

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para el
Sector Telefonía Fija en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Claudia Sofía Angles Pari

Giovanni Jesús Echeandia Elias

Gilmer Máximo Godoy Solano

Santiago Jesús Solano Sánchez

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, diciembre de 2012

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Alfredo Graham, nuestro asesor, por su guía y soporte continuo y oportuno, que nos permitió elaborar el presente planeamiento estratégico de acuerdo a la metodología y enseñanzas de CENTRUM Católica.

Nuestras familias, por su comprensión y aliento durante el proceso de preparación de esta tesis.

Nuestros compañeros del programa MBA XLI A y B, por el continuo intercambio de experiencias, que enriquecieron nuestro conocimiento y preparación profesional.



Dedicatorias

A Dios, a mis padres Eva y Hugo, por su ejemplo, comprensión, empuje y soporte durante todo el tiempo en que nos llevó alcanzar esta gran aspiración.

Claudia Angles

A mis padres, América y Guillermo, por su inagotable e invaluable apoyo, aliento y dedicación. Gran parte de lo que soy se lo debo a ellos. Muchas gracias.

Giovanni Echeandía

A mi familia por el permanente apoyo en consolidarme como profesional, y sobre todo como persona; a mi novia Clara, por su inagotable aliento, paciencia y comprensión en estos meses.

Gilmer Godoy

A Dios, a mi maravillosa familia: Felina, Miguel, Juan, Leoncio, Jenny, Alejandro, Diana y Fernanda por su comprensión y apoyo. Al gran amor de mi vida Melisa por estar siempre a mi lado. Un agradecimiento aparte para los otros miembros de este gran equipo: Claudia, Giovanni y Gilmer, con los cuales en conjunto se sacó adelante esta tesis.

Santiago Solano

Resumen Ejecutivo

El Perú tiene la oportunidad de ser un líder global en crecimiento económico con inclusión social. De esta manera, Porter (2011) describió su perspectiva del Perú para los próximos años luego de la reunión de trabajo con el presidente Ollanta Humala en noviembre del 2011. Esta situación, que ha estado generándose sostenidamente en el país durante los últimos diez años, es una plataforma sobre la cual se debe asegurar el desarrollo de proyectos, negocios y sectores completos de la industria de bienes y servicios. En estos escenarios, tanto presente como futuro, es fundamental formular e implementar estrategias; donde incluso algunos sectores ya posicionados o en su etapa final de madurez pueden ser reactivados a fin de maximizar el beneficio compartido entre la sociedad y el inversionista.

Este es el caso del sector de telefonía fija en el Perú. El equipo de personas que ha desarrollado el presente Plan Estratégico concluye que, siendo un sector firmemente posicionado en el mercado, a pesar de muchas opiniones sobre una evidente etapa final de madurez, la telefonía fija puede y debe convertirse, con el liderazgo del Estado, en una plataforma aún vigente de productos y servicios para el cliente, de negocios y de rentabilidad para el accionista, de inclusión y de desarrollo para el Estado.

Conscientes de que efectivamente el acelerado desarrollo tecnológico generará en el mediano plazo una migración de las plataformas actuales de la telefonía fija hacia nuevas tecnologías, el alcance de este plan estratégico que se proyecta hacia el 2025, no solamente es incrementar la oferta y demanda del servicio de manera homogénea en el país sino también asegurar una correcta y sobre todo natural transformación del servicio telefónico fijo, asegurando el nivel de satisfacción de los partícipes del Sector.

Abstract

Peru has the opportunity to be a global leader in economic growth with social inclusion. (Porter 2011). Michael Porter described his perspective of Peru in the next years after the meeting with Peruvian President Ollanta Humala in November 2011. This situation is giving rise steadily in our country for the past ten years. It is a platform on which to ensure development projects, businesses and entire sectors of the industry of goods and services.

Those present and future stages are essentials to formulate and implement strategies, where even some sectors and even positioned in its final stage of maturity can be reactivated in order to maximize the profit sharing between the company and the investor. This is the case of Fix Telephony Sector in Peru; our MBA team concludes that a sector actually strongly positioned in the market, despite many views on a clear final stage of maturity, can and should become the state leadership on a platform even existing product and customer service, business and shareholder return and inclusion and development for the state.

Aware that actually technological development is very fast, in the medium term, there will be a migration from existing platforms of fixed telephony to new technologies, the scope of this strategy plan towards 2025 is not only to increase homogeneously the offer and demand of fix telephony service en Perú also seeks to generate a correct and especially natural transformation of fix telephony service, assuring a high level of satisfaction of every member of the Sector.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Telefonía Fija	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	25
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	26
2.1 Antecedentes	26
2.2 Visión	26
2.3 Misión.....	27
2.4 Valores	27
2.5 Código de Ética	28
2.6 Conclusiones	29
Capítulo III: Evaluación Externa	30
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	31
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	32
3.1.2 Potencial nacional.....	33
3.1.3 Principios cardinales.....	41
3.1.4 Influencia del análisis en la organización.....	44
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	46
3.2.1 Condiciones de los factores	46
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	50
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	51
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	54

3.2.5 Influencia del análisis del sector.....	54
3.3 Análisis del Entorno PESTE	55
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	55
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	57
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	61
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	64
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	67
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	68
3.5 La Telefonía Fija del Perú y sus Competidores	69
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	70
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	71
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	71
3.5.4 Amenaza de los entrantes.	72
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	73
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	73
3.7 Conclusiones	76
Capítulo IV: Evaluación Interna	78
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	78
4.1.1 Administración y gerencia (A)	78
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	81
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	83
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).	84
4.1.5 Recursos humanos (H).....	86
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	89
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	91

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	92
4.3 Conclusiones	92
Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo.....	95
5.1 Intereses del Sector Telefonía Fija	95
5.2 Potencial del Sector Telefonía Fija	96
5.3 Principios Cardinales del Sector Telefonía Fija.....	97
5.4 Matriz de Intereses del Sector Telefonía Fija (MIO)	100
5.5 Objetivos de Largo Plazo	101
5.6 Conclusiones.....	104
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	106
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	107
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	107
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	114
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	118
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	121
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	123
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	127
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	131
6.9 Matriz de Ética (ME).....	132
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	132
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	135
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	136
6.13 Conclusiones	136
Capítulo VII: Implementación Estratégica	139
7.1 Objetivos de Corto Plazo	139

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	144
7.3 Políticas de cada Estrategia	151
7.4 Estructura de la Organización	156
7.5 Medio Ambiente y Ecología, y Responsabilidad Social	157
7.6 Recursos Humanos y Motivación	159
7.7 Gestión del Cambio.....	160
7.8 Conclusiones	161
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	163
8.1 Perspectivas de Control.....	163
8.1.1 Perspectiva de aprendizaje interno.....	163
8.1.2 Perspectiva de procesos.....	164
8.1.3 Perspectiva de clientes.....	164
8.1.4 Perspectiva financiera	165
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	165
8.3 Conclusiones	165
Capítulo IX: Competitividad del Sector Telefonía Fija.....	173
9.1 Análisis Competitivo del Sector Telefonía Fija	173
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Telefonía Fija	173
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Telefonía Fija.	173
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	174
9.5 Conclusiones	176
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	177
10.1 Plan Estratégico Integral	177
10.2 Conclusiones	177
10.3 Recomendaciones.....	178

10.4 Futuro de la Organización	179
Referencias.....	181
Glosario.....	195



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Índice de Desarrollo de las TIC (IDI) 2010 y 2008</i>	4
Tabla 2.	<i>Índice de Relaciones de las Telecomunicaciones a Nivel Mundial 2005-2010</i>	5
Tabla 3.	<i>Servicios de Llamadas Fijas</i>	9
Tabla 4.	<i>Niveles de Desarrollo de la Infraestructura</i>	19
Tabla 5.	<i>Inversión Privada de Capital (en Millones de Dólares)</i>	19
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	33
Tabla 7.	<i>Indicadores de la Estructura de la Población</i>	34
Tabla 8 .	<i>Población Total Estimada y Proyectada, según Años 1990-2050</i>	34
Tabla 9.	<i>Incidencia de la Pobreza Extrema</i>	62
Tabla 10.	<i>Tasa de Actividad, según Ámbito Geográfico</i>	62
Tabla 11.	<i>Incidencia de la Pobreza Total y de los Niveles de Confianza, por Departamentos 2009</i>	63
Tabla 12.	<i>Índice de la Competitividad. Factor Innovación.</i>	65
Tabla 13.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	69
Tabla 14.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	75
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	76
Tabla 16.	<i>Participación de los 10 Primeros Accionistas a Diciembre del 2011 para Telefónica</i>	86
Tabla 17.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	92
Tabla 18.	<i>Matriz de Intereses Sectorial</i>	100
Tabla 19.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	108
Tabla 20.	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno. Posición Estratégica Externa</i>	109

Tabla 21.	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria.</i>	
	<i>Posición Estratégica Externa.....</i>	109
Tabla 22.	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera.</i>	
	<i>Posición Estratégica Interna</i>	110
Tabla 23.	<i>Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva.</i>	
	<i>Posición Estratégica Externa.....</i>	110
Tabla 24.	<i>Número de líneas activas a nivel nacional</i>	115
Tabla 25.	<i>Valores Comparativos entre los Servicios de Telecomunicaciones en el Perú ..</i>	116
Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	126
Tabla 27.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....</i>	130
Tabla 28.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	132
Tabla 29.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	134
Tabla 30.	<i>Estrategias y Objetivos de Largo Plazo.....</i>	137
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores.....</i>	138
Tabla 32.	<i>Tablero de OCP vs. Recursos para OLP1</i>	146
Tabla 33.	<i>Tablero de OCP vs. Recursos para OLP2</i>	147
Tabla 34.	<i>Tablero de OCP vs. Recursos para OLP3.....</i>	148
Tabla 35.	<i>Tablero de OCP vs. Recursos para OLP4</i>	149
Tabla 36.	<i>Tablero de OCP vs. Recursos para OLP5.....</i>	150
Tabla 37.	<i>Estrategias de Penetración en el mercado vs. Políticas.....</i>	153
Tabla 38.	<i>Estrategias de Desarrollo de nuevos mercados vs. Políticas.....</i>	154
Tabla 39.	<i>Estrategias de Desarrollo de nuevos productos vs. Políticas.....</i>	155
Tabla 40.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....</i>	167
Tabla 41.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP1</i>	168
Tabla 42.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP2</i>	169

Tabla 43. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP3</i>	170
Tabla 44. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP4</i>	171
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP5</i>	172
Tabla 46. <i>Análisis Competitivo del Sector de Telefonía Fija</i>	175
Tabla 47. <i>Plan Estratégico Integral</i>	177



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Vínculos entre la tecnología y el desarrollo humano.....	3
<i>Figura 2.</i>	Mercado mundial de las telecomunicaciones. Suscriptores por segmento 2002-2010, y estimaciones 2011-2014 (en millones de suscriptores).....	6
<i>Figura 3.</i>	Evolución mundial de las tecnologías de información y comunicación.....	7
<i>Figura 4.</i>	Ingresos del mercado mundial de las telecomunicaciones por segmento y por mercado 2002-2010, y estimaciones 2011-2014 (en miles de millones de dólares).	8
<i>Figura 5.</i>	Penetración de la telefonía fija 1995- 2010 (en número de usuarios, por cada 100 habitantes).	8
<i>Figura 6.</i>	Número de suscripciones de la telefonía fija en Suecia.....	10
<i>Figura 7.</i>	Crecimiento de la telefonía IP alrededor del mundo.....	11
<i>Figura 8.</i>	Evolución del mercado.....	11
<i>Figura 9.</i>	Síntesis evolutiva de las grandes tendencias en las telecomunicaciones.....	13
<i>Figura 10.</i>	Costos de actualización.....	14
<i>Figura 11.</i>	<i>Roaming</i> y conectividad: Factores clave para el mercado de las TIC.	16
<i>Figura 12.</i>	¿Cómo cree que cambiará el uso de los servicios de las comunicaciones en los próximos cinco y siete años?	17
<i>Figura 13.</i>	Líneas telefónicas y privatización.....	18
<i>Figura 14.</i>	América Latina y el Caribe: mercado de servicios de las telecomunicaciones, suscriptores por segmento 2002-2010, y estimaciones 2011-2014.....	20
<i>Figura 15.</i>	América Latina (países seleccionados): penetración de la telefonía fija 2000-2010 (en número de usuarios por cada 100 habitantes).....	20
<i>Figura 16.</i>	Tráfico en minutos, larga distancia nacional, segundo semestre 2009.....	21

<i>Figura 17.</i> Tráfico originado en la red fija (en miles de minutos)	23
<i>Figura 18.</i> Número de líneas telefónicas en servicio.	24
<i>Figura 19.</i> Densidad de líneas por departamento: número de líneas en servicio por cada 100 habitantes.	24
<i>Figura 20.</i> Análisis tridimensional de la relación entre países.	32
<i>Figura 21.</i> Perú en el mundo.	35
<i>Figura 22.</i> Desempeño del Perú, años 1950-2009.....	36
<i>Figura 23.</i> Exportaciones del Perú por tipo de industria.	38
<i>Figura 24.</i> Evolución del gasto militar como porcentaje del PBI en el Perú.	42
<i>Figura 25.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios.	58
<i>Figura 26.</i> Flujos de inversión extranjera directa (BCRP).	60
<i>Figura 27.</i> Aportes de capital al Perú.	60
<i>Figura 28.</i> Aportes en el sector de las telecomunicaciones.	61
<i>Figura 29.</i> Incidencia de la pobreza según departamentos.	64
<i>Figura 30.</i> Distribución del canon minero.	66
<i>Figura 31.</i> Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	70
<i>Figura 32.</i> Líneas en servicio en la telefonía fija y móvil: 1993-2009.....	72
<i>Figura 33.</i> Participación del mercado en el servicio de telefonía fija.	84
<i>Figura 34.</i> Porcentaje de participación de las empresas según sectores en encuesta del Great Place to Work.	90
<i>Figura 35.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).	111
<i>Figura 36.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la telefonía fija.	115
<i>Figura 37.</i> Matriz Interna Externa (MIE) de la telefonía fija.	120
<i>Figura 38.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE)	122

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

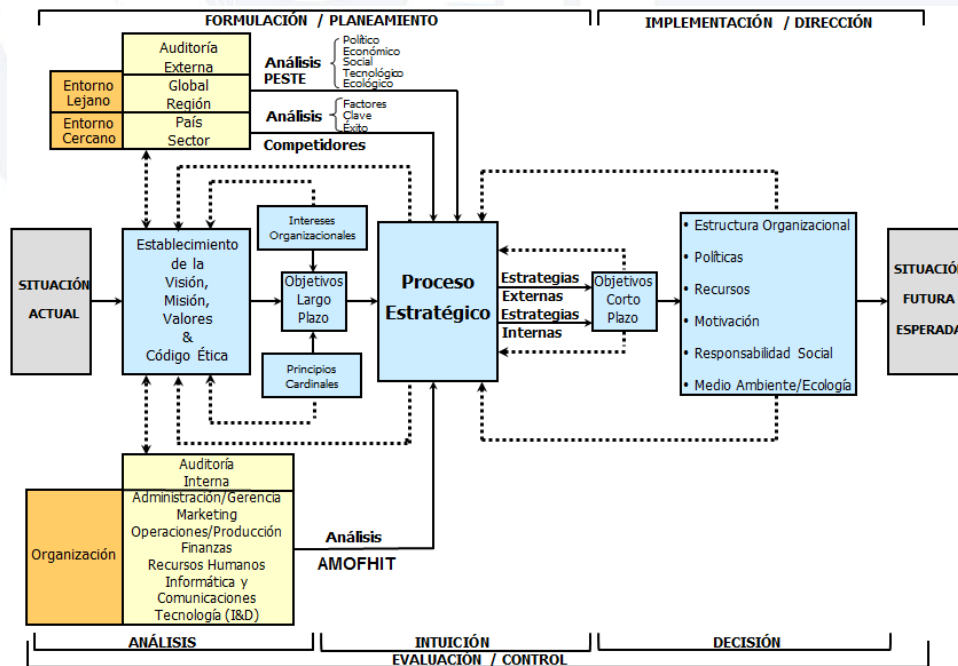


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando así lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa . . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Telefonía Fija

1.1 Situación General

El desarrollo de las telecomunicaciones ha permitido un despliegue de nuevos servicios que ha impulsado la evolución de las formas de comunicación a nivel mundial. Las distancias se acortan y el acceso a múltiples plataformas de comunicación está disponible tanto para usuarios finales como para el sector empresarial. La tecnología ha sido el motivo principal en cuanto a la evolución de los servicios de telecomunicaciones: la aparición de la Internet, el concepto de redes de banda ancha, los mejores medios para la transmisión de señales tales como la fibra óptica, la expansión de las redes inalámbricas, entre otros factores se han sumado a la necesidad cada vez más preponderante de la movilidad y del acceso a los contenidos. Todo esto ha influido en la telefonía fija y ha generado impactos tanto positivos como negativos desde diferentes ámbitos de análisis. En vista de ello, se describirá la situación actual del sector telefonía con relación a su oferta y demanda en el mercado, y además, se establecerán la definición y el alcance del sector.

La definición que se ha tomado como base para los posteriores análisis es la que se utiliza en el Perú. En el Artículo 55 del texto único ordenado (TUO) del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones, se indicó lo siguiente: “el servicio telefónico fijo, llamado también servicio telefónico básico, es aquel que se presta a través de una red fija, no expuesta a movimiento o alteración, utilizando medios alámbricos, ópticos y/o radioeléctricos” (Decreto Supremo N° 027-2004-MTC, 2004, p. 12). Asimismo, el alcance del servicio considera la definición planteada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT, 2010), que incluye telefonía en el protocolo de Internet (IP), pero excluye las aplicaciones de telefonía sobre el IP basado en los *software* tales como Skype, Hotmail o Yahoo.

Considerando lo anterior, actualmente se ha establecido la idea de la telefonía fija con referencia a las siguientes prestaciones: (a) servicio de telefonía fija alámbrica para el hogar y

las empresas; (b) servicio de telefonía fija inalámbrica para las empresas y el hogar; (c) servicio de telefonía rural; (d) servicio de telefonía pública urbana, y (e) servicio de telefonía fija, voz sobre protocolo IP (VoIP).

Describir el panorama actual de la telefonía ha exigido la revisión de la oferta y demanda del servicio, además de las tendencias. Se expone, a continuación, la situación del sector a nivel mundial, a nivel de la región de Latinoamérica y el Caribe, y, finalmente, a nivel del Perú.

La telefonía fija en el mundo. La telefonía fija en el mundo presenta un desempeño lento, incluso en los países desarrollados, a razón del auge de las comunicaciones móviles y de la Internet. En vista de ello, se analizó la situación de la telefonía fija en cuanto a los siguientes aspectos: (a) la penetración, (b) el consumo y (c) la convergencia, los cuales son indicadores y tendencias homogéneas a nivel global.

Asimismo, para comprender la relación entre el desarrollo de la telefonía fija y el de las naciones, es necesario percibir que aquella es parte de un conjunto de sistemas de comunicación cuya explotación impacta directamente en el desarrollo económico de los países. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) fueron definidas por Crespo (2008) del siguiente modo: “el conjunto de tecnologías que, teniendo como base la electrónica, permiten la adquisición, almacenamiento, procesado, presentación de informaciones y la comunicación de las mismas” (p. 21). Por otro lado, la telefonía fija y la móvil fueron clasificadas entre las TIC de servicio que pertenecen al mercado de las telecomunicaciones, y el Internet fue catalogado también como una TIC de servicio, pero que se incluye en el mercado de los servicios informáticos.

El uso y la explotación de las TIC generan un impacto social y económico que se ve reflejado en las estadísticas mundiales de la competitividad de las naciones. Al respecto, Crespo (2008) indicó lo siguiente:

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), por ejemplo, pueden ser cruciales para vertebrar una sociedad aislada: para generar capacidades de acceso a las posibilidades económicas, para dinamizar políticamente zonas rurales aisladas, para fomentar la participación y generar la sensación de pertenencia (inclusión), etc. Pueden igualmente, ser muy importantes para mejorar los servicios sociales básicos, educación y sanidad (p. 33).

La telefonía fija, como todo servicio de telecomunicaciones, se basa en el uso de tecnologías cambiantes que permiten la comunicación de voz. Estos cambios tecnológicos promueven el desarrollo económico y a su vez disponen de potencial para impactar positivamente en el desarrollo humano, tal como se muestra en la Figura 1.

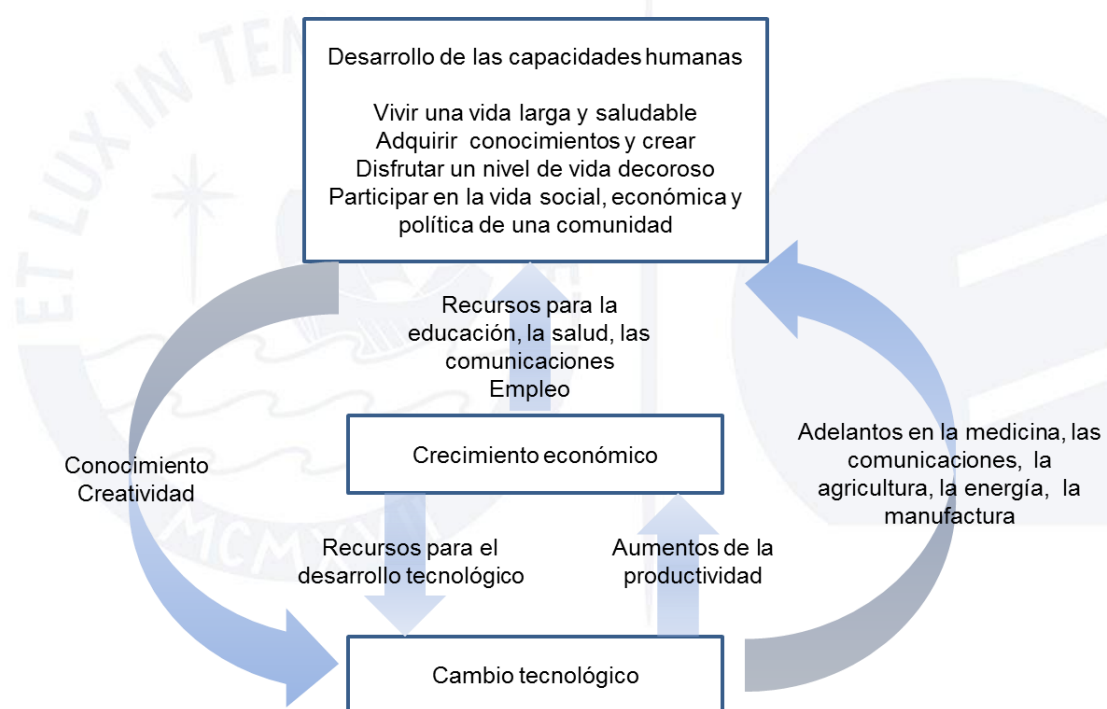


Figura 1. Vínculos entre la tecnología y el desarrollo humano. Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano 2001”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2001. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2001_ES.pdf

En relación con el impacto del desarrollo de las TIC en el crecimiento económico, en un estudio econométrico, Torero y Von Braun (2006) afirmaron lo siguiente:

Existe una conexión positiva entre el nivel de infraestructuras y el uso de las TIC y el PBI. Estas estimaciones sugieren que dado un 1% de incremento en las tasas de penetración de las TIC, podemos esperar que ocurra un 0.03% de incremento en el PBI (Crespo, 2008, p. 224).

Considerando la relación existente entre las TIC y el desarrollo económico, se han revisado los índices de desarrollo de las TIC (IDI) a nivel mundial (ver Tabla 1). Esta herramienta combina 11 factores en una medida de comparación de información y tecnología de comunicación. Incluido se halla el número de líneas telefónicas fijas por cada 100 habitantes. Este es un indicador generalizado y estándar que se emplea para medir la oferta del servicio en los países y las regiones. También se le conoce como el índice de penetración.

Tabla 1

Índice de Desarrollo de las TIC (IDI) 2010 y 2008

País	Puesto 2010	IDI 2010	Puesto 2008	IDI 2008
Corea (Rep.)	1	8.4	1	7.8
Suecia	2	8.23	2	7.53
Islandia	3	8.06	7	7.12
Dinamarca	4	7.97	3	7.46
Finlandia	5	7.87	12	6.92
Estados Unidos	17	7.09	17	6.55
Uruguay	54	4.93	51	4.21
Chile	55	4.65	54	4.14
Argentina	56	4.64	53	4.16
Brasil	64	4.22	62	3.72
Venezuela	65	4.11	61	3.73
Costa Rica	70	3.99	69	3.45
México	75	3.75	74	3.26
Colombia	76	3.75	71	3.39
Perú	83	3.52	76	3.12
Ecuador	88	3.37	88	2.87
Paraguay	99	2.87	97	2.66
Bolivia	102	2.83	102	2.54
Mozambique	145	1.3	146	1.1

Nota. Adaptado de “Medición de la Sociedad de la Información. Resumen Ejecutivo”, por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2011. Recuperado de <http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2011/Material/MIS2011-ExecSum-S.pdf>.

Por otro lado, en la Tabla 2, se expone la posición relativa de los países en desarrollo frente a los que lideran la lista de naciones desarrolladas.

Tabla 2

Índice Relaciones de las Telecomunicaciones a Nivel Mundial 2005-2010

	2005	2010
Contexto social y económico		
Población (en millones)	6,504	6,895
Crecimiento del PBI (promedio anual)	2.8	1.9
Estructura del sector telecomunicaciones		
Tratamiento de telefonía IP : cerrada, permitida, sin marco de trabajo		
Eficiencia y capacidad del sector		
Útil. telecom. (% del PBI)	3.1	2.7
Inversión telecom. (% útil.)		
Performance del sector		
Subscripciones de teléfonos fijos (por cada 100 habitantes)	19.4	17.2

Nota. Adaptado de “Medición de la Sociedad de la Información. Resumen Ejecutivo”, por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2011. Recuperado de <http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2011/Material/MIS2011-ExecSum-S.pdf>.

Se evidenció en las cifras el desempeño de la penetración de la telefonía fija a nivel mundial. El crecimiento del PBI, hacia el 2010, desaceleró en 1.9% de crecimiento anual, y se presentó una disminución de la penetración de la telefonía fija de 2.2 puntos comparados con la penetración del 2005. Resalta también una disminución notoria del porcentaje de utilidades del sector telecomunicaciones.

Para comprender las causas de los valores mostrados en la Tabla 2, se ha considerado lo señalado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010), la cual indicó que, en los últimos años se produjo una desaceleración del crecimiento del mercado mundial de los servicios de telecomunicaciones, y que esta tendencia fue acentuada por las crisis internacional del 2008, que mantiene ocultas disparidades y fuerzas antagónicas. Esta dinámica se expone a continuación en tres aspectos:

1. Las economías en desarrollo se encuentran en un proceso de expansión, impulsadas en gran medida por el auge de los servicios móviles, mientras que los países

- desarrollados evidencian una sistemática contracción de los ingresos de las telecomunicaciones.
2. Cabe señalar que, de acuerdo con el IDATE (2010), la telefonía móvil ha surgido con un sentido costo-efectivo para compensar la carencia de infraestructura fija.
 3. Los avances tecnológicos han provocado importantes cambios en los patrones de consumo de los usuarios. Ello provoca una pérdida sistemática de importancia de la telefonía fija. Asimismo, se ha acelerado la migración hacia plataformas móviles y basadas en el protocolo de Internet, tanto de voz como de datos. La caída de precios de los terminales ha estimulado el crecimiento de los servicios de datos móviles.

Las tendencias descritas se reflejan en las estadísticas del crecimiento de la telefonía fija, que se observan en la Figura 2. Por otro lado, de acuerdo con la UIT (2011), en la Figura 3 se exhibirán los valores que marcan las tendencias del uso de las TIC a nivel mundial, entre los cuales se incluyen los tipos de banda ancha. Asimismo, en los últimos cinco años, el uso de la telefonía fija presenta una tendencia a disminuir.

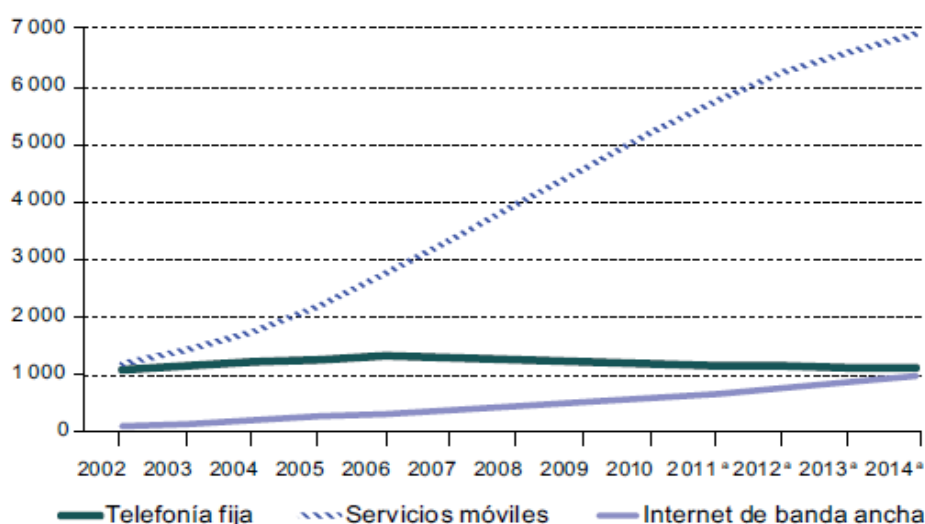


Figura 2. Mercado mundial de telecomunicaciones. Suscriptores por segmento 2002-2010, y estimaciones para 2011-2014 (en millones de suscriptores). Tomado de “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010”, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/Capitulo_IV_IED_2010_WEB_FINAL.pdf

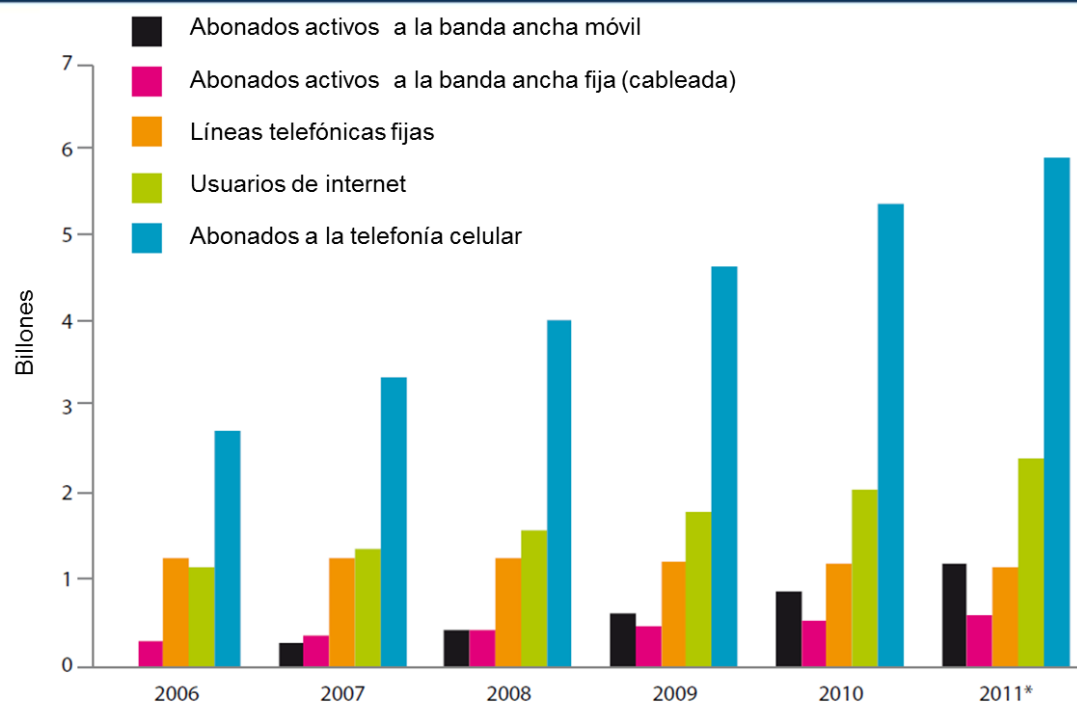


Figura 3. Evolución mundial de las tecnologías de información y comunicación. Adaptado de “ICT Facts and Figures”, por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2011b. Recuperado de <http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2011.pdf>

La creciente demanda de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones ha acentuado la presión sobre la infraestructura de acceso. Asimismo, la reducción de la penetración de la telefonía fija incide especialmente en las economías avanzadas. No obstante, como contraparte del incremento de la densidad de la telefonía móvil, el crecimiento de la base de clientes y los ingresos de este segmento empiezan a dar señales de estancamiento. Los ingresos comparativos de la telefonía fija, móvil e Internet se exponen en la Figura 4. En esta se indica que los ingresos de la telefonía fija han disminuido en los últimos 10 años y, contrariamente, los servicios móviles generan cada vez mayores ingresos.

Asimismo, de acuerdo con IDATE (2010), la telefonía fija ha mantenido a nivel mundial un declive de 2% a 3% anual de número de abonados hasta el 2009, como se puede observar en la Figura 5. Esta situación se ha agudizado en los mercados industrializados y con la misma tendencia a disminuir en las economías emergentes tales como Brasil, Rusia, India y China. La disminución de conexiones significa menos utilidades generadas, a

excepción de la región del África Media Este, que exhibe una pendiente positiva en crecimiento.

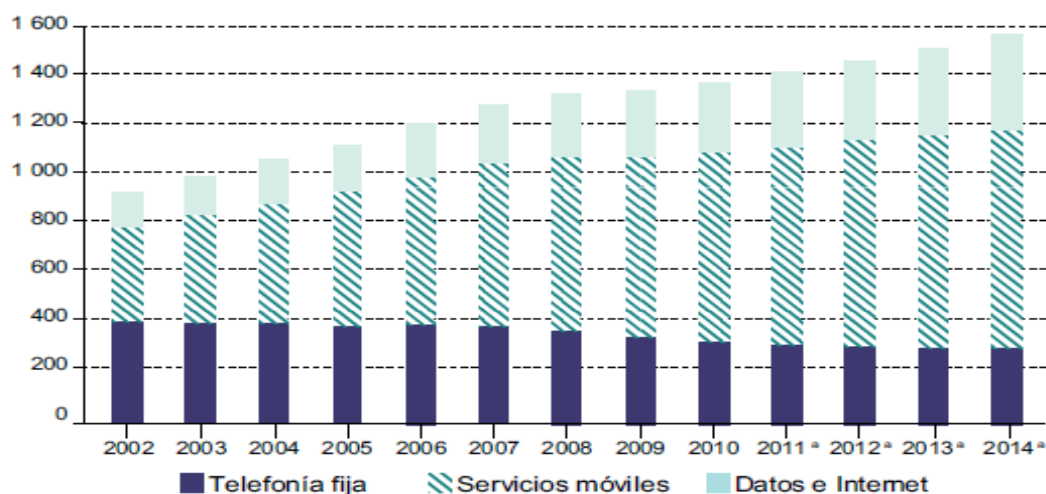


Figura 4. Ingresos del mercado mundial de las telecomunicaciones por segmento y por mercado 2002-2010, y estimaciones para 2011-2014 (en miles de millones de dólares). Tomado de “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010”, por CEPAL, 2010. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/Capitulo_IV_IED_2010_WEB_FINAL.pdf

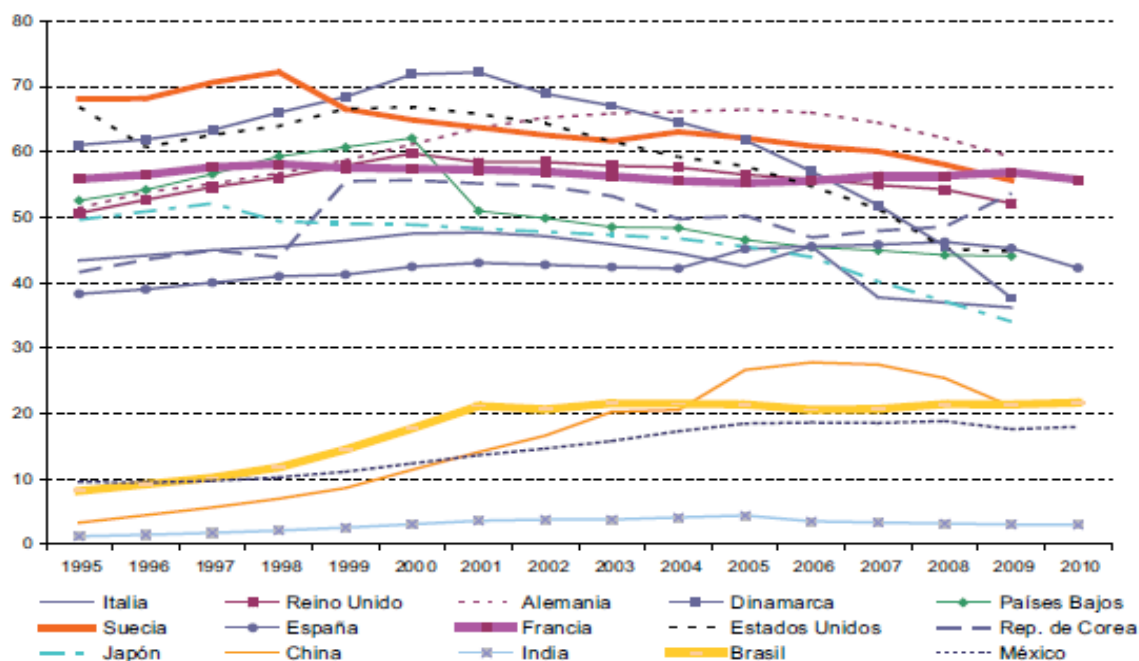


Figura 5. Penetración de la telefonía fija, 1995- 2010 (en número de usuarios por cada 100 habitantes). Tomado de “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010”, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/Capitulo_IV_IED_2010_WEB_FINAL.pdf

Por otra parte, Suecia es uno de los países con mayor índice de competitividad, y muestra una reducción de líneas tradicionales, tales como la tecnología de par de cobre, el Public Switched Telephone Network (PSTN) y el Integrated Services Digital Network (ISDN). Sin embargo, se produjo un incremento de las conexiones de telefonía IP, lo cual brinda claro ejemplo de que el cambio tecnológico ha permitido (a) evolucionar el servicio, (b) mantener su vigencia y (c) expandir la oferta de los servicios de telefonía fija.

Por otro lado, en la Tabla 3 se indica, con respecto a Suecia que, entre finales del 2010 y finales del 2011, se produjo una reducción del 5% en la cantidad de suscriptores. Asimismo, se muestra claramente los porcentajes decrecientes del consumo de llamadas, denominado tráfico saliente. The Swedish Post and Telecom Authority (PTS, 2011), organismo regulador, publicó el volumen de suscriptores de telefonía fija, el cual cada año se incrementa, contrario a los que sucede con la telefonía tradicional.

Tabla 3

Servicios de Llamadas Fijas

	Primer medio año 2011	Primer medio año 2012	Diferencia
Servicios fijos de llamadas			
Suscripciones de telefonía fija (miles)	4,619	4,861	-5%
de los cuales a través de IP-telefonía (miles)	1,254	1,055	19%
Privado	1,170	985	19%
Empresarial	84	70	21%
Minutos salientes de tráfico (millones)			
Privado	5,451	6,314	-14%
Empresarial	4,081	4,165	-2%

Nota. Adaptado de “The Swedish Telecommunications Market first half-year 2011”, por Swedish Post and Telecom Authority (PTS), 2011. Recuperado de <http://statistik.pts.se/pts1h2011e/download/The%20Swedish%20telecommunications%20Market%20first%20half%20year%202011.pdf>

Asimismo, la información expuesta en la Figura 6 permite confirmar que en Suecia el volumen de líneas no decae drásticamente gracias a la telefonía IP, es decir, se produce el remplazo de la tecnología. Ahora bien, como se ha indicado hasta este punto, la telefonía fija ha requerido de un cambio tecnológico en los países desarrollados para mantener su vigencia como sistema de comunicación.

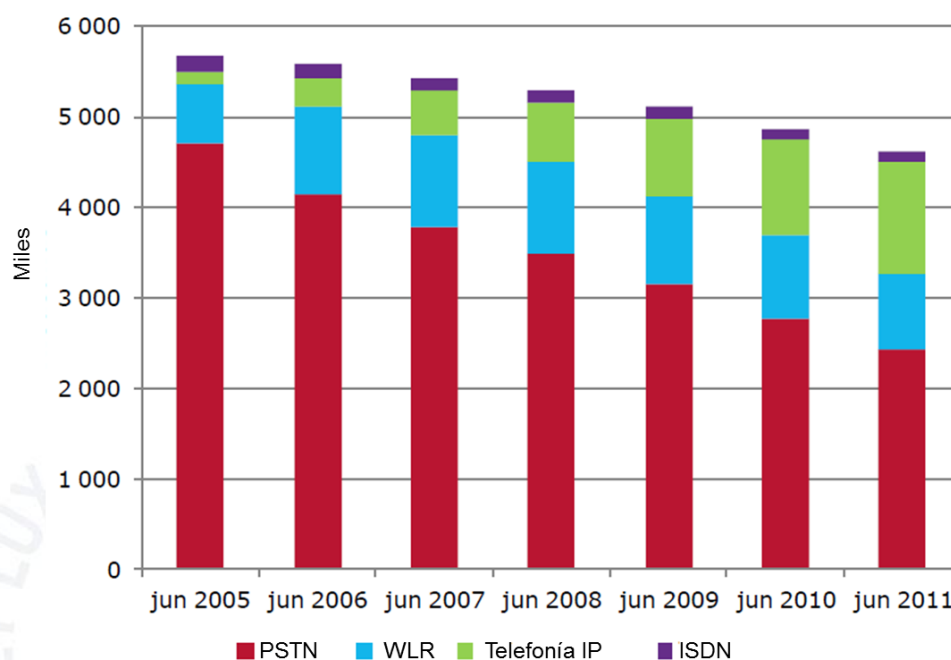


Figura 6. Número de suscripciones de la telefonía fija en Suecia. Adaptado de “The Swedish Telecommunications Market first half-year 2011”, por Swedish Post and Telecom Authority (PTS), 2011. Recuperado de <http://statistik.pts.se/pts1h2011e/download/The%20Swedish%20telecommunications%20Market%20first%20half%20year%202011.pdf>

Ante la pregunta de si la telefonía IP será suficiente para postergar el declive de la telefonía fija, IDATE (2010) indicó que el número de líneas VoIP continúa al alza (+46% a nivel mundial en el 2009), como se aprecia en la Figura 7. En América del Norte, se reportó 51% de crecimiento en el 2009.

En relación con la demanda del servicio a nivel mundial, es necesario entender que el consumidor final utiliza dicho servicio de acuerdo a las necesidades de comunicación local, nacional o internacional. Al respecto, Castro (2005) indicó que el mercado se puede segmentar en cinco secciones: (a) usuario masivo tradicional, (b) usuario masivo avanzado de

nivel medio, (c) usuario masivo avanzado de nivel alto, (d) usuario PYME y (e) usuario corporativo. Además, se puede analizar en detalle en qué ciclo de vida se encuentra el servicio según el tipo de llamadas efectuadas. En la Figura 8, se aprecia que los servicios LDN y LDI se encuentran en la etapa de madurez y del declive, respectivamente. Esta perspectiva se extiende a nivel global.

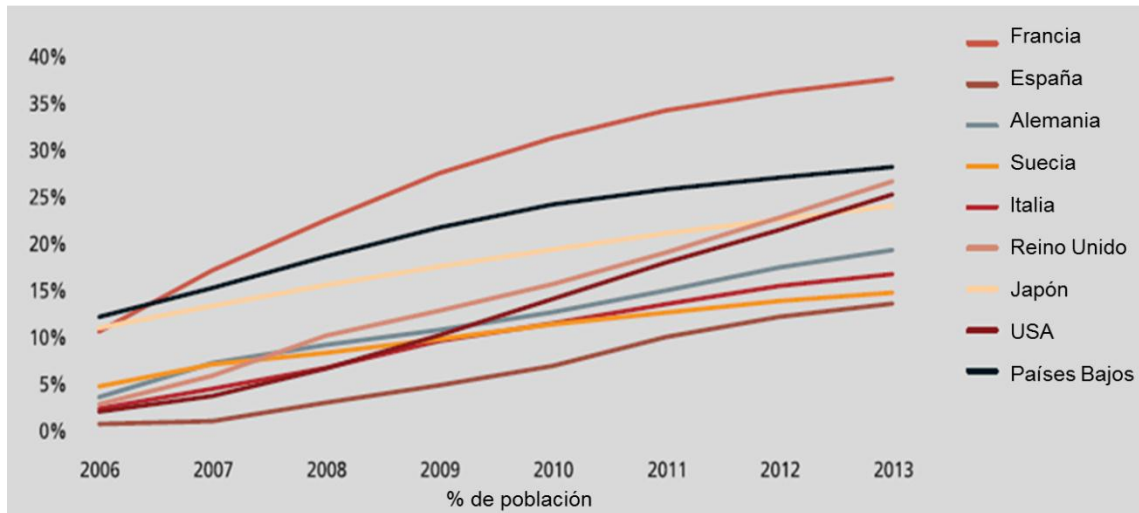


Figura 7. Crecimiento de la telefonía IP alrededor del mundo. Tomado de “DigiWorld Yearbook 2010”, por IDATE, 2010. Recuperado de <http://www.digiworld.org/yearbook2010/>

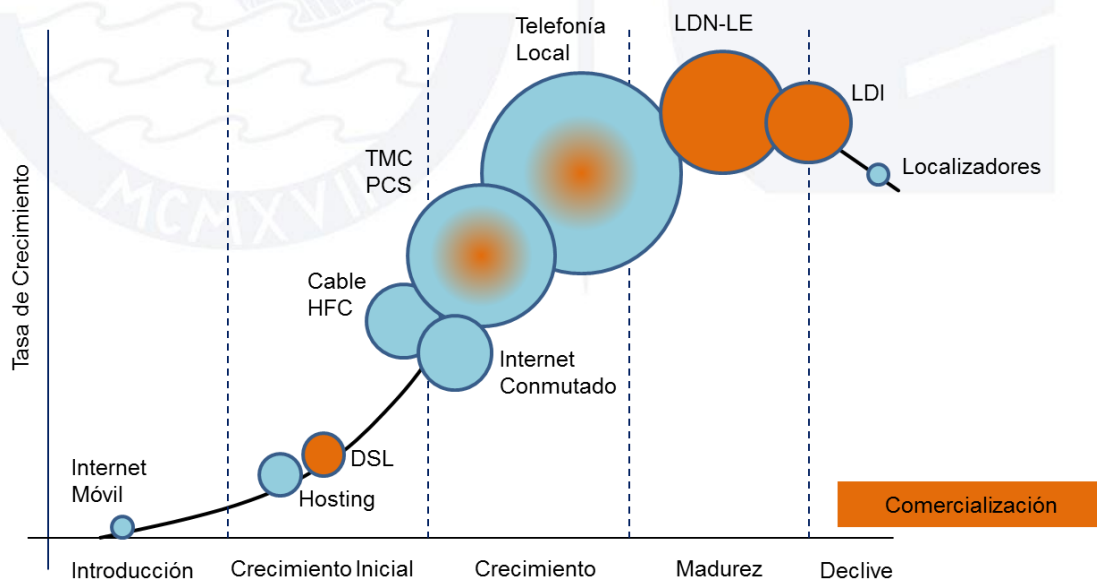


Figura 8. Evolución del mercado. Tomado de “VOZ sobre IP. Aspectos Regulatorios, Tecnológicos y de Mercado”, por F. Castro, 2005. Recuperado de http://www.imaginar.org/voip/docs/VoIP_aspectos%20regulatorios-tecnologicos-mercado.pdf

Son estas tendencias las que han obligado a las operadoras a flexibilizar la oferta de los servicios de telefonía fija, tanto en precios como en esquemas de compra para el usuario. A nivel global, las mejoras que se cuentan en el sector van relacionadas con las opciones de planes de consumo y la introducción de planes con tasación al minuto o al segundo y muchas veces sin cargo de establecimiento de llamada, aspectos que refuerzan la generación de mayores beneficios para los usuarios. Finalmente, “convergencia” es un término que se está usando para referir a la telefonía, dado que las nuevas tecnologías se crean para garantizar la interoperabilidad de los equipos electrónicos y abaratar los costos de las redes.

