

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PLAN ESTRATÉGICO DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Elizabeth Christhyn Castellanos Niebuhr

Gaby Elizabeth López Carrillo

Jorge Edgardo Ramirez Arroyo

Asesor: Kelly Rojas Valdez

Surco, septiembre 2020

Agradecimientos

A mi familia por apoyarme en cada paso que doy en la vida y por qué desde pequeña me han incentivado a seguir luchando por mis metas. A mi madre porque representa para mí el sinónimo más claro de apoyo y amistad. A Enrique mi esposo, por su paciencia con el tiempo que toma la maestría, pero por sobre todo por sus consejos, la guía que también significa para mí y la manera en cómo me ayudado a ser una mejor persona en todos los ámbitos de mi vida.

Christhyn Castellanos N.

Agradecer primero a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres e hijo por su constante apoyo e impulso hacia el logro de mis metas; y a mis profesores por los conocimientos compartidos y su valioso aporte a mi vida profesional.

Gaby López C.

Agradecemos a la profesora Kelly Rojas por su gran desprendimiento y colaboración en los cursos que nos dictó durante la maestría, así como para la elaboración de las últimas versiones de esta PEA como nuestra asesora.

Jorge Ramírez A.

Dedicatorias

Para mi abuelo Carlos Niebuhr que es la persona que siempre me empujó a seguir esta maestría, a quien le debo el cuidado no solo de un abuelo, sino de un padre que ha apoyado mis decisiones y quería verme graduada, aunque él haya partido antes, para ti seguirán siendo mis logros.

Christhyn Castellanos N.

Dedicado a mi hijo Sebastián, la persona que me inspira a salir adelante, para que vea en mí el ejemplo de ser siempre la mejor versión de uno mismo y a valorar la educación como la mejor herramienta para su desarrollo en sociedad.

Gaby López C.

Dedicado a nuestras madres y padres por quienes somos hoy lo que somos y seguiremos luchando por alcanzar nuestras metas.

Jorge Ramírez A.

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico para la empresa Telefónica del Perú se ha planteado para que al 2025 sea la Telco líder en el mercado peruano, con un liderazgo basado en innovación y tecnología, en experiencia cliente y promoción de la inclusión digital en el Perú; permitiendo a los peruanos de todas las regiones acceder a un mundo de posibilidades infinitas en una nueva era digital, la cual es pertinente de acuerdo a la posición competitiva que tiene la empresa, su potencial e intereses organizacionales ofrecen el panorama ideal para la implementación del presente plan estratégico.

Se han formulado tres objetivos de largo plazo enfocados al año 2025, los cuales se listan a continuación: (a) Posicionarse como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9, (b) Incrementar su valor de mercado en 75%, creciendo anualmente 12%, (c) Ser la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G LTE y 5G en todo el Perú. Esos objetivos de largo plazo se han dividido en 21 objetivos a corto plazo que conducen de forma progresiva la consecución de la misión. Estos objetivos serán permanentemente evaluados y medidos a través del Tablero de Control Integral mediante sus cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiero. De los análisis interno y externo se definieron 19 estrategias, así como otras 4 fueron creadas para formar parte del grupo de estrategias alternativa, o estrategias de contingencia.

Telefónica del Perú viene haciendo pérdidas hace dos años, debido a la caída de sus ingresos por ventas; sin embargo, tiene un patrimonio que la hace muy sólida y estable. El objetivo es hacerla crecer de nuevo e incrementar su valor, para que permanezca siendo líder del mercado peruano, aportando beneficios a esta sociedad que requiere cada vez más de las telecomunicaciones y la digitalización.

Abstract

In the Strategic Planning for the Telefónica del Perú has been proposed so that by 2025 it will be the leading Telco in the Peruvian market, with leadership based on innovation and technology, on customer experience and promotion of digital inclusion in Peru; allowing Peruvians from all regions to access a world of infinite possibilities in a new digital era, which is relevant according to the competitive position of the company, its potential and organizational interests offer the ideal scenario for the implementation of this Strategic Planning.

Three long-term objectives focused on the year 2025 have been formulated, which are listed below: (a) Position itself as the Telco with the best experience delivered to the customer with a Satisfaction Index of 9, (b) Increase its market value by 75%, growing 12% annually, (c) Be the Telco with the best infrastructure in networks and antennas providing a stable service for its 4G and 4.5G LTE connections throughout Peru. These long-term objectives have been divided into 21 short-term objectives that progressively lead to the achievement of the mission. These objectives will be permanently evaluated and measured through the Balance Scorecard through its four perspectives: internal learning, processes, clients and financial. From the internal and external analyzes, 19 strategic actions were defined, and 4 ones were created to be part of the latter group of alternative or contingency strategies.

Telefónica del Perú has been making losses two years ago, due to the fall in its sales revenue; however, it has a heritage that makes it very solid and stable. The objective is to make it grow again and increase its value, so that it remains the leader of the Peruvian market, providing benefits to this society that increasingly requires telecommunications and digitalization.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	11
Lista de Figuras	14
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	17
Capítulo I: Situación General de Telefónica del Perú.....	22
1.1 Situación General de la Empresa.....	22
1.2 Conclusiones.....	56
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	58
2.1 Antecedentes.....	58
2.2 Visión	58
2.3 Misión.....	60
2.4 Valores.....	61
2.5 Código de Ética	62
2.6 Conclusiones.....	63
Capítulo III: Evaluación Externa de Telefónica del Perú	65
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	65
3.1.1 Intereses nacionales.....	65
3.1.2 Potencial nacional	66
3.1.3 Principios cardinales	80
3.1.4. Influencia del análisis en Telefónica del Perú SAA.....	86
3.2 Análisis Competitivo del País	87
3.2.1 Condiciones de los factores.....	87
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	92
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	95
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	95
3.2.5 Influencia del análisis en Telefónica del Perú.....	98

3.3 Análisis del Entorno PESTE	98
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	98
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	99
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	100
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	103
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	105
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	106
3.5 Telefónica del Perú y sus Competidores	107
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	107
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	108
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	111
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	112
3.5.5 Rivalidad de los competidores	113
3.6 Telefónica del Perú y sus Referentes.....	115
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	117
3.8 Conclusiones.....	120
Capítulo IV: Evaluación Interna de Telefónica del Perú	121
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	121
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	121
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	125
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	134
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	138
4.1.5 Recursos humanos (H)	139
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	141
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	142
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	143

4.3 Conclusiones.....	143
Capítulo V: Intereses de Telefónica del Perú y Objetivos de Largo Plazo	145
5.1 Intereses de Telefónica del Perú.....	145
5.2 Potencial de Telefónica del Perú	151
5.3 Principios Cardinales de Telefónica del Perú.....	154
5.3.1 Influencia de terceras partes	154
5.3.2 Lazos pasados y presentes.....	154
5.3.3 Contrabalance de intereses	155
5.3.4 Conservación de los enemigos	155
5.4 Matriz de Intereses de Telefónica del Perú	157
5.5 Objetivos de Largo Plazo	158
5.6 Conclusiones.....	159
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	160
6.1 Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA).....	160
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	164
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	167
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	171
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	173
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	174
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	175
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	182
6.9 Matriz de Ética (ME).....	183
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	187
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	187
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos ..	190

6.13 Conclusiones.....	190
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	192
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	192
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	201
7.3 Políticas de cada Estrategia	208
7.4 Estructura Organizacional de Telefónica del Perú	210
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	211
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	212
7.7 Gestión del Cambio	213
7.8 Conclusiones.....	214
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	215
8.1 Perspectivas de Control	215
8.1.1 Aprendizaje interno	215
8.1.2 Procesos.....	216
8.1.3 Clientes.....	218
8.1.4 Financiera.....	219
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	220
8.3 Conclusiones.....	224
Capítulo IX: Competitividad de Telefónica del Perú.....	225
9.1 Análisis Competitivo de Telefónica del Perú	225
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Telefónica del Perú	226
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Telefónica del Perú ...	229
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	231
9.5 Conclusiones.....	231
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	233

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	233
10.2 Conclusiones Finales	253
10.3 Recomendaciones Finales.....	255
10.4 Futuro de Telefónica del Perú	255
Referencias	261
Apéndices.....	275



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Participación de la Propiedad de la Empresa 2014-2020</i>	22
Tabla 2.	<i>Variación de la Valorización de la Empresa 2014-2020</i>	37
Tabla 3.	<i>Contratos de Concesión al 31 de diciembre de 2019</i>	39
Tabla 4.	<i>Servicios Dirigidos a las Personas y Familias</i>	41
Tabla 5.	<i>Servicios a la Gran Empresa</i>	42
Tabla 6.	<i>Servicios a la Pequeña y Mediana Empresa</i>	43
Tabla 7.	<i>Servicios a Empresas de Comunicaciones</i>	44
Tabla 8.	<i>Líneas Fijas Instaladas en el 2014-2019</i>	46
Tabla 9.	<i>Cantidad de Conexiones Internet Fijo 2014-2019</i>	47
Tabla 10.	<i>Cantidad de Conexiones de TV Paga en Perú 2014-2019</i>	48
Tabla 11.	<i>Líneas de Teléfonos Públicos por Empresa 2014-2019</i>	49
Tabla 12.	<i>Total de Tráfico de Larga Distancia 2014-2019</i>	50
Tabla 13.	<i>Total de Líneas Móviles en el Perú 2014-2019</i>	50
Tabla 14.	<i>Proyecciones de crecimiento del pbi frente a la pandemia 2020-2025</i>	52
Tabla 15.	<i>Características de la Visión de una Empresa</i>	59
Tabla 16.	<i>Valores de Telefónica del Perú</i>	62
Tabla 17.	<i>Matriz de Intereses Nacionales de Perú (MIN)</i>	66
Tabla 18.	<i>Evolución de la Población Censada</i>	67
Tabla 19.	<i>Índice de Progreso Social de países de Sudamérica (2016)</i>	77
Tabla 20.	<i>Crecimiento del PBI por países en 1965 – 1985</i>	83
Tabla 21.	<i>Índice de Competitividad Global</i>	88
Tabla 22.	<i>Principales Inversionistas en el Perú (2011 - 2016)</i>	97
Tabla 23.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	107
Tabla 24.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	118

Tabla 25.	<i>Matriz Perfil de Referencia (MPR)</i>	119
Tabla 26.	<i>Estructura de Alta Gerencia de Telefónica del Perú</i>	122
Tabla 27.	<i>Número de Colaboradores por Edad, Sexo y Permanencia (2018)</i>	124
Tabla 28.	<i>Marcas comerciales Telefónica del Perú a Nivel Mundial</i>	126
Tabla 29.	<i>Accesos por Tipo de Servicio Telefónica del Perú</i>	127
Tabla 30.	<i>Participación de Mercado Servicio Móvil</i>	127
Tabla 31.	<i>Participación de mercado Servicio Telefonía Fija</i>	128
Tabla 32.	<i>Participación de mercado Servicio Internet Fijo</i>	128
Tabla 33.	<i>Beneficios Comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 29.90</i>	131
Tabla 34.	<i>Beneficios Comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 59.90</i>	131
Tabla 35.	<i>Beneficios Comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 149.90</i>	132
Tabla 36.	<i>Contratos de Concesión al 31 de diciembre del 2019</i>	136
Tabla 37	<i>Resultados Financieros 2016-2019</i>	138
Tabla 38.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	143
Tabla 39.	<i>Matriz de los Intereses de la Organización (MIO)</i>	157
Tabla 40.	<i>Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA)</i>	162
Tabla 41.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	166
Tabla 42.	<i>Matriz de Identificación Boston Group</i>	168
Tabla 43.	<i>Matriz de la Decisión Estratégica Inicial (MDE)</i>	176
Tabla 44.	<i>Matriz de la Decisión Estratégica Propuesta (MDEP)</i>	178
Tabla 45.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	179
Tabla 46.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Ranqueada (MCPER)</i> .182	
Tabla 47.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	185
Tabla 48.	<i>Matriz de Auditoria Ética (ME)</i>	186
Tabla 49.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	188

Tabla 50.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEvsOLP)</i>	189
Tabla 51.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	191
Tabla 52.	<i>Matriz de los OCP para los OLP Planeados</i>	197
Tabla 53.	<i>Recursos para cada OCP de Telefónica del Perú</i>	202
Tabla 54.	<i>Políticas de Acuerdo con las Estrategias</i>	209
Tabla 55.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	221
Tabla 56.	<i>Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de los Clúster</i>	231
Tabla 57.	<i>Indicadores Financieros de la Empresa</i>	234
Tabla 58.	<i>Apalancamiento Operativo de la Empresa</i>	237
Tabla 59.	<i>Relación de Concesiones de Telefónica del Perú</i>	239
Tabla 60.	<i>Matriz del Plan Estratégico Integral</i>	243
Tabla 61.	<i>Cálculo de Valor Presente para Recursos Financieros del PEI</i>	246
Tabla 62.	<i>Resumen de Contingencias de la Empresa</i>	256
Tabla 63.	<i>Situación Actual y Proyectada</i>	257
Tabla 64.	<i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	258
Tabla 65.	<i>Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno</i>	259
Tabla 66.	<i>Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno</i>	259

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	17
<i>Figura 2.</i> Morosidad, cartera pesada creciente y pérdida de clientes.....	26
<i>Figura 3.</i> Inversiones de las empresas de telecomunicaciones en el Perú, 2014-2019...27	27
<i>Figura 4.</i> Ingresos por ventas y gastos operativos 2014-2019.....	27
<i>Figura 5.</i> UAIL, UAI y UN 2014-2019	28
<i>Figura 6.</i> Evolución del número de trabajadores 2014-2019.....	28
<i>Figura 7.</i> Evolución del nivel de activos, pasivos, y patrimonio 2014-2019.....	29
<i>Figura 8.</i> Evolución de la capacidad de generación de efectivo de la empresa 2014-2019	30
<i>Figura 9.</i> Ventas de las empresas de telecomunicaciones en el Perú, 2014-2019.	30
<i>Figura 10.</i> Ingresos por ventas de Telefónica del Perú, 2014-2019.....	33
<i>Figura 11.</i> Resultado operativo antes de impuestos, 2014-2019.	34
<i>Figura 12.</i> Evolución de gastos de ventas, distribución y administrativos, 2014-2019..34	34
<i>Figura 13.</i> Evolución de la acción común de Telefónica del Perú, 2014-2020	35
<i>Figura 14.</i> Valorización de Telefónica del Perú 2014-2020	36
<i>Figura 15.</i> Participación en el mercado de telefonía móvil 2019	44
<i>Figura 16.</i> Principales ajustes tarifarios 2014-2019.....	45
<i>Figura 17.</i> Impacto de la pandemia en el PBI por los próximos años	53
<i>Figura 18.</i> Cuadro de escenarios y factibilidad de la cartera de inversiones	55
<i>Figura 19.</i> Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual.....	67
<i>Figura 20.</i> Perú: Evolución población censada, por año y región natural.	68
<i>Figura 21.</i> Población censada por departamento, provincia y región de Lima.....	69
<i>Figura 22.</i> Perú: Evolución de la densidad poblacional.....	69
<i>Figura 23.</i> Perú: Crecimiento de la población total, 1950 – 2050 (hipótesis media).....	70

<i>Figura 24.</i> Gasto en I+D como porcentaje del PBI 2015.....	74
<i>Figura 25.</i> Gasto en I+D por departamentos 2015 (millones de soles).....	75
<i>Figura 26.</i> Acceso a información y Telecomunicaciones	78
<i>Figura 27.</i> Capacidad de innovación en economías miembros de la AP, 2018.....	89
<i>Figura 28.</i> Perú: Contribución del trabajo, capital y productividad al crecimiento del PBI.....	91
<i>Figura 29.</i> Generación en el Perú, viviendo un bono demográfico.	92
<i>Figura 30.</i> Producto Bruto Interno según actividad económica, 2019.....	96
<i>Figura 31.</i> Saldo de inversión extranjera directa por país, actualizada a Junio 2020.	96
<i>Figura 32.</i> Saldo de inversión extranjera directa por sector económico.	97
<i>Figura 33.</i> Perú: Evolución de la población en situación de pobreza, 2008-2019.....	101
<i>Figura 34.</i> Asistencia población 17 a 24 años a educación universitaria y no universitaria.	102
<i>Figura 35.</i> Hogares con al menos un adulto mayor que cuenta con servicio de internet y televisión por cable en su vivienda, 2019.....	103
<i>Figura 36.</i> Perú: Gráfico de gastos en I+D como porcentaje del PBI, 2016-2018.	103
<i>Figura 37.</i> Perú: Hogares que tienen servicio de Telefonía Fija y/o Móvil, 2019-2020.	104
<i>Figura 38.</i> Perú: Hogares que tienen Televisión por cable, según área de residencia, 2019-2020.....	105
<i>Figura 39.</i> Top 20 Most Valuable Brands 2020.....	117
<i>Figura 40.</i> Equipo Directivo de Telefónica S.A.	122
<i>Figura 41.</i> Aplicaciones de contenido exclusivo de Movistar.	133
<i>Figura 42.</i> Aplicaciones móviles de usuarios.	134
<i>Figura 43.</i> Tipos de operaciones.	134

<i>Figura 44.</i> La gestión sostenible de la cadena de suministro de Telefónica del Perú...	135
<i>Figura 45.</i> Cadena de valor de Telefónica del Perú.....	135
<i>Figura 46.</i> Matriz del proceso de transformación.....	136
<i>Figura 47.</i> Campañas internas 2018 “Camino a Rusia 2018”.....	140
<i>Figura 48.</i> Mecanismos de relacionamiento con los grupos de interés.....	147
<i>Figura 49.</i> Temas Materiales de Telefónica del Perú.....	148
<i>Figura 50.</i> Velocidades ofrecidas en internet móvil, por empresa (A dic. 2018).....	152
<i>Figura 51.</i> Cobertura de centros poblados con 4G LTE (Dic. 2015 vs Set. 2018).....	153
<i>Figura 52.</i> Índice de intensidad competitiva por servicio (2017).....	153
<i>Figura 53.</i> Perú: Velocidad de descarga Latinoamérica y por operadora 2019.....	156
<i>Figura 54.</i> MPEYEA de Telefónica del Perú.....	164
<i>Figura 55.</i> MBCG de Telefónica del Perú.....	170
<i>Figura 56.</i> MIE de Telefónica del Perú por portafolio.....	171
<i>Figura 57.</i> MIE de Telefónica del Perú.....	172
<i>Figura 58.</i> MGE de Telefónica del Perú.....	173

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

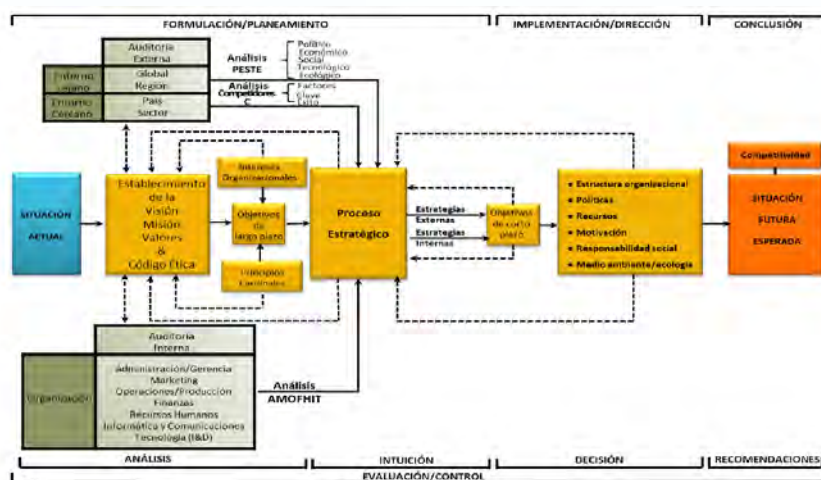


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación,

y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o

indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota. Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Capítulo I: Situación General de Telefónica del Perú

1.1 Situación General de la Empresa

Telefónica el Perú SAA, en adelante Telefónica del Perú, es una empresa constituida en Perú y domiciliada en Lima, del sector de telecomunicación. Es subsidiaria de Latin America Cellular Holding B.V desde el 30 de marzo de 2020, y propiedad de otros accionistas minoritarios tal como se indica en la Tabla 1. Ofrece los siguientes servicios: telefonía móvil; internet; telefonía fija; transmisión de datos y tecnología de la información; servicios portadores de larga distancia nacional e internacional; servicios móviles por satélite; y servicios de televisión pagada

. De acuerdo con la legislación peruana, se encuentra supervisada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSÍPTEL y por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC (PWC, 2020).

Tabla 1 *Participación y Propiedad de la Empresa 2014-2020*

Participación de la Propiedad de la Empresa 2014-2020

	2020		2020		2019-2014	
	Acciones	%	Acciones	%	Acciones	%
Clase B	3,344,172,812	99.99%				
Telefónica Latinoamérica Holding S.L			0	0.00%	1,679,667,042	50.22%
Latin America Cellular Holding B.V.			3,308,879,584	98.94%	1,616,989,235	48.35%
Otros accionistas minoritarios			35,293,228	1.06%	47,516,535	1.42%
Clase C	190,346	0.01%				
Trabajadores			190,346	0.01%	190,346	0.01%
Totales	3,344,363,158	100.00%	3,344,363,158	100.00%	3,344,363,158	100.00%

Nota. Tomado de “Dictamen de los Auditores Independientes y Estados Financieros Auditados 2019- 2018 de Telefónica del Perú” (pág.79) por PWC, 2020, Lima, Perú.

En lo últimas tres décadas el sector telecomunicaciones ha despegado tanto por la innovación tecnológica, como por la entrada de grandes inversiones al mercado por empresas que fueron a sustituir en el mercado a las originales Compañía Peruana de Teléfonos SA y Entel Perú, y que a inicio de los 90s requerían de importantes inversiones para modernizar su planta que no podían afrontar. Es así como en 1990

ingresó Tele2000 SA, al segmento móvil principalmente, que luego paso a convertirse en Bellsouth Perú SA en 1996; Telefónica del Perú había ingresado a operar al país en 1994 al ganar la adjudicación de la venta de las dos empresas del Estado, CPT y Entel, junto con la concesión de la telefonía local y de larga distancia en el Perú, siendo ese el inicio de la masificación de la telefonía móvil, la televisión por cable y el internet, que cambiaron la forma tradicional de hacer telefonía fija. Establecida Telefónica del Perú en el país se dedicó a cumplir con las inversiones pactadas por el contrato de concesión, con lo que pronto se constituyó junto con los activos heredados en la compra, en la empresa de mayor patrimonio y mayor participación en el mercado nacional. Todo ello llevó a que Bellsouth Perú SA fuera adquirida por Telefónica del Perú en 2003. (Redaccion EC, 2015). En 1998 se establece en el país, Nextel Perú SA, empresa dedicada a los servicios de radio, internet y telefonía móvil. En 2005 ingresa América Móvil SA, que anuncia la compra de, TIM Perú SA, del grupo Telecom Italia Spa (Telecom Italia Mobile) y lanza la marca Claro la que un año después es comprada por Claro SA. Luego en 2010, TIM Perú SA se fusiona con Teléfonos de México -Telmex, sucursal Perú, y Claro SA absorbe a este conglomerado. En 2011, ingresa al mercado Viettel al ganar una concesión de telefonía fija, móvil e internet, para recién iniciar operaciones en el 2014 con la marca Bitel. Y finalmente en 2014, el Grupo Entel de Chile compra Nextel Perú y lanza su marca, Entel Perú empresa también enfocada a la telefonía de banda ancha 4G. (Valencia, 2018)

La cuarta revolución industrial ha empezado y está transformándolo todo gracias al big data, el internet de las cosas (IoT, en inglés), la inteligencia artificial (reconocimiento visual, reconocimiento del lenguaje, razonamiento, planeamiento, machine learning, el deep learning), la realidad aumentada, la realidad virtual, la impresión 3D, los nuevos materiales, las energías renovables, los smartphones y demás

dispositivos electrónicos, los autos, casas y edificios inteligentes, los drones, los laser, los satélites, la publicidad online, las redes sociales, las apps de pagos digitales (Yape-BCP, Lukita-BBVA, Plin-BBVA-Interbank-Scotiabank-BIF, etc.), la banca y seguros electrónicos, las compra electrónica de bienes y servicios, las apps de los demás servicios de valor agregado, entre otros, y todo ese boom está impulsado por la digitalización de las actividades humanas, en la medida que el Perú avance en el desarrollo de su ecosistema digital, lo hará también de forma exponencial su economía y bienestar social.

Por esta razón, el sector de las Telco tiene mucho futuro como generador de riqueza, y de rápido crecimiento e inversiones, pero este se seguirá transformando, tal como se transformó en los 90 con la telefonía móvil, la mensajería y pagers, la televisión paga, e internet, dejando atrás los servicios tradicionales, que hoy están en declive en sus ciclos de vida (Telefónica del Perú, 2020).

Es a fines del 2013, con la gran expansión digital en la sociedad y la gran demanda generada en el país por estos servicios de banda ancha y telefonía, que se dictan en el Estado peruano una serie de directivas que abren el mercado cerrado a la competencia, permitiendo el ingreso de otras empresas, en especial en el subsector de telefonía móvil de mayor dinamismo. Esta nueva reglamentación para evitar una posición de dominio dicta principalmente el mecanismo de la portabilidad numérica, la rebaja de tarifas de telefonía fija fijada por Osiptel, la interconexión de redes de fibra óptica, los nuevos concursos de concesiones de rangos del espectro radioeléctrico de banda ancha, media y alta, la no renovación de contratos de concesión, etc., lo que genera una gran competencia y caída de los ingresos y márgenes. A esto se unen las contingencias judiciales por impuesto a la renta e IGV, que se arrastran desde 1998, las

multas y el creciente número de reclamos, lo que exige más cuidado de las operaciones, de sus recursos humanos, de su gerencia y su dirección.

Esta situación afectó grandemente a Telefónica del Perú, ya le quitó parte de la ventaja competitiva que gozaba como líder del sector desde el 2014 en su oferta de mercado, propuesta de valor, posicionamiento, diferenciación y gran margen que obtenía como valor de los clientes, por lo que empezó a enfrentar desde su cómoda posición una pérdida de clientes, nunca antes vista, centrada en una guerra de precios, oferta similar en planes de servicio muy competitivos, venta de equipos móviles, cobertura y otros atributos, que convirtieron a estos productos en un “commodity” en el mercado en servicio, lo que obligó a que las empresas a esforzarse más, con el propósito de retener y captar nuevos clientes, se desarrollen nuevos paquetes constantemente desde el 2014 en adelante. Ofertas o paquetes que están "amarrados" a mayores volúmenes de compra, más servicios a una tarifa más barata; o incluso, ofreciendo equipos móviles a precios muy baratos, como gancho, para retener y captar clientes. Por ejemplo, ofrecer un smartphone a S/. 1.00 con la condición de consumir en una escala superior de Mb de navegación por internet y otros servicios.

De otro lado, la morosidad y la cartera pesada de clientes y suscriptores que no poseen capacidad de pago en el tiempo, se les suspende y luego corta definitivamente el servicio, se unió el deterioro del servicio posventa que se hizo creciente (ver figura 2); y el crecimiento de quejas de los usuarios de Movistar del segmento individuos, tanto para los productos de telefonía móvil, como fija, cable e internet, por el descontento creciente con el servicio hizo que Movistar de Telefónica del Perú perdiera en los últimos tres años 2'498, 647 suscriptores que frente a los nuevos 1'110, 040 de usuarios captados, que arrojan un saldo neto negativo de 1'306,602 abonados entre el 2014 al 2017 (Redacción Gestión, 2017, pág. 6).

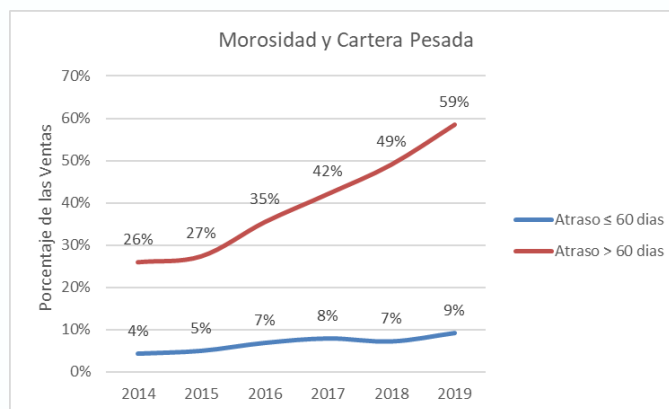


Figura 2. Morosidad, cartera pesada creciente y pérdida de clientes. Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2019-2015.

La mayor parte de los reclamos del sector, frente a Osiptel (63%) provenían de esta empresa, por lo que Movistar de Telefónica del Perú perdió bastante participación de mercado, de 54% a 39%, frente al crecimiento espectacular de Claro (33%) y Entel (17%) en 2017, lo que explica en gran parte la caída de su margen operativo, y utilidad neta (Roncal, 2018).

El nivel de satisfacción de un servicio se mide mediante encuestas, Osiptel cada cierto tiempo manda a elaborar encuestas. Se tiene establecido que un nivel de satisfacción aprobatorio se logra a partir del 70% de calificaciones positivas; y en promedio el peruano declara una baja satisfacción del servicio de telecomunicaciones, y Movistar se ubica en último lugar del ranking y por debajo del umbral de la satisfacción de sus clientes. Las principales quejas son: La velocidad de navegación y la cobertura para navegar desde cualquier lugar, en los cuales Movistar de Telefónica del Perú nuevamente se ubicó en último lugar de entre las cuatro telco (Osiptel, 2020). Todo ello indica una mala calidad de servicio y mala imagen que tiene que resolver.

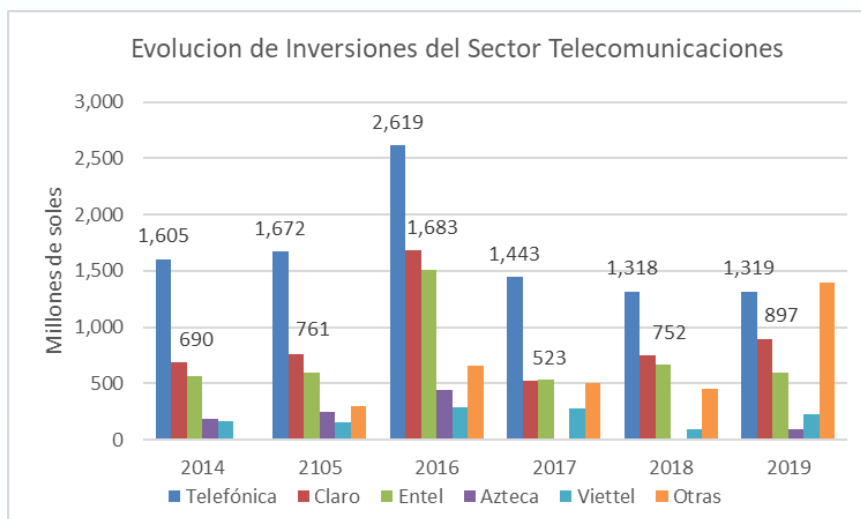


Figura 3. Inversiones de las empresas de telecomunicaciones en el Perú, 2014-2019. Adaptado de “Análisis del Desempeño Financiero del Sector Telecomunicaciones en el año 2019”, por Osiptel, 2020 (<https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2020/07/analisis-desempeno-financiero-2019.pdf>).

Todo ello fue un golpe durísimo a su negocio, en medio de la guerra de precios, por la cual el ARPU (ingreso promedio por usuario) siguió cayendo, al tiempo que los programas de inversión planeados debían continuar para la expansión de las redes 2G, 3G, 4G y 4.5G (LTE) por lo cual se financiaron estas inversiones y planes de mantenimiento de activos con pasivos a largo plazo.



Figura 4. Ingresos por ventas y gastos operativos 2014-2019. Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2019-2015.

Producto de todo ello, y unido a un exceso de gastos operativos más elevados que en su mejor momento de ventas en los últimos años (2015), tal vez por los planes y

acciones que pretendieron detener la caída en los ingresos por la competencia y temas pendientes por mejorar en el negocio. Así los ingresos vinieron cayendo y los gastos vinieron subiendo con lo cual los márgenes operativos desaparecieron, al igual que la utilidad neta. Ver figura 4 y 5.

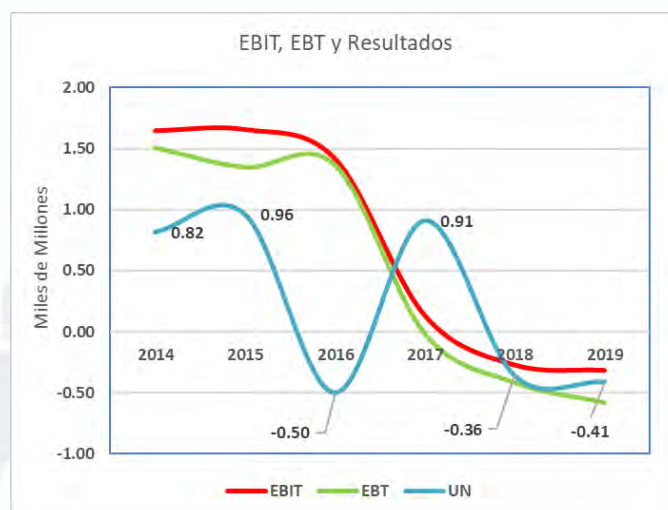


Figura 5. UAI, UAI y UN 2014-2019

Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2019-2015.

La utilidad neta cayó de manera constante en los últimos cuatro años, lo que llevo a medidas parciales como la del despido de personal, así como la de deshacerse de algunos activos, y probar algunas fusiones empresariales dentro del grupo. Ver Figura 6.

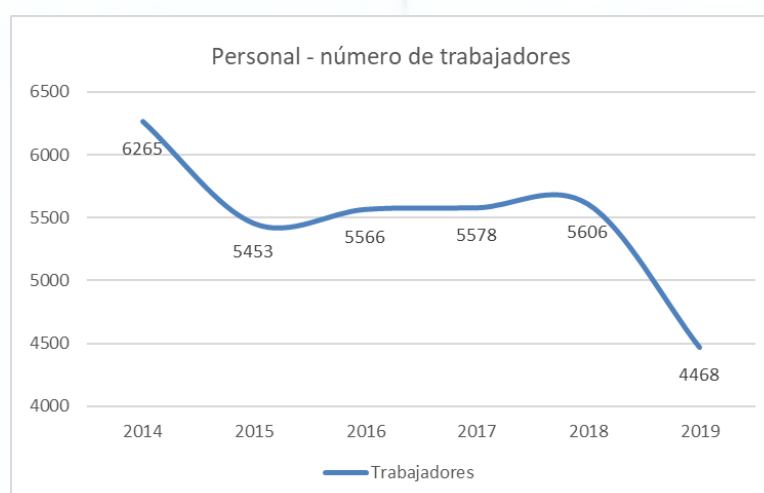


Figura 6. Evolución del número de trabajadores 2014-2019

Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2019-2015.

Desde el punto de vista financiero el nivel de inversión se mantuvo creciente debido a que es un sector que requiere una inversión permanente para mantenerse operativo y competitivo, la cual se hace evidente que la financia con más deuda, ya que esta crece a la par que la inversión; mientras el patrimonio de la empresa sufre un deterioro debido a las pérdidas acumuladas. Ver figura 7.