Como se indica en la Figura 9, la convergencia de redes puede ser apreciada como un movimiento dual entre dos grandes bloques. Por un lado, la convergencia de la transmisión de los servicios de voz, datos e imágenes (eje “X”); por otro, la que se produce entre redes fijas y móviles (eje “Y”). Asimismo, para Onbille (2012), desde el punto del negocio, la convergencia fijo-móvil puede ser identificada con lo que se denomina “cuádruple *play*” (televisión, Internet, telefonía fija y telefonía móvil), con el propósito de ofrecer a los usuarios todos los servicios de información y comunicación de una manera integral y con un solo recibo. Desde el punto de vista de los usuarios, es decir, del mercado, la convergencia fijo-móvil consiste en la búsqueda de una plataforma simple para una conexión de banda ancha independientemente del tipo de ubicación y el acceso del usuario (casa, trabajo o sin ubicación fija). En la Figura 9, además, se observa el notorio crecimiento de las líneas VoIP en los países europeos.

La convergencia demanda un robustecimiento de la infraestructura de las operadoras, especialmente en las redes de comunicaciones ubicadas en las zonas urbanas densamente pobladas. De acuerdo con lo que reporta un estudio del International Engineering Consortium (IEC, 2008), la tendencia en el mediano plazo es que la mayoría de los operadores de red también replacen los metros de línea de cobre por líneas de fibra óptica. La motivación no

es solamente carecer de restricción de ancho de banda, sino también reducir el desembolso requerido para la gestión y mantenimiento de las redes, debido a que muchos operadores en las redes de línea fija usan múltiples infraestructuras. Con ayuda de la Figura 10, se puede afirmar que la alternativa de instalar fibra para los hogares es aún muy costosa, puesto que no es justificable en los nuevos edificios industriales, edificios residenciales o pequeñas casa de renta.

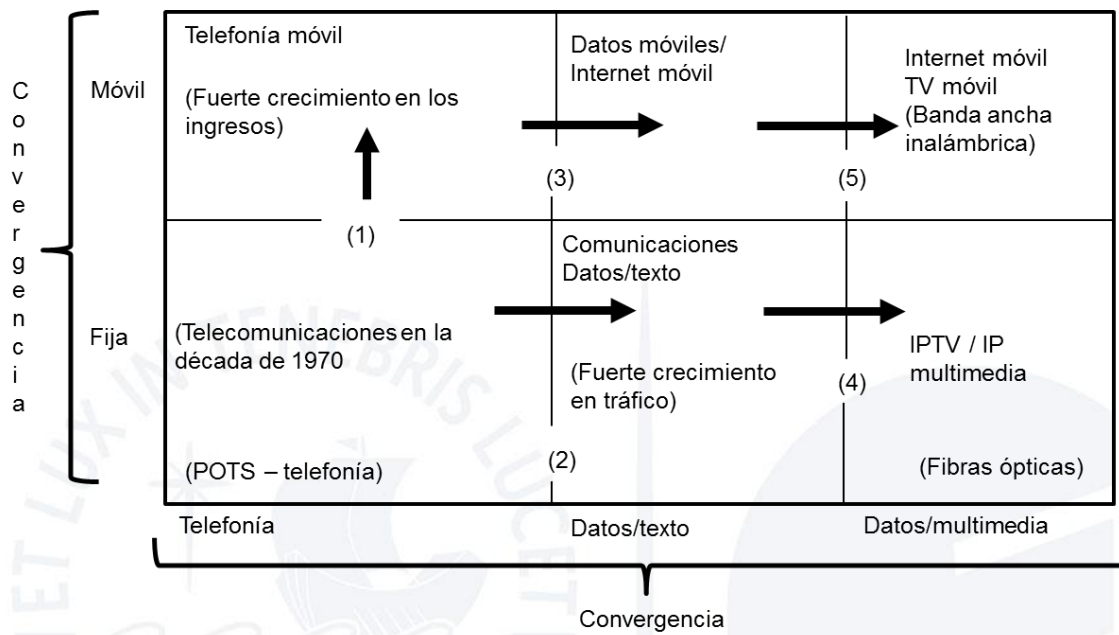


Figura 9. Síntesis evolutiva de las grandes tendencias en las telecomunicaciones. Tomado de “Convergencia tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América Latina”, por M. Wohlers, 2008. Recuperado de <http://200.9.3.98/publicaciones/xml/2/34282/Doc30.pdf>

De acuerdo con CEPAL (2010), las actuales redes no están preparadas para enfrentar el doble desafío del sostenido incremento de la demanda y la caída de los ingresos, que conlleva a modificar sus modelos de negocio y la infraestructura de red. Asimismo, señaló que las soluciones móviles aún no sustituyen a la infraestructura fija de la fibra óptica y que las soluciones inalámbricas deberán seguir usándose en zonas remotas y con baja densidad de población, donde el despliegue de fibra óptica no es rentable. Por lo tanto, es de esperar que en el futuro cercano ambas plataformas sigan conviviendo.

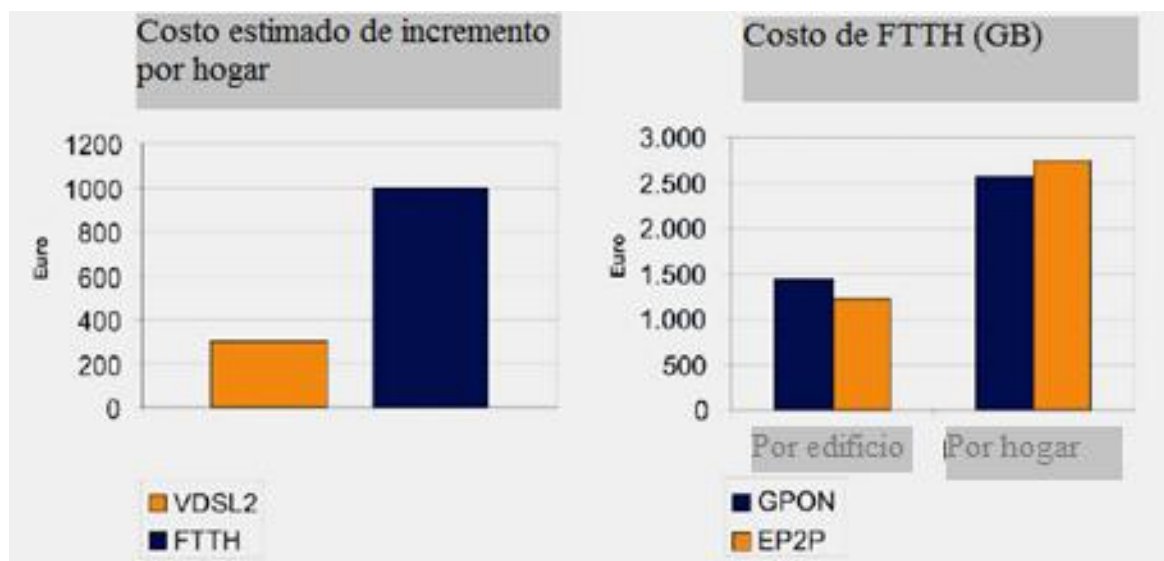


Figura 10. Costos de actualización. Tomado de “FTTx Applications and Benefits”, por International Engineering Consortium (IEC), 2008. Recuperado de http://www.iec.org/newsletter/march08_1/tech_briefing_muller.pdf

Como punto de referencia acerca de la demanda de los servicios en los próximos años, IDATE (2010) señaló cuatro posibles escenarios, hacia el 2020, en relación con el consumo de los servicios de información y telecomunicaciones. Estos se exponen a continuación:

- Escenario 1 (*withdrawal*): Se genera un retiro o hibernación de la nube de Internet. Cuenta con usuarios que conviven más tiempo con la familia y con los servicios orientados al entretenimiento. Existiría cierta pasividad en la oferta de servicio *online*, y un desarrollo casi estacionario de la Internet, especialmente en el área de creación de contenido. Las TIC se desarrollarán poco mientras las personas trabajan y viajan, lo cual generará una crisis de desempleo y energía. Internet se volvería una fuente barata de entretenimiento y poco usada.
- Escenario 2 (*the connected nomad*): Llamado el nómade conectado. Cuenta con usuarios que prefieren la movilidad, y dedican mucho tiempo y dinero a las TIC tanto para comunicación como para entretenimiento. En este escenario, las TIC se desarrollan tremendamente. El contenido es guardado en la nube y resulta accesible por todos. La movilidad es esencial: las personas están interconectadas y las redes

sociales se convierten en plataformas incorporadas dentro del estilo de vida digital y en una moda segura y abierta. Las TIC se tornan puertas de acceso a los servicios de comunicación y entretenimiento. Los consumidores informan sobre su vida en tiempo real. Nuevos patrones de consumo emergen, tales como la incorporación de video, biométricas y el Internet a las cosas.

- Escenario 3 (*tribes*): La ciudad es verde. Es un escenario donde existe limitación del tiempo y la gente accede a su trabajo, efectúa sus compras, se comunica, se entretiene y realiza procedimientos administrativos desde casa. Las personas invierten en equipos de alta tecnología tales como un cine en casa y pantallas de alta definición. El contenido es distribuido en una red de hogar poderosa, y usa una configuración cliente-servidor con contenido almacenado en un servidor central al que cualquier equipo puede acceder. Las redes sociales se convierten en el medio principal para interactuar en la web a través de sus múltiples identidades.
- Escenario 4 (*eco-cooning*): Surgen tribus en una ciudad digital. Existe un uso desigual de las TIC, es decir, los equipos se distribuyen dependiendo del grupo y con tendencia a los equipos individuales. En los grupos adinerados, las TIC son de primera línea; pero, para los grupos de bajos recursos económicos, estas se usan moderadamente para mantener contacto con su comunidad nativa, en las redes sociales cerradas, en el fórum. En este caso, existiría poco desarrollo de la Internet móvil y se emplearían aplicaciones de seguridad para transmitir la información.

En la Figura 11, se evidenciará que, en escenarios económicos adversos o prósperos, surgirá la demanda para el consumo de servicios fijos. Asimismo, Prampolini (2010), indicó que existe un número de fuerzas que moldean el futuro de la industria de las telecomunicaciones en cuanto a los siguientes aspectos: (a) el uso, (b) los servicios, (c) la industria, la estructura y la regulación, (d) los modelos de negocio y (e) el acceso.

Movilidad	Alto	(+)	<p>Tribus</p> <p>Recesión y recuperación económica.</p> <p>Grupos nómades.</p> <p>Fragmentación social.</p> <p>Polarización de las ofertas: <i>Premium</i> / bajo costo.</p> <p>Las TIC como la base de las conexiones de la comunidad.</p>	<p>El nómada conectado</p>	<p>Prosperidad económica duradera.</p> <p>Hipernomadismo de los individuos y las familias.</p> <p>El individuo como parte del grupo.</p> <p>Personalizado con valor agregado de servicios TIC.</p> <p>Las TIC como el sistema nervioso de las ciudades.</p>
	Bajo	(-)	<p>Retiradas</p> <p>Estancamiento económico.</p> <p>Cerrar las fronteras y retener a la población.</p> <p>Retirada en la unidad familiar.</p> <p>Pocos fondos para la innovación.</p> <p>Las TIC se limitan al entretenimiento familiar.</p>	<p>Ecoconciencia</p>	<p>Prosperidad económica a pesar de la crisis energética.</p> <p>Ecoconciencia lleva a la gente a reducir su movilidad.</p> <p>Retirada en las comunidades locales o virtuales.</p> <p>Mejora de las ofertas de las TIC (video, HD, 3D).</p> <p>Las TIC como el marco estructural de la actividad económica y del hogar.</p>
			(-) Bajo	Prosperidad Económica	Alto (+)

Figura 11. *Roaming* y conectividad: Factores clave para el mercado de las TIC. Tomado de “DigiWorld Yearbook 2010”, por IDATE, 2010. Recuperado de <http://www.digiworld.org/yearbook2010/>

Adicionalmente comparte los resultados de una encuesta que realizó IBM (Global Telecom Consumer Survey N°7722) que indagó acerca de qué servicios cambiarán en los próximos cinco años, mostrando que la telefonía IP crecerá en mayor proporción que la telefonía tradicional (ver Figura 12).

Lo descrito sobre la situación de la telefonía fija en el mundo pone en evidencia que es un servicio vigente a nivel global, en el cual se observa mayor despliegue y penetración del servicio en los países desarrollados. Ello se debe a la aplicación de los cambios tecnológicos, los cuales no solamente permiten sostener el decrecimiento del consumo, sino que han hecho posible que estos países alcancen altos indicadores de penetración que impactan, como se ha descrito, en el desarrollo económico.

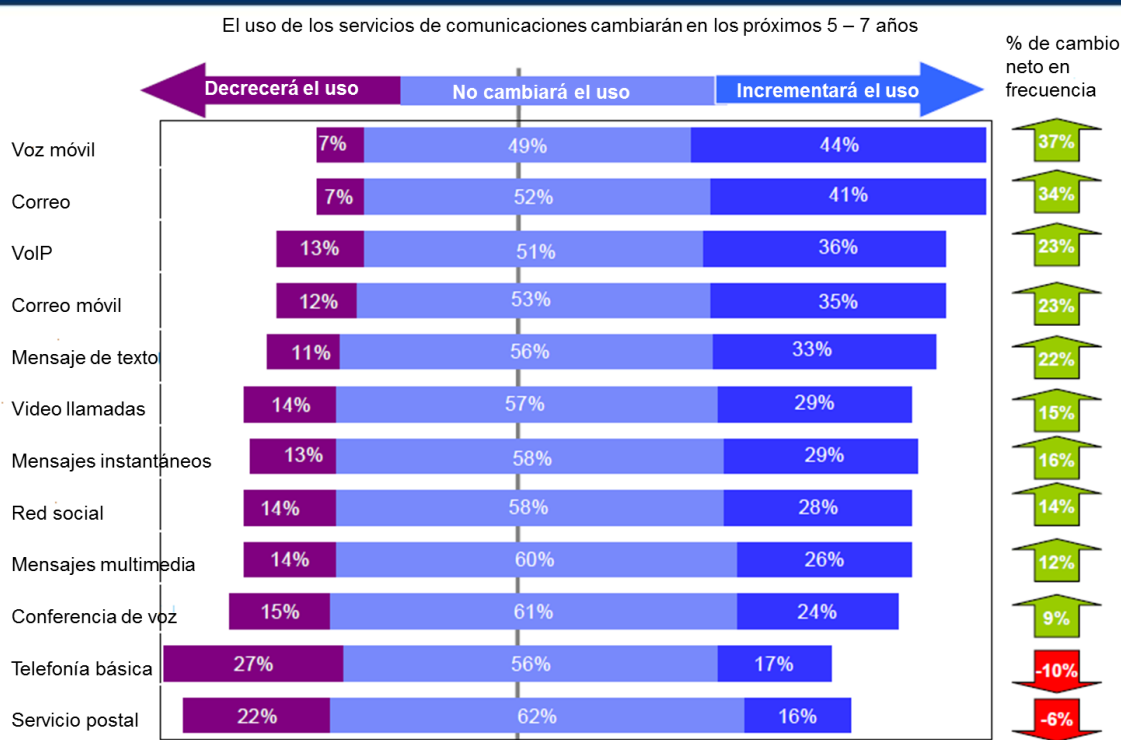


Figura 12. ¿Cómo cree que cambiará el uso de los servicios de las comunicaciones en los próximos cinco y siete años? Tomado de “Telco 2015 Five telling years, four future scenarios”, por F. Prampolini, 2010. Recuperado de <http://www.ieee-isc.org/2010/keynoteSlides/Franco%20Prampolini.pdf>

La telefonía fija en la región de Latinoamérica y el Caribe. A continuación, se presentará la revisión de la situación del sector de la telefonía fija en la región, en cuanto a los aspectos de oferta, demanda y convergencia, considerando, además, la estructura del mercado y el impacto de la privatización. De acuerdo con lo que indicó CEPAL (2006), la calidad del servicio y la inversión en el sector de telefonía fija aumentó una vez transcurrida la privatización.

Fue a partir de la década de 1990 que se iniciaron las privatizaciones de las telecomunicaciones en la región. La competencia aumentó la eficiencia del sector y redujo los costos de las llamadas locales e internacionales. Los objetivos iniciales de la reforma fueron la mejora del servicio y una mayor penetración de la telefonía fija.

En la Figura 13, se puede observar (a) la pendiente creciente del número de nuevas líneas telefónicas, luego de que se produjera la privatización; y (b) el impacto sobre el

mercado. Asimismo, la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2011) informó que el número absoluto de líneas telefónicas fijas en América Latina y el Caribe ha aumentado en 79 millones, lo cual resulta en un incremento promedio de la penetración de 6.30%, en 1990, y de 18.44%, en 2010.

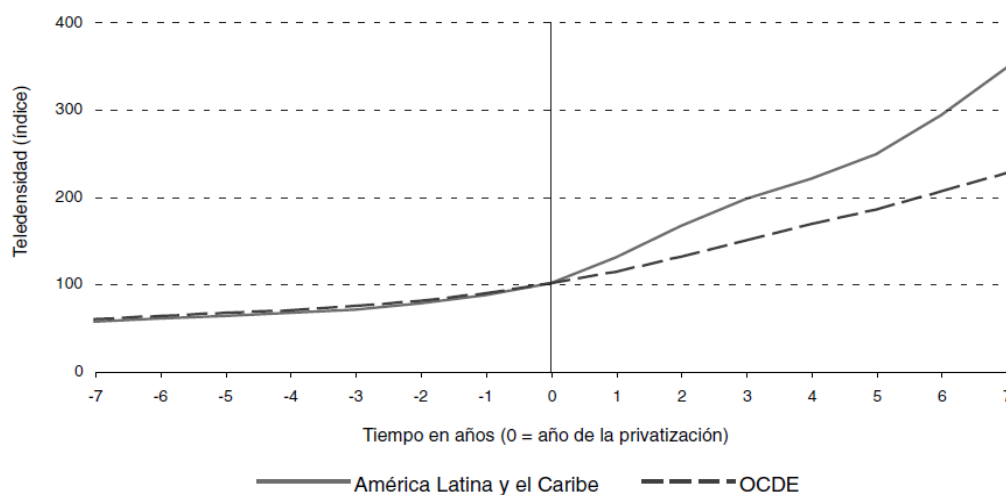


Figura 13. Líneas telefónicas y privatización. Tomado de “What rules for universal service in an IP-enabled NGN environment?”, por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2006. Recuperado de <http://www.ictregulationtoolkit.org/en/Publication.3505.html>

En términos comparativos, la telefonía fija se encuentra en un nivel medio de desarrollo y se mantiene estable en los últimos años. Este proceso de difusión del servicio se ha generado como consecuencia de dos factores: (a) la privatización de los operadores de telefonía fija, y (b) la liberación de mercados. En la Tabla 4, se expone la situación de los países en cuanto a la densidad fija promedio, la cual que abarca desde el 23% hasta el 10%, según el nivel de desarrollo de la infraestructura de las telecomunicaciones.

Por otro lado, como se evidencia en la Tabla 5, la inversión en redes fijas ha disminuido considerablemente (5.6%) en la región; sin embargo, representa un porcentaje de inversión considerable frente al total invertido en infraestructura (29.4%).

Por otro lado, en la Figura 14 y en la Figura 15, se puede apreciar que la penetración en la región ha permanecido constante, y que el Perú se encuentra por debajo del promedio en América Latina.

Tabla 4

Niveles de Desarrollo de la Infraestructura

	Nivel avanzado	Nivel medio	Nivel en desarrollo
Países	Argentina Chile Puerto Rico Panamá Trinidad y Tobago Uruguay	Brasil Colombia Costa Rica El Salvador México Venezuela	Belice Bolivia Ecuador Guatemala Honduras Nicaragua Paraguay Perú R. Dominicana
Teledensidad fija promedio	23.25%	19.88%	10.17%
Penetración promedio de telefonía móvil	133.68%	95.39%	99.47%
Penetración promedio de banda ancha	10.08%	7.62%	7.62%

Nota. Adaptado de “La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. Diagnóstico estratégico y propuesta para una agenda prioritaria. Telecomunicaciones IDeAL 2011”, por la Corporación Andina de Fomento (CAF), 2011. Recuperado de <http://caf.com/attach/19/publicaciones/infraestructura/pdf/telecomunicaciones.pdf>

Tabla 5
Inversión Privada de Capital (en Millones de Dólares)

	2008	2009	2010	Total
Móviles	11.857	9.862	13.078	34.797
Fija	6.492	5.466	5.159	17.177
Cable	907	1.394	1.917	4.218
Satélite	114	742	1.289	2.115
Total	19.370	17.434	21.443	58.247

Nota. Adaptado de “La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. Diagnóstico estratégico y propuesta para una agenda prioritaria. Telecomunicaciones IDeAL 2011”, por la Corporación Andina de Fomento (CAF), 2011. Recuperado de <http://caf.com/attach/19/publicaciones/infraestructura/pdf/telecomunicaciones.pdf>

Asimismo, con relación al consumo, en un informe del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2010), se afirmó que, en el 2009, el tráfico de llamadas de larga distancia nacional era diferente entre los países. Por ejemplo,

Perú ostentaba una tendencia creciente, y Chile, contrariamente ya presentaba una pendiente decreciente en el consumo (ver Figura 16).

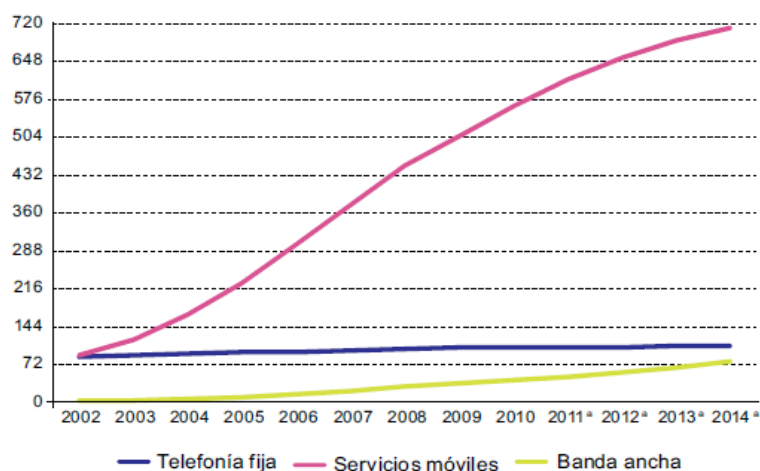


Figura 14. América Latina y El Caribe: mercado de servicios de telecomunicaciones, suscriptores por segmento 2002-2010, y estimaciones 2011-2014. Tomado de “La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. Diagnóstico estratégico y propuesta para una agenda prioritaria. Telecomunicaciones IDeAL 2011”, por la Corporación Andina de Fomento (CAF), 2011. Recuperado de <http://caf.com/attach/19/publicaciones/infraestructura/pdf/telecomunicaciones.pdf>

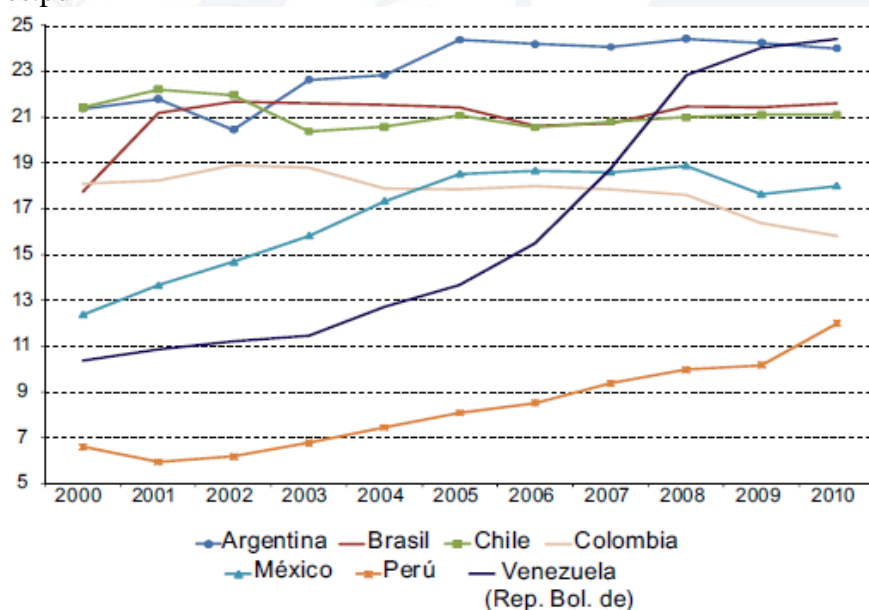


Figura 15. América Latina (países seleccionados): penetración de la telefonía fija, 2000-2010 (en número de usuarios por cada 100 habitantes). Tomado de “La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. Diagnóstico estratégico y propuesta para una agenda prioritaria. Telecomunicaciones IDeAL 2011”, por la Corporación Andina de Fomento (CAF), 2011. Recuperado de <http://caf.com/attach/19/publicaciones/infraestructura/pdf/telecomunicaciones.pdf>

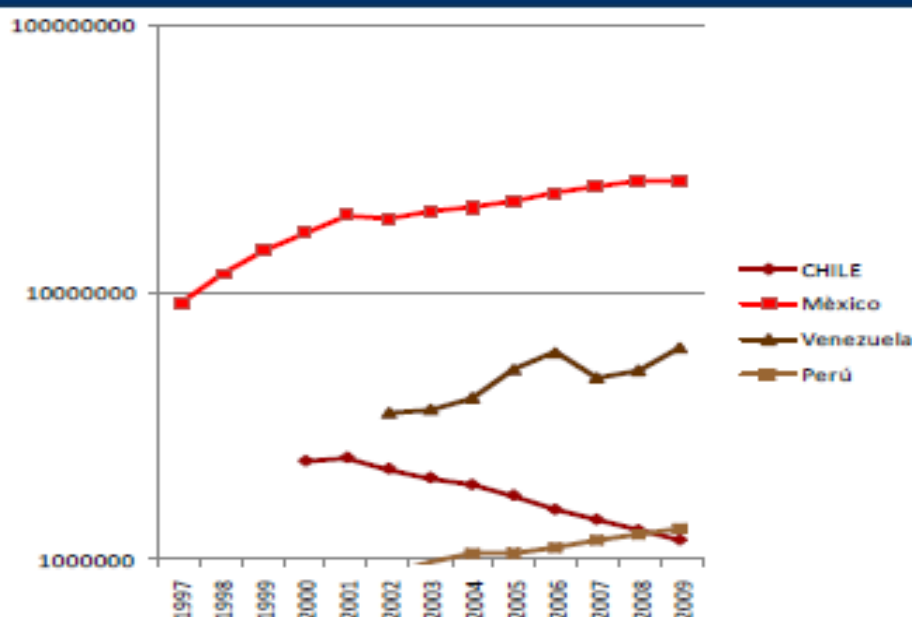


Figura 16. Tráfico en minutos, larga distancia nacional, segundo semestre 2009. Tomado de “Informe Sectorial de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones”, por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2010. Recuperado de http://www.mintic.gov.co/images/documentos/informes_del_sector/informes_sectoriales/informe_sectorial_de_tic_2s_2009.pdf.

Respecto a la convergencia, De León (2009) afirmó que esta empezó hace más de 10 años, cuando los operadores de cable empezaron a prestar servicios de datos, acceso a Internet y telefonía. Sin embargo, las nuevas tecnologías han generado el escenario para una profunda convergencia en cuanto a terminales, accesos, transporte, aplicaciones y contenido. Con referencia a Latinoamérica, la oferta es variada en cuanto a tecnologías y modelos de negocio según las condiciones de cada país.

Como se ha descrito, en la región, la telefonía fija ha presentado una desaceleración de crecimiento, que concuerda con la tendencia identificada a nivel mundial. Por otro lado, es claro que a nivel de la región se produce una brecha de penetración con relación a los otros continentes, y que la convergencia se produce a nivel de servicios, en paquetes más que sobre una misma plataforma tecnológica.

La telefonía fija en el Perú. En el país, el tráfico originado por la telefonía fija se ha empleado para relacionar la penetración y el consumo. Se consideró que, a nivel regulatorio,

hubo algunos ajustes hacia el 2007. Según Luna (2010), en el Perú, el objetivo de la regularización fue la de crear condiciones similares a las de un mercado en competencia, para beneficio de los usuarios, que recibirían mejores tarifas y mayor calidad de servicios. Asimismo, señaló que el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) ejerce su función regulatoria mediante el establecimiento de dos regímenes tarifarios:

1. El régimen tarifario supervisado, según el cual las empresas operadoras pueden fijar libremente las tarifas de los servicios que prestan.
2. El régimen tarifario regulado, bajo el cual las empresas concesionarias pueden establecer las tarifas de sus servicios, sin exceder las tarifas tope fijadas por OSIPTEL o dispuestas por el contrato de concesión.

El sector de la telefonía fija es regulado a través del segundo régimen, el cual, desde el año 2007, inició la desregularización de las tarifas y se enfocó en las llamadas internacionales y en las prepago. A pesar de que, en el 2007, se inició la desregularización de las tarifas internacional y de las llamadas prepago como incentivo al mayor consumo, el crecimiento logrado no ha sido drástico. En el Perú, el tráfico originado por la telefonía fija ha disminuido en los últimos 10 años. En la Figura 17, se muestra cómo ha ido disminuyendo el tráfico originado en las redes fijas, al cual se ha sumado el total de lo reportado por las operadoras.

El Perú, respecto al resto de países de la región, se encuentra entre los que poseen los menores niveles de densidad, a pesar del crecimiento ocurrido entre el año 2003 y el 2007 (45%). Países como Chile y Colombia presentan mayores niveles de densidad de telefonía fija, pero también se ha experimentado un estancamiento en el crecimiento, lo cual se explica por la sustitución fijo-móvil. Esto significa que habría una densidad tope, después de la cual la telefonía fija no podría crecer más, situación que no se ha presentado aún en el Perú. En el año 2008, la telefonía fija abarcaba 886 distritos, lo que representa un 48% del total de

distritos del país. Se puede apreciar que la mayor parte de este crecimiento ha acontecido en la ciudad de Lima, y ha aumentado su densidad desde 13.8 a 19.9 líneas por cada 100 habitantes entre el 2003 y el 2008, respectivamente.

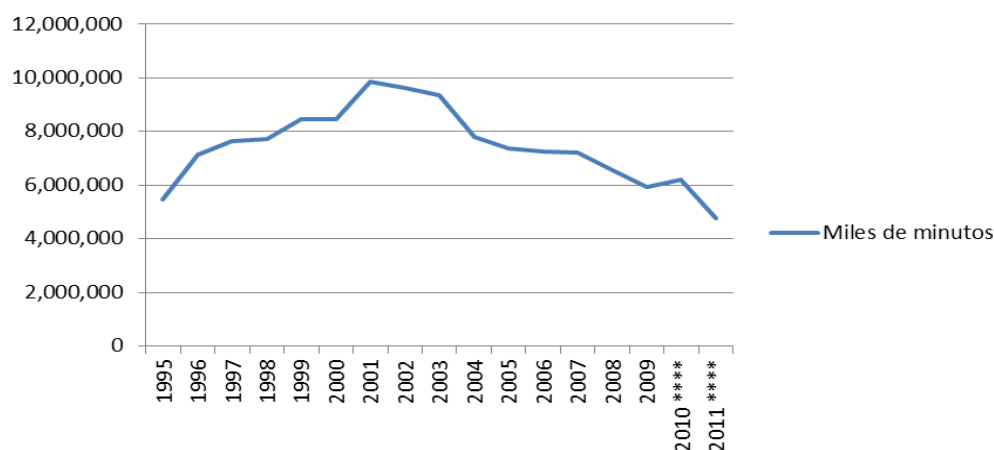


Figura 17. Tráfico originado en la red fija (en miles de minutos). *No se han considerado minutos de Gamacon, Valtron, Telefónica Multimedia, Amitel y Bellsouth, por ser mínimos. Tomado de “Indicadores del Servicio Telefónico Fijo”, por OSIPTEL, 2012. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebsiteAjax/WebFormgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13479&CodSubCat=864&TituloInformacion=1.%20Indicadores%20del%20Servicio%20Telef%20Fijo&DescripcionInformacion=

En el caso de las provincias, se pasó de 3.4 a 5.6 líneas por cada 100 habitantes en este mismo periodo. Así, al final del 2008, la región Lima concentró 63.2% del total de líneas fijas del país, lo que equivale a 2'104,210 líneas. Hacia diciembre del 2011, los valores proporcionados por OSIPTEL (2012) mostraron que existe una oferta desigual del servicio, y que si bien el volumen de conexiones fue incrementándose hasta el 2009, como puede apreciarse en la Figura 18, el volumen de líneas en servicio no ha crecido. Cabe señalar que, en este reporte, no se considera el tráfico de la telefonía IP.

Con respecto a la densidad fija para las regiones, se observa que solo Lima y Arequipa superan la densidad nacional, como se muestra en la Figura 19, mientras que la región más rezagada es Huancavelica, que presenta una densidad de 0.8 líneas fijas por cada 100 personas. En términos generales, las regiones de la costa poseen los mejores niveles de densidad si se las compara con las de la sierra y la selva.

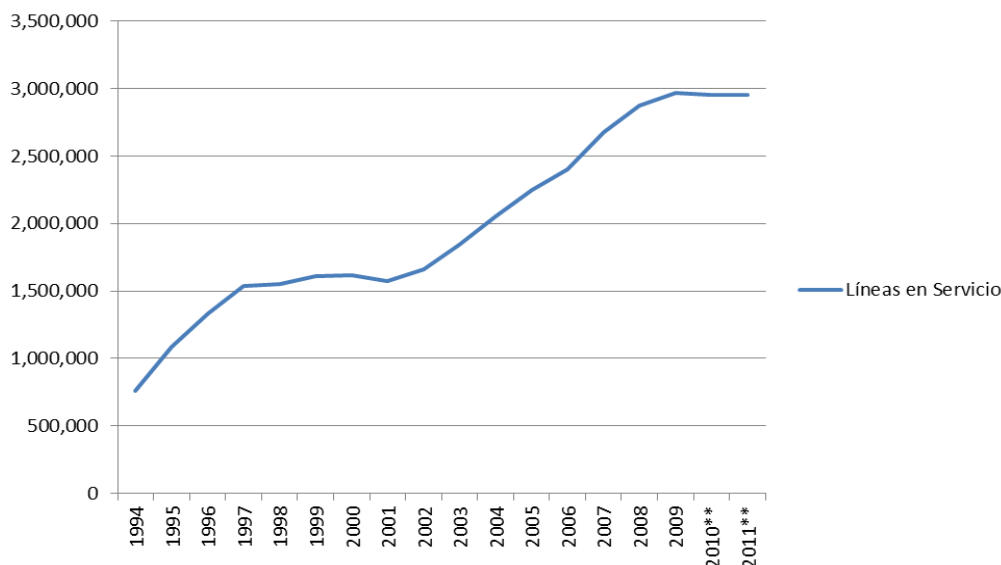


Figura 18. Número de líneas telefónicas en servicio. Adaptado de “Indicadores del Servicio Telefónico Fijo”, por OSIPTEL, 2012. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebsiteAjax/WebFormgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13479&CodSubCat=864&TituloInformacion=1.%20Indicadores%20del%20Servicio%20Telef%20Fijo&DescripcionInformacion=

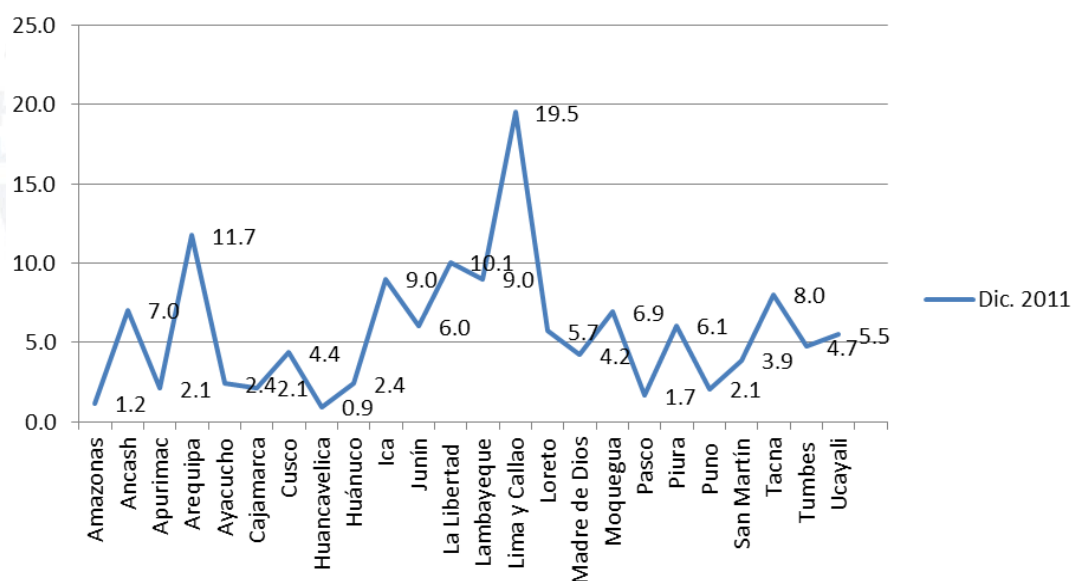


Figura 19. Densidad de líneas por departamento: número de líneas en servicio por cada 100 habitantes. Adaptado de “Indicadores del Servicio Telefónico Fijo”, por OSIPTEL, 2012. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebsiteAjax/WebFormgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13479&CodSubCat=864&TituloInformacion=1.%20Indicadores%20del%20Servicio%20Telef%20Fijo&DescripcionInformacion=

En vista de lo anterior, el sector de la telefonía fija en el Perú presenta una brecha amplia frente a países desarrollados e inclusive ante algunas naciones de la región. Además, al interior, existen niveles de penetración diferentes de acuerdo con el desarrollo económico de cada departamento. Ello coloca al país en una posición débil en el contexto de la región y a una gran distancia de lograr la integración completa con la sociedad de la información a través de este tipo de servicio.

1.2 Conclusiones

La telefonía fija es un servicio vigente en todo el mundo, cuyos consumidores independientemente del desarrollo económico del país, demandan ciertas características de calidad, innovación y servicio. En el Perú, que es un país en desarrollo, se observa una brecha marcada frente a los países referentes, por lo que un mejoramiento continuo escalonado permitirá una percepción de mejor servicio.

Finalmente, las estadísticas a nivel global muestran una clara tendencia a la disminución del consumo de la telefonía fija, debido al empleo de las nuevas tecnologías y a la convergencia. Se hace evidente que el desarrollo de la telefonía fija no es una prioridad del Estado. Por ello, la penetración, es decir, las líneas instaladas por cada 100 habitantes, ha permanecido sin notorio crecimiento en los últimos años.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Tal como se describió en el Capítulo I, la telefonía fija sigue vigente a nivel mundial, con tendencias negativas con relación al consumo y a la conexión. Sin embargo, la situación del Perú, que supone (a) una débil infraestructura para servicios de banda ancha, (b) la existencia de zonas en las que existe solo un operador de telefonía y (c) la poca difusión de las nuevas opciones de servicio como telefonía IP, genera oportunidades de seguir operando las redes tradicionales, renovando las conexiones críticas y expandiendo la infraestructura de telecomunicaciones, tales como torres, fibras y satélites, de manera continua. Es preciso señalar que así como otros tipos de telefonía, la fija deberá enfocarse, además de brindar el servicio de comunicación básica, en otorgar al usuario un valor agregado.

2.2 Visión

D'Alessio (2008) señaló que la visión es la definición deseada del futuro y que responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica, asimismo, entender la naturaleza del negocio para fijar un futuro retador y disponer de la capacidad de difundirla. Sobre la base de la situación actual, mundial y regional, se propone la visión del sector de telefonía fija:

Al 2025, el sector de telefonía fija será reconocido entre los tres primeros en cuanto a su calidad de servicio en Sudamérica, y alcanzará a nivel global la posición 70 con relación al indicador del número de líneas instaladas por cada 100 habitantes (penetración). Asimismo, se desarrollará en un entorno de regulaciones equilibradas y dinámicas, siempre enfocado en las necesidades de los partícipes del sector. Con ello, asegurará la permanente actualización e ingreso del Perú en la sociedad de la información y comunicación, a través de la telefonía fija.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2008), la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, y responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? La respuesta debe especificar los mercados y los productos con los que el sector piensa servir a los usuarios, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Considerando lo anterior, se formula la misión del sector de la telefonía fija:

Ser un impulsor de la integración del pueblo peruano, mediante la expansión en cuanto a la infraestructura y la cobertura del servicio de telefonía fija. Asimismo, ofrecer un servicio que permita una alta disponibilidad de comunicación segura, y que mantenga la constante renovación tecnológica y que brinde servicios a precios competitivos, con un alto sentido de responsabilidad social y compatibilidad con el entorno y el medio ambiente.

Enfocándose en lograr una plena satisfacción de los consumidores finales, a través de un trabajo responsable con los diversos agentes públicos y privados, alineados con los valores de servicio a la comunidad.

2.4 Valores

D'Alessio (2008) afirmó que “los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 68).

Particularmente, el sector de telefonía fija plasma su personalidad a través de sus valores. Estos soportan su visión y misión, y configuran una finalidad reconocible: contribuir con el desarrollo sostenido del país. Dichos valores se exponen a continuación:

- Responsabilidad social: El desarrollo soportado, entre otros factores, por la telefonía fija alimenta de bienestar a todos los involucrados directa o indirectamente. Las comunidades deben ser favorecidas con elementos de desarrollo que les permitan elevar su calidad de vida.

- **Transparencia:** El Estado asegura la transparencia y la honestidad durante todas las etapas del desarrollo sostenido del Perú, a través del soporte de la telefonía fija, entre otros medios de desarrollo.
- **Competencia ética y moral:** El sector debe desarrollarse y consolidarse sobre la base de la competencia de las compañías, en la cual se evite el abuso de poder, la posición dominante en el mercado, y se cuide de que las acciones que se realicen estén encaminadas hacia el bien individual de los usuarios, así como de la sociedad y del país.
- **Cooperación:** El sector de telefonía fija debe trabajar en conjunto con otros sectores para lograr el despliegue de las telecomunicaciones. La cooperación no solo es necesaria con respecto al cliente y a los otros sectores, sino también en relación con el interior.
- **Innovación:** Se debe introducir, en el sector, nuevos y mejores procesos y tecnologías. Estas contribuirán con el logro de los objetivos.

2.5 Código de Ética

Se proponen, para el sector, las siguientes directivas éticas:

- Fomentar y mantener relaciones constructivas entre los diversos agentes del sector de telefonía fija.
- Reconocer y fomentar la práctica de la responsabilidad social con respecto a la sociedad. Esta debe enfocarse en la universalidad del servicio básico de telefonía.
- Mantener el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de las metas, según los plazos que indique el sector privado o el gubernamental.
- Reconocer, acatar y velar por el cumplimiento de las normas que establecen los organismos reguladores. Además, garantizar su cumplimiento, para alcanzar un servicio justo y equitativo.

- Rechazar y, consecuentemente, denunciar ante la instancia competente cualquier práctica de corrupción que interfiera con las condiciones del libre mercado.

2.6 Conclusiones

El sector de telefonía fija enfrenta el gran reto de alargar la operatividad de las redes sobre las cuales se entrega el servicio básico. Pretende renovarlas y expandirlas mediante la tecnología, la cual permitirá la convergencia de servicios y el ofrecimiento de las mejores prestaciones en cuanto a la calidad, el precio y la cobertura.

La visión se ha planteado desde la perspectiva del Estado. Este, al reconocerse como el responsable directo del desarrollo nacional, debe impulsar la evolución del sector y asegurar que los objetivos de largo plazo satisfagan a toda la comunidad vinculante.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el entorno global, el mercado se crea entre los países y no existen fronteras entre ellos. Las relaciones internacionales son la base para las negociaciones en este contexto. Por ello, se ha evaluado al Perú mediante el Análisis Tridimensional de las Naciones (D'Alessio, 2008). Asimismo, se ha usado el Análisis de la Competitividad Nacional (Porter, 2009) para evaluar las competencias del país en la región y en el mundo. Posteriormente, se desarrolló el análisis PESTE, y, finalmente, se elaboraron la Matriz de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

En relación con lo anunciado, el pensamiento estratégico está determinado por cuatro aspectos: (a) globalización, (b) avance tecnológico, (c) ecología y (d) genética (D'Alessio, 2008). Estos elementos se explican a continuación.

- **Globalización:** Actualmente, a nivel del comercio, no existen fronteras. La visión para obtener un eficiente modelo, que elimine las restricciones de espacio y tiempo, hará que una región, país o empresa destaque, sobreviva y se mantenga de manera sostenida en el mercado.
- **Avance tecnológico:** La velocidad con que se desarrollan nuevas tecnologías obliga a que una región, país o empresa se mantengan informados sobre las tecnologías emergentes y las que se vuelven obsoletas. Las empresas de la actualidad se adaptan, son flexibles e invierten en tecnología en toda la cadena de aprovisionamiento.
- **Ecología:** Este aspecto puede llegar a ser un punto estratégico en el desarrollo de las regiones, países o empresas. La tendencia indica que se exigirá a las empresas cumplir con las normas del cuidado del medio ambiente.
- **Genética:** El nivel de perfeccionamiento no solo abarca a los procesos y productos, sino incluso a las personas. Los experimentos en genética no solo se orientan a

lograr la cura de las enfermedades, tales como el VIH y el cáncer, sino también a realizar clonaciones y modificaciones programadas en el cuerpo humano, y también en las plantas y en los animales.

Por otro lado, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2012), en su Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, indicó lo siguiente:

La biotecnología, que consiste en la utilización de organismos vivos o partes de estos para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos, cambiará la vida tal como hoy la conocemos. En el futuro, gracias a la creación de órganos artificiales, cada parte del cuerpo podrá ser sustituida, lo que aumentará las expectativas de vida. Asimismo, la ingeniería genética ofrece la posibilidad de incrementar significativamente los rendimientos de la producción agrícola y la oferta de alimentos, aunque también subsistirá por mucho tiempo la resistencia de importantes grupos sociales al uso generalizado de organismos vivos modificados (p. 22).

Según D'Alessio (2008), la tierra, con sus 510 millones km² (71% de mar y 29% de tierra) alberga aproximadamente a 6,200 millones de habitantes (12 habitantes por km² y 42 habitantes por km² si se considera solo la parte terrestre), y reúne entre la India y la Republica China más de un tercio de la población total del planeta. Sin embargo, al realizarse un breve análisis comparativo entre sus hemisferios y cuencas, se evidencia la importancia de considerar sus diferencias para el desarrollo de un proceso estratégico.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las relaciones internacionales se definen como todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos,

información e ideas a través de sus fronteras. Asimismo, el concepto incluye el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a los de las demás naciones.

Hartmann (1978), en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales. Estos conceptos son plasmados en la Figura 20.