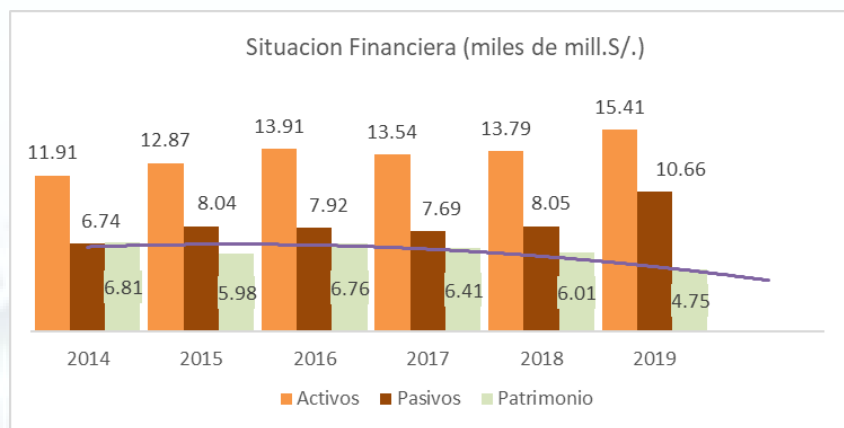


Figura 7. Evolución del nivel de activos, pasivos, y patrimonio 2014-2019 Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2019-2015.

Esta situación de acumular pérdidas de resultados también deterioró la capacidad de generación de efectivo por lo que la empresa viene sufriendo una caída constante en la cantidad de efectivo que produce. Se hace evidente que las razones que lo explican son la caída de las ventas, la pérdida de clientes, la creciente porción de ventas a crédito morosas y cartera pesada, los costos administrativos y de ventas crecientes, la caída del ARPU (ingresos promedio por usuario), las multas y sanciones que debe pagar al estado, entre otras. Cabe destacar que en el año 2019 cierra el año con un desembolso de un crédito grande que la gerencia contrata en previsión de los próximos años, cuando no se imaginaba que podía surgir la pandemia del Covid 19 en el mundo. Ver figura 8.

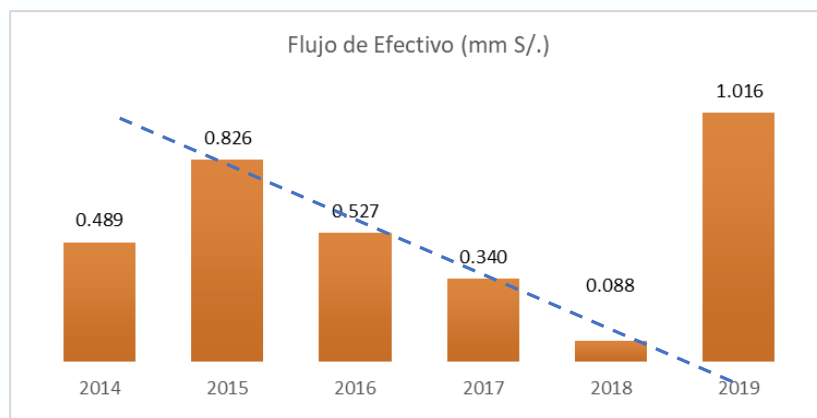


Figura 8. Evolución de la capacidad de generación de efectivo de la empresa 2014-2019 Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2019-2015.

Es por eso, por lo que en este plan estratégico se pondrá énfasis en los planes para retener clientes y captar nuevos (fidelización + experiencia de servicio), a la par de no descuidar la inversión en la infraestructura futura del mercado, si es que se quiere mantener el liderazgo, sin dejar de reconocer que Telefónica del Perú sigue siendo la primera Telco en ventas, así como por inversiones. Ver Figura 9, 10 y 11.

En la carta del presidente de Directorio de Telefónica del Perú a todos los interesados del 2019 y la Memoria Anual de ese mismo año, se mencionan su situación en este momento y sus principales logros en lo referente a las ventas, a la gestión operativa, a la gestión comercial.

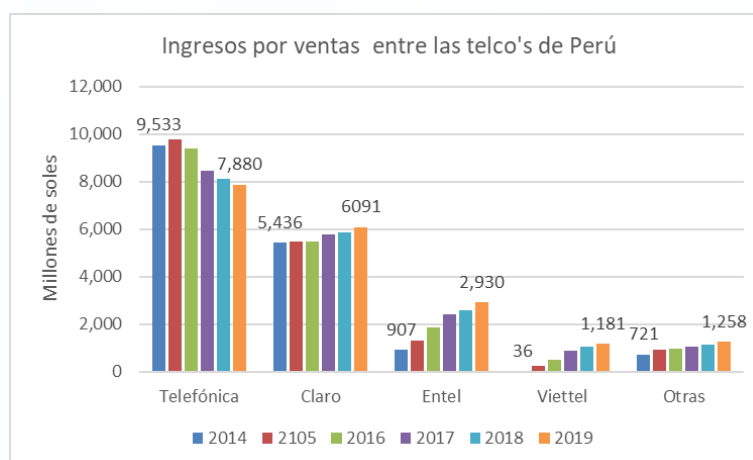


Figura 9. Ventas de las empresas de telecomunicaciones en el Perú, 2014-2019. Adaptado de “Análisis del Desempeño Financiero del Sector Telecomunicaciones en el año 2019”, por Osipitel, 2020 (<https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2020/07/analisis-desempeno-financiero-2019.pdf>).

En opinión de la empresa, en contradicción a la medición independiente del organismo regulador de las telecomunicaciones, el índice de satisfacción del cliente de Telefónica de Perú alcanzó en el último trimestre del 2018 el mejor resultado del año con 7.41, es decir 74% de calificación positiva, gracias al despliegue de las acciones orientadas a mejorar la experiencia de los clientes y que se enmarcan en los cinco proyectos estratégicos de la compañía: (1) mejoramiento de la red fija; (2) mejoramiento de la red móvil; (3) cliente feliz; (4) channel experience; y (5) conquista del hogar” (Memoria Anual 2018, 2019, pp. 40-41).

En ventas, la principal fuente de ingresos fueron los servicios de telefonía fija (50.4%), compuesto por los servicios de voz, banda ancha y TV paga; le siguió el servicio de telefonía móvil (49.7%), compuesto por el servicio de postpago y la venta de terminales o celulares. La telefonía móvil, en su segmento prepago alcanzó 8.7 millones de terminales (67%) y 4.9 millones en postpago (33%), con un crecimiento de 4.8%; en telefonía móvil prepago, se mantuvo el sistema Preplan Prepago de Movistar (una bolsa periódica que cuenta con minutos para hablar, gigas para navegar por internet y redes sociales libres) y se introdujo la oferta de paquetes de servicios de distinto tamaño y configuración en el punto de recarga para acelerar la compra/venta; en servicio post pago se pasó del esquema de renta adelantada a renta vencida para los clientes recién captados. En internet fija tuvieron un crecimiento de 10% en los puntos de banda ancha, con lo que ampliaron a 1.9 millones los terminales de suscriptores; en TV paga los contratos crecieron en 11.8%, alcanzando los 1.5 millones de conexiones. En el segmento de negocios (B2B), se realizaron algunos proyectos de innovación, como el proyecto de Big Data para determinar las mejores rutas de despliegue de la Línea 2 con la Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico; o soluciones para incrementar la

productividad de las minas y eficiencia en el consumo de agua, entre otros (Memoria Anual 2018, 2019, pp. 5-6).

En cuanto a la gestión operativa, se introdujeron nuevos servicios al hogar de valor agregado a la conectividad, como el Smart Wifi y repetidor Smart Wifi para incrementar la velocidad de navegación de los usuarios dentro de sus hogares en distancias cortas; en servicio móvil se consiguió extender la tecnología 4.5G al 80% de distritos de Lima y de seis regiones en el país (Pasco, San Martín, Ancash, Ayacucho, Huánuco y Ucayali); en servicio fijo, se instaló 400 km más de red, de fibra óptica en regiones que interconecta con los 3,000 km de redes de otras empresas, con un alcance a más de 20 localidades; se tiene planeado para el 2019 expandir la red., propia de fibra óptica hacia Ica, La Libertad, Arequipa, Piura, Lambayeque, Junín, Cusco y Puno; también, se redujo los tiempos de atención de las averías y de instalación, medido por el indicador TOA ($= \frac{\Sigma \#OT \text{ resueltas}}{\Sigma \#Hrs \text{ empleadas}}$); han implementado los primeros módulos con inteligencia artificial (IA) en los call centers para la atención de clientes (Memoria Anual 2019, 2020, págs. 5-6).

En cuanto la gestión comercial, se trabajó la experiencia del cliente en los servicios de internet y televisión paga, a través de la expansión de la Ultra Broad Band (UBB), que permite velocidades de descarga mayores a 100 Mbps, incluso hasta 10Gbps, sobre una conexión de fibra óptica, cobre o coaxial; se impulsó la campaña comercial por cumplir la oferta de venta, con la provisión correcta de lo ofrecido; se introdujo tres nuevos canales de auto gestión físicos y vía medios digitales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, y WhatsApp) (Memoria Anual 2018, 2019, pp. 5-6).

Las acciones desplegadas durante el 2018 demuestran los pasos que siguen en su esfuerzo hacia revertir la fuga de clientes, conservar su liderazgo tecnológico y mejorar su operación en el país; sin embargo, no hacen mención a la crisis que afecta a la

empresa desde el 2017, año donde se iniciaron los reportes de pérdidas operativas a causa de una suma de factores, y de la grave descapitalización por la que atraviesa la empresa hace cuatro años, por la que deberían haber planteado como un compromiso hacia la recuperación de esta crisis que afecta a los accionistas. Es decir que, está demostrado que es una empresa con problemas, o brechas que plantean objetivos a cumplir y la necesidad de contar con un plan estratégico integral.

En el 2018, los ingresos por ventas siguieron la tendencia decreciente (ver Figura 10). Esta es una caída pronunciada de los ingresos en los últimos años de -25.8% de los ingresos desde el 2014, lo que es una preocupación de la empresa (Telefónica del Perú, 2020).

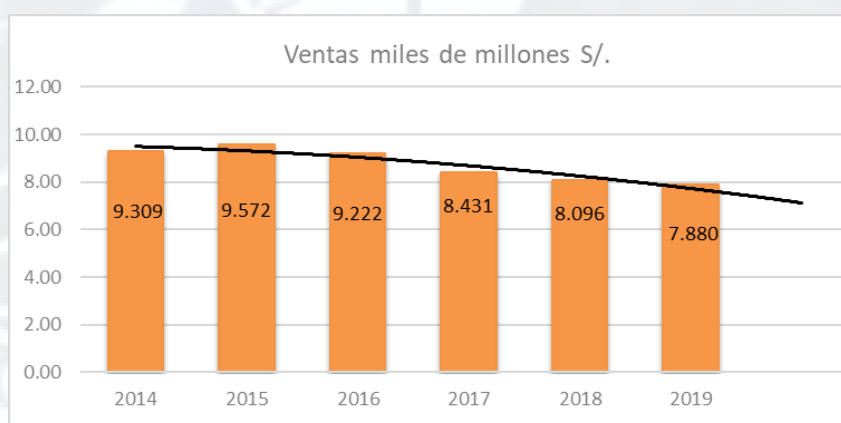


Figura 10. Ingresos por ventas de Telefónica del Perú, 2014-2019. Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2020-2015.

El resultado económico negativo se profundiza en el 2019 en relación con la pérdida obtenida en el 2018. Esto se explica no solo por los menores ingresos generados por ventas, tanto por menor volumen de abonados, sino también por la guerra de precios que viene haciendo caer el ARPU, sino también por una errática evolución de los gastos operativos (ver Figuras 5 y 6).

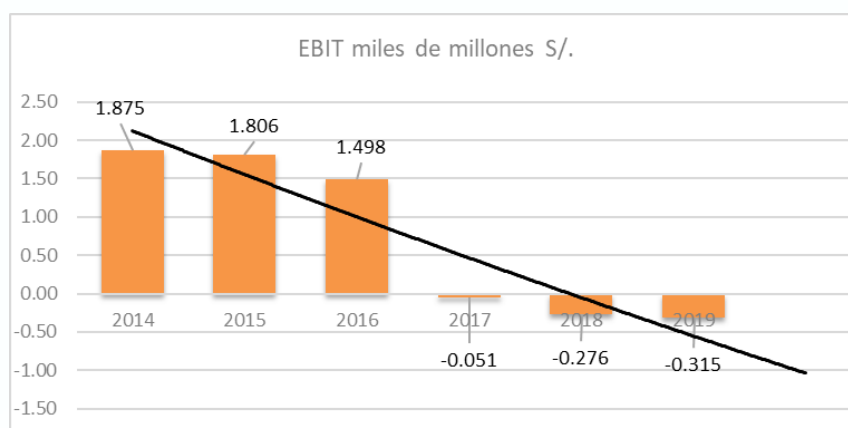


Figura 11. Resultado operativo antes de impuestos, 2014-2019.

Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2020-2015.

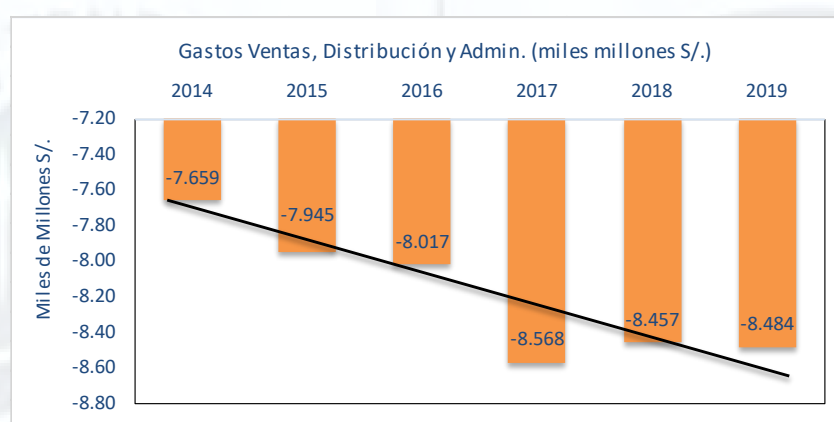


Figura 12. Evolución de gastos de ventas, distribución y administrativos, 2014-2019.

Adaptado de “Telefónica del Perú SAA - Estados Financieros Separados”, por PWC varios años 2020-2015.

Sin embargo, el problema es mayor, es la caída del valor de la empresa (ver Figura 13), que ha venido mostrando una caída constante en los últimos años debido tanto a la pérdida de mercado, por la guerra comercial suscitada por la apertura del mercado regulado en favor de nuevos competidores, tanto como por su administración. A continuación, se presenta la evolución del precio de las acciones comunes-serie B de Telefónica del Perú cotizadas en la bolsa de valores de Lima en el periodo comprendido en este estudio desde el 31 de diciembre de 2014 en que alcanza un valor de S/2.67, hasta agosto de 2020, alcanzando un mínimo de S/0.057 en setiembre 2019.



Figura 13. Evolución de la acción común de Telefónica del Perú, 2014-2020
Adaptado de “Cotizaciones del día,” por Bolsa de Valores de Lima, 2020
(https://www.bvl.com.pe/inf_cotizaciones70500_VEVMRUZCQzE.html).

Esta situación es el reflejo del valor de la empresa vista por el mercado, y de la valoración de la gestión de la administración de la empresa en estos años, lo cual no deja a los accionistas de haber defendido su inversión. La valorización del valor de las acciones comunes de Telefónica del Perú a valor de mercado, que implica la valorización implícita que ha hecho el mercado del valor actual del flujo de caja libre de

la empresa por los próximos años: $P_{TELEFBC1} = VP = \sum_{t=1}^5 \frac{E(FCL_t)}{(1+cok)^t} + \frac{E(VR)}{(1+cok)^5}$,

dado una estructura de capital óptima $\frac{D}{E}$ constante en todo el horizonte. Esto quiere

decir que si a este valor presente se le multiplica por la cantidad de acciones en

circulación, es el valor del patrimonio, que si se le suma la deuda debería dar el valor

del capital invertido. Ver Figura 14.

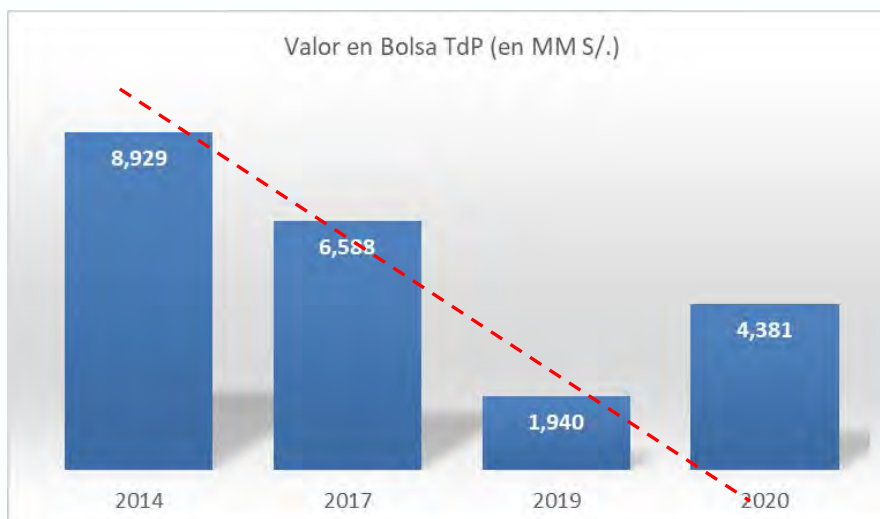


Figura 14. Valorización de Telefónica del Perú 2014-2020

Adaptado de “Cotizaciones del día,” por Bolsa de Valores de Lima, 2020 (https://www.bvl.com.pe/inf_cotizaciones70500_VEVMRUZCQzE.html).

El valor estimado que ha perdido la empresa en estos años 2014 – 2019 es su principal problema, es que ya que este muestra que no está cumpliendo con crear valor a los accionistas. A fines del 2014 empezó con un valor por la acción común clase B de Telefónica del Perú SAA (TELEFBC1) de S/ 2.67; y luego cae hasta S/ 0.58 en septiembre de 2019. Por su parte, la acción de inversión, que corresponde a los trabajadores, la clase C, no registra en la BVL cotización para la misma fecha de inicio, 31-dic-2014, sino hasta el 27-oct-2017, fecha en que marca un valor de S/ 1.75, para luego conservar este valor a la misma fecha de valoración en septiembre de 2019, en S/ 1.75.

Luego, multiplicando la cantidad de cada tipo de acciones por su precio obtenemos el valor de la empresa a precios de mercado (ver Tabla 2). La empresa muestra una gran pérdida de valor en los últimos años al pasar de US\$3,000 millones a solo US\$600 millones en el 2019, una variación absoluta de US\$2,400 millones o más del 80% de su valor. Eso impone la necesidad de reforzar la gestión de la empresa para que alcance el valor que tuvo en el 2014, esto es hacer un plan estratégico integral para que crezca su EVA en los próximos cinco años, lo cual no es imposible dado el gran

apalancamiento operativo que tiene, al igual a que se puede mejorar el gasto y los ingresos, deshacerse de activos fijos ociosos, recuperar clientes y su posicionamiento de ser la empresa líder en el país en telecomunicaciones.

Tabla 2

Variación de la Valorización de la Empresa 2014-2020

Valor de la Acción	31/12/14	27/10/17	Var.	Var. %	12/09/19	Var.	Var. %	21/08/20	Var.	Var. %
TELEF BC1 (S/.)	2.67	1.97			0.58			1.31		
TELEF CC1 (S/.)	s.d.	1.75			1.75			1.75		
Valor de TdP en MM S/.	8,929	6,588	-	-26%	1,940	-	-78%	4,381	-	-51%
			2,341			6,989		4,548		
Tipo de Cambio	3.0	3.2			3.4			3.5		
Valor de TdP en MM US\$	2,986	2,034	-952	-32%	578	-	-81%	1,245	-	-58%
						2,409		1,742		

Nota. Adaptado de “Cotizaciones del día”, por Bolsa de Valores de Lima, 2019 (https://www.bvl.com.pe/neg_rv_alfa.html).

Se observa un repunte en la valorización de la empresa en bolsa en 2020; sin embargo, esta es producto de una compra interna dentro del grupo Telefónica a un valor superior de S/. 2.08 entre el 31 de marzo el 23 de abril, lo que llevó a elevar su valor aparentemente, ya que esta operación no fue una oferta pública de acciones que cotice a precios de mercado, sino una reorganización interna para mejorar la presentación de su valor disminuido; aun así, en las siguientes semanas su valor empezó a reducirse a S/ 1.31 fruto del ajuste que realiza el mercado al estar sobrevaluada.

Es así que esta situación adversa que enfrenta se ve en la disminución de su clasificación de riesgo desde el primer semestre del 2018, cuando la clasificadora de riesgo Apoyo & Asociados (Fitch Ratings) redujo las clasificaciones de los dos tipos de acciones B y C de 1^a (pe) a 2^a (pe); y de los Instrumentos de Largo Plazo de AAA(pe) a AA+(pe), ambos con perspectiva estable, debido principalmente, a la reducción de la capacidad de generación de caja de la empresa en los últimos años; por los cambios en los usos y costumbres en el mercado; y por el ambiente más competitivo en la industria (Bautista, 2019).

Desde el punto de vista organizacional, Telefónica del Perú se define como un negocio responsable, contando con valores como la integridad, la transparencia y el talento humano, bajo la cultura de la innovación, promoviendo la innovación, e impulsando emprendimientos digitales (Telefónica del Perú, 2020).

La relación con proveedores, contratistas y terceros es un tema estratégico, por cuanto depende de su cadena de abastecimiento. Telefónica del Perú, cuenta con normativas que buscan la gestión eficiente con proveedores y contratistas, con actuación ética para gestionar un negocio responsable (Telefónica del Perú, 2020).

Dada la importancia estratégica de los proveedores Telefónica del Perú pone altos estándares de cumplimiento en la cadena de suministro que incluyen algunos aspectos y requisitos mínimos. Telefónica del Perú realiza auditorías de responsabilidad social corporativa a través de un portal web, en las cuales los proveedores completan formularios de cumplimiento laboral de manera mensual. Actualmente, Telefónica del Perú tiene 1,040 proveedores, de los cuales 857 son proveedores locales y un total de 22 fueron auditados en el transcurso del año (Telefónica del Perú, 2020). En 2017, el porcentaje del total de compras adjudicadas localmente fue de 81%, el resto se provee del extranjero.

Los servicios de telecomunicación usan un recurso natural, que son las ondas electromagnéticas que transmiten datos a distancia, es por ello que se tiene que solicitar ese permiso al Estado y existe un marco legal regulador que se expresan en las normas y contratos de concesión, que están definidos por la Ley de Telecomunicaciones y su Reglamento General, así como de las otras normas expedidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y OSIPTEL, encargado de la regulación y supervisión de la fijación de tarifas en el sector (Telefónica del Perú, 2020). En este sentido, los contratos de concesión fijan ciertos compromisos a cumplir a cambio del

otorgamiento de las bandas del espectro electromagnético que reciben en concesión por 20 años renovables (Osiptel , 2018). Actualmente Telefónica del Perú cuenta con las siguientes concesiones principales del espectro radioeléctrico nacional, ver Tabla 3.

Tabla 3

Contratos de Concesión al 31 de diciembre de 2019

Servicios	Ubicación	Resolución Ministerial	Plazo	Inicio	Vencimiento
Fija pública, privada y LD	Lima, Callao y Provincias	RM 272-99-MTC/15.03	20 años + plazo renovado	1994	2027 (*)
Móviles	Lima y Callao	RM 373-91-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1991	2030
Móviles	Provincias	RM 055-92-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1992	2030
Móviles	Lima y Callao	RM 440-91-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1991	2030
Móviles	Provincias	RM 250-98-MTC/15.03	20 años	1998	2018 (**)
4G LTE	Lima y Provincias	RM 616-2013-MTC/03	20 años	2013	2033
Banda 700	Lima y Provincias	RM 362-2016-MTC/01	20 años	2016	2036

Nota. Tomado de “Dictamen de los Auditores Independientes y Estados Financieros Auditados 2019-2018 de Telefónica del Perú SAA,” (p. 10) por PWC, 2020.

Cabe destacar que, a través de Resolución Ministerial N° 924-2018-MTC/03, el MTC comunicó que optó por no renovar el plazo de concesión (*) solicitado de cinco años más que vencen en el 2027 por Telefónica del Perú con respecto a dos contratos que fueron suscritos en 1994, uno para los servicios de telefonía fija local (abonados y teléfonos públicos) y uno como portador de larga distancia nacional e internacional por incumplimiento contractual de Telefónica del Perú dentro del periodo de evaluación comprendido entre el 01 de enero de 2009 y el 27 de junio de 2014. Ver Tabla 3. Esto siguió el procedimiento de la audiencia pública (05 de octubre de 2018), donde se presentaron objeciones evaluadas por la DGCC, así como por la evaluación hecha por Osiptel respecto al incumplimiento reiterado de sus obligaciones. Este tipo de conducta debe de mejorar frente a las obligaciones contractuales con el Estado peruano y es materia de falta de obediencia o conformidad a las normas, o “compliance”.

Así mismo, la concesión de telefonía móvil para provincias (**) que vencía en 2018 está en proceso de renovación al haber cumplido Telefónica con las siete cláusulas de inversión por S/. 3,020 millones en infraestructura para brindar servicios de telefonía móvil e internet en zonas sin conexión. Ver Tabla 3.

Los servicios que ofrece la empresa se comercializan bajo la marca Movistar y Telefónica del Perú y se dividen en cuatro segmentos: Movistar Total, dirigido a personas y familias; Movistar Grandes Empresas, dirigido a la gran empresa; Movistar Total Empresas, dirigido a PYMES; y Telefónica del Perú International Wholesale Services, dirigido a carriers y empresas TelCos (Telefónica del Perú, 2019), ver Tabla 4, 5, 6 y 7.

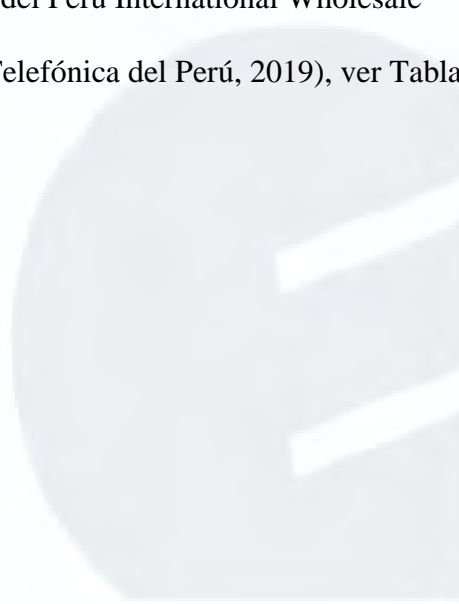
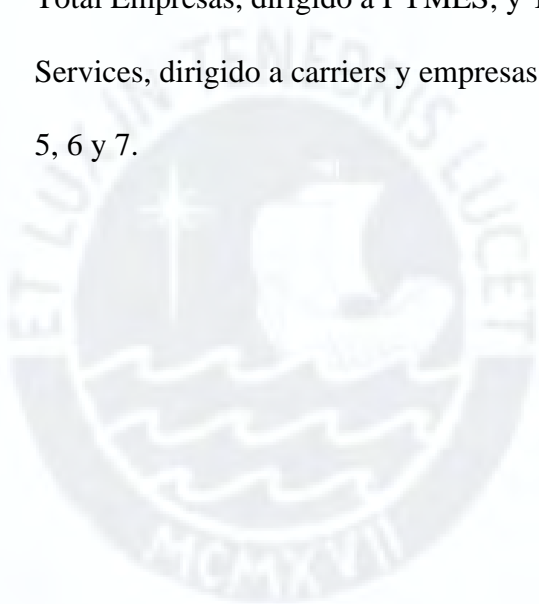


Tabla 4

Servicios Dirigidos a las Personas y Familias

I. Movistar Total
1. Hogar
a) Tríos
i. Internet. Módem Wifi - Equipo tradicional en los paquetes hasta 20 Mbps (xDSL, HFC o FO), con una sola banda 2.4 GHz; Módem Smart Wifi - Nuevo equipo en los paquetes a partir de 30 Mbps (HFC o FO), doble banda: 2.4 GHz y 5 GHz. Todos los paquetes Trío incluyen un equipo telefónico y un módem Wifi o Smart Wifi en comodato.
* ADSL: (a) acondicionamiento físico y configuración en la red de Telefónica del Perú; (b) instalación y configuración del modem ADSL; (c) instalación de un splitter y cableado; y (d) configuración.
* HFC: (a) acondicionamiento físico y configuración en la red de Telefónica del Perú; (b) instalación y configuración del cable módem HFC; (c) instalación de un splitter y cableado; y (d) configuración.
* FO: (a) acondicionamiento físico y configuración en la red de Telefónica del Perú; (b) instalación y configuración del módem HGU; (c) instalación de un splitter y cableado; y (d) configuración.
ii. TV. Planes hasta 20Mbps: 108 canales digitales, 19 canales HD, 2 Decos HD, acceso a Movistar Play; Planes de 30Mbps a 60Mbps: 108 canales digitales, 64 canales HD, 2 Decos HD, acceso a Movistar Play; Planes de 120Mbps a 200Mbps: 108 canales digitales, 64 canales HD, 1 Deco HD, 1 Deco Smart, acceso a Movistar Play).
iii. Teléfono fijo. Voz ilimitada a fijos locales de Movistar, 100 minutos a otros operadores locales, equipo telefónico básico, servicios de valor añadido (SVA) Memovox, Identificador de llamadas; servicios suplementarios; servicios adicionales, venta de equipos adicionales).
b) Dúos
c) Solo Internet
d) Adicionales Hogar
i. Deco Smart HD - Pago adicional al mes.
ii. Repetidor Smart Wifi - Pago adicional por 24 meses.
iii. Bloque Fox Premium - Pago adicional al mes.
iv. Bloque HBO - Pago adicionales al mes.
v. Aumenta tu velocidad - Pago adicionales al mes.
vi. Bloque Full HD - Pago adicionales al mes.
vii. Seguridad Total McAfee - Pago adicionales al mes.
viii. Bloque HotPack - Pago adicionales al mes.
2. Equipos
a) Smartphones.
b) Outlet Movistar (en liquidación).
c) Deco Smart (Punto adicional Deco Smart HD +Movistar Play - Oferta online).
d) Repetidor Smart Wifi (Dos redes Wifi: 2.4 y 5 GHz mejor experiencia de navegación).
3. Móvil Postpago
a) Planes.
b) Portabilidad.
c) Renueva tu equipo.
d) Roaming.
4. Móvil Prepago
a) Preplan.
b) Recarga.
c) Beneficios.
d) Paquetes.

Nota. Tomado de “Telefonica.com.pe/es/Inicio,” por Telefónica del Perú, 2019 (<https://www.telefonica.com.pe/es/home>).

Tabla 5

Servicios a la Gran Empresa

II. Movistar Grandes Empresas
1. Soluciones de Voz
a) Telefonía Corporativa.
b) Gestión de Tráfico.
c) Red Inteligente. Consiste en el servicio 0800 / 0801, y el fono Free Internacional.
d) Red Privada Movistar (RPM).
e) Bolsa de Minutos.
f) Roaming Internacional.
g) Planes Móviles.
2. Datos e Internet
a) Redes Privadas Virtuales.
b) Servicios Internacionales.
c) Acceso a Internet.
d) Servicios de Valor Agregado.
3. Soluciones Móviles
a) Correo Móvil.
b) Banda Ancha Móvil.
c) Mensajería Corporativa (SMS).
d) Aplicaciones Móviles (Gestión crediticia, lectura de medidores, gestión de visitas, notificación de servicios, fuerza de ventas, localízame, etc).
e) Soluciones M2M.
4. Cloud, Data Center y Outsourcing
a) Soluciones Data Center (Outsourcing de data center, hosting, disaster recovery / business continuity, outsourcing de aplicaciones, soluciones de infraestructura de TI).
b) Outsourcing de Puestos de Trabajo (Outsourcing desktop, outsourcing de impresión, renovación tecnológica).
5. Seguridad de la Información
a) Soluciones Perimetrales.
b) Soluciones de Seguridad Interna.
c) Consultoría.
d) Servicios Cloud de Seguridad.
e) Servicios Gestionados.
f) Ciber Seguridad.
g) Seguridad y Gestión de Móviles.
h) Servicios ElevenPaths.
i) Gestión de Vulnerabilidades.
6. Comunicaciones Unificadas
a) Servicios Gestionados.
b) Video Colaboración.
c) Movistar TV.
d) Proyectos de Infraestructura.

Nota. Tomado de “Telefonica.com.pe/es/Inicio,” por Telefónica del Perú, 2019 (<https://www.telefonica.com.pe/es/home>).

Tabla 6

Servicios a la Pequeña y Mediana Empresa

III. Movistar Total Empresas
1. Móvil
<ul style="list-style-type: none"> a) Planes. b) Equipos. c) Roaming Movistar. d) Internet Móvil 4G.
2. Internet
<ul style="list-style-type: none"> a) Tríos. b) Dúos. c) Solo Internet. d) InfoInternet. Conexión libre y sin restricciones desde 10 Mbps. e) Internet Negocios. Garantiza el 100% de la velocidad contratada para enviar y recibir información, además, brinda un bloque de direcciones IP fijas para publicar servicios en internet y asistencia técnica gratuita las 24 horas del día. f) Interconexión de Sedes.
3. Colaboración
<ul style="list-style-type: none"> a) Laptops. HP + Windows 10 a través de Movistar. HD de 1 TB, 8 Gb RAM. Versión Consumo, Estándar, y Premium. b) Movistar TV - Multipunto. Digital Plus, Estándar CATV, + Bloque HD. c) SIP Trunk. SIP Trunk servicios de voz fija vía protocolo SIP (Protocolo de Iniciación de Sesión) para interconectar a la Red Pública de Telefonía (PSTN) nacional o mundial a por medio de una red de datos privada IP VPN. Seguridad. Voz IP Empresas < Comunicación Total. d) Central IP Nube. Comunicaciones Unificadas y Colaboración. Proporciona servicios de comunicaciones sobre Redes Privadas de Fibra (MPLS). Ofrece servicios de una central Telefónica del Perú virtual con funcionalidades de colaboración como telefonía corporativa, mensajería instantánea, presencia, movilidad, videoconferencia, webconferencia, compartición de documentos y archivos. Seguridad.
4. Servicios Digitales
<ul style="list-style-type: none"> a) GeoGestión y GeoPedidos. Mejora la productividad ubicando al personal en tiempo real y mejora sus tiempos de respuesta; reduce los costos digitalizando documentos, eliminando el uso de papel; optimiza la seguridad, protegiendo al personal y activos con geolocalización y botón de emergencia; aumenta la satisfacción mejorando del servicio existente y capta nuevos clientes. b) Gestión de Flotas. Hábitos de conducción; control de trayectos; reducción de tiempo en ralentí; eficiencia. c) Office 365. d) OpenCloud. Plataforma que cuenta con almacenamiento, capacidad de cómputo, alojamiento para apps, bases de datos y todo lo que se podrís hacer desde tu PC o servidores, pero en la nube pública de Telefónica del Perú. e) Seguridad Gestionada.