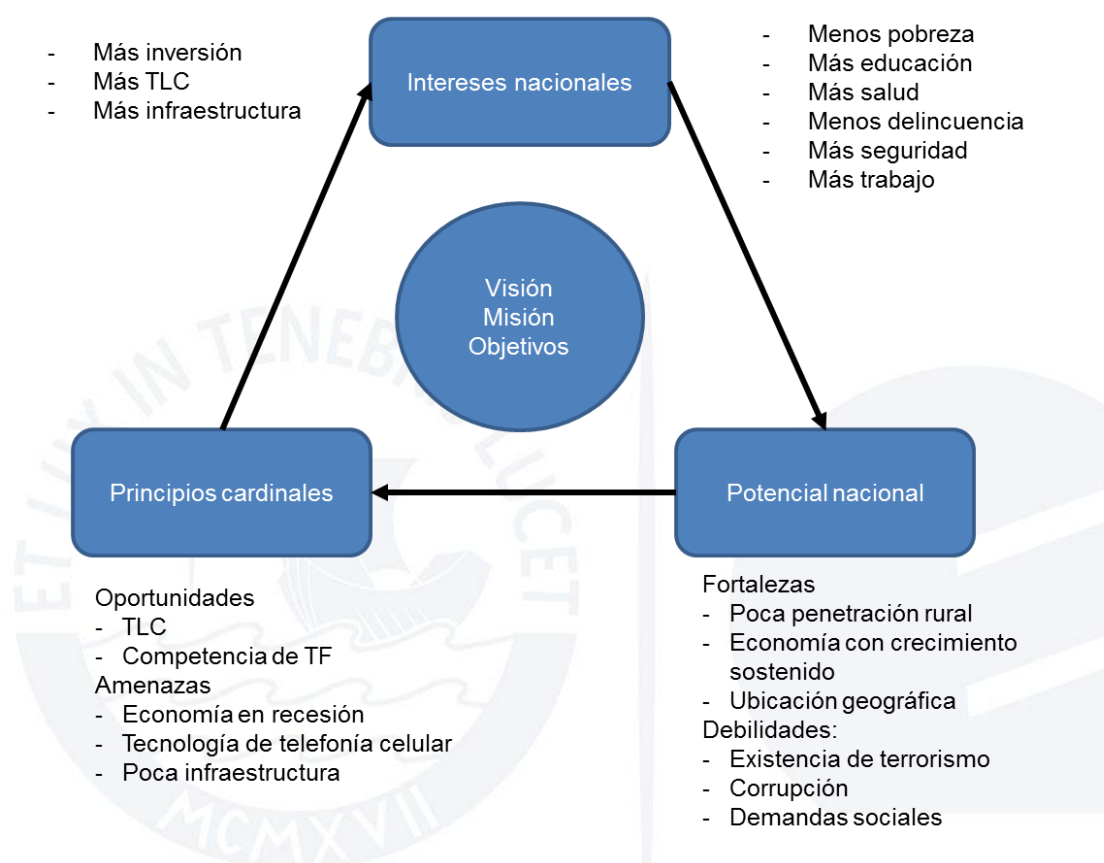


Figura. 20 Análisis tridimensional de la relación entre países. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzar a cualquier costo (ver Tabla 6). De acuerdo a Nuechterlein (1973), pueden ser clasificados de acuerdo a dos criterios:

- Por lo que concierne a su intensidad, pueden ser de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños;

mayores, si afectan de manera adversa; y periféricos, si solo tienen consecuencias marginales.

- De acuerdo con la interacción con otro país, pueden ser comunes u opuestos. Solo si dos partes sostienen un interés común puede haber posibilidades de negociación y de que se logre una alianza; de lo contrario, no existe posibilidad, siquiera, del inicio de tratativas.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
	(Crítico)	(Peligroso)	(Serio)	(Molesto)
Garantizar y preservar la soberanía del Estado, la integridad del territorio, así como el bienestar de su población.	Bolivia ⁽⁻⁾ Chile ⁽⁻⁾ Ecuador ⁽⁻⁾			
Asegurar el abastecimiento de energía y promover la inclusión de energías alternativas en la matriz energética nacional.	Bolivia ⁽⁻⁾ Brasil ⁽⁻⁾ Chile ⁽⁻⁾ Ecuador ⁽⁻⁾			
Asegurar la disponibilidad del agua en todo el territorio.	Bolivia ⁽⁻⁾ Brasil ⁽⁻⁾ Chile ⁽⁻⁾ Ecuador ⁽⁻⁾			
Luchar contra el narcotráfico y el terrorismo.		USA ⁽⁺⁾ UE ⁽⁺⁾ Colombia ⁽⁺⁾		

Nota: ⁽⁺⁾ Intereses comunes. ⁽⁻⁾ Intereses opuestos. Adaptado de “Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional abarcan las fortalezas y debilidades del país (D’Alessio, 2008). Estos corresponden a siete dominios, que a continuación se exponen.

Demográfico. El Perú es un país joven. La edad promedio, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010) fue de 28.4 años, en el 2007, como se expone en la Tabla 7. Por otro lado, las proyecciones de la población indican que, en el 2025, el territorio albergará a 34'412,393 habitantes, tal como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 7

Indicadores de la Estructura de la Población

	1993	2007
Edad promedio (años)	25.1	28.4
Edad mediana (años)	21.0	25.0
Dependencia demográfica (%)	71.4	58.5

(población de 0 a 14 años + 65 a más años / 15 a 64 años) x 100

Nota. Tomado de “Indicadores de Estructura de Población”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 1993 y 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3647&name=po07&ext=gif>

Tabla 8

Población Total Estimada y Proyectada, según Años 1990-2050

Año	Población	Tasa	Año	Población	Tasa	Año	Población	Tasa
1990	21 764 515	2,09	2011	29 797 694	1,14	2031	36 179 425	0,78
1991	22 203 931	2,02	2012	30 135 875	1,13	2032	36 455 488	0,76
1992	22 640 305	1,97	2013	30 475 144	1,13	2033	36 725 576	0,74
1993	23 073 150	1,91	2014	30 814 175	1,11	2034	36 988 666	0,72
1994	23 501 974	1,86	2015	31 151 643	1,10	2035	37 243 725	0,69
1995	23 926 300	1,81	2016	31 488 625	1,08	2036	37 491 075	0,66
1996	24 348 132	1,76	2017	31 826 018	1,07	2037	37 731 399	0,64
1997	24 767 794	1,72	2018	32 162 184	1,06	2038	37 964 224	0,62
1998	25 182 269	1,67	2019	32 495 510	1,04	2039	38 189 086	0,59
1999	25 588 546	1,61	2020	32 824 358	1,01	2040	38 405 474	0,57
2000	25 983 588	1,54	2021	33 149 016	0,99	2041	38 613 529	0,54
2001	26 366 533	1,47	2022	33 470 569	0,97	2042	38 813 569	0,52
2002	26 739 379	1,41	2023	33 788 589	0,95	2043	39 005 416	0,49
2003	27 103 457	1,36	2024	34 102 668	0,93	2044	39 188 891	0,47
2004	27 460 073	1,32	2025	34 412 393	0,91	2045	39 363 812	0,45
2005	27 810 540	1,28	2026	34 718 378	0,89	2046	39 530 305	0,42
2006	28 151 443	1,23	2027	35 020 909	0,87	2047	39 688 488	0,40
2007	28 481 901	1,17	2028	35 319 039	0,85	2048	39 838 182	0,38
2008	28 807 034	1,14	2029	35 611 848	0,83	2049	39 979 209	0,35
2009	29 132 013	1,13	2030	35 898 422	0,80	2050	40 111 393	0,33

Nota. Adaptado de “Perú en cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif>

De acuerdo con el potencial demográfico, la principal fortaleza consiste en contar con población joven, la cual representa mano de obra disponible para los diversos sectores. Sin

embargo, la debilidad subyace en que, de esta población, un gran porcentaje carece de instrucción técnica y profesional.

Geográfico. El Perú está situado en una posición estratégica en el territorio de América del Sur. Se localiza en la costa central, con acceso directo al océano Pacífico. Limita por el norte con Ecuador y Colombia; al este, con Brasil y Bolivia; al sur, con Chile y Argentina. Cabe resaltar que dispone de una gran frontera con Brasil, que es la economía más grande de Sudamérica (ver Figura 21). A través del río Amazonas, el Perú accede al océano Atlántico, y obtiene una ventaja comparativa frente a los demás países. Asimismo, el largo territorio costero permite el crecimiento de puertos que facilitan el comercio marítimo. Por otro lado, el territorio presenta variadas regiones geográficas y climas que generan su gran riqueza de recursos biológicos.

Finalmente, constituye una fortaleza la ubicación estratégica del país dentro del continente sudamericano, que da apertura a los mercados de Asia y América del Norte. Sin embargo, se identifica como debilidad la infraestructura incipiente de la que dispone.



Figura 21. Perú en el mundo. Tomado de “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, por el Ministerio de Defensa, 2005. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Económico. El Perú ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, gracias a la apertura de mercado debido al establecimiento de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y a un entorno económico internacional que ha favorecido la balanza comercial. El producto bruto interno (PBI o GDP, en inglés) es un indicador del crecimiento de la economía del país, tal como lo indicó Porter (2010), en la reunión del Consorcio Andino para el Desarrollo (CADE) 2010. En la Figura 22, a partir de esta exposición, se puede apreciar una tendencia clara de crecimiento.

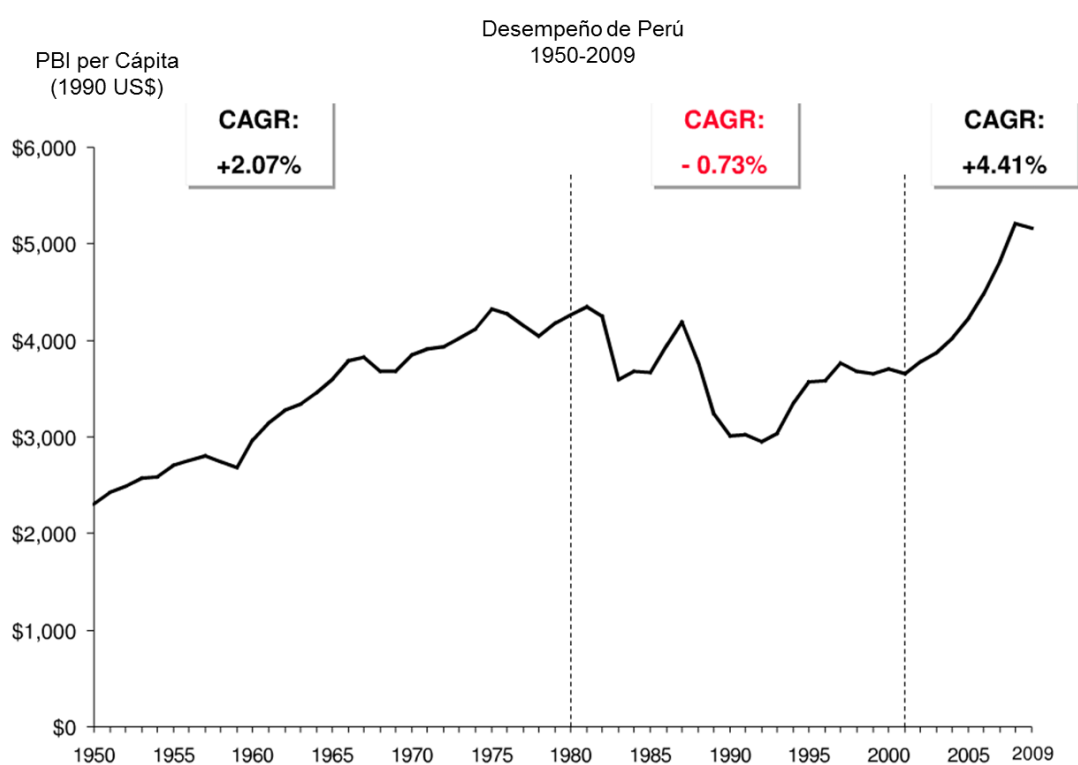


Figura 22. Desempeño del Perú, años 1950-2009. Tomado de “Presentación de Michael Porter en CADE 2010”, por CONFIEP, s.f. *Empresarios haciendo país*. Recuperado de <http://empresarioshaciendopais.pe/documentos-de-interes/presentacion-de-michael-porter-en-cade-2010/>

La producción se ha visto favorecida por la inversión extranjera no solamente en el sector minería, petróleo y gas. También se han impulsado las inversiones en carreteras, nuevas generadoras eléctricas (tanto hidráulicas como térmicas), redes de transmisión eléctrica (la electrificación de las zonas rurales) y la expansión de las telecomunicaciones.

La estabilidad política y la seguridad que genera la política comercial han sido los impulsores de que haya un mayor interés de capitales extranjeros. Cabe agregar al respecto que existen aún brechas entre la política económica y el Poder Legislativo. Frecuentemente, se incentiva la inversión privada, pero, por otro lado, se obstaculizan los proyectos en el ámbito normativo y regulatorio. Ello hace que se extiendan innecesariamente los procesos de ejecución.

La teoría nos indica que los países más competitivos en el ámbito económico deben ser países que orientan su economía a la manufactura de productos. Un país es rico en la medida que crea industria. De acuerdo a Porter (2010), el Perú es un país que produce bienes semiprosesados y representa el 0.6% de las exportaciones en el mundo (ver Figura 23). La fortaleza del potencial económico está en las cifras positivas del PBI y en la confianza de inversión del resto del mundo hacia Perú. La debilidad es que el Perú no es aún un país que genere industria, lo cual le resta competitividad y liderazgo a nivel mundial.

Tecnológico-científico. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2011), el Perú es un país donde aún no se destina un gran porcentaje del presupuesto para la inversión en investigación. La cantidad de dinero asignada a esta institución asciende a S/.16'410,000.00.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Lima informó que, en la actualidad, el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a apenas 0.1% del PBI. Esta cifra ubica al país muy por debajo en comparación con lo que invierten otras naciones de la región (Andina, 2010). También mencionó que Brasil invierte recursos equivalentes al 0.8 % del PBI, situación que se repite en Costa Rica (0.4%) y Chile (0.7%), y cuya cantidad se incrementa en países como China (1.2%), Corea (2.8%) o Singapur (2.2%) (Andina, 2010).

El Perú no genera tecnología propiamente, sino que adapta las tecnologías extranjeras. Es así que cuenta con edificios inteligentes, terminales inteligentes, maquinaria para la

industria, entre otros. La debilidad, en este aspecto, se centra en la existencia de un bajo número de productos manufacturados: no se desarrolla ningún tipo de tecnología y los recursos que reciben investigación son pobres.

Participación de las exportaciones en el mercado mundial (US\$)

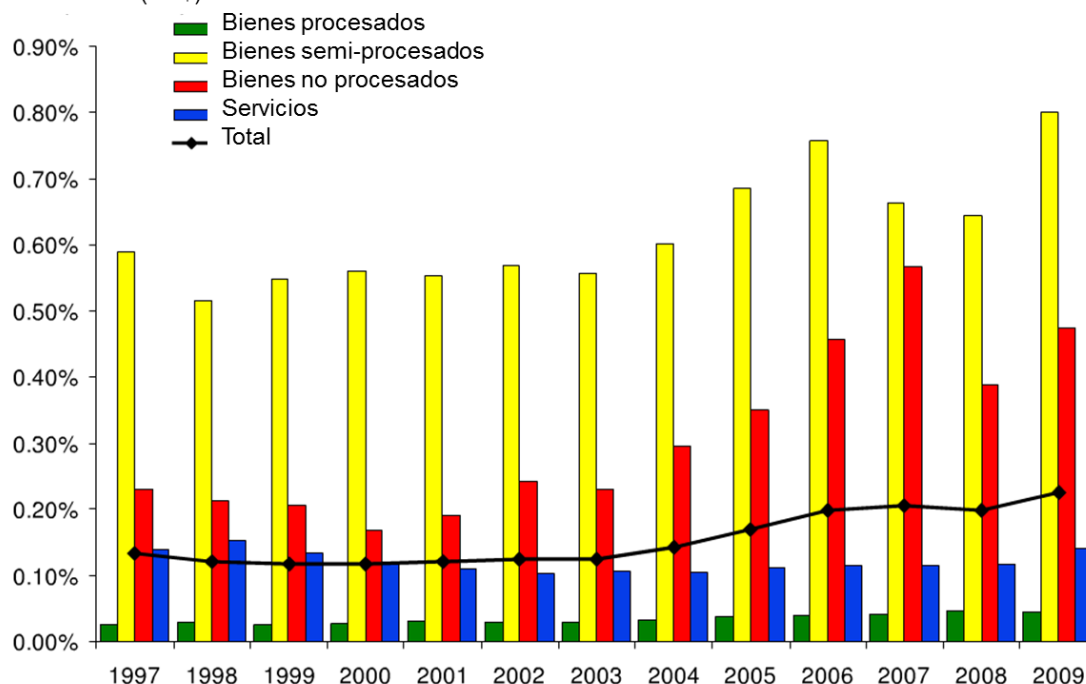


Figura 23. Exportaciones del Perú por tipo de industria. Tomado de “Presentación de Michael Porter en CADE 2010”, por CONFIEP, s.f. *Empresarios haciendo país*. Recuperado de <http://empresarioshaciendopais.pe/documentos-de-interes/presentacion-de-michael-porter-en-cade-2010/>

Histórico-psicológico-sociológico. Con respecto al aspecto histórico, el Perú es un país de raíces andinas y se identifica con los países con los que limita, excepto con Brasil, ya que comparte antepasados comunes. Además, posee una variedad de etnias en la Amazonia y una diversidad de culturas propiciadas por los contrastes geográficos y los microclimas. Por otro lado, es un país rico en restos arqueológicos, que se ubican no solamente en su capital sino en casi todas las regiones naturales (costa, sierra y selva).

En cuanto al aspecto sociológico, según Espinosa y Tapia (2011), las naciones en la zona de Latinoamérica, suelen estar caracterizadas por una gran diversidad, y cuentan con

altos niveles de desigualdad social. Estos factores son los que dificultan la integración y la consolidación de la identidad nacional.

En relación con el Perú, la identidad se correlaciona intensamente con el motivo de autoestima, y en menor grado, con los motivos de pertenencia y autoeficacia. Sin embargo, los autoestereotipos negativos acerca del ser peruano mitigan el grado de identificación con el país. En este sentido, el Perú, a pesar de que para todos los peruanos existen elementos culturales comunes, se caracteriza por una débil integración nacional, en la que los grupos con mayor bienestar poseen un mayor grado de integración.

El bienestar está determinado por el acceso a los servicios públicos básicos de agua, energía, salud, educación y otros tan importantes como el acceso a la infraestructura. Sin embargo, estos servicios aún no se extienden a toda la geografía peruana. Se estima que existe 1'9000,000 personas que viven en extrema pobreza (INEI, 2012b) y que el 76% de los peruanos que habitan en las zonas rurales carecen de los servicios básicos (“El 76% de los peruanos rurales carece de servicios básicos”, 2012). Por otro lado, las necesidades y la realidad de cada región no son conocidas por todos; por lo tanto, el sentido de pertenencia está limitado a una determinada zona geográfica más que a un país, sin que exista una comprensión integral de las necesidades de todos.

El fortalecimiento de la integración nacional de los peruanos se ha colocado en la agenda del Gobierno. Iniciativas como la declaración del año 2012 como “Año de la Integración Nacional” y el reconocimiento de la diversidad buscan (a) consolidar los valores, y (b) garantizar la cohesión social, la equidad de género y la integridad de la comunidad como fuente del desarrollo nacional (“El 2012 fue declarado Año de la Integración Nacional”, 2012).

En relación con la voluntad nacional y la moral, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2008), el Perú ha elaborado programas que le

permitirán alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio. Estos planes reflejan la voluntad del Perú de alcanzar sus metas. Entre estos objetivos se encuentra reducir los niveles de (a) pobreza extrema, (b) desnutrición, (c) mortalidad de los niños menores de cinco años y (d) violencia contra la mujer.

Por otro lado, el ex primer ministro Salomón Lerner aseguró que las autoridades deben respetar la voluntad nacional, lo cual conllevará a una estabilidad de la confianza, factor importante para los agentes productivos (“Autoridades regionales y locales deben respetar la voluntad nacional”, 2012). Sin embargo, aún no se logra un consenso nacional de los verdaderos intereses del país que comprometa la participación de todos los peruanos bajo la misma voluntad nacional. Por ejemplo, actualmente existen 85 conflictos sociales que se concentran específicamente en las zonas de Cajamarca, Apurímac y Arequipa. El origen de estos es el descontento acerca de los proyectos de minería e hidrocarburos, la minería informal e inclusive con respecto a los temas energético y agrario (“Hay 85 conflictos sociales en el Perú”, 2012).

Asimismo, con respecto al carácter nacional, hay ciertos segmentos de la población cuyo soporte y apoyo a las estrategias pueden generar que estas no prosperen. El carácter nacional no es sólido ni homogéneo. Estos dos últimos aspectos se presentan asociados a la ubicación geográfica y al grado de desarrollo socioeconómico.

La fortaleza, en cuanto a este elemento, radica en que el Perú es un país atractivo por su pasado y su riqueza cultural, y que fomenta el turismo, principalmente. La debilidad consiste en que el grado de integración nacional es débil, debido a la diversidad de clases sociales y a que el sentido de pertenencia se limita a las zonas geográficas más que a la nación, al bienestar de pocos y a la carencia de muchos que aún no se benefician de los servicios básicos. Además, el carácter nacional no es homogéneo o sólido.

Organizacional-administrativo. El Perú está organizado políticamente por los poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, coordinados por la Presidencia, en un marco de democracia y libertad de expresión. El sector público, a su vez, está conformado por una serie de ministerios que dirigen la ejecución de los proyectos y los planes de desarrollo. Por otro lado, el sector privado está integrado por (a) las empresas de apoyo que brindan auditoría al sector público, (b) los inversionistas extranjeros privados y (c) las inversiones de capital peruano. Los procesos administrativos se caracterizan por la lenta burocracia que subsiste en el Estado y la poca credibilidad de ciertos actores políticos, vinculados con los casos de corrupción del pasado. Resulta ser una fortaleza el hecho de que la organización del Perú está regida por una democracia. La debilidad identificada consiste en que se percibe aún corrupción, falta de credibilidad y burocracia en los procesos gubernamentales.

Militar. El Banco Mundial (BM, 2011) indicó que el Perú ha mantenido un porcentaje mínimo, en relación con el PBI, como gasto estatal relativo a este dominio. La cifra incluye el gasto de (a) las fuerzas de mantenimiento de la paz; (b) el Ministerio de Defensa y demás organismos del Gobierno que participan en proyectos de esta índole; (c) las fuerzas paramilitares, si se considera que están entrenadas y equipadas para operaciones militares, y (d) las actividades en el área militar, tal como puede apreciarse en la Figura 24. En este punto, el Perú cuenta como fortaleza las buenas relaciones diplomáticas en la región. Entre las debilidades se identifican (a) la poca inversión en recursos para las fuerzas armadas, y (b) la sobrevivencia de movimientos terroristas y del narcotráfico.

3.1.3 Principios cardinales

Para poder reconocer las oportunidades y amenazas que afectan un país en su entorno, se utilizarán los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

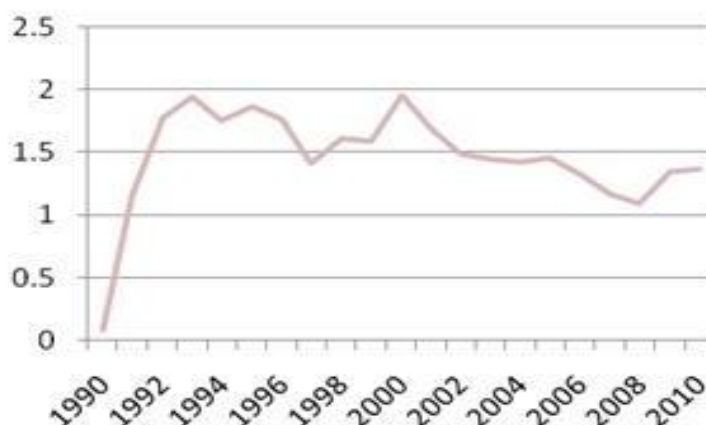


Figura 24. Evolución del gasto militar como porcentaje del PBI en Perú. Tomado de “Gasto Militar (porcentaje del PBI)”, por el Banco Mundial (BM), 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries>

Influencia de terceras partes. De acuerdo con su situación geopolítica, el Perú debe tomar en cuenta las siguientes directivas:

- Debe permanecer alerta a la inversión brasilera a través de la Interoceánica.
- Considerar que la inversión chilena en armamento militar no es un tema de modernización; pueden existir otros intereses.
- Reflexionar acerca de que las visitas de los Estados Unidos de Norteamérica y su intervención en la Amazonia peruana no son netamente acciones antidrogas. La Amazonía es uno de los últimos pulmones del mundo y puede despertar la ambición de otros países.
- Debe analizarse la inversión extranjera en proyectos sobre territorio peruano desde la perspectiva del cuidado de las reservas hídricas que posee el país.
- Debe aprovecharse la situación limítrofe con Brasil, que se perfila como la quinta economía en el mundo, para impulsar las exportaciones (“Brasil confía en llegar a ser la quinta potencia mundial antes del 2015 de Perú 21”, 2012).

La principal oportunidad consiste en aprovechar como país limítrofe a Brasil, ya que este es una nación en vías de consolidarse como una potencia mundial. Entre las amenazas se

identifica a los intereses opuestos con Chile frente a la disputa de territorio marítimo que se debate actualmente en la Corte Internacional de La Haya. Asimismo, deben considerarse los posibles intereses ocultos de las potencias mundiales sobre los recursos naturales del Perú.

Lazos pasados y presentes. Desde la última década, países como Perú, Chile y Brasil han experimentado un crecimiento sostenido y considerable. Con ello han logrado disminuir el impacto de la crisis del 2008, que afectó a Estados Unidos y que genera la actual recesión europea. Este desarrollo evidencia un potencial económico como bloque de países, considerando que mantienen un pasado histórico con un trasfondo social y cultural común.

Una de las iniciativas de cara a la integración con los países de la región la constituye el programa de integración física, energética y de telecomunicaciones que surgió de la Primera Cumbre Sudamericana, celebrada en Brasilia, en el año 2000. La Embajada del Perú en Argentina (2012), indica que la iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA), consiste en el desarrollo de grandes ejes de integración en la región, de carácter multimodal. Existen otras asociaciones en la región como son la Comunidad Andina, Unasur y el Mercosur con objetivos de integración física, económica y desarrollo fronterizo.

Finalmente, la oportunidad radica en el crecimiento económico como bloque, dadas las buenas relaciones en la región. Una posible amenaza estriba en que existen aún problemas limítrofes no resueltos.

Contrabalance de los intereses. El Gobierno peruano viene impulsando cambios y nuevos énfasis en la política exterior, a partir de los cuales se buscará fortalecer la integración en el marco de la Unión Sudamericana de Naciones (UNASUR) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), tal como lo anunció Radio Programas del Perú (RPP Noticias, 25 de agosto de 2011). En el caso de UNASUR, sus objetivos son (a) construir, de manera participativa y consensuada, un espacio de integración y unión —en las esferas cultural, social, económica y política— entre sus pueblos; y (b) otorgar prioridad al diálogo político, las políticas sociales,

la educación, la energía, la infraestructura, el financiamiento y el medio ambiente, entre otros aspectos. La oportunidad se presenta en las condiciones que se establecen en el acuerdo de complementación económica suscrito entre los gobiernos de la Comunidad Andina (2012).

Conservación de los enemigos. El Perú, entre sus premisas, considera la ratificación del compromiso del Gobierno con la solución pacífica de los litigios internacionales. Asimismo, los representantes del país en el diferendo marítimo que se sostiene con Chile han realizado la afirmación solemne de que el Perú acatará el fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya (Andina, 2011). Esto ocurre muy al margen de todas las relaciones económicas y de integración que han establecido hasta la actualidad los dos países.

En este sentido, una amenaza latente es la disconformidad de cualquiera de las partes sobre el fallo de dicha corte internacional.

3.1.4 Influencia del análisis en la organización

En concordancia con las fortalezas identificadas, el sector de telefonía fija del Perú se ha desarrollado moderadamente a partir de las políticas de apertura de mercado que han favorecido el ingreso de más de un operador. Sin embargo, todavía se observa un oligopolio dominante, con una oferta del servicio accesible solo para una parte de la población, debido a la brecha de cobertura y a las tarifas poco competitivas a nivel de región.

La explotación del servicio se presenta específicamente en las áreas urbanas, en donde, por la ubicación estratégica dentro de la región, se han establecido compañías que comercializan servicios de teleasistencia. Para ello, utilizan la mano de obra barata y los servicios complementarios y sustitutos de la telefonía. Por otro lado, las grandes empresas de fibra óptica submarina llegan al país como una puerta de acceso a la región.

Las cifras positivas del crecimiento del PBI y la estabilidad económica y política han mantenido el interés del capital extranjero. Este pretende invertir en el sector de las telecomunicaciones; prueba de ello son las empresas Yota y Viettel, que ya se encuentran en

fase de instalación de servicios. También se ha incentivado el aumento del turismo en el país. Este fomenta el uso de los servicios de telecomunicaciones. Todo esto, sumado a las buenas relaciones con la región, ha permitido el desarrollo de proyectos de infraestructura compartida con países limítrofes, en pos de robustecer e incrementar los medios y las redes de telecomunicaciones.

Por lo que concierne a las debilidades identificadas, el sector de telefonía fija presenta una brecha de cobertura al interior del país, en las zonas rurales, no solamente debido a un bajo poder adquisitivo del consumidor, sino también por una geografía accidentada que dificulta el despliegue rápido de las redes de telecomunicaciones. Asimismo, la infraestructura de carreteras, las líneas de transmisión de energía, los ductos de gas, entre otros elementos, recién han sido adecuadas para el soporte de las redes de fibra óptica. El servicio ofertado en las zonas apartadas se ha logrado con tecnologías alternativas (satelitales), y gracias a la intervención del Estado, a través de las subvenciones.

La población es joven, pero carente de instrucción técnica y profesional. Ello fuerza a las empresas que ofrecen el servicio a contar con profesionales extranjeros para el despliegue de las nuevas tecnologías. El bajo presupuesto asignado a la ciencia y la investigación no favorece el desarrollo de la industria en cuanto a productos de tecnología. Por esta razón, el sector depende de proveedores extranjeros, lo cual resta competitividad y liderazgo a nivel regional.

Las zonas que cuenta con la presencia de los movimientos terroristas y fuerzas del narcotráfico no están dentro del alcance de cobertura de las operadoras del servicio. Asimismo, la presencia de burocracia y la corrupción en el ámbito gubernamental generan la falta de credibilidad de los organismos reguladores de la telefonía fija, como son (a) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y (b) OSIPTEL.

En lo que respecta a las oportunidades identificadas a nivel país, los TLC firmados recientemente y en proceso de firma favorecen el intercambio comercial en varios rubros, directos e indirectos, para el sector de la telefonía fija. Las amenazas identificadas podrían frenar el crecimiento de la demanda de los servicios de telecomunicaciones, al disminuir la inversión extranjera.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del Perú se sostiene en el modelo del Diamante de Porter, el cual considera cuatro aspectos, que son los siguientes: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) los sectores relacionados y de apoyo (Porter, 2009).

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2009) indicó que la condición de los factores es la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada, el capital, los recursos físicos, el conocimiento y la infraestructura, que son necesarios para competir en un sector determinado.

Con respecto a la mano de obra calificada, esta es insuficiente para atender al sector industrial, el cual se incrementó de 25% a 40% en el año 2011 (“Oferta de mano de obra calificada es insuficiente”, 2011). Asimismo, en el Reporte de Competitividad Global 2011-2012 del World Economic Forum (WEF, 2011), el Perú obtuvo un promedio de 4.1 en el indicador de disponibilidad de mano de obra calificada, lo que indica una mediana disponibilidad y un nivel por debajo del promedio de Latinoamérica. La mano de obra técnica es limitada y en la actualidad las empresas tienden a buscar mano de obra extranjera especializada. La falta de mano de obra local genera una alta rotación de personal, debido a la búsqueda de un mejor salario.

En relación con el capital, el Perú promueve tanto la inversión nacional como la extranjera en todos los sectores de la economía. Según Pro inversión (2011), las principales fuentes de inversión extranjera directa hacia el Perú, teniendo en cuenta el país de origen de la casa matriz, son España, EE.UU., Sudáfrica, Chile y Brasil, con un 60% de *stock* de inversión al año 2010. Los principales sectores que concentran la mayor parte del *stock* de inversión extranjera directa son minería, comunicaciones, finanzas, industria y energía, con 23.3%, 18.2%, 14.9%, 14.7% y 13.4%, respectivamente, al año 2010.

Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (2011), el Perú ha adoptado una política de inversión que elimina los obstáculos a los inversionistas extranjeros, mediante un adecuado marco jurídico que ofrece las siguientes prerrogativas: (a) la autorización automática a la decisión de inversión; (b) el establecimiento de normas necesarias para proteger la estabilidad económica de los inversionistas respecto a los cambios arbitrarios; (c) el establecimiento de normas que garantizan la estabilidad jurídica; (d) la reducción de la intervención del Gobierno en las actividades económicas, y (e) la total libertad para adquirir acciones a empresas nacionales, acceder al crédito, remesas y regalías.

Esta política ha generado que el país sea considerado como uno de los regímenes de inversiones más abierto del mundo. Se ubica actualmente en el primer lugar de la región respecto al marco legal y regulatorio para la inversión extranjera directa. Con respecto al capital de riesgo, el Perú ocupa el tercer lugar de disponibilidad, lo cual lo convierte en el cuarto mejor país para emprendedores en América Latina (“El Perú es el cuarto mejor país para emprendedores”, 2012).

En lo que concierne a los recursos naturales, el Perú goza de uno de los mejores desempeños económicos de América Latina, según la Cámara de Industrias de Costa Rica (2011). Ello ocurre debido a su abundancia de recursos naturales, los cuales impulsan diversas actividades en el país, entre las cuales se ubica las comunicaciones. Esta es

sumamente necesaria para el progreso de las empresas mineras, las cuales se encuentran ubicadas, la mayoría, en zonas alejadas del territorio nacional. La explotación de recursos minerales ha convertido al país en proveedor de primera línea de cobre, zinc, oro, plata, hierro, entre otros.

Así también, el país sobresale en el sector de la agroindustria con la exportación de espárrago, café, páprika y alcachofa; en el sector pesquero, con la exportación de harina de pescado; y en la industria textil, con la exportación de lana de alpaca y prendas textiles de algodón. La explotación del gas de los nuevos yacimientos como el de Camisea aportará, en el corto plazo, beneficios tangibles a la economía debido a varios motivos: (a) el impacto en el PBI, (b) los beneficios fiscales, (c) la reducción sustancial del precio al consumidor final y al industrial, (d) el impacto en la industria, tanto por la provisión de nuevas materias primas como por el impacto en la disminución de los costos de la energía eléctrica.

Con referencia a los recursos físicos, al ser el Perú una economía abierta, algunos sectores manufactureros se han visto afectados por la competencia extranjera, por ejemplo, el sector metalmeccánico, que es debilitado por los productos importados. La crisis financiera internacional impactó en la economía peruana con una reducción de la producción industrial, debido a la reducción de la demanda externa; aunque este impacto haya sido menor que en otros países. Los aranceles peruanos han estado destinados a impulsar el sector productivo nacional a través de la reducción de costos. Asimismo, han sido la fuente de ingresos públicos, y han protegido a ciertos sectores industriales y primarios con la finalidad de que se reactiven.

Respecto al conocimiento, según la ministra de Educación Patricia Salas, los niveles de aprendizaje de los escolares no mejoran y la brecha entre la educación rural y la urbana cada vez es más amplia (“La educación en el Perú no ha mejorado”, 2012). Por otro lado, para Mabres (s.f.), rector de la Universidad de Piura, las universidades peruanas adolecen de cinco

problemas que les impiden desarrollarse y ofrecer un producto de calidad: (a) bajo nivel académico, (b) incertidumbre económica, (c) escasa investigación de calidad, (d) debilitadas relaciones de colaboración entre universidades, y (e) una casi total inexistencia con el sector empresarial. Respecto a la capacitación, el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES, s.f) indicó que existe un bajo nivel de capacitación formal en el Perú por parte del sector privado, lo cual no obedece solo a que no se obtengan los resultados esperados propios de ese tipo de inversiones, sino a que no se plantean planes de capacitación adecuados.

En lo que concierne a la infraestructura, desde el año 2006 hasta el presente, el MTC (2011) ha liderado la ejecución de diversos proyectos en los rubros de carreteras, tales como (a) la habilitación del corredor vial interoceánico IIRSA Sur Perú-Brasil (carretera Interoceánica), el cual será beneficioso para 5.5 millones de peruanos; (b) la rehabilitación y mejoramiento de 955 km de carreteras del eje Amazonas Norte de IIRSA Paita-Yurimaguas, los cuales beneficiarán a 6.5 millones de peruanos.

En el rubro de la descentralización, por otro lado, se impulsó la aprobación de la Ley para la expansión de infraestructura en Telecomunicaciones (Ley 29022, 2004) que establece un régimen especial y temporal de promoción de la inversión privada en infraestructura de telecomunicaciones, y su reglamento (Decreto Supremo N° 039-2007-MTC, 2004), destinado a remover barreras en pos de la instalación de la infraestructura de telecomunicaciones e incentivar la expansión de los servicios.

Por otro lado, en cuanto al rubro de energía, el Gobierno ha impulsado proyectos para incrementar la capacidad energética del país, promoviendo la inversión en nuevas centrales energéticas y líneas de transmisión. De acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2012), las inversiones en la generación de electricidad superarán los 5,000 millones de dólares hasta el año 2016, con proyectos adjudicados, y que su ejecución hasta este año permitirá generar 4.3 GW aproximadamente. Esto permitirá atender la demanda de

electricidad de acuerdo con el crecimiento económico del país. En cuanto al sistema de transmisión, Proinversión se ha comprometido con la ejecución de 2,561 km de nuevas líneas de transmisión en 500 kV y de 1,482 km de nuevas líneas de transmisión en 220 kV, respectivamente, por un monto total de US\$1,029.9 millones. Estas líneas entrarán en operación a finales del 2013 (“Ministerio dice que existe energía suficiente hasta el 2016”, 2012).

Para asegurar el crecimiento económico, de acuerdo al Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021, se requiere de US\$88,000 millones en infraestructura para alcanzar el promedio de los países del sudeste asiático, de los cuales US\$19,000 millones estarían destinados a las telecomunicaciones (Perubicentenario, 2012).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2009) afirmó que, en esta parte del análisis, se debe analizar la naturaleza de la demanda del producto o del servicio en el marco del mercado interior. En este sentido se evalúa mediante las siguientes variables: (a) nivel de sofisticación del mercado local, y (b) crecimiento del mercado local.

El bajo número de actores ofertantes de los servicios en algunos sectores industriales, como es el caso de las telecomunicaciones, la energía, la gestión de agua potable, la banca, entre otros, generan esquemas de oligopolio que no fomentan la oferta de productos competitivos, sofisticados y de alta calidad. Como se aprecia, la demanda se adecua a la oferta básica y no genera presión para lograr un cambio. Asimismo, si bien la demanda del servicio se genera en todo el territorio peruano, la oferta de servicios se concentra en la capital.

En cuanto al crecimiento de la demanda, según Velarde (2012), el fuerte crecimiento de la demanda interna, del consumo y de la inversión privada son los factores que están

impulsando el crecimiento de la economía peruana, la cual registró, en el primer semestre del año, un aumento de más de 6%.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

De acuerdo con Porter (2009), estrategia, estructura y rivalidad de las empresas son las condiciones que rigen el modo con que estas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. Se analizan las siguientes variables: (a) creación y tamaño de empresas, (b) informalidad, (c) estructura industrial, (d) estrategias aplicadas, (e) intensidad de competencia local y (f) presencia de clústeres locales.

En cuanto a la creación y tamaño de la empresa, se considera el tiempo requerido para iniciar un negocio como una de las variables para medir la facilidad de los trámites. Por otro lado, el BM (2011) indicó que el Perú redujo considerablemente esta cifra de 72 a 27 días entre los años 2007 y 2011. Confirmó, asimismo, que ha ocurrido una mejora considerable en los procedimientos para abrir un negocio.

Por otro lado, de acuerdo con Panizo (2010), las PYMES representan el 99.5% del total de las empresas del país; son responsables de más del 50% de la producción nacional, y producen el 49% del PBI. Si bien se tiene un crecimiento sostenido del PBI, la existencia de negocios y empresas informales repercute en la recaudación fiscal. La ministra de la Producción, Gladys Triveño, indicó que actualmente existen 2.2 millones de micro y pequeñas empresas (MYPE) informales, que limitan sus accesos a créditos, tecnología y capacitación (Palacios, 2012).

Con referencia a la estructura industrial y de acuerdo con lo que indicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2011), el sector comercio es el que más contribuye en la generación del PBI después del de manufactura. Su aporte fue de 15% al PBI nacional en el 2008. Hacia el 2009, luego de una encuesta a 1,000 empresas del sector comercio, que incluía empresas de comercio moderno, resultó que el 72.4% abarcaba el

comercio al por mayor; el 16.7%, el comercio por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, y el 10.9%, el comercio por mayor y menor de vehículos automotores y motocicletas. La distribución espacial de estas 1,000 empresas arrojó un alto grado de centralización en Lima (70.8%) y Callao (4.2%). Cabe resaltar que, en el sector comercio, existen negocios a los que se les considera dentro del típico sector moderno, debido a sus estrategias de provisión y competencia, y a que consideran elementos de calidad y establecen la búsqueda de productos nuevos para los mercados.

Otro de los sectores que contribuye más al PBI es el de la construcción (“Sectores comercio y construcción contribuyeron más al PBI”, 2011). En este, existen empresas dedicadas a la construcción de viviendas, centros comerciales, carreteras, entre otros. Estas emplean una estructura de moderada competencia. De acuerdo con el Directorio de Empresas de Construcción del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), existen alrededor de 874 empresas de construcción e inmobiliarias a nivel nacional, de las cuales 677 se encuentran en Lima Metropolitana (77.5%).

En cuanto a los otros sectores que aportan positivamente al PBI hacia julio del 2012 (RPP Noticias, 2012) se pueden mencionar al de minería e hidrocarburos, la actividad manufacturera, la electricidad y el agua, y el sector de transportes y comunicaciones. Cabe señalar que los sectores están conformados por empresas estatales y privadas, con una predominancia de oligopolios en el sector de telecomunicaciones, así como en el de transmisión de energía. Se debe considerar, en algunos casos, que la naturaleza del sector o negocio condiciona la estructura del mercado. Así, Molinelli (2009) señaló que la generación eléctrica y la distribución representan economías de escala y son potencialmente competitivos, por el contrario, la transmisión y la operación de la energía tienen características de monopolio natural. En el Perú, existen alrededor de 16 empresas generadoras, de las cuales cinco generan el 83,63% de energía hidráulica y térmica.

Asimismo, son ocho las empresas de transmisión eléctrica, entre ellas, dos tienen la mayor longitud de líneas de transmisión y 10 empresas distribuidoras en todo el territorio nacional.

En cuanto a las telecomunicaciones, existen dos empresas que dominan el mercado de telefonía móvil y una que domina la telefonía fija, Telefónica y América Móvil, respectivamente. Adicionalmente se pueden caracterizar como oligopolios los sectores de las AFP (Andina, 2012) y el financiero.

Por lo que concierne a las estrategias que aplican las empresas en el Perú, existe un gran número que orienta sus productos al liderazgo de precios. Existe una preferencia por la aplicación de estrategias de costos, como es el caso del sector de las telecomunicaciones, que basa su competencia en el precio de las llamadas por minutos. Las estrategias de diferenciación y enfoque son usadas en una menor proporción por las empresas y se manifiestan mayoritariamente en los sectores de manufactura y servicios.

Con respecto a la competencia local, de acuerdo con el INEI (2012c), en el 2011, se registraron 300 denuncias por probables barreras burocráticas impuestas por las empresas. Las materias más denunciadas fueron los requisitos y las restricciones al Gobierno nacional, las licencias de funcionamiento y las restricciones al funcionamiento de los establecimientos. Estas materias representaron en conjunto el 76.21% del total de procedimientos declarados fundados durante el periodo de análisis. En relación con la defensa de la libre competencia, en el 2011 se iniciaron cinco procesos (denuncias): la mayoría estuvo referida a prácticas colusorias (50%), y el resto, al sobreabuso de la posición de dominio y al control de las concentraciones, y finalmente infracciones al Artículo 5 del Decreto Legislativo 807 (16.67%, cada uno). En cuanto a la competencia desleal, en el 2011, se atendieron 517 procedimientos (denuncias) por esta causa.

En algunos sectores, tales como el de telecomunicaciones, la competencia se genera gracias a la apertura de mercado, que ha permitido el ingreso de nuevas empresas extranjeras

que compiten con las locales. Por ejemplo, en el rubro de telecomunicaciones, Telefónica, Claro y Directv compiten, en el sector de televisión, con la empresa que comercializa Netflix.

En relación a la presencia del clúster, en el Perú existe una diversidad de estructuras productivas que se encuentran en distintos grados de formación del clúster. Entre las experiencias nacionales más desarrolladas se encuentran las siguientes:

1. El clúster textil del complejo de Gamarra, que abarca la confección y comercialización de prendas de vestir.
2. El clúster multiproducto del Parque Industrial Villa El Salvador, que alberga productores de artesanía, fundición, carpintería, metalmecánica, calzado y afines.
3. El clúster de la industria del calzado del distrito Porvenir en Trujillo, que abarca las líneas de calzado de vestir y *sport* para caballeros, damas y niños.
4. El clúster agroindustrial de Trujillo e Ica abarca el cultivo y las cadenas horizontales y verticales de las industrias de envases y embalajes. Esto incluye también el etiquetado, los fertilizantes, el riego, los bienes de capital, los servicios de transporte y logística y la consultoría especializada.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2009) analizó la presencia o ausencia de los sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. Se evaluaron las siguientes variables: (a) disponibilidad de proveedores locales, y (b) disponibilidad de nuevas tecnologías. El Perú es un importador de tecnología, maquinaria y terminales electrónicos. Localmente, los proveedores ofrecen servicios e insumos básicos de las cadenas productivas.

Los proveedores locales no ofrecen productos tecnológicos elaborados en el medio local; solo ofrecen servicios relacionados con la mano de obra y la integración de los equipos. Ante esta incapacidad tecnológica y productiva, el país se ve en la necesidad de importar

maquinarias y equipos terminales de diversa índole. Los proveedores y distribuidores locales ofrecen servicios de soporte y mantenimiento para dichos productos.

3.2.5 Influencia del análisis del sector

Dado que el país promueve tanto la inversión nacional como la extranjera en todos los sectores de la economía y que ha adoptado una política de inversión que elimina los obstáculos para favorecer a los inversionistas, se origina una oportunidad para orientar esta inversión al sector de telefonía fija. Ello implica un previo análisis de las condiciones que generarían beneficios tanto para los operadores como para los consumidores.

Los proyectos de inversión en los sectores energía y vial promoverían indirectamente la expansión de las redes de telecomunicaciones, a través del uso compartido de infraestructura. Ya existe la iniciativa de la Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, que compromete a diversos sectores en esta gran meta. El sector de telefonía fija se podría sostener sobre estas redes para su expansión (Ley 29904, 2012).

Finalmente, el crecimiento de la economía propicia un mayor consumo de los servicios. Ello genera un entorno favorable para mayor demanda de servicio de telefonía fija. Sin embargo, el número de ofertantes del servicio es bajo, y no ha permitido una competencia más agresiva en cuanto a la variedad, la calidad y las tarifas.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), los factores externos clave se evalúan mediante un enfoque integral y sistémico. Debe realizarse, para ello, un análisis de cinco fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas y (e) ecológicas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú ha mantenido una estabilidad política en los últimos cinco años; sin embargo, durante el 2012, se ha evidenciado una falta de gestión eficaz y oportuna para resolver los

conflictos sociales. Además, el resurgimiento de atentados de ciertos movimientos ideológicos terroristas está debilitando la estabilidad obtenida.

Por otro lado, la falta de resultados ha originado constantes cambios en los puestos claves de las instituciones gubernamentales. Esto ha llevado a no sostener una continuidad política. Sin embargo, es importante aclarar que son necesarias reformas institucionales para reducir de manera considerable los conflictos sociales. Ello le permitirá al Perú obtener una mejor calificación de riesgo país.

De acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2011), respecto a la política monetaria, se prevé que los efectos de las recientes medidas actúen principalmente a través de un encarecimiento de los créditos a empresas. Ello consiste en expectativas sobre si el movimiento de los precios permitirá que las medidas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mantengan un ritmo de crecimiento económico compatible con un nivel de inflación dentro del rango de meta establecido.

Por su parte, el gasto público real desaceleró su tasa de expansión en el 2011. Se espera que la moderación del gasto público continúe y que, en este sentido, registre un crecimiento de 6.5% y 3.4%, en el 2012, respectivamente. Estas cifras son consistentes con el gasto contenido en el marco macroeconómico multianual, revisado hasta agosto 2011, propuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas (2011).

Con respecto al marco legal, a inicio de la década de 1990, el Estado peruano asignó la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones al sector privado, y se reservó dos labores: (a) el rol de regulador del mercado, a través de OSIPTEL, y (b) la supervisión del cumplimiento de las obligaciones asumidas por las empresas operadoras (a través del MTC).

El modelo regulatorio adoptado en el Perú se ha ido definiendo mediante una serie de disposiciones legales que han permitido una apertura a la inversión extranjera promovida a

través de Proinversión. Mediante el Decreto Supremo N° 030-2005-MTC, publicado el 31 de diciembre de 2005, el Estado inició un incentivo para la interconexión de las redes automáticas. De ese modo, (a) uniformiza las obligaciones de pago por derecho de concesión, (b) incentiva el acceso de los operadores independientes al mercado, (c) promueve la penetración del servicio con una disminución del canon, (d) reconoce la libertad de que disponen los usuarios para elegir empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones o implementar redes privadas. Por otro lado, el Gobierno, desde el 2003, a través del Decreto Supremo N° 049-2003-MTC, publicado el 17 de agosto de 2003, fijó unos lineamientos de políticas para promover un mayor acceso a los servicios de telecomunicaciones en las áreas rurales y los lugares de interés social.

Durante los últimos cinco años se han elaborado una serie de decretos supremos con el objetivo de promover la implementación de una red de telecomunicaciones para (a) atender las situaciones de emergencia; (b) asentar los lineamientos de administración de las funciones del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), y (c) para implementar una red dorsal de fibra óptica que facilite a la población el acceso a Internet.

Como se aprecia, existe una clara política de apertura de mercado que podría incentivar las inversiones en el sector telecomunicaciones. Se considera, por otro lado, como amenaza la tendencia a mantener un moderado gasto público, el cual podrá no ser direccionado al rubro de las subvenciones para proyectos de telefonía. Asimismo, el rebrote de atentados terroristas en el sur del país impacta en la seguridad nacional.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La evolución del PBI nacional y per cápita demuestra un crecimiento sostenido en los últimos 20 años y con proyección a mantenerse hasta el 2020. La evolución del poder adquisitivo del consumidor contrariamente, en el lapso del 2000-2011, ha decrecido en 5.96% según lo señala Lozano (2012). Para los inversores, el índice de riesgo país es una

orientación, pues implica que el precio por arriesgarse a concretar negocios en determinado país es más o menos alto. El riesgo país de Perú bajó 16 puntos básicos y pasó de 2.16 puntos porcentuales a 2.00 puntos, según el EMBI+ Perú, calculado por el Banco de Inversión JP Morgan (“JP Morgan: riesgo país del Perú baja 16 puntos básicos a 2.00 puntos porcentuales”, 2011).

El bajo nivel de riesgo país que presenta Perú responde al grado de inversión recibido de las tres agencias calificadoras más importantes. Se debe considerar que los principales problemas que experimenta el capital extranjero para invertir en el Perú son los que se listan en la Figura 25. La corrupción, la burocracia gubernamental y los impuestos regulados son los principales factores que impactan negativamente en el desarrollo comercial.

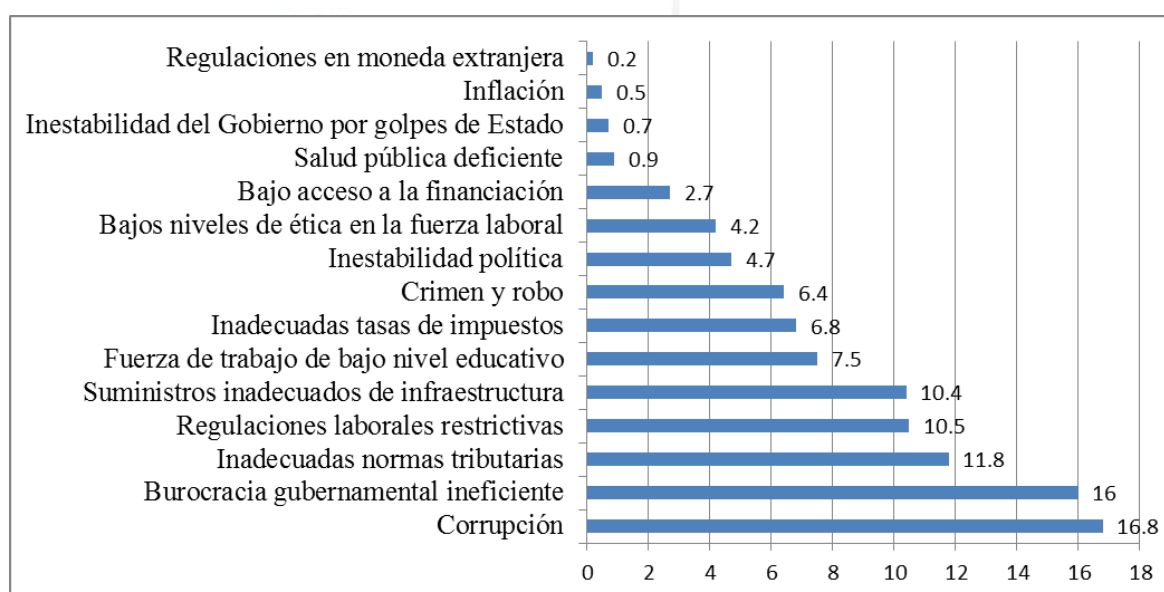


Figura 25. Factores más problemáticos para hacer negocios. Tomado de “The global competitiveness report 2011-2012”, por World Economic Forum (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pDF

Respecto de las finanzas públicas, la presente administración se ha trazado una meta; la trayectoria progresiva hacia un equilibrio fiscal en las cuentas estructurales del 2014. Esta meta se halla bajo los supuestos del marco macroeconómico multianual. Se tiene previsto que, en el 2012, se alcance un superávit fiscal de 1.0% del PBI, que se elevará a 1.4%, en el 2013, y a 1.8%, en el 2014.

En un contexto de crecimiento económico, el presupuesto institucional de apertura creció 80% y pasó de S/.49,000 millones, en 2005, a S/.88,000 millones, en 2011. Sin embargo, los mayores recursos con que ha contado el Estado no necesariamente se han traducido en mejor acceso y calidad de los servicios públicos para los ciudadanos, especialmente para los más pobres.

De acuerdo con las estadísticas publicadas por Proinversión (2012), sobre la base de la información del BCRP, si bien para el 2012 se estima que los flujos de inversión extranjera directa (IED) registrarán una tendencia a la baja, para el 2013, se proyecta su recuperación, con un flujo de inversión de US\$8,722 millones, lo cual significará un incremento de 14% respecto a los resultados obtenidos en el 2011, tal como se aprecia en la Figura 26.

La inversión extranjera ha ido aumentando gracias a la confianza del inversionista y como producto de una estabilidad sostenida en los últimos 10 años. Así también se han afianzado las relaciones comerciales con varios países, mediante la suscripción de acuerdos internacionales de inversión, como los celebrados con EE.UU., Chile, Canadá, Singapur, Japón, República Popular China, Colombia, Liechtenstein, la República de Corea y México. Lo países que sobresalen por su aporte de capital, a diciembre del 2011, se muestran en la Figura 27. De estos aportes de capital, es importante recalcar que existe un 17% que ha contribuido con el sector comunicaciones, como se puede apreciar en la Figura 28.

En el ámbito del dominio geográfico del Perú, el ingreso promedio per cápita real mensual ascendió a S/.473.50, en el año 2009, lo que representó un incremento de 4.6%, respecto al ingreso obtenido en el 2008. En Lima Metropolitana, los ingresos reales per cápita aumentaron en 4.5%; en el resto urbano, 3.6%; en tanto que en el área rural fue 6.9%.

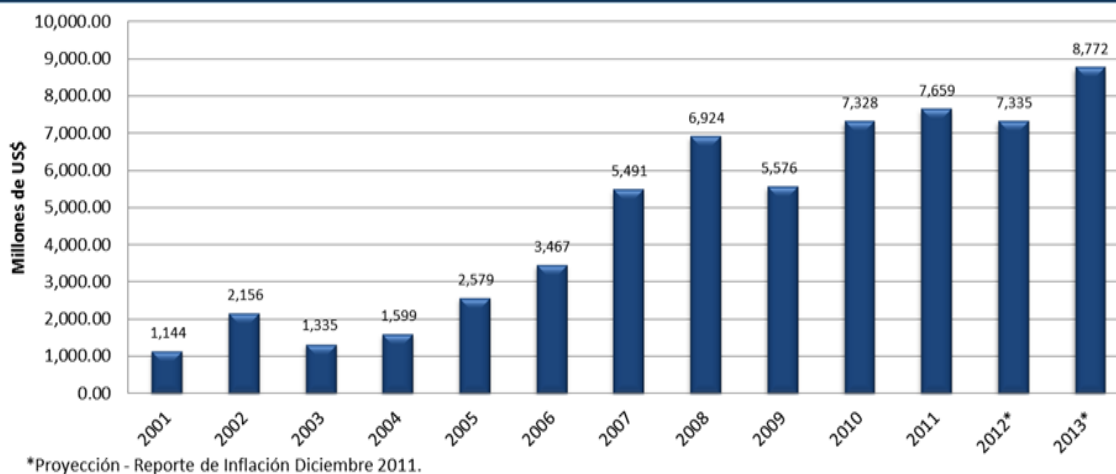


Figura 26. Flujos de inversión extranjera directa (BCRP). Tomado de “Inversión extranjera directa”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

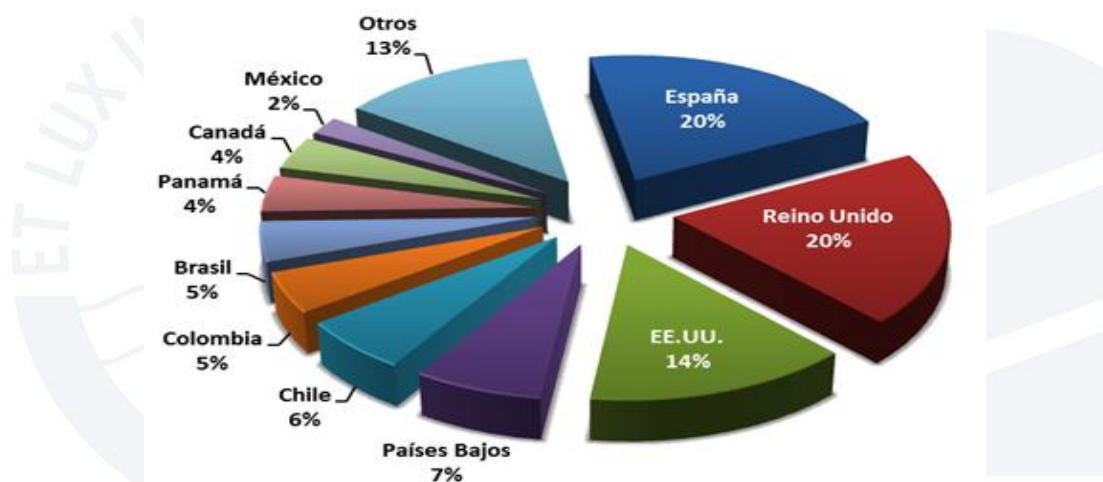


Figura 27. Aportes de capital al Perú. Tomado de “Inversión extranjera directa”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

En cuanto al sector económico y financiero, se observa gran crecimiento en todos los rubros, y se proyectan grandes inversiones en el sector minero, energético y de telecomunicaciones.

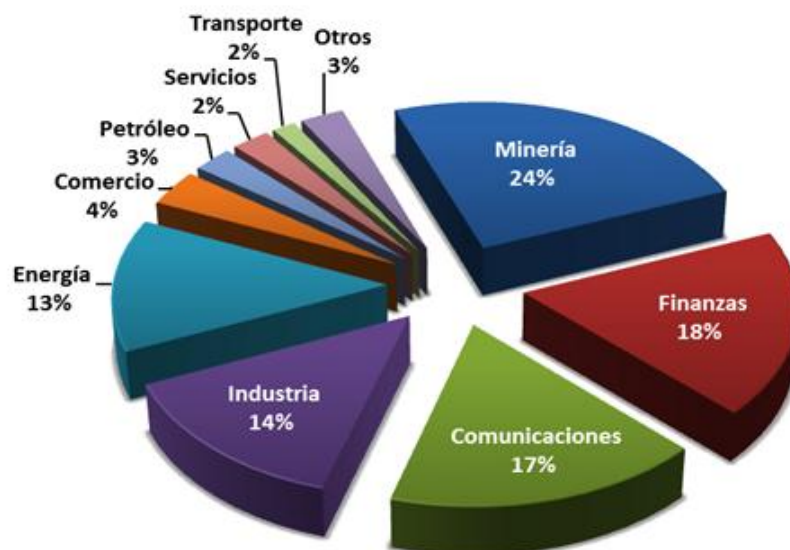


Figura 28. Aportes en el sector de las telecomunicaciones. Tomado de “Inversión extranjera directa”, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), 2012.

Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Es una oportunidad para expandir y desarrollar redes de fibra óptica sobre las cuales se implemente la telefonía fija en las zonas rurales. Asimismo, la poca saturación del mercado de telefonía fija (alrededor de 10 líneas activas por cada 100 habitantes) genera una oportunidad de encontrar nuevos nichos de mercado. Sin embargo, la corrupción, burocracia y la regulación de impuestos constituyen una amenaza para captar inversionistas.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú está organizado, en general, en tres clases sociales. La clase alta es minoritaria y se encuentra principalmente en la ciudad de Lima; constituye aproximadamente el 3% de la población total. La clase media está constituida por los trabajadores y profesionales que dependen de un salario y un puesto de trabajo; forman el 60% de la población y ha sido la más afectada por las sucesivas crisis de los últimos años.

Por otro lado, la clase baja está conformada por las familias de los obreros y campesinos del país. Los primeros se han asentado en las ciudades, especialmente en los

llamados “pueblos jóvenes” y muchos de ellos han sido campesinos emigrados de alguna comunidad hacia un centro urbano.

Tabla 9

Incidencia de la Pobreza Extrema

Indicador	Año Base 1981	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Meta 2015
Pobreza extrema	23	24.4	17.4	16.1	13.7	12.6	11.5	9.8	11.5
Pobreza total	54.4	54.8	48.7	44.5	39.3	36.2	34.8	31.3	27.3

Nota. Tomado de “Perú en cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-soc/cuadro.asp?cod=8180&name=ODM01&ext=GIF>

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del cuarto trimestre de 2011, el 73.7% de la población en edad de trabajar (PET) se encuentra participando en alguna actividad económica (PEA), tal como se observa en la Tabla 10 (INEI, 2012e).

Tabla 10

Tasa de Actividad, según Ámbito Geográfico

Ámbito Geográfico	Oct-Nov-Dic 2010 P/	Oct-Nov-Dic 2011 P/	Variación absoluta (puntos porcentuales)
Total	74.1	73.7	-0.4
Lima Metropolitana	71.3	71.6	0.3
Área Urbana 1/	72.0	71.8	-0.2
Área Rural	82.1	80.5	-1.6

Nota. Tomado de “Condiciones de vida en el Perú”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012d. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=13810.pdf>

Con respecto a la incidencia de la pobreza en los departamentos del Perú, los resultados muestran que del total de departamentos, 14 registran tasas de pobreza superiores al promedio nacional y en 10 tasas inferiores. En la Tabla 11 y en la Figura 29, se expondrá la información detallada.

Tabla 11

Incidencia de la Pobreza Total y Niveles de Confianza, por Departamentos 2009

Departamento	Incidencia de la Pobreza Total (%)	Intervalo de Confianza al 95%		CV (%)
		Mínimo	Máximo	
Total	34.8	33.7	35.9	1.6
Huancavelica	77.2	71.8	81.8	3.3
Apurímac	70.3	64.8	75.3	3.8
Huánuco	64.5	58.7	70	4.5
Ayacucho	62.6	58.3	66.8	3.5
Puno	60.8	56.1	65.2	3.9
Amazonas	59.8	54	65.4	4.9
Loreto	56	50	61.9	5.4
Cajamarca	56	50.9	61.1	4.7
Pasco	55.4	48.6	61.9	6.2
Cusco	51.1	45.1	57	6
San Martín	44.1	38.5	49.9	6.6
Piura	39.6	34.2	45.2	7.1
La Libertad	38.9	32.3	45.9	9
Junín	34.3	29.4	39.7	7.7
Lambayeque	31.8	26.3	37.9	9.3
Ancash	31.5	26.8	36.6	7.9
Ucayali	29.7	24.5	35.5	9.4
Tumbes	22.1	17.8	27.2	10.9
Arequipa	21	17.7	24.8	8.6
Moquegua	19.3	15.3	24	11.5
Tacna	17.5	13.5	22.3	12.8
Lima 1/	15.3	13.5	17.3	6.4
Ica	13.7	10.6	17.5	12.7
Madre de Dios	12.7	9.7	16.4	13.3

Nota. Adaptado de “Incidencia de la Pobreza en el 2009”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0906/cap03.pdf>

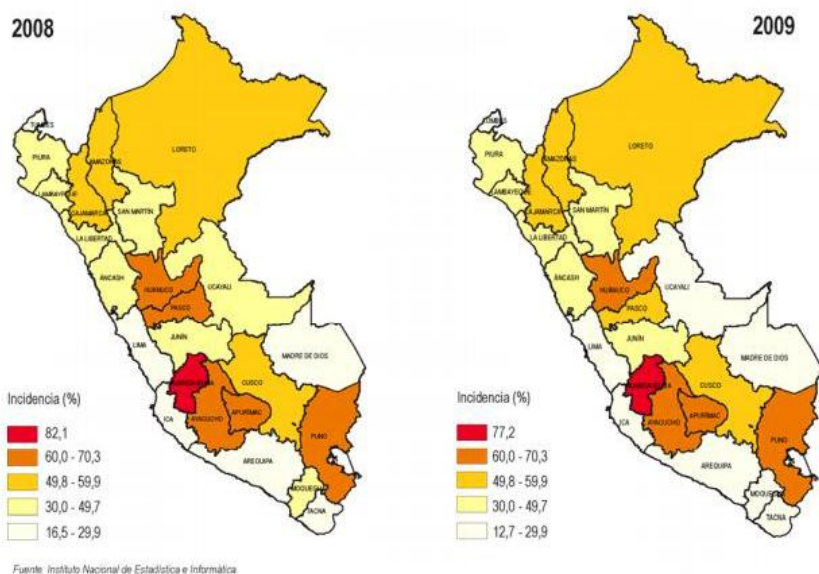


Figura 29. Incidencia de la pobreza según departamentos. Tomado de “Evaluación de la pobreza al 2009”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2009/Infome_Pobreza.pdf, (pág. 21)

La sociedad vive íntimamente relacionada con los sistemas de información. Es una necesidad básica que no solo se da en los hogares sino también en las empresas. Por lo visto anteriormente, se identifica como oportunidad la creciente necesidad de estar en permanente comunicación, así como la concentración de la población en las zonas urbanas, lo cual exige un mayor despliegue de redes de telefonía fija. Por otro lado, se considera una amenaza que las zonas rurales sean poco atractivas para el despliegue comercial del servicio de telecomunicaciones. Finalmente, la existencia de un marco normativo general para la promoción de los servicios públicos de telecomunicaciones de las áreas rurales y lugares de preferente interés social no garantiza una cobertura a nivel nacional del servicio de telefonía fija.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Reporte Anual de Competitividad 2011-2012 (WEF, 2011), se señaló que el Perú se ubica en la posición 113 de 142 países en cuanto al pilar de innovación. Los valores comparativos frente a países emergentes como China, se exponen en la Tabla 12.

Tabla 12

Índice de la Competitividad. Factor Innovación

	Prom	China		Brasil		Chile		Colombia		México		Argentina		Perú	
	Valor	Puesto	Puntos	Puesto	Puntos	Puesto	Puntos	Puesto	Puntos	Puesto	Puntos	Puesto	Puntos	Puesto	Puntos
Pilar de Innovación	4.4	29	3.9	44	3.5	46	3.5	57	3.3	63	3.2	78	3.1	113	2.7
Entorno propicio															
Competencia	4.8	66	4.3	132	3.6	23	4.9	128	3.7	1.3	4	141	3	59	4.4
Calidad de la educación en las matemáticas y ciencias	4.6	31	4.7	127	2.7	87	2.8	83	3.7	126	2.7	113	3.2	135	2.4
Calidad de sistemas de educación	4.4	54	4	115	3	124	3.4	72	3.7	107	3.1	86	3.4	128	2.6
Uso de tecnologías de información y comunicación	4.9	74	2.5	63	2.7	56	3	78	2.5	73	2.5	55	3	82	2.3
Adquisición de productos de alta tecnología	3.9	16	4.4	52	3.9	47	4	45	4	75	3.6	127	2.8	98	3.3
Protección de propiedad intelectual	4.9	47	4	84	3.2	63	3.6	86	3.2	85	3.2	128	2.5	122	2.5
Disponibilidad de capital de riesgo	3.1	22	3.5	52	2.8	34	3.1	49	2.9	78	2.5	129	1.9	38	3
Investigación															
Compañías invierten en investigación y desarrollo	4.2	23	4.2	30	3.8	60	3.1	76	3	79	2.9	72	3	118	2.6
Calidad de instituciones de investigación científica	5	38	4.3	42	4.1	51	4	69	3.6	54	3.9	41	4.2	109	2.9
Colaboración entre la industria y universidades	4.7	29	4.5	38	4.2	44	4.1	43	4.1	45	4	48	3.9	103	3.2
Disponibilidad de científicos e ingenieros	4.8	33	4.6	91	3.8	29	4.7	77	4	86	3.9	75	4	102	3.5
Rendimiento															
Capacidad de innovación	4.3	23	4.2	31	3.8	66	3	59	3.2	76	2.9	77	2.9	99	2.7
Patentes de utilidad por millón de habitantes	89.8	46	2	60	0.9	53	1.3	76	0.1	58	0.9	55	1.1	83	0

Nota. Tomado de "The Global Competitiveness Report 2011-2012", por World Economic Forum (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

El país no cuenta actualmente con un ministerio destinado al planeamiento y a la ejecución de proyectos que fomenten la investigación y ciencia: es el Ministerio de Educación el que asume esta función. De acuerdo con lo indicado por la ministra de Educación (“Gobierno planea invertir s/4,500 mlls. en C y T”, 2012), se está intentando reestructurar la forma de trabajar en el campo de la investigación científica, y se ha planificado que, para el 2016, puedan invertir S/.4,500 millones anuales en el sector.

Asimismo, se maneja un insuficiente presupuesto de S/.16 millones en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) y S/.5.6 millones en un fondo anexo. De acuerdo con Modesto Montoya, presidente de la Academia Nuclear del Perú, a ese monto habría que sumar los S/.1,100 millones generados por los aportes del canon minero a la investigación que las regiones no han sabido gastar (“Gobierno planea invertir s/4,500 mlls. en C y T”, 2012).

Se debe considerar, además, que del canon minero, del 25% total recaudado para los gobiernos regionales, el 20% es destinado por las universidades públicas de su circunscripción para la investigación científica y tecnológica. Solo así se podrá potenciar el desarrollo regional. La distribución del canon minero se muestra en la Figura 30.



Figura 30. Distribución del canon minero. Tomado de “Canon Minero”, por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2011. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/pdf/183/que-es-el-canon-minero.pdf>

Algunas universidades privadas crean asociaciones estudiantiles y grupos de investigación que asociados con ONG o universidad extranjeras desarrollan investigaciones en algún campo del conocimiento o ejecutan proyectos tecnológicos con fines sociales.

Para el sector de telefonía constituye una débil oportunidad el que las universidades privadas establezcan acuerdos con las extranjeras; que fomenten la investigación y desarrollo de tecnología en el campo de telecomunicaciones. La oportunidad es débil, porque las relaciones se centran en el intercambio de conocimiento solamente. Por el contrario, el bajo presupuesto que el Gobierno asigna en investigación es una amenaza para el sector, porque no incentiva la innovación, la generación de conocimiento y la tecnología propia.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las fuerzas ecológicas y ambientales en el país están integradas por una serie de iniciativas todavía aisladas, cuyo final es el control del deterioro del ambiente, incluyendo la conservación de los restos arqueológicos, así como las iniciativas de información sobre el impacto de los sistemas de telecomunicaciones en la salud y en el medio ambiente.

Desde el punto de vista empresarial, el sector telecomunicaciones en el Perú no posee una normatividad en cuanto al cuidado del medio ambiente y de la ecología. Existen pocas iniciativas regulatorias a través de los distintos organismos y ministerios. Dos de estas medidas son los estudios de impacto ambiental (EIA) y el certificado de impacto de restos arqueológicos (CIRA), que constituyen mecanismos de control del Gobierno local o ministerial, respectivamente, para asegurar que los proyectos en general (que pueden ser de telecomunicaciones) cumplan con ciertos requisitos tales como no impactar negativamente en los medios de vida y no destruir los restos arqueológicos.

En cuanto al impacto de los sistemas de telecomunicaciones sobre la salud y el medio ambiente, no existe una norma que exija a las empresas operadoras un exhaustivo control de la potencia de radiación de las estaciones celulares o del despliegue de sus redes de cobre,

que alteran la estética de la ciudad. Asimismo, no se controla específicamente los residuos sólidos que constituyen los terminales telefónicos para servicios fijos o móviles, alámbricos o inalámbricos. Para el sector de telefonía fija constituye una amenaza que los EIA o el CIRA se obtengan con lentitud o que la burocracia de las instituciones que los emiten demore su otorgamiento.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Las oportunidades identificadas, tales como la apertura de mercado y el continuo crecimiento de la economía, que impulsan las inversiones en los sectores más importantes como el de energía, minería y telecomunicaciones, crean un escenario favorable para el ingreso de los operadores de telefonía fija. Estos equilibrarán la estructura del mercado, romperán el oligopolio y propondrán mejores tarifas, servicios con calidad y permanente innovación.

La demanda del consumidor, que requiere estar constantemente comunicado, genera una oportunidad para expandir las redes de telefonía fija a aquellas zonas poco explotadas comercialmente. Para ello, se debe mantener las tarifas ajustadas al poder adquisitivo de los consumidores.

Las amenazas identificadas, tales como la corrupción, la burocracia, los rebotes de atentados terroristas y la regulación de impuestos, harán poco atractiva la llegada de las nuevas inversiones. La tendencia a mantener un moderado gasto público, además, podría disminuir el presupuesto para subvenciones de proyectos de telefonía fija, necesarios para expandir el servicio hacia las zonas de poco interés comercial. Finalmente, el escaso énfasis en la investigación y el desarrollo de tecnologías y equipos electrónicos, tanto del sector privado como gubernamental, mantendrá al Perú como un país importador de tecnología.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1.	Apertura de mercado a través de TLC y normas que fomenten la inversión.	0.14	2	0.28
2.	Se proyectan grandes inversiones en el sector minero, energético y de telecomunicaciones.	0.09	3	0.27
3.	Concentración de la población en las zonas urbanas que exige un mayor despliegue de las redes de telefonía fija.	0.1	2	0.2
4.	Creciente necesidad del usuario de estar permanentemente comunicado.	0.07	2	0.14
5.	Baja saturación del mercado para la oferta del servicio.	0.07	4	0.28
Amenazas				
6.	Moderado gasto público que frena proyectos sociales en telefonía fija.	0.05	2	0.1
7.	Nivel de seguridad ciudadana débil.	0.14	2	0.28
8.	Corrupción y regulación de impuestos.	0.15	1	0.15
9.	Las zonas rurales son poco atractivas para el despliegue comercial del servicio de telecomunicaciones.	0.08	2	0.16
10.	Bajo presupuesto del Gobierno para la investigación.	0.06	1	0.06
11.	Burocracia.	0.05	2	0.1
Total		1		2.02

3.5 La Telefonía Fija del Perú y sus Competidores

El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo y determinar la estructura del medio en que la organización compite (D'Alessio, 2008). Se analizarán las siguientes fuerzas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores, elementos que pueden observarse en la Figura 31. Además, debe considerarse que el presente trabajo se focaliza en el desarrollo del sector de telefonía fija dentro del país.

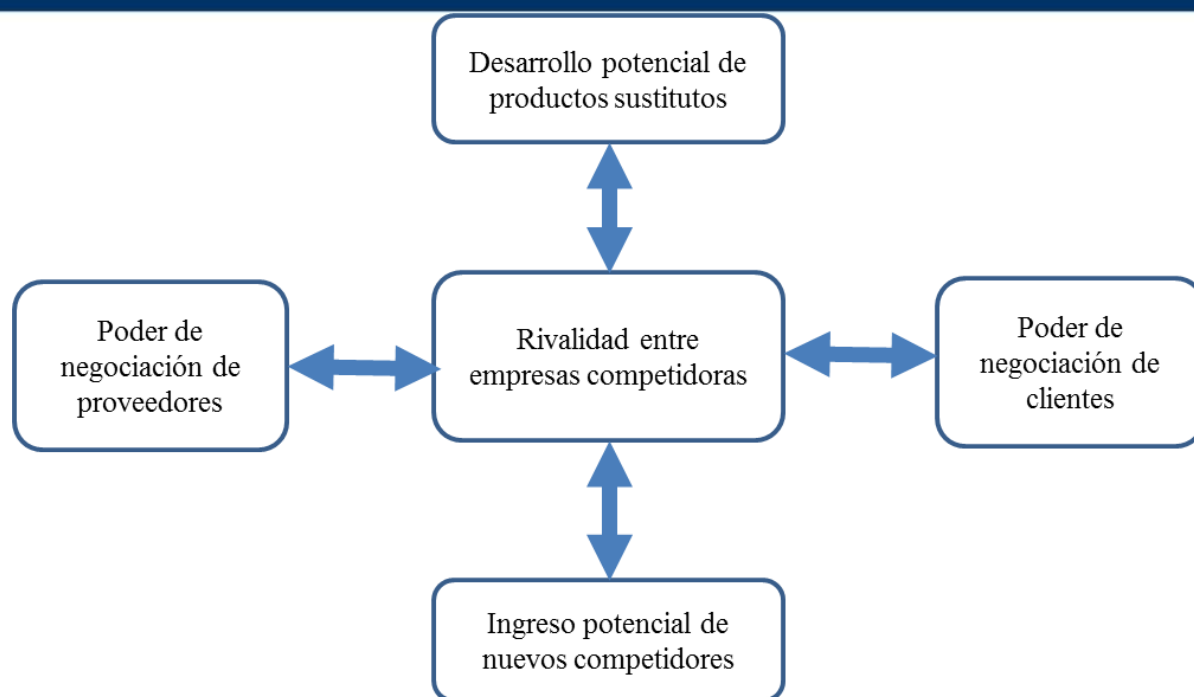


Figura 31. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector de telefonía fija son los siguientes: (a) las empresas que crean y venden tecnología, terminales y materiales tales como fibra óptica, cables; y (b) aquellas que realizan servicios de implementación de infraestructura y servicios en general para el sector de telecomunicaciones (por ejemplo, *software* para facturación de llamadas).

Es preciso señalar que hasta hace unos seis años, las marcas reconocidas y con mayor volumen de ventas eran Cisco, Nortel, Alcatel-Lucent. Algunas de ellas siguen teniendo un gran volumen de ventas como Cisco, pero no precisamente de terminales telefónicos (más bien se especializa en equipamiento de datos). Sin embargo, la presencia de empresas asiáticas ha significado una guerra por los precios más allá de la calidad en cuanto a los terminales y los equipos para las redes.

Cabe señalar que el auge de la tecnología IP ha permitido el surgimiento de muchas empresas que ofrecen terminales telefónicos sobre dicho avance. Las empresas proveedoras de tecnología y de terminales disponen de un poder de negociación de rango medio-superior,

debido a la innovación que las caracteriza. Por otro lado, las empresas de servicio de instalación y de accesorios básicos tienen un poder de negociación en un rango medio a bajo, es decir, si bien realizan trabajos especializados, existe una gran oferta disponible.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores del sector de telefonía fija son los siguientes: (a) las empresas operadoras, (b) los distribuidores y (c) el consumidor final, se trate del hogar o de una empresa. En relación con las operadoras, estas poseen un alto poder de negociación frente a los proveedores de tecnología y servicios, debido al volumen de sus ventas anuales, y porque algunas son empresas internacionales, por lo que la venta en un país puede abrir paso a la comercialización en otros. Asimismo, ejercen un alto poder de negociación dentro de la cadena de suministro del servicio frente al consumidor final.

El consumidor final dispone de un bajo poder de negociación en toda la cadena de suministro, debido a la limitada oferta de servicios y por el hecho de representar a un consumidor cautivo en cuanto a telefonía fija se refiere. Es necesario considerar que aquel tiene un alto poder de negociación en cuanto a la selección de tecnologías y servicios se refiere, ya que actualmente los servicios de datos son más atractivos que los de la voz.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Como lo muestra la Figura 32, la telefonía móvil ha experimentado un crecimiento exponencial a causa de su expansión en aquellas zonas donde la telefonía fija no tenía presencia, y debido a que cada vez más usuarios demandan comunicaciones móviles.

La telefonía por Internet, a través de programas libres como Skype, Messenger y Hotmail, entre otros, ha provocado una disminución de los minutos de llamadas de larga distancia generadas desde la telefonía fija. Ambos tipos de telefonía se consideran sustitutos de la telefonía fija.

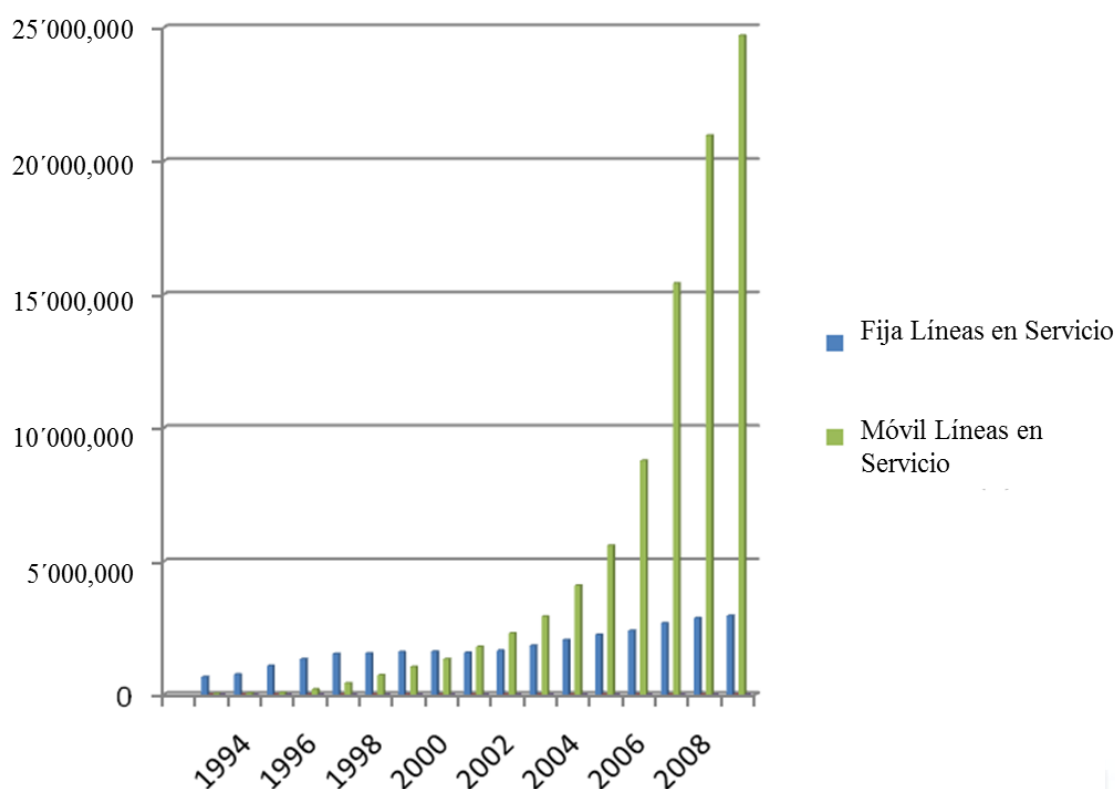


Figura 32. Líneas en servicio en la telefonía fija y móvil: 1993-2009. Tomado de “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2010. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/FranciscoServicios%20P%C3%ABlicos%20de%20Telecom%20IV%20Trim.%202010.pdf>

3.5.4 Amenaza de los entrantes

A partir del 2005, con la aplicación de los Lineamientos de Política de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 020-98-MTC, 1998) y de la Ley para la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 039-2007-MTC, 2007), se han disminuido las barreras que impedían el ingreso de nuevos operadores al mercado peruano.

Asimismo, las inversiones que se requieren para implementar redes son cada vez mejores comparadas con las que se requerían en la década de 1990. No solamente porque las tecnologías emergentes permiten el reúso de plataformas tecnológicas (una misma red permite brindar Internet y telefonía) o por la adquisición de equipos de red más baratos, sino

porque existe una tendencia a compartir infraestructura entre operadoras, lo cual minimiza los tiempos y altos costos de inversión para expandir las redes.

Por otro lado, hay que considerar que si bien el Estado promueve, a través de decretos supremos, la apertura del mercado, ninguna de las empresas cuyas concesiones se han otorgado a partir del 2005 llega a tener una considerable cuota de mercado comparable con las predominantes (Telefónica, por citar un ejemplo).

Si bien existen las bases para garantizar una apertura de mercado, existe una fuerte posición del dominante, que se convierte en una barrera. Solo operadores con gran capital y reconocida experiencia podrían equilibrar el mercado y mover la balanza hacia un medio más competitivo.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Al interior del sector de telefonía fija, existe un oligopolio marcado (entre Telefónica y Claro), que hasta el 2008 mantuvieron una fuerte competencia por lograr los precios más baratos, y obtener la mayor cobertura. En los últimos años, estas empresas se han enfrascado en una competencia por brindar los mejores paquetes de servicios. Estas entidades provenientes de grandes grupos económicos y realizan una competencia del mismo nivel, en relación al gasto que representa el *marketing* agresivo.

Por otro lado, las empresas de menor cuota del mercado compiten con las grandes, en cuanto a los servicios para sectores corporativos (empresas) más que para el abonado final (hogares). Los precios más bajos y la posibilidad de obtener beneficios por contratar servicios adicionales es lo que incrementa su competitividad.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La MPC identifica los principales competidores del sector y permite señalar cuál es la situación actual respecto de los competidores. Para elaborar la MPC, se consideró a todos los competidores actuales y entrantes así como los sustitutos de la telefonía fija en el mercado

peruano. De acuerdo con las estadísticas nacionales publicadas por OSIPTEL (2012), se puede considerar que la telefonía móvil y las comunicaciones de voz digitalizada a través de programas (*software*) gratuitos por Internet son los competidores de la telefonía fija.

Desde una perspectiva de la oferta del servicio, en aquellas zonas en las que la telefonía móvil o la Internet surgieron después de que se brindara el servicio telefónico fijo, la demanda y el consumo de este último ha desacelerado, debido a que los usuarios tienen una mayor percepción de valor debido a la movilidad o a la facilidad para realizar llamadas de larga distancia a través de un computador.

Asimismo, en aquellas regiones del país desatendidas por los operadores de telecomunicaciones, el primer servicio fijo o móvil en llegar se convierte en una especie de sustituto del otro, pues el usuario final se fideliza con el que llegó primero. Desde la perspectiva del consumo, las comunicaciones de voz digitalizadas a través de programadas por Internet son un sustitos para las llamadas nacionales o internacionales generadas desde la telefonía fija.

Aún a pesar de que el Perú no tiene una red de banda ancha completamente desplegada, los costos bajos (o gratuitos) de estas aplicaciones las hacen atractivas para el consumidor. Considerando lo anterior, en la Tabla 14, será expuesta la MPC.

Por otro lado, para definir a los referentes del sector de telefonía, se ha considerado identificar al referente de la oferta del servicio, entendiéndose como aquel que dispone del mejor índice de penetración, que finalmente cuantifica la mayor oferta.

China es el país con mayor índice de penetración a nivel mundial, con 70.6 líneas telefónicas fijas activas por cada 100 habitantes; y Uruguay es el referente en Sudamérica, con 28.6 líneas telefónicas fijas activas por cada 100 habitantes. En la Tabla 15, se expone la comparación de los factores de éxito, es decir, la MPR ("En Uruguay la telefonía fija crece, impulsada por crecimiento de banda ancha", 2012).

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

MPC Factores Clave de Éxito (FCE)	Sector de Telefonía Fija			Sector de Telefonía Móvil		Sector de Telefonía por Internet	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Identificación y desarrollo de los nichos de mercado.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2. Cobertura geográfica de la red desplegada.	0.13	2	0.39	3	0.39	2	0.26
3. Expansión de nuevas redes (Inversión en Infraestructura).	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4. <i>Marketing</i> agresivo para atraer clientes.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
5. Diferenciación por costos.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6. Mantener o incrementar la calidad de RR.HH. en todos los niveles del sector.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
7. Desarrollo tecnológico avanzado.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
8. Regulación equilibrada y dinámica a la necesidad del mercado.	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
9. Calidad de servicio (excelencia).	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
10. Fidelización y lealtad del cliente.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Total	1	22	2.2	30	3	23	2.3

Tabla 15

Matriz Perfil Referencial (MPR)

MPR Factores Clave de Éxito (FCE)	Sector de Telefonía Fija Perú			Sector de Telefonía Fija Uruguay		Sector de Telefonía Fija Taiwán/China	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Identificación y desarrollo de los nichos de mercado.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2. Cobertura geográfica de la red desplegada.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
3. Expansión de nuevas redes (inversión en infraestructura).	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4. <i>Marketing</i> agresivo para atraer clientes.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5. Diferenciación por costos.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6. Mantener o incrementar la calidad de RR. HH. en todos los niveles del sector.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7. Desarrollo tecnológico avanzado.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8. Regulación equilibrada y dinámica a la necesidad del mercado.	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
9. Calidad de servicio (excelencia).	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
10. Fidelización y lealtad del cliente.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Total	1	22	2.2	31	3.13	31	3.13

3.7 Conclusiones

El rol del Estado es fundamental, ya que este prepara las condiciones para todos los actores del sector (proveedores, compradores y competidores). Por consiguiente, la continuidad de las políticas tiene que ser asegurada independientemente de quienes ocupen los roles y funciones gubernamentales.

El alcance del desarrollo de la telefonía fija traspasa las fronteras del Perú. El país transita por una etapa de crecimiento sostenido, que es una oportunidad para enfocar el desarrollo de nuevas industrias y/o servicios, tales como la telefonía fija, con el objetivo de no satisfacer solamente al consumidor local, sino constituir un servicio que puede exportarse.

Consolidar los organismos regulatorios, ratificar su respaldo, autoridad y autonomía es clave para propiciar el interés de capitales extranjeros en el ingreso de nuevos actores en el

sector. Para ello, deben fijarse las condiciones de operación que garanticen la oferta atractiva de un servicio de alta calidad, además de un equilibrio de mercado.

El desarrollo de la telefonía fija en el Perú requiere de un compromiso a todo nivel, desde el Gobierno hasta el consumidor final. El Estado brinda las directrices para la promoción y el desarrollo del sector, y el consumidor exige que se cumpla y satisfaga sus necesidades, apoyándose en el ejercicio de sus derechos. Todos los participantes del sector deben fomentar la cultura de la retroalimentación, para generar una mejora constante.

Dado que el conocimiento y la toma permanente de decisiones acerca de las tendencias en tecnología son una debilidad mayor, debe ser una prioridad la activación de los mecanismos que aseguren estos factores clave.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Para analizar este elemento, se debe identificar los grupos de empresas que existen en el sector, las cuales pueden ser (a) entidades o empresas gubernamentales y (b) entidades o empresas privadas. Entre las primeras, se encuentran las siguientes:

- La Dirección del Sector de Telecomunicaciones del MTC.
- La Unidad Ejecutora 02 INICTEL UNI, conformada por el Decreto Supremo N° 030-2006 MTC (2006) y encargada de la investigación, la capacitación, la formación especializada, los estudios y la ejecución de proyectos de telecomunicaciones.
- OSIPTEL, conformado por el Decreto Legislativo N° 702 (2001), es la entidad que se “encarga de garantizar la calidad y eficiencia del servicio brindado al usuario y de regular el equilibrio de las tarifas” (p. 17).
- El Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), que fue instituido mediante el Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 013-93 TCC, 1993) y cuyo “ámbito de intervención incluye las áreas rurales y lugares de preferente interés social que carezcan de al menos un servicio público de telecomunicaciones esencial” (FITEL, 2012, párr. 2).

Por otro lado, completan el segundo grupo las entidades o empresas privadas de los diferentes rubros de negocio, tales como (a) operadores; (b) proveedores de servicios, encargados de la instalación de líneas; (c) fabricantes de equipos (Nokia, Huawei, etc.), y (d) los consumidores (empresas o usuarios finales). Existe un mapa de agentes que promueven las inversiones, y también figuran los que ejecutan presupuesto para la compra del servicio.

En el sector Gobierno, las entidades se rigen por los estatutos públicos, en los cuales la estructura de la organización ya está definida y las personas que ocupan los cargos son elegidas a través de un proceso de selección que cada vez se hace más minucioso.

Actualmente, la política de estas instituciones consiste en mantener la transparencia en la ejecución de su rol, ya que cualquier ciudadano puede observar la información interna de la organización. A pesar de ello, esto no determina la contratación de personal con experiencia y capacidad comprobada en cargos similares dentro del sector, por lo que no se asegura una gestión necesariamente eficaz.

Entre las operadoras de servicios del Perú se hacen visibles Telefónica del Perú S.A.A., América Móvil S.A.C. y Americatel Perú S.A. Entre estas, el operador dominante es el primero mencionado. Si bien existen lineamientos y procesos definidos en este grupo de entidades, aún puede apreciarse que la burocracia sigue siendo uno de los grandes problemas para la atención oportuna de las necesidades y quejas de los usuarios, así como para lograr la solución de los problemas de las operadoras de servicios.

Podría cuestionarse que los sistemas de toma de decisión pueden mejorar, partiendo de los métodos para subastar el presupuesto en inversiones del Estado hasta las decisiones sobre el manejo de personal. La responsabilidad social es inherente a sus objetivos, por lo que están alineados con el interés del Perú de integrar a sus ciudadanos a través de los servicios de telecomunicaciones. En los últimos años, si bien no se han cuestionado la experiencia del equipo técnico y de los gestores principales, ha habido periodos de tiempo en los que se ha tornado difícil hallar el perfil adecuado.

En relación con la inversión del Estado, la Ley que otorga al Fondo de Inversión en Telecomunicaciones – FITEC la calidad de persona jurídica de derecho público, adscrita al sector de transportes y comunicaciones (Ley 28900, 2006), en su Artículo 3, precisa que conforman recursos del fondo los siguientes elementos:

- Los aportes efectuados por los operadores de servicios portadores en general y de servicios finales públicos. A estos se refiere el Artículo 12 del Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 013-93-TCC, 1993).
- Un porcentaje del canon recaudado por el uso del espectro radioeléctrico de los servicios públicos de telecomunicaciones. A ello se refiere el Artículo 60 del Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 013-93-TCC (1993). El porcentaje será determinado mediante un decreto supremo.
- Los recursos que transfiera el Tesoro Público.
- Los ingresos financieros generados por los recursos del FITEL.
- Los aportes, asignaciones, donaciones o transferencias de cualquier título, provenientes de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. Además de otros que se establezcan mediante decreto supremo.

Por otro lado, el Estado es quien lidera el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, cuyo sistema de planeamiento estratégico se ha puesto en marcha basándose en el Plan Perú 2006-2011, el cual buscaba desarrollar, entre otros aspectos, las comunicaciones en todo el territorio, a fin de permitir el acceso a todos por igual.

El sector privado, en el cual se incluyen diversos rubros de empresa, se administra normalmente a través de empresas funcionales que trabajan bajo los esquemas de gerencia por procesos, por productos o una combinación de estos. Las grandes operadoras tales como Telefónica y Claro, en el último año, han sufrido cambios estructurales dentro de su organización, por ejemplo, la unificación Movistar con Telefónica del Perú, y de Telmex con Claro, respectivamente.

Por lo descrito, se identifica como fortaleza, en el área de administración y gerencia, el hecho de que el mercado no está saturado de empresas en cuanto a la oferta del servicio, por lo que se puede propiciar la sana competencia. Por otro lado, el escenario oligopólico constituye una debilidad para el sector, ya que no se cuenta con una regulación que evite totalmente excesos o abusos en la provisión del servicio.

La carencia de estándares de calidad en la cadena cliente-proveedor del sector constituye también una debilidad, puesto que cada ente se alinea con sus propios procesos, y la institución reguladora solo fiscaliza algunos indicadores de calidad del servicio recibido por el consumidor final.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En los últimos años, el sector telefonía fija ha experimentado una fuerte competencia de su sustituto inmediato, la telefonía móvil (“Casi todo el Perú tiene un celular”, 2011). Ello ha generado una guerra de productos que, sobre la base del *marketing*, han permitido mantener el ratio de desaceleración en el aumento de líneas conectadas. Esta competencia por productos y empresas ha dado lugar a la información de las promociones, tarifas planas, entre otros, que son parte de una estrategia que consiste en aumentar el volumen del tráfico de llamadas.