Nota. Tomado de “Telefonica.com.pe/es/Inicio,” por Telefónica del Perú, 2019 (<https://www.telefonica.com.pe/es/home>).

Tabla 7

Servicios a Empresas de Comunicaciones

IV. Telefónica del Perú International Wholesale Services

Ofrece servicios mayoristas internacionales a operadores fijos y móviles, carriers mayoristas, proveedores de servicios y nuevos tipos de clientes como las empresas over-the-top (OTT) de todo el mundo. Proporcionan a sus clientes conectividad de alta calidad, plataformas digitales y una amplia gama de soluciones innovadoras de extremo a extremo.

El portafolio incluye nuevos servicios digitales y soluciones para empresas, como seguridad, cloud, IoT y big data, así como servicios más establecidos para carriers, que incluyen voz, soluciones para empresas, móvil y satélite.

Nota. Tomado de “Telefonica.com.pe/es/Inicio,” por Telefónica del Perú, 2019 (<https://www.telefonica.com.pe/es/home>).

En los últimos años, el mercado de telefonía móvil se ha convertido en el más dinámico, especialmente durante el 2017, pues la estructura de mercado experimentó un gran cambio en comparación a años anteriores. Las empresas que mayor participación de mercado ganaron en el 2017 son Viettel Perú SAC – Bitel (3.7 puntos porcentuales) y Entel Perú SA (3.5 puntos porcentuales), ambas empresas tuvieron una participación conjunta de 29.8%. La empresa que más participación cedió fue Telefónica del Perú – Movistar (6.5 puntos porcentuales). Ver Figura 15.

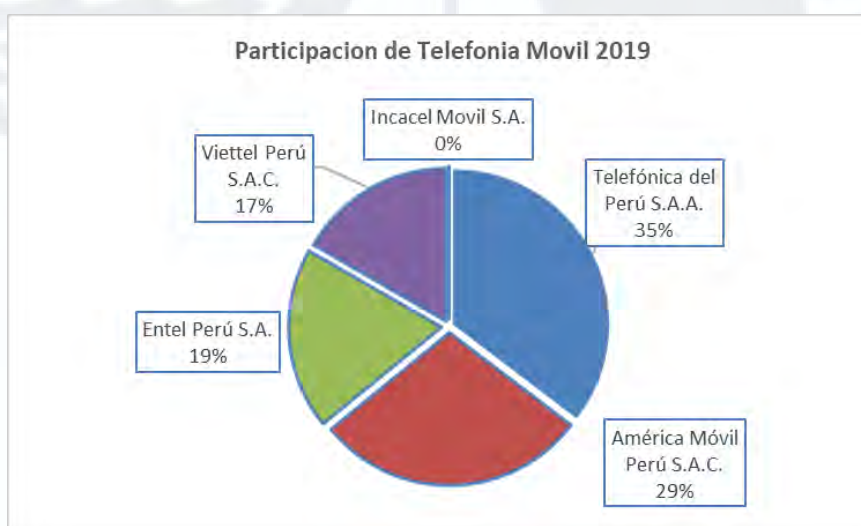


Figura 15. Participación en el mercado de telefonía móvil 2019

Adaptado de “Indicadores Estadísticos,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2020 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

Los servicios de telefonía fija local y los servicios portadores de larga distancia nacional e internacional se encuentran bajo un régimen regulado, sujeto a la regla quien

llama paga, de tarifas tope el cual establece que dichas tarifas deben ajustarse de forma trimestral sobre la base de una mezcla de la inflación y un factor de productividad; el valor de dicho factor se revisa cada tres años (Telefónica del Perú, 2020).

La entidad reguladora que establece los ajustes tarifarios es Osiptel mediante una resolución; por ejemplo, mediante Resolución N°090-2016-CD/OSIPTTEL, se estableció que el factor de productividad para el periodo 2016-2019 sería igual a la inflación, para los trimestres setiembre-noviembre, diciembre-febrero, marzo-mayo, hasta junio-agosto de 2019 (Telefónica del Perú, 2020).

La intervención del regulador, Osiptel, ha mejorado las condiciones de acceso al mercado; por ejemplo, en los últimos cuatro años la tarifa implícita del megabyte por segundo, Mbps, en el servicio de internet móvil se redujo 92.0%; similar reducción de precios por el mismo servicio en el internet fijo fue de 72.6%; así como los cargos de originación y/o terminación urbana o rural fija y móvil por minuto tasado en segundos. Ver Figura 16.

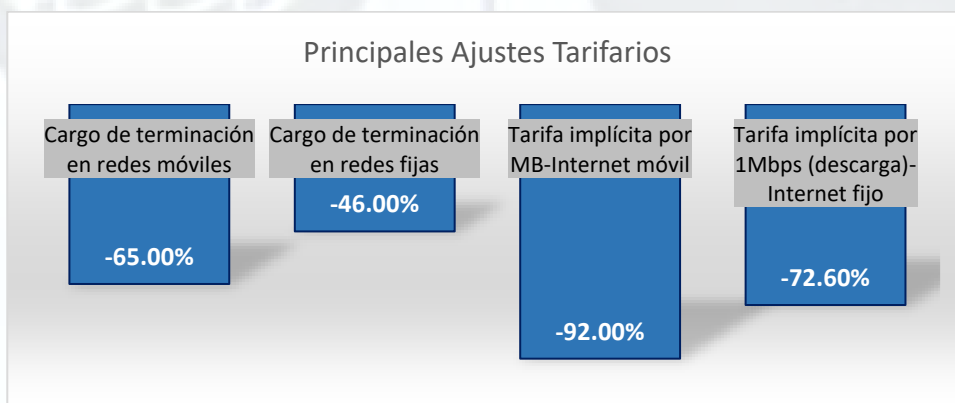


Figura 16. Principales ajustes tarifarios 2014-2019

Adaptado de “Memoria Institucional de OSIPTTEL 2019,” (p. 10) por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL), 2020, Lima, Perú.

Las concesiones vigentes de telecomunicaciones a fines del 2019, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) son 46 de telefonía fija, 6 de telefonía móvil, 10 de comunicaciones personales, 68 de portadores de larga distancia

nacional, 71 de portadores de larga distancia internacional, 171 de portadores locales, 1 portador, 675 de radiodifusión por cable, 18 de troncalizado, 18 de móvil por satélites, 1 de móvil de datos marítimos por satélite, 4 operadores móviles virtuales, 4 de operadores de infraestructura móvil rural, y 3 de público de buscaperonas (MTC, 2019). En cuanto a las concesiones de Telefónica del Perú estas se encuentran desde hace 25 años renovándose a su vencimiento (Peru Top Publications, 2019).

Cada uno de los productos claves de la empresa ha evolucionado con el mercado y de cara al consumidor, a continuación, revisamos el comportamiento de algunos productos durante el último año.

Telefonía Local. En el 2019 la telefonía fija local intentó ser impulsada por los servicios paquetizados (triple play: teléfono fijo + tv + internet) que tuvieron diversos descuentos, incrementos de velocidades y por mayores beneficios como mayor número de canales; sin embargo, aun así los ingresos por esta fuente disminuyeron en 3.5%, alcanzando S/ 568 millones, debido principalmente a la disminución de ingresos por reconexiones (cantidad) y caída de la tarifa fijo-móvil (precio) (Telefónica del Perú, 2020).

Tabla 8

Líneas Fijas Instaladas 2014-2019

Líneas Fijas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Mkt Share	Crec2019
Telefónica del Perú S.A.A.	2,377,775	2,284,142	2,196,746	2,224,829	2,025,017	1,844,109	67.0%	-8.93%
América Móvil Perú S.A.C.	774,448	804,207	829,325	760,608	778,629	787,380	28.6%	1.12%
Entel Perú S.A.	0	821	18,301	55,072	59,791	55,093	2.0%	-7.86%
Otros	73,863	82,678	79,438	86,298	61,927	65,214	2.4%	5.31%
Total Perú	3,226,086	3,171,848	3,123,810	3,126,807	2,925,364	2,751,796	100.0%	-5.93%

Nota. Adaptado de “Indicadores Estadísticos,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

En cuanto la cantidad de líneas fijas instaladas de Telefónica del Perú, esta se redujo en casi 9% en el 2019, mientras el mercado lo hizo en 6%, con lo cual se ve que

la competencia fue más agresiva en telefonía local. Esta siguió decreciendo en línea con las tendencias mundiales en este producto/servicio (ver Tabla 8) (Osiptel, 2019).

Internet Fijo. Durante el 2019 Movistar continuó incrementando velocidades en todos sus planes además de ofrecer precios más atractivos, esto les permitió incrementar ingresos en 2.1% respecto al año anterior, alcanzado los S/ 1,297 millones (Telefónica del Perú, 2020).

Esto se dio gracias a la migración progresiva que se hizo de los sistemas ADSL o xDSL (de 4 a 8 Mbps) a los nuevos sistemas HFC, o sistemas híbridos de cable coaxial hasta el nodo donde llega la fibra óptica, que permiten una velocidad de transmisión mayor por tener un mayor ancho de banda (de 10 a 200Mbps), siempre con el mínimo contractual de velocidad de descarga asegurado del 40% y para la velocidad de subida de 4% de la velocidad nominal contratada. Todo ello, a una tarifa diferenciada según la velocidad de transmisión de datos. Por su parte la cantidad de conexiones de internet fijo de Telefónica del Perú decrecieron en un poco menos de -13%, mientras que el mercado lo hizo en casi -7% en el 2019 (Osiptel, 2019) (ver Tabla 9).

Tabla 9

Cantidad de Conexiones Internet Fijo 2014-2019

Internet Fijo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Mkt Share	Crec2019
Telefónica del Perú S.A.A.	1,482,250	1,589,577	1,630,970	1,728,498	1,934,001	1,687,435	70%	-12.75%
América Móvil Perú S.A.C.	266,045	336,233	416,018	434,560	467,705	527,184	22%	12.72%
Entel Perú S.A.	0	0	10,886	84,078	134,373	142,556	6%	6.09%
Otros	25,773	67,419	59,635	76,347	41,386	47,097	2%	13.80%
Total Perú	1,774,068	1,993,229	2,117,509	2,323,483	2,577,465	2,404,272	100%	-6.72%

Nota. Adaptado de "Indicadores Estadísticos," por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL), 2019 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

Tabla 10

Cantidad de Conexiones de TV Paga en Perú 2014-2019

TV Fija Paga	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Mkt Share	Crec2019
Telefónica del Perú S.A.A.	598,776	831,796	942,367	1,030,118	1,385,396	1,284,193	64.78%	-7.30%
Directv Perú S.R.L.	204,962	216,885	220,850	279,556	343,837	351,648	17.74%	2.27%
América Móvil Perú S.A.C.	244,117	216,639	235,252	203,211	179,728	173,818	8.77%	-3.29%
Otros	438,020	522,571	446,749	463,936	240,964	172,785	8.72%	-28.29%
Total	1,485,875	1,787,891	1,845,218	1,976,821	2,149,925	1,982,444	100.0%	-7.79%

Nota. Adaptado de "Indicadores Estadísticos," por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

Servicios de datos y tecnología de la información. En el año 2018, los ingresos por este rubro alcanzaron los S/ 606 millones, con un crecimiento de 6.2%, principalmente por los servicios digitales en el segmento empresarial, con un crecimiento del 10%, debido al crecimiento del internet de las cosas (IoT) en 8.4%, de los servicios de Big Data, con un crecimiento en ingresos de hasta en 12 veces, de los servicios financieros, de los servicios de seguridad de la información y e-cloud. A reglón seguido, siguieron los servicios de educación y salud que también crecieron (Telefónica del Perú, 2020).

TV pagada. En el 2019, los ingresos por este rubro alcanzaron los S/. 1,119 millones, registrando un crecimiento de 4.5%. Mientras que los accesos de TV pagada decrecieron -7% respecto al 2018, alcanzando 1.3 millones de accesos. (Telefónica del Perú, 2020). Ver Tabla 10 (Osiptel, 2019).

Telefonía de uso público urbano y rural. Durante el año 2019, este rubro continuó perdiendo participación en el mercado debido a un mayor interés por parte de los usuarios en adquirir equipos móviles, generando así una reducción en los ingresos de -9.3%. Esta tendencia decreciente también se observa en el mundo por la convergencia tecnológica que está sustituyendo a este servicio por otros.

En este caso el tamaño de mercado se contrajo en -10.4% debido a la sustitución del uso del celular, siendo que Telefónica del Perú tuvo el 81% del mercado (ver Tabla 11), (Osiptel, 2019).

Tabla 11

Líneas de Teléfonos Públicos por Empresa 2014-2019

Teléfonos Públicos	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Mkt Share	Crec2019
Telefónica del Perú S.A.A.	188,269	159,203	132,479	122,686	104,229	94,540	81.2%	-9.30%
América Móvil Perú S.A.C.	10,240	22,898	16,070	13,424	15,947	12,648	10.9%	-20.69%
Gilat To Home Perú S.A.	7,584	7,494	7,474	7,447	7,170	7,166	6.2%	-0.06%
Otros	942	980	1,005	2,260	2,535	2,014	1.7%	-20.55%
Total Perú	207,035	190,575	157,028	145,817	129,881	116,368	100.0%	-10.40%

Nota. Adaptado de "Indicadores Estadísticos," por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL), 2019 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

Larga distancia. Los ingresos de larga distancia durante el 2019 totalizaron S/ 13.3 millones. En el año 2019 Telefónica del Perú contrajo su tráfico de llamadas de larga distancia en más de -78% en línea con la contracción del mercado de casi -61%, muy debido a la sustitución de este servicio por la llamada móvil o por internet. Esta caída en la cantidad demandada en el mercado está en línea con la tendencia decreciente mundial que se observa con el servicio de LDI que viene siendo sustituido por la convergencia tecnológica del triple play por internet (Telefónica del Perú, 2020). Ver Tabla 12.

Tabla 12

Total de Tráfico de Larga Distancia 2014-2019

Larga Distancia	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Mkt Share	Crec2019
Telefónica del Perú S.A.A.	484,983	265,742	152,902	81,816	49,760	10,681	39.9%	-78.53%
América Móvil Perú S.A.C.	40,279	35,176	27,798	19,342	15,011	13,923	52.0%	-7.25%
Americatel Perú S.A.	12,017	8,883	5,960	3,833	2,675	1,577	5.9%	-41.04%
Entel Perú S.A.	4	1	51	497	566	156	0.6%	-72.42%
Otros	3,799	2,656	1,069	620	226	446	1.7%	97.42%
Total Perú	541,083	312,458	187,780	106,108	68,238	26,784	100.0%	-60.75%

Nota. Adaptado de "Indicadores Estadísticos," por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

Tabla 13

Total de Líneas Móviles en el Perú 2014- 2019

Líneas Móviles	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Mkt Share	Crec2019
Telefónica del Perú S.A.A.	17,318,798	17,841,861	16,787,153	14,865,510	15,674,299	14,448,992	35.3%	-7.82%
América Móvil Perú S.A.C.	12,498,250	12,084,005	12,312,758	12,506,551	12,209,473	11,754,835	28.8%	-3.72%
Entel Perú S.A.	1,737,115	3,078,863	4,846,671	6,371,929	7,807,045	7,860,847	19.2%	0.69%
Viettel Perú S.A.C.	322,826	1,231,081	3,714,832	5,084,880	6,455,613	6,803,962	16.6%	5.40%
Inacel Móvil S.A.	0	0	58,283	86,516	8,341	17,130	0.0%	105.37%
Total Perú	31,876,989	34,235,810	37,719,697	38,915,386	42,154,771	40,885,766	100.0%	-3.01%

Nota. Adaptado de "Indicadores Estadísticos," por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>).

Telefonía móvil. Los ingresos de telefonía móvil decrecieron 8.3% en 2019 por la mayor intensidad competitiva del mercado a y la pérdida de valor del sector (Osipitel, 2019); Sin embargo, Telefónica del Perú decreció su número de líneas móviles más de -7%, (Telefónica del Perú, 2020) por encima del decrecimiento del mercado (-3%), debido a la gran competencia que hubo y a la pérdida de muchos clientes que migraron hacia Entel y Viettel (ver Tabla 13).

En la situación actual, la empresa busca recuperarse de la pérdida de más de 2.5 millones de clientes en los últimos años en telefonía móvil, apoyada en gran parte a la percepción negativa de la marca. Según una encuesta de Ipsos Perú, a nivel Perú urbano entre septiembre y octubre de 2018, arrojó una calificación negativa en los siguientes rubros: (a) malos planes y tarifas no económicas; (b) mala calidad de comunicación; (c) mal servicio de internet en el celular; (d) mala atención al cliente; (e) malas promociones variadas. Mientras tanto, poco interesaba la cobertura a nivel nacional, contar con los equipos más modernos y tecnológicos, y ser una empresa de trayectoria (El Comercio Perú, 2018) .

A pesar de los tropiezos en el área comercial y operativa, Telefónica del Perú en los últimos años y durante el 2019 ha trabajado de forma intensiva para promover la transformación digital del país, mejorando el ancho de banda -tanto del servicio fijo como del servicio móvil - y el acercamiento de la tecnología a todos los peruanos en esta nueva etapa de convergencia digital. Sin embargo, frente al cambio del entorno por la crisis sanitaria, económica y social del covid 19, la mayor competencia y el declive de algunos productos por su ciclo de vida, se hace necesario un planteamiento estratégico integral, tanto a nivel corporativo, como a nivel de unidades de negocio que los impulse a continuar liderando el mercado en el futuro.

Su especialización, economías a escala y sinergia hace que Telefónica del Perú se haya mantenido como líder en su sector tanto en ventas como en inversión. La empresa tiene la forma cómo superar este periodo de crisis gracias a sus competencias básicas en ofrecer estos servicios de telecomunicaciones (operaciones e infraestructura, administración y gerencia, recursos financieros y tecnología entre otras), junto con el respaldo técnico, operativo y financiero que también recibe de su matriz en España, empresa que lidera uno de los principales consorcios internacionales en el negocio de

telecomunicaciones, con sólida presencia en Latinoamérica, posicionada como la novena empresa de telecomunicaciones a nivel mundial en términos de capitalización bursátil.

La empresa está a punto de enfrentar un escenario más cambiante aún y no puede perder el paso, por el crecimiento exponencial de la tecnología 5G, la big data y del Internet de las cosas, por lo tanto, debe estar preparada para enfrentar estos escenarios con la necesidad de ir descartando de su portafolio a tres productos / servicios, a la telefonía fija, la larga distancia internacional (LDI) y la telefonía pública, a pesar de que la telefonía fija genera la mayor parte de sus ingresos para enfrentar el principal objetivo de elevar el EVA.

Tabla 14 *Proyecciones de crecimiento del pbi frente a la pandemia 2020-2025*

Proyecciones de crecimiento del pbi frente a la pandemia 2020-2025

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Fuente
SinCovid (0)	3.99%	2.40%	4.00%	4.20%	4.50%	5.00%	5.00%	5.00%	MEF, MMM
SinCovid (1)	3.99%	2.16%	3.00%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	MEF, FMI, BCR
Covid (1)	3.99%	2.16%	-5.00%	2.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	Apoyo
Covid (2)	3.99%	2.16%	-12.00%	5.00%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	BM
Covid (3)	3.99%	2.16%	-16.00%	8.50%	5.50%	4.00%	3.50%	3.50%	Macroconsult
Covid (4)	3.99%	2.16%	-16.00%	3.70%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	Macroconsult
Covid (5)	3.99%	2.16%	-20.00%	5.00%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	Consejo Fiscal

Nota. Adaptado de "Artículos y entrevistas en los diarios Gestión, El Comercio, y Semana Económica de marzo a julio 2020".

Un tema sobreviniente en estos tiempos ha sido la crisis económica, social y sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid19, que ha afectado la marcha normal de las empresas en todo el mundo desde el primer trimestre de este año 2020 y que es notorio que impactará a todas las industrias este año y los próximos años vía el nivel de actividad económica, los cambios en el consumo y la caída de la demanda. De esta manera, los planes estratégicos para enfrentar los riesgos del negocio u operativos en el

horizonte 2020 – 2025 ahora deben ampliarse a este escenario distinto para realizar las operaciones del negocio.

De esta manera se aprecia que los especialistas estiman que demorará salir de esta crisis entre dos a cinco años, dependiendo que tal se comporte la economía del país, influida también por el ruido político provocado por el Legislativo y el Ejecutivo, las elecciones generales del próximo año, el entorno externo y la reactivación económica interna (Ver Figura 17).

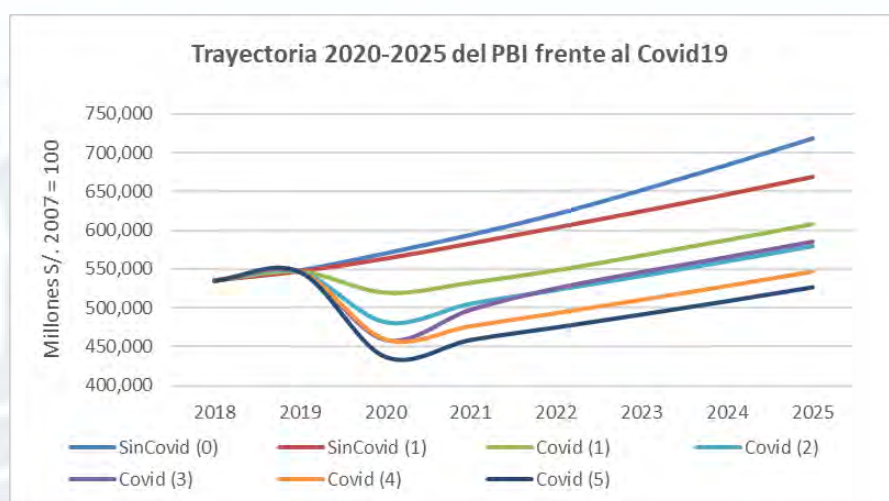


Figura 17. Impacto de la pandemia en el PBI por los próximos años
Adaptado de “Artículos y entrevistas en los diarios Gestión, El Comercio, y Semana Económica de marzo a julio 2020”.

Con la identificación de los principales problemas, surge la necesidad de determinar cuáles podrían ser los factores críticos de éxito para esta empresa y la industria, en la coyuntura actual. Para este efecto revisamos la literatura sobre factores críticos de éxito para la industria de las telecomunicaciones en el mundo, además de las generales que recibimos en el curso de Dirección Estratégica. Con todo este material se realizará el análisis externo e interno para obtener el diagnóstico integral desde la perspectiva del planeamiento estratégico para obtener las estrategias más pertinentes para el logro de los objetivos de largo plazo, desagregados en los objetivos de corto plazo, sus acciones, su métrica y sus metas en el horizonte de planeamiento 2020-2025.

Realizar el esfuerzo anterior nos permite tener una aproximación cualitativa de buen juicio a la hora de hacer las proyecciones cuantitativas de ventas sobre estos escenarios de pbi nacional, en este caso considera el tamaño del pbi sectorial de telecomunicaciones como un dato fijo (INEI, 2.4% del pbi), considera el ciclo de vida de cada uno de los siete segmentos de producto o la tendencia de largo plazo (últimos 5 años), el efecto covid sobre cada uno de estos segmentos, el tamaño de mercado 2018-2019 para cada caso y su proyección de “market share” 2020-2025 resultado de la estrategia de marketing y del plan de ventas impulsando cada segmento de producto en cantidad (1% anual en cada uno) y ofreciendo una propuesta de valor diferenciada de la competencia (reposicionamiento de la marca, mejora de la calidad -cobertura, ancho de banda fijo y móvil -, progreso tecnológico, digitalización de procesos y experiencia cliente), con la cual se escaparía de la guerra de precios y permitiría dejar de disminuir los precios respecto de la inflación (2% anual aprox.).

A su vez, dada la tendencia de reducción de márgenes y pérdida creciente en los resultados de la empresa, se ha estudiado la estructura de costos del 2014-2019 estableciendo un costeo variable al identificar los costos que varían razonablemente con las ventas y los costos fijos, con lo cual se puede determinar una medida de apalancamiento operativo que es grande, y sobre la cual aplicamos el costo promedio en el rango de costos mínimos al máximo y últimos costos 2019.

Finalmente, como la empresa tiene un compromiso con la calidad y el cliente, no debe dejar sus inversiones estratégicas en ampliación de planta (Estaciones Celular Base 4G, Ancho de Banda Fija, el Proyecto Internet para todos en curso 2020-2021 y la Instalación de la Tecnología 5G). Para cada uno de ellos se ha calculado su monto de inversión, su adicción a las ventas, su factibilidad frente a la generación de flujo de efectivo, su valor presente neto (VPN) y su rendimiento (TIR). Gracias a la pandemia se

está generalizando el uso compartido de la infraestructura mediante el “Open Radio Access Network Sharing”, tal cual está diseñado el Proyecto conjunto Internet para Todos, que llevará la cobertura de banda ancha a las comunidades más alejadas de menos de 300 habitantes de todo el país. De esta manera, la implementación de la tecnología 5G que era tres o cuatro veces más cara que toda la inversión en 4G de los últimos años, que lo hacía inaccesible para cualquier empresa en el Perú, ahora ya es posible, y muestra de ello es que ya se han firmado acuerdos entre los tres más grandes competidores locales (TdP, Claro y Entel) para cooperar en esta tarea y compartir las redes con todos los otros operadores locales.

De la combinación de todas los posibles escenarios externos, internos junto con la cartera de proyectos ha surgido el escenario más verosímil sobre el cual plantearemos el futuro plan estratégico operativo de negocios desde la perspectiva de Marketing & Ventas, de la Dirección & Organización, de las Finanzas & Control, y de las Operaciones & Tecnología que son las cuatro áreas donde encontramos los problemas de la empresa. Ver Figura 18.

Cuadro de Escenarios de la Cartera de Inversiones

Intorno				
Entorno	CostoMax	Costo2019	CostoProm	CostoMin
Sin Covid(0)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)
Sin Covid(1)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)
Covid(1)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)
Covid(2)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)
Covid(3)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)
Covid(4)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)
Covid(5)		IPT	IPT+5G(OR)	IPT+5G(OR)

(*) Escenario mas verosimil Covid(4)CostoProm.

(**) Cuando no se puede 5G(OR), se tiene que tomar deuda y diferir al 2025 por capacidad de endeudamiento. Inversión de S/ 7,000 MM en 5 años, S/ 1,400 MM anual.

Figura 18. Cuadro de escenarios y factibilidad de la cartera de inversiones

Adaptado de “Estadísticas mensuales de PBI - Perú”, 2020.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AM/html>

1.2 Conclusiones

Han quedado establecidos los factores críticos de éxito preliminares en las áreas de marketing & ventas, de operaciones & tecnología, de dirección & organización, y de finanzas & control dentro de la empresa; y externamente en el entorno de la competencia en la industria, el cambio tecnológico, la política de concesiones del espectro radioeléctrico, el marco regulatorio, y el entorno de decrecimiento económico reciente.

Comercialmente Telefónica del Perú, debe enfrentar la caída del mercado por el Covid19, la guerra de precios y de promociones en telefonía móvil, la mala cartera de clientes con morosidad creciente y suspendidos por no pagar, así como cambiar las razones de la mala percepción de la marca debido a: (a) malos planes y tarifas no económicas; (b) mala calidad de comunicación; (c) mal servicio de internet en el celular; (d) mala atención al cliente; (e) malas promociones variadas; y (f) diseño de productos. Se tiene que cambiar esta imagen, y empezar con un programa de fidelización y captación de nuevos clientes.

Operativamente, debe evitar los motivos por los que recibe continuas multas del organismo regulador, la determinación de no renovación de concesiones, el control de calidad en sus procesos de servicio y posventa: (a) ancho de banda; (b) cobertura; (c) mantenimiento de planta; (d) renovación tecnológica; y (e) cumplimiento de las normas y buenas prácticas, el compliance. Se debe mejorar la calidad del servicio, procesos y operación.

Financieramente, se debe volver a generar utilidades, mejorando la eficiencia de la organización, realizar inversiones, y devolver el valor perdido de la empresa desde el 2014; para ello se plantea: (a) racionalización de costos; (b) disciplina presupuestal; y

(c) la realización de las inversiones para mantener la posición competitiva y seguir creciendo.

Finalmente, una organización administrada adecuadamente busca predecir, monitorear, y anticiparse a las variables, o cambios mediante un sistema confiable y oportuno (D' Alessio, 2015), y en este caso es evidente que la Dirección & Organización no ha sido capaz de confrontar con éxito las variables cambiantes, así como la cultura organizacional no ha generado un clima de adaptación al medio ambiente y una mentalidad más autocrítica para haber reaccionado antes ante este bajo desempeño; elaborar informes anuales y de satisfacción del cliente consistentes con la realidad del consumidor promedio; observancia del cumplimiento de su visión y misión; observancia de cumplimiento del enfoque centrado en el cliente y su experiencia; ni que se cumpla una estrategia de ofrecer productos con factores diferenciales a la competencia, ya que cada en la actualidad la oferta comercial es muy semejante a la competencia, salvo en televisión por cable.

Consideramos que se debe desarrollar una mayor capacidad adaptativa para ganar ventaja competitiva, y alinear a la organización a los distintos grupos de interés de la empresa. Aún hay un camino por recorrer, desde la búsqueda de su consolidación en un mercado altamente competitivo, la recuperación de clientes, la recuperación del valor de la marca e implementación de nuevas tecnologías.

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

2.1 Antecedentes

Para comprender la importancia de definir correctamente la visión, misión, valores y código de ética en una organización, debemos en primer lugar definir su rol en el planeamiento estratégico. El diseño de la planificación estratégica de una empresa se inicia con definir la visión y misión de la empresa, además de replantear los intereses organizacionales, los valores, y del código de ética; todos estos elementos dirigirán a la organización (D'Alessio, 2008). Al ser la base sobre la cual se realiza el planeamiento estratégico podemos concluir que estos elementos serán los que guíen a los directivos en su toma de decisiones. Es importante y se considera como paso inicial esta formulación de misión y visión porque las estrategias que se van a establecer, así como los objetivos de largo y corto plazo están relacionados con ellas (D'Alessio, 2008).

La empresa Telefónica España, a nivel corporativo, tiene ya definidos estos elementos, los cuales están alineados a cada uno de los países donde tiene presencia. Realizaremos el análisis de la visión, misión, valores y código de ética a nivel de Telefónica del Perú, con el propósito de lograr una sintonía entre la empresa como corporación y como empresa con presencia en Perú.

2.2 Visión

La empresa Telefónica del Perú identifica su visión actual con la frase: “La vida digital es la vida, y la tecnología forma parte esencial del ser humano. Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas puedan elegir un mundo de posibilidades infinitas” (Telefónica del Perú, 2018, pág. 4). Según Pedro Cortez Rojas, CEO de Telefónica del Perú, el enfoque es en el cliente y en su experiencia con los servicios, la empresa reconoce que el sector es altamente

competitivo y ofrecer productos con factores diferenciales a la competencia es el foco de la estrategia.

A nivel corporativo la empresa Telefónica España resume su visión con la frase: “Más allá de la conectividad” (Telefónica SA, 2019, pág. 9). Responde a la necesidad de buscar más oportunidades de negocio en la creación de servicios que brinden más que conectividad entre las personas.

Para la empresa tener una visión da luz a la proyección hacia el futuro deseado, es un enfoque de largo plazo teniendo en cuenta no sólo a la organización sino también al entorno económico donde opera (D'Alessio, 2014).

Esta definición de visión demuestra que debemos tener en cuenta que los factores que ayudan a definir la visión de la empresa no solo son factores internos propios de la empresa, sino que también se debe considerar los factores externos a ella que afectan directa o indirectamente en sus actividades.

En la Tabla 15, tenemos características y condiciones claves que nos menciona D'Alessio, que deben darse en la organización para que la visión esté correctamente implementada y afianzada a la estrategia de la organización.

Tabla 15

Características de la Visión de una Empresa

Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sencilla, fácil de comprender. 2. Realista pero al mismo tiempo ambicioso y retador. 3. Definido en un periodo de tiempo. 4. Tener definido el alcance geográfico. 5. Ser de conocimiento de toda la organización. 6. Definida con sentido de urgencia en su cumplimiento. 7. Debe ser una idea concreta sobre el futuro esperado para la organización.
Condiciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar su correcta comprensión y comunicación en la empresa. 2. Darle el rol de impulsor del proceso estratégico. 3. Tener líderes preparados y comprometidos con su cumplimiento. 4. Contar con una cultura interna que facilite su cumplimiento.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p.61), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

Bajo esta premisa y teniendo en cuenta la visión que propone actualmente la empresa, se propone la siguiente visión: Para el 2025 Telefónica del Perú será la telco líder en el mercado que brinde una oferta integral de productos y servicios personalizados, una conectividad excelente en cualquier parte y desde cualquier dispositivo asegurando la mejor experiencia de usuario, a partir de la innovación, tecnología y la más moderna infraestructura del país.

La visión brinda una idea clara que los puntos claves de su estrategia serán la calidad de servicio al cliente final además de la innovación tecnológica y de sus servicios, esta visión cumple con orientar a la organización enfocando sus esfuerzos e invita y motiva a los colaboradores a ser parte de este camino.

2.3 Misión

La misión cumple con ser el principal estímulo para la empresa en sus operaciones, dirige a la empresa y la impulsa hacia el logro de los objetivos, da respuesta a la razón de ser de la empresa y enfoca el esfuerzo de todos los integrantes de ella, guiando siempre hacia el éxito (D'Alessio, 2014).

La misión guía, marca el trayecto del destino de la organización; es decir una misión clara ayudará en la toma de decisiones, a implementar las estrategias adecuadas, a dar dirección a los colaboradores y directivos.

En primer lugar, Telefónica España define a su misión como: “Queremos hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas” (Telefónica SA, 2019). Esta misión responde la creencia de la empresa en los beneficios que la tecnología en las comunicaciones puede brindar a las personas, empresas y al país; la creencia de que la tecnología debería unirnos, debería mejorar la vida de las personas, debería permitir compartir momentos, experiencias y opiniones; en conclusión las personas dan sentido a la tecnología y no al revés (Telefónica SA, 2019).

La empresa Telefónica del Perú actualmente tiene la siguiente misión: “Ser una OnLife Telco, para Telefónica del Perú ser un OnLife Telco significa darle el poder a las personas para que ellas puedan elegir cómo mejorar sus vidas” (Telefónica del Perú, 2019, pág. 9). Esta misión da relevancia a la principal operación de la empresa que es brindar conectividad a las personas para mejorar su vida diaria.

Como misión se propone: Ser una Onlife Telco que entrega a sus clientes una oferta de productos y servicios personalizados de excelente calidad, conectándolos a un mundo de posibilidades infinitas.

Esta propuesta acompaña a la misión actual con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas, pero además la complementa porque dirige a la empresa a ser los mejores productos y brindar servicios de calidad. La misión propuesta es clara en la meta de la empresa, generadora de motivación, despierta sentimientos positivos, es inclusiva a todo el equipo de trabajo, es también proveedora de los lineamientos para la toma de decisiones de los gerentes.

2.4 Valores

Los valores en una organización norman el comportamiento de los colaboradores, enmarcan el actuar y las decisiones que se toman. Las creencias, actitudes, filosofía y personalidad de una organización se definen en los valores que acompañan sus actividades (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 16 se describen los valores que la empresa Telefónica del Perú actualmente establece:

Tabla 16

Valores de Telefónica del Perú

Valores	
Somos abiertos	Creemos que trabajando de una manera colaborativa, amable y transparente se consiguen las mejores soluciones. Somos un sistema abierto donde todo el mundo cuenta.
Somos retadores	Ofrecemos soluciones innovadoras, transformamos y simplificamos la vida de las personas. Y no nos conformamos, estamos siempre dispuestos a cambiar para hacerlo mejor.
Somos confiables	Trabajamos de manera honesta, sencilla y comprometida, ofreciendo una conexión segura y de calidad.

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2019,” por Telefónica del Perú, 2020 (<https://www.telefonica.com.pe/es/informes-anales>).

Estos valores se comparten a lo largo de toda la corporación desde su sede principal en España hasta todas sus sucursales internacionales, son consistentes en mantener los mismos valores porque éstos hacen mención a las principales cualidades compartidas en las actividades de la empresa y en el servicio que día a día se brinda al cliente.

D'Alessio menciona que los valores moldean los objetivos, enfoca a las políticas y define las estrategias a implementar (D'Alessio, 2015). En este sentido se propone añadir dos valores adicionales: “Somos respetuosos con las personas”, “Somos responsables con el medio ambiente”.

Somos respetuosos con las personas. Valoramos la buena relación con nuestros clientes y colaboradores respetando las opiniones y escuchando las sugerencias que nos permitan crecer.

Somos responsables con el medio ambiente. Nos sumamos al cuidado del medio ambiente y empleamos medios ecológicamente responsables a lo largo de nuestras operaciones.

2.5 Código de Ética

El código de ética consiste en una recopilación de normas que guían el accionar de los colaboradores. La empresa si tiene un código de ética donde se resaltan las

responsabilidades y derechos de los miembros de una organización, con el objetivo de lograr la confianza de todos sus usuarios y de mantener el prestigio de la empresa. El código de ética se comparte con todos los colaboradores y además la empresa se asocia a proveedores cuyos principios de actuación sean similares a los de Telefónica del Perú.

Entre los principios generales tenemos: integridad, derechos humanos, honestidad y confianza, y respeto por la ley. Estos principios se aplican al comportamiento de los empleados, clientes, accionistas, comunidades y proveedores.

Para generar un clima ético en la empresa, la principal herramienta es el código de ética, que es requisito imprescindible para una ejecución estratégica exitosa (D'Alessio, 2014). Teniendo en cuenta la importancia del código de ética en las actividades empresariales, resaltamos que la empresa Telefónica del Perú sí cuenta con un código denominado: *El código de ética de Telefónica del Perú: Nuestros Principios de Actuación* (Telefónica SA, 2019). Entre los elementos más destacables de este documento tenemos que Telefónica del Perú se preocupa porque cada uno de los actores de su entorno y procura que estos principios de actuación ayude en la toma de decisiones, y a actuar con integridad y profesionalidad. Este código de ética es finalmente la base del prestigio de la empresa, generando confianza, además de ser compartidos por todos los empleados incluso socios y proveedores.

Entre los principios generales está la honestidad y confianza, la integridad, el respeto por el cumplimiento de la ley y de los derechos humanos (Telefónica, 2019).

2.6 Conclusiones

La empresa Telefónica del Perú, está en proceso de implementar los cuatro elementos necesarios para mantener su estructura interna y poder evolucionar hacia el futuro. Al tener una visión, misión, valores y código de ética demuestra su interés de fomentar un comportamiento adecuado y homogéneo en toda la organización, esta

personalidad que nace a raíz de comunicar e impulsar constantemente estos elementos darían como resultado un impacto positivo en las personas que pertenecen a la organización dirigiendo sus decisiones, comportamientos y hábitos de trabajo diario hacia un efecto positivo para toda la empresa.

Los cambios propuestos tienen la finalidad de proyectar adecuadamente el futuro planteando una visión más retadora, añadiéndole límites de tiempo, impacto geográfico y agregando los dos focos de mejora que la empresa necesita. En cuanto a la misión se sugiere sea el apoyo del enfoque en la mejora continua de sus servicios y calidad, enfocándolos hacia lo que el cliente necesita; y finalmente se añadieron dos valores relacionados con el comportamiento de las personas y la responsabilidad social.

En conclusión, ya se han dado grandes pasos en el proceso de dar dirección y sentido dentro de la organización, y estos elementos debemos adaptarlos a la organización y a lo que es relevante para la empresa el día de hoy.

Capítulo III: Evaluación Externa de Telefónica del Perú

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2008), el planeamiento estratégico de las organizaciones está influenciado por factores externos a ella, entre ellos el potencial nacional de un país, o las relaciones entre las naciones, que a medida que existan intereses comunes, alianzas estratégicas o nivel de competitividad mayor efecto podría tener dicho país al potencial nacional y por ende a las organizaciones que viven en ella. En la teoría Tridimensional de las naciones de Fredrick Hartmann (1978) se mencionan tres grandes dimensiones a evaluar cuidadosamente: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

3.1.1 Intereses nacionales

Revisemos cómo le impacta a Telefónica del Perú, los intereses nacionales del Perú y su interacción con el resto del mundo en la Tabla 17, entiéndase como aspectos que le interesan a un país alcanzar bajo cualquier costo; habrá intereses comunes y opuestos, así como intereses de acuerdo con la intensidad, donde se puede encontrar similitudes que sirvan para trabajar de la mano. De acuerdo con el Plan estratégico de desarrollo nacional elaborado por el CEPLAN (2011) el Perú tiene un Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el cual manifiesta seis puntos que conforman el interés nacional.

Dicho plan (CEPLAN, 2011) empodera al Perú como un país donde se va desarrollar oportunidades de crecimiento y acceso para las personas y las organizaciones tanto públicas como privadas, es conveniente usar los modelos de otros países en lo que guardemos intereses comunes con la finalidad de implementar buenas prácticas en el territorio nacional en materias de supervivencia y enfoque vital, así como observar los intereses opuestos puesto que podemos tener socios comerciales fuertes y

pero no necesariamente podemos estar alienados en las formas de gestión país, por ello, los países deben guardar las formas y el respeto por otros, a fin de salvaguardar sus intereses nacionales, los de sus ciudadanos, y su economía que al final de cuentas esta se ve influenciada por las economías de otros países también y el efecto de la globalización.

Tabla 17

Matriz de Intereses Nacionales de Perú (MIN)

	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas	América Latina (c)	USA, UE		
2 Oportunidades y acceso a los servicios		América Latina (c)	USA, UE	
3 Estado y gobernabilidad		América Latina (c)	USA, UE	China (o)
4 Economía, competitividad y empleo	USA, UE		América Latina	China
5 Desarrollo regional e infraestructura		Bolivia, Ecuador, Colombia (c)		
6 Recursos naturales y ambiente		Brasil, Colombia, Bolivia, Ecuador (c)		

Nota. El símbolo (C) representa intereses comunes. El símbolo (O) representa intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 97), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional es un análisis interno de las fortalezas y debilidades de un país que permiten evidenciar los atributos por medio de los cuales un país es competitivo en el mundo, qué productos y servicios puede ofrecer, en qué rubros destaca, cómo sostiene su economía, y cómo satisface las principales necesidades de su población; así como cuáles serían las oportunidades de mejora que aún tiene pendiente trabajar para volverse más robusto en el ámbito nacional como internacional, según D'Alessio se requieren revisar siete dominios para determinar su potencial: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administración y (g) militar.

Dominio demográfico. Según el INEI (2018) la población del Perú en el 2017 alcanzó los 31'237,385 habitantes, de los cuales el 49.2% fueron hombres y 50.8% mujeres. El crecimiento fue de 1% con respecto al último censo nacional en el 2007 (INEI, Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, 2018) .



Figura 19. Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual (1940 -2017).

Tomado del “Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

La región de la costa tiene la mayor población con 17'037,297 habitantes (58%), la región de la sierra con 8'268,183 (28%) y la región de la selva con 4'076,404 (14%), como se puede ver en la Tabla 18.

Tabla 18

Evolución de la Población Censada

Región Natural	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Costa	1,759,573	3,859,443	6,242,993	8,462,304	11,574,743	14,973,264	17,037,297
Sierra	4,033,952	5,182,093	5,953,293	6,746,623	7,668,359	8,763,601	8,268,183
Selva	414,452	865,210	1,341,922	1,796,283	2,832,254	3,675,292	4,076,404
Total	6,207,967	9,906,746	13,538,208	17,005,210	17,005,210	7,412,157	29,381,884

Nota. Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

Según el INEI (2018), la costa creció hasta ser el 58% de la modificación poblacional, mientras que la Sierra disminuyó su participación porcentual, de 65.0% del total nacional en 1940 a ser el 28.1% en el año 2017, es decir, la población que fue predominantemente andina es actualmente en su mayoría costeña.

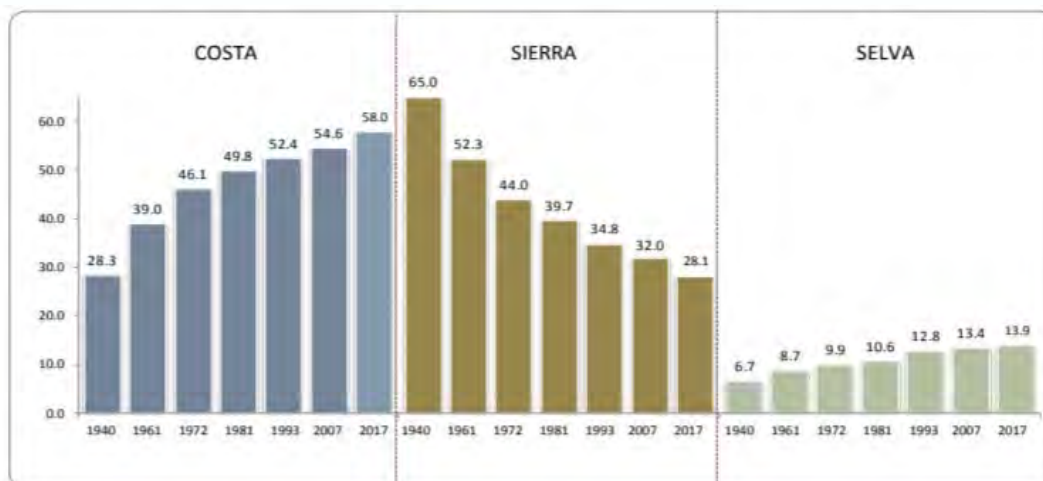


Figura 20. Perú: Evolución población censada, por año y región natural. Tomado del “Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

Considerando esta información la Costa sería la región con mayor potencial de consumo de Servicios de Telecomunicaciones; sin embargo es importante considerar que a nivel nacional se observa un crecimiento en el Índice de Producción de Telecomunicaciones y Otros Servicios que registró un aumento de 4.90%, el cual responde a la demanda continua por el servicio de telefonía móvil dada la agresiva competencia, el servicio de internet debido a la expansión en centros poblados urbanos y rurales, y los servicios de TV paga debido al mayor número de suscriptores (Producción Nacional INEI, 2019); por lo que el Perú a nivel nacional requiere dichos servicios básicos para la conectividad y la comunicación.

Ahora bien, en cuanto a la distribución por departamentos, Lima cuenta con la mayor cantidad de habitantes del Perú representando el 32.2% del total, seguido por Piura con 6.3%, La Libertad con 6.1% y Arequipa con 4.7% (INEI, 2018).

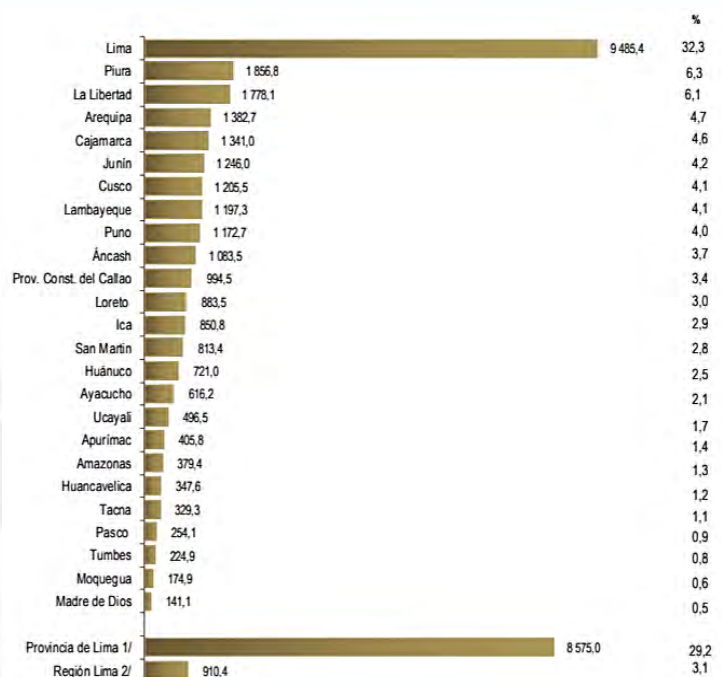


Figura 21. Población censada por departamento, provincia y región de Lima. Tomado del “Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

Por su parte la densidad poblacional indica que en los últimos 77 años desde 1940 la densidad poblacional se ha incrementado en más 4,0 veces pasando de 5,5 hab/km² a 24,3 hab/km² en el 2017.

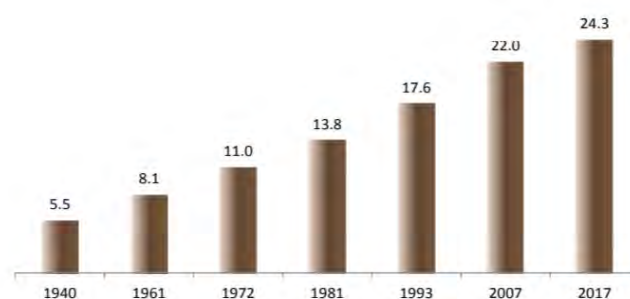


Figura 22. Perú: Evolución de la densidad poblacional. Tomado del “Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

De acuerdo con las proyecciones y estimaciones de la población total en el Perú para el 2050 dan como resultado 40'111,393 habitantes; con mayor cantidad de mujeres 50.3% sobre hombres 49.7% (INEI, Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050, 2001)

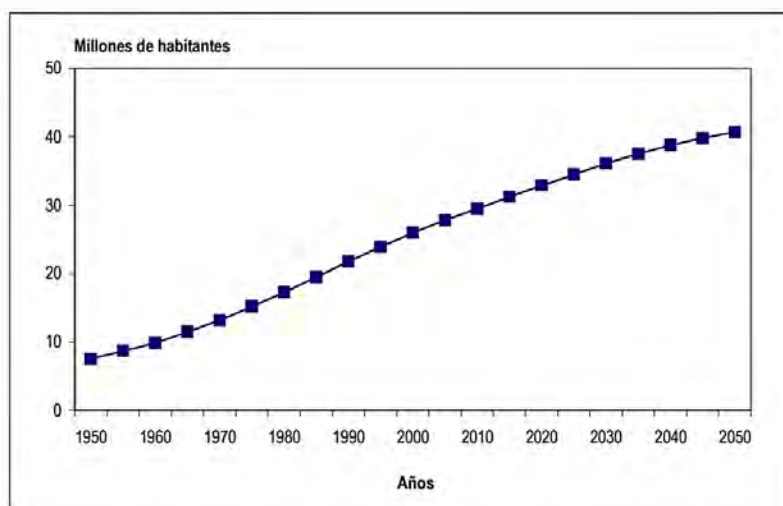


Figura 23. Perú: Crecimiento de la población total, 1950 – 2050 (hipótesis media). Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2001 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf).

El dominio demográfico del Perú evidencia un alto potencial para Telefónica del Perú puesto que existe un gran número de personas que todavía no acceden a alguno de los servicios que ofrece la empresa; asimismo, considerando que es cada vez más alto el acceso al mundo digital y la necesidad de estar conectados con la tecnología, resulta muy importante que Telefónica del Perú aproveche los espacios donde hoy existe demanda pero donde sus competidores no han llegado, como zonas rurales o más alejadas de los centros de la ciudad en costa, sierra y selva; recordando que no solo es valioso el captar mayor cantidad de clientes, sino que iría en línea con crear esa imagen de empresa que facilita el acceso y un mejoramiento del estilo de vida acercándolos a la era digital.

Dominio geográfico. El Perú se sitúa en la parte occidental e intertropical de América del Sur, ocupa la vigésima posición como país más grande de la Tierra (0.87%) y el tercero de América del Sur, conformado por un territorio con una superficie de 1.285.215,60 km² dividido en tres regiones: (a) región costera con 136.232,85 km² (10.6%) entre sus ciudades principales están Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna; (b) región andina con 404.842,91 km² (31.5%) siendo sus ciudades principales Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca, (c) región amazónica, la selva, con 754.139,84 km² (57.9%) con dos ciudades más importantes: Iquitos y Pucallpa (ProInversión, Ventajas Territoriales, 2019).

Según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores, el Perú limita con cinco países totalizando 7,073 km de línea de frontera terrestre: por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el océano pacífico (MINCETUR, 2019).

El Perú es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) donde se encuentran Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), también está suscrito a un Acuerdo de Complementación Económica con el MERCOSUR; el motivo de estas alianzas comerciales se debe a que tiene dentro de su estrategia comercial de largo plazo una activa política de integración comercial con el mundo con la finalidad de consolidar mercados para desarrollar una cartera de productos exportables competitiva que, permita incrementar el empleo y garantizar un clima adecuado para las inversiones (ProInversión, 2019).

En términos de dominio geográfico el Perú tiene un gran Potencial Nacional gracias a su geografía que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino y amazónico, que tienen presencia en la Cuenca del Pacífico, tiene nueve puertos en todo

el litoral peruano, siendo el puerto del Callao el más grande e importante del Perú el cual durante el 2017 ocupó el sexto puesto de América Latina y el Caribe en el 2017 movilizándolo el último año el 71% del total nacional (Principales Puertos Peruanos 2018, 2019); estas condiciones permiten al país generar mayor intercambios comerciales con otros países desde el punto de vista industrial, cultural, tecnológico y poblacional significativo. Para Telefónica del Perú del Perú que pertenece al rubro de Telecomunicaciones representa una oportunidad el poder sostener a las industrias para conectarlas con el exterior y mejorar los procesos productivos de los negocios.

Sin embargo, la geografía del Perú también es compleja y muy particular, eso hace que sea muy caro desplegar redes y se requiere mecanismos de colaboración público-privada para poder extender la infraestructura (De La Vega, 2018), a fin de cerrar la brecha digital para con las localidades rurales más apartadas donde todavía no hay conectividad, generando la posibilidad de dar acceso a las familias de menores ingresos a estos servicios.

Dominio económico. Según el INEI (2019), la economía en el Perú creció 4.0% en 2018, siendo una de las mayores tasas en Latinoamérica, mientras que en el 2017 el crecimiento del PBI fue de 2.5%, el incremento se dio producto al crecimiento de la demanda interna, la inversión pública entre ellos, las obras de Reconstrucción, obras para los Juegos Panamericanos, y los proyectos de infraestructura de transporte; por su parte también hubo un impulso gracias a la recuperación de la inversión privada, impulsado en primer lugar por proyectos mineros, como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho; con este resultado de crecimiento del PBI en 2018, Perú logró estar por encima de Colombia (2.6%), México (2.0%) y Brasil (1.3%); mientras que Chile también logró alcanzar un 4% de crecimiento (MEF: inversión pública se desacelerará hasta la mitad en 2019, 2018)

Desde la perspectiva del Banco Mundial (2019) el Perú ha experimentado dos fases de crecimiento económico diferenciado, la primera fase entre el 2002 y el 2013 cuando Perú se distinguió como uno de los países en Latinoamérica con mayor dinamismo alcanzando una tasa de 6.1% de PBI, gracias a políticas macroeconómicas sensatas y reformas de amplio alcance que lograron crear un entorno favorable para reducir la inflación y generar alto crecimiento, como el empleo y los ingresos, logrando su reducción de la pobreza de 52.2% (2005) a 26.1% (2013) y la pobreza extrema de 30.9% a 11.4% en ese mismo lapso. La segunda fase entre 2014 y 2017 cuando la expansión de la economía se desaceleró producto de la caída de los precios de ciertos “commodities” llegando a un promedio de 3% de PBI anual. Generando una contracción de la inversión privada, menos ingresos fiscales y reducción del consumo (Banco Mundial, 2019).

La prudente gestión de los años anteriores impulsó las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna, permitiendo que, aunque más lentamente el PBI siguiera aumentando, la inflación promedio se ubicó en 2.8% (2017) dentro del rango de meta del Banco Central y las reservas internacionales netas se mantuvieron estables (Banco Mundial, 2019).

El rubro de telecomunicaciones va facilitar en mayor medida el desarrollo de la economía del país en la medida en que la conectividad promedio mejore, según el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina (2018) el Perú necesita una inversión de \$35.000 millones en los próximos años en infraestructura de telecomunicaciones para lograr la conectividad a un nivel competitivo, que debería ser asumida por las empresas del sector y por el Estado, de esta manera se tendría a todas las capitales de provincias conectadas y una infraestructura de primer nivel (De La Vega, 2018).

Osiptel (2019) señaló que el rubro de telecomunicaciones le aporta al país 4.8% del PBI, siendo uno de los que más contribuye a la economía nacional, debido a trascendentales cambios y acciones de regulación, supervisión y fiscalización que el organismo ha generado; también por el dinamismo del sector mediante una fuerte competencia, lo que ha permitido que más peruanos tengan acceso a líneas móviles, llegando a más de 40 millones de líneas activas, generando que las operadoras realicen mayores inversiones en infraestructura y mejoren los servicios brindados (Sector telecomunicaciones aporta el 4.8% del PBI nacional, señala Osiptel, 2019).

Dominio tecnológico y científico. El presidente de CONCYTEC manifiesta que ha habido un esfuerzo multisectorial por parte del Estado que ha permitido que un incremento de la inversión en ciencia, tecnología e innovación alcanzando el 0.12% del PBI, sin embargo, se considera aún un porcentaje insuficiente, puesto que el Perú ocupa el 71 de 126 economías del ranking mundial de Innovación (CONCYTEC: Inversión en Ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI, 2018).

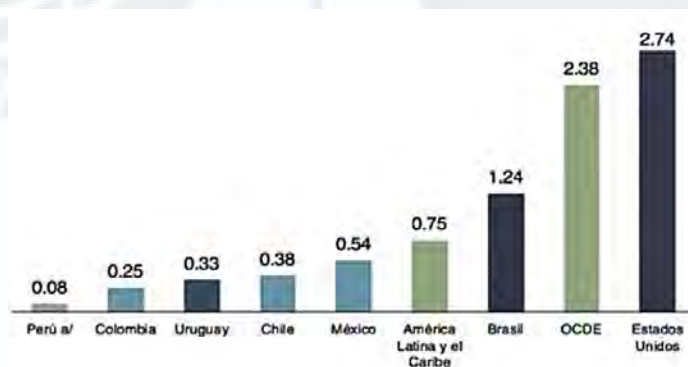


Figura 24. Gasto en I+D como porcentaje del PBI 2015. Tomado del “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

En la Figura 24 se muestra al Perú en el 2015 como el país con menor inversión en I+D respecto al Producto Bruto Interno comparado con países de América Latina, la

OCDE y Estado Unidos, de acuerdo con el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación (CONCYTEC, 2016).

La inversión de I+D por departamento ponen en primer lugar a Lima y Callao con 67.8% del total invertido en el 2015 los cuales ascienden a S/ 350.7 millones mientras que Arequipa que es el tercer departamento con mayor inversión, está muy por debajo con S/.22.7 millones (15 veces menos que Lima y Callao). El resto de los departamentos representaron porcentajes menores a 4%.

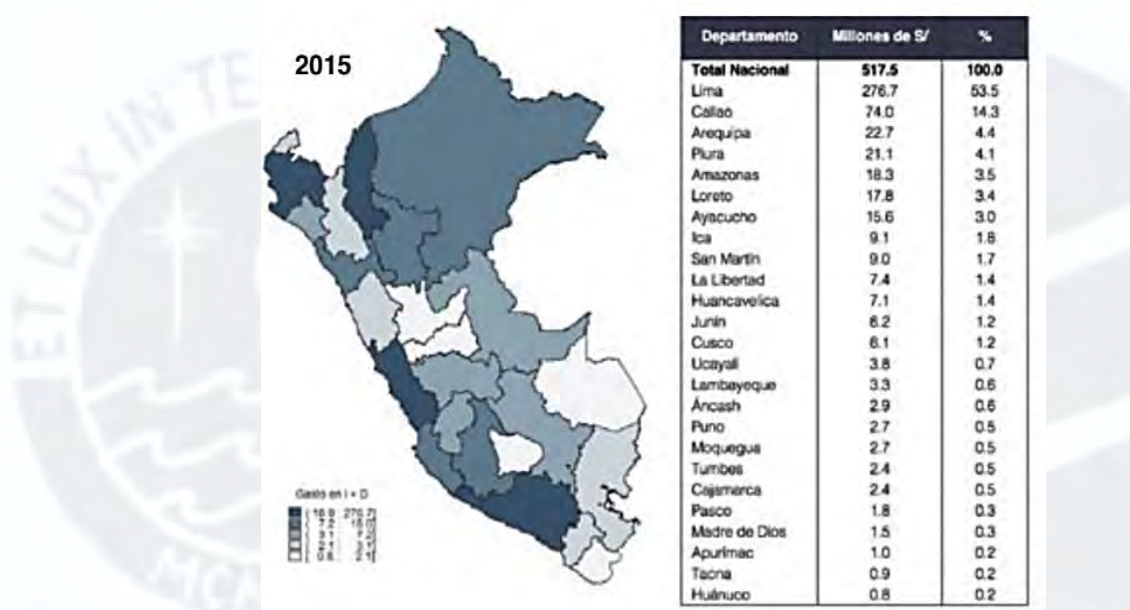


Figura 25. Gasto en I+D por departamentos 2015 (millones de soles). Tomado del “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

Asimismo, según el Ranking de competitividad digital elaborado por el Institute for Management Development (IMD) junto a Centrum Católica como socio Local, el Perú ocupó la posición 60 de 63 países analizados, siendo todavía un reto salir del fondo de la lista para encaminarse en las grandes tendencias mundiales de la digitalización de procesos y actividades; después de Perú están Mongolia, Indonesia y Venezuela (Castillo, 2019).

Para determinar qué tan competitivos somos, el estudio comprende tres pilares: (a) conocimiento; (b) tecnología, donde se señala que el talón de Aquiles del país es la poca penetración de la banda ancha móvil; (c) preparación para el futuro, siendo la seguridad cibernautita todavía muy débil.






Dominio histórico, psicológico y sociológico. De acuerdo con el Índice de Progreso Social Mundial presentado por CENTRUM Católica y el Social Progress Imperative, el Perú ocupa el puesto 49 de 133 países con 70.9 puntos sobre un total de 100, este indicador se usa para medir la capacidad de un país para atender las necesidades más básicas de su población, con miras a aumentar sus calidad de vida. El puntaje se ubica como progreso Medio alto; sin embargo, comparado con la región, el Perú ocupa el sexto lugar (Pilares, 2016).

En la Tabla 19 se aprecia que Agua y Saneamiento presenta el más bajo desempeño en cuanto se refiere a la dimensión de Necesidades Básicas Humanas comparado con Chile, Colombia y México, siendo este el que tiene el más bajo más bajo resultado de toda la lista.

Dichos resultados mostrados en la Tabla 19 también demuestran que el Perú ocupa un puesto neutral de 65, después de Chile y Colombia, reflejando aún un gran camino por recorrer para conseguir un desempeño sobresaliente para sus ciudadanos; sin embargo, es positivo mencionar que desde el 2017 y durante 89 meses consecutivos el sector telecomunicaciones ha ido creciendo constantemente (Muyente, 2019) lo que impacta a más servicios para más peruanos.

Tabla 19

Índice de Progreso Social de países de Sudamérica (2016)

	Chile	Colombia	Perú	México
Dimensión 1: Necesidades Básicas Humanas	39	79	74	71
Nutrición y Cuidados Médicos Básicos	42	73	74	58
Agua y Saneamiento	38	77	85	57
Vivienda	46	65	74	62
Seguridad Personal	39	122	88	121
Dimensión 2: Fundamentos de Bienestar	25	39	35	57
Acceso a conocimiento Básicos	35	66	50	72
Acceso a Información y Telecomunicaciones	30	64	65	95
Salud y Bienestar	36	11	10	51
Calidad del ecosistema	19	42	35	38
Dimensión 3: Oportunidades	21	40	50	42
Derechos Personales	7	59	53	41
Libertad Personal y de Elección	25	50	74	67
Tolerancia e Inclusión	18	34	55	67
Acceso a Educación Superior	40	46	68	47
Bajo desempeño				
Menos que un punto de bajo del punto medio				
Neutral				
Menos que un punto sobre el punto medio				
Desempeño sobresaliente				

Nota. Tomado de “Índice de Progreso Social: ¿Cómo está el Perú?,” por El Comercio, 2016 (<https://elcomercio.pe/peru/indice-progreso-social-peru-248271-noticia/>).

Respecto a la dimensión Fundamentos del Bienestar, relacionado con el Acceso a la Información y Telecomunicaciones (ver Figura 26) en el Perú solo dos regiones entre ellas Lima y el Callo tienen mayor acceso a comunicaciones y uso de internet que las zonas rurales, lo cual está directamente relacionado con la electricidad ya que este es prerrequisito para poder prender una computadora, o un celular; esta dimensión es clave para contribuir con el empleo, dado que usar herramientas tecnológicas es esencial para postular a un trabajo.

Según estimaciones del Osiptel el 97.6% de hogares en el Perú tiene acceso a la Telefonía móvil y el 75.4% tiene acceso a Internet (fijo o móvil), por medios de ajustes realizados en el marco regulatorio para que las compañías mejoren sus servicios, ofertas, acceso, reajuste de tarifas para llamadas nacionales desde otros operadores o la

portabilidad mediante el cual los usuarios tiene un poder alto de negociación debido a que pueden elegir la empresas operadora que deseen por medio de la portabilidad, eligiendo la que le parezca más beneficiosa.

La viceministra de Comunicaciones, Virginia Nakagawa explicó que durante el 2019 el sector telecomunicaciones superará los US\$1.000 millones, siendo los concursos de las bandas 5G el principal factor de impulso, por lo que se volverá cada vez más importante tener las carreras digitales listas, las frecuencias que hoy se encuentran desordenadas y deben ordenarse. Asimismo, el declarar Internet como derecho humano en el Perú debiera ser uno de los principales focos para el país.

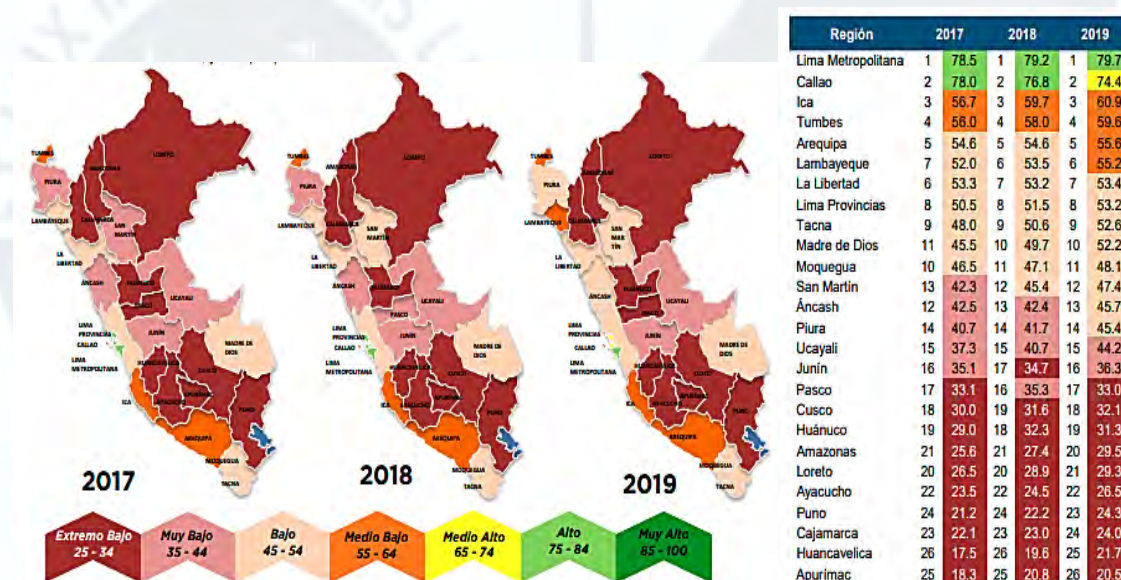


Figura 26. Acceso a información y Telecomunicaciones
Tomado de “Índice de Progreso Social Regional del Perú 2019” por CENTRUM Católica y el Social Progress Imperative, 2019
(<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/168760>).

Dominio organizacional y administrativo. Según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993: El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. Hay un Estado que es indivisible. El gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Existen tres poderes independientes: (a) Poder

ejecutivo, (b) Poder legislativo, y (c) Poder judicial. El Poder ejecutivo constituido por el presidente quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado y es quien dirige la política gubernamental, apoyado por mayoría político-electoral. El Poder legislativo tiene un Parlamento Unicameral con 130 miembros. El Poder judicial administra la justicia a través de sus órganos jerárquicos, los Juzgados de Paz no Letrados, los Juzgados de Paz Letrados, las Cortes Superiores y la Corte Suprema de Justicia de la República (Portal del Estado Peruano, 2019).

Llevando el dominio organizacional del Perú aplicado a las organizaciones u empresas, estas están estructuradas en función a su visión y misión, por ello para una empresa de telecomunicaciones, la estructura organizacional debe girar en torno al mercadeo, es decir en función al cliente, la competencia, el mercado y las distintas tendencias tecnológicas enfocados como soluciones para el cliente, por lo que debe preparar el recurso humano, especializándolo, capacitándolo, y cambiándole el estado mental hacia la filosofía de servicio al cliente (Gómez & Martínez, 2012).

Dominio militar. Son conocidos los conflictos limítrofes y de intereses que ha sufrido el Perú, por lo que por muchos años la desconfianza con nuestros vecinos ha guiado la política internacional y la militar del país; sin embargo, hoy para desarrollar la política de seguridad y defensa nacional y dentro del proceso de modernización del Estado a fin de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial, el gobierno modificó en el año 2012 por el Decreto Legislativo N°1142, Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas, los ejes estratégicos de acción del sector defensa, que hoy son los siguientes: a) Organización, b) Políticas de defensa, c) Cooperación Militar, Acciones Humanitarias y Operaciones de Paz, d) Formación y Capacitación, e) Industria y Tecnología de la Defensa (Presidencia del Perú, 2012).