Se debe reconocer al respecto que, en el sector de telefonía fija, las empresas operadoras son las principales protagonistas. Telefónica sigue siendo la empresa con mayor cobertura y participación del mercado en el sector telefonía fija (“Casi todo el Perú tiene un celular”, 2011) más que por su tecnología por el despliegue de infraestructura que inició desde sus orígenes, y a pesar de la evolución de otras marcas, mantiene un buen porcentaje gracias a sus estrategias de *marketing*.

Además, el crecimiento del sector telefonía fija está apalancado gracias a la venta de productos complementarios tales como la Internet y el cable, con los llamados “triple” o

paquetes de servicio (“Perú es el país con más descuento en Triple Play”, 2010), que no son más que una forma de saturar al usuario con servicios que luego difícilmente podrá cambiar por los de otro operador. Sin embargo, no logran innovar con productos propios de telefonía fija que sean de por sí atractivos para el consumidor.

Por otro lado, la política de precios es fijada por el regulador, en relación con las tarifas tope. Sin embargo, la guerra de precios ha generado el uso de las tarifas planas para las llamadas a nivel nacional. Las operadoras manejan unos precios publicados en OSIPTEL, y, a pesar de ello, pueden proponer promociones, lo cual le brinda flexibilidad a aquellos usuarios o empresas que por volumen de servicios contratados pueden acceder a mejores precios.

Se observa, asimismo, que, a diferencia del sector de telefonía móvil, los terminales no son un atractivo de venta. Las operadoras de teléfonos fijos son las que suministran el terminal al usuario final, y ofrecen un limitado portafolio de modelos, caso contrario al móvil, en el cual se evidencia una guerra de modelos de terminales cada vez más sofisticados.

La calidad en el servicio sigue siendo parcialmente satisfecha. Si bien existen mecanismos para procesar reclamos y no solamente en las operadoras de servicios sino a través del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), existe una débil cultura para acceder al soporte telefónico; además, el sistema de reclamos por pagos injustos siempre se encuentra en funcionamiento. Respecto a la fuerza del *marketing* de Telefónica, se alcanza a entender que busca crear vínculos emocionales con sus clientes y también crear un sistema de valores de la marca que pueden ser compartidos tanto por sus clientes como por sus empleados.

Se ha identificado, finalmente, como fortaleza del sector la necesidad de mantener el mercado apalancado sobre productos estrellas del rubro telecomunicaciones como son el cable y la Internet. Por otro lado, la baja oferta de productos de telefonía fija (terminales y servicios) constituye una debilidad.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Se considera como un precedente el plan estratégico del MTC, ya que, en este documento, se pueden identificar (a) la expansión de los servicios de comunicación a nivel nacional, a fin de reducir la brecha en cuanto a la infraestructura existente, y (b) la promoción de la competencia en la presentación de los distintos servicios de comunicación. Las empresas del sector privado, las operadoras, manejan economías de escala en cuanto al suministro de equipamiento para sus redes (expansiones) así como para la venta de terminales. En el caso de Telefónica, los datos se señalaron en la Memoria Anual 2011 (Telefónica del Perú, 2012):

En 2011, los gastos de operación ascendieron a S/.3,423 millones, lo que significó un crecimiento de 4.9% (S/.161 millones), explicado particularmente por los mayores gastos generales y administrativos (17.7%), los cuales fueron atenuados parcialmente por el menor gasto en personal (-18.7%), explicado por efecto de la reorganización efectuada en agosto (1,409 personas de la nómina de Telefónica del Perú pasaron a la nómina de Telefónica Móviles), así como por la menor provisión por cobranza dudosa (-36.6%), resultado de mejoras en la gestión de cartera (p. 65).

Por otro lado, según estadísticas del MTC (2011), a setiembre del 2011, por cada 100 habitantes existían 10.9 líneas en servicio. En el caso de Telefónica, el número de líneas en servicio aumentó en un 2.47% con respecto al año anterior. Desde el punto de vista territorial, Lima concentra el 63.33% del total nacional, con una tendencia de 18.7 líneas por cada 100 habitantes. Le siguen los departamentos de Arequipa y La Libertad con densidades de 12.2 y 9.5 respectivamente. Con respecto a la estructura del mercado, se observa la participación importante de un operador que posee el 72.79% de líneas en servicio. La porción restante se encuentra distribuida entre 16 operadores más. A continuación, en la Figura 33, se aprecia la distribución del mercado en el sector de telefonía fija.

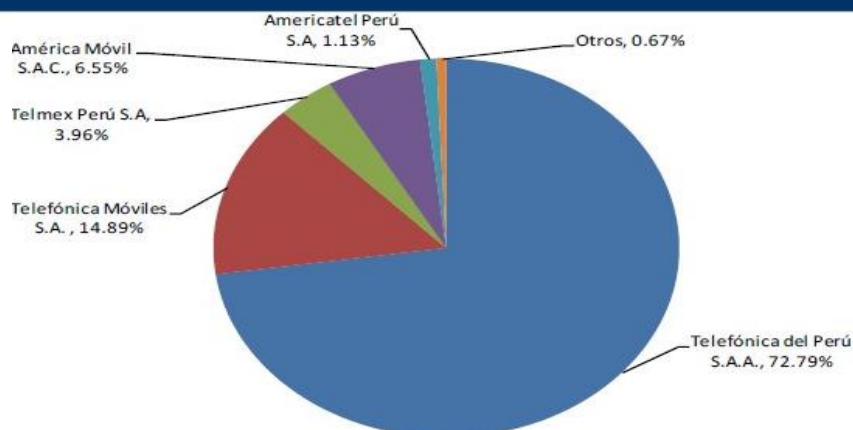


Figura 33. Participación del mercado en el servicio de telefonía fija. Tomado de “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones-Septiembre 2011, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/estadisticas/Servicios%20Públicos%20de%20Telecom%20III%20Trim.%202011%203.pdf>

Adicionalmente, es importante recalcar que las dos operadoras del sector telefonía fija han anunciado que sus inversiones proyectadas alcanzan las siguientes cifras: (a) Telefónica invertirá US\$1,500 millones para masificar Internet en la sierra y en la selva hasta el 2013, a través de su proyecto Fibra Óptica de los Andes, y (b) el Grupo América Móvil, a través de su presidente, ratificó que la compañía invertirá US\$1,000 millones en los próximos tres años (RPP Noticias, 2011). De acuerdo con lo descrito, se identifica como una debilidad el posible desabastecimiento de materiales y equipos para implementar la infraestructura y los terminales. Ante esto, se colige que resulta más atractivo para los proveedores ofrecer sus productos a otros mercados del mundo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La información de la operadora más importante del sector permitirá explicar los temas financieros y contables. Esta mantiene una posición competitiva y una gran participación del mercado local, por lo cual se ubica como empresa líder. Asimismo, posee una amplia base de clientes y su estrategia comercial está enfocada en los productos de mayor valor y de mejor calidad. Finalmente, busca una expansión de su red con la oferta de productos bajo diversos esquemas que permiten atender a todos los segmentos de la población.

En cuanto a su estructura financiera y operativa, cuenta con adecuados índices de rentabilidad, de liquidez y de capacidad de cobertura de deuda, y tiene una buena capacidad de generación de fondos. Todas estas capacidades se encuentran apoyadas en una eficiente gestión operativa. Respecto a la estructura de su deuda, cuenta con bajo nivel de apalancamiento y con adecuados esquemas de concertación en términos, moneda y costo financiero. La deuda financiera se maneja con vencimiento de largo plazo, pero es amortizada periódicamente de acuerdo con sus perfiles de vencimiento, lo que disminuye los riesgos de liquidez y los riesgos crediticios. Estos contratos son pactados principalmente en moneda nacional (casi un 90% de la deuda), de esta forma, logran minimizar el riesgo cambiario. Su alta capacidad de cobertura financiera se confirma con los ratios como EBITDA/gastos financieros y deuda financiera/EBITDA. También se encuentra respaldado por el índice de cobertura histórica proyectada.

De acuerdo con el informe auditado de los estados financieros de Telefónica del Perú, por la naturaleza de las actividades de la compañía, la empresa está expuesta a los siguientes riesgos: (a) de crédito, (b) de tipo de cambio, (c) de tasa de interés y (d) de liquidez. El riesgo de crédito es controlado a través de la evaluación y el análisis. Analizando la antigüedad de las cuentas, se tomaron las medidas parciales y totales de los servicios. En opinión de la Gerencia, no existe un alto porcentaje de riesgo. El riesgo del mercado es el riesgo de sufrir pérdidas con respecto al balance, como consecuencia del tipo de cambio y de la tasa de interés. Según la Gerencia, la relación entre la tasa de interés fija y la posición de instrumentos en moneda extranjera (tipo de cambio) es constante. Finalmente, el riesgo de liquidez radica en que la compañía no pueda cumplir con sus obligaciones de pago. Al respecto, la Gerencia orienta sus esfuerzos a mantener las fuentes de financiamiento a través de las líneas de crédito, la emisión de bonos y otros papeles comerciales. En la Tabla 16, se exponen los principales accionistas de Telefónica del Perú.

Tabla 16

Participación de los 10 Primeros Accionistas a Diciembre del 2011 para Telefónica.

Accionista	N° de Acciones	%
Telefónica Internacional S.A.	1,671'277,190	49.93
Latin América Celular Holdings B.V.	1,616'989,235	48.31
Telefónica S.A.	5'266,246	0.16
4°	1'391,708	0.04
5°	1'081,942	0.03
6°	723,784	0.02
7°	643,589	0.02
8°	476,035	0.01
9°	464,888	0.01
10°	433,021	0.01
Otros Accionistas	48'511,311	1.45
Total	3,347'258,949	100

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2011”, por Telefónica del Perú, 2012. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B70009/20120323174702/MEB700092011AIA01.PDF>

Para el sector de telefonía fija, se identifica como fortaleza la condición de las empresas que disponen de solidez financiera.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Las estrategia del *outsourcing* sigue siendo la tendencia para tercerizar las actividades que no forman parte del rubro principal del negocio. Al respecto, Telefónica del Perú (2012) se definió del siguiente modo: “es reconocida como una compañía que respeta y motiva a sus colaboradores y que además está comprometida con el desarrollo y mejoramiento del ambiente laboral” (p. 48).

Entre las prácticas que son establecidas por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), Telefónica fue auditada en temas como (a) el pago puntual de los salarios, (b) el pago puntual de los beneficios legales, (c) el pago puntual del seguro médico, (d) la evaluación del personal, (e) las recompensas de acuerdo con la evaluación, capacitación y entrenamiento y (d) el reconocimiento y ambiente de trabajo seguro e higiénico. El modelo de desarrollo de la compañía, denominado “meritocracia”, permite la identificación del talento en todos los

niveles de la organización y el desarrollo de las capacidades de sus empleados a fin de maximizar tanto su progreso como su contribución.

Como parte de la promoción del desarrollo profesional, se realizan anualmente evaluaciones a los empleados por parte de sus líderes. Estas evaluaciones incluyen un análisis posterior a cargo de estos y que, finalmente, se comunican, a través de la retroalimentación, a los evaluados, a fin de implementar programas de desarrollo individual que les permitan explotar sus fortalezas y trabajar sus oportunidades de mejora. Para facilitar el acceso a la formación por parte de todos los empleados y homogenizar el conocimiento en la compañía, se utilizan distintos canales, entre ellos, los programas y planes de formación presencial, semipresencial, y a través de la plataforma *e-learning* (Telefónica del Perú, 2012).

Para brindar mayores oportunidades de desarrollo, se ofrece a los empleados la posibilidad de realizar rotaciones a distintas empresas del Grupo a nivel mundial. Los profesionales que acceden a estos programas adquieren nuevos conocimientos y experiencias de otra realidad empresarial, lo cual contribuye a los aportes que proponen para el desarrollo local del negocio. Por ejemplo, Telefónica propone un programa llamado Suma-T, el cual busca que los líderes sean gestores activos de la transformación cultural de la empresa, de manera que se involucren y actúen de acuerdo con las conductas definidas como parte de esta cultura. En ese sentido, el Programa de Formación de Líderes tiene como objetivo reforzar las habilidades de gestión necesarias para ejercer un liderazgo en cuanto a tres competencias: (a) innovación, (b) flexibilidad y (c) orientación al cliente (Telefónica del Perú, 2012).

Las compañías buscan ofrecer un entorno laboral seguro para todos sus empleados, tanto en sus puestos de trabajo como para aquellos que realizan actividades en los exteriores. Encaminadas a dicho fin se desarrollan una serie de iniciativas que buscan mantener adecuadamente informados a sus empleados con respecto a temas de seguridad, salud y prevención de riesgos laborales. Entre las principales actividades que se desarrollan se

cuentan las siguientes: (a) inspección de locales para la identificación de posibles riesgos, (b) programas de formación, (c) chequeos médicos gratuitos y planes de salud y (d) campañas anti estrés. Además, como parte del compromiso de ofrecer a sus empleados las mejores condiciones laborales, se desarrollan políticas orientadas a fomentar el balance trabajo-familia, para lo cual se ofrecen beneficios y se realizan campañas de concientización sobre dicho asunto y actividades de bienestar.

En ese sentido, se han establecido (a) políticas de cumplimiento de horas de trabajo y compensación horaria, (b) asignaciones monetarias por escolaridad y defunción, (c) productos exclusivos para los empleados, entre otros. Telefónica, por ejemplo, ofrece a sus empleados un entorno laboral seguro, cumple estrictamente con las regulaciones y establece los mecanismos adecuados para evitar accidentes, lesiones y enfermedades laborales asociadas a la actividad profesional.

Existen modelos de reconocimiento implementados en las compañías, que buscan premiar los logros del equipo en todos los niveles de la organización, estableciendo criterios claros y facilitando las herramientas que permitan focalizar de manera diferenciada los comportamientos, actitudes y logros, ya sean individuales o de equipos. Este reconocimiento se ejecuta tanto a nivel de la empresa como de las direcciones y jefaturas. Los programas de reconocimiento que existen en Telefónica son (a) al buen desempeño y logro de objetivos, (b) al tiempo de servicio, (c) Suma-T, entre otros.

Así también, existen programas que permiten que los empleados contribuyan con su tiempo, conocimiento y habilidades a la mejora de las condiciones de vida de las personas menos favorecidas del país. Para maximizar este aporte, la compañía les ofrece formación y los incentiva para que planeen y ejecuten sus propios proyectos de carácter social. Entre las actividades que realizan los voluntarios se encuentran (a) la mejora de infraestructura de colegios de escasos recursos, (b) la donación de víveres, (c) la asistencia a los niños con

habilidades especiales, (d) las campañas navideñas para la niñez en riesgo, entre otras. Por ejemplo, en Telefónica del Perú, más de 4,000 empleados forman parte de Voluntarios Telefónica.

Para lograr el máximo compromiso y satisfacción por parte de sus empleados, el Grupo Telefónica ha diseñado una propuesta de valor que les genere los mayores beneficios y, que a su vez, les ofrezca un clima interno cada vez mejor (Telefónica del Perú, 2012). Anualmente, se realiza una encuesta para medir el clima laboral y, según los resultados, se evalúan las fortalezas y las oportunidades de la compañía, y se realizan distintas acciones para ofrecer un mejor entorno de trabajo.

Considerando lo expuesto, se observa que el comportamiento del sector se inclina a ofrecer buenas condiciones laborales para sus colaboradores. Por ejemplo, Telefónica del Perú, quien forma parte del frente de mayor participación de mercado en la telefonía fija, participa en la encuesta Great Place to Work. En la Figura 34, se evidencia que las empresas del sector alcanzan un porcentaje de participación significativo.

Por lo descrito, se identifica como fortalezas el esfuerzo del sector privado por mantener un buen clima laboral y personal altamente motivado. Por otro lado, se señala como debilidad el poco esfuerzo del sector público por mantener al personal altamente motivado e inmerso en un buen clima laboral.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones ofrecen las siguientes ventajas: (a) mejorar la eficacia; (b) mejorar la eficiencia, y (c) aumentar la ventaja competitiva de la empresa. Toda organización independientemente de la tecnología con la cual cuente coincide en esta búsqueda.

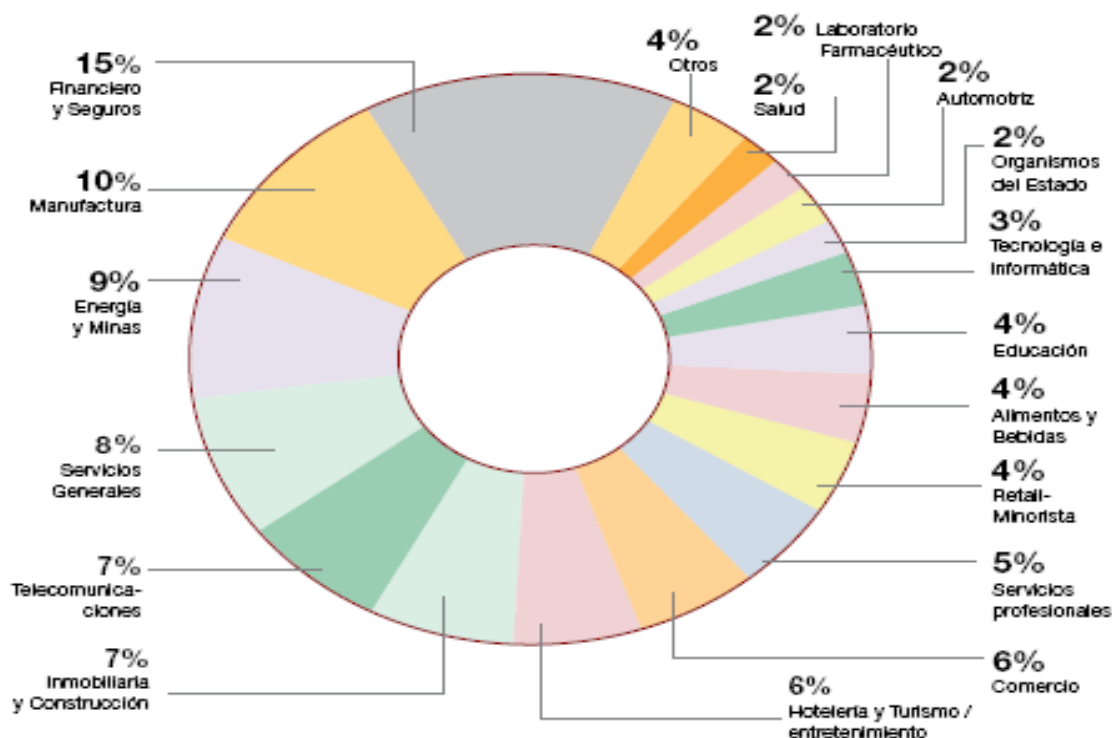


Figura 34. Porcentaje de participación de las empresas según sectores en encuesta Great Place to Work. Tomado de “Las mejores empresas para trabajar en el Perú-2010”, por Great Place to Work Institute Perú (GPTWIP), 2010. Recuperado de http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/suplemento_comercio.pdf

En este sector, las empresas disponen de sistemas de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning) [ERP] que le permiten obtener una gestión más integrada, a través de Sistemas, Aplicaciones y Productos para procesamiento de datos [SAP]. Estos sistemas permiten ahorrar costos y, por ejemplo, se pueden enfocar en reducir costos laborales manuales.

Las empresas operadoras, considerando su desarrollo organizacional, cuentan con herramientas de información y comunicación funcionales, con tecnología de punta. De esta forma, pueden ofrecer soporte adecuado a los diversos sectores. En cambio, el Estado busca aún acceder a los beneficios de la información y comunicación.

En vista de ello, se formó la Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú (CODESI), que todavía se encuentra en sus fases iniciales de operación. Es importante destacar la mayor

proactividad por parte de los organismos públicos en pos de ofrecer a la sociedad, información de calidad y más transparente (CODESI, 2011).

Finalmente, se identifica como debilidad que la información transmitida a través de los sistemas de comunicación resulta muy básica. Asimismo, al interior del sector, la renovación tecnológica de sus sistemas de comunicación aún es muy lenta si se la compara con la evolución acelerada de las tecnologías.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El estancamiento del crecimiento en la telefonía fija da lugar a que las empresas operadoras y los proveedores centren sus esfuerzos en proveer mejoras tecnológicas a los aparatos terminales, lo cual es una alternativa de valor añadido. El desarrollo de los productos relacionados con la telefonía fija busca mejorar la efectividad o levantar la productividad de los negocios. Al respecto, Telefónica ha diseñado *Business Map*, un servicio que busca incrementar la efectividad de los *call center* mediante un análisis detallado de las llamadas (completadas y no completadas) que reciben las líneas 0800 (de cobro revertido) y 0801 (de cobro compartido).

Este servicio de información inteligente precisa los números llamantes, la hora, el día y el mes de la llamada, el estado de las llamadas (contestada, ocupada y no contestada) y el origen de estas (departamento y distrito en los casos de Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Cusco y Huancayo). Asimismo, brinda información sobre la cantidad de llamadas, la duración en segundos y los intervalos de duración entre cada una.

Business Map cuenta, además, con módulos de consultas, gráficas, mapas geográficos, tablero de control y una completa base de datos que posibilitan un rápido análisis de la información recibida por las líneas de atención al cliente. Está diseñado para los usuarios que cuentan con las líneas 0800 y 0801, así como para los que poseen un *call center* con un

número de siete dígitos y que deseen migrar a un servicio de cobro revertido o compartido (Telefónica del Perú, 2007).

Estas propuestas de productos obtenidos de las tecnologías de investigación y desarrollo permiten los siguientes beneficios: (a) optimizar el *call center*; (b) obtener mayor información por parte de los clientes; (c) mejorar la atención a los clientes, e (d) identificar clientes potenciales. Por parte del Estado, se aprecia el bajo porcentaje de asignación para el tema de investigación respecto al dispendio que reciben otros sectores.

En conclusión, se identifica como debilidad el bajo presupuesto que se dispone para el desarrollo de tecnología e investigación en cuanto a la optimización de las redes. Asimismo, en el Perú, el sector dispone de una moderada capacidad para adoptar tecnologías nuevas, dado que estas requieren de cuantiosas inversiones.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El objetivo principal de la MEFI es estructurar, de forma organizada, las fortalezas y debilidades del sector telefonía fija del Perú. Esto se puede apreciar en la Tabla 17.

4.3 Conclusiones

- El crecimiento del sector de telefonía fija en el Perú no puede ser ajeno a la tendencia de la convergencia; no solo para buscar el ahorro de costos de las empresas operadoras, sino para alcanzar la compatibilidad de los diversos equipos terminales y de servicios. El uso eficaz de las tecnologías con las que cuenta actualmente y la apertura a los cambios tecnológicos que se requieran asegurarán (a) mayor cobertura, (b) mayor percepción de valor y (c) la confiabilidad del servicio.
- Existen zonas alejadas, especialmente rurales, que aún no cuentan con telefonía fija, debido a una serie de factores que dificultan la implementación de los sistemas de redes. Para este caso, será necesaria la intervención conjunta de todos los partícipes

del sector, liderados por el Estado, a fin de colocar en la agenda nacional el despliegue del servicio en las zonas rurales con potencial de crecimiento.

- Con respecto al oligopolio, según el cual se mantiene una oferta definida de servicios de telefonía fija, bajo ciertas regulaciones que han permitido ajustar las tarifas de las llamadas sin generar un alto impacto en el consumo, el Estado debe generar una competencia más agresiva y equilibrada entre las operadoras para impulsar la innovación de los servicios. Asimismo, debe implementar mecanismos que otorguen beneficios a las empresas que decidan invertir en el sector de telefonía fija. Ello permitirá una mayor celeridad en cuanto a la renovación tecnológica.



Tabla 17

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Apalancamiento sobre los productos estrella del rubro telecomunicaciones.	0.1	3	0.3
2	Solidez financiera.	0.1	3	0.3
3	Buen clima laboral y personal motivado, en el sector privado.	0.04	3	0.12
4	Conocimiento moderado de las necesidades del consumidor.	0.05	3	0.15
5	Capacidad y conocimiento técnico para expandir la red hacia las zonas geográficas que aún no han sido cubiertas.	0.05	3	0.15
Debilidades				0
1	Escenario oligopólico que no cuenta con una regulación que busque el equilibrio del sector.	0.07	1	0.07
2	Baja oferta de productos de telefonía fija.	0.11	1	0.11
3	Posible desabastecimiento de materiales y equipos por ser poco atractivos para los proveedores.	0.04	2	0.08
4	Sector público con baja motivación.	0.03	2	0.06
5	Bajo porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para la optimización de las redes.	0.11	1	0.11
6	Dificultades técnicas y presupuestales para implementar sistemas de redes de fibra en las zonas urbanas y rurales.	0.05	2	0.1
7	Información muy básica, transmitida a través de los sistemas de comunicación.	0.04	2	0.08
8	Lenta renovación tecnológica del sector, comparada con el avance de la tecnología.	0.1	1	0.12
9	Nivel de calidad de la prestación no establecido ni integrado a toda la cadena de suministro del servicio.	0.11	2	0.22
Total		1		1.97

Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Telefonía Fija

Los intereses del sector son aquellos fines que la industria intenta alcanzar para obtener el éxito en los mercados donde compite. De acuerdo con D'Alessio (2008), los intereses se clasifican a partir de dos criterios: (a) según su nivel de intensidad, pueden ser de supervivencia, vitales, mayores o periféricos, y (b) con respecto a la interacción de los agentes dentro del sector, pueden ser comunes u opuestos.

De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021 (CEPLAN, 2012), uno de los objetivos nacionales, en razón del eje estratégico de oportunidades y acceso a los servicios, es la igualdad de oportunidades y el acceso universal a los servicios básicos. Por su parte, el Plan Estratégico Institucional 2009-2011 (CEPLAN, 2009), entre los objetivos estratégicos para el programa de telecomunicaciones, considera los siguientes lineamientos:

- Promover la inversión privada para lograr el despliegue de la infraestructura y la expansión de los servicios de comunicación, a nivel nacional.
- Incentivar la competencia en cuanto a la prestación de los distintos servicios de comunicación, a fin de lograr mayores servicios y menores tarifas.
- Integrar a las comunidades nativas y rurales y a las localidades de preferente interés social a través de la ejecución de proyectos destinados a la provisión de servicios públicos de telecomunicación, así como de radio y televisión.
- Reducir la informalidad en la prestación de los servicios.
- Promover la innovación tecnológica y la convergencia en cuanto a redes y servicios.

Al alinearse lo anteriormente expuesto con el sector específico de telefonía fija, se plantean los siguientes intereses:

- Acceso universal a los servicios básicos: Se entiende como el derecho que tienen todos los ciudadanos a poder contar con un servicio de telefonía básica si lo solicitasen, sin que la geografía sea una barrera para la operación del servicio.
- Expansión de las redes de comunicación sobre la cual se pueda extender el servicio a nivel nacional: Con respecto a la infraestructura, se debe considerar toda la que puede ser útil para el despliegue de las redes de telecomunicaciones. Es necesario aplicar las mejores prácticas de otros países para extender las redes hacia la selva y la sierra.
- Promover el equilibrio de mercado, para evitar la existencia de los monopolios y de los operadores dominantes: El sector necesita reforzar todas las condiciones para una competencia leal y equilibrada, en la cual se minimice el impacto de las acciones de los operadores dominantes sobre las tarifas fijadas. El ente regulador juega un rol importante y debe caracterizarse por su neutralidad.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para mejorar la calidad y la eficiencia de las prestaciones del servicio: La tecnología analógica vigente representa otras opciones de mayor eficiencia y calidad para la telefonía fija. Se debe identificar, evaluar e implementar el uso de estas nuevas tecnologías.

5.2 Potencial del Sector Telefonía Fija

El potencial de la telefonía fija es reducido, dado que las tendencias globales indican un aumento de la demanda de los servicios móviles y de transferencia de contenido. Por lo tanto, los esfuerzos del sector deben enfocarse en (a) generar más oferta de operadores, (b) incrementar los índices de penetración y (c) ser más eficientes en cuanto a los servicios basados en las nuevas tecnologías, los cuales deberán ser los pilares para maximizar el reducido potencial del sector de telefonía fija en el Perú. Son potenciales del sector los que se mencionan a continuación:

- Existe una proyección creciente de empresas que requerirán servicios de telecomunicación de voz. Las PYME cada vez dejan de ser pequeñas empresas.
- Existe un despliegue de proyectos de infraestructura a nivel nacional, tales como carreteras, líneas de alta tensión y gaseoductos, los cuales brindarán facilidades para la expansión de las redes de telecomunicación.
- El Proyecto de Banda Ancha a nivel nacional facilitará no solo la oferta de los servicios de Internet, sino de todos aquellos que sean compatibles con la tecnología IP principalmente.
- Existe un gran número de regiones que disponen de un bajo nivel de penetración de la telefonía fija, así como existen aún poblados a los cuales no llega ningún servicio de voz o datos.
- Existe una demanda creciente de servicios de voz para los negocios denominados *call center*. El Perú es un país con mano de obra barata para este tipo de negocios, por lo que han surgido varias empresas del rubro que demandan líneas telefónicas.
- Las inversiones de capital extranjero en el país generarán el ingreso de nuevas empresas internacionales, las cuales demandarán comunicaciones de largas distancias seguras y confiables.
- Existen recursos económicos provenientes del canon y otras obligaciones de las operadoras que sirven de apoyo para poder expandir el servicio a las zonas rurales.
- Las tecnologías emergentes facilitan la oferta del servicio de telefonía fija, conjuntamente con otros servicios, lo cual minimiza el capital de inversión.

5.3 Principios Cardinales del Sector Telefonía Fija

El análisis de los principios cardinales junto con los intereses del sector y la misión y visión hacen posible definir de manera adecuada los objetivos de largo plazo (OLP). Ello, asimismo, permite plantear estrategias más precisas. Los principios cardinales se sostienen en

cuatro aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos. Estos se exponen a continuación.

Influencia de terceras partes. El sector de telefonía fija en el Perú es un soporte para la gran mayoría de los sectores productivos y/o de servicios. Para otros, como los sectores de energía y vial, el desarrollo de la telefonía fija genera oportunidades de acuerdos comerciales que permitan compartir infraestructura. Por otro lado, el desarrollo de la telefonía en otros países, a un nivel más competitivo, puede convertirse en un elemento de atracción para los negocios que se basan en la telefonía fija.

La oportunidad que se presenta para la telefonía fija radica en la existencia, en la sierra y en la selva, de proyectos de energía y viales, cuya infraestructura puede servir para la expansión de las redes. Asimismo, al ser la telefonía fija un soporte para los otros sectores productivos, el crecimiento del sector comercial y la llegada de nuevas empresas de capital extranjero incrementarán la demanda del servicio. Constituye una amenaza para el sector de telefonía fija el hecho de que otros países posean sectores de telefonía fija más competitivos que el del Perú. Ello reorientaría la inversión y es justamente lo que están desarrollando muchas empresas en el país, a partir del rubro de los *call center*.

Lazos pasados y presentes. En el pasado, la interacción de los sectores productivos y/o de servicios era muy fuerte en relación con la telefonía fija, dado que era el servicio con mayor cobertura nacional. Sin embargo, conforme han aparecido nuevos sistemas de comunicación, la demanda por dicho servicio ha disminuido. Por otro lado, los sectores de telefonía fija en los países desarrollados han alcanzado un mayor nivel de penetración y pericia en el uso de nuevas tecnologías. Las experiencias foráneas siempre han sido los referentes del sector para la fijación de metas de expansión.

La cobertura alcanzada constituye aún una oportunidad para la telefonía fija. Aun cuando la expansión se efectúe a través de la nueva tecnología, el sector deberá asegurar la compatibilidad e integración de todas sus plataformas para incrementar la cobertura. La amenaza para el sector de telefonía fija radica en que las características del servicio, las tarifas y el valor percibido por el consumidor no sea lo suficientemente atractivo para asegurar el consumo de llamadas mínimo para cubrir los costos de una red nacional.

Contrabalance de los intereses. El desarrollo de la telefonía fija y de sus competidores desde un enfoque tecnológico, tales como la telefonía móvil y la telefonía por Internet, requiere de la presencia de un regulador que establezca las bases y reglas de oferta del servicio, con el fin de que todos los servicios disfruten de las mismas condiciones y facilidades. El interés común de este tipo de servicio es el despliegue de la infraestructura de redes compartidas.

Una regulación que no brinde los mismos tipos de beneficios para el despliegue de telefonía fija, móvil o Internet constituye una amenaza para la expansión de la telefonía fija, pues los recursos, inclusive los del Estado, no se enfocarían en una diversificación de la inversión y, dadas las tendencias de la demanda, las operadoras no invertirían en telefonía fija. Por otro lado, la tendencia a brindar servicios “paquetizados” genera una oportunidad para la telefonía fija, que requiere mantener su vigencia inclusive en las expansiones.

Conservación de los enemigos. Desde el punto de vista tecnológico, los sustitutos de la telefonía fija son necesarios para la comercialización del servicio. La expansión de las redes de banda ancha facilitará la difusión de los servicios de telefonía fija con nuevas tecnologías.

La telefonía fija tendrá la oportunidad de continuar vigente siempre y cuando exista una determinación del Estado para fomentar su expansión y su renovación tecnológica. En la

actualidad, las operadoras se han enfocado en la expansión de otros servicios que hasta el momento les otorgan mayor margen.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Telefonía Fija (MIO)

Según D’Alessio (2008), los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para ser exitosa y sostenible en el tiempo, y que producen que ella se oriente hacia el largo plazo. La visión es una forma de expresarla, otra forma de expresarla es a través de la Matriz de Intereses de la Organización (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Interés Sectorial

Interés Sectorial	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
1. Promover el acceso universal a los servicios básicos.	Comunidad (c), MTC (c), OSIPTEL (c) FITEL (c), Operadoras (o).		
2. Extender las redes de comunicación sobre las cuales se pueda expandir el servicio de telefonía fija a nivel nacional.	Comunidad (c), MTC (c).	FITEL (c), Operadoras (o).	
3. Promover el equilibrio de mercado (evitando la existencia de monopolios u operadores dominantes).	Comunidad (c), MTC (c), OSIPTEL (c).	Operadoras (o).	
4. Promover el uso de nuevas tecnologías para mejorar las prestaciones del servicio.	Comunidad (c), MTC(c), OSIPTEL(c).	Operadoras (c).	
5. Aplicar innovación y creatividad.		MTC(c), OSIPTEL(c), Comunidad(c), Operadoras (o).	

Nota. (c) Indica interés común; (o) indica interés opuesto.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos se enfocarán en lograr resultados a través de los diversos participantes del sector; es decir, resultados medidos por los operadores y los organismos reguladores acerca de los consumidores finales. Los OLP para el sector de telefonía fija son los siguientes:

- OLP 1: Al 2025, la oferta del servicio de telefonía fija será brindada por diversos operadores, cuya cuota de mercado individual no sobrepasará el 50%, considerando que, en el 2012, se tiene un operador con más del 85% de cuota de mercado.

En algunos países, el monopolio y el oligopolio no han sido impedimento para expandir la oferta del servicio de telefonía fija de manera equitativa a nivel nacional. Sin embargo, para el Perú, la estructura del monopolio de la década de 1980 no resultó efectiva para lograr la satisfacción del consumidor final. Por ello, desde la década del 2000, la estructura del mercado se ha modificado, y se ha formado un oligopolio con un operador dominante.

A pesar de las políticas estatales de apertura de mercado, la entrada de nuevos operadores no ha generado el suficiente impacto en la calidad, en la oferta, en el incentivo o en la demanda, por lo cual se considera necesario que el Estado complemente sus políticas de apertura de mercado con la definición de nuevas reglas de juego para el sector. Mediante estas se pretende disminuir la cuota del operador dominante a partir del despendio de mayores incentivos a las inversiones de otros jugadores. Ello generará una mayor competencia, la cual beneficiará al usuario final.

- OLP 2: Al 2025, la penetración ascenderá al menos a 15 líneas por cada 100 habitantes, considerando que en el 2012 es de 10.2 líneas por cada 100 habitantes.

Hacia el año 2000, la penetración de telefonía fija en el Perú era de 6.2 líneas por cada 100 habitantes. Con la llegada de más operadores y los cambios en la regulación, hacia el año 2005, se alcanzó una penetración de 8.3 líneas en servicio por cada 100 habitantes. Está pendiente de crecimiento prosiguió hasta el año 2009, en que alcanzó 10.5 líneas en servicio por cada 100 habitantes. A partir de ese año, el crecimiento de la telefonía fija se ha visto disminuido por la demanda de otros servicios tales como la telefonía móvil y la Internet, por lo que, en el 2010, se retrocedió a 10.3 líneas y, en el 2011, a 10.2 líneas.

Considerando esta evolución nacional y las tendencias mundiales de convergencia, así como el mayor uso de las comunicaciones móviles, se propone una meta al 2025 de 15 líneas por cada 100 habitantes. Este número, a su vez, representaría subir en el *ranking* mundial de penetración de líneas fijas, y pasar de una posición de 89/142 a una cercana a la de 82/142.

- OLP 3: La penetración en cada una de las regiones al 2025 será de al menos cuatro líneas en servicio por cada 100 habitantes. En el 2012, existen regiones con departamentos que alcanzan menos de cuatro líneas por cada 100 habitantes: Nororiental del Marañón (Amazonas y Cajamarca), José Carlos Mariátegui (Puno), Andrés Bello Cáceres (Huánuco y Pasco), Inka (Apurímac) y Los Libertadores Wari (Ayacucho y Huancavelica).

La penetración de las líneas fijas en el servicio es un indicador nacional de la oferta de servicio, cuya medición global no garantiza ni permite la trazabilidad de la penetración en cada una de las regiones de país. Por tal motivo, se establece un OLP que permita priorizar la expansión de las prestaciones en las zonas menos atendidas. Con ello, se generará una oferta y una cobertura equitativas del servicio,

en todas las regiones del Perú, mediante la integración de las zonas urbanas y rurales.

- OLP 4: Al 2025, las líneas telefónicas fijas estarán operando sobre la plataforma IP (VoIP) en un 25% del total de líneas operativas, sobre una base no registrada en el 2012, pero con una clara tendencia al 50% en países desarrollados.

La telefonía fija, como se ha descrito anteriormente, abarca los servicios de voz con terminales fijos independientemente de la tecnología o medio por el cual viaja la señal. En el Perú, la telefonía fija es asociada especialmente a aquella que se brinda por el cable de cobre, el tradicional servicio con terminales simples que llega a la mayoría de hogares de las zonas urbanas. Este tipo de servicio es considerado en algunos países como obsoleto, sin embargo, para el Perú, la vigencia de esta plataforma de servicio es importante, porque constituye un medio seguro para las comunicaciones.

Cabe señalar que, durante las situaciones de desastre, la telefonía fija tradicional por cable de cobre es la que dispone de más probabilidad de funcionamiento, ya que no requiere de energía en el consumidor final. Ello no sucede con la telefonía móvil, que requiere baterías, o con el internet, que también requiere de una fuente energética en sus dispositivos.

Por otro lado, es importante que las operadoras brinden a determinados segmentos prestaciones que puedan luego ser compatibles con el resto de servicios de telecomunicaciones que usan el mencionado protocolo IP. Una buena segmentación del mercado, enfocado al sector empresarial, incentivaría el crecimiento de este tipo de servicio telefónico.

- OLP 5: Al 2025, se tendrá a todos los partícipes del sector en un nivel de satisfacción de calidad de servicio de "muy bueno o excelente". Se utilizará, para

ello, una medida estándar de calidad de servicio, consensuada entre el Estado y el sector, partiendo que en el 2012 sólo se mide la calidad del servicio al consumidor final.

Al 2025, el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio será medido de manera estandarizada por el organismo regulador de telefonía en el Perú. Todos los participantes del sector serán calificados de muy bueno a excelente. La escala de medición abarcará los siguientes niveles: (a) pésimo, (b) malo, (c) regular, (d) bueno, (e) muy bueno y (f) excelente.

La esencia de este objetivo es la de asegurar que, en toda la cadena del sector, se identifique claramente los puntos relevantes del servicio cliente-proveedor (interno y externo). El objetivo consiste en que un organismo imparcial, independiente y a su vez jerárquico y funcionalmente reconocido en el sector sea quien estandarice y mesure dicho nivel de calidad de servicio.

Actualmente, los únicos indicadores de calidad son los relacionados con el servicio telefónico que recibe el consumidor final, y son fijados por el reglamento de calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones. Según estas directrices, se exige a las operadoras los siguientes reportes mensuales: (a) tasa de incidencia de fallas (TIF), (b) tasa de reparaciones (TR) y (c) respuesta de operadora (RO).

5.6 Conclusiones

El análisis de los intereses y del potencial del sector, así como la revisión de los puntos cardinales, permite definir de manera más precisa los OLP, a partir de los cuales se precisarán las estrategias más adecuadas que harán posible la visión propuesta para el sector.

Los OLP se sustentan en los intereses comunes del país, tales como la penetración y el uso del servicio como promotor del desarrollo y la competitividad. Por otro lado, consideran el aspecto de los inversionistas, representados por las empresas operadoras. Estas alinearán

sus acciones a fin de que el sector siga vigente con una rentabilidad que promueva mayores inversiones, necesarias para las renovaciones tecnológicas que el mercado exige y la reducción de la brecha digital. Estas medidas generarán mayores ingresos y, por lo tanto, representarán un porcentaje del PBI.

Los OLP están orientados a promover el desarrollo del sector y aspiran a conseguir para el Perú los mejores servicios de telefonía fija en cuanto a la calidad y la eficiencia. Ello permitirá a la industria competir con países desarrollados a nivel de tarifas, regulación ajustada y calidad total.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La formulación estratégica se sustenta en la intuición de los estrategas y en el uso de las herramientas de apoyo. Las tres fases clásicas del marco analítico de formulación estratégica son las siguientes: (a) etapa de entrada, (b) la de emparejamiento y (c) la de salida (D'Alessio, 2008).

La primera proporciona los insumos para las dos siguientes etapas y luego estos conforman la MEFE, la MPC, la MEFI y la MIO. La siguiente etapa, la de emparejamiento o combinación, se apoya en cinco matrices: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna Externa (MIE) y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE). Finalmente, la etapa de salida o decisión se formula por medio de cuatro matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) Matriz de Ética (ME).

A partir de la etapa de emparejamiento, se debe tomar en cuenta que las estrategias se clasifican en tres grupos: (a) estrategias genéricas competitivas, (b) estrategias externas alternativas y específicas y (c) estrategias internas específicas. Entre las estrategias genéricas competitivas del sector deberá considerar su habilidad, recursos y capacidades distintivas para llegar a la visión a través de un liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Dentro de las estrategias externas alternativas y específicas, el sector podrá decidir entre estrategias de integración, intensivas, diversificación y/o defensivas. Las estrategias internas son las que el sector desarrolla al interior de sí y pueden incluir gerencia de procesos, calidad total o mejoramiento continuo de los procesos, reingeniería de los procesos del negocio y/o reducción del tamaño de la organización. A continuación, se desarrolla cada una de estas matrices.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Es la matriz más importante y exige un análisis minucioso de los siguientes cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO); debilidades y amenazas (DA). Durante este proceso, se produce el emparejamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de generar estrategias.

El resultado está compuesto por 11 estrategias Maxi-Maxi (FO-Explote), siete estrategias Mini-Maxi (DO-Busque), cinco estrategias Maxi-Mini (FA-Confronte) y seis estrategias Mini-Mini (DA-Evite). A partir de este emparejamiento se han definido 29 estrategias, que se observarán en la Tabla 19.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

De acuerdo con D'Alessio (2008), la MPEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica del sector. Esta matriz consta de cuatro ejes: dos que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva).

De este modo, se conforman cuatro cuadrantes, en los cuales se ubica el sector analizado. Finalmente, se obtiene una postura estratégica. La evaluación de los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz se exponen en la Tabla 20, la Tabla 21, la Tabla 22 y la Tabla 23.

Cabe añadir que la calificación de los factores determinantes, en relación con la telefonía fija, dan como resultado un polígono y la formación de un vector direccional cuya estructura asume los siguientes valores:

- Eje X = VC + FI = - 3.44 + 3.00 = - 0.44
- Eje Y = EE + FF = - 2.50 + 2.56 = 0.06

La versión gráfica de esta posición podrá apreciarse en la Figura 35.

Tabla 19

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas: F	Debilidades: D
Análisis Interno		<ol style="list-style-type: none"> 1. Apalancamiento sobre productos estrella del rubro telecomunicaciones. 2. Solidez financiera. 3. Buen clima laboral y personal motivado del sector privado. 4. Conocimiento moderado de las necesidades del consumidor. 5. Capacidad y conocimiento técnico para expandir la red hacia las zonas geográficas que aún no han sido cubiertas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escenario oligopólico que no cuenta con una regulación que busque el equilibrio del sector. 2. Baja oferta de productos de telefonía fija. 3. Posible desabastecimiento de materiales y de equipos por ser poco atractivos para los proveedores. 4. Sector público con baja motivación. 5. Bajo porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para la optimización de redes. 6. Dificultades técnicas y presupuestales para implementar sistemas de redes de fibra en zonas urbanas y rurales. 7. Información muy básica, transmitida a través de los sistemas de comunicación. 8. Renovación tecnológica lenta del sector comparado con el avance de la tecnología. 9. Nivel de calidad de servicio no establecido ni integrado a toda la cadena de suministro del servicio.
	Análisis Externo		
Oportunidades: O	Estrategias: FO	Estrategias: DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de mercado a través de los TLC y normas que fomentan la inversión. 2. Proyección de grandes inversiones en los sectores minero, energético y de telecomunicaciones. 3. Concentración de la población en las zonas urbanas, lo que exige un mayor despliegue de redes de telefonía fija. 4. Creciente necesidad de comunicarse permanentemente. 5. Baja saturación del mercado para la oferta del servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferencias tributarias, arancelarias y concesiones) a los nuevos operadores del rubro (O1 y F2). 2. Propiciar el uso de fondos y recursos para la difusión del Perú como centro de inversión de diferentes sectores (O1 y F1, F5). 3. Establecer preferencias que beneficien a los inversionistas locales, operadores existentes del sector (O1 y F2). 4. Establecer un <i>marketing</i> dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el gobierno (O1 y F4, F5; O2 y F4). 5. Identificar nuevos segmentos de mercado para los sectores que ingresen al mercado peruano (O2, F1). 6. Incrementar la capacidad del recurso humano en temas de tecnología y gestión (O2 y F5). 7. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio (O3 y F1, F2). Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de los servicios de telecomunicaciones (O4 y F1 y F5). 8. Desarrollar nuevos productos con valor agregado (O4 y F4). 9. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta (O5, F1, F4 y F5). 10. Fomentar un entorno favorable a la generación de alianzas entre operadoras para que puedan complementar una oferta de servicio de telefonía fija (O5 y F1). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer condiciones de balance en la participación de mercado de los operadores de telefonía fija, para evitar excesos que puedan generar el mal uso de un oligopolio (O1, O4, O5 y D1). 2. Crear un fondo entre los <i>stakeholders</i> que fomente la investigación, ciencia, tecnología y el desarrollo de capital humano en el sector (O1, O5 y D4, D5). Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes (O1, O5 y D8). 3. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros (O2, O5 y D6). Asegurar las condiciones de mercado global (entre ellas, las tarifas) para los servicios de telefonía fija. De este modo, se asegurará un servicio competitivo para los inversionistas (O2, O5 y D2, D3, D6). Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad, que permitan establecer una evaluación de parte del consumidor (O3, O5 y D2, D7, D8). 4. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector (O2 y D9). 	
Amenazas: A	Estrategias: FA	Estrategias: DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Moderado gasto público que frena los proyectos sociales de telefonía fija. 2. Nivel de seguridad ciudadana débil. 3. Corrupción y regulación de los impuestos. 4. Zonas rurales poco atractivas para el despliegue comercial del servicio de telecomunicaciones. 5. Bajo presupuesto de Gobierno destinado a la investigación. 6. Burocracia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija (A1, A5 y F2). Asegurar coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración (A4 y F5). 2. Identificar, entre el personal altamente motivado, aquellos trabajadores que pueden migrar a las zonas de despliegue de proyectos rurales (A4 y F3). 3. Identificar, en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación (A4 y F1, F4, F5). 4. Realizar una reingeniería en los entes reguladores y de fiscalización del sector (A3, A6 y O4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el gasto público proporcional al nivel de las potenciales inversiones en el sector de telefonía fija (A1 y D1, D2, D6). 2. Garantizar un nivel estable de seguridad ciudadana en las zonas más críticas o sensibles a los intereses nacionales (A2 y D1, D2). 3. Reestructurar el ente regulador (A3 y D1, D2, D4, D9). 4. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y baja demanda del servicio (A4 y D2, D6). 5. Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para lograr la implementación de los proyectos de nueva tecnología (A5 y D3, D5, D8, D9). 6. Agilizar los procedimientos de licencias identificados como burocráticos por los usuarios (A6 y D1, D2, D4, D6). 	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 20

Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno. Posición

Estratégica Externa

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad y presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad del precio de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6 = - 2.50									

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 21

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria. Posición

Estratégica Externa

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad/utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio = 3.00									

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 22

*Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera. Posición**Estratégica Interna*

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
1. Retorno en la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido versus capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio = 2.56									

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 23

*Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva. Posición Estratégica**Externa*

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
1. Participación en el mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio - 6 = - 3.44									

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

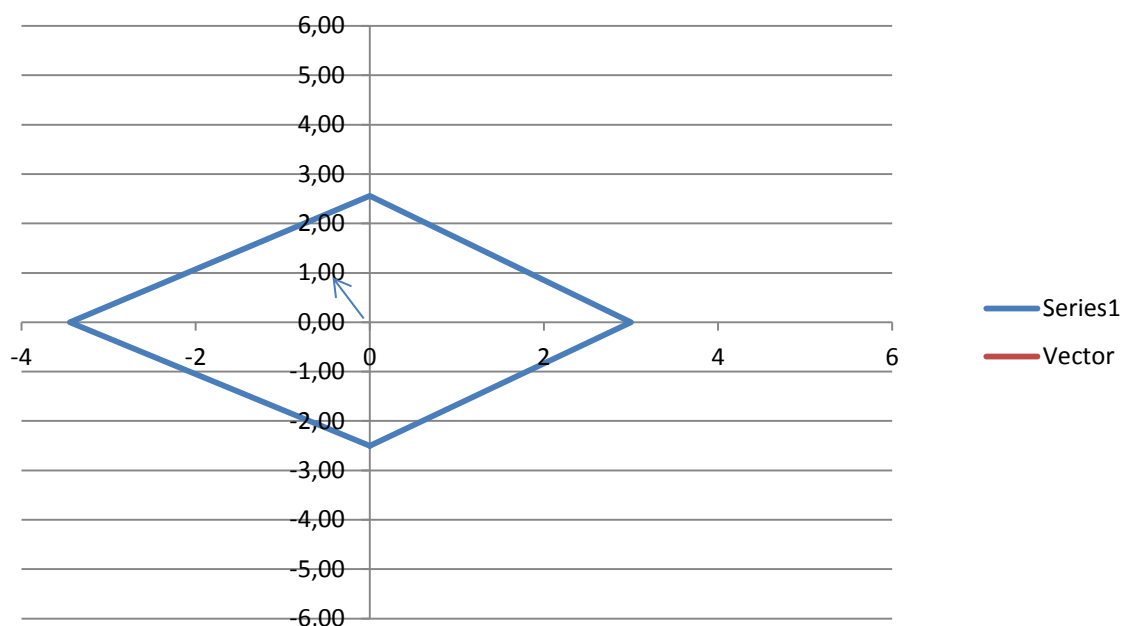


Figura 35. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo con el análisis de la MPEYEA, la telefonía fija se encuentra en una posición conservadora. Según Miles y Snow (2003), esta posición significa alta fortaleza financiera (FF) y baja ventaja competitiva (VC). Dichos conceptos se pueden traducir en las siguientes ideas:

1. Es una postura típica de un mercado estable de crecimiento lento.
2. El factor crítico es el de la competitividad de productos.
3. El sector debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera.
4. Se presenta (a) la reducción de línea de productos, (b) la reducción de costos, (c) el enfoque en mejorar el flujo de caja, (d) la intención de proteger los productos competitivos, (e) la necesidad de desarrollar nuevos productos y (f) la voluntad de ganar entrada en mercados más atractivos.