En ese sentido hoy el Perú en comparación con los países de la región (Chile, Colombia, México) destina menos recursos a gasto militar, evidentemente el contexto de cada país influirá de una manera particular, ubicándose por debajo del promedio mundial (2.1%) mientras que sus gastos militares representaron en el 2015 el 1.6% del PBI (puesto 60 de 139 países). (Banco Mundial, 2019). Sin embargo, es de sumo interés militar contar con la más reciente tecnología en telecomunicaciones, tanto para fines civiles, así como en el ámbito industrial, científico y militar, muestra de todo ello son los programas de formación profesional tanto en el Ejército, la Marina de Guerra, la Fuerza Aérea, y la Policía Nacional en los campos de la administración de sistemas operativos, servidores de correo, Moodle y bases de datos en software libre, tecnología en comunicaciones satelitales, seguridad de telecomunicaciones, ISO 27001, norma que permite el asesoramiento, confidencialidad de datos e información, domótica y telecomunicaciones, ingeniería electrónica aeroespacial, entre otros; así como la prueba de equipos de radio de alta frecuencia y otros en colaboración con organismos militares internacionales. (Silva, 10 de enero de 2018).

3.1.3 Principios cardinales

Hartman (1957) explicó que existen cuatro principios cardinales que representa la forma en como las naciones se relacionan entre ellas, permitiendo observar y analizar las distintas relaciones entre países y el impacto de estas en la nación. Estos cuatro principios son (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balances de intereses, (d) la conservación de enemigos (D'Alessio, 2008).

Influencia del análisis de las terceras partes. Por otro lado, el Perú es parte del Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico (APEC) desde 1989 que tiene como objetivo integración económica y promoción de un crecimiento equilibrado, sostenible e innovador entre los países miembros (Acuerdos Comerciales, 2019); dentro de los

beneficios asociados para Perú se encuentran las Pymes y MIPYMEs que pueden importar con menores costos y de manera más fácil sus productos a los países del Foro, asimismo ha fomentado que los procedimientos para ejecutar un negocio sean más fáciles y rápidos, permitiendo mejorar la infraestructura de estas empresas; por otro lado, también le ha traído beneficios para el público estudiantil permitiendo que estudiantes puedan acceder a Becas e intercambios ofrecidos por las 21 economías APEC, por su parte ha logrado que ingenieros colegiados y certificados por el Colegio de Ingenieros sean reconocidos como tales y autorizados para ejercer y desarrollar su profesión en 15 economías. El APEC le aportó al Perú 62% del intercambio del Perú con el mundo (2015), 58% de exportaciones al mundo (US\$19MM) y 66% del total de importaciones del mundo (US\$25MM), las tres principales potencias que fueron parte de los cinco socios comerciales del Perú durante el 2015 fueron China 22%, Estado Unidos 18%, Canadá 4%, Brasil 4% y Suiza 4% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019).

Asimismo, otro importante acuerdo comercial que celebra el Perú, es con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) firmado el 2010 en el cual se busca negociar aspectos como el comercio electrónico, la pesca, asuntos aduaneros, productos agrícolas, facilidades para el comercio, las inversiones, las compras públicas y la colaboración científica; según el Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (2019), dicho intercambio se ido incrementando entre el 2000-2010, siendo el 97% exportaciones y 3% importaciones.

Asimismo, el Perú tiene en vigencia acuerdos independientes con Canadá, México, Chile, Estados Unidos, China, Japón, Tailandia, Singapur, Unión Europea, Honduras, Cuba, Core del Sur, Panamá, Organización Mundial del Comercio, entre

otros seis acuerdos más por sumarse y otros cinco aún en negociación; sumándole al Perú incrementar sus exportaciones a diversos países, así como abrir su mercado para importar aprovechando menores costos materias primas, equipos y tecnología; todo ello producto de que en los años 90s el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy para reforzar sus acuerdos internacionales de exportación al largo plazo (Acuerdos Comerciales, 2019).

Lazos pasados y presentes Es importante dar una mirada a lo que sucedía en el Perú en términos económicos en las últimas décadas para entender cómo y por qué ha llegado al escenario actual de haber logrado consolidar Acuerdos Comerciales amplios y permanentes con diversas economías en el mundo. Hoy, gracias a los Tratados de Libre Comercio los principales mercados del mundo se han abierto para Perú, lográndose que consumidores conozcan y disfruten de productos y servicios de otros países, así como los productos y servicios nacionales que se producen y exportan (MINCETUR, 2019), sin embargo, en los años 60s el producto interno per cápita había crecido menos de 1% promedio por año, sin lograr pasar incluso a los países en desarrollo (Banco Mundial, 2019).

Durante los años 1960 a 1975 se empezó a dar una excesiva participación estatal en la vida económica y social del país, se gestó el colapso económico que desanimaba las inversiones, la deuda pública crecía cada vez más y había un mayor control de los medios de comunicación social (De Castilla, 2017).

Sin embargo, la situación empeoró para la segunda mitad de los años ochenta cuando el PBI per cápita peruano que había caído a un ritmo del 4% anual, entre 1989 y 1990 se le sumó una muy alta tasa de inflación de más de 7.000%, sumado al escenario de violencia por grupos guerrilleros y terroristas; ocasionó que el Perú entregará a crisis incluso antes que los países de la región, que recién la enfrentaron en los años ochenta.

Por todo ello, para los años setenta la economía sufrió una contracción significativa en comparación con el resto de los países de la región (De Castilla, 2017).

Tabla 20

Crecimiento del PBI por países en 1965 – 1985

Países	1965-80	1980-85
Argentina	3.3	-1.4
Brasil	9	1.3
Chile	1.9	-1.1
Colombia	5.6	1.9
Ecuador	8.4	1.5
México	6.5	0.8
Perú	3.9	-1.6
Venezuela	5.2	-1.6

Nota. Tomado de “Intercambio Comercial del Perú antes y después de los acuerdos de Libres Comercio,” por Banco Mundial, World Development Report, 1987 (<http://www.um.edu.uy/docs/tesisfder-intercambio-comercial-del-peru.pdf>).

Por ello, los lazos pasados de Perú con su gestión propia comercial y sus inconvenientes sociales lo estaban llevando a perder competitividad en el contexto internacional económico, sin embargo, la gestión durante los 90s con otros países claves lo llevaron a crear lazos que hoy tiene vigente, los TLC les han abierto las puertas al Perú, sus productos y servicios llegan cada vez a nuevos y más mercados (MINCETUR, 2019).

Contrabalance de los intereses. D’Alessio (2015) explicó que lo importante que es observar el panorama completo respecto a las otras organizaciones o países, por ello partiendo de las relaciones con los países vecinos se deben estudiar los contrapesos en los intereses que cada uno mantiene, la relación comercial del Perú con Bolivia es bastante positiva y ha habido un incremento de las transacciones, las cifras del comercio bilateral, ha sido favorable para el Perú en 2017, en que se registró un 3.4% de superávit comercial a favor del Perú de 226 millones de dólares, hay mucha inversión peruana en Bolivia. De todo el capital extranjero en el vecino país, el Perú es la tercera o cuarta fuerza con presencia de Aceros Arequipa, Alicorp, Ajegroup, Grupo Romero y el Grupo

Gloria (Buendía, 2018). De hecho, los presidentes del Perú y Bolivia, Martín Vizcarra y Evo Morales respectivamente ya han firmado acuerdos para impulsar el comercio exterior, la construcción del gaseoducto y se comprometieron a concluir un estudio de factibilidad para un tren bioceánico que amplíe los mercados de sus productos naturales hasta Asia (Perú y Bolivia firman acuerdos para impulsar comercio, gasoducto y tren bioceánico, 2019, 25 de junio).

Por otro lado, las relaciones con Ecuador actualmente responden a un contexto de paz, integración y cooperación, siendo gracias al Acuerdo Amplio de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad, que se suscribió el 26 de octubre de 1998 en Brasilia, con la creación del Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador, que tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de integración económica en la región fronteriza, así como acelerar su progreso social y desarrollo productivo (Relación Bilateral Perú - Ecuador, 2019).

Con respecto a las relaciones con Colombia en materia social, se tiene una Comisión Binacional de Seguridad Fronteriza (COMBIFRON) desde el 13 de agosto 2007, vinculados a la seguridad y defensa de ambos países; además desde el 2009 ambos estados vienen trabajando en el fortalecimiento de intercambio de información, experiencias y capacitación en materia de seguridad y en el 2010 se suscribieron diversos acuerdos relacionados a cooperación académica, cooperación en la industria naval, marítima y fluvial, participación de pasantías relacionados a administración y dirección de hospitales, recuperación física y psicológica del personal militar (Novak & Namihas, 2011).

Brasil es el principal socio comercial de Perú en la región, el intercambio asciende a US\$ 3 mil millones para el 2015 con productos peruanos exportados. Los acuerdos están relacionados con inversiones, comercio de Servicios, Contratación

pública y solución de controversias (MINCETUR, 2019). Otros objetivos del acuerdo también incluyen la televisión digital terrestres, interconexión eléctrica, software para establecer enlaces satelitales de vigilancia área, y la creación de un consejo empresarial peruano-brasileño (La relación de Brasil y Perú camina extraordinariamente, 2018).

Perú logra hacer importantes relaciones no solo en materia de balanza comercial, sino también aprovechando las oportunidades que otros países puedan incorporar al Perú, como las inversiones o proyectos de cooperación donde ambos países beneficien a sus habitantes, de igual forma las fortalezas geográficas, mega diversidad y contexto económico favorable del Perú son alicientes para que atraer a otros países y crear un contrabalance de intereses para sus miembros.

Conservación de enemigos. . Las relaciones internacionales entre el Perú y Chile acotada al litigio marítimo terminó el 27 de enero del 2014 cuando les es otorgado al Perú más de 50 mil kilómetros cuadrados de territorio marítimo (Un año del fallo de La Haya: los beneficios que obtuvo el Perú, 2015, 27 de enero), para lo cual hubieron opiniones prudentes como la del Ministro de Relaciones Exteriores quien indicó que no se trató de una revancha histórica, sino una victoria del derecho, mientras que el medio Británico The Economist manifestó que para ambos países se dio la oportunidad dejar de lado el pasado y seguir adelante.

Un año después de la sentencia se pudo observar un aumento considerable de recursos pesqueros disponibles; aumentando el potencial de volumen de pesca en 9% y del 15% en el valor económico de la misma, según estimación de Imarpe; es interesante las ventajas que se pueden aprovechar de los lazos con el país vecino, según las siguientes cifras:

Más de US\$3 mil millones al año gracias al comercio bilateral, empresas chilenas han invertido más de US\$13 mil millones en el Perú, por su parte la inversión

de Perú en Chile asciende a US\$1 mil millones. Con más de 200 restaurantes peruanos que abrieron sus operaciones allí. Asimismo, se observa potencial para más flujos de capital por medio del gas natural que necesita Chile (Fallo fue "victoria simbólica" para Perú, según "The Economist", 2014, 31 de enero).

3.1.4. Influencia del análisis en Telefónica del Perú SAA

En el Perú existen variados intereses en el desarrollo y masificación de las telecomunicaciones tanto para el uso civil individual, familiar, institucional y empresarial, como para el académico, científico, militar y gubernamental. Sin embargo, en el campo de las telecomunicaciones civiles el impacto de todos estos intereses está plasmado en el compromiso con la digitalización y mayor cobertura telefónica y de internet, ambas con banda ancha en el país de las empresas privadas que tienen a cargo este mercado. Además, este aspecto está contenido en los compromisos aceptados en los contratos de concesión otorgados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones desde el año 1994.

Tal como se mencionó en el punto 3.1.1, de acuerdo al plan estratégico de desarrollo nacional elaborado por el CEPLAN (2011) el Perú tiene un Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el cual manifiesta seis puntos o ejes que conforman el interés nacional: a) Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas, b) Oportunidades y Acceso a los Servicios, c) Estado y gobernabilidad, d) Economía, competitividad y empleo, e) Desarrollo regional e infraestructura, y f) Recursos naturales y ambiente, y en todos ellos es el desarrollo social y económico el que es el objetivo fundamental, por lo que la digitalización de las actividades humanas es fundamental para elevar la productividad.

Finalmente, siguiendo a D'Alessio existen potenciales dominios que representan fortalezas o conveniencias para Telefónica del Perú, así como debilidades o

restricciones. Así, tenemos entre las fortalezas el dominio demográfico, el geográfico, el económico, organizacional/administrativo, el histórico/psicológico/sociológico y el militar. Mientras que resulta una debilidad encontrada para telefónica del Perú, el dominio tecnológico/científico de incipiente desarrollo. Asimismo, no se observan desde el punto de vista de la influencia del análisis de las terceras partes, de lazos pasados y presentes, amistad de otros países; así como no se encuentra conservación de enemigos o contrabalance de intereses para Telefónica del Perú SAA.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para el análisis competitivo se ha tomado como referencia el Diamante de Porter que define cuatro componentes básicos cuya interacción dinámica fomentan o entorpecen la creación de ventaja competitivas de un país, dichos componentes darán forma al ambiente en que las empresas locales compiten (Porter, 2008): (a) situación de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) industrias correlativas o coadyuvantes; (d) estrategia de la empresa, estructura y competencia.

Porter (1999) indicó que por medio de la productividad se genera para los ciudadanos un nivel de vida con mayores accesos y no por medio de la competitividad. Por ello, se ha usado el Informe de Competitividad Global, que ha sido elaborado por el World Economic Forum 2018 (WEF), puesto que explica principales fortalezas y debilidades que presentan los países; la economía peruana durante el 2018 se ubica en la posición número 63 a nivel global de un total de 140 países (que abarcan el 90% del PBI mundial), ocupa el cuarto puesto en Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el Informe de Competitividad Global 2018 (Ver Tabla 21), la principal fortaleza el Perú es la Estabilidad Macroeconómica, mientras sus principales

debilidades son: instituciones y capacidad de innovación, seguido por Infraestructura (Perú ocupa el puesto 63 del ranking de competitividad global 2018 del WEF, 2018).

Tabla 21

Índice de Competitividad Global

Índice de Competitividad Global				
Posición en el ranking				
	2008- 2009	2012- 2013	2016-2017	2017-2018
Pilares	83	61	67	72
Requerimientos Básicos (40%)	94	69	77	79
1° Instituciones	101	105	106	116
2° Infraestructura	110	89	89	86
3° Entorno macroeconómico	67	21	33	37
4° Salud y educación primario	95	91	98	93
Impulsores de eficiencia (50%)	69	57	57	57
5° Educación superior y capacitación	89	80	80	81
6° Eficiencia del mercado de bienes	61	53	65	75
7° Eficiencia del mercado laboral	75	45	61	64
8° Desarrollo del mercado financiero	45	45	26	35
9° Disposición tecnológica	87	83	88	86
10° Tamaño de mercado	50	45	48	48
Factores de sofisticación e innovación (10%)	83	94	108	103
11° Sofisticación de los negocios	67	68	78	80
12° Innovación	110	117	119	113

Nota. Tomado de “Perú es último en Competitividad entre países de la Alianza del Pacífico,” por Peñaranda, C., 2018, Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, (p. 8) (https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r797_1/iedep.pdf).

Según el ranking de Competitividad del Foro Económico Mundial 2017-2018, el Perú se encuentra en el puesto 89 (de 137) en la categoría Pagos Irregulares y Sobornos, perdiendo anualmente en este tipo de crimen S/ 12,974 (Macera, ¿Cuánto afecta la corrupción a la economía peruana?, 2018). Asimismo, el Foro Económico Mundial WEF manifestó que la corrupción encarece en 10% el costo de hacer empresa y hasta un 25% el costo de celebrar contratos en los países en desarrollo (Macera, ¿Cuánto afecta la corrupción a la economía peruana?, 2018).

Por el lado de la innovación, aunque el Perú escaló posiciones de 119 a 113, dicha mejoría es el resultado de los esfuerzos por alentar la innovación desde el sector privado y público, sin embargo, otros países están yendo más rápido que el Perú, advierte Julio Vela, coordinador del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), por ello se alienta la necesidad de promover el rol de investigación en el Perú (Zurita, 2018).

Mientras que una publicación elaborada por Centrum católica sobre el Ranking de Competitividad Mundial el Perú 2018, el Perú sigue ubicándose en el puesto 61 de 63 economías, a pesar de esta mejora, los factores que presentan peores resultados son Infraestructura Tecnológica e Infraestructura Científica. En el primero se evalúa el nivel de inversión en telecomunicaciones, si la comunicación tecnológica contribuye con el desarrollo de los negocios, el costo de la telefonía celular, entre otros. Mientras que, en el segundo se considera el gasto en investigaciones, el número de investigadores, el volumen de papers y artículos, entre otros (Marquina & Del Carpio, 2018).

Pilar 12: Capacidad de innovación				
Capacidad de innovación en economías miembro de la AP (puestos)				
Indicadores	Perú	Chile	Colombia	México
Diversidad de la fuerza laboral	95	104	84	86
Estado de desarrollo de clústeres	101	81	78	40
Coinvenciones internacionales	101	66	75	62
Colaboración de múltiples partes interesadas	118	66	75	64
Publicaciones científicas	57	38	47	35
Solicitud de patentes	86	48	69	59
Gasto en I+D	106	73	89	61
Calidad de las instituciones de investigación	68	36	46	22
Sofisticación del comprador	88	38	95	58
Solicitudes de registro de marcas	63	42	73	50

Figura 27. Capacidad de innovación en economías miembros de la AP, 2018. Tomado de “Reporte de competitividad Global: Capacidad de Innovación,” por ComexPerú, 2018 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/reporte-de-competitividad-global-capacidad-de-innovacion>).

En la Figura 27, se evidencia al Perú en un puesto por lejos más bajo que los compañeros de la región en Investigación y Desarrollo, lo cual hace falta para fomentar la conectividad, diversidad, comunicación, y capacidad para generar conocimiento,

versus otras economías capaces de generar ventajas competitividad debido a las ideas innovadoras.

Por su parte la educación en el Perú alcanzó el puesto 81 de 137 en la sección de habilidades, el cual mide la calidad del capital humano en el sector educativo, por otro lado, se tiene un déficit de infraestructura en espacios académicos el cual asciende a S/ 100,000 millones según declaraciones del Ministro de Educación, Daniel Alfaro (Macera, Educación: Perú al borde del jalado en competitividad, 2018).

Dado estos resultados, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó ejes durante el 2018 para impulsar la competitividad y productividad del país enfocados en ámbitos de infraestructura; formación y acumulación de capital humano; mercado laboral, comercio exterior y cadenas logísticas; ciencia, tecnología e innovación; instituciones; ambiente de negocios y financiamiento; Hugo Ñopo (2018), especialista en economía ha criticado que el Plan del MEF debe reformularse por que giran en torno a competitividad, a diferencia de la productividad total de factores, cuyos objetivos son medibles.

Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX, el crecimiento económico de los países está ligado únicamente a tres aspectos denominados “Factores de Producción” que son capital, trabajo y productividad (CIEN, 2018). Existe una amplia literatura económica de como la productividad es un pilar del crecimiento económico; Krugman (2018) manifestó que la productividad no lo es todo, pero en el largo plazo es casi todo. En la Figura 28 se muestra como estos tres factores le han aportado al crecimiento económico del Perú: 3,8% al cierre del 2016.

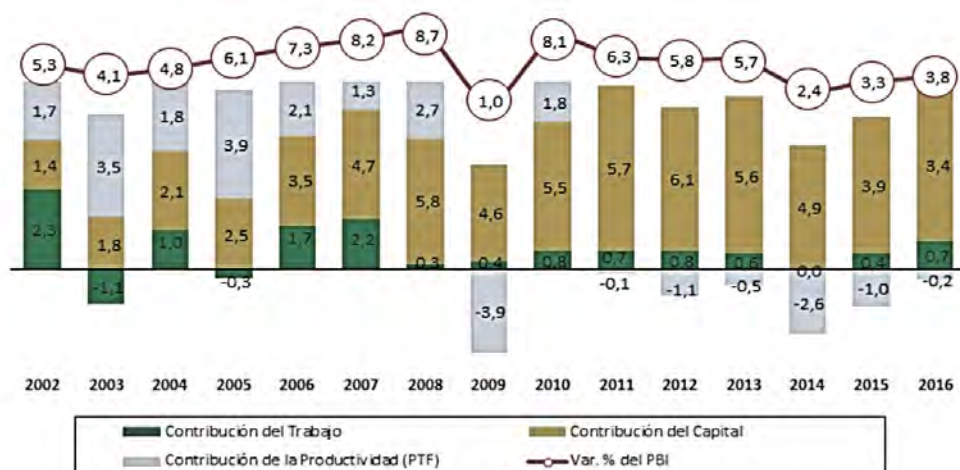


Figura 28. Perú: Contribución del trabajo, capital y productividad al crecimiento del PBI.

Tomado de “Impacto de la Productividad en el Crecimiento Económico,” por Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX, 2018, The Conference Board (<http://www.cien.adexperu.org.pe/impacto-de-la-productividad-en-el-crecimiento-economico/>).

Finalmente, el Perú no presenta un contexto competitivo en términos de innovación como país, de hecho en línea con ello, son las empresas las que invierten mayormente en ello, como ejemplo se tiene a Telefónica del Perú que para solicitar otorgamiento de concesión al Ministerio de Transporte y Comunicaciones para operar hasta en el país, se le exige invertir durante los cinco primeros años, por ello Telefónica del Perú invierte en antenas 4G y 4.5G LTE con la finalidad de generar mayor conectividad en más hogares del país; lo mismo se observa en otros rubros donde son las empresas los mayores proveedores de tecnología en la sociedad, sin embargo esto último debería ser derecho para el ciudadano y no únicamente por medio de un contexto comercial.

Sin embargo, es necesario resaltar que la estabilidad macroeconómica que tiene el Perú a diferencia de varios países de Latinoamérica es que es estable y al serlo brinda un mayor atractivo para la empresa nacional como las extranjeras puesto que fomenta mayor ingreso de actores en el mercado generando competitividad entre ellos y por ende se genera mejores productos y servicios para el consumidor.

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con el informe “El hábitat del shopper peruano” elaborado por IPSOS Perú 2018, los consumidores ahora son más impacientes al comprar, son más acelerados y apalancado por la tecnología que ha convertido la inmediatez en un elemento muy apreciado por el cliente. En el mismo informe, Javier Álvarez gerente de Cuentas y estudios Multi-clientes de IPSOS Apoyo explicó que el cliente compra por internet y lo desea para ese día y si no recibe respuestas inmediatas de una tienda se convierte en cliente insatisfecho. De hecho la tecnología está produciendo nuevas vivencias en los clientes y estos buscan experiencias memorables, por ello el smartphone hoy en día está dando la posibilidad de estar realizando distintas tareas al mismo tiempo está promoviendo un estilo de vida más acelerado entre los peruanos (Condór, 2018).

El estudio también menciona que el perfil generacional de los habitantes del Perú, como se aprecia en la Figura 29, es independiente del canal tradicional o moderno, estos acuden a ambos buscando la mejor oferta; en cuanto al perfil en ambos canales son similares: Mujeres (51%/52%), situación laboral (dependiente 50%/49%), bancarización (42%/40%), tenencia de smartphones y otros indicadores.

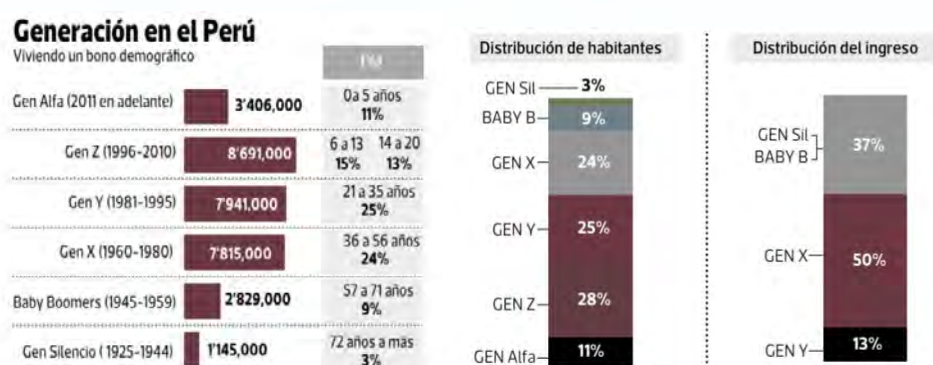


Figura 29. Generación en el Perú, viviendo un bono demográfico.

Tomado de “Consumidor peruano se transforma, ahora es más Impaciente y acelerado,” por Ipsos Perú, 2018

(https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf).

Actualmente, el 69% de los peruanos que usan internet móvil ha realizado una compra por Internet, revela el último estudio de Mobile Commerce del IAB Perú (2018). La tendencia se muestra al alza por lo que muchos comercios están implementando tiendas e-commerce para atender las demandas de este nuevo consumidor, de hecho la inversión en publicidad Mobile en el 2016 fue de 1.91 billones de dólares, que representa el 29.4% del total de la inversión en publicidad digital en seis de las mayores economías como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, esa cifra aumentará a 7.55 billones de dólares para 2020 (Interactive Advertising Bureau, 2016).

Según Osiptel en el 2017, la telefonía móvil y el acceso a internet de los alcanzó el 66.5% y 94.7%, respectivamente; mientras que para los servicios de Internet fijo, se recibió un aumento en el número de hogares pasando de 19.8% a 66.5% entre el 2012 y el 2016 lográndose 5.7 millones de hogares, por su parte en los niveles socioeconómicos D y E también se incrementó el acceso a internet en 34 y 25 puntos porcentuales, respectivamente. Entre el 2012-2016 aumentó en 500% el número de familias que adquirió un smartphone, lo que quiere decir que, por cada seis hogares peruanos, cuatro ya cuentan con uno. Asimismo, la demanda de estos equipos ha superado el crecimiento de las tablets. La tasa de posesión de smartphones ha crecido en todos los niveles socioeconómicos de la población peruana, y se ha más que duplicado en los segmentos D y E (Osiptel: casi el 50% de los peruanos tiene un smartphone, 2017).

Según el INEI (2019) el 93.0% de los hogares del país tienen al menos un equipo de catalogado como Tecnología de la Información y Comunicación, sea celular o teléfono fijo o Internet o TV por cable; por otro lado, el INEI encontró que el 79% de la población usa internet de manera diaria, incrementándose en 3.3 puntos porcentuales al

compararlo con similar trimestre de 2018 (75.7%) (Aumentó población que usa Internet a través de teléfono celular en el trimestre enero-febrero-marzo del presente año, 2019).

Asimismo, se registró que el 40.6% de los hogares del país accedió a televisión durante el primer trimestre del 2019, reportándose (según área de residencia) un crecimiento en la demanda del sector urbano pasando de 41.3% a 43.2% y en el área rural de 10.0% a 11.1%. Lográndose que el 57.8% de los hogares de Lima Metropolitana cuente con televisión por cable (Aumentó población que usa Internet a través de teléfono celular en el trimestre enero-febrero-marzo del presente año, 2019).

La penetración del Internet en zonas rurales del país es de 10% cuando el promedio nacional está en 67%, por ello Osiptel logró un acuerdo con la compañía estadounidense Hughes Network Systems, proveedor extranjero que durante el 2018 inició en Perú el servicio de internet satelital de alta velocidad, esperando alcanzar un 97% de cobertura de la población nacional, principalmente en hogares y empresas de las zonas rurales del país, que no han podido tener acceso al servicio de internet fijo o móvil (Osiptel, 2018).

El 69% de los peruanos que usan internet móvil ha realizado una compra por Internet, revela el último estudio de Mobile Commerce del IAB Perú (2018). La tendencia se muestra al alza por lo que muchos comercios están implementando tiendas e commerce para atender las demandas de este nuevo consumidor, de hecho la inversión en publicidad Mobile en el 2016 fue de 1.91 billones de dólares, que representa el 29.4% del total de la inversión en publicidad digital en seis de las más grandes economías en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) esa cifra aumentará a 7.55 billones de dólares para 2020 (Interactive Advertising Bureau, 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estructura del mercado de las telecomunicaciones en el Perú es de tipo oligopólica, ya que viene concentrando desde el 2014 más del 95% de las ventas en pocos competidores, Telefónica del Perú, Claro, Entel, y Bitel. Esto considera todos productos/ servicios que se ofrecen en el mercado (Osiptel , 2018).

La rivalidad ha venido creciendo a medida que se han abierto nuevas bandas de frecuencias para las comunicaciones móviles, así como según a crecido la red de fibra óptica para el segmento empresarial. De esta manera se ha pasado de la competencia por los segmentos de mercado en Lima Callao, a expandirse por todo el país, con una propuesta de valor diferenciadas e impulsado por las nuevas normas de regulación y nuevas concesiones. De esta manera se ha pasado de una guerra de precios surgida en el 2014, a la mayor oferta de servicios de valor agregado, como más apps libres del paquete de datos, más Mb, mayor alcance nacional, mejores terminales, etc.

La mayor intensidad de la competencia redujo los ingresos de todos, y esto se vio reflejado en el ARPU (Average revenue por user), reduciendo los márgenes y obligándolos a cambiar de estrategia para no verse tan afectados. Han estado apostando por las alianzas para ofrecer más oferta añadida en canales, y aplicativos gratuitos, promociones de recargas más baratas como Preplan Prepago de Movistar, Movistar Música, y Movistar Play, descuentos en consumos en tiendas, como Movistar Prix, etc. (Yanac, 2019).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según el INEI (2019), los rubros que trajeron mayor contribución al Producto Bruto Interno (PBI) del Perú fueron, en primer lugar, las Telecomunicaciones con 5,6 %, seguido por la Administración pública y defensa con 4.9% (ver Figura 30) (INEI, Panorama de la Economía Peruana 1950-2019, 2019).



Figura 30. Producto Bruto Interno según actividad económica, 2019. Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2019, Año Base 2007=100,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf).

Por otro lado, según Pro-Inversión (2020), Reino Unido, España y Chile son países que representan 48% de los aportes de capital hacia el Perú a junio de 2020 (ProInversión, Estadísticas de Inversión Extranjera, 2020).

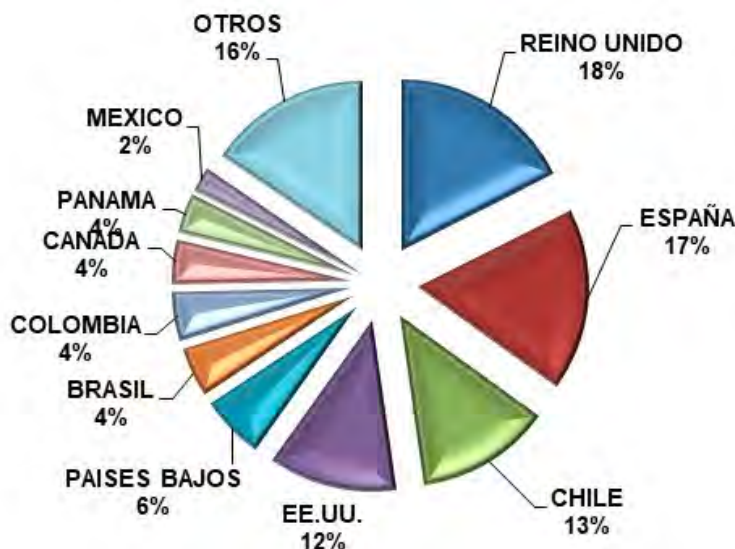


Figura 31. Saldo de inversión extranjera directa por país, actualizada a Junio 2020. Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera, Junio 2020” por ProInversión, 2017 (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>).

Tabla 22

Principales Inversionistas que han efectuado aportes de Capital en el Perú (2011 - 2020)

INVERSIONISTA	PAÍS	EMPRESA RECEPTORA DE INVERSIÓN	SECTOR
Empresa nacional de telecomunicaciones S.A.	Chile	Entel Perú S.A. (antes Nextel del Perú S.A.)	Comunicaciones
Telefónica Latinoamérica holding, S.L.	España	Telefónica del Perú S.A.A.	Comunicaciones
Nii Mercosur Telecom, S.L.	España	Entel Perú S.A. (antes Nextel del Perú S.A.)	Comunicaciones
Entel inversiones S.A.	Chile	Entel Perú S.A. (antes Nextel del Perú S.A.)	Comunicaciones
Telefónica S.A.	España	Telefónica del Perú S.A.A.	Comunicaciones
Nii Mercosur móviles s.l.	España	Entel Perú S.A. (antes Nextel del Perú S.A.)	Comunicaciones
Telefónica internacional S.A.	España	Telefónica del Perú S.A.A.	Comunicaciones

Nota. Tomado de “Inversión Extranjera,” por Pro Inversión, 2020
(<https://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5975>).

Los dos principales países inversionistas en el Perú que hicieron aportes de capital al sector de Telecomunicaciones, han sido España y Chile, como se observa en la Tabla 22 del periodo 2011-2020.

Por otro lado, respecto a la distribución de los aportes por sectores de destino, el 20% se concentró en los sectores de comunicaciones, después de sector más grande que es la minería con 23% (ver Figura 32).

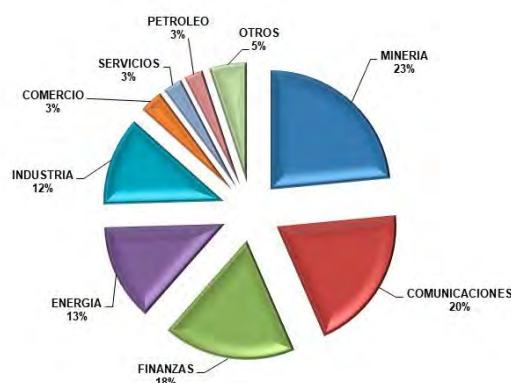


Figura 32. Saldo de inversión extranjera directa por sector económico.
Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por ProInversión, 2017
(<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>).

Es importante mencionar que las inversiones requieren una adecuada infraestructura en carreteras para promover la expansión y que los productos lleguen a más zonas del país, por ello el motor que empujaría la inversión será el proyecto Pro región por S/.15 millones, que consiste en asfaltar 15,000 kilómetros de vías nacionales; junto con la Línea 2 del metropolitano entre las asociaciones público-privadas.

3.2.5 Influencia del análisis en Telefónica del Perú

Tal como se ha indicado los perfiles de consumidor están evolucionando debido a la utilización de las tecnologías y un mayor consumo por medio de e commerce, así como están más informados de los productos y servicios que consumen. Por otro lado, en el último trimestre del 2019, la demanda de internet fijo y móvil se ha incrementado en el número de hogares, y por ello, uno de los sectores con mayor contribución al PBI del Perú han sido la industria de telecomunicaciones y otros servicios que también incluyen a la TV por cable, esto abre una ventana de oportunidad de aprovechar la coyuntura económica y social del Perú para generar un mayor crecimiento de la empresa Telefónica del Perú.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En cuanto al panorama político del Perú a lo largo del 2018 y 2019 se han dado una serie de acontecimientos que han tenido un impacto negativo, involucrando temas como la vacancia presidencial, corrupción en el Poder Judicial, enfrentamientos y separaciones de las agrupaciones políticas en el Congreso (Situación política del Perú, 2019), financiamientos ilegales a partidos políticos teniendo todo ello un impacto negativo en el desempeño económico del país en el 2018.

Según el Jefe de Estrategias de Inversión de JP Morgan, el crecimiento económico del Perú se perjudica por la incertidumbre política, si este factor se

despejase, el país avanzaría hacia su PBI potencial (entre 4% y 5%) (La incertidumbre política afecta la expansión del Perú, 2018, 15 de marzo).

En la Memoria Anual de Telefónica Perú (2018), se explica que, durante este entorno nacional, la empresa continuó su inversión en el país con más de S/1,300 millones, con los cuales expandió y mejoró su infraestructura de redes fijas y móviles en el país. Se instalaron cuatro antenas 4G al día en nuevos espacios para el negocio móvil, la red móvil 4.5G a nivel nacional, redes de alta velocidad de Internet (negocio fijo) llegando a conectar a más de 3.7 millones de hogares en 28 ciudades.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco de Inversión JP Morgan (2019) el riesgo país al 27 de junio cerró en 1.01 puntos porcentuales manteniéndose constantemente bajo, también en la región, seguido de Colombia (1.82 puntos) y México (2.02 puntos) (Riesgo país de Perú subió un punto básico y cerró en 1.01 puntos porcentuales, 2019).

Según los resultados del estudio cuantitativo de opinión sobre la situación política del Perú realizado por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG, 2018), el 58% de los encuestados considera que la situación económica es “ni buena ni mala”, que es negativa (38%), insegura (73%), existe mucha corrupción (62%). Las condiciones laborales (36%) y el nivel de ingresos (28%) ocuparon la tercera y cuarta posición, respectivamente, en la clasificación de principales problemas. Un 95.4% considera que es muy urgente resolver el problema de violencia contra la mujer y un 84.6% cree que la alta informalidad del empleo debería ser una prioridad para el gobierno (Estudio cuantitativo de opinión: situación política del Perú, 2018).

Para el 2019, el Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) de APOYO Consultoría vislumbró que el entorno estará impulsado por un incremento de las ventas nacionales, mayores gastos de las familias de ingresos medios-altos, impulso de los proyectos

mineros de amplia envergadura, la diversificación de la inversión empresarial en los sectores inmobiliario, hotelería, retail, mayor crecimiento de los sectores comercio y servicios, mientras que el pesquero, podrían sufrir una contracción importante.

Uno de los riesgos más grandes para el Perú es el enfrentamiento del crecimiento de China, quien es su primer socio comercial, que sumado al debilitamiento de la economía global podría afectar las condiciones para el mercado de exportaciones en diversas categorías.

Respecto al empleo formal privado se espera un crecimiento de 3.7% en el número de trabajadores en planillas electrónicas, el salario promedio esperado será de 2.2% para los puestos formales y 0.5% para los puestos informales, trayendo un aumento del gasto de las familias principalmente de los niveles socioeconómicos más altos.

Con respecto al consumo privado se espera que alcance hasta un 4% asimismo una recuperación del consumo por parte de los hogares; por otro lado, ciertos mercados se mantendrán dinámicos como los créditos de consumo, venta de vehículos ligeros y el sector de restaurantes, afiliación automática a servicios, venta de viviendas y retail moderno.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el primer Informe Perú: Línea de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (2016), con información proveniente de las Encuestas de Hogares que ejecuta el INEI de manera continua lo que garantiza su sostenibilidad (ENAHO, ENDES, ENAPRES, ENARES, ENUT), Censos Nacionales e información estadística de Registros Administrativos de los sectores, se obtuvo los siguientes resultados:

Pobreza. Entre el 2004 y el 2015 en el Perú se redujo la pobreza extrema de 20.2% , la cual ha disminuido 0.3 punto porcentual vs e 2018; mientras que la pobreza extrema se situó en 2,9% incrementándose vs el 2018 que fue de 2,8% ; la meta para el 2030 es reducir la pobreza y llegar a 10.9% (INEI, Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?, 2019).



Figura 33. Perú: Evolución de la población en situación de pobreza, 2008-2019. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1745/libro.pdf).

La pobreza afecta en mayor medida a los pueblos indígenas y a los afrodescendientes. Frente a las brechas del acceso al seguro de salud, tener un seguro de salud en situación de pobreza es aún limitado, al 2019 el 22,3% no tiene ningún tipo de seguro de salud (INEI, Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?, 2019).

El mismo informe describe que en el 2019, el alumbrado eléctrico beneficia al 95,1% de hogares en los que reside al menos un adulto mayor.

Educación. Según el INEI (2016), mayor proporción de mujeres jóvenes que sus pares hombres acceden a la universidad 21.5% vs 17.3%, observándose un gran incremento con respecto al 2005 (ver Figura 34).

Electricidad. Para el 2016 se ha alcanzado a 94.5% en el 2016, para el 2030 se espera que el 100% tenga acceso a este servicio, para alcanzar a este servicio falta alrededor de 2 millones de peruanos.

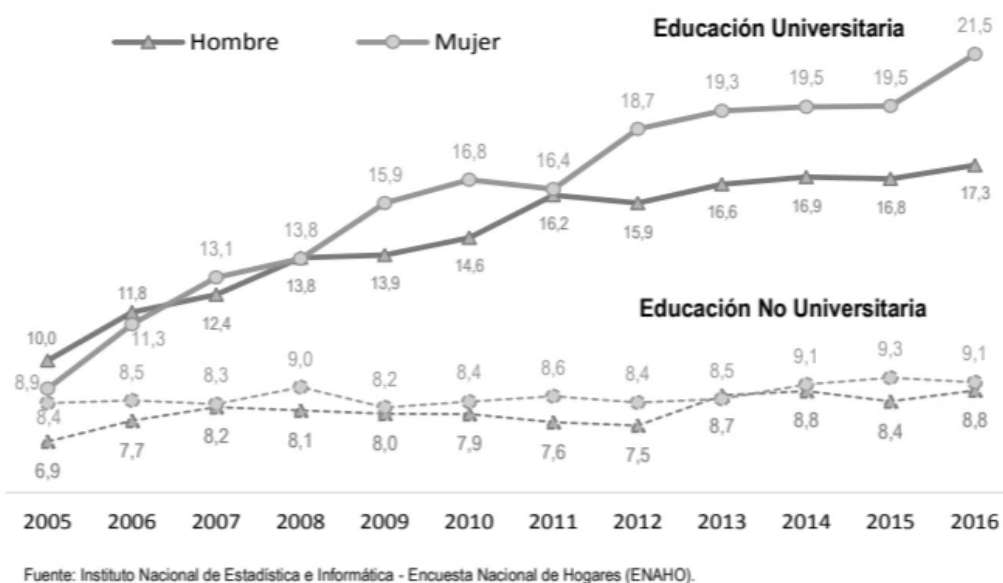


Figura 34. Asistencia población 17 a 24 años a educación universitaria y no universitaria. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1429/analisis.pdf).

Agua potable y saneamiento. El 88% de la población peruano accedió a agua para consumo humano mediante red pública. Incrementados 15.6 puntos porcentuales respecto al 2008; los departamentos que menos acceso (debajo del 75%) son Huánuco, Puno, Ucayali, Pasco y Loreto.

Acceso al internet. En el Perú solo el 33,7% y el 38,9% de hogares con un adulto mayor dispone de internet y televisión por cable respectivamente. Siendo que los hogares del área rural apenas el 3.1% cuenta con servicio de internet y el 8,1% con servicio de TV con cable, en un mundo globalizado contar con el servicio de acceso al internet y TV por cable se torna cada vez importante porque abre las posibilidades para informarse. (INEI, Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?, 2019).

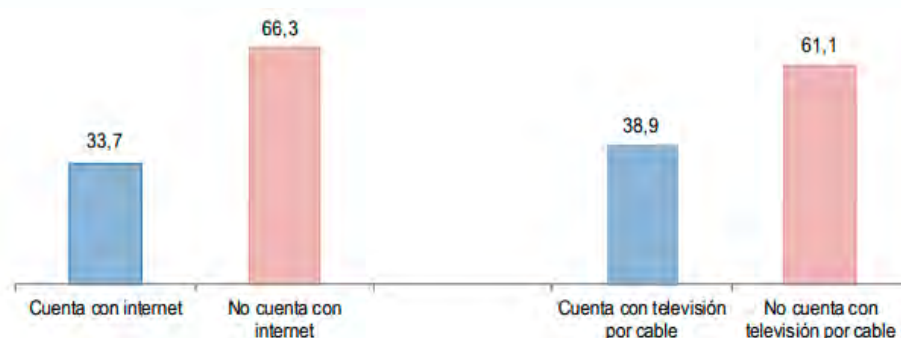


Figura 35. Hogares con al menos un adulto mayor que cuenta con servicio de internet y televisión por cable en su vivienda, 2019.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1745/libro.pdf).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el I Censo Nacional y Desarrollo a Centros de Investigación que elaboró CONCYTEC en convenio con el INE durante el 2016 se observa que en el continente Latinoamericano el Perú gasta el 0.08% del PBI en Investigación y Desarrollo (ver Figura 36), por debajo de Colombia 0.25%, Uruguay 0.33%, Chile 0.38% y vs todo el continente Americano y el Caribe está muy debajo comparado con el 0.75% que este representa; y en cuanto a los países de primer y segundo puesto a nivel mundial Como Corea del Sur y Estados Unidos, la inversión de Perú no llega ni al 2% de lo que invierta Corea del Sur (INEI, Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?, 2019).

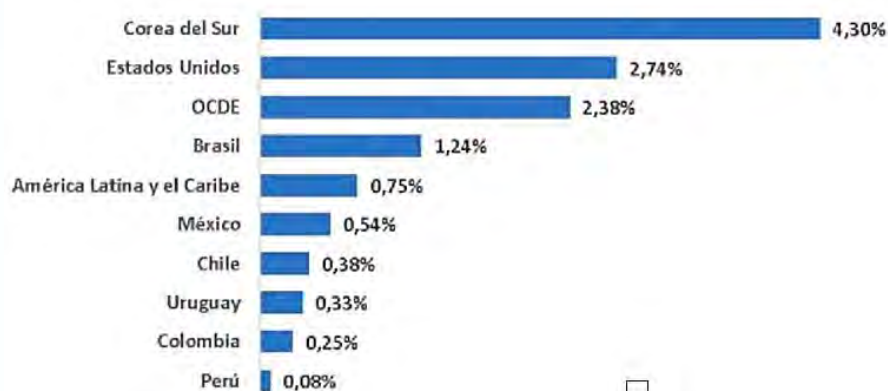


Figura 36. Perú: Gráfico de gastos en I+D como porcentaje del PBI, 2016-2018.

Tomado de "Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?"

(<https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/investigacion-y-desarrollo-id-en-el-peru-invertimos-lo-suficiente-noticia-1204891>)

El 73.6% de los hogares del país en el primer trimestre del 2020, tiene únicamente teléfono celular, la cual comparada con similar trimestre del 2019, lo que evidencia un incremento de 3.7 puntos porcentuales; por otro lado, en el 2020 el 19.7% de hogares que tiene ambos servicio es menor versus el 2019 que tenían 21.6%, y los hogares que no cuentan con ninguno de los servicios se redujo, siendo 5.5% en porcentaje en el 2020 (ver Figura 37).

Por otro lado, de cada 100 hogares, 36 tienen al menos una computadora y de estos el 94% es para uso exclusivo de las actividades académicas, profesionales y estudio. Con respecto al internet el 62.9% de los hogares de Lima Metropolitano disponen de este servicio, el 40.5% en el resto urbano y solo el 5.9% de los hogares del área rural, representando un potencial oportunidad de llevar “Internet Para todos”.

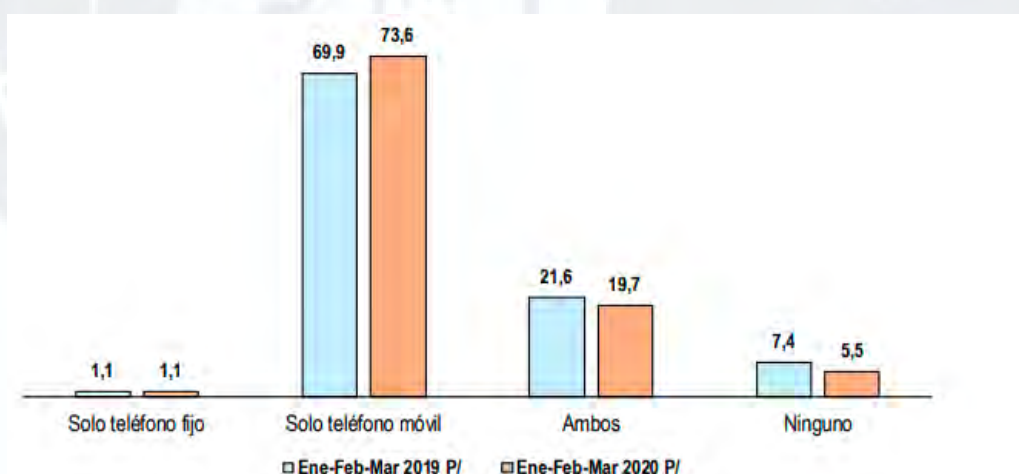


Figura 37. Perú: Hogares que tienen servicio de Telefonía Fija y/o Móvil, 2019-2020. Tomado de “Estadísticas de las Tecnología de Información y Comunicación en los Hogares (Ejercicio Económico Ene-Feb-Mar 2019 y 2020)” por Instituto de Estadística e Informática (INEI) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf).

Por el lado del servicio de TV por cable el 41.1% de los hogares accede al servicio, de este el 58.9% representa Lima Metropolitana, 42.3% el resto urbano y el área rural un 12.5% (ver Figura 38). Comparado con el 2019 se ha incrementado

mínimamente la cantidad tanto en Lima Metropolitana como en el área rural, siendo esto una ventana de oportunidad para llavar el servicio de TV Paga.

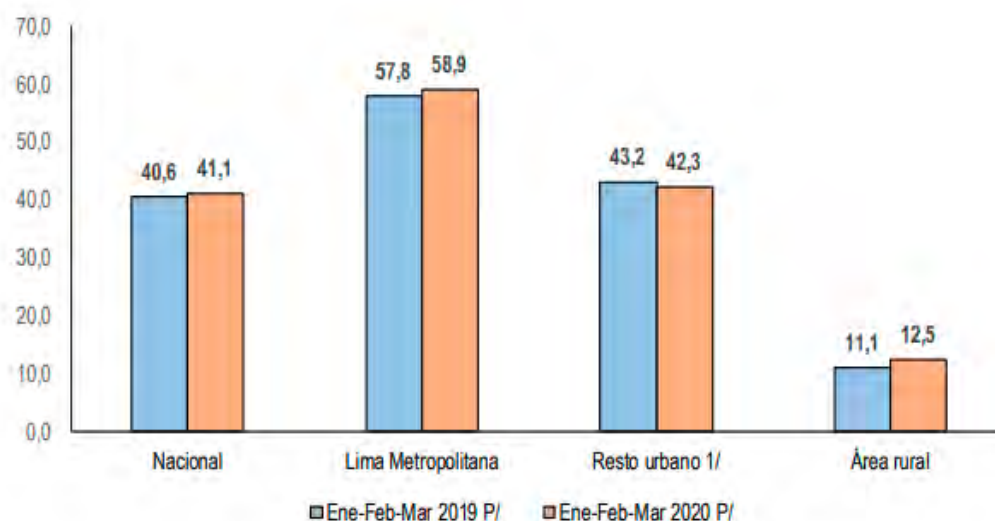


Figura 38. Perú: Hogares que tienen Televisión por cable, según área de residencia, 2019-2020.

Tomado de “Estadísticas de las Tecnología de Información y Comunicación en los Hogares (Ejercicio Económico Ene-Feb-Mar 2019 y 2020)” por Instituto de Estadística e Informática (INEI)

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el Diagnóstico Ambiental del Perú realizado por el Ministerio del Ambiente (2008), el Perú es un país megadiverso, que tiene una importante responsabilidad por conservar u utilizar de forma sostenible la biodiversidad biológica, tiene la responsabilidad de conservar su patrimonio natural y cultural (Ministerio del Ambiente, 2008).

En el Perú dispone por cada habitante se cuenta con 77 600 m³ de agua, siendo la mayor de América Latina. Sin embargo, cuando se habla de disponibilidad de este recurso resultada muy heterogéneo en el territorio nacional. Por otro lado, cuenta con 666 247 km² de bosques (51% del territorio nacional), es el cuarto país en bosques tropicales y noveno en el mundo. La amazonia peruana, posee unos de los sistemas fluviales de inundación más extenso e importante del mundo, tienen un potencial

enorme para la oferta de bienes y servicios ambientales, a pesar de ello, las exportaciones peruanas de maderas apenas alcanzan los \$ 200 millones.

Respecto a la contaminación del agua, este se produce por la mala disposición de residuos, deterioro de cuencas, desorden de la población al echar residuos tóxicos, los malos hábitos en general repercuten en el deterioro del ambiente impactando contra la salud social. En el Perú la degradación ambiental, el deterioro de los recursos naturales y los desastres provocados ocasionan costos anuales de al menos 8 200 millones de soles, sumado a que el país deja de percibir ingresos cuando ocurren paralizaciones o manifestaciones. Uno de ellos, productos de la Minería, rubro de mayor importancia económica, social y ambiental del país, que da soporte a las exportaciones y de la recaudación de impuestos, es una de las que más protestas sociales generan, la mayor parte de los conflictos ocurre al interior del país.

El Perú está encima del promedio en eficiencia ambiental de un ranking de 149 países, ocupa el puesto 60 (Environmental Performance, 2008). Por otro lado, en el Índice de Desarrollo Humano (UNDP, 2008) ocupa el puesto 87 sobre 177 naciones del mundo, de ambos indicadores se demuestra que el Perú todavía tienen todavía oportunidades de mejora, pero es capaz de puede alcanzar mejores condiciones ambientales y desarrollo si se establecen políticas y estrategias adecuadas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la matriz de los factores externos presenta las oportunidades recogidas del extorno que puede aprovechar la organización y las amenazas que deberían evitarse. Según D'Alessio (2008) la matriz EFE es el resultado de la auditoría externa que lista las variables del entorno que podrían influir en la organización, por medio del análisis PESTE política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); ecológica y ambiental (E).

De acuerdo con el análisis PESTE realizado se obtuvo una calificación de 2.60, por lo que la empresa compite de manera ligeramente superior al promedio con las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

Tabla 23.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Innovación tecnológica de la industria	0.07	4	0.28
2 Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	0.07	3	0.21
3 Renovación y nuevas concesiones	0.06	2	0.12
4 Cambio tecnológico	0.06	4	0.24
5 Número de suscriptores	0.06	3	0.18
6 Posición competitiva de la industria	0.06	4	0.24
7 Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.06	4	0.24
8 Responsabilidad social	0.06	2	0.12
Subtotal	0.50		1.63
Amenazas			
1 Experiencia cliente	0.08	1	0.08
2 Desaceleración económica	0.07	2	0.14
3 Relaciones con organismos públicos	0.06	2	0.12
4 Regulación tarifaria	0.06	2	0.12
5 Regulaciones gubernamentales	0.06	2	0.12
6 Seguridad jurídica	0.06	2	0.12
7 Controversia con la salud por esta tecnología	0.06	2	0.12
8 Volumen de inversión extranjera	0.05	3	0.15
Subtotal	0.50		0.97
Total	1.00		2.60

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p. 126), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 Telefónica del Perú y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Telefónica del Perú cuenta con normativas internas procuran la gestión eficiente con proveedores y contratistas, su interés es mitigar aquellas acciones que podrían perjudicar la provisión de sus servicios y, por tanto, la confianza que brinda a sus clientes y grupos de interés. Cuenta con 976 proveedores de los cuales 790 son proveedores locales (Telefónica del Perú, 2019). Por el nivel de relevancia de este grupo de interés la empresa cuanta con altos estándares de cumplimiento en la cadena de suministro que incluyen una serie de tópicos y requisitos como principios de negocio

responsable, proceso de recursos humanos, estándar de seguridad y salud en el trabajo y plan de gestión ambiental. Durante el 2017 se realizaron auditorías a 22 proveedores, quienes trabajan directamente con las comunidades, de los cuales no se encontraron impactos ambientales negativos, generando confianza en ellos, puesto que se busca un impacto positivo en la sociedad (Memoria Anual Telefónica del Perú, 2017).

El poder de los proveedores es medio, puesto que Telefónica del Perú, por un lado, se asegura de todos deban cumplir con estándares de responsabilidad social, los cuales están sujetos a completar reportes de manera mensual; y, por otro lado, la adecuada calificación de las mismas refiere que son proveedores serios que ofrecen calidad en los servicios que brindan y por ende a Telefónica del Perú le conviene trabajar con ellos, buena parte del éxito de la compañía son justamente los servicios que brindan sus proveedores.

En el 2016 se lanzó una Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro que detalla la actitud y los estándares que se esperan de los proveedores. Esta busca exhortarlos a que vayan más allá del respeto de la legislación local vigente, con el fin de multiplicar su impacto positivo en los aspectos sociales, laborales y medioambientales. Como resultado de esto, en Perú durante 2016 todos los proveedores nuevos fueron evaluados en base a criterios no solo laborales, sino también ambientales (Memoria Anual Telefónica del Perú, 2016).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Este poder es alto, puesto los consumidores tienen de aliado al Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) quien promueve la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario, de manera continua, eficiente y oportuna; por ello, dentro de sus acciones en el 2018 determinó una revisión de las

tarifas; asimismo, se implementó el área virtual móvil, que fijaba las llamadas de Larga Distancia Nacional con destino móvil, incluyendo las de uso público, se apliquen tarifas locales (Class & Asociados S.A., 2018).

Asimismo, se reafirma el alto poder del Consumidor, puesto que de acuerdo al informe de la misma clasificadora de riesgos, Telefónica del Perú ha ido perdiendo participación en el mercado peruano en ciertas líneas de negocio, dado la fuerte competencia en el sector. A pesar de ello aún lidera el mercado y desde el 2017 logró una ligera recuperación en el número de clientes gracias a las estrategias aplicadas en los negocios, mediante la cual se enfoca en la recuperación gradual del negocio, por lo que ha realizado modificaciones a los planes del negocio móvil, por medio de descuentos en renta para portabilidad y a través de paquetes agresivos en servicios del negocio fijo. Al cierre del 2018 logró una participación de mercado de: 76.46% en telefonía fija vs 75.42% a diciembre del 2017, 37.76% en telefonía móvil vs 37.99% a diciembre del 2017, 75.70% en internet vs 75.78% a diciembre del 2017, y 65.65% en televisión pagada vs 69.66% a diciembre del 2017.

Revisando los resultados del 2018 de Telefónica del Perú se puede observar el poder de los consumidores por negocio:

Telefonía local. Es alto el poder de los compradores en este negocio, comparado con América Móvil y Entel que lograron crecimiento en este tipo de servicio. Telefónica del Perú tuvo que ofrecer servicios paquetizados impulsados por diversos descuentos, incrementos de velocidades y por mayores beneficios para los clientes, para que al cierre del 2018 pueda crecer 3.0% respecto al 2017, logrando 2.4 millones de accesos.

Telefonía móvil. Es alto el poder de los compradores en este negocio, se puede observar que los resultados decrecieron 8.4% en 2018 respecto al año previo debido a la mayor intensidad competitiva y la pérdida de valor del sector. A pesar de que Movistar

lanzó campañas como la portabilidad, ofertas con minutos ilimitados en voz y datos en planes de menor valor, renovó sus planes “elige más” con llamadas ilimitadas a todos los operadores y funpack ilimitado, e incluyó Apps exclusivas como Movistar Prix, Movistar Play y Movistar Música en todos sus planes. No logró retener a sus clientes.

En el segmento postpago, durante el 2018 creció 4.8% respecto al 2017, alcanzando los 4.9 millones de suscriptores, gracias a nuevos planes y precios con mayores prestaciones para los clientes, ofertas en compra de equipos y descuentos en las rentas.

En el segmento prepago, los resultados no fueron muy positivos puesto que los usuarios decrecieron en 3.4% vs el 2017, a pesar de que las campañas como “Recarga y gana” en la cual se realizan sorteos diarios de diversos beneficios y bonos de MB para nuevos clientes.

Internet. Es medio el poder de los compradores en este negocio, puesto a pesar de que Movistar logró incrementar ingresos en 2.1% respecto al año anterior 2017, lo hizo producto de acciones competitivas como el incremento de las velocidades en todos sus planes además de ofrecer precios más atractivos. Movistar, Entel y América Móvil lograron incrementar la cantidad de suscripciones, respectivamente; sin embargo, Entel lo hizo mejor puesto que creció en 60% mientras que Movistar 12%.

TV pagada. Es bajo el poder de los compradores en este negocio, puesto que logró crecer en acceso a TV pagada 11.8% respecto al 2017, por medio de la renovación de su programación durante el mundial de Rusia, con el lanzamiento de dos canales exclusivos en el App “Movistar Series” y “Movistar eSports” permitiendo llegar a un récord de ventas en junio 2018, con 1.5 millones de accesos. En este tipo de servicio Telefónica del Perú tiene un 65% de participación de mercado vs 16% de América Móvil el segundo competidor más fuerte.

Servicios de datos y tecnología de la información. Es alto el poder de los compradores en este negocio, puesto que aunque Telefónica del Perú es el líder del mercado, tiene una diferencia mínima con América Móvil compartiéndose prácticamente el mercado. Los ingresos alcanzaron los S/ 606 millones, con un crecimiento de 6.2% respecto al año anterior. Dentro de las líneas digitales crece el IoT en 8.4% y los servicios de Big Data, quienes han incrementado sus ingresos hasta en 12 veces en comparación con el año anterior. También han aportado al crecimiento de los servicios digitales los servicios financieros, de seguridad de la información, cloud, educación y salud.

Larga distancia. Es alto el poder de los compradores en este negocio, puesto que son los clientes los que están dejando de usar este servicio en general, los ingresos al 2018 fueron 73% menores a los del 2017. El cliente prefiere usar la plataforma IP en Internet (redes sociales, WhatsApp).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los Negocios como la telefonía local, móvil, el internet fijo y los servicios de datos y TIC no contienen sustitutos, sino básicamente competidores. Sin embargo, se tiene tres negocios que encuentran sustitutos los cuales se analizan a continuación:

TV pagada. Es alta la amenaza en el mercado; actualmente existen diversas posibilidades de acceder a canales de televisión sin necesidad de contar con un paquete como TV paga, están las aplicaciones Over The top como Netflix y Amazon prime que cuentan con cada vez mayor cantidad de suscriptores puesto que el estilo de entrenamiento de los consumidores, por medio de la TV, está mirando hacia este tipo de contenido; por su parte existen canales como HBO, Fox Premium, Próximamente Disney Channel, Discovery Channel, entre otros que están entrando al segmento de la de plataformas en línea o streaming por medio de la suscripción lo cual evidencia un

futuro en el cual los canales están emitiendo sus transmisión por estos medios, dentro del mercado local canales como Latina, América cuentan con aplicaciones libres o de paga a los cuales se puede acceder de un equipo celular , computadora o laptop por medio del servicio de internet fijo. Para contrarrestar estas amenazas y ser competitivos en el mercado, Telefónica del Perú está creando su propio contenido desde su Aplicación Movistar Play con la finalidad de crear potenciar la propuesta de valor de su plataforma.

Es importante tomar en cuenta que en el largo plazo podrían tornarse más amenazantes debido a “los avances en la tecnología que crean nuevos sustitutos o cambian las comparaciones precio-desempeño en una dirección u otra” (Porter, 2008), haciendo de mucha importancia que del Perú esté preparado para poner a disposición sus servicios en todos los canales de este ambiente tecnológico tan cambiante.

Larga distancia. Es alta la amenaza en el mercado y la están creando plataformas gigantes de Internet como el chat Facebook, WhatsApp, Skype, redes sociales en general que están acabando con el uso de la comunicación Telefónica del Perú por medio de larga distancia, dado que hoy solo se requiere un paquete de datos de internet, en el corto plazo ya no se usará el teléfono para esto.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Según Nakagawa viceministra del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), manifestó que gracias a la iniciativa del Ministerio por impulsar el reordenamiento del espectro radioeléctrico se ha producido mayor interés de nuevas empresas de telefonía móvil de entrar al mercado peruano.

Nakagawa explicó que la iniciativa produciría un mayor movimiento en el mercado internacional, haciendo que las empresas comienzan a mirar un país -como Perú- con indicadores macroeconómicos interesantes y sobre todo un mercado amplio

por atender. Desde el 2018 el MTC está trabajando para licitar, a través de Pro Inversión, la banda 2.3 GHz que es una frecuencia muy interesante para los servicios 5G, lo que impulsará el dinamismo del mercado. Haciendo del Perú, un país atractivo para las inversiones en el sector de comunicaciones y con esta norma se repotencia mucho más (Guardia, 2019).

Aparentemente, mientras que las condiciones para la llegada de nuevos competidores no se materialicen y tenga que pasar tiempo en implementarse se constituirá como una amenaza baja pero latente. Sin embargo, dado los trabajos del MTC es probable que esto se implemente para inicios del 2020 constituyéndose con una amenaza alta, tomando en cuenta que hoy por hoy es una batalla diaria con los operadores actuales y se intensificará aún más sobre todo si dicha empresa cuenta con alto know-how en la industria, en los países de origen, esto lo pone en un nivel competitivo desde que ingresan al mercado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Se constituye como un grado medio de rivalidad, si bien la industria de telecomunicaciones cuenta fuertes competidores en el mercado local que tienen estrategias agresivas lo que ha gestado un alto grado de competencia por quedarse con la mayor participación de mercado Telefónica del Perú aún sigue manteniéndose con la mayor participación del mercado. La competencia en esta industria está marcada por el precio, los productos ofrecidos, experiencias de los usuarios, cobertura y calidad de las redes, el desarrollo y despliegue de tecnologías, la disponibilidad del espectro adicional y los cambios en la regulación.

Telefonía local. Es alto el poder de los competidores en este negocio; al 2018 Telefónica del Perú tiene una participación de 69% mayor que sus rivales, América Móvil tiene el 26%, Entel de 2% y el resto 2%; individualmente en el 2018 la empresa

Entel Perú logró crecer 8.57% en suscriptores, América Móvil 2.37% mientras que Telefónica del Perú cayó 8.98%.

Telefonía móvil. Es alto el poder de los competidores en este negocio, puesto que al cierre del 2018 Viettel Perú logra crecer 27% respecto del año anterior, Entel Perú 23% y en tercer lugar Telefónica del Perú con un 5.44%. Si bien la compañía tiene el liderazgo en el mercado, sus competidores están avanzando fuertemente y están restándole clientes a la empresa.

Internet. Es medio el poder de los competidores en este negocio, Entel Perú logra el mayor crecimiento al cierre del 2018 con 59.82%, mientras que Telefónica del Perú logra solo un 11.89%, seguido por América Móvil con 7.63%. Se considera medio el poder del competidor puesto que Telefónica del Perú sigue teniendo la mayor participación en el mercado con 75.04%.

TV pagada. Es bajo el poder de los competidores en este negocio, puesto que Telefónica del Perú logró en el 2018 una expansión superior en el mercado con 34.5% y con un share de 64.4%, siendo DIRECTV Perú su principal competidor con 23% de crecimiento y 15.99% de participación seguido por América Móvil con 8.23%.

Servicios de datos y tecnología de la información. Es alto el poder de los competidores en este negocio, Telefónica del Perú es el líder del mercado con 37.79% de participación de mercado, pero prácticamente lo comparte con América Móvil que tiene un 31.84%, Entel Perú 15.41% y Bitel Perú 14.96%.

Larga distancia. Es bajo el poder de los competidores en este negocio, puesto para todos es un servicio en extinción dado el uso de plataformas IP en Internet (redes sociales, WhatsApp), a pesar de ello Telefónica del Perú lo sigue liderando con 72.9% de participación de mercado, seguido por América Móvil con 22%, Americatel Perú con 3.9%, Entel Perú con 0.8%.

Por otro lado, otros servicios que ofrecen los competidores de Telefónica del Perú son:

Claro Perú. Venta de equipos y venta de contenido por medio de Claro Video, (Reporte Anual América Móvil, 2018). Esto lo coloca como un rival casi idéntico, lo que lo alienta a recortar precios para ganar nuevos clientes.

Entel Perú. Dúo hogar (Entel, 2019). Sin embargo, según Osiptel usando un promedio entre indicadores para navegar en internet (60%) e indicadores de voz (40%), Entel registra en promedio un índice de calidad de 81.19%, dejando a Movistar en segundo lugar con 79.69%, Claro con 69.24% y Bitel con 66.29%. La velocidad de Internet en bajada es 3G con 5.88 Mbps, le sigue Movistar con 3G de 6.66 Mbps, mientras que en 4G en bajada Movistar alcanza 18.03 Mbps, seguido por Entel con 15.6 Mbps (Operadoras móviles: ¿Cuáles ofrecen el servicio de mayor calidad en Lima y Callao?, 2019).

Bitel. Cuenta con servicios móviles y de hogar.

3.6 Telefónica del Perú y sus Referentes

Las marcas más valiosas del sector de telecomunicaciones (2018, 26 de febrero) se detallan las cinco primeras que encabezan la lista:

ATT&T. AL 2018 seguía siendo la marca más valiosa a nivel mundial, a pesar de que, en el reporte de 2018, su valor de US\$87 mil millones cae a US\$82,4 mil millones. La empresa batalló con la reducción de suscriptores en telefonía móvil postpago cuando sus planes ilimitados a menor precio no llegaron a ser atractivos para su consumidor dada la saturación del mercado norteamericano. Por otro lado, la empresa mantiene un amplio empuje en invertir en tecnología y las nuevas redes 5G con la finalidad de liderar el cambio en el país (Ranking 2018: Las marcas más valiosas del sector telecomunicaciones, 2018).

Verizon. Como segundo operador en los Estados Unidos con red inalámbrica más grande, tiene un valor de marca de US\$62,8 mil millones, por debajo de la cifra del anterior que alcanzó US\$65,8 mil millones, es decir registró una caída de 5% en su valor de marca (Ranking 2018: Las marcas más valiosas del sector telecomunicaciones, 2018).

China Mobile. Siendo la Operadora de Telecomunicaciones más valiosa de todo Asia. Cuenta con una red móvil y una base de usuarios más grande del mundo. Pero parte de su éxito es haberse mantenido a la vanguardia por medio de las pruebas de tipo 400G Optical Transport Networking (OTN) de un solo operador, el primero de su tipo para los proveedores nacionales (Ranking 2018: Las marcas más valiosas del sector telecomunicaciones, 2018).

Deutsche Telekom. Logrando 10% adicional su valor de marca respecto al 2017, superando la barrera de los US\$40 mil millones y queda en US\$40,1 mil millones. Su éxito está más allá de las fronteras alemanas, estando presente en más países de Europa y Norteamérica. Se visualizan como pioneros de la revolución 5G, además de fortalecer su reputación como empresa líder en tecnología dado que invierte fuertemente en infraestructura de última generación, como el cableado de fibra óptica en toda su red fija (Ranking 2018: Las marcas más valiosas del sector telecomunicaciones, 2018).



Figura 39. Top 20 Most Valuable Brands 2020.

Tomado de “Las Marcas de telecomunicaciones más valiosas del mundo,” por Diario Interative, 2020 (<https://interactivadigital.com/empresas-y-negocios-marketing-digital/las-marcas-de-telecomunicaciones-mas-valiosas-del-mundo/>).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la compañía y permite identificar los factores clave de éxito que empujan a ser una empresa con mejor desempeño competitivo en el sector, comparándose con sus pares frente a sus fortalezas y debilidades; de esta matriz que obtiene que Telefónica del Perú se encuentra ligeramente mejor que su competidor más fuerte con 3.01, contra 2.93 de América Móvil con su marca Claro; mientras que Entel y Bitel obtienen calificaciones menor con

respecto a los factores de éxito del sector teniendo 2.78 y 2.10 respectivamente, lo que indica que hay una competencia muy intensa en el mercado local, al menos entre las tres primeras.