Desde un enfoque conservador, se listan las estrategias más adecuadas. En primer lugar, las que se enfocan en generar productos competitivos y/o nuevos productos, las cuales se exponen a continuación:

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (de preferencia tributaria, arancelaria o concesiones) para los nuevos operadores del rubro.
2. Establecer preferencias que beneficien a los inversionistas locales (operadores existentes del sector).
3. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.
4. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.
5. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
6. Establecer condiciones de balance en cuanto a la participación de mercado de los operadores de telefonía fija, para evitar excesos que puedan generar el mal uso de un oligopolio.
7. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.
8. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para promover nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
9. Asegurar las condiciones del mercado global (entre ellas, las tarifas) para los servicios de telefonía fija, a fin de brindar un servicio competitivo para los inversionistas.
10. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.
11. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en los proyectos públicos asociados a la telefonía fija.

12. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
13. Reestructurar el ente regulador.
14. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y de baja demanda del servicio.
15. Fomentar un entorno favorable para la generación de alianzas entre operadoras, a fin de que puedan complementar una oferta de servicio de telefonía fija.
16. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.

Por otro lado, entre las estrategias para ingresar a nuevos mercados, se cuentan las siguientes:

1. Propiciar el uso de fondos y recursos para la difusión del Perú como centro de inversión de los diferentes sectores.
2. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
3. Identificar, entre el personal altamente motivado, a aquellos trabajadores que puedan migrar a las zonas de despliegue de proyectos rurales.
4. Identificar, en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
5. Garantizar un nivel estable de seguridad ciudadana en las zonas más críticas o sensibles a los intereses nacionales.
6. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.

Asimismo, existen estrategias para fomentar la investigación y desarrollo:

1. Incrementar la capacidad del recurso humano en temas de tecnología y gestión.
2. Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de los servicios de telecomunicaciones.

3. Crear un fondo entre los *stakeholders* que fomente la investigación, la ciencia, la tecnología y el desarrollo del capital humano en el sector.
4. Crear alianzas con los referentes mundiales de la telefonía fija para implementar proyectos de nueva tecnología.

Finalmente, se delimita una estrategia para fomentar la reducción de costos:

1. Incrementar el gasto público proporcional al nivel de las potenciales inversiones en el sector de telefonía fija.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) ha sido diseñada para ayudar a crear estrategias con respecto a las divisiones del sector. Asimismo, esta herramienta está compuesta por cuatro cuadrantes definidos.

El cuadrante I ubica las divisiones o productos llamados *signo de interrogación*, que exponen una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no disponen de participación de mercado significativa. Reciben esta denominación, porque no se sabe cuál será el futuro de estos en la organización.

El cuadrante II contiene a las divisiones o productos *estrellas*. Para estos, existe una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y gozan de una alta participación de mercado.

El cuadrante III es el de las divisiones o productos *vacas lecheras*. Debido a estos, la organización ejerce una alta participación en el mercado. Sin embargo, en la industria, sus ventas disminuyen o experimentan un bajo crecimiento.

El cuadrante IV corresponde a las divisiones o productos denominados *perros*. Estos se encuentran en una industria que experimenta ventas en disminución o bajo crecimiento. Por consiguiente, su participación en el mercado es baja. La distribución de estas posiciones para el sector telefonía fija se evidencia a continuación en la Figura 36.

Posición de participación de mercado relativa en la industria

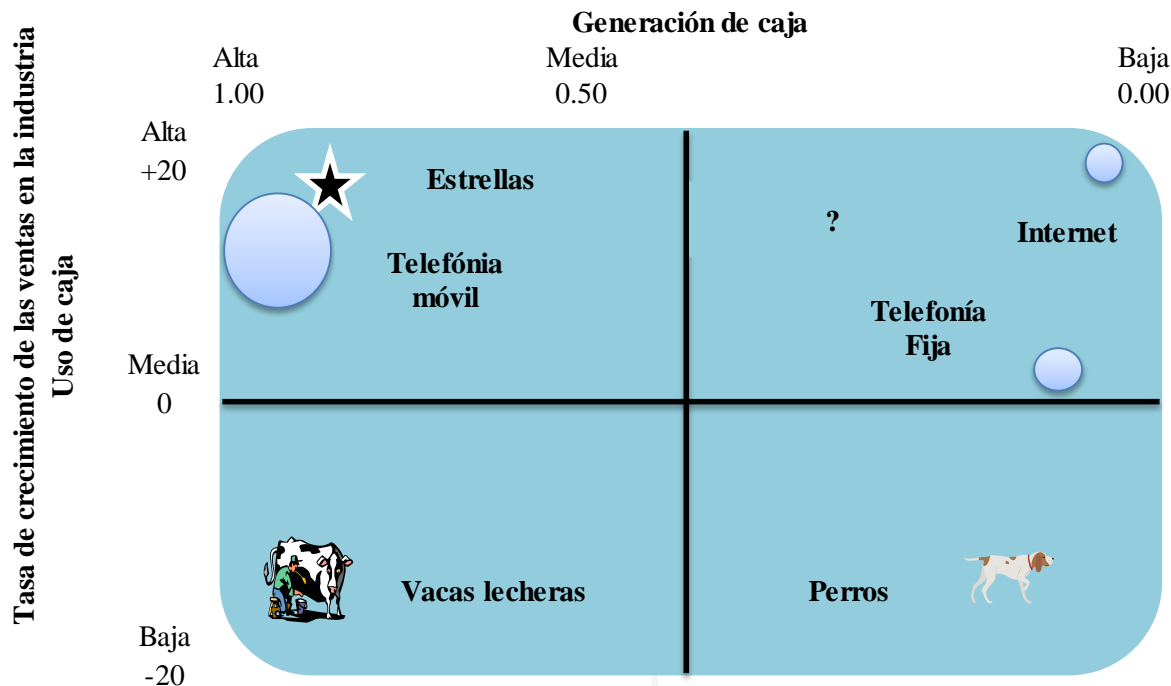


Figura 36. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la telefonía fija. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En el caso de la telefonía fija en el Perú, se ha calculado el porcentaje de crecimiento de la industria tomando datos estadísticos de OSIPTEL (2012) para los años 2011 y 2012, que serán mostrados en la Tabla 24. El cálculo de la participación de mercado se realizó considerando tres tipos de servicios de telecomunicaciones en competencia: telefonía fija, telefonía móvil y el Internet fijo.

Tabla 24

Número de Líneas Activas a Nivel Nacional

	Líneas Activas 2010	Líneas Activas 2011
Telefonía Fija	2'941,794.00	2'949,816.00
Telefonía Móvil	29'002,791.00	32'305,455.00
Internet Fijo	943,423.00	1'202,463.00

Nota. Tomado de “Indicadores del Servicio Telefónico Fijo”, por el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2012. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebsiteAjax/WebFormgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13479&CodSubCat=864&TituloInformacion=1.%20Indicadores%20del%20Servicio%20Telef%3b3nico%20Fijo&DescripcionInformacion=

Según estadísticas del OSIPTEL (2012), se adoptaron los valores totales de las conexiones activas, y se calculó el porcentaje teniendo como universo total la población del Perú, la cual asciende a 30'135,875.00 habitantes. Para poder graficar la relación entre los servicios, se ajustó el porcentaje de participación de mercado y se tomó como referencia la participación de la telefonía móvil. En la Tabla 25 se exponen detalladamente los valores obtenidos.

Adicionalmente, como referencia, se han colocado los valores de ingresos y utilidades referenciales publicados por la empresa dominante, Telefónica y Telefónica Móviles. Esta es la única que mantiene esta información en calidad de pública, es decir, existe acceso libre para que todos los usuarios la puedan consultar.

Tabla 25

Valores Comparativos entre los Servicios de Telecomunicaciones en el Perú.

Sector	Ingresos en Miles de Soles	Porcentaje de Ingresos	Utilidades	Participación de Mercado	Participación de Mercado Ajustado	Crecimiento de la Industria (%)
Telefonía fija	1'663,427.00	20.56%	40%	9.79%	9.13%	0.27
Telefonía móvil	4'279,580.00	52.91%	24%	107.20%	100.00%	11.39
Internet fijo	984,987.00	12.18%	40%	4%	3.72%	27.46

Nota. Datos colectados de Informes de estados financieros Tomado de "Memoria Anual 2011", por Telefónica del Perú, 2012. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/B70009/20120323174702/MEB700092011AIA01.PDF> y Tomado de "Informe Anual", por Apoyo & Asociados, 2012. Recuperado de http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/tel_moviles/tel_moviles_ca.pdf

El sector se ubicó, después del análisis, en el cuadrante I (signo de interrogación), pero muy cerca al cuadrante IV (perros). Cabe resaltar que la matriz revela que la telefonía móvil se encuentra en una etapa de moderado crecimiento, aunque es superada por la Internet, y deja rezagada a la telefonía fija con un crecimiento casi nulo. A nivel de participación de mercado, aspecto que se asocia a la penetración del servicio a nivel nacional, la telefonía móvil supera ampliamente a la fija y al Internet. De acuerdo con el potencial de

crecimiento identificado previamente y considerando la existencia de oportunidades, se ha considerado plantear las siguientes estrategias intensivas:

- Estrategias de penetración de mercado
 1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.
 2. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de la telefonía fija, liderado por el Gobierno.
 3. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnología e infraestructura, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.
 4. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para impulsar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
 5. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad, lo cual permitirá una evaluación de parte del consumidor.
 6. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en los proyectos públicos asociados a la telefonía fija.
 7. Asegurar coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
 8. Establecer preferencias que beneficien a los inversionistas locales (operadores existentes del sector).
 9. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y baja demanda del servicio.

10. Asegurar las condiciones del mercado global (entre ellas, las tarifas) a los servicios de telefonía fija que aseguren un servicio competitivo para los inversionistas.
- Estrategias de desarrollo de mercados
 1. Identificar nuevos segmentos de mercado para los sectores que ingresen en el mercado peruano.
 2. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
 3. Identificar, en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
 4. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.
 - Estrategias de desarrollo de productos
 1. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.
 2. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
 3. Crear alianzas con los referentes mundiales de la telefonía fija para conseguir la implementación de los proyectos de nueva tecnología.
 4. Fomentar un entorno favorable en la generación de alianzas entre operadoras, para que puedan complementar una oferta de servicio de telefonía fija.
 5. Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de servicios de telecomunicaciones.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE tiene como ejes puntuales ponderados los de la MEFE y los de la MEFI, por lo cual ofrece una mayor amplitud para evaluar la complejidad de los negocios (D'Alessio, 2008). Del análisis realizado en la MIE, se desprende que la telefonía fija se sitúa en el

cuadrante seis, pero que la posición específica le da una tendencia muy cercana al cuadrante cinco, al cuadrante ocho y al cuadrante nueve. Por lo tanto, la elección de estrategias obtiene, como posibilidades, sesgos de los cuatro cuadrantes (ver Figura 37).

En estos cuadrantes se sugiere retener y mantener, cosechar o desinvertir, para lo cual se ha considerado necesario invertir selectivamente y administrar la rentabilidad económica y social de los proyectos. Corresponde a este sector la aplicación de estrategias intensivas, a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. La estrategia intensiva de penetración en el mercado consiste en el incremento de la participación en este ámbito.

A partir de lo anterior, se seleccionan, mediante la MFODA, las siguientes estrategias:

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente, tributarias, arancelarias o concesiones) a los nuevos operadores del rubro.
2. Establecer preferencias que beneficien a los inversionistas locales (operadores existentes del sector).
3. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de la telefonía fija, liderado por el Gobierno.
4. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.
5. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
6. Desarrollar de nuevos productos con valor agregado.
7. Crear un fondo entre los *stakeholders* que fomente la investigación, la ciencia, la tecnología y el desarrollo de capital humano en el sector.

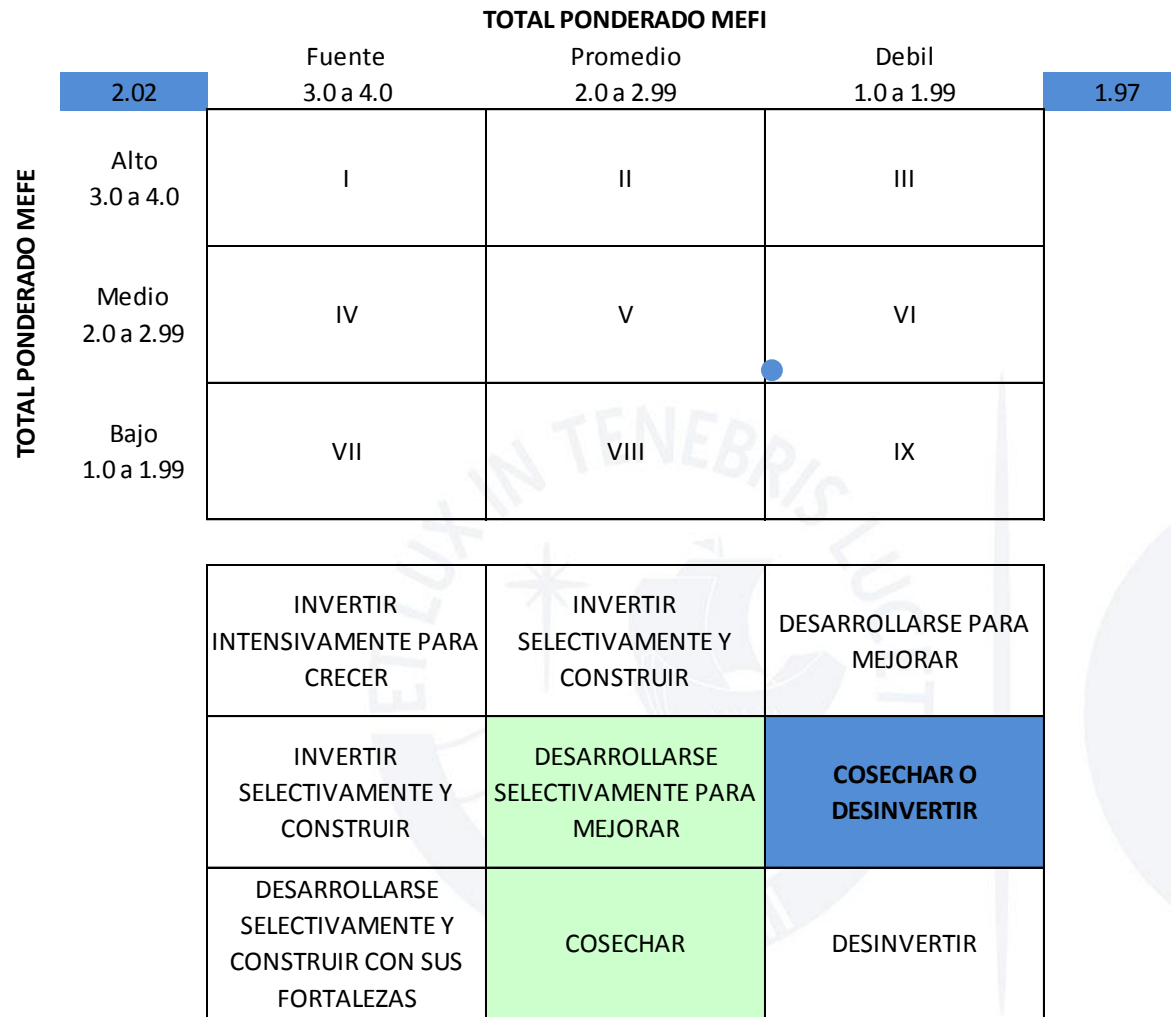


Figura 37. Matriz Interna Externa (MIE) de la telefonía fija. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

8. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector, a nivel técnico y a nivel presupuestal, para impulsar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
9. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad. Ello permitirá una evaluación de parte del consumidor.
10. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.
11. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en los proyectos públicos asociados a la telefonía fija.
12. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
13. Identificar, en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
14. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y baja demanda del servicio.
15. Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para promover la implementación de proyectos de nueva tecnología.
16. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.
17. Fomentar un entorno favorable a la generación de alianzas entre operadoras para que puedan complementar la oferta de servicio de telefonía fija.
18. Realizar una reingeniería en los entes reguladores y los de fiscalización del sector.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE, que se expone en la Figura 38, permite evaluar y afinar la elección de las estrategias adecuadas para el sector. Esta se aplica en términos del crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la organización (D'Alessio, 2008).

Como se apreció, la telefonía fija se encuentra en su etapa de madurez y se desliza en una curva descendente con respecto a su crecimiento. Al establecerse dichos factores, se

ha ubicado el sector de la telefonía fija en el tercer cuadrante, ya que se encuentra en la etapa de lento crecimiento y de una posición competitiva débil. Esta posición permite establecer las siguientes estrategias: (a) atrincheramiento, (b) diversificación concéntrica, (c) diversificación horizontal, (d) diversificación conglomerada, (e) desposeimiento, y (f) liquidación.

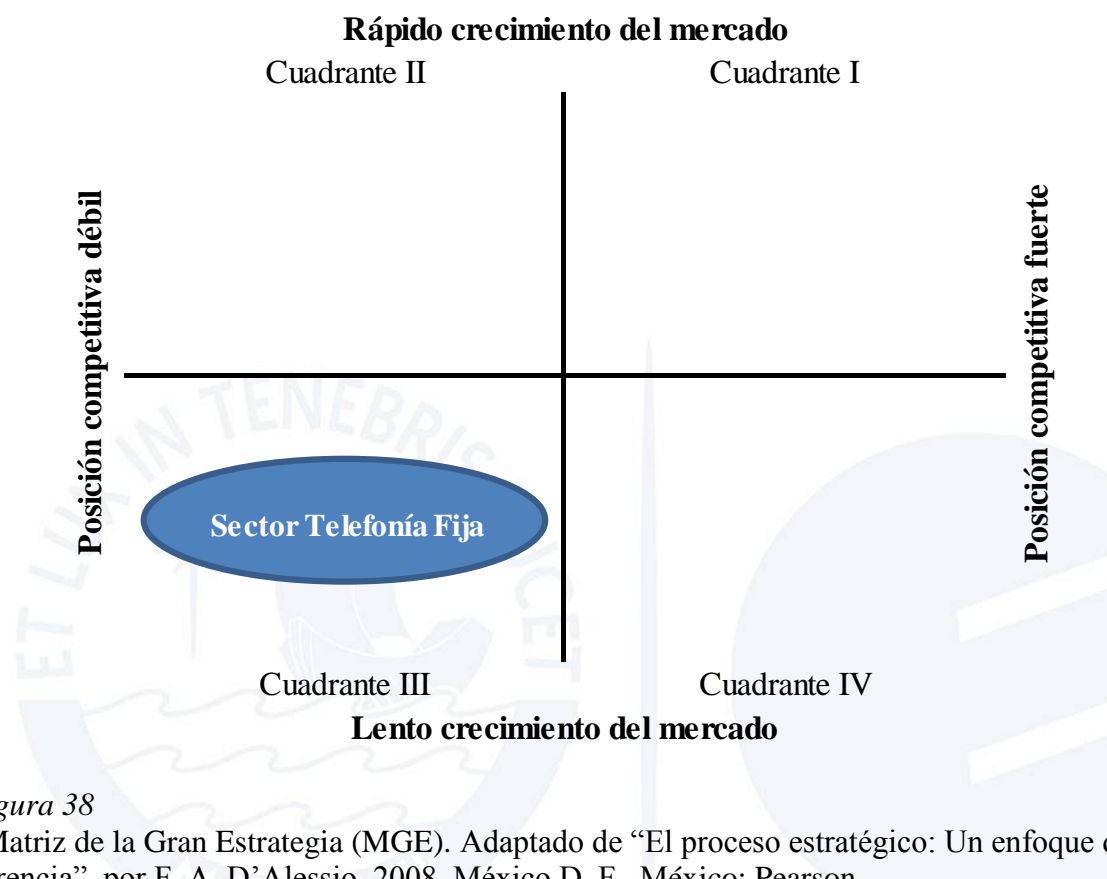


Figura 38

. Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Asimismo, esta herramienta también proporciona estrategias específicas. A continuación, estas se enumeran:

1. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
2. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.
3. Crear alianzas con los referentes mundiales de la telefonía fija para implementar proyectos de nueva tecnología.

4. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.
5. Fomentar un entorno favorable a la generación de alianzas entre operadoras para que puedan complementar la oferta de servicio de telefonía fija.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas por medio del proceso de emparejamiento son reunidas para evaluar el número de veces que se repiten y retener aquellas que se repiten más (D'Alessio, 2008). Se busca encontrar las estrategias que más impacto ejercerán en los OLP. Las estrategias que se analizan son las específicas.

El criterio de retención más usual consiste en escoger las que se repiten tres o más veces. Además, debe dejarse a criterio del evaluador la decisión de conservar las demás como estrategias contingentes (D'Alessio, 2008).

Como resultado de la aplicación de la MDE, se ha considerado con mayor incidencia las estrategias genéricas competitivas del tipo de enfoque. Asimismo, se han planteado, en este instrumento, las estrategias externas, alternativas, intensivas y de diversificación (ver Tabla 26).

De acuerdo con la MDE, se retuvieron las siguientes estrategias:

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.
2. Establecer preferencias que beneficien a los inversionistas locales (operadores existentes del sector).
3. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.
4. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.

5. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
6. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
7. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.
8. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para generar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
9. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad. Ello permitirá la evaluación de parte del consumidor.
10. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.
11. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.
12. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
13. Identificar, en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
14. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y baja demanda del servicio.
15. Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para promover la implementación de proyectos de nueva tecnología.
16. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.
17. Fomentar un entorno favorable para la generación de alianzas entre operadoras, a fin de que puedan complementar una oferta de servicio de telefonía fija.

18. Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de servicios de telecomunicaciones.
19. Crear un fondo entre los stakeholder que fomente la investigación, ciencia, tecnología y el desarrollo de capital humano en el sector.
20. Asegurar las condiciones de mercado global (entre ellas tarifas) a los servicios de telefonía fija que aseguren un servicio competitivo para los inversionistas.
21. Realizar una reingeniería en los entes reguladores y de fiscalización del sector.



Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los nuevos operadores del rubro.	x	x	x	x		4
2. Propiciar el uso de fondos y recursos para la difusión del Perú como centro de inversión de diferentes sectores.	x	x				2
3. Establecer preferencias que beneficien a los inversionistas locales (operadores existentes del sector).	x	x	x	x		4
4. Establecer un <i>marketing</i> dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.	x	x	x	x		4
5. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.	x	x	x	x		4
6. Incrementar la capacidad del recurso humano en temas de tecnología y gestión.	x	x				2
7. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.	x	x	x	x		4
8. Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de los servicios de telecomunicaciones.	x	x	x			3
9. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.	x	x	x	x	x	5
10. Establecer condiciones de balance en la participación de mercado de los operadores de telefonía fija, para evitar excesos que puedan generar el mal uso de un oligopolio.	x	x				2
11. Crear un fondo entre los <i>stakeholders</i> que fomente la investigación, la ciencia, tecnología y desarrollo del capital humano en el sector.	x	x		x		3
12. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.	x	x	x	x	x	5
13. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico, a nivel presupuestal, para fomentar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.	x	x	x	x		4
14. Asegurar las condiciones del mercado global (entre ellas, las tarifas) a los servicios de telefonía fija, a fin de que garanticen un servicio competitivo para los inversionistas.	x	x	x			3
15. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a las tarifas, las estadísticas de servicio y la calidad. Ello permitirá la evaluación de parte del consumidor.	x	x	x	x		4
16. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena.	x	x	x	x		4
17. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en cuanto a proyectos públicos asociados a la telefonía fija.	x	x	x	x		4
18. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.	x	x	x	x		4
19. Identificar, entre el personal altamente motivado, a aquellos trabajadores que pueden migrar a las zonas de despliegue de proyectos rurales.	x	x				2
20. Identificar, en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.	x	x	x	x		4
21. Incrementar el gasto público proporcional al nivel de las potenciales inversiones en el sector de telefonía fija.	x	x				2
22. Garantizar un nivel estable de seguridad ciudadana en zonas más críticas o sensibles a los intereses nacionales.	x	x				2
23. Reestructurar el ente regulador.	x	x				2
24. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y baja demanda del servicio.	x	x	x	x		4
25. Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para lograr la implementación de proyectos de nueva tecnología.	x	x	x	x	x	5
26. Agilizar los procedimientos de licencias que estén identificados como de carácter burocrático por los usuarios.	x					1
27. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.	x	x	x	x	x	5
28. Fomentar un entorno favorable a la generación de alianzas entre operadoras para que puedan complementar la oferta de servicio de telefonía fija.	x	x	x	x	x	5
29. Realizar una reingeniería en los entes reguladores y de fiscalización.	x		x	x		3

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE (ver Tabla 27) expone objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores, es decir, las más atractivas. Asimismo, determina el atractivo relativo de las estrategias específicas retenidas, respecto a los factores clave obtenidos de la MEFE y MEFI.

Es decir, la MCPE examina el impacto de las estrategias retenidas para satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Por otro lado, para la realización de la MCPE se consideró pertinente agrupar algunas estrategias por estar muy relacionadas y poder reformularlas de manera más integral, así se tenían las siguientes estrategias.

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferencias del tipo tributarias, arancelarias, concesiones) a las nuevas operadoras del rubro.
2. Establecer preferencias que beneficien a inversionistas locales (operadores existentes del sector).
3. Otorgar beneficios a las inversiones que las operadoras realicen para cubrir zonas rurales de poca penetración y baja demanda del servicio.

Cuya reformulación fue la estrategia:

Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.

Por otro lado se tenían:

1. Identificar en las zonas rurales, nuevos nichos de mercado. Asociando recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
2. Identificar nichos dentro de la demanda aún no cubierta.

Cuya reformulación fue la estrategia:

Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.

. De este modo, se tuvieron 18 estrategias que se tomaron para el análisis, que se listas a continuación:

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.
2. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.
3. Establecer beneficios a los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructura, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.
4. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para promover nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
5. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a las tarifas, las estadísticas de servicio y calidad, que permitan una evaluación de parte del consumidor.
6. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.
7. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
8. Crear un fondo entre los stakeholder que fomente la investigación, ciencia, tecnología y el desarrollo de capital humano en el sector.
9. Asegurar las condiciones de mercado global (entre ellas tarifas) a los servicios de telefonía fija que aseguren un servicio competitivo para los inversionistas.
10. Identificar nuevos segmentos de mercado para los sectores que ingresen en el mercado peruano.

Tabla 27

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Claves	Estrategia Penetración en el mercado														Estrategias de Desarrollo de Nuevos Mercados										Estrategias de Desarrollo de Productos																
	Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.			Establecer un marketing dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.			Establecer beneficios a los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.			Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal para nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.		Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.		Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.		Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones con los proyectos de incremento en la penetración.		Crear un fondo entre los stakeholders que fomente la investigación, ciencia, tecnología y el desarrollo de capital humano en el sector.		Asegurar las condiciones de mercado global (entre ellas tarifas) a los servicios de telefonía fija que aseguren un servicio competitivo para los inversionistas.		Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.		Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.		Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.		Fomentar un entorno favorable a la generación de alianzas entre operadoras para que puedan complementar una oferta de servicio de telefonía fija.				Realizar una reingeniería en los entes reguladores y de fiscalización del sector.		Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.		Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.		Creación de alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para la implementación de proyectos de nueva tecnología.		Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de servicios de telecomunicaciones.	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación		
Oportunidades																																									
1 Apertura de mercado a través de TLC y normas que fomentan la inversión.	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	1	0.14	4	0.56	4	0.56	1	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28	4	0.56	1	0.14				
2 Se proyectan grandes inversiones en el sector minero, energético y de telecomunicaciones.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2.00	0.18	1	0.09				
3 Concentración de la población en las zonas urbanas que exige un mayor despliegue de redes de telefonía fija.	0.1	2	0.20	4	0.40	2	0.2	4	0.4	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.2	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2.00	0.20	4	0.4				
4 Creciente necesidad de estar permanentemente comunicados.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2.00	0.14	2	0.14				
5 Baja saturación del mercado para la oferta del servicio.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4.00	0.28	2	0.14				
Amenazas																																									
1 Moderado gasto público frenando proyectos sociales en telefonía fija.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3.00	0.15	1	0.05				
2 Nivel de seguridad ciudadana débil.	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	1	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2.00	0.28	1	0.14				
3 Corrupción y la regulación de impuestos.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3.00	0.45	1	0.15				
4 Zonas rurales son poco atractivas para el despliegue comercial de servicio de telecomunicaciones.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2.00	0.16	1	0.08				
5 Bajo presupuesto de gobierno en investigación.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2.00	0.12	1	0.06				
6 Burocracia.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3.00	0.15	1	0.05				
Fortalezas																																									
1 Apalancamiento sobre productos estrella del rubro telecomunicaciones.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3.00	0.30	3	0.30				
2 Solidez financiera.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3.00	0.30	1	0.10		
3 El sector privado mantiene un buen clima laboral y personal motivado.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3.00	0.12	1	0.04				
4 Conocimiento moderado de las necesidades del consumidor.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3.00	0.15	1	0.05				
5 Capacidad y conocimiento técnico para expandir la red hacia las zonas geográficas que aún no han sido cubiertas.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3.00	0.15	2	0.10				
Debilidades																																									
1 Escenario oligopólico que no cuenta con una regulación que busque el equilibrio del sector.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3.00	0.21	1	0.07				
2 Baja oferta de productos de telefonía fija.	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3.00	0.33	4	0.44				
3 Posible desabastecimiento de materiales y equipos por ser poco atractivos para los proveedores.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3.00	0.12	2	0.08				
4 Sector público con baja motivación.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3.00	0.09	1	0.03				
5 Bajo porcentaje de inversión en investigación y desarrollo para la optimización de redes.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3.00	0.33	1	0.11				
6 Dificultades técnicas y presupuestales para implementar sistemas de redes de fibra en zonas urbanas y rurales.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3.00	0.15	1	0.05				
7 Información transmitida a través de los sistemas de comunicación es muy básica.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4.00	0.16	1	0.04		
8 La renovación tecnológica del sector es lenta comparada al avance de la tecnología.	0.1	3	0.30	3	0.30	3	0.3	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4.00	0.40	4	0.40				
9 El nivel de calidad de servicio no está establecido e integrado a toda la cadena de suministro del servicio.	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3.00	0.33	2	0.22		
Puntaje de Atractividad	2.00		5.58		5.90		6.00		5.81		5.40		5.75		5.83		2.81		3.25		5.72		5.70		5.48		4.70		4.21		5.49		5.47		5.81		3.47				

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

11. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
12. Identificar, en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
13. Fomentar un entorno favorable para la generación de alianzas entre operadoras, a fin de que puedan complementar la oferta de servicio de telefonía fija.
14. Realizar una reingeniería en los entes reguladores y de fiscalización del sector.
15. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.
16. Desarrollar nuevos productos con valor agregado.
17. Crear alianzas con los referentes mundiales de la telefonía fija para lograr la implementación de proyectos de nueva tecnología.
18. Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de servicios de telecomunicaciones.

Luego, para un análisis más completo, se agruparon las estrategias específicas en estrategias más genéricas. Entonces, se tuvo en cuenta tres grupos: (a) estrategias de penetración de mercado, (b) estrategias de desarrollo de nuevos mercados y (c) estrategias de desarrollo de productos.

De la evaluación de la MCPE, se retuvieron las siguientes trece estrategias:

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.
2. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.
3. Establecer beneficios a los operadores que inviertan en tecnología e infraestructura con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.

4. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector, a nivel técnico y a nivel presupuestal, para nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
5. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.
6. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.
7. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
8. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.
9. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
10. Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
11. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.
12. Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.
13. Crear alianzas con los referentes mundiales de la telefonía fija para lograr la implementación de los proyectos de nueva tecnología.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez determinadas las estrategias retenidas más atractivas, se realiza el análisis de la MR, el cual consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios establecidos: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2008). Como se aprecia en la Tabla 28, las cinco estrategias evaluadas cumplen los cuatro criterios establecidos. Por ello, todas serán consideradas, con lo que se garantiza mejores resultados en la etapa de implementación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME se utiliza para verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relativos al derecho, la justicia y el utilitarismo (D'Alessio, 2008). En este caso, las trece estrategias retenidas se inscriben en estos parámetros (ver Tabla 29).

Tabla 28

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1 Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias, concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Establecer un <i>marketing</i> dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Facilitar accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para generar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Identificar nuevos segmentos de mercado para los sectores que ingresen en el mercado peruano.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10 Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11 Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12 Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13 Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para la implementación de proyectos de nueva tecnología.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que lograron pasar los filtros de las diferentes matrices y son consideradas satisfactorias para su aplicación. Por el contrario, también existen las estrategias denominadas de contingencia, las cuales fueron establecidas en un principio, pero que luego resultaron filtradas en la ME.

En primer lugar, se enumeran las trece estrategias retenidas:

1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.
2. Establecer un *marketing* dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.
3. Establecer beneficios a los operadores que inviertan en tecnología e infraestructura con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.
4. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector, a nivel técnico y a nivel presupuestal, para nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.
5. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.
6. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.
7. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.
8. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.
9. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.
10. Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.
11. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.
12. Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.
13. Crear alianzas con los referentes mundiales de la telefonía fija para lograr la implementación de los proyectos de nueva tecnología.

Tabla 29

Matriz de Ética (ME)

		Estrategias de Penetración en el Mercado			Estrategias de Desarrollo de Nuevos Mercados			Estrategias de Desarrollo de Productos		
Derechos	1 Impacto en el derecho a la vida.	Viola	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve		
	2 Impacto en el derecho a la propiedad.	Viola	Neutral	___ Promueve	<u>X</u> Neutral	___ Promueve	<u>X</u> Neutral	___ Promueve	<u>X</u>	
	3 Impacto en el derecho al libre pensamiento.	Viola	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve		
	4 Impacto en el derecho a la privacidad.	Viola	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve		
	5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Viola	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve		
	6 Impacto en el derecho a hablar libremente.	Viola	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve		
	7 Impacto en el derecho al debido proceso.	Viola	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve	Neutral	<u>X</u> Promueve		
Justicia	8 Impacto en la distribución.	Justo	Neutro	<u>X</u> Injusto	Neutro	<u>X</u> Injusto	Neutro	<u>X</u> Injusto		
	9 Equidad en la administración.	Justo	Neutro	<u>X</u> Injusto	Neutro	<u>X</u> Injusto	Neutro	<u>X</u> Injusto		
	10 Normas de compensación.	Justo	Neutro	<u>X</u> Injusto	Neutro	<u>X</u> Injusto	Neutro	<u>X</u> Injusto		
Utilitarismo	11 Fines y resultados estratégicos.	Excelentes	Neutro	<u>X</u> Perjudicial	Neutro	<u>X</u> Perjudicial	Neutro	<u>X</u> Perjudicial		
	12 Medios estratégicos empleados.	Excelentes	Neutro	<u>X</u> Perjudicial	Neutro	<u>X</u> Perjudicial	Neutro	<u>X</u> Perjudicial		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En segundo lugar, se listan las 13 estrategias de contingencia:

1. Propiciar el uso de fondos y recursos para la difusión del Perú como centro de inversión de diferentes sectores.
2. Incrementar la capacidad del recurso humano en temas de tecnología y gestión.
3. Establecer condiciones de balance en la participación de mercado de los operadores de telefonía fija, para evitar excesos que generen el mal uso de un oligopolio.

4. Identificar, entre el personal altamente motivado, a aquellos trabajadores que pueden migrar a las zonas de despliegue de proyectos rurales.
5. Incrementar el gasto público en proporción al nivel de las potenciales inversiones en el sector de telefonía fija.
6. Garantizar un nivel estable de seguridad ciudadana en las zonas más críticas o sensibles a los intereses nacionales.
7. Reestructurar el ente regulador.
8. Agilizar los procedimientos de licencias que estén identificados como burocráticos por los usuarios
9. Implementar nuevas tecnologías que aseguren la convergencia de servicios de telecomunicaciones.
10. Realizar una reingeniería en los entes reguladores y de fiscalización del sector.
11. Fomentar un entorno favorable a la generación de alianzas entre operadoras para que puedan complementar una oferta de servicio de telefonía fija.
12. Asegurar las condiciones de mercado global (entre ellas tarifas) a los servicios de telefonía fija que aseguren un servicio competitivo para los inversionistas.
13. Crear un fondo entre los stakeholder que fomente la investigación, ciencia, tecnología y el desarrollo de capital humano en el sector.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Permite conocer cómo a través de las estrategias retenidas se alcanzarán los OLP. Se emparejaron cinco OLP y cinco estrategias retenidas. Finalmente, se determinó que las ocho estrategias retenidas permiten cumplir los cinco OLP. Es decir, el camino trazado mediante las cinco estrategias retenidas permite obtener la visión planteada (ver Tabla 30).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidad de Competidores evalúa la posible reacción una vez que el sector inicie la implementación de las estrategias. El mundo actual es muy competitivo y cambiante; por ello, el sector y los grupos de interés analizan permanentemente el mercado, los clientes, los proveedores y también a los competidores.

Es necesario analizar la reacción de los competidores y las posibilidades que tienen de implementar acciones para equiparar o neutralizar las estrategias definidas por el sector de telefonía fija. Considerando que su potencial es conservador, toda acción del competidor puede representar una amenaza que se debe eliminar o atenuar (ver Tabla 31).

6.13 Conclusiones

Las matrices utilizadas en el proceso estratégico son una herramienta básica e indispensable para la toma de decisiones. Estos instrumentos toman como punto de partida la información recopilada por la MFODA, que es finalmente la base de este proceso. Como resultado del proceso de planeamiento se han determinado un mayor número estrategias específicas intensivas, enfocadas principalmente en incrementar la penetración de mercado en base a una previa identificación de zonas con potencial de crecimiento, nuevos segmentos de mercado y una interrelación más fuerte con países que disponen del sector más desarrollado para la implementación de los proyectos.

Las estrategias seleccionadas permiten alcanzar los OLP. Se necesita, para ello, un Estado líder que impulse al sector para incrementar la oferta del servicio y obtener una mayor demanda de los sectores de otros rubros. Estas decisiones impulsarán un mayor crecimiento.

Tabla 30

Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP 1: Al 2025, la oferta del servicio de telefonía fija será brindada por diversos operadores, cuya cuota de mercado individual no sobrepase el 50%. En el 2012, se tiene un operador con más del 85% de cuota de mercado.	OLP 2: Al 2025, la penetración será de al menos 15 líneas por cada 100 habitantes. En el 2012 es de 10.2 líneas por cada 100 habitantes.	OLP 3: La penetración en cada una de las regiones al 2025 será de al menos cuatro líneas en servicio por cada 100 habitantes, sobre una base, en el 2012, de regiones con departamentos con menos de 4 líneas por cada 100 habitantes: Nororiental del Marañón (Amazonas, Cajamarca), José Carlos Mariátegui (Puno), Andrés Avelino Cáceres (Huánuco y Pasco), Inka (Apurímac) y Los Libertadores Wari (Ayacucho, Huancavelica).	OLP 4: Al 2025, las líneas telefónicas fijas estarán operando sobre la plataforma IP (VoIP) en un 25% del total de líneas operativas, con una base no registrada en el Perú en el 2012, pero con una clara tendencia al 50% en países desarrollados.	OLP 5: Al 2025, se tendrá a todos los partícipes del sector en un nivel de satisfacción de calidad de servicio de "muy bueno o excelente". Se utilizará, para ello, una medida estándar de calidad de servicio, consensuada entre el Estado y el sector, partiendo que en el 2012 sólo se mide la calidad del servicio al consumidor final.
1. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.	Sí	Sí	Sí		Sí
2. Establecer un <i>marketing</i> dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.	Sí	Sí			Sí
3. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para implementar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.		Sí	Sí		Sí
5. Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.		Sí	Sí		Sí
6. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.	Sí	Sí			Sí
7. Asegurar la coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.	Sí	Sí	Sí		
8. Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que ingresen en el mercado peruano.		Sí	Sí	Sí	Sí
9. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.		Sí	Sí		Sí
10. Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.		Sí	Sí		
11. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.	Sí	Sí			Sí
12. Desarrollo de nuevos productos con valor agregado		Sí	Sí	Sí	
13. Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para la implementación de proyectos de nueva tecnología.	Sí	Sí		Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Telefonía Móvil	Telefonía por Internet
1. Establecer beneficios para los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras, con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.	El sector empezará a implementar una estrategia similar, lo cual puede tornar más atractivo el sector de la telefonía móvil frente a la telefonía fija. Los posibles inversionistas pueden inclinarse más por este sector dentro del mercado peruano.	El sector implementará una estrategia similar, lo cual puede volver más atractivo el sector de telefonía por Internet frente a la telefonía fija. Los posibles inversionistas pueden inclinarse más por este sector dentro del mercado peruano.
2. Establecer un <i>marketing</i> dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el Gobierno.	Igualar o superar la estrategia de <i>marketing</i> , con la finalidad de captar tanto más inversionistas como público objetivo.	Igualar o superar la estrategia de <i>marketing</i> con la finalidad de captar tanto más inversionistas como público objetivo.
3. Asegurar la coherencia entre las tasas de los impuestos para las inversiones y los proyectos de incremento en la penetración.	Igualar o superar el balance entre los impuestos y las inversiones del sector.	Igualar o superar el balance entre los impuestos y las inversiones del sector.
4. Facilitar la accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para generar nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.	Implementar una estrategia similar en cuanto a beneficios y preferencias que permitan agilizar el desarrollo de proyectos en el sector.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias que permitan agilizar el desarrollo de proyectos en el sector. Expandir y optimizar las redes para lograr la banda ancha, y con ello mejorar el servicio de telefonía por Internet
5. Crear alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para la implementación de los proyectos de nueva tecnología.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, pero buscando superar los beneficios ofrecidos por el sector de la telefonía fija.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, pero buscando superar los beneficios ofrecidos por el sector de la telefonía fija.
6. Incentivar la participación (en dólares) del sector privado en los proyectos públicos asociados a la telefonía fija.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias que permita captar capitales para el desarrollo de proyectos en el sector.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias que permitan captar capitales para el desarrollo de proyectos en el sector.
7. Identificar nuevos segmentos de mercado para los sectores que ingresen en el mercado peruano.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, pero buscando superar los beneficios ofrecidos por el sector de la telefonía fija.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, pero en pos de superar los beneficios ofrecidos por el sector de telefonía fija.
8. Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, en busca de la superación de los beneficios ofrecidos por el sector de telefonía fija.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, pero buscando superar los beneficios ofrecidos por el sector de telefonía fija.
9. Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferentemente tributarias, arancelarias o concesiones) a los operadores existentes o nuevos del rubro.	Implemente una estrategia similar en cuanto a beneficios y preferencias, pero para superar los beneficios ofrecidos por el sector de telefonía fija.	Implementar una estrategia similar en cuanto a los beneficios y las preferencias, pero en pos de superar los beneficios ofrecidos por el sector de telefonía fija.
10. Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.	Implementar una estrategia similar en cuanto a las leyes y los factores de control que aseguren la calidad del servicio en toda la cadena.	Implementar una estrategia similar en cuanto a las leyes y los factores de control que aseguren la calidad del servicio en toda la cadena.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para el desarrollo de la implementación del Plan Estratégico del Sector de Telefonía Fija, es necesario la consideración de cinco elementos importantes: (a) los OLP, (b) las políticas, (c) los recursos, (d) la estructura organizacional, (e) el medio ambiente y la ecología, (f) los recursos humanos, y (g) la gestión del cambio (D'Alessio, 2008).

En este Capítulo, se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias seleccionadas, las cuales giran en torno a los elementos arriba seleccionados. De esta manera, se busca alcanzar los OLP planteados y, con ello, llegar a la visión propuesta para el sector. Al respecto D'Alessio (2008) afirmó lo siguiente: “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa” (p. 373). Así también, se requiere la participación de todos los integrantes del sector en la implementación, para evitar algún tipo de resistencia futura.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2008) indicó que “los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo” (p. 379). De acuerdo con la definición propuesta, es posible deducir que los objetivos de corto plazo (OCP) son los elementos que componen los OLP.

Asimismo, es importante señalar que, según D'Alessio (2008), las características de los OCP son las siguientes: (a) deben facilitar la concesión de los OLP; (b) deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser lo más específicos posibles, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos; (e) deben estar vinculados a las recompensas y sanciones, de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias, y (f) deben ser expresados en términos de jerarquía y logros por cada

departamento de la organización (D'Alessio, 2008, p. 380). Por lo tanto, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, se enunciarán los OLP asociados con sus respectivos OCP.

OLP 1: Al 2025, la oferta del servicio de telefonía fija será brindada por diversos operadores, cuya cuota de mercado individual no sobrepase el 50%. En el 2012, se tiene un operador que dispone de más del 85% de cuota de mercado.

- *OCP 1.1:* Al 2014, crear un organismo regulador con responsabilidad en (a) el equilibrio de oferta y demanda, (b) la mejora continua y (c) la medición de servicio.

Este objetivo es fundamental para sentar las bases del desarrollo y la maximización del sector telefonía fija, pues esta entidad debe distinguirse por su jerarquía, autoridad y sobre todo imparcialidad ante todos los actores del sector; por ello, se debe definir con precisión sus funciones, roles, nivel de autoridad y autonomía. El Estado debe ser muy cuidadoso en liderar el proyecto de formación de esta entidad así como velar porque no se aliene de su finalidad inicial.

- *OCP 1.2:* Al 2014, disponer de una delegación de alto nivel que busque oportunidades de nuevos operadores.

En esta etapa, el Perú debe difundir correctamente el mensaje de ser un destino atractivo para los inversionistas del sector. Idealmente deberá ser un equipo mixto entre funcionarios de alto nivel del sector público y privado. Ayudará también la inclusión de algún personaje referente y/o de voz calificada a nivel internacional, a fin de garantice o avale el proceso de búsqueda de oportunidades.

- *OCP 1.3:* Al 2015, contar con leyes asociadas a las siguientes ventajas: (a) beneficios a nuevos operadores, en forma de aranceles, tributos o amortiguaciones a largo plazo; (b) beneficios por inversión en tecnología e infraestructura; (c) coherencia en cuanto a la tasa de impuesto e inversión; (d) beneficios por inversiones en proyectos nuevos de tecnología.

En dicho plazo, estas leyes serán la evidencia objetiva de la firme intención del Estado de favorecer la inclusión de nuevos competidores bajo las reglas de libre competencia.

- *OCP 1.4:* Al 2015, se contará con la presencia de operadores de telefonía fija que no excedan en 65% de cuota de mercado, con respecto a los otros operadores.
- *OCP 1.5:* Entre el 2016 y 2018, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 60% su cuota de mercado con respecto a los otros.
- *OCP 1.6:* Entre el 2019 y 2021, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 55% su cuota de mercado con respecto a los otros.
- *OCP 1.7:* Entre el 2022 y 2025, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 50% su cuota de mercado con respecto a los otros.

OLP 2: Al 2025, la penetración será de al menos 15 líneas por cada 100 habitantes. En el 2012, existen 10.2 líneas por cada 100 habitantes

- *OCP 2.1:* Al 2014, el Estado tendrá definido e instalado el Plan Nacional de Expansión, dirigido a la telefonía fija. Este plan estará alineado al OCP 1.1, pues se sustenta en los lineamientos y políticas que establecerá el ente regulador a fin de iniciar el proceso de desarrollo del Sector.
- *OCP 2.2:* Al 2015, deben ser identificados los nichos de mercado potenciales de expansión. Este punto define el mapa de mercado que se aplicará intensamente en el proyecto. Los recursos asignados deberán estar totalmente enfocados a desarrollar dichos nichos.
- *OCP 2.3:* Entre el 2016 y 2018, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 10.9 a 12.0.
- *OCP 2.4:* Al 2019, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.0 a 12.5.

- *OCP 2.5:* Al 2020, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.5 a 13.5.
- *OCP 2.6:* Al 2021, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 13.5 a 14.
- *OCP 2.7:* Al 2023, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14 a 14.5.
- *OCP 2.8:* Al 2025, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14.5 a 15.

OLP 3: La penetración en cada una de las regiones, al 2025, será de al menos 4 líneas en servicio por cada 100 habitantes, sobre una base, al 2012, en la que se presentan regiones con departamentos que poseen menos de cuatro líneas por cada 100 habitantes: Nororiental del Marañón (Amazonas, Cajamarca), José Carlos Mariátegui (Puno), Andrés Avelino Cáceres (Huánuco y Pasco), Inka (Apurímac), y Los Libertadores Wari (Ayacucho y Huancavelica).

- *OCP 3.1:* Al 2013, se formará una comisión encargada de iniciar el proceso de expansión regional en telefonía fija.
- *OCP 3.2:* Al 2015, se habrá establecido y aprobado el plan de expansión regional, que incluirá (a) criticidad de regiones con ratio líneas/100 habitantes, (b) etapas de adaptación de infraestructura, (c) difusión de servicio y (d) logros escalonados de cumplimiento de objetivo.
- *OCP 3.3:* Del 2016 al 2020, el plan de expansión regional debe recibir un seguimiento anual frente al MTC para efectuar la revisión de logros, de acuerdo con las etapas avanzadas.
- *OCP 3.4:* Al 2020, el Plan de Expansión Regional debe registrar un mínimo de 95% de cumplimiento de acuerdo al proyecto (recursos, avances y porcentaje del logro del objetivo en ratio líneas/100 habitantes).

- *OCP 3.5:* Al 2025 lograr equilibrar la oferta del servicio de telefonía fija a nivel nacional logrando como mínimo 4 líneas/100 habitantes.

OLP 4: Al 2025, las líneas telefónicas fijas estarán operando sobre la plataforma IP (VoIP) en un 25% del total de líneas operativas, con una base no registrada en el Perú, en el 2012, pero con una clara tendencia al 50% en países desarrollados.

- *OCP 4.1:* Al 2013, se contará con una comisión que establezca las bases para medir y cuantificar las operaciones de telefonía fija sobre la plataforma IP.
- *OCP4.2:* Al 2015, se definirán las normas legales y tributarias que favorecerán la demanda de telefonía fija sobre plataforma IP y buscarán la alineación con las tendencias mundiales.
- *OCP 4.3:* Del 2015 al 2020, siguiendo el plan de acción, se debe contar con un 15% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.
- *OCP 4.4:* Del 2021 al 2023, si se aplica el plan de acción, se debe contar con un 20% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.
- *OPC 4.5:* Del 2024 al 2025, al seguir el plan de acción, se debe contar con un 25% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.

OLP 5: Al 2025, se tendrá a todos los partícipes del sector en un nivel de satisfacción de calidad de servicio de "muy bueno o excelente". Se utilizará, para ello, una medida estándar de calidad de servicio, consensuada entre el Estado y el sector, partiendo que en el 2012 sólo se mide la calidad del servicio al consumidor final.

- *OCP 5.1:* Al 2014, se debe liderar, y consensuar en todo el sector los factores clave de la calidad de servicio externo e interno, además de establecer una medida cuantitativa de calidad.

- *OCP 5.2:* Al 2014, haber definido las consecuencias (positivas o negativas) del grado de cumplimiento de dicho estándar. Además, se establecerá el Premio Excelencia a la empresa o entidad con mejor desempeño dentro del sector.
- *OCP 5.3:* Al 2015, el Estado debe haber establecido mediciones y registros anuales de la calidad del servicio.
- *OCP 5.4:* Al 2015 Establecer mediciones y registros anuales de la calidad del servicio, realizado por el Estado.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permiten ejecutar las estrategias. Se sostienen en los OCP (D'Alessio, 2008) y se identifican de acuerdo a su tipología: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. En tal sentido, para poder ejecutar los OCP, se plantean de manera general los siguientes recursos:

- **Recursos financieros:** El Estado debe recaudar, a partir de los tributos de los operadores y otros ingresos como el canon de otros sectores, montos de inversión. Estos se utilizarán para desarrollar proyectos en las zonas de interés social con potencial de crecimiento económico. Para ello, se deberá tomar en cuenta dos fuentes de recaudación: (a) recaudación de tributos de las operadoras según las conexiones otorgadas, y (b) porcentaje de la recaudación del canon regional.
- **Recursos físicos:** Para llegar a cabo proyectos de expansión de infraestructura se requiere el uso compartido de infraestructura de otros rubros, tales como energía, gas y los sistemas viales. Para la identificación de estos nichos de mercado, el sector requiere de empresas que se encarguen de la investigación de mercado, por medio de la realización de encuestas y *focus group*.
- **Recursos humanos:** Para asegurar el conocimiento en el sector, se requiere de los siguientes elementos: (a) los profesionales de alto nivel con estudios especializados,

que ocupen las posiciones más importantes y a los que se debe dotar de mayor poder decisión en los organismos reguladores y en las comisiones de alto nivel; (b) los consultores externos, seleccionados por el ente regulador a fin de que realicen una comparación (*benchmarking*) del sector con el panorama de la región latinoamericana y del mundo, además de definir ajustes para los planes establecidos.

- Recursos tecnológicos: El organismo regulador debe contar con todas las facilidades y herramientas para el registro de información, así como considerar la renovación tecnológica para mejorar la comunicación y la elaboración de estadísticas. A continuación, se exponen requerimientos adicionales:
 - Las alianzas con los referentes, que permitirán traer tecnología avanzada y otras alternativas para los proyectos.
 - Para la expansión del servicio se requerirá la implementación de redes inalámbricas de diversas tecnologías, tales como el Wimax, instaladas en zonas de difícil acceso terrestre para el cobre o la fibra.
 - Se requerirá también la implementación de redes de fibra óptica con tecnologías IP, que soporten el incremento de capacidad demandada por los nuevos rubros o el incremento de demanda en las zonas urbanas.
 - Se requiere reutilizar la infraestructura actual (la plataforma de par de cobre) para asegurar la cobertura del servicio y con la expansión de tecnologías xDSL (Digital Subscriber Line), que permite la provisión de servicios de banda ancha fija.

Los recursos específicos para cada objetivo de corto plazo de manera específica se muestran en la tabla 32, 33, 34 y 35.

Tabla 32

Tablero de OCP vs. Recursos para OLP1

OLP1.- Al 2025 la oferta del servicio de telefonía fija será brindada por diversos operadores, cuya cuota de mercado individual no sobrepase el 50%, considerando que en el 2012 se tiene un operador con más del 85% de cuota de mercado.	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos.
OCP1.1 Al 2014, crear un organismo regulador con responsabilidad en (a) el equilibrio de oferta y demanda, (b) la mejora continua y (c) la medición de servicio.	Recaudación de tributos de las operadoras según las concesiones otorgadas. Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede designada por el Gobierno actual.	Profesionales de alto nivel, con estudios especializados, a fin de cubrir las posiciones más importantes y de mayor poder decisión en los organismos reguladores, y comisiones de Alto Nivel	Renovación tecnológica para mejorar la comunicación y registro de la información del Ente Regulador y Ministerio Asociado a las Comunicaciones.
OCP1.2 Al 2014, disponer de una delegación de alto nivel que busque oportunidades de nuevos operadores.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del organismo regulador.	Consultores externos, seleccionados por el ente regulador a fin de realizar una comparación (benchmarking) del sector en la región de latinoamérica y el mundo, y definir ajustes a los planes establecidos.	Portal WEB que sirva de puerta de enlace a conocer las oportunidades del sector para los inversionistas.
OCP1.3 Al 2015, contar con leyes asociadas a las siguientes ventajas: (a) beneficios a nuevos operadores, en forma de aranceles, tributos o amortiguaciones a largo plazo; (b) beneficios por inversión en tecnología e infraestructura; (c) coherencia en cuanto a la tasa de impuesto e inversión; (d) beneficios por inversiones en proyectos nuevos de tecnología.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del organismo regulador	Profesionales de imagen profesional neutral y altamente ética para evitar el conflicto de interés al establecer las leyes.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada de los beneficios que se establecen para las inversiones.
OCP1.4 Al 2015, se contará con la presencia de operadores de telefonía fija que no excedan en 65% de cuota de mercado, con respecto a los otros operadores.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones. Se requiere personal calificaciones para actividades especializadas como tendido de fibra.	Proveedores que ofrezcan diversa calidad y portafolio de opciones de materiales y tecnología.
OCP1.5 Entre el 2016 y 2018, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 60% su cuota de mercado con respecto a los otros.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Profesionales del rubro con especializaciones en nuevas tecnologías.	Proveedores que ofrezcan diversa calidad y portafolio de opciones de materiales.
OCP1.6 Entre el 2019 y 2021, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 55% su cuota de mercado con respecto a los otros.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Profesionales del rubro con especializaciones en nuevas tecnologías.	Proveedores que ofrezcan diversa calidad y portafolio de opciones de materiales con sedes de manufactura en el país.
OCP1.7 Entre el 2022 y 2025, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 50% su cuota de mercado con respecto a los otros.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Profesionales del rubro con especializaciones en nuevas tecnologías.	Proveedores que ofrezcan diversa calidad y portafolio de opciones de materiales con sedes de manufactura en el país.

Tabla 33

Tablero de OCP vs. Recursos para OLP2

	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos.
OLP2.- Al 2025 la penetración será de al menos 15 líneas por cada cien habitantes, considerando que en el 2012 es de 10.2 líneas por cada cien habitantes				
OCP2.1 Al 2014, el Estado tendrá definido e instalado el Plan Nacional de Expansión, dirigido a la telefonía fija.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada del Plan de Expansión y los hitos y responsables.
OCP2.2 Al 2015, deben ser identificados los nichos de mercado potenciales de expansión.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente regulador en coordinación con representantes de todas las operadoras.	Empresas para investigación de mercado: Realización de encuestas, focus groups.	Todo tipo de medios de comunicación voz, escrita, web; para realizar la investigación de mercado.
OCP2.3 Entre el 2016 y 2018, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 10.9 a 12.0.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización
OCP2.4 Al 2019, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.0 a 12.5.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización
OCP2.5 Al 2020, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.5 a 13.5.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización
OCP2.6 Al 2021, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 13.5 a 14.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización
OCP2.7 Al 2023, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14 a 14.5.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización
OCP2.8 Al 2025, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14.5 a 15.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización

Tabla 34

Tablero de OCP vs. Recursos para OLP3

	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos.
OLP3.-La penetración en cada una de las regiones al 2025 será de al menos 4 líneas en servicio por cada 100 habitantes, sobre una base al 2012 en la que se tiene regiones con departamentos con menos de 4 líneas por cada 100 habitantes que son la región Nor Oriental del Marañón (Amazonas, Cajamarca), Jose Carlos Mariátegui (Puno), Andrés Avelino Cáceres (Huánuco y Pasco), Inka (Apurímac),y Los Libertadores Wari (Ayacucho, , Huancavelica).				
OPC3.1 Al 2013, se formará una comisión encargada de iniciar el proceso de expansión regional en telefonía fija.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada del Plan de Expansión y los hitos y responsables.
OPC3.2 Al 2015, se habrá establecido y aprobado el plan de expansión regional, que incluirá (a) criticidad de regiones con ratio líneas/100 habitantes, (b) etapas de adaptación de infraestructura, (c) difusión de servicio y (d) logros escalonados de cumplimiento de objetivo.	Porcentaje de la recaudación de CANON regionales orientado a inversión en zonas rurales.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada del Plan de Expansión y los hitos y responsables.
OPC3.3 Del 2016 al 2020, el plan de expansión regional debe recibir un seguimiento anual frente al MTC para efectuar la revisión de logros, de acuerdo con las etapas avanzadas.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada del Plan de Expansión y los hitos y responsables.
OPC3.4 Al 2020 el plan de expansion regional debe tener un mínimo de 95% de cumplimiento de acuerdo al proyecto (recursos , avances y % de logro de objetivo de ratio Líneas/100 habitantes). Al 2020 la penetración mínima alcanzada en las regiones es de 3 líneas/100 habitantes.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización
OPC3.5 Al 2025 lograr equilibrar la oferta del servicio de telefonía fija a nivel nacional logrando como mínimo 4 líneas/100 habitantes.	Montos de inversión de las operadoras más subsidios del Estado.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Nuevas tecnologías que usen como medio la fibra óptica, el espacio radioeléctrico. Asimismo actualizaciones de las tecnologías existentes de las redes, para su optimización

Tabla 35

Tablero de OCP vs. Recursos para OLP4

OLP4: Al 2025 las líneas telefónicas fijas estarán operando sobre la plataforma IP (VoIP) en un 25% del total de líneas operativas, con una base no registrada en el Perú en el 2012, pero con una clara tendencia al 50% en países desarrollados.	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos.
OPC4.1 Al 2013 se contara con una comision que establezca las bases para medir y cuantificar las operaciones de telefonía fija sobre la plataforma IP.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada de la regulación para la telefonía IP.
OCP4.2 Al 2015 se definiran las normas legales y tributarias que favorezcan la demanda de telefonía fija sobre plataforma IP buscando alinearnos a las tendencias mundiales.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Portal WEB del ministerio con la información actualizada de los acuerdos sobre normas nuevas.
OPC4.3 Del 2015 al 2020 siguiendo el plan de accion, se debe contar con un 15% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	Montos de inversión de las operadoras.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Redes de Operadores sobre Plataforma IP
OPC4.4 Del 2021 al 2023 siguiendo el plan de accion, se debe contar con un 20% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	Montos de inversión de las operadoras.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Redes de Operadores sobre Plataforma IP
OPC4.5 Del 2024 al 2025 siguiendo el plan de accion, se debe contar con un 25% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	Montos de inversión de las operadoras.	Infraestructura de otros sectores: viales, puentes, líneas de transmisión de energía, gas; que permitan la expansión de redes de nuevos operadores.	Se requiere de nuevos profesionales en las áreas de ingeniería y técnica del rubro telecomunicaciones.	Redes de Operadores sobre Plataforma IP. Redes de Banca ancha implementadas.

Tabla 36

Tablero de OCP vs. Recursos para OLP5

OLP5.- Al 2025 se tendrá a todos los partícipes del sector en un nivel de satisfacción de calidad de servicio de "muy bueno o excelente", utilizando una medida estándar de calidad de servicio consensuada entre el estado y el sector.	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos.
OCP5.1 Al 2014 Liderar y Consensuar en todo el Sector, los factores clave de calidad de servicio externo e interno y establecer una medida cuantitativa de calidad	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Renovación tecnológica para mejorar la comunicación y registro de la información del Ente Regulador y Ministerio Asociado a las Comunicaciones.
OCP5.2 Al 2014 Tener definidas las consecuencias (positivas o negativas) por el grado de cumplimiento de dicho estándar. Establecimiento de premio Excelencia a la empresa o entidad con mejor desempeño dentro del Sector	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada de la regulación para la telefonía IP.
OCP5.3 Al 2014 tener redefinidos los indicadores de calidad del servicio telefónico que las operadores reportan al ente regulador. Robustecer la norma, aplicando sanciones a las operadoras que reiterativamente no cumplen con otorgar un servicio de calidad.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada de la regulación para la telefonía IP.
OCP5.4 Al 2015 Establecer mediciones y registros anuales de la calidad del servicio, realizado por el Estado.	Presupuesto asignado por el Gobierno.	Sede del Ente Regulador o Ministerio.	Profesionales del Gobierno y Regulador con altos estudios de Telecomunicaciones, Finanzas y Gestión.	Portal WEB del ente regulador con información actualizada de la regulación para la telefonía IP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Se denomina política a los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Dichas políticas deben estar alineadas con las macro políticas de una organización, es decir, los valores. Entre ellos, debe existir una correspondencia bilateral, puesto que, por medio de las políticas, se diseñan las estrategias orientadas a la visión, las cuales respetan los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

Las políticas que se presentan han sido definidas para lograr los objetivos, y abarcan tres tipos de estrategia: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de nuevos mercados y (c) desarrollo de productos, se listan a continuación:

1. Alentar el desempeño de las empresas competidoras.
2. Establecer los beneficios o sanciones para los partícipes del sector de manera homogénea en cada etapa de la cadena de valor del servicio.
3. Establecer mecanismos que fomenten la inversión privada, y cooperación con inversiones públicas aplicando un sentido de responsabilidad social.
4. Los integrantes del sector deberán cumplir con las normas y disposiciones que establezca el Estado a través del Ente regulador.
5. El estado promueve el libre mercado y la libre competencia en el sector de telefonía fija bajo condiciones de igualdad, transparencia y equilibrio para los interesados del sector (stakeholders).
6. El fin primordial de las acciones del sector será la satisfacción de los consumidores finales y del aseguramiento de rentabilidad de los inversores (operadoras).
7. Descartar todo tipo de discriminación para que los planes y enfoques alcancen a la mayoría del país, sin que intereses personal desvíen la atención de los planes de desarrollo.

8. El estado debe asegurar que las normas que se establezcan para el Sector, sean coherentes con las del desarrollo de otros sectores.
9. Transparencia y efectividad en la transmisión de información al usuario final.
10. Que la expansión de la infraestructura favorezca equitativamente al sector urbano y rural del país.
11. Generación de valor compartido, a partir de la inversión privada en lugares de preferente interés social.
12. Se promueve la búsqueda de nuevos mercados, identificando necesidades de usuarios de manera proactiva.
13. Tolerancia cero con las empresas que incumplan la normatividad de las reguladoras.
14. Todo el personal que labora en empresas de telefonía fija deberá conocer y cumplir las normativas, debiendo estar comprometidos con la importancia de presentar un producto de calidad.
15. Todas las empresas de telefonía fija deberán contar con las facilidades necesarias para informar a los consumidores.
16. Asegurar un plan de formación para los profesionales del Sector, fomentando el intercambio de conocimiento y experiencias.
17. Incentivar estudios y proyectos que promuevan el desarrollo tecnológico de la telefonía fija.
18. Promover agresivamente la investigación, ciencia y tecnologías en telefonía fija en el ámbito privado y gubernamental.

La tabla 37, 38 y 39 muestran las políticas para cada estrategia.

Tabla 37

Estrategias de Penetración en el mercado vs. Políticas

Tipo	Estrategias	Políticas
1	Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferencias del tipo tributarias, arancelarias, concesiones) a los operadoras existentes o nuevas del rubro.	<p>Alentar el desempeño de las empresas competidoras.</p> <p>Establecer los beneficios o sanciones para los partícipes del sector de manera homogénea en cada etapa de la cadena de valor del servicio.</p> <p>Establecer mecanismos que fomenten la inversión privada, y cooperación con inversiones públicas aplicando un sentido de responsabilidad social.</p> <p>Los integrantes del sector deberán cumplir con las normas y disposiciones que establezca el Estado a través del Ente regulador</p> <p>El estado promueve el libre mercado y la libre competencia en el sector de telefonía fija bajo condiciones de igualdad, transparencia y equilibrio para los interesados del sector (stakeholders).</p>
2	Establecer un marketing dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el gobierno.	<p>El fin primordial de las acciones del sector será la satisfacción de los consumidores finales y del aseguramiento de rentabilidad de los inversores (operadoras).</p> <p>Descartar todo tipo de discriminación para que los planes y enfoques alcancen a la mayoría del país, sin que intereses personal desvíen la atención de los planes de desarrollo.</p> <p>Alentar el desempeño de las empresas competidoras.</p>
3	Establecer beneficios a los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras con el fin de agilizar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.	<p>Establecer los beneficios o sanciones para los partícipes del sector de manera homogénea en cada etapa de la cadena de valor del servicio.</p> <p>Establecer mecanismos que fomenten la inversión privada, y cooperación para las proyectos de interés social.</p>
4	Facilitar accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.	El estado debe asegurar que las normas que se establezcan para el Sector, sean coherentes con las del desarrollo de otros sectores.
5	Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.	Transparencia y efectividad en la transmisión de información al usuario final.
6	Incentivar la participación (USD) del sector privado en proyectos publicos asociados a la telefonía fija.	Establecer mecanismos que fomenten la inversión privada, y cooperación para las proyectos de interés social.
7	Asegurar coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones con los proyectos de incremento en la penetración.	Alentar el desempeño de las empresas competidoras.

Tabla 38

Estrategias de Desarrollo de nuevos mercados vs. Políticas

Tipo	Estrategias	Políticas
1	Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que estén entrando en el mercado peruano.	Que la expansión de la infraestructura favorezca equitativamente al sector urbano y rural del país.
2	Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.	Que la expansión de la infraestructura favorezca equitativamente al sector urbano y rural del país.
Estrategias de Desarrollo de nuevos mercados	Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.	Generación de valor compartido, a partir de la inversión privada en lugares de preferente interés social.
	3	Se promueve la búsqueda de nuevos mercados, identificando necesidades de usuarios de manera proactiva.

Tabla 39

Estrategias de Desarrollo de nuevos productos vs. Políticas

Tipo	Estrategias	Políticas
1	Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.	<p>Tolerancia cero con las empresas que incumplan la normatividad de las reguladoras.</p> <p>Todo el personal que labora en empresas de telefonía fija deberá conocer y cumplir las normativas, debiendo estar comprometidos con la importancia de presentar un producto de calidad.</p> <p>Todas las empresas de telefonía fija deberán contar con las facilidades necesarias para informar a los consumidores.</p> <p>Asegurar un plan de formación para los profesionales del Sector, fomentando el intercambio de conocimiento y experiencias.</p>
2	Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.	<p>Promover el permanente desarrollo de productos (servicios de telefonía fija) alineados a las tendencias del mercado.</p> <p>Promover en las empresas de telefonía fija la generación de nuevas ideas.</p> <p>Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo profesional.</p>
3	Creación de alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para implementación de proyectos de nueva tecnología.	<p>Incentivar estudios y proyectos que promuevan el desarrollo tecnológico de la telefonía fija.</p> <p>Promover agresivamente la investigación, ciencia y tecnologías en telefonía fija en el ámbito privado y gubernamental.</p>

7.4 Estructura de la Organización

La cadena de valor del sector telefonía fija puede ser considerada, según lo que indicó Parra (2009), en función de los siguientes agentes:

- Operadores de telefonía fija establecidos: Una muestra de esta categoría es Telefónica, que ha establecido una postura dominante debido a su anterior posición exclusiva en el mercado. En el caso peruano, adicionalmente, se considera a Claro, que después de adquirir Telmex, se ubicó entre los operadores dominantes. Otros actores, tales como (a) Perusat, (b) Gilat to Home y (c) Impsat Perú tienen una menor participación de mercado.
- Operadores de telefonía fija entrantes: Se forman a partir de operadores foráneos, entidades financieras o agentes procedentes de otros sectores que disponen de infraestructura y solidez financiera. En el mercado peruano, las concesiones recientemente otorgadas están referidas a la explotación de las bandas licenciadas de Wimax. Este es el caso del operador Yota, que podrá ofrecer servicios de voz e Internet.
- Proveedores de aplicaciones y servicios para telefonía fija: Estos participantes proporcionan valor añadido a la infraestructura de los operadores. En el caso peruano, las aplicaciones que se brindan están referidas a la mensajería de voz, las líneas de consulta gratuita (0800), las llamadas en espera o la tripartita. Estas aplicaciones, si bien las ofrece el operador, son implementadas por los fabricantes de equipos y software.
- Los usuarios de telefonía Fija: Parra (2009) explicó que pueden ser de dos tipos: (a) los residenciales, que demandan diferentes servicios universales, generalmente a bajo precio, y (b) los de negocios, que demandan nuevos servicios cada vez más avanzados que les permitan competir con solvencia en su actividad económica.

- La industria: Esta incluye a los fabricantes de terminales, equipamiento para implementar las redes, las empresas de servicios *outsourcing*, entre otros.
- Las autoridades reguladoras: En el caso peruano, OSIPTEL. Asimismo, existen organismos gubernamentales que fijan la normatividad (MTC y FITEL).

Considerando lo anterior, las estrategias planeadas requieren de una entidad reguladora, cuya neutralidad y competencia son necesarias para el logro de los objetivos planteados. Asimismo, esta institución debe cumplir las siguientes funciones:

- Asegurar el equilibrio de mercado.
- Asegurar los procesos de mejora continua.
- Realizar un control eficiente de los recursos del sector privado y del público.
- Promover la aplicación de la ciencia, la investigación y el desarrollo de proyectos que fomenten la innovación.
- Medir los niveles de satisfacción del sector.

7.5 Medio Ambiente y Ecología, y Responsabilidad Social

La aplicación de las estrategias propuestas no afectará al medio ambiente ni a la ecología de las zonas implicadas en los proyectos de expansión. Estos se implementarán de acuerdo a las exigencias y normas enfocadas al cuidado medioambiental y al respeto por los restos arqueológicos. Si bien las estrategias exigen acciones de expansión, en cuestión de infraestructura se requiere contar con procedimientos claros y ágiles para ser aplicados por los organismos a cargo de otorgar las licencias de construcción. Esta medida viabilizará los proyectos en tiempo oportuno.

Además, se busca lograr un buen manejo de los recursos y establecer estándares mínimos que garanticen la protección del entorno de los posibles impactos ambientales generados por las actividades. Esto se logrará sensibilizando a todos los miembros del sector

e instruyéndolos a fin de armar un plan de eficiencia en cuanto al uso de los recursos como el agua, el papel, la electricidad, los combustibles, entre otros.

Los integrantes del sector deben analizar el impacto de la expansión y la generación de nuevos servicios acerca de la salud, la estética de las ciudades y la toxicidad de los materiales de los equipos utilizados. Por ejemplo, ya se aplican normas relacionadas con la salud, como el límite máximo de radiación no ionizante de las tecnologías inalámbricas, que las operadoras están obligadas a cumplir.

En relación a la Responsabilidad Social, los objetivos de largo plazo planteados incluyen el despliegue del servicio en aquellas áreas de preferente interés social. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que ha recibido la misión de diseñar y aplicar políticas y estrategias para integrar racionalmente al país mediante los servicios de comunicaciones, debe ser el agente promotor de la aplicación de la responsabilidad social. Las mediciones de los logros en expansión no solo deben realizarse a nivel nacional, sino también por regiones. El objetivo es lograr un equilibrio de oferta en las zonas de potencial crecimiento, independientemente de las características geográficas.

El tema del valor compartido debe ser tratado en las negociaciones preliminares con los aspirantes a operadores entrantes. Este asunto debe ser el impulsor para establecer los mecanismos que otorguen beneficios para la expansión del servicio en zonas de baja demanda comercial, así como el aseguramiento de la calidad del servicio en estas zonas.

Finalmente, los resultados de las acciones de valor compartido y responsabilidad social deben medirse sobre la base del impacto económico en las regiones donde se imparten. Se debe asegurar el hecho de que las acciones de expansión se inclinen hacia la filantropía más que a las intervenciones de solidaridad esporádica o coyuntural.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para el desarrollo continuo del sector, es importante contar con personal capacitado para sus funciones, en especial aquellos cargos estratégicos del sector, como son los funcionarios del ente regulador y del ministerio asociado. La credibilidad y reputación de este personal es fundamental para asegurar la neutralidad de las decisiones que se adopten.

El recurso humano es la palanca de transformación para lograr relaciones sólidas. Por ello, se debe implementar diversas iniciativas orientadas a ofrecer el mejor clima interno, promover el desarrollo y bienestar, y propiciar el equilibrio entre la vida personal y la profesional, en todos los partícipes del sector.

Por otro lado, el personal que labora en el sector público o privado debe de disfrutar de un nivel de salarios homogéneo, lo cual disminuiría la brecha entre posiciones con funciones similares. Los modelos de “meritocracia” pueden ser utilizados como método para identificar el talento en todos los niveles de las organizaciones del sector y para reconocer el desarrollo de las capacidades de las personas, a fin de maximizar tanto el progreso individual como la contribución a la sociedad.

Asimismo, con la adopción de las estrategias planteadas se espera que las relaciones con los sectores de telefonía referentes permitan el intercambio de conocimiento, actualización y adopción de mejores prácticas. Ello permitirá una efectiva toma de decisiones en todos los niveles y en toda la cadena de valor del servicio.

El manejo de los recursos humanos en posiciones importantes debe ser gestionado, en lo posible, directamente por las empresas del sector y no a través de la tercerización. Se pretende asegurar el compromiso del personal con los objetivos del sector y este compromiso con su rol. Por otro lado, el Estado debe reforzar los mecanismos de retención de talento a nivel nacional, mediante incentivos y beneficios acordes con la aportación de conocimiento.

7.7 Gestión del Cambio

En el mundo globalizado, las organizaciones deben adaptarse a los cambios para alcanzar la excelencia competitiva, y lo mismo debe aplicarse a los sectores. Para los líderes, esta meta implica un cambio constante, en el cual los valores del sector se ponen a prueba con cada desafío que implica el cambio.

Las estrategias planteadas requieren el compromiso no solamente del Estado sino del sector privado. El compromiso solo se logrará con el convencimiento de que el servicio de telefonía fija, entendido dentro de los parámetros de calidad que hoy lo caracteriza y valiéndose de las nuevas tecnologías de convergencia, es un servicio básico, complementario de la telefonía móvil e Internet, que da soporte a todos los rubros de la industria y cuya existencia promueve la generación de empleo y el crecimiento económico.

Los líderes deben disponer de las competencias suficientes para identificar las reacciones de los entes en el proceso de cambio. Deben poseer estabilidad para minimizar la incertidumbre e inseguridad que conlleva todo proceso de cambio. Las estrategias planteadas exigen al sector (a) reforzar las funciones del ente regulador y (b) realizar ajustes en las estructuras internas de los entes relacionados, en temas de aseguramiento de calidad, investigación de mercados, desarrollo y fomento de la investigación.

Todo este proceso debe estructurarse siguiendo un plan específico y detallado que contenga actividades que deben ejecutarse en un primer plano. Asimismo, se debe contar con medidas de contingencia en caso de que el resultado no sea el esperado. Para que el proceso de cambio organizacional tenga éxito, se debe tener en cuenta que todo cambio es gradual y que no puede lograrse inmediatamente.

Para iniciar el cambio se debe realizar sesiones de comunicación con todas las organizaciones que integran el sector, a fin de brindar información transparente respecto al proceso. Se debe explicar en qué consiste la transición, cuál es el beneficio del cambio y qué

ocurrirá si no se varía. Para esto, resulta importante contar con talleres, que son muy útiles para preparar las reglas de trabajo y crear buenas relaciones entre todos los actores. Mientras mayor sea la participación de todas las organizaciones y organismos en este proceso, más factible será la consecución de los objetivos y, por ende, la materialización de la visión esperada.

7.8 Conclusiones

El éxito de la implementación y dirección del planeamiento estratégico propuesto para el sector de telefonía fija se logrará con la consecución de los objetivos de corto plazo, que son necesarios para alcanzar los objetivos de largo plazo, los que llevarán al sector a alcanzar su visión. Para ello, se ha considerado cuatro tipos de recursos indispensables: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. Al determinar dichos objetivos, se identificó que aquellos que son esenciales en el corto plazo, para el inicio de la implementación de estrategias, son los financieros y los tecnológicos. Asimismo, es necesaria una mejora en cuanto al sistema de recaudación y financiamiento, así como en lo que concierne a los sistemas tecnológicos de apoyo para el sector.

Además, se han establecido las políticas necesarias para ayudar a la implementación de las estrategias retenidas. Estas políticas, a su vez, guiarán el accionar del sector. Adicionalmente, se propone la estructura organizacional, con el fin de optimizar los procesos y funciones.

Los objetivos, estrategias y políticas que han sido expuestas consideran, en todo momento, el cuidado del medio ambiente. Esta decisión se hace necesaria, ya que forma parte de la visión del sector y pretende llegar a ser uno de los ejes de la cultura de este. De esa manera, el medio ambiente se convierte en un factor de interés del sector, así como en un indicador del bienestar y satisfacción de sus diversos participantes.

Finalmente, los cambios y modificaciones son implícitos en la ejecución de un plan estratégico. Por este motivo, se considera fundamental mantener a todos los participantes del sector bien informados, motivados y comprometidos con la visión, para que la resistencia al cambio sea mínima. Es indudable que el recurso humano es el factor que permitirá que los cambios se efectúen; por lo tanto, en la medida que se logre afianzar tal recurso, el sector telefonía fija podrá definir su posición competitiva, así como su crecimiento y desarrollo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Bajo el modelo de la gerencia estratégica propuesto, se ha desarrollado las etapas del planteamiento y la implementación, a través de la definición de estrategias específicas, de los OLP y los OCP. La tercera etapa es la evaluación y control, que se efectúa permanentemente durante todo el proceso y que realimenta a los diferentes pasos del modelo. De acuerdo con D'Alessio (2008), este es un proceso permanente, debido a la intensidad y la recurrencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda.

La implementación de las estrategias seleccionadas exige una evaluación del desempeño que permita medir y comparar los resultados de la gestión. Asimismo, existe la posibilidad de mapear y concluir efectos positivos y/o negativos de los diferentes componentes de la gestión entre sí (cliente, operativo, financiero y capital humano). Además se puede tomar decisiones que involucren a más de uno de estos frentes para buscar la recuperación o la consolidación del objetivo deseado.

Medir y comparar son dos actividades que permiten (a) evaluar cómo ha evolucionado el sector en los diversos periodos de tiempo, y (b) compararse con los competidores y con los referentes en el contexto del mundo y de la región. La evaluación del desempeño se fundamenta en criterios cualitativos y cuantitativos de diversas perspectivas, tales como (a) cliente, (b) financiera, (c) operativa y (d) personas.

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Perspectiva de aprendizaje interno

El Gobierno debe asegurar que el capital humano que participe en el sector disponga de competencias y motivación de desarrollo en este rubro. Desde esta perspectiva se presentan dos grandes segmentos: (a) el ámbito público, es decir, las entidades del Estado, y (b) el ámbito privado, o sea, los operadores. Estos medios serán monitoreados a través de los

indicadores que aseguren la reducción de la brecha entre los niveles de clima laboral y capacitación del personal.

8.1.2 Perspectiva de procesos

Las estrategias en la que se sustenta el desarrollo del sector se alinean con el factor clave. Este consiste en generar más oferta competitiva en el país que asegure oferta equilibrada y condiciones de competitividad retadoras a todos los involucrados en el sector. Por consiguiente, el Gobierno debe asegurar, en la medición de la gestión, el proceso de inclusión de proyectos, en diferentes niveles de inversión. Ello servirá de garantía para la entrada y consolidación en el mercado peruano de los operadores que ratificarán estas condiciones de equilibrio y alta competitividad.

Los niveles de calidad de servicio, que configuran un elemento clave en el ámbito de operaciones, deberán ser estrictamente monitoreados desde este frente. Al repasar las estrategias, el Estado acuerda, con los partícipes del sector, cuáles serán los elementos claves de excelencia de servicio y asocia niveles que clasifiquen la calidad de la prestación. Estos elementos serán materia de evaluación, calificación y análisis.

8.1.3 Perspectiva del cliente

El sector telefonía fija se halla en un proceso de desaceleración de la demanda entre los años 2008 al 2012. En este caso, el enfoque de aminorar agresivamente la desaceleración se concentra claramente en los cuatro primeros años. Además, el enfoque de medición sobre resultados, orientado a los frentes de penetración urbana y rural, se complementa con dos acciones: (a) la medición de la efectividad de las estrategias de desarrollo de mayor penetración en sectores específicos de desarrollo en el Perú, y (b) la generación de interés como nación para la inclusión de nuevos operadores dentro del perfil que el plan estratégico requiere. Finalmente, la permanente y siempre estratégica evaluación de la calidad de servicio es fundamental para asegurar la sostenibilidad del reto de desarrollo del sector.

8.1.4 Perspectiva financiera

El Estado, como líder del proceso de desarrollo del sector telefonía fija, debe asegurarse de que el control sobre los gastos públicos, asociados a las estrategias basadas en incentivar tecnología y generar infraestructura básica para el desarrollo de inversiones de los nuevos participantes en la telefonía fija, a la par que validar las estrategias de penetración, le genere beneficios por la recaudación de tributos, producto de este crecimiento. Básicamente, ambos *drivers*, (a) generación de tributos y (b) control de gastos en tecnología e infraestructura, serán los más relevantes frente al Estado, en su rol de *controller* del desarrollo de la telefonía fija.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Tomando en consideración las perspectivas señaladas, se expone, en la Tabla 40 el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*, con los indicadores más relevantes de todo el plan estratégico. En él, se clasifican todos los indicadores, según las cuatro perspectivas anteriormente desarrolladas. Posteriormente en las Tablas 41, 42, 43, 44 y 45 se describen los indicadores para objetivo de corto plazo.

8.3 Conclusiones

El reto de reactivar el sector telefonía fija al 2025 tiene como elemento clave los cuatro primeros años, pues se debe cumplir tres tareas: (a) frenar la desaceleración de la demanda de telefonía fija; (b) incentivar agresivamente la participación de los nuevos ingresantes en el mercado de los operadores, y (c) afianzar la imagen del ente regulador del Estado. Es fundamental el total despliegue de acciones y planes tácticos en esta primera etapa. Si esta fracasara, el plan de desarrollo no solo se aplazaría: sería inviable.

Los frentes del Tablero de Control Balanceado no muestran indicadores de gestión aislados. Se observa que el logro o el fracaso de un objetivo tienen implicancia directa o al menos indirecta en los resultados de los otros tres frentes. Por ende, el Estado debe definir

con precisión la asociación e interdependencia entre dichos indicadores (despliegue de objetivos) hacia todos los responsables de ejecución y gestión del sector.



Tabla 40

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Periodo 2013 al 2025										Proyectado
Indicador	Perspectiva	Descripción	Unidad	2013	2016	2018	2020	2023	2025	Responsables
1. Penetración Nacional		Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.20	11.20	12.00	14.00	14.50	15.00	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
2. Penetración Rural		Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	>1	>2	>3	>3	>3.5	>=4	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
3. Penetración por sector	Cliente	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	1%	1%	1%	1%	1%	1%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
4. Ingreso de nuevos operadores		Cantidad de operadores nuevos de telefonía fija con una participación de mercado sin exceder el 25% de la cuota de otros.	Und.	Identificación de 1 posible	Identificación de 2 posibles	1	Identificación de 2 posibles	Identificación de 3 posibles	2	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
5. Participación de mercado de los operadores dominantes		Registro del porcentaje de participación de mercado del operador dominante.	%	84.78%	80%	75%	70%	60%	50%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulador
6. Inversión en tecnología nueva	Financiera	Incremento porcentual de inversión para proyectos de nueva tecnología emprendidos por el Estado.	%	<10%	<10%	<10%	<16%	<16%	<16%	Contraloría / Organismo Regulador
7. Inversión en expansión de infraestructura		Incremento porcentual de inversión para proyectos de expansión de infraestructura del sector.	%	<4.5%	<4.8%	<12%	<3.6%	<18%	<18%	Contraloría / Organismo Regulador
8. N° de grandes proyectos implementados (> USD 10'000,000)		Número de grandes proyectos implementados.	Und.	3 Proyectos planteados	2	3 Proyectos planteados	2	3 Proyectos planteados	2	Ente Regulador
9. N° de proyectos medianos implementados (> USD 5'000,000, < USD 10'000,000)		Número de proyectos medianos implementados.	Und.	1 Proyecto planteados	2 Proyectos planteados	3	3 Proyectos planteados	3	3	Ente Regulador
10. N° de proyectos pequeños implementados (< USD 5'000,000)		Número de pequeños proyectos implementados.	Und.	1 Proyecto planteados	2	4	2	4	2	Ente Regulador
11. Nivel de calidad de servicio	Procesos	Calidad de servicio a nivel de participantes del sector, según la definición y consenso logrado a partir del 2013.	Valor	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Muy bueno	Excelente	Ente Regulador
12. - Tasa de incidencia de fallas		Indicador actual con una meta menos a 1.6%, que mide el porcentaje de fallas mensuales de llamadas.	%	1.60%	1.30%	1.00%	0.85%	0.65%	0.50%	Ente Regulador
13.- Tiempo de resolución de fallas		Tiempo en que le toma a la operadora resolver el problema de la línea.	horas	24	20	16	15	14	12	Ente Regulador
14.- Porcentaje de líneas telefónica fijas por tecnología IP		Indicador que registra el crecimiento de conexiones en IP.	%	-	5%	13%	15%	20%	25%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulador
15. Porcentaje de inversión en ciencia/investigación		Porcentaje de las inversiones total destinadas a la ciencia e inv.estigación recaudados por Ministerio.	%		2%	3%	3%	4%	5%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
16. Rotación de personal en el sector	Aprendizaje	Porcentaje de rotación del personal en el sector.	%		<5%	<4%	<4%	<3%	<3%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
17. Porcentaje en inversión en capacitaciones	Interno	Incremento porcentual del presupuesto destinado a la capacitación del recurso humano.	%	2%	2%	2%	3%	4%	5%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLPI

OLPI.- Al 2025 la oferta del servicio de telefonía fija será brindada por diversos operadores, cuya cuota de mercado individual no sobrepase el 50%, considerando que en el 2012 se tiene un operador con más del 85% de cuota de mercado.													
	Perspectiva	Indicador	Descripción	Unidad	2013	2014	2015	2016	2018	2020	2023	2025	Responsables
<p>OCP1.1</p> <p>Al 2014, crear un organismo regulador con responsabilidad en (a) el equilibrio de oferta y demanda, (b) la mejora continua y (c) la medición de servicio.</p>	Procesos	Nuevo organismo regulador	Registrar la creación/reestructuración/optimización del Ente regulador	Und.	-	1	-	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
<p>OCP1.2</p> <p>Al 2014, disponer de una delegación de alto nivel que busque oportunidades de nuevos operadores.</p>	Cliente	Ingreso de nuevos operadores	Cantidad de operadores nuevos de telefonía fija con una participación de mercado sin exceder el 25% de la cuota de otros.	Und.	Identificación de 1 posible			Identificación de 2 posibles	1	Identificación de 2 posibles	Identificación de 3 posibles	2	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
<p>OCP1.3</p> <p>Al 2015, contar con leyes asociadas a las siguientes ventajas: (a) beneficios a nuevos operadores, en forma de aranceles, tributos o amortiguaciones a largo plazo; (b) beneficios por inversión en tecnología e infraestructura; (c) coherencia en cuanto a la tasa de impuesto e inversión; (d) beneficios por inversiones en proyectos nuevos de tecnología.</p>	Procesos	Normas/Leyes de benefici a operadores	Registrar la generación de nuevas leyes que fomenten la inversión	Und.	-	-	4	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
<p>OCP1.4</p> <p>Al 2015, se contará con la presencia de operadores de telefonía fija que no excedan en 65% de cuota de mercado, con respecto a los otros operadores.</p>	Cliente	Participación de mercado de los operadores dominantes	Registro del porcentaje de participación de mercado del operador dominante.	%	85%	84%	82%	80%	75%	70%	60%	50%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulador
<p>OCP1.5</p> <p>Entre el 2016 y 2018, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 60% su cuota de mercado con respecto a los otros.</p>	Cliente	Participación de mercado de los operadores dominantes	Registro del porcentaje de participación de mercado del operador dominante.	%	85%	84%	82%	80%	75%	70%	60%	50%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulador
<p>OCP1.6</p> <p>Entre el 2019 y 2021, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 55% su cuota de mercado con respecto a los otros.</p>	Cliente	Participación de mercado de los operadores dominantes	Registro del porcentaje de participación de mercado del operador dominante.	%	85%	84%	82%	80%	75%	70%	60%	50%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulador
<p>OCP1.7</p> <p>Entre el 2022 y 2025, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 50% su cuota de mercado con respecto a los otros.</p>	Cliente	Participación de mercado de los operadores dominantes	Registro del porcentaje de participación de mercado del operador dominante.	%	85%	84%	82%	80%	75%	70%	60%	50%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulador

Tabla 42

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP2

OLP2.- Al 2025 la penetración será de al menos 15 líneas por cada cien habitantes, considerando que en el 2012 es de 10.2 líneas por cada cien habitantes	Perspectiva	Indicador	Descripción	Unidad	2013	2014	2015	2016	2018	2020	2023	2025	Responsables	
OCP2.1 Al 2014, el Estado tendrá definido e instalado el Plan Nacional de Expansión, dirigido a la telefonía fija.	Procesos	Generación de Plan de expansión	Registrar la generación e implementación del Plan de Expansión.	Und.	-	-	1	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
OCP2.2 Al 2015, deben ser identificados los nichos de mercado potenciales de expansión.	Aprendizaje Interno	Porcentaje en inversión en capacitaciones	Incremento porcentual del presupuesto destinado a la capacitación del recurso humano. (Enfocado a personal con habilidades para identificar nuevos segmentos de mercado).	%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	4%	5%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Cliente	Penetración Nacional	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.2	10.5	10.8	11.2	12	14	14.5	15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Financiera	Penetración por Sector	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Financiera	Inversión en expansión de infraestructura	Incremento porcentual de inversión para proyectos de expansión de infraestructura del sector.	%	<4.5%	<4.5%	<4.5%	<4.8%	<12%	<3.6%	<18%	<18%	Contraloría / Organismo Regulador	
OCP2.3 Entre el 2016 y 2018, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 10.9 a 12.0.	Procesos	8. N° de grandes proyectos implementados (> USD 10'000,000)	Número de grandes proyectos implementados.	Und.	3 Proyectos planteados		2	3 Proyectos planteados		2	3 Proyectos planteados		2	Ente Regulador
	Procesos	9. N° de proyectos medianos implementados (> USD 5'000,000, < USD 10'000,000)	Número de proyectos medianos implementados.	Und.	1 Proyecto planteados		2 Proyectos planteados		3	3 Proyectos planteados		3	3	Ente Regulador
	Procesos	10. N° de proyectos pequeños implementados (< USD 5'000,000)	Número de pequeños proyectos implementados.	Und.	1 Proyecto planteados		2	4		2	4		2	Ente Regulador
	Cliente	Penetración Nacional	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.2	10.5	10.8	11.2	12	14	14.5	15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
OCP2.4 Al 2019, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.0 a 12.5.	Cliente	Penetración por Sector	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Cliente	Penetración Nacional	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.2	10.5	10.8	11.2	12	14	14.5	15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
OCP2.5 Al 2020, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.5 a 13.5.	Cliente	Penetración por Sector	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Cliente	Penetración Nacional	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.2	10.5	10.8	11.2	12	14	14.5	15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
OCP2.6 Al 2021, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 13.5 a 14.	Cliente	Penetración por Sector	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Cliente	Penetración Nacional	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.2	10.5	10.8	11.2	12	14	14.5	15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
OCP2.7 Al 2023, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14 a 14.5.	Cliente	Penetración por Sector	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
	Cliente	Penetración Nacional	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	10.2	10.5	10.8	11.2	12	14	14.5	15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
OCP2.8 Al 2025, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14.5 a 15.	Cliente	Penetración por Sector	Incremento porcentual de consumo de minutos por telefonía fija en los sectores productivos seleccionados.	Minutos	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	

Tabla 43

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP3

OLP3.-La penetración en cada una de las regiones al 2025 será de al menos 4 líneas en servicio por cada 100 habitantes, sobre una base al 2012 en la que se tiene regiones con departamentos con menos de 4 líneas por cada 100 habitantes que son la región Nor Oriental del Marañón (Amazonas, Cajamarca), Jose Carlos Mariátegui (Puno), Andrés Avelino Cáceres (Huánuco y Pasco), Inka (Apurímac), y Los Libertadores Wari (Ayacucho, Huancavelica).