Por su parte la matriz Perfil Referencial (MPR) permite comparar a la compañía contra sus principales referentes en el mundo, dando como resultado que a estas empresas se encuentran por encima de 3.8; mientras que Telefónica del Perú apenas llega con 3.01 debe realizar varios ajustes en su gestión operativa y comercial para acortar las brechas de competitividad entre estas. Son referentes que ayudan a vislumbrar el mejor camino a seguir para convertirse en líder de la industria peruana.

Tabla 24 *Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Telefónica del Perú		Claro Perú		Entel Perú		Bitel	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado en la industria	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30
2 Amplios productos y servicios que ofrecen los competidores	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	1	0.15
3 Acceso a insumos necesarios como los espectros radioeléctricos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4 Sensibilidad de precios por amplia oferta en el mercado	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
5 Política gubernamental para fomentar la libre competencia a favor de los usuarios	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Experiencia de uso en los productos & servicios de los consumidores	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Homologación de oportunidades para los proveedores	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
8 Propensión a comprar sustitutos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
9 Integración vertical hacia atrás	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Total	1.00		3.01		2.93		2.78		2.10

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p.147), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

Matriz Perfil de Referencia (MPR)

Factores clave de éxito	Telefónica del Perú		ATT&T		Verizon		China Mobile		Deutsche Telekom		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado en la industria	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Amplios productos y servicios que ofrecen los competidores	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Acceso a insumos necesarios como los espectros radioeléctricos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Sensibilidad de precios por amplia oferta en el mercado	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5 Política gubernamental para fomentar la libre competencia a favor de los usuarios	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
6 Experiencia de uso en los productos & servicios de los consumidores	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Homologación de oportunidades para los proveedores	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8 Propensión a comprar sustitutos	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9 Integración vertical hacia atrás	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Total	1.00		3.01		4.00		3.85		4.00		3.90

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Pearson

3.8 Conclusiones

El objetivo de este capítulo fue analizar las fuerzas externas y su impacto en el desempeño de las empresas de la industria de telecomunicaciones, por lo que se obtuvo en la Matriz de Factores Externos un puntaje de 2.62, ligeramente por encima del promedio de 2.50, lo que significa que Telefónica del Perú es actualmente apenas capaz de aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas a dichos factores, y todavía le hace falta convertirse en una empresa más robusta para tener un desempeño sobresaliente, a pesar de ser líder de participación en el mercado.

De la Matriz de Perfil Competitivo se observó que Telefónica del Perú obtiene 3.01 y se encuentra en una posición mejor que sus competidores más fuertes en el mercado, le sigue Claro Perú con 2.75 y está por encima de Entel Perú con 2.17. Lo que se sugiere es que potencie sus factores claves de éxito camino a ser más competitivo que los otros.

De la Matriz del Perfil Referencial la cual selecciona a las mejores empresas del rubro a nivel internaciones y luego del análisis elige a la mejor convirtiéndola en el modelo a seguir por Telefónica del Perú, se identificó que estas empresas referentes que están dentro del TOP 5 de empresas de Telecomunicaciones más importantes en el mundo, obtuvieron puntajes por encima de 3.8, por ende se propone que Telefónica del Perú tome como modelo a AT&T, al igual que a China Mobile, puesto que son las empresas responsables de mantener al mundo conectado y comunicado en un constante intercambio de información segundo a segundo, AT&T ha logrado ser la empresa más grande de los Estados Unidos y cruzar fronteras a espacios internacionales logrando la mayor participación de mercado, ofreciendo servicios a otras empresas, acceder a tecnologías 3G y 4G, y brindar servicios por suscripción a TV al igual que China Mobile sobre con una estrategia capaz de convertirse en las primeras del mundo.

Capítulo IV: Evaluación Interna de Telefónica del Perú

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para determinar un plan estratégico para la empresa Telefónica del Perú, se requiere también de un análisis del estado interno de la empresa, por lo tanto, se realiza el análisis de la administración y gerencia interna, las áreas de marketing y ventas, de las operaciones, logística e infraestructura, además de las finanzas y contabilidad, la gerencia de recursos humanos, el sistema de información y comunicaciones y la tecnología e investigación y desarrollo. Con esta información se evaluará el potencial de mejora para la empresa a nivel interno.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa Telefónica del Perú pertenece al conglomerado español Telefónica SA, empresa dedicada durante casi 100 años al negocio de telecomunicaciones a nivel mundial. Dentro de este grupo operan diversas empresas en más de 40 países. A nivel de Latinoamérica, la empresa tiene presencia en Argentina, Ecuador, México, Chile, Perú, Uruguay, Colombia y Venezuela.

En el Perú Telefónica del Perú tiene una presencia consolidada en todo el territorio, la administración de la corporación es liderada en la actualidad por Pedro Cortez CEO de Telefónica del Perú. La estructura organizacional se mantiene bastante simple, de manera muy similar a su sede principal en España, con la finalidad de mantener a la organización enfocada en las operaciones principales del negocio y la fluidez de las actividades entre sus departamentos de manera más simple.

En la Figura 40 se muestra la organización del equipo directivo de la empresa a nivel corporativo a febrero 2020.



Figura 40. Equipo Directivo de Telefónica S.A. Tomado de “Estructura organizativa: Equipo Directivo,” por Telefónica del Perú, 2020 (https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/estructura_organizativa/equipo-directivo).

En Perú, la empresa Telefónica del Perú organiza su administración como se indica en la Tabla 26. En Enero del 2019, José Javier Manzanares, quien ocupaba el cargo de Presidente de Directorio desde abril del 2015, fue reemplazado por Pedro Cortes Rojas.

Tabla 26

Estructura de Alta Gerencia de Telefónica del Perú

Estructura Organizacional de Telefónica del Perú	
Administración	
Gerente General	Pedro Cortez Rojas
Direcciones	
Finanzas y Control de Gestión	Alex Nolte Alva
Auditoría Interna	Javier de Miguel Del Val
Recursos Humanos	Patricia Kobashigawa Silva
Tecnología	Juan Comerma
Marketing Residencial y Móvil	Gustavo Miguel Ledesma
Grandes Empresas	Dennis Fernandez Armas
Cientes y Operaciones Comerciales	Marcelo Echeguren Bricout
Estrategia, Regulación, Mayorista y Rural	Milagros Montenegro Castañeda
Secretaría General	Christian Hudtwalcker Zegarra

Nota. Tomado de “Fundamento de Clasificación de Riesgo Telefónica del Perú SAA,” por Class & Asociados SA, 2018 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/informe%20CLASS%202024.8.2018.pdf>).

Ambas estructuras organizativas son bastante diferentes, debido a que se construyen de acuerdo con las necesidades de la organización según sus actividades, para Perú la estructura organizativa muestra las áreas fundamentales como finanzas, auditoría, recursos humanos, tecnología y marketing; y por otro lado tenemos que las áreas operativas se dividen en tres departamentos: grandes empresas, clientes y operaciones comerciales, y estrategia, regulación, mayorista y rural.

La propuesta de mejora para la estructura organizativa de Perú incluye dos partes. En primer lugar, la creación de una división de Experiencia al Cliente encargado de supervisar y potenciar los niveles de satisfacción de los servicios en todos los canales de atención, en todos los tipos de clientes (empresas y personas), así como en todos los productos. Esto es en respuesta a la necesidad de enfocar los esfuerzos en mejorar la experiencia de los clientes con los servicios de la empresa. En segundo lugar, proponemos que la división de Estrategia sea independiente y se convierta en un área de Estrategia y Planeamiento, donde se trabaje con foco en las estrategias de todos los servicios, así como los planes de implementación, su gestión y control. La propuesta es que este departamento trabaje juntamente con otras áreas de la empresa brindando soporte en la toma de decisiones a distintos niveles de la organización.

En la Tabla 27 tenemos el detalle de la composición de la empresa, desde la cantidad de colaboradores en los distintos niveles jerárquicos, agrupados por edad, sexo y nivel de permanencia en la empresa.

Estos datos nos permiten observar no solo la composición demográfica de la empresa sino observar más de cerca a los colaboradores, tenemos algunos datos importantes muy relevantes para la implementación de un Plan Estratégico. Como es por ejemplo saber que generaciones tengo con mayor presencia en mis líderes.

Tabla 27

Número de Colaboradores por Edad, Sexo y Permanencia (2019)

Colaboradores	Total	Menor a 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayor a 50 años	Tiempo de permanencia	Hombres	Mujeres
Directores	34	0	20	14	9.8	24	10
Gerentes	115	0	92	23	11.6	81	34
Jefes	205	2	187	16	11.1	145	60
Ejecutivo	1,938	530	1,322	86	6.7	1,207	731
Analista	2,134	.37	953	1,144	24.1	1,451	683
Practicante	96	95	1	0	0.7	55	41
Total	4,522	915	3,085	1,660	X	2,963	1,559

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2019”, por Telefónica del Perú, 2020 (<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/Memoria+anual+2018.pdf/36390555-b674-c6dd-c5ad-b6365bb6d6bb>).

Telefónica del Perú apuesta por tener un grupo de colaboradores innovadores es por eso que la evaluación por desempeño es un componente fundamental para la gestión de personas en la empresa, porque ayuda a que cada una de ellas conozca sus objetivos del año, logrando que los equipos de trabajo se encuentren alineados hacia una misma dirección y meta en común. Así mismo la evaluación del desempeño permite reconocer el talento humano y realiza una evaluación 360° del equipo incluyendo a jefaturas. Durante el 2019 se realizó la evaluación de desempeño con el programa People Review donde se identifican los talentos, posibilidades de líneas de carrera, así como puntos críticos de las personas (Telefónica del Perú, 2019).

El objetivo de este programa es tener una gestión de desarrollo y talento integrado, ya que al tener una visión completa permite establecer acciones ad hoc a cada grupo de colaboradores. En la *Memoria Anual del 2019 (2020)*, la empresa detalla el proceso de evaluación de desempeño y lo define en 5 hitos:

Fijación de objetivos. Entre el mes de marzo y abril cada colaborador junto con su líder identifica sus principales objetivos del año, para alinearlos a la estrategia de la empresa, los objetivos de la dirección, etc., los objetivos son realizados con el criterio SMART.

Conversaciones continuas. Entre los meses de abril y octubre se lleva a cabo una campaña de comunicación para que los colaboradores soliciten el feedback al del líder donde se revisa el avance y las nuevas metas.

Evaluación de desempeño. Durante noviembre y ya iniciando el cierre del proceso el jefe califica a cada miembro de su equipo con respecto a su nivel de performance, bajo los criterios del QUE, que mide el logro o alcance de los objetivos y el COMO que analiza los comportamientos y valores del colaborador.

Feedback. Consiste en el cierre anual donde el líder se reúne con el equipo y comenta las notas de desempeño obtenidas, donde reconoce el talento y los logros; y se motiva a continuar con las buenas prácticas; además se le enseña lo que hay que corregir.

Es de remarcar que parte de los esfuerzos por revertir la situación de pérdida de mercado y de utilidades ha devenido en el cese de varios de sus trabajadores entre el 2016 y 2017 especialmente pasando de una planilla de más de 6,000 empleados a un poco más de 5,000.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El entorno es altamente competitivo sobre todo en captación de nuevos usuarios y estrategias de blindaje de clientes actuales. Ya sea en términos de tarifas, portafolio de productos o alternativas tecnológicas, las empresas están siempre enfocadas a la investigación de mercados, las nuevas necesidades de los consumidores, la retroalimentación de sus consumidores actuales para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales de tal forma que estén más personalizados.

La empresa Telefónica del Perú tiene diversas marcas comerciales para otorgar sus servicios de telecomunicaciones a millones de clientes en diferentes países. En la Tabla 28 se enumeran las distintas marcas y presencia en países:

Tabla 28

Marcas comerciales Telefónica del Perú a Nivel Mundial

Marcas comerciales Telefónica del Perú	
Movistar	Con presencia en España, Argentina, Costa Rica, Chile, Uruguay, Perú, Colombia, México, Guatemala, Ecuador Panamá, El Salvador, Venezuela y Nicaragua.
O2	Reino Unido y Alemania
Vivo	Brasil
Marcas Especialistas	
Wayra	Aceleradora mundial de start-ups, una de las mayores redes de innovación a escala mundial.
Tuenti	Operadora móvil con presencia en España, Perú, Ecuador y Argentina (La cual cierra sus operaciones en Perú en octubre del 2019).
Giffgaff	Operadora móvil en Reino Unido
Fonic	Operadora móvil en Alemania
Terra	Ofrece contenidos y servicios de Internet en mercados de habla hispana y portuguesa.
Media Networks	Empresa B2B ofrece servicios mayoristas de tv paga e internet satelital, venta de publicidad y contenido. Atienden a proveedores en Brasil, Paraguay, México, Chile, Colombia, Bolivia Argentina, Ecuador, Venezuela, EEUU, Centro América y Perú.
On the Spot y ElevenPaths	Servicios de smart retail y servicios de ciberseguridad

Nota. Adaptado de “Nuestras Marcas: Modelo de Marca,” por Telefónica del Perú SA, 2019 (https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/nuestras_marcas).

En el Perú la empresa Telefónica del Perú utiliza el nombre corporativo para todas aquellas actividades de representación institucional, y para las actividades comerciales utiliza la marca Movistar.

Producto. Telefónica del Perú comercializa sus servicios bajo su marca Movistar y está posicionado en el mercado peruano como el principal operador local, con una cartera de diversos servicios enfocados a personas naturales (consumidor final) y grandes empresas (B2B). Sin embargo, en los últimos cinco a seis años la empresa está perdiendo la preferencia de sus clientes meta originales en el segmento de personas naturales, por temas de ancho de banda, cobertura y servicio posventa (quejas y reclamos).

Entre sus productos más destacados tenemos los servicios de telefonía fija, móvil, datos e internet y televisión pagada. En la Tabla 29 se detallan los accesos por tipo de servicio de los años 2016 al 2019 para la empresa según Osiptel.

Tabla 29

Accesos por Tipo de Servicio Telefónica del Perú

(miles)	Dic. 16	Dic. 17	Dic. 18	Dic 19
Telefonía fija	2,445.1	2,491.2	2,502.6	2,120.1
Telefonía móvil	15,498.5	13,745.1	13,915.5	11,897.4
Datos e Internet	1,691.1	1,794.7	1,883.8	1,946.5
TV pagada	1,275.1	1,366.3	1,477.1	1,504.9
Total	20,909.8	19,397.3	19,770.0	17,468.9

Nota. Adaptado de “Memorial Anual 2019,” por Telefónica del Perú, 2020 (<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/145893411/Memoria+Integrada+2019+%28Versi%C3%B3n+Final+Diagramada%29-compress.pdf/a1414d05-ab87-dc43-8dbb-b5eb5a9ce878>).

En las tablas 30, 31 y 32 se detallan la participación de mercado a marzo 2019 de las empresas del sector tomando en cuenta los productos de telefonía móvil, telefonía fija y servicio de internet fijo. Veremos algunas fluctuaciones positivas y otras negativas de las cuales analizaremos a detalle más adelante.

Tabla 30 *Participación de Mercado Servicio Móvil**Participación de Mercado Servicio Móvil*

Empresa	2018	2019	% Mercado
América Móvil Perú SAC	12,209,473	11,936,033	28.59
Entel Perú SA	7,807,045	7,960,665	19.19
Incael Movil SA	8,341	12,596	0.03
Telefónica del Perú SAA	15,674,299	16,033,157	35.83
Viettel Perú SAC	6,455,613	6,732,647	16.36

Nota: Adaptado de “Indicadores Estadísticos: Indicadores del Servicio Móvil,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), 2020 (<http://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>).

Aun así, la empresa es líder del mercado en estos principales productos; el liderazgo es producto de ser pioneros en el sector, contar con licitaciones e infraestructura más sólida que los nuevos entrantes al mercado. El know-how obtenido a lo largo de los años, el conocimiento de mercado y del consumidor peruano también lo ha ayudado a consolidarse como líder del sector. En la tabla 31 se observa la participación del mercado en el servicio de Telefonía Fija.

Tabla 31

Participación de mercado Servicio Telefonía Fija

Líneas Instaladas	2019	% mercado
Telefónica del Perú SAA	1,894,036	67.52%
América Móvil Perú SAC	784,359	27.96%
Entel Perú SA	56,465	2.01%
Americatel Perú SA	39,318	1.40%
Convergía Perú SA	9,293	0.33%
Level 3 (antes, Global Crossing)	8,016	0.29%
Winner Systems SAC	5,675	0.20%
Gilat To Home Perú SA	2,787	0.10%
Olo del Perú SAC	2,158	0.08%
Viettel Perú SAC	1,493	0.05%
Anura Perú SAC	953	0.03%
Infoductos y Telecomunicaciones del Perú SA	433	0.02%
Compañía Telefónica del Perú Andina SA	234	0.01%
Compañía de Comercio Global SAC	1	0.00%
Total Perú	2,805,221	100%

Nota: Adaptado de “Indicadores Estadísticos: Indicadores del Servicio Telefonía Fija,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), 2019 (<http://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-telefonico-fijo>).

Tabla 32 *Participación de mercado Servicio Internet Fijo**Participación de mercado Servicio Internet Fijo*

Número de conexiones a Marzo 19	América Móvil Perú SAC	Americatel Perú SA	Entel Perú SA	Fiberlux SAC	Hughes de Perú SRL	Olo del Perú SAC	Red Interchangeable Perú SAC	Telefónica del Perú del Perú SAA	Viettel Perú SAC	Winner Systems SAC	Total Perú
1) Dial-Up Fijo											
2) xDSL	10	98						592,770			592,878
3) Cablemódem	449,809							1,283,553			1,733,362
4) Wimax		2,890				12,499					15,389
5) Otras Tecnologías	33,190	4,475	132,0	2,320	830	14,587	1,769	111,443	182	928	301,774
Total	483,009	7,463	132,0	2,320	830	27,086	1,769	1,987,766	182	928	2,643,403

Nota: Adaptado de “Indicadores Estadísticos: Indicadores del Servicio Internet Fijo,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), 2019 (<http://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-internet-fijo>).

Plaza. La empresa tiene presencia en todo el Perú, y en todas las regiones del país con sus servicios de telefonía, a nivel de cobertura, a nivel de acceso y atención al usuario. El nivel de calidad de la conexión varía en alguno de los departamentos del país

donde aún debe mejorarse la calidad del servicio, un trabajo que realiza en conjunto con el gobierno del país con la finalidad de integrar más regiones.

El 80% de distritos de Lima y en zonas urbanas de seis regiones del país cuentan ya con tecnología 4.5G en sus comunicaciones, sumando nuevos proyectos orientados a la mayor cobertura, se instalaron ya al cierre del 2018, 400 Km de fibra óptica propia y 3,000 Km intercambiados con otras operadoras (Telefónica del Perú, 2019, pág. 38).

Este proyecto es el camino que llevará a la empresa a hacia la tecnología 5G; durante el 2019 se implementará la tecnología de 4.5G a más regiones ubicadas de la sierra y selva del país. Dicha tecnología permitirá mejorar la velocidad de descarga de datos, lo que significa una mejora significativa en la experiencia de navegación en internet móvil. La implementación de esta nueva tecnología permitirá garantizar un mejor servicio al cliente, durante el 2018 Osiptel elaboró mediciones de la calidad de servicio de telecomunicaciones, donde reveló las velocidades promedio alcanzadas por las operadoras de internet móvil en el país: Entel lidera con la velocidad promedio más alta con 28.94 megabits por segundo en descarga de datos y 27.5 en subida de datos. En este ranking Movistar ocupa el segundo lugar con 23.52 Mbps en descarga y 18.20 Mbps en subida (Osiptel, 2019).

La red de distribución de Telefónica del Perú es a través de redes de fibra óptica distribuidos en todo el país, dicha red se ha construido a través de diferentes licitaciones con el gobierno peruano, así mismo la empresa utiliza la infraestructura en redes de la empresa Azteca para lograr mayor alcance de conexión. Además, en el 2018 la empresa implementó un proyecto de ampliación de fibra óptica regional con el objetivo de lograr satisfacer la demanda de tráfico de las redes fijas, móvil y empresarial (Telefónica del Perú, 2019).

Precio. Los niveles de precios de los servicios respecto a la competencia son bastantes competitivos, las operadoras peruanas en general manejan desde un plan de renta mensual mínimo de S/ 29.90 hasta un plan de renta mensual máximo de S/ 199.90. Sin embargo, la diferenciación entre planes se da por los beneficios específicos que cada empresa otorga en cada plan, estos atributos pueden ser desde la cantidad de GB disponibles para navegar, el acceso ilimitado a algunas aplicaciones o redes sociales, los minutos ilimitados en llamadas o beneficios internacionales.

La similitud de niveles de precios funciona como estrategia ante la portabilidad que permite transferir un servicio a otra operadora; esta estrategia impide la migración por precio. Es decir, la portabilidad es de alguna manera la forma de obligar a las operadoras a mejorar niveles de precios y beneficios para el consumidor.

No existen diferencias significativas respecto a precios y a atributos básicos otorgados, la verdadera competencia actual es respecto al contenido exclusivo que brinda cada uno de estos operadores que es casi indiferenciada, y hoy ya no hay diferenciación por productos, sino que se compite básicamente por reducción de precios. Esta situación ha devenido en la caída del ARPU o “Average Revenue per User” en el segmento de las personas y golpea a toda la industria.

En las Tablas 33, 34 y 35 se muestra las diferencias en beneficios adicionales entre Movistar y su competencia directa en sus planes de servicios a personas naturales, donde se detallan los beneficios como megas de navegación, aplicaciones gratuitas, minutos de llamadas y mensajería, como vemos la competencia por precios no es la principal estrategia de las operadoras sino de los beneficios adicionales agregados a cada plan.

Tabla 33

Beneficios Comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 29.90

Beneficios nacionales	Movistar	Claro	Entel	Bitel
Minutos a todo destino	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados
Mensajes de texto	Ilimitados	500	Ilimitados	Ilimitados
Paquetes de datos libres	3GB	3GB	3GB	3.5GB + Internet ilimitado
Aplicaciones	WhatsApp Facebook Fotos Messenger Instagram Fotos Waze	WhatsApp Facebook Messenger	WhatsApp Facebook Fotos Messenger Instagram Fotos Waze	WhatsApp Facebook Fotos Instagram Fotos Waze Line Clash Royale Clash of Clans Bitel Música
Aplicaciones propias		Claro Video Claro Música		
Renta Mensual (en S/ inc. IGV)	S/29.90	S/29.90	S/29.90	S/29.90

Nota. Tomado de “Estos son los planes tarifarios más económicos en telefonía móvil,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 <https://gestion.pe/economia/son-planes-tarifarios-economicos-servicio-telefonía-movil-258722-noticia/>.

Tabla 34 *Beneficios Comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 59.90**Beneficios Comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 59.90*

Beneficios nacionales	Movistar	Claro	Bitel
Minutos a todo destino	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados
Mensajes de texto	Ilimitados	Ilimitados	Ilimitados
Paquetes de datos libres	8GB	8GB	10GB + Internet ilimitado
Aplicaciones	WhatsApp Facebook Messenger Instagram Full Waze Spotify	WhatsApp Facebook Messenger Instagram Full Waze Twitter	WhatsApp Facebook Twitter Instagram Full Waze Spotify Line Clash Royale Clash of Clans Radio Player Bitel Música
Aplicaciones propias		Claro Video Claro Música	
Renta Mensual (en S/ inc. IGV)	S/59.90	S/59.90	S/59.90

Nota. Tomado de “Estos son los planes tarifarios más económicos en telefonía móvil,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://gestion.pe/economia/son-planes-tarifarios-economicos-servicio-telefonía-movil-258722-noticia/>).

Tabla 35

Beneficios comparativos de Operadoras - Tarifa S/ 149.90

Beneficios nacionales	Movistar	Claro
Minutos a todo destino	Ilimitados	Ilimitados
Mensajes de texto	Ilimitados	Ilimitados
Paquetes de datos libres	33 GB + Internet ilimitado	28GB
Aplicaciones	WhatsApp Facebook Messenger Instagram Full Waze Spotify Twitter Snapchat	WhatsApp Facebook Messenger Instagram Full Waze Twitter
Aplicaciones propias	Movistar Play Lite	Claro Video Claro Música
Renta Mensual (en S/ inc. IGV)	S/149.90	S/149.90

Nota. Tomado de “Estos son los planes tarifarios más económicos en telefonía móvil,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL), 2019 (<https://gestion.pe/economia/son-planes-tarifarios-economicos-servicio-telefonía-movil-258722-noticia/>).

Los niveles de precio son regulados actualmente por Osiptel, entidad que regula al sector de telecomunicaciones vigilando la libre competencia, regulando tarifas y servicios otorgados.

Promoción. La empresa utiliza medios de comunicación masiva para publicidad, desde radio, televisión, publicidad impresa, página web y redes sociales. La principal estrategia se centra en resaltar los atributos adicionales de los clientes Movistar, estos atributos puede ser las plataformas de contenido como MovistarPlay, las aplicaciones para interacción con el usuario como MiMovistar o promocionar atributos propios del servicio como los mejores niveles de conectividad. En la Figura 41 se muestran algunas de las plataformas exclusivas de la empresa.

Las campañas de promoción del último año han sido relacionadas con la estrategia de captar abonados y recuperar participación en el mercado, tenemos campañas como el reposicionamiento del Preplan realizado en el 2018, que ayudó a elevar la permanencia, impulsando también la frecuencia de las recargas con campañas

lúdicas. Conjuntamente durante el 2018 se lanzó la campaña de financiamiento de equipos, lo que permitió elevar la participación del 85% en la venta de equipos (Telefónica del Perú, 2019).

Estas campañas se implementan como respuesta a los resultados operativos de años anteriores, como fue el caso del año 2017 con la pérdida de abonados y la inactividad de los planes prepagos. Otro punto a destacar en la experiencia de Telefónica del Perú y sus campañas es la rápida respuesta de la competencia para hacerles frente e igualar beneficios, la competencia en el sector usualmente responde rápidamente, casi obligando que finalmente se vuelva a la guerra de precios.

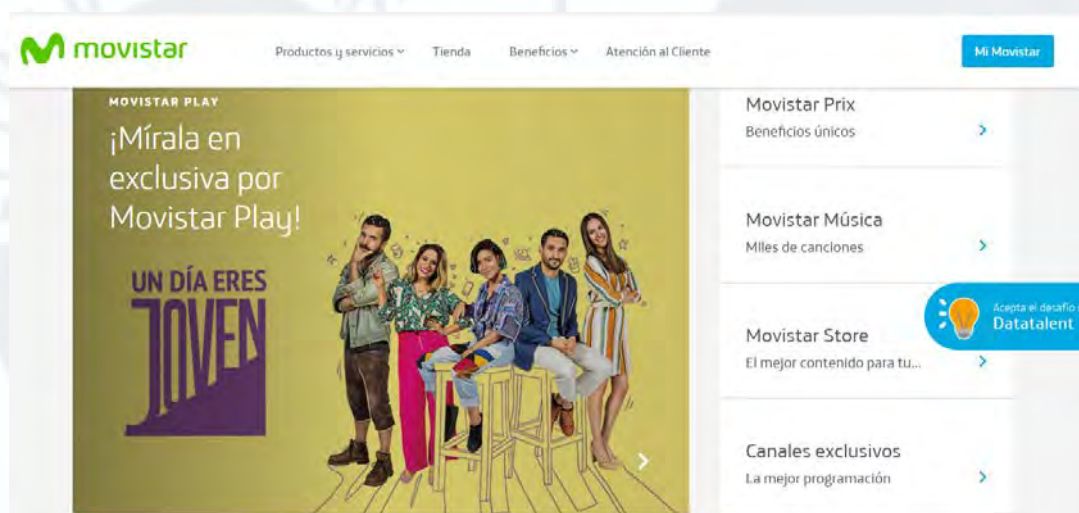


Figura 41. Aplicaciones de contenido exclusivo de Movistar. Tomado de “Productos y Servicios Movistar,” por Telefónica del Perú, 2019 (<http://www.movistar.com.pe>).

Dentro de los tributos recientemente promocionados están los relacionados con la atención al cliente, Movistar en su página web promociona el tener una plataforma que atiende las 24 horas del día los siete días de la semana, además presenta un chatbot interactivo en su call center que simplifica la interacción con el usuario evitando larga espera o el inadecuado uso de las opciones. En la Figura 42 se muestran las aplicaciones destinadas a usuarios para brindar servicios de pagos, consultas de recibos y otros.

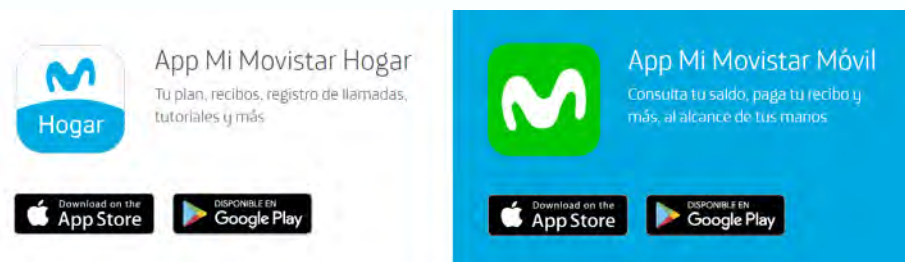


Figura 42. Aplicaciones móviles de usuarios.
Tomado de “Atención al cliente Movistar,” por Telefónica del Perú, 2019
(<http://www.movistar.com.pe/atencion-al-cliente>).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El sistema operativo de la organización, como lo indica la Figura 43, es de una empresa de servicios que opera bajo un sistema de logística, la empresa pone al alcance de sus clientes un medio de comunicación creando conexión entre las personas.

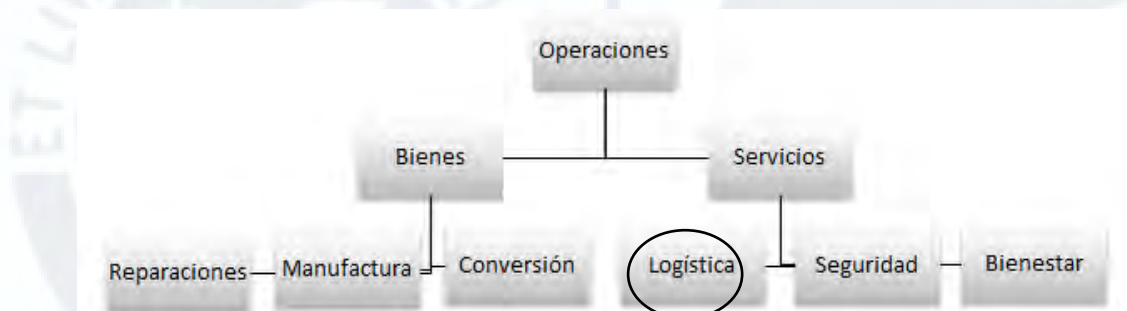


Figura 43. Tipos de operaciones.
Adaptado de *Administración y Dirección de la producción: Enfoque Estratégico y de Calidad* (2a ed., p. 89), por F. A. D’Alessio, 2004, México D.F., México: Pearson.

La actividad logística de esta empresa comprende distintos factores y distintas empresas que brindan soporte estratégico para mejorar la eficiencia operativa de todo el grupo. La empresa logra, mediante la mutua colaboración o dependencia aceptada con otras empresas, una cadena de aprovisionamiento estable.

Así mismo la empresa tiene como estrategia de negocio clave la gestión responsable y sostenible de la cadena de suministro, en la Figura 44 se muestra el enfoque del modelo de gestión sostenible de la cadena de abastecimiento.

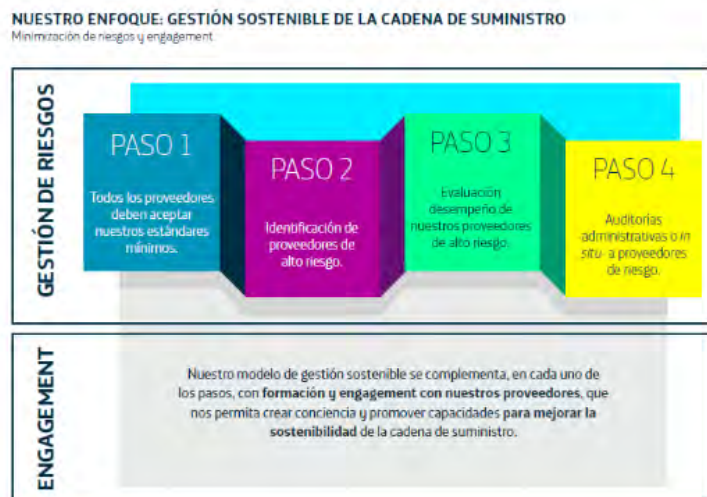


Figura 44. La gestión sostenible de la cadena de suministro de Telefónica del Perú. Tomado de “Memoria Anual 2018,” por Telefónica del Perú, 2019 (<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/Memoria+anual+2018.pdf/36390555-b674-c6dd-c5ad-b6365bb6d6bb>).

Cadena de Valor. En la Figura 45, se muestra un gráfico con la cadena de valor de la empresa, utilizan integración vertical con proveedores estratégicos para las actividades claves de sus procesos, como la instalación y mantenimiento de las redes con la empresa T Gestiona.

Infraestructura de la Empresa	Concesiones del gobierno, conjunto de redes de fibra óptica, torres de infraestructura, oficinas centrales y sucursales.				Margen
Gestion de RR HH + Admin. y Gerencia	Selección, contratación, capacitación interna y externa. Clima organizacional y cultura de la Empresa. Planeamiento, Organización, Dirección y Control. Finanzas y Contabilidad.				
Desarrollo de la Tecnología: SIC y I+D	Plataforma de gestión comercial, plataforma de respuesta y ERP, innovación.				
Abastecimiento (Compras)	Compras de fibra óptica y materiales de instalación y de servicios para la instalación de las redes de comunicación y oficinas de servicio al usuario.				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio Posventa	
Integración vertical hacia atrás con proveedores de materiales, .	Instalación, transporte de servicio de telecomunicaciones, venta al consumidor final y post venta.	Distribución al consumidor mediante conexiones e instalaciones de redes.	Promoción en varios medios buscando mayor cobertura, captación y fidelización.	Canales de atención al cliente en oficinas y a domicilio. Canales de atención a clientes B2B.	

Figura 45. Cadena de valor de Telefónica del Perú. Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en Procesos para la Gerencia* (2a. ed.; p. 93) por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Procesos. La empresa utiliza en la base de sus operaciones a la tecnología para todo el proceso de la generación de sus servicios, en la Figura 46 vemos la ubicación de la empresa según la Matriz del proceso de transformación. Es decir, está en constante

prestación de servicio tanto respecto al volumen de producción como en la frecuencia de producción.

La figura muestra una matriz de transformación que relaciona el volumen de producción (eje vertical) con la frecuencia de producción (eje horizontal). El eje vertical va de 'Artículo Único' (volumen bajo) a 'Continuo' (volumen alto). El eje horizontal va de 'Una vez' (frecuencia baja) a 'Continuo (línea)' (frecuencia alta). Las celdas de la matriz representan diferentes tipos de procesos de producción.