	Perspectiva	Indicador	Descripción	Unidad	2013	2014	2015	2016	2018	2020	2023	2025	Responsables
OPC3.1 Al 2013, se formará una comisión encargada de iniciar el proceso de expansión regional en telefonía fija.	Procesos	Establecimiento de Comisión.	Registrar el establecimiento de la comisión encargada de iniciar el proceso de expansión.	Und.	1	-	-	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP3.2 Al 2015, se habrá establecido y aprobado el plan de expansión regional, que incluirá (a) criticidad de regiones con ratio líneas/100 habitantes, (b) etapas de adaptación de infraestructura, (c) difusión de servicio y (d) logros escalonados de cumplimiento de objetivo.	Procesos	Generación de Plan de expansión	Registrar la generación e implementación del Plan de Expansión.	Und.	-	-	1	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OPC3.3 Del 2016 al 2020, el plan de expansión regional debe recibir un seguimiento anual frente al MTC para efectuar la revisión de logros, de acuerdo con las etapas avanzadas.	Procesos	Revisiones anuales	Registrar el seguimiento anual de la ejecución de planes.	Und.	-	-	-	1	1	1	1	1	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OPC3.4 Al 2020 el plan de expansión regional debe tener un mínimo de 95% de cumplimiento de acuerdo al proyecto (recursos, avances y % de logro de objetivo de ratio Líneas/100 habitantes). Al 2020 la penetración mínima alcanzada en las regiones es de 3 líneas/100 habitantes.	Cliente	Penetración Rural	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	>1	>1	>1	>2	>3	>3	>3.5	>=4	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OPC3.5 Al 2025 lograr equilibrar la oferta del servicio de telefonía fija a nivel nacional logrando como mínimo 4 líneas/100 habitantes.	Cliente	Penetración Rural	Tasa de líneas de telefonía fija por cada 100 habitantes.	Líneas/100 Hab.	>1	>1	>1	>2	>3	>3	>3.5	>=4	Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP4

OLP4: Al 2025 las líneas telefónicas fijas estarán operando sobre la plataforma IP (VoIP) en un 25% del total de líneas operativas, con una base no registrada en el Perú en el 2012, pero con una clara tendencia al 50% en países desarrollados.	Perspectiva	Indicador	Descripción	Unidad	2013	2014	2015	2016	2018	2020	2023	2025	Responsables
OPC4.1 Al 2013 se contara con una comisión que establezca las bases para medir y cuantificar las operaciones de telefonía fija sobre la plataforma IP.	Procesos	Establecimiento de Comisión.	Registrar el establecimiento de la comisión.	Und.	1	-	-	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP4.2 Al 2015 se definirán las normas legales y tributarias que favorezcan la demanda de telefonía fija sobre plataforma IP buscando alinearnos a las tendencias mundiales.	Procesos	Normas/Leyes	Registrar la generación de nuevas normas para la telefonía IP.	Und.	-	-	4	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	Financiera	Inversión en tecnología nueva.	Incremento porcentual de inversión para proyectos de nueva tecnología emprendidos por el Estado.	%	<10%	<10%	<10%	<10%	<10%	<16%	<16%	<16%	Contraloría / Organismo Regulator
OPC4.3 Del 2015 al 2020 siguiendo el plan de acción, se debe contar con un 15% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.		Porcentaje de líneas telefónica fijas por tecnología IP.	Indicador que registra el crecimiento de conexiones en IP.	%	0%	0%	0%	5%	13%	15%	20%	25%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulator
	Procesos	Porcentaje de inversión en ciencia/investigación.	Porcentaje de las inversiones total destinadas a la ciencia e inv.estigación recaudados por Ministerio.	%	-	-	2%	2%	3%	3%	4%	5%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
		Porcentaje de líneas telefónica fijas por tecnología IP.	Indicador que registra el crecimiento de conexiones en IP.	%	0%	0%	0%	5%	13%	15%	20%	25%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulator
OPC4.4 Del 2021 al 2023 siguiendo el plan de acción, se debe contar con un 20% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	Procesos	Porcentaje de inversión en ciencia/investigación.	Porcentaje de las inversiones total destinadas a la ciencia e inv.estigación recaudados por Ministerio.	%	-	-	2%	2%	3%	3%	4%	5%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
		Porcentaje de líneas telefónica fijas por tecnología IP.	Indicador que registra el crecimiento de conexiones en IP.	%	0%	0%	0%	5%	13%	15%	20%	25%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulator
OPC4.5 Del 2024 al 2025 siguiendo el plan de acción, se debe contar con un 25% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	Procesos	Porcentaje de inversión en ciencia/investigación.	Porcentaje de las inversiones total destinadas a la ciencia e inv.estigación recaudados por Ministerio.	%	-	-	0.02	0.02	0.03	0.03	0.04	0.05	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
		Porcentaje de líneas telefónica fijas por tecnología IP.	Indicador que registra el crecimiento de conexiones en IP.	%	0%	0%	0%	5%	13%	15%	20%	25%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Regulator

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para los OCP de OLP5

OLP5 - Al 2025 se tendrá a todos los partícipes del sector en un nivel de satisfacción de calidad de servicio de "muy bueno o excelente", utilizando una medida estándar de calidad de servicio consensuada entre el estado y el sector.	Perspectiva	Indicador	Descripción	Unidad	2013	2014	2015	2016	2018	2020	2023	2025	Responsables
OCP5.1 Al 2014 Liderar y Consensuar en todo el Sector, los factores clave de calidad de servicio externo e interno y establecer una medida cuantitativa de calidad	Aprendizaje Interno	Rotación de personal en el sector	Porcentaje de rotación del personal en el sector.	%	-	-	-	<5%	<4%	<4%	<3%	<3%	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP5.2 Al 2014 Tener definidas las consecuencias (positivas o negativas) por el grado de cumplimiento de dicho estándar. Establecimiento de premio Excelencia a la empresa o entidad con mejor desempeño dentro del Sector	Procesos	Premios/Penalidades	Registrar la definición de Premios/Penalidades en el Sector.	Und.	-	1	-	-	-	-	-	-	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP5.3 Al 2014 tener redefinidos los indicadores de calidad del servicio telefónico que las operadoras reportan al ente regulador. Robustecer la norma, aplicando sanciones a las operadoras que reiterativamente no cumplen con otorgar un servicio de calidad.	Procesos	Tasa de incidencia de fallas	Indicador actual con una meta menos a 1.6%, que mide el porcentaje de fallas mensuales de llamadas.	%	2%	2%		1%	1%	1%	1%	1%	Ente Regulador
		Tiempo de resolución de fallas	Tiempo en que le toma a la operadora resolver el problema de la línea.	horas	24	24	20	20	16	15	14	12	Ente Regulador
OCP5.4 Al 2015 Establecer mediciones y registros anuales de la calidad del servicio, realizado por el Estado.	Procesos	Nivel de calidad de servicio	Calidad de servicio a nivel de participantes del sector, según la definición y consenso logrado a partir del 2013.	Valor	Regular	Regular	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Muy bueno	Excelente	Ente Regulador

Capítulo IX: Competitividad del Sector Telefonía Fija

9.1 Análisis Competitivo del Sector Telefonía Fija

La Tabla 46 mostrará claramente la posición de desventaja en la que se encuentra actualmente el sector de telefonía fija. Dicha herramienta permite reconocer las razones: (a) negativa tasa de crecimiento; (b) manejo oligopólico de los operadores; (c) nivel de tecnología, y (d) fuerte presencia de productos y servicios sustitutos.

Estos factores reducen la posibilidad de reflote de la telefonía fija. Por ello es que el Estado debe asumir el rol de liderazgo al reflotar este sector bajo diferentes frentes de ataque. Las actuales desventajas deben ser correctamente analizadas a fin de revertirlas y transformarlas en oportunidades. La estrategia de acompañamiento como área de soporte a los sectores con más desarrollo y competitividad es una de ellas.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Telefonía Fija

Entre las ventajas competitivas del sector de telefonía fija se identifica la más fuerte, que es la actual presencia en el mercado, en sectores residenciales existentes (urbanos y rurales) y en los sectores productivos de la nación. Si bien la telefonía fija se encuentra en una situación de desaceleración, el simple hecho de tener presencia encamina a marcar estrategias de sobrevivencia y renovación que son las presentadas en el presente planeamiento estratégico. No se identifica otra ventaja competitiva de alto impacto en la cual el sector telefonía fija pudiese apalancar estrategias de desarrollo del sector.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Telefonía Fija

Porter (2009) afirmó lo siguiente: “un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí” (p. 267). Asimismo, Porter sugirió que los clústeres “son más amplios que los sectores, se deben captar importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos

prácticos, información, *marketing* y necesidades de los clientes, que se extienden entre diversas empresas y sectores” (p. 274).

El sector es considerado un medio de comunicación que impulsa el desarrollo de las zonas geográficas así como el nivel de integración y descentralización. Sin embargo, al no contar con industria especializada en la fabricación de terminales, materiales (fibra óptica) y equipos para redes, no se concretiza un clúster claramente definido que lo incluya.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se considera que la telefonía fija es un medio necesario para los diferentes sectores, y que contribuye a su desarrollo y a la competitividad. Los componentes del clúster potencial, concepto desarrollado por Sánchez, Romero y Zúñiga (2001), son los siguientes:

1. Compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas en industrias conexas.
2. Empresas que se encargan de las últimas fases de un proceso (por ejemplo, los canales de distribución y los clientes), los fabricantes de productos complementarios, los proveedores de infraestructura especializada, entre otros.
3. Instituciones (incluyendo las gubernamentales) que ofrecen capacitación en educación, información, investigación y apoyo técnico especializado.
4. Las entidades del Gobierno que influyen significativamente en un aglomerado.
5. Asociaciones gremiales y otros cuerpos colectivos que atañen a los miembros del aglomerado.

Finalmente, el sector telefonía fija, a mediano plazo y siguiendo las estrategias planteadas, deberá contar con todas las condiciones para empezar a visualizar un clúster. Esto haría del Perú, en el contexto de la región, un polo referente asociado a todos los aspectos relevantes del sector telefonía fija.

Tabla 46

*Análisis Competitivo del Sector de Telefonía Fija***Tasa de Crecimiento Potencial del Sector**

0-3%	<u>X</u>	6-9%	_____	12-15%	_____	18-21%
3-6%	_____	9-12%	_____	15-18%	_____	> 21%

Facilidad de Entrada de Nuevas Empresas en el Sector

Ninguna barrera	_____	X	_____	Virtualmente imposible entrar
-----------------	-------	---	-------	-------------------------------

Intensidad de la Competencia entre Empresas

Extremadamente competitivo	_____	X	_____	Casi ninguna competencia
----------------------------	-------	---	-------	--------------------------

Grado de Sustitución del Producto

Muchos sustitutos disponibles	_____	X	_____	Casi ninguna competencia
-------------------------------	-------	---	-------	--------------------------

Grado de Dependencia de los Productos de Soporte

Altamente dependiente	_____	X	_____	Virtualmente independiente
-----------------------	-------	---	-------	----------------------------

Poder de Negociación de los Consumidores

Proveedores definen	_____	X	_____	Compradores definen
---------------------	-------	---	-------	---------------------

Grado de Tecnología

Alto nivel	_____	X	_____	Bajo nivel
------------	-------	---	-------	------------

Innovación en la Industria

Innovación rápida	_____	X	_____	Casi ninguna innovación
-------------------	-------	---	-------	-------------------------

Nivel de Capacidad Gerencial

Muchos gerentes muy capaces	_____	X	_____	Pocos gerentes capaces
-----------------------------	-------	---	-------	------------------------

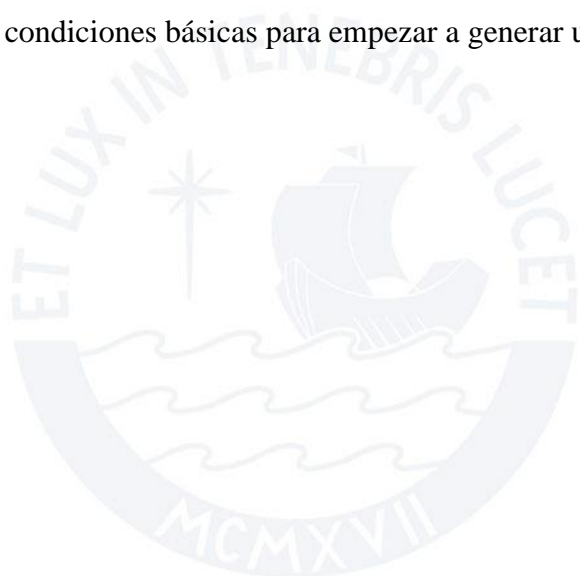
9.5 Conclusiones

La debilidad se presenta en el corto plazo, en cuanto a aspectos competitivos. Para ello, es clave la reactivación en el corto plazo (dos a tres años) para consolidar el desarrollo del sector telefonía fija.

Asimismo, se considera una ventaja competitiva relevante la actual asociación de la telefonía fija en el mercado peruano (residencial, urbano y por sectores productivos).

Mientras que otras opciones sustitutas despliegan estrategias para ingresar, la telefonía fija posee un espacio ganado que debe reactivar.

Finalmente, Perú aún no es considerado un clúster en telefonía fija. Sin embargo, el logro de los objetivos planteados para conseguir el desarrollo del sector delinea un país con las condiciones básicas para empezar a generar un clúster en relación con este sector.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral puede colaborar con el control del proceso estratégico y permite aplicar los reajustes necesarios, si estos fueran requeridos. Poseer una visión integral del plan es fundamental. Al final del capítulo, en la Tabla 47, se presenta el Plan Estratégico Integral para el Sector Telefonía Fija del Perú.

10.2 Conclusiones

1. El plan estratégico integral ha sido elaborado considerando que su ejecución es viable aún bajo las condiciones actuales de desaceleración de la demanda y la poca penetración. Para ponerlo en ejecución es imprescindible aprovechar la vigencia que ha acumulado en muchas zonas del país.

Existen dos motivos para elegir estrategias intensivas e impulsar la expansión del sector. En primer lugar, existe interés del Estado por incrementar la integración de los pueblos a los sistemas de tecnología e información. En segundo lugar, este es un sector que genera empleo y cuyo crecimiento contribuye indirectamente al desarrollo económico, lo que se evidencia en el incremento del PBI.

2. La mayor parte de la población peruana pertenece a los sectores socio-económicos C y D. Por ello, una oferta de servicios de telefonía fija, con la mejor y más adecuada tecnología posible y a precios competitivos a nivel global, podrá contrarrestar la desaceleración de la demanda.
3. El desarrollo del sector depende de una participación activa del Estado, debido a que los intereses empresariales pueden ser opuestos o no estar alineados con los intereses del consumidor final y del país.

4. El servicio tradicional de telefonía fija seguirá vigente en los próximos 10 años, en algunos segmentos que, aún en esos momentos, le otorgarán con gran valor debido a sus características técnicas. Por otro lado, la expansión del servicio en segmentos corporativos u otros segmentos nuevos se impulsará mediante el uso de nuevas tecnologías que, en el futuro, permitirán la convergencia de todos los servicios de telecomunicaciones.
5. El crecimiento de la oferta del servicio a nivel nacional se logrará a través de la participación del Estado, el cual lo impulsa, desde la regulación hasta las prácticas de competencia leal y equilibrada. Sin embargo, este incremento requiere de un gran trabajo de las operadoras y proveedores, que deben difundir los beneficios del servicio, las promociones y los nuevos productos.

La consecución de los OCP requiere de una rápida y eficaz gestión del Gobierno, a través de los organismos de norma y regulación. Por el contrario, las prácticas de la burocracia alargarían los procesos críticos tales como el otorgamiento de licencias, la aplicación de las nuevas normas de regulación, entre otros, que el Estado debe combatir con sanciones, inclusive.

10.3 Recomendaciones

1. El Plan Estratégico Integral debe interpretarse y darse a conocer a todos los agentes del sector. Esto debe ocurrir para que fijen y ajusten sus compromisos y responsabilizarse, y para que puedan conformar lo prioritario.
2. El logro de los OLP exige que la implementación de las estrategias produzca los resultados esperados en el corto plazo, el cual abarca los cuatro primeros años. En ese lapso, se espera (a) generar las condiciones para el ingreso de los nuevos operadores; (b) estructurar el sector con los profesionales más capacitados, que conformen la comisión de alto nivel; (c) elaborar el plan de *marketing* del sector;

- (d) ajustar los sistemas de información estadística; (e) identificar nuevos segmentos de mercado, y (f) establecer una serie de beneficios que impulsen la inversión en infraestructura y tecnología.
3. El Estado, como líder del sector, debe llevar a cabo las siguientes labores: (a) realizar una permanente lectura del mercado; (b) ejecutar los procesos de cambio necesarios, y (c) asegurar un entorno de regulación equilibrada, con carácter dinámico, para alcanzar un beneficio equilibrado.
 4. Es necesario que el Estado asegure que la ejecución de los planes estratégicos gocen de continuidad, independientemente de los cambios de Gobierno.
 5. Durante la ejecución del plan estratégico, se recomienda realizar la lectura del desarrollo de los sectores competidores de la región, con la finalidad de nutrirse de las mejores prácticas o de reenfocar las estrategias consideradas, a fin de cumplir con la visión planteada.

10.4 Futuro de la Organización

Si se proyecta el sector al año 2030 en adelante, el agresivo avance tecnológico y los enfoques y estrategias de la globalización, cada vez mayores, harán que la telefonía fija como tal deje de tener un valor relevante en el mercado mundial. Por el contrario, si se proyecta una correcta ejecución del plan estratégico propuesto, ello permitirá a la telefonía fija del futuro un acoplamiento natural y muy firme con los diferentes modelos de telecomunicaciones beneficiándose a muchos peruanos que hoy viven desconectados del mundo.

Tabla 47

Plan Estratégico Integral

Visión: Al 2025, el sector de telefonía fija será reconocido entre los tres primeros en cuanto a su calidad de servicio en Sudamérica, y alcanzará a nivel global la posición 70 con relación al indicador del número de líneas instaladas por cada 100 habitantes (penetración). Asimismo, se desarrollará en un entorno de regulaciones equilibradas y dinámicas, siempre enfocado en las necesidades de los participantes del sector. Con ello, asegurará la permanente actualización e ingreso del Perú en la sociedad de la información y comunicación, a través de la telefonía fija.							
Intereses Organizacionales: 1. Promover el acceso universal a los servicios básicos. 2. Mantener la cuota de mercado de la telefonía fija. 3. Expandir las redes de comunicaciones sobre las cuales se pueda expandir el servicio a nivel nacional. 4. Promover el equilibrio de mercado (evitar la existencia de monopolios u operadores dominantes). 5. Promover el uso de nuevas tecnologías para mejorar las prestaciones del servicio. 6. Aplicar innovación y creatividad.	Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales: 1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.	
	Estrategias/Objetivos de Largo Plazo						Políticas
Establecer condiciones tributarias que beneficien (preferencias del tipo tributarias, arancelarias, concesiones) a los operadores existentes o nuevas del rubro.	X	X	X			X	Alentar el desempeño de las empresas competidoras. Establecer los beneficios o sanciones para los participantes del sector de minería homogénea en cada etapa de la cadena de valor del servicio.
Establecer un marketing dirigido y específico a nivel de telefonía fija, liderado por el gobierno.	X	X				X	Establecer mecanismos que fomenten la inversión privada, y cooperación con inversiones públicas aplicando un sentido de responsabilidad social.
Establecer beneficios a los operadores que inviertan en tecnologías e infraestructuras con el fin de agilitar los cambios tecnológicos y el crecimiento de las redes.	X	X	X		X	X	Los integrantes del sector deberán cumplir con las normas y disposiciones que establezca el Estado a través del Ente regulador.
Facilitar accesibilidad de las inversiones en el sector a nivel técnico y a nivel presupuestal, para nuevos proyectos de inversiones de diferentes rubros.		X	X			X	El estado promueve el libre mercado y la libre competencia en el sector de telefonía fija bajo condiciones de igualdad, transparencia y equilibrio para los interesados del sector (stakeholders).
Difundir los beneficios del sector de telefonía fija, en cuanto a tarifas, estadísticas de servicio y calidad que permitan una evaluación de parte del consumidor.		X	X			X	El fin primordial de las acciones del sector será la satisfacción de los consumidores finales y del aseguramiento de rentabilidad de los inversores (operadoras).
Incentivar la participación (USD) del sector privado en proyectos públicos asociados a la telefonía fija.	X	X				X	Descartar todo tipo de discriminación para que los planes y enfoques alcancen a la mayoría del país, sin que intereses personal desvíen la atención de los planes de desarrollo.
Asegurar coherencia entre las tasas de impuestos para las inversiones con los proyectos de incremento en la penetración.	X	X	X				El estado debe asegurar que las normas que se establezcan para el Sector, sean coherentes con las del desarrollo de otros sectores. Transparencia y efectividad en la transmisión de información al usuario final.
Identificar nuevos segmentos de mercado para sectores que estén entrando en el mercado peruano.		X	X		X	X	Que la expansión de la infraestructura favorezca equitativamente al sector urbano y rural del país. Generación de valor compartido, a partir de la inversión privada en lugares de preferente interés social.
Identificar nichos específicos de crecimiento para expandir la infraestructura del servicio.		X	X			X	Se promueve la búsqueda de nuevos mercados, identificando necesidades de usuarios de manera proactiva. Tolerancia cero con las empresas que incumplan la normatividad de las reguladoras.
Identificar en las zonas rurales o de demanda aún no cubierta, nuevos nichos de mercado. Asociar recursos públicos y privados para realizar esta identificación.		X	X				Todo el personal que labora en empresas de telefonía fija deberá conocer y cumplir las normativas, debiendo estar comprometidos con la importancia de presentar un producto de calidad.
Definir y conciliar los niveles de servicio relevantes en toda la cadena del sector.	X	X				X	Todas las empresas de telefonía fija deberán contar con las facilidades necesarias para informar a los consumidores. Asegurar un plan de formación para los profesionales del Sector, fomentando el intercambio de conocimiento y experiencias.
Desarrollo de nuevos productos con valor agregado.		X	X		X		Incentivar estudios y proyectos que promuevan el desarrollo tecnológico de la telefonía fija.
Creación de alianzas con los referentes mundiales de telefonía fija para implementación de proyectos de nueva tecnología.	X	X			X	X	Promover agresivamente la investigación, ciencia y tecnología en telefonía fija en el ámbito privado y gubernamental.
Tablero de Control	OCP 1.1: Al 2014, crear un organismo regulador con responsabilidad en (a) el equilibrio de oferta y demanda, (b) la mejora continua y (c) la medición de servicio.	OCP 2.1: Al 2014, el Estado tendrá definido e instalado el Plan Nacional de Expansión, dirigido a la telefonía fija.	OCP3.1 Al 2012, se formará una comisión encargada de iniciar el proceso de expansión regional en telefonía fija.	OCP 4.1: Al 2013, se contará con una comisión que establezca las bases para medir y cuantificar las operaciones de telefonía fija sobre la plataforma IP.	OCP5.1 Al 2014, se debe liderar, y consensuar en todo el sector los factores clave de la calidad de servicio externo e interno, además de establecer una medida cuantitativa de calidad.	Tablero de Control	Código de Ética: 1. Relaciones constructivas. 2. Reconocer y fomentar la responsabilidad social. 3. Compromiso y responsabilidad. 4. Reconocer, acatar y velar por el cumplimiento de las normas. 5. Rechazar y denunciar lo impropio y corrupto.
	OCP 1.2: Al 2014, disponer de una delegación de alto nivel que busque oportunidades de nuevos operadores.	OCP 2.2: Al 2015, deben ser identificados los nichos de mercado potenciales de expansión.	OCP3.2: Al 2015, se habrá establecido y aprobado el plan de expansión regional, que incluirá (a) criticidad de regiones con ratio líneas/100 habitantes, (b) etapas de adaptación de infraestructura, (c) difusión de servicios y (d) logros excepcionales de cumplimiento de objetivo.	OCP 4.2: Al 2015, se definirán las normas legales y tributarias que favorecerán la demanda de telefonía fija sobre plataforma IP y buscarán la alineación con las tendencias mundiales.	OCP 5.2: Al 2014, haber definido las consecuencias (positivas o negativas) del grado de cumplimiento de dicho estándar. Además, se establecerá el Premio Excelencia a la empresa o entidad con mejor desempeño dentro del sector.		
	OCP 1.3: Al 2015, contar con leyes asociadas a las siguientes ventajas: (a) beneficios a nuevos operadores, en forma de aranceles, tributos o amortiguaciones a largo plazo; (b) beneficios por inversión en tecnología e infraestructura; (c) coherencia en cuanto a la tasa de impuesto e inversión; (d) beneficios por inversiones en proyectos nuevos de tecnología.	OCP 2.3: Entre el 2016 y 2018, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 10.9 a 12.0.	OCP3.3: Del 2016 al 2020, el plan de expansión regional debe recibir un seguimiento anual frente al MTC para efectuar la revisión de logros, de acuerdo con las etapas avanzadas.	OCP 4.3: Del 2015 al 2020, siguiendo el plan de acción, se debe contar con un 15% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	OCP 5.3: Al 2015, el Estado debe haber establecido mediciones y registros anuales de la calidad del servicio.		
	OCP 1.4: Al 2015, se contará con la presencia de operadores de telefonía fija que no excedan en 65% de cuota de mercado, con respecto a los otros operadores.	OCP 2.4: Al 2019, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.0 a 12.5.	OCP 3.4: Al 2020, el Plan de Expansión Regional debe registrar un mínimo de 95% de cumplimiento de acuerdo al proyecto (recursos, avances y porcentaje del logro del objetivo en ratio líneas/100 habitantes).	OCP 4.4: Del 2021 al 2023, si se aplica el plan de acción, se debe contar con un 20% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.	OCP 5.4 Al 2015 Establecer mediciones y registros anuales de la calidad del servicio, realizado por el Estado.		
	OCP 1.5: Entre el 2016 y 2018, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 60% su cuota de mercado con respecto a los otros.	OCP 2.5: Al 2020, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 12.5 a 13.5.	OCP 3.5: Al 2025 lograr equilibrar la oferta del servicio de telefonía fija a nivel nacional logrando como mínimo 4 líneas/100 habitantes.	OCP 4.5: Del 2024 al 2025, al seguir el plan de acción, se debe contar con un 25% del total de líneas operativas basadas en plataforma IP.			
	OCP 1.6: Entre el 2019 y 2021, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 55% su cuota de mercado con respecto a los otros.	OCP 2.6: Al 2021, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 13.5 a 14.					
	OCP 1.7: Entre el 2022 y 2025, los operadores de telefonía fija no excederán a más de 50% su cuota de mercado con respecto a los otros.	OCP 2.7: Al 2023, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14 a 14.5.					
		OCP 2.8: Al 2025, la penetración de líneas fijas por cada 100 habitantes se elevará de 14.5 a 15.					

(a) Recursos financieros, (b) recursos humanos, (c) recursos físicos y (d) recursos tecnológicos.
Estructura organizacional
Planes operacionales

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2012). *Inversión extranjera directa*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?AR E=0&PFL=0&JER=1537>
- Andina (2010). Inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del PBI, afirma la CCL. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=2r4OLJbNQg4=>
- Andina (2011). Gobierno desarrollará una política exterior multilateralista y de integración, afirma canciller. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=UgpF6Ra9CB0=>
- Andina (2012). *AFP son oligopolios que temen competir y cobran comisiones más altas de la región*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-afp-son-oligopolios-temen-competir-y-cobran-comisiones-mas-altas-de-region-419328.aspx>
- Apoyo&Asociados. (2012). *Informe Anual de Telefónica Móviles*. Recuperado de http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/tel_moviles/tel_moviles_ca.pdf
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2011). *Los efectos de la tasa de interés de referencia en el costo del crédito bancario*. Recuperado de: http://www.asbanc.com.pe/Documentos/ASBANC_Semanal/2011/ASBANC%20SEMANAL%20-%20N%C2%BA4_Marzo.pdf
- Autoridades regionales y locales deben respetar la voluntad nacional. (2012, 24 de abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/24-04-2012/lerner-autoridades-regionales-y-locales-deben-respetar-la-voluntad-nacional#video1>
- Banco Mundial [BM]. (2011). *Gasto Militar (porcentaje del PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries>

- Brasil confía en llegar a ser la quinta potencia mundial antes del 2015. (2011, 27 de diciembre). *Peru 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2011/12/27/economia/brasil-quinta-potencia-mundial-2004960>
- Cámara de Industrias de Costa Rica (2011). La dinámica del sector industrial peruano. Recuperado el 10 de octubre de:
http://www.cicr.com/docs/documentos/industria_peruana.pdf
- Casi todo el Perú tiene un celular. (2011, 22 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/746535/noticia-casi-todo-peru-tiene-celular-hay-mas-29-mlls-moviles-operativos>
- Castro, F. (2005). *VOZ sobre IP. Aspectos Regulatorios, Tecnológicos y de Mercado*. Recuperado de http://www.imaginar.org/voip/docs/VoIP_aspectos%20regulatorios-tecnologicos-mercado.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2009). *Plan Estratégico Institucional 2008-2011*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/17340/pei.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2012). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021*. Recuperado de <http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/planperu.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2006). *Regulación de las Telecomunicaciones*. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/36002/LCG2363_CapVI.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010*. Recuperado de

http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/Capitulo_IV_IED_2010_WEB_FINA
L.pdf

Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú [CODESI]. (2011). *La Agenda Digital 2.0*. Recuperado de http://www.codesi.gob.pe/docs/AgendaDigital20_28octubre_2011.pdf

Comunidad Andina (2012). *Acuerdo de complementación económica suscrito entre los gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, estados partes del Mercosur y el Gobierno de la República del Perú*. Recuperado de http://www.comunidadandina.org/exterior/ace_58.pdf

CONFIEP. (s.f.). Presentación de Michael Porter en CADE 2010. *Empresarios haciendo país*. Recuperado de <http://empresarioshaciendopais.pe/documentos-de-interes/presentacion-de-michael-porter-en-cade-2010/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2011). *Resolución de Presidencia N° 378*. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/portaltransparencia/images/stories/2011/rp_378_2011.pdf

Consortio de Investigación Económica y Social [CIES]. (s.f.). *Capacitación laboral proporcionada por las empresas: El caso peruano*. Recuperado de <http://cies.org.pe/investigaciones/empleo/capacitacion/en-el-peru>

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2011). *La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. Diagnóstico estratégico y propuesta para una agenda prioritaria*. Recuperado de <http://caf.com/attach/19/publicaciones/infraestructura/pdf/telecomunicaciones.pdf>

Crespo, E. (2008). *Guía para el Análisis del Impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Desarrollo Humano*. Recuperado de http://oa.upm.es/1045/1/PFC_ENRIQUE_CRESPO_MOLERA.pdf

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 702. Declaran de necesidad pública el desarrollo de las telecomunicaciones y aprueban normas que regulan la promoción de inversión privada. Presidencia de la República del Perú (2001).

Decreto Supremo N° 020-98-MTC. Lineamientos de Política de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (1998).

Decreto Supremo N° 013-93 TCC. Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (2003).

Decreto Supremo N° 049-2003-MTC. Aprueban lineamientos de políticas para promover un mayor acceso a los servicios de telecomunicaciones en áreas rurales y lugares de preferente interés social. Presidencia de la República del Perú (2003).

Decreto Supremo N° 027-2004-MTC. Aprueban Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (2004).

Decreto Supremo N° 030-2005-MTC. Aprueban Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (2005).

Decreto Supremo N° 030-2006 MTC. Aprueban la fusión por absorción del Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (2006).

Decreto Supremo N° 039-2007-MTC. Ley para la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones. Presidencia de la República del Perú (2007).

De León, O. (2009). *Perspectivas de las tecnologías de telecomunicaciones y sus implicancias en los mercados y marcos regulatorios en los países de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/2/37322/W271.pdf>

El 2012 fue declarado Año de la Integración Nacional. (2012, 1° de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1355044/noticia-2012-fue-declaradoaño-integracion-naciona>

El Perú es el cuarto mejor país para emprendedores. (2012, 10 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/Edicion/noticia-el-peru-es-cuarto-mejor-pais-para-emprendedores-35078.aspx>

El 76% de los peruanos rurales carece de servicios básicos. (2012, 7 de setiembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/07-09-2012/el-76-de-peruanos-rurales-carece-de-servicios-basicos>

Embajada del Perú en Argentina (2012). *Relaciones bilaterales Perú-Argentina*. Recuperado de <http://embajadadelperu.int.ar/?p=212>

En Uruguay la telefonía fija crece, impulsada por crecimiento de banda ancha. (2012, 24 de octubre). *Montevideo COMM*. Recuperado de http://www.montevideo.com.uy/nottecnologia_182482_1.html

Espinosa, A., & Tapia, G. (2011, julio). Identidad nacional como fuente de bienestar subjetivo y social. *Boletín de Psicología*, 102, 71-87. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N102-5.pdf>

- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones [FITEL]. (2012). *Localidades en el ámbito de intervención del FITEL*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/localidades-ambito-intervencion-fitel.php>
- Gobierno planea invertir s/4,500 mlls. en C y T. (2012, 10 de abril). *Economía*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/10-04-2012/gobierno-planea-invertir-s-4500-mlls-en-c-y-t>
- Great Place to Work Institute Peru [GPTWIP]. (2010). *Las mejores empresas para trabajar en el Perú-2010*. Recuperado de http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/suplemento_comercio.pdf
- Hartmann, F. H. (1978). *The relation of nations*. New York, NY: Macmillan.
- Hay 85 conflictos sociales en el Perú. (2012, 30 de octubre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/hay-85-conflictos-sociales-peru-2101220>
- IDATE. (2010). *DigiWorld Yearbook 2010*. Recuperado de <http://www.digiworld.org/yearbook2010/>
- Identifican a 1,786 comunidades indígenas en el Perú. (2009, 17 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/buscar/Ind%C3%ADgenas+en+el+Per%C3%BA/?orden=asc>
- International Engineering Consortium [IEC]. (2008). *FTTx Applications and Benefits*. Recuperado de http://www.iec.org/newsletter/march08_1/tech_briefing_muller.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993 y 2007). *Indicadores de Estructura de Población*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/infdem/cuadro.asp?cod=3647&name=po07&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Incidencia de la pobreza en el 2009. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0906/cap03.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Evolución de la Pobreza al 2009*. Recuperado de

http://censos.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza/2009/Infome_Pobreza.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Características Económicas y Financieras de las 1,000 Principales Empresas Comerciales Informantes a la Encuesta Económica Anual 2009*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0954/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Perú en cifras*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif)

[dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11228&name=po16&ext=gif)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Evolución de la pobreza en el Perú al 2011*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_ExposicionJefe.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Anuario de Estadísticas Institucionales 2011*. Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/estadisticas_portal_principal/Anuario2011.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012d). *Perú en cifras*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=8180&name=ODM01&ext=GIF)

[soc/cuadro.asp?cod=8180&name=ODM01&ext=GIF](http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=8180&name=ODM01&ext=GIF)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012e). *Condiciones de vida en el Perú*. Recuperado de

<http://www1.inei.gov.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=13810.pdf>

JP Morgan: riesgo país del Perú baja 16 puntos básicos a 2.00 puntos porcentuales. (2011, 5 de mayo). *América Económica*. Recuperado de

<http://website.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/jp-morgan-riesgo-pais-del-peru-baja-16-puntos-basicos-200-puntos-porcentu>

La educación en el Perú no ha mejorado. (2012, 24 de noviembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/03/30/actualidad/salas-educacion-no-ha-mejorado-2018030>

Ley 28900. Ley que otorga al fondo de Inversión en Telecomunicaciones FITEL la calidad de persona jurídica de derecho público, adscrita al sector transportes y comunicaciones. Congreso de la República del Perú (2006).

Ley 29022. Ley para la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 29904. Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Congreso de la República del Perú (2012).

Lozano, L. (2012). *Tendencias del poder adquisitivo en seis países de América Latina. 200-2011*. Recuperado de

[http://www.redesdelconocimiento.com/foro/index.php?option=com_content&view=ar](http://www.redesdelconocimiento.com/foro/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Areporte-93&catid=42%3Avalles-centrales&Itemid=109&lang=es)
[ticle&id=222%3Areporte-93&catid=42%3Avalles-centrales&Itemid=109&lang=es](http://www.redesdelconocimiento.com/foro/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Areporte-93&catid=42%3Avalles-centrales&Itemid=109&lang=es)

Luna, C. (2010). *Desregulación de los servicios públicos de telecomunicaciones en el Perú*.

¿Es la desregulación un objetivo del regulador? Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/31901960/DESREGULACION-DE-LOS-SERVICIOS-PUBLICOS-DE-TELECOMUNICACIONES-EN-EL-PERU-%C2%BFES-LA-DESREGULACION-UN-OBJETIVO-DEL-REGULADOR>

Mabres, A. (s.f.). *Problemas y perspectivas de las universidades peruanas*. Recuperado de

<http://www.grade.org.pe/download/pubs/npd/npd12-2.pdf>

Ministerio de Defensa. (2005). Libro Blanco de la Defensa Nacional. Recuperado de

<http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014*.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/MMM-2012-2014-agosto.pdf>.

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2012). *Informativo DGE N° 2- Marzo 2012*.

Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/novedadesSector.php?idSector=6>

Ministerio dice que existe energía suficiente hasta el 2016. (2012, 11 de marzo). *El portal de*

los nuevos empresarios. Recuperado de <http://mass.pe/node/4917>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2011). Guía de negocios e inversión en el Perú

2012/2013. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2010).

Informe Sectorial de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.

Recuperado de

http://www.mintic.gov.co/images/documentos/informes_del_sector/informes_sectoriales/informe_sectorial_de_tic_2s_2009.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2010). Ministerio de Transportes y

Comunicaciones [MTC]. (2010). *Estadísticas de Servicios Públicos de*

Telecomunicaciones. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/FranciscoServicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20%20IV%20Trim.%202010.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011). *Estadísticas de Servicios*

Públicos de Telecomunicaciones-Septiembre 2011. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/estadisticas/Servicios%20Públicos%20de%20Telecom%20%20III%20Trim.%202011%203.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2012). *Directorio de empresas de construcción 2012*. Recuperado de

http://www.vivienda.gob.pe/destacados/producto/DIRECTORIO_2012_UE_1pdf.pdf.

Molinelli, F. (2009). *Análisis de las facilidades y barreras para inversión en centrales hidroeléctricas*. Recuperado de

<http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/primavera2009/04AnalisisSobreFacilidades.pdf>

Nuechterlein, D. E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.

Oferta de mano de obra calificada es insuficiente. (2011, 31 de octubre). *El Peruano*.

Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=kvLMkd7DxYw=>

Onbile. (2012). *Benefix of fixed mobile convergence for business*. Recuperado de

<http://www.onbile.com/info/benefits-of-fixed-mobile-convergence-for-business/>

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2012).

Indicadores del Servicio Telefónico Fijo. Recuperado de

http://www.osiptel.gob.pe/WebsiteAjax/WebFormgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx?CodInfo=13479&CodSubCat=864&TituloInformacion=1.%20Indicadores%20del%20Servicio%20Telef%3b3nico%20Fijo&DescripcionInformacion=

- Palacios, A. (2012, 17 de junio). Perú: Alarmante informalidad. *Con Nuestro Perú*.
Recuperado de <http://www.connuestroperu.com/actualidad/punto-de-vista/15-opinion/28536-peru-alarmante-informalidad>
- Panizo, J. (2010, 16 de junio). Perú: Pymes deben desarrollarse, que es diferente a crecer [Archivo del blog Grandes Pymes]. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com>
- Parra, A. (2009). *Modelo de Porter y Estrategias de Negocio de operadores de Telecomunicaciones en España*. Recuperado de http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/6858/1/Modelo_Porter.PDF
- Perubicentenario. (2012). El Perú necesita invertir 88 mil millones de dólares en infraestructura hacia el 2021. Recuperado de http://perubicentenario.pe/noticias/noviembre2012/03noviembre_inversion_en_infraestructura_al_2021.html
- Perú es el país con más descuento en Triple Play. (2010, 6 de diciembre). RedUsers.
Recuperado de <http://www.redusers.com/noticias/peru-es-el-pais-con-mas-descuento-en-triple-play/>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2010). *Presentación de Porter en CADE 2010*. [Documento en Power Point].
Recuperado de <http://empresarioshaciendopais.pe/documentos-de-interes/presentacion-de-michael-porter-en-cade-2010/>
- Prampolini, F. (2010). *Telco 2015. Five telling Years, four future scenarios*. Recuperado de <http://www.ieee-isc.org/2010/keynoteSlides/Franco%20Prampolini.pdf>
- Pro inversión (2011). Inversión Extranjera Directa. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2001). *Informe sobre Desarrollo Humano 2001*. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2001_ES.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2008). *Informe Nacional sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio-ODM*. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmODMNacional.aspx>
- RPP Noticias. (2011, 23 de agosto). *América Móvil ratifica compromiso de inversión de US\$1,000 en el Perú*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-08-23-america-movil-ratifica-compromiso-de-inversion-de-us\\$1-000-en-el-peru-noticia_397188.html](http://www.rpp.com.pe/2011-08-23-america-movil-ratifica-compromiso-de-inversion-de-us$1-000-en-el-peru-noticia_397188.html)
- RPP Noticias (2011, 25 de agosto). *Lerner: Integración a la Unasur y CAN será el eje de nuestra diplomacia*. Recuperado de: http://www.rpp.com.pe/2011-08-25-lerner-integracion-a-la-unasur-y-can-sera-el-eje-de-nuestra-diplomacia-noticia_397707.html
- RPP Noticias. (2012, 15 de setiembre). *Economía peruana creció 7,21% en julio*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-09-15-economia-peruana-crecio-7-21-en-julio-noticia_521838.html.
- Sánchez, A., Romero, E., & Zúñiga, R. (2001). *Proyecto Mejorando la Competitividad del Clúster de Software en Venezuela: Diagnóstico y Benchmarking*. Recuperado de http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/microfoundation_s/it_venezuela/diagnostico_software_venezuela.pdf
- Sectores comercio y construcción contribuyeron más al PBI. (2012, 22 de setiembre). *TVPerú Noticias*. Recuperado de <http://tvperu.gob.pe/noticias/economia/negocios/37360-sectores-comercio-y-construccion-contribuyeron-mas-al-pbi.html>.
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). *Canon Minero*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/pdf/183/que-es-el-canon-minero.pdf>

Swedish Post and Telecom Authority (PTS). (2011). *The Swedish Telecommunications*

Market first half-year 2011. Recuperado de

<http://statistik.pts.se/pts1h2011e/download/The%20Swedish%20telecommunications%20Market%20first%20half%20year%202011.pdf>

Telefónica del Perú. (2007). *Empresas en líneas*. Recuperado de

<http://www.telefonica.com.pe/empresas/boletines/pdf/Empresasenlineaabril.pdf>

Telefónica del Perú. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/eef/B70009/20120323174702/MEB700092011AIA01.PDF>

Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT]. (2010). *Definitions of World*

Telecommunication/ICT Indicators. Recuperado de

http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/TelecomICT_Indicators_Definition_March2010_for_web.pdf

Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT]. (2011a). *Medición de la Sociedad de la*

Información. Resumen Ejecutivo. Recuperado de [http://www.itu.int/ITU-](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2011/Material/MIS2011-ExecSum-S.pdf)

[D/ict/publications/idi/2011/Material/MIS2011-ExecSum-S.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2011/Material/MIS2011-ExecSum-S.pdf).

Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT]. (2011b). *ICT Facts and Figures*.

Recuperado de

http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2011/MIS_2011_without_annex_5.pdf

Velarde, J. (2012, 8 de noviembre). Demanda interna e inversión privada siguen impulsando

el crecimiento económico. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/2012/08/11/economia/demanda-interna-inversion-privada-siguen-impulsando-crecimiento-economico-2009794>

Wilfredo Pedraza: ‘No habrá resultados inmediatos en la lucha antiterrorista’’. (2012, 16 de octubre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/wilfredo-pedraza-no-esperemos-resultados-inmediatos-2046829>.

Wohlers, M. (2008). *Convergencia tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América Latina*. Recuperado de <http://200.9.3.98/publicaciones/xml/2/34282/Doc30.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf



Glosario

ABE:	Asociación de Buenos Empleadores
ASBANC:	Asociación de Bancos del Perú
BCRP:	Banco Central de Reserva del Perú
CADE:	Conferencia Anual de Ejecutivos
CAN:	Comunidad Andina de Naciones
CCL:	Cámara de Comercio de Lima
CEPLAN:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CIR:	Certificado de Impacto de Restos Arqueológicos
CODESI:	Comisión Multisectorial para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú.
CONCYTEC:	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
EBITDA:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (<i>Ganancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización</i>)
EIA:	Estudios de Impacto Ambiental
ENAHO:	Encuesta Nacional de Hogares
ERP:	Enterprise Resource Planning (<i>Planeación de Recursos de la Empresa</i>)
FITEL:	Fondo de Inversión en Telecomunicaciones
IDATE:	Empresa creadora del DIgiWorld Institute
IDI:	Índice de Desarrollo de las TIC
IED:	Inversión Extranjera Indirecta
IIRSA:	Iniciativa para la Integración de la infraestructura Regional Suramericana
INDECOPI:	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática

INICTEL:	Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones
IP:	Internet Protocol (Protocolo de Internet)
ISDN:	Integred Services Digital Network (<i>Red Digital de Servicios Integrados</i>)
LDI:	Larga Distancia Internacional
LDN:	Larga Distancia Nacional
MTC:	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
ONG:	Organismo No Gubernamental
OSIPTEL:	Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones
PBI:	Producto Bruto Interno
PEA:	Población Económicamente Activa
PET:	Población en Edad de Trabajar
PSTN:	Public Switched Telephone Network (<i>Red de Telefonía Pública Conmutada</i>)
PTS:	The Swedish Post and Telecom Authority (<i>Regulador de Telecomunicaciones en Suecia</i>)
PYME:	Pequeña y Mediana Empresa
SAP:	<i>Software</i> para Gestión Empresarial
TIC:	Tecnologías de Información y Comunicación.
TLC:	Tratado de Libre Comercio
TUO:	Texto Único Ordenado
UIT :	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNASUR:	Unión Sudamericana de Naciones
UNI:	Universidad Nacional de Ingeniería
USA:	United States of América (<i>Estados Unidos</i>)
VIH:	Virus de Inmunodeficiencia Humana

VoIP:	Voice over Internet Protocol (<i>Voz sobre Protocolo de Internet</i>)
WEF:	World Economic Forum
xDSL:	Digital Subscriber Line Technologies (<i>Tecnologías de Líneas de Abonado Digital</i>)