Repetitividad Tecnología	Una vez	Intermitente	Continuo (línea)
Artículo Único	Proyecto (project)		
Lote		Lote de trabajo (job lot)	
Serie		Serie producción en lote (large batch)	
Masivo		Masivo línea de ensamble (mass)	
Continuo			Continuo (continuos)

Figura 46. Matriz del proceso de transformación.

Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en Procesos para la Gerencia* (2a ed., p. 86), F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Cadena de Abastecimiento. La cadena de abastecimiento se inicia desde la concesión de las redes de fibra óptica en redes dorsales o nodos de conectividad distribuidos en todo el país, hasta su distribución hacia el consumidor final.

Actualmente la empresa cuenta con las siguientes concesiones vigentes, ver Tabla 36.

Tabla 36 Contratos de Concesión de Servicios de Telecomunicaciones del 2019

Contratos de Concesión al 31 de diciembre del 2019

Servicios	Ubicación	Resolución Ministerial	Plazo	Inicio	Vencimiento
Fija y LD	Lima, Callao y Provincias	272-99-MTC/15.03	20 años + plazo renovado	1994	2027
Móviles	Lima y Callao	373-91-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1991	2030
Móviles	Provincias	055-92-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1992	2030
Móviles	Lima y Callao	440-91-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1991	2030
Móviles	Provincias	250-98-MTC/15.03	20 años	1998	2018
4G LTE	Lima y Provincias	616-2013-MTC/03	20 años	2013	2033
Banda 700	Lima y Provincias	529-2016-MTC/01.03	20 años	2016	2036

Nota. Tomado de "Viceministerio de Comunicaciones, Información Complementaria: Concesiones / Principales contratos" por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2020 (https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/principales_contratos/principales_contratos.html).

Para potenciar cada vez más sus redes de suministro invierte en instalaciones de fibra óptica en lugares poco comunicados o con servicios intermitentes. Estas redes

constituyen la forma de distribución del servicio hacia el consumidor final. Las regiones más potenciadas en los últimos dos años son Huancavelica, Apurímac, Tacna, Cajamarca, Amazonas, Moquegua y Tumbes (Editora Peruana de Servicios Editoriales SA, 2018).

Las redes de conexión como la red dorsal nacional de fibra óptica, los nodos de distribución, nodos de conexión y nodos de agregación son infraestructura de la empresa Azteca, cedida a las operadoras nacionales a través de concesiones reguladas por el MTC (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2019).

Otro participante importante en la cadena de suministro son las oficinas de ventas y atención al cliente, ubicadas en todas las provincias con la finalidad de ser puntos de ventas de los servicios y productos asociados, así como centros de atención al cliente a través de los ejecutivos de ventas. Estas oficinas son fundamentales en la cadena de servicio de la empresa ya que es el contacto final con los clientes.

Insumos. El insumo directo que genera inventarios son los equipos móviles utilizados en la venta de los servicios que ofrece. Las compras que realiza se agrupan en seis clases de productos globales: Redes, servicios y obras, soluciones B2B/B2C, IT, publicidad y marketing, y mobility o terminales móviles.

Estos insumos se utilizan en la parte final de la cadena de suministro, en la parte inicial de la cadena, la empresa cuenta con proveedores o concesiones que le permiten el uso de activos ya instalados. Aun así, el nivel de inventarios que presenta proviene básicamente de los terminales móviles que tiene a la venta con una política de consignación y crédito de proveedores a más de 130 días en promedio con lo cual se financia del crédito de proveedores.

Proveedores. A nivel mundial las empresas del Grupo Telefónica tienen estandarizadas sus compras siguiendo un modelo de gestión común, “que se caracteriza

por la globalización de las compras, por la profesionalización de la función, por la transparencia en el proceso y por la igualdad de oportunidades a todos los proveedores”.

(Telefónica del Perú, 2019). Telefónica Global Services GmbH (TGS) es una filial de Telefónica S.A. con oficina registrada en Ismaning (Alemania) que se encarga de forma centralizada de las negociaciones con los proveedores del catálogo de proveedores en las diferentes categorías globales, con dos subsidiarias, Telefónica Global Roaming GmbH en Ismaning, y Telefónica Compras Electrónicas, S.L.U. en Madrid. Existen condiciones de suministro de bienes y servicios, una política de privacidad y la política de sostenibilidad en la cadena de suministro. La plataforma de comercio electrónico que permite la gestión de pedidos, compras y facturación con los proveedores registrados que se llama Adquira.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Tabla 37 se presentan los Resultados financieros de la empresa y algunos principales ratios financieros desde el año 2016 hasta el 2019

Tabla 37 *Resultados Financieros*

Resultados Financieros

	2019	2018	2017	2016
Ventas Netas de Servicios	7,879,780	8,095,867	8,431,431	9,221,852
Costo de Ventas	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Bruta	7,879,780	8,095,867	8,431,431	9,221,852
Gastos de Ventas y Distribución	-183,644	-174,978	-167,773	-146,353
Gastos de Administración	-8,300,168	-8,282,195	-8,400,213	-7,870,726
Ganancia (Pérdida) x Activos Finan.	0	118,917	111,722	217,945
Otros Ingresos Operativos	332,242	-28,306	-23,662	-3,298
Otros Gastos Operativos	-42,710	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Operativa	-314,500	-270,695	-48,495	1,419,420
Ingresos Financieros	55,894	37,387	28,659	27,912
Gastos Financieros	-317,345	-192,143	-161,960	-156,638
Diferencias de cambio neto	1,356	3,473	-16,846	-4,721
Otros ingresos (gastos) de subsidiarias y negocios	-3,183	8,227	249,228	82,906
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	-577,778	-413,751	50,586	1,368,879
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-559,379	3,583	-287,946	-457,400
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuadas	-1,137,157	-410,168	-237,360	911,479

Nota. Tomado de “Memoria Anual, varios años” por Telefónica del Perú, 2020-2017).

Existe un notable incremento de los niveles de pérdida, factor que se mueve principalmente por el aumento del nivel de endeudamiento de Telefónica del Perú en los últimos años, aumentando en casi un 60% respecto al 2018. Sin embargo, la solidez patrimonial frente a las pérdidas de los últimos años hace que se le califique como una empresa grado de inversión AA+, según la clasificadora de riesgo, Class & Asociados S.A., aunque haya perdido un grado en su calificación por su reciente endeudamiento en el límite aceptado por los mercados de capitales.

La reducción de gastos y el incremento de abonados activos serán claves para retornar a niveles óptimos en sus resultados económicos, las estrategias propuestas buscan un sólido impacto en los recursos económicos de la empresa.

Luego de una evaluación con la información disponible se puede afirmar que el manejo financiero de la empresa es bueno.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Telefónica del Perú durante el 2019, tiene de 4,552 trabajadores con un 64% de sexo masculino y 36% femenino. El 97% de los colaboradores están en modalidad permanente y el 3% en modalidad temporal (Telefónica del Perú, 2019).

Es parte de la política interna brindar distintos tipos de prestaciones y servicios acorde a ley, como beneficios se incluyen las asignaciones familiares, descanso semanal obligatorio, días por enfermedad y vacaciones. Como política interna además se realiza participación en utilidades, CTS y otros beneficios de ley (Telefónica del Perú, 2019).

En la Figura 47 se muestran algunas de las campañas destinadas a los colaboradores que se llevaron a cabo en el 2018.



Figura 47. Campañas internas 2018 “Camino a Rusia 2018”.

Tomado de “Memoria Anual 2018,” 2019

(<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/Memoria+anual+2018.pdf/36390555-b674-c6dd-c5ad-b6365bb6d6bb>).

Telefónica del Perú trabaja con políticas de equidad de género y transparencia en la información, dando oportunidades a sus trabajadores para crecer a los distintos cargos que tienen en la empresa (Telefónica del Perú, 2019).

A nivel de la formación y la explotación del talento de los colaboradores la empresa apuesta por la constante capacitación de sus trabajadores en cargos claves y fomentar el desarrollo de ideas. Así han desarrollado actividades como Mindset Agile, de la mano de la Universidad Tecnológica del Perú (UTEC), otra actividad fueron los Tekitalks con la participación de ejecutivos donde conocieron nuevas tendencias digitales y formas de trabajo (Telefónica del Perú, 2019). Otras actividades de formación son los Transformation Squad, Talleres de empatía con el cliente, Kanban y conferencias externas de liderazgo y tecnología (Telefónica del Perú, 2019).

La empresa busca involucrar a sus colaboradores con la tecnología y los avances tecnológicos en el sector, este contacto con las nuevas aplicaciones permite que los colaboradores se adapten rápidamente a los cambios del sector que es altamente competitivo. La empresa hasta el momento es consistente en la constante preparación de sus equipos.

La formación interna en la relación jefe y equipo de trabajo también se mide a través de la Evaluación por desempeño, herramienta que permite la gestión de las

personas logrando que los equipos se encuentren alineados y trabajen hacia la misma meta.

En cuanto a la relación con los colaboradores la empresa regula este ámbito con los Principios de Negocio Responsable, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Normativa sobre el Secreto de las Telecomunicaciones (Telefónica del Perú, 2019). Respecto a la relación con los sindicatos, las negociaciones colectivas se realizan de manera directa permitiendo las buenas relaciones y comunicación entre ambos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Telefónica del Perú maneja activos tecnológicos por lo tanto la seguridad de la información impacta en todas sus actividades. Telefónica del Perú está comprometida activamente en otorgar los mejores niveles de calidad y seguridad. Esta seguridad se garantiza con el cumplimiento de la Política de Seguridad de la Información y la Normativa Global de Seguridad. Además de contar con los estándares de las ISO 27001 de seguridad de la Información del Data Center, el ISO 27002 y 27035 de gestión de incidentes e ISO 22301 sobre continuidad de negocio.

Entre los principales sistemas de información de la empresa Altamira, tasador convergente de los servicios móviles y fijos de la empresa, está constantemente en actualización, durante el 2018 se realizó el upgrade de la versión 11 a la versión 15B, mejorando el rendimiento del sistema, permitiendo al cliente una interacción en tiempo real con sus transacciones (Telefónica del Perú, 2019).

También está la plataforma interactiva Genesys, encargada de recibir llamadas, las segmenta y deriva al IVR que le corresponda. Fue migrada con la finalidad de crear una plataforma más dinámica y de mejor respuesta al cliente (Telefónica del Perú, 2019).

En conclusión las medidas de prevención con el manejo de la información es una preocupación latente por los altos niveles de innovación y constante aparición de nuevas tecnologías, la empresa maneja protocolos actualizados de seguridad que además son regulados por Osiptel.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las empresas del sector de las telecomunicaciones deben constantemente brindar los servicios teniendo en cuenta la experiencia del usuario y la calidad de la conectividad. El principal proyecto ahora es el pase a la tecnología 5G, ya vigentes en algunos países como EEUU y China. El acceso a nuevas tecnologías en las telecomunicaciones viene de la mano con la introducción de equipos celulares smartphones que tienen la capacidad de hacer uso de esta tecnología.

En cuanto a la investigación y desarrollo, sobre todo en las plataformas de interacción con el cliente se realizan constantes mejoras que buscan satisfacer las necesidades de operaciones básicas del usuario. La apuesta a corto plazo en desarrollo de tecnología viene con la implementación de aplicaciones exclusivas para usuarios Movistar, durante el 2017 se lanzó Movistar Play que ya cuenta con 500,000 usuarios. Además, se realizó el relanzamiento de Movistar Priority ahora Movistar Prix, definido como un programa de beneficios más transversal en comparación de la competencia. Continuando con esta estrategia de contenido exclusivo se lanzó en el 2019 Movistar Lite+, la nueva plataforma de contenido audiovisual buscando competir con otras empresas de streaming como Netflix, Amazon, HBO, Prime Video y Sky (El Comercio Perú, 2018).

A largo plazo la tendencia del sector de telecomunicaciones está en innovar en una red de servicios de nube es decir brindar servicios de almacenamiento virtuales, crear plataformas para hostear, implementar y mantener sitios webs y soluciones como

servicios a empresas que deseen generar mayor presencia o utilizar más programas en sus plataformas (IproUp, 2018)

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como resultado del análisis de los factores internos de la organización, tenemos la elaboración de la matriz MEFI que se observa en la Tabla 38. Esta indica que la empresa posee una posición con algo de fortaleza interna, 2.51, pero desnuda algunas falencias en sus áreas de marketing, operaciones, finanzas y de la dirección.

Tabla 38

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Recursos	0.07	4	0.28
2	Disponibilidad de red	0.07	4	0.28
3	Participación de mercado	0.06	3	0.18
4	Capacidad de adopción de nuevas tecnologías	0.06	4	0.24
5	Economías de escala o economías de alcance	0.06	4	0.24
6	Canales de atención al cliente	0.06	4	0.24
7	Socios	0.06	3	0.18
8	Posición competitiva en la industria	0.06	3	0.18
	Subtotal	0.50		1.82
Debilidades				
1	Satisfacción del Cliente	0.07	1	0.07
2	Oferta de Mercado / Proposición de Valor	0.07	2	0.14
3	Relacionamiento con Clientes	0.07	1	0.07
4	Imagen y prestigio de la organización	0.06	2	0.12
5	Lealtad a la marca	0.06	1	0.06
6	Mejora Continua	0.06	2	0.12
7	Situación tributaria	0.06	1	0.06
8	Cumplimiento regulatorio	0.05	1	0.05
	Subtotal	0.50		0.69
	Total	1.00		2.51

Nota. Adaptado de *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en Procesos para la Gerencia* (3a ed., p.185), F. A. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

Para que las áreas internas de la organización trabajen en conjunto hacia la misión y visión que se propone para la empresa deben ser potenciadas y reformuladas en base al nuevo planteamiento estratégico.

Telefónica del Perú mantiene una estructura interna que le ha permitido permanecer como una empresa líder en el sector; sin embargo, a lo largo de los años los

requerimientos de los clientes han cambiado lo que lleva a la necesidad de una respuesta. Una estructura organizativa enfocada al cliente y a la estrategia con el uso de tecnología es lo que requiere ahora. Una reingeniería de los productos y del servicio para dar una experiencia al cliente superior, es lo más importante en esta nueva etapa.

Es necesario que se ponga atención a las áreas de marketing y ventas, así como a operaciones y logística para volver a encontrar la cartera de productos y el servicio de calidad que antes tuvo y deje de perder clientes.



Capítulo V: Intereses de Telefónica del Perú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presentarán los intereses de Telefónica del Perú, el potencial y sus principios cardinales. De ello se obtendrá la matriz de intereses de la organización (MIO) y los objetivos de largo plazo.

5.1 Intereses de Telefónica del Perú

Telefónica del Perú ha actuado en base a cuatro principales intereses guiados por su visión de poder impulsar las conexiones de la vida a las personas, las cuales son: (a) Elegimos todo: la tecnología al servicio de la conexión humana, (b) Ágil y Digital; (c) Conducción de un negocio responsable, (d) Satisfacción del cliente, los cuales se detallan a continuación:

Elegimos todo, la tecnología al servicio de la conexión humana. Campaña que desplegó en el 2015 llamada: “Elegimos todo” el cual tenía el mensaje de conectar a la vida para hacerla más extraordinaria, la tecnología debía estar al servicio de la conexión humana. Esta campaña ha marcado el accionar de la empresa en todos los países donde opera durante los últimos años, en donde la meta es acercar cada vez más a sus a las tecnologías de comunicación a su hogares y vidas cotidianas (Memoria Anual 2018 por Telefónica del Perú, 2019, p. 30).

A fines del 2018 comunicó el lanzamiento de un nuevo programa corporativo denominado: “Reconecta” que sería la estrategia Global que marque la guía desde el 2019. Este programa tiene el propósito de lograr el crecimiento de la empresa siendo responsable y sostenible, en donde se pueda compartir de manera adecuada todos los beneficios de los stakeholders, aportando valor a sus usuarios y al desarrollo de la sociedad, usando a su equipo como elemento clave.

Ágil y digital. Durante años anteriores la empresa en su interés por ir cumpliendo sus ideales, se propuso ser una empresa ágil y digital; según la Memoria

Anual 2017 se marcaron cinco objetivos para liderar el mercado de las telecomunicaciones donde se destaca la importancia de ser una empresa +simple soportada por la digitalización:

- *Liderazgo*, por medio de redes de alta velocidad para los servicios de telefonía móvil e internet fijo, de manera que pudieran llevar mejor calidad a los lugares donde está el cliente.
- *Digitalización*, por medio de una transformación de los servicios para el segmento B2B.
- *Simplificación*, buscando convertirse en una empresa de telecomunicaciones sencilla, ágil, y eficiente.
- *Talento*, unir a todo el equipo de colaboradores cultivando valores y pilares de gestión que los comprometan con la misión del negocio.
- *Satisfacción de clientes*, llevando mayor conectividad al cliente siendo ellos lo más importante de todo.

Conducción de un negocio responsable. Incorporando la sostenibilidad en todos sus procesos claves, en los marcos normativos que rigen el gobierno institucional, en los indicadores corporativos y en las funciones de la estructura orgánica de la empresa.

La empresa cuentan con un Plan de Negocio Responsable (PNR) el cual pone foco en el cliente y en convertirse en aliado del desarrollo del país, enfocándose en los siguientes hitos: Cliente, Ética, Talento humano, Derechos humanos, Confianza Digital, Cadena de Suministro, Economía circular, Cambio climático e Innovación sostenible; los cuales son supervisados por un equipo multidisciplinario conformado por la Oficina de Negocio Responsable, Secretaria General, Recursos Humanos, Auditoría interna y relaciones institucionales (Memoria Anual 2018 por Telefónica del Perú, 2019, p. 31).

La misión del PNR es usar la innovación y el talento, para actuar siempre poniendo al cliente en el centro de todo lo que hacemos, siendo íntegros y generando confianza (Memoria Anual 2018 por Telefónica del Perú, 2019, p. 31), plan que fue creado y alineado con la estrategia global “Elegimos Todo”.

Los grupos de interés están constantemente consultados sobre el desempeño de la compañía, por lo que el Plan de Negocio Responsable se torna objetivo (ver Figura 48).

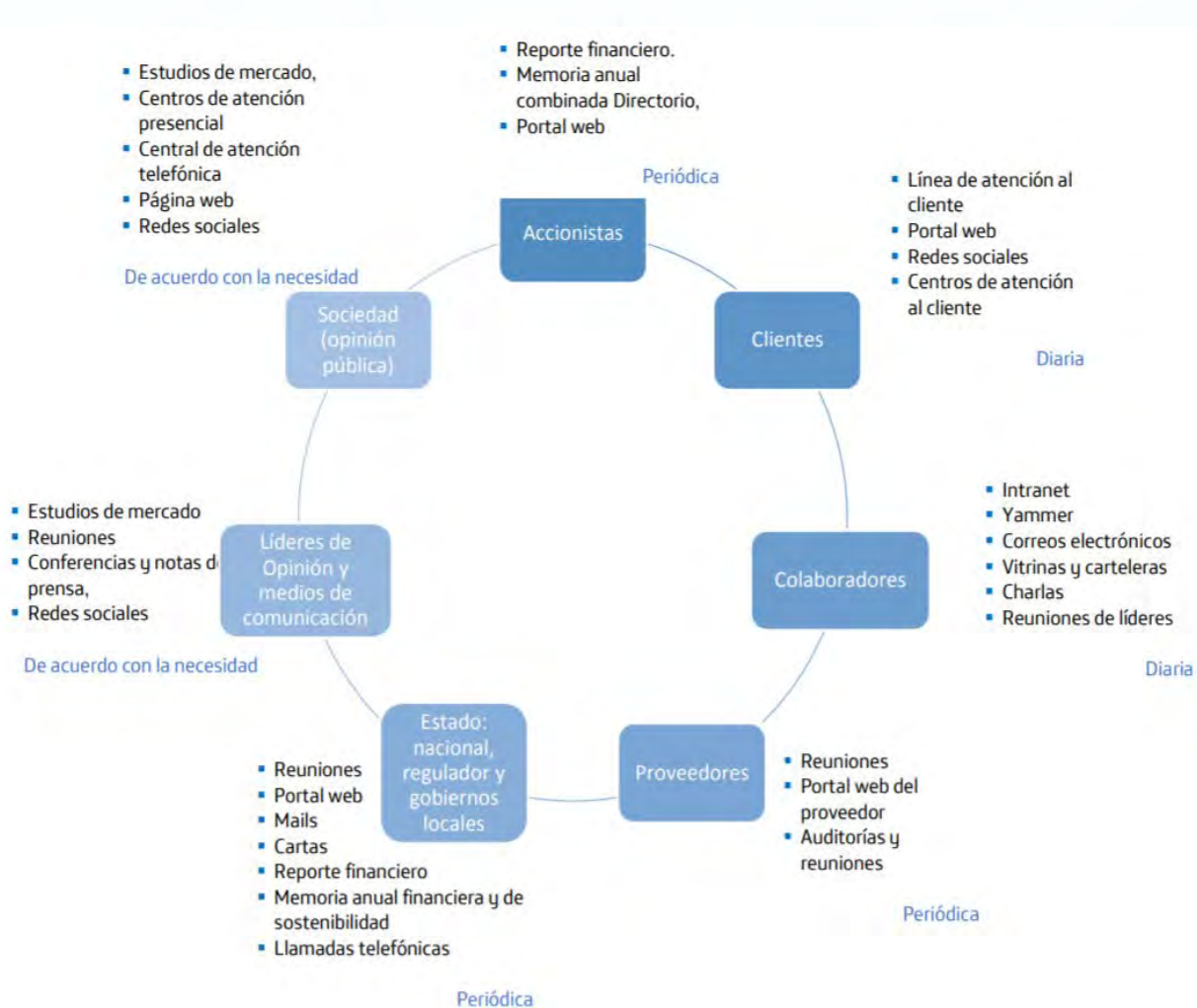


Figura 48. Mecanismos de relacionamiento con los grupos de interés. Tomado de “Memoria Anual 2018,” por Telefónica del Perú, 2019 (<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/Memoria+anual+2018.pdf/36390555-b674-c6dd-c5ad-b6365bb6d6bb>).

En la Figura 49 se observan los once temas prioritarios para la empresa en la medida en que puedan desarrollarse como Negocio Sostenible y Responsable, los cuales

aparecen producto del análisis del sector, principales hitos como organización, interés y prioridades, así como sugerencias de los grupos de interés. Aspectos que soportan a un considerado enfoque para ser líder en innovación, experiencia cliente, promotor de la inclusión social, responsable, sostenible y ético con el cumplimiento de la regulación.



Figura 49. Temas Materiales de Telefónica del Perú.

Tomado de “Memoria Anual 2018,” por Telefónica del Perú, 2019

(<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/Memoria+anual+2018.pdf/36390555-b674-c6dd-c5ad-b6365bb6d6bb>).

Satisfacción de los clientes. Telefónica del Perú reconoce a cada cliente como único, por ello busca ofrecerle productos novedosos que faciliten aproximación y cercanía para con ellos (Memoria Anual 2018 por Telefónica del Perú, 2019, p. 36), siendo este aspecto clave en la oferta de valor de la empresa, por lo tanto, ha destacado cuatro aspectos en los cuales trabaja: (a) conectividad y experiencia; (b) liderazgo e innovación en la oferta; (c) soluciones estratégicas B2B; (d) transformación digital: simplificación y digitalización.

Conectividad y Experiencia cliente. Comprende la mejora y optimización en las redes de 2G, 3G, 4G y 4.5G existentes, pero también por concretar lo más pronto posible la tecnología 5G, así como brindar cobertura a todo el país dando la oportunidad de conectar hasta los que hoy no tienen posibilidades, por medio de la ampliación de la capacidad, el proyecto de la fibra óptica regional y la renovación tecnológica.

La empresa, según su memoria anual, mide el índice de satisfacción al cliente logrando al cierre del 2018 un resultado de 7.4 gracias al despliegue de estrategias orientadas al mejoramiento de las redes móvil y fija, Cliente Feliz, Channel Experience y Conquista del Hogar.

Asimismo, sostiene que los contact center han sido el canal principal para recoger el feedback de experiencia del cliente, es allí donde se puso la principal atención para balancear llamadas y se crearon plataformas más simples para homogenizar la atención, también se incorporó un nuevo canal vía WhatsApp, se dieron acciones para solucionar reclamos anticipadamente y se flexibilizaron criterios para migración.

Liderazgo e innovación en la oferta. Apalancados sobre un constante esfuerzo por realizar más prestaciones a los clientes en cada uno de los servicios que brinda, se construyó una plataforma promocional masiva para recuperar clientes del servicio prepago que fue exitosa; crear productos diferenciadores como Movistar Prix, el programa de Fidelización que brinda 1 beneficio cada 2 segundos; Movistar Play lo cual mejora la experiencia TV; también los planes pasaron a proveer mayor cantidad de datos de internet; y, se entregaron módems y equipamiento más robustos que sirven de repetidor de alta velocidad.

Soluciones estratégicas para negocio B2B. Por medio de proyectos end to end de big data, y la LTE, soluciones sustentables para empresas que buscan ser más

sostenibles por medio de las tecnologías, lo mismo sucede con los proyectos Smart Agro 4.0 y Smart Energy soluciones ecoeficientes para aumentar la productividad en dichos sectores.

Transformación digital, simplificación y digitalización. Apuntando a ser una compañía con procesos más digitales con mayor automatización y autogestión, más estandarizada y con eficiencia operativa.

Como parte del Plan Estratégico aplicado a Telefónica del Perú, se deben implementar acciones repotenciadas que desarrollen más exhaustivamente a la empresa, de tal manera que pueda lograr una visión más aspiracional, que aparentemente no se menciona, la cual es convertirse en el principal referente de comunicaciones, líder en innovación y tecnología del Perú capaz de generar una nueva forma de conectar e informarse alineada con la nueva era digital, cuidando milimétricamente la Experiencia al Cliente e incluyendo digitalmente a cada vez más peruanos para fortalecer el crecimiento de la sociedad peruana en general.

Los proyectos, programas e intereses de la empresa están muy enfocados a ser una empresa de talla mundial, lo que se espera contribuirá no solo al beneficio de sus usuarios de manera particular, sino a contribuir con el crecimiento del país, puesto que los sectores que requieren estos servicios son todos y el mercado es cada vez más grande para abordarlo.

El Plan Estratégico para la empresa es empezar a hacerla destacar en proyectos innovadores que dinamicen la cadena de suministros de los sectores del país usando la tecnología; que sea capaz de cuidar al medio ambiente por medio de la soluciones digitales; facilitando la confianza digital de las personas y para ello, es importante incluir a la sociedad de manera creativa y no solo y por medio únicamente de la telefonía móvil o el internet fijo; recordemos que estos son los medios, la forma en

cómo se usen estos recursos serán la principal propuesta de valor que debería entregar la empresa para pasar a un siguiente nivel.

5.2 Potencial de Telefónica del Perú

Su potencial se basa en su capacidad de penetrar mercado, teniendo en cartera la mayor cantidad de usuarios de la industria otorgándole la mayor participación de mercado 38% al cierre del 2018.

Apalancada por sus altas inversiones en infraestructura para ampliar cada vez más su red es un competidor grande para la industria; normalmente siempre ha sido uno de los primeros en incorporar las nuevas tecnologías en la sociedad como el 4G, 4.5G LTE y la fibra óptica; por otro lado, es una empresa innovadora ha sido capaz de crear su propias aplicaciones Over the Top (OTT) – aplicaciones de entrega de contenido, o de servicios, a través de la convergencia tecnológica en Internet -, que otorgan una innovadora forma de disfrutar la experiencia TV por medio de un canal digital como Movistar Play que hoy está iniciando a proveer contenido propio; y ofrecer diversos beneficios desde su app Movistar Prix el cual ha logrado construir alianzas con otros comercios atractivos poniéndolos a disposición del cliente de una manera más accesible, económica y simple; finalmente su talento humano ha sido escogido y orientados a ser cada vez más digitales para desarrollarse como una OneTelco.

Podemos también observar el potencial de la empresa y su capacidad para penetrar mercado a través de sus servicios; en la Figura 50 se observa entre las empresas que brindan cobertura 3G que Viettel ofrece la más alta velocidad de descarga (2 Mbps), mientras que en 4G Telefónica del Perú y América Móvil ofrecen las velocidades más altas (10 Mbps) (Gavilano & Jaureguí, Despliegue de mejores velocidades en el servicio de Internet móvil, 2018).

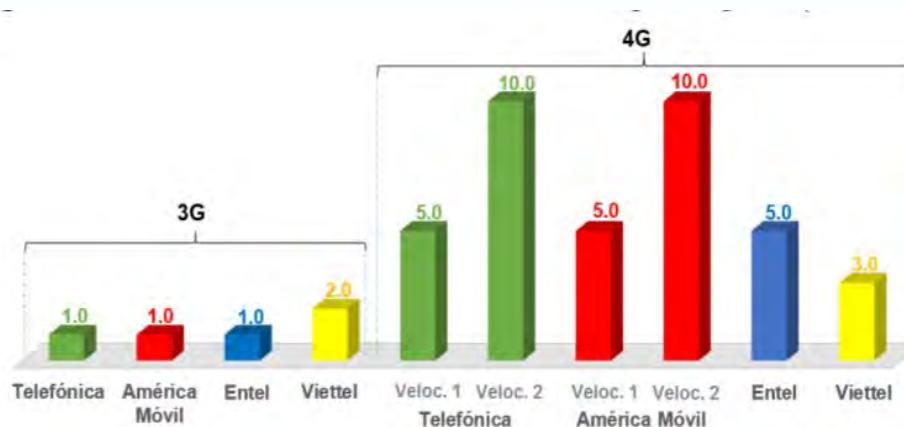


Figura 50. Velocidades ofrecidas en internet móvil, por empresa (A dic. 2018). La velocidad 1 de Claro y Movistar (5 Mbps) se refiere a la brindada en aquellos centros poblados que cuentan con cobertura 4G. La velocidad 2 (10 Mbps) se refiere a la que estas empresas denominan comercialmente 4.5G, la misma que es ofrecida en solo un subconjunto de dichos centros poblados. Tomado de “Despliegue de mejores velocidades en el servicio de Internet móvil,” por Gavilano, M. & Jauregui, S., Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n06/reporte-competencia-n06.pdf>).

La inclusión digital es un factor crítico de éxito, puesto que aporta al desarrollo del país y le suma a la empresa a robustecer su posicionamiento, incluir digitalmente a la sociedad la posicionaría como una aliada para el país que da acceso a la conectividad a más y más peruanos. Por ello, es importante medir que tanto le ha aportado Telefónica del Perú a la cobertura de los centros poblados; en la Figura 51 podemos ver que Bitel cuenta con la mayor cantidad de centros poblados (16, 353), seguido por América Móvil (8,506), Telefónica del Perú (3,741) y Entel (3,631) lo cual significa todavía un reto por expandir sus formas de digitalizar más a la sociedad (Gavilano & Jaureguí, Despliegue de mejores velocidades en el servicio de Internet móvil, 2018).

Por otro lado, en la Figura 52 se detalla cómo es la intensidad competitiva por servicio en el mercado, lo que resulta de gran apoyo para que Telefónica del Perú se concentre en aquellos servicios con prioridad que requieran acciones tomadas con mucha responsabilidad dada la facilidad que hoy en día existe para un cliente migre a la

competencia; la telefonía móvil es el que se encuentra en mayor intensidad competitiva, seguido por internet fijo y TV paga (OSIPTEL, 2017).

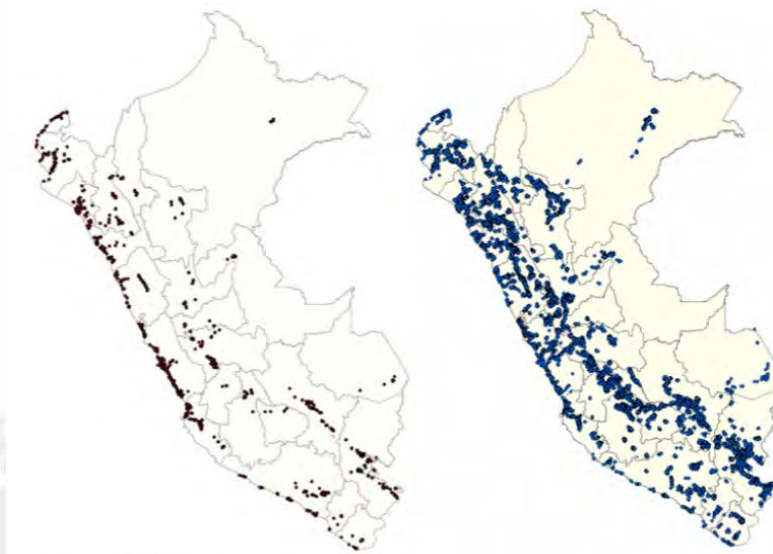


Figura 51. Cobertura de centros poblados con 4G LTE (Dic. 2015 vs Set. 2018). Tomado de “Despliegue de mejores velocidades en el servicio de Internet móvil,” por Gavilano, M. & Jauregui, S., Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n06/reporte-competencia-n06.pdf>).

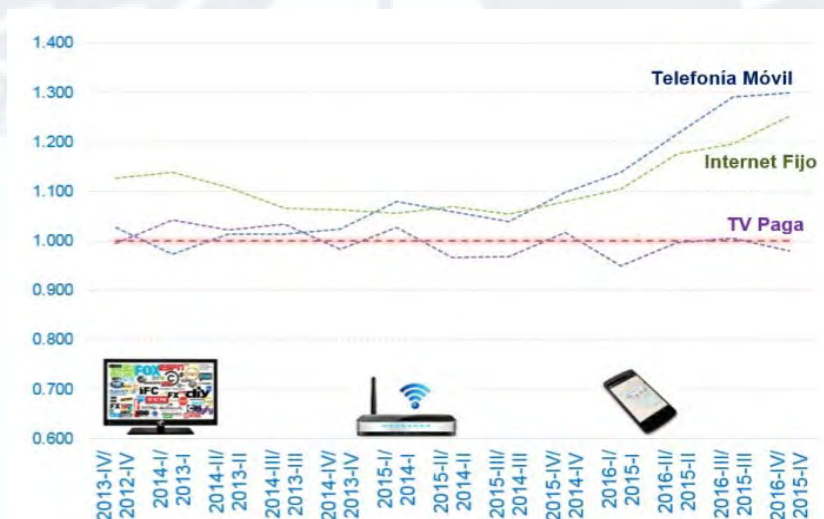


Figura 52. Índice de intensidad competitiva por servicio (2017). Tomado de “Índice de Intensidad Competitiva en el sector de las Telecomunicaciones,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n04/reporte-competencia-n04.pdf>).

5.3 Principios Cardinales de Telefónica del Perú

5.3.1 Influencia de terceras partes

En el sector de las telecomunicaciones los principales entes que marcan una influencia en el Estado son el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, el OSIPTEL, y proveedores del sector de Telecomunicaciones en el Perú. En el caso de las regulaciones por parte del Estado pueden trazar un cambio de rumbo en el mercado, siempre a favor de los usuarios.

Otras influencias externas que no necesariamente puedan estar reguladas son los desarrolladores de nuevas tecnologías de comunicación que permiten una mejora en los servicios y promueven la expansión de los servicios en todo el territorio.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Los lazos pasados de Telefónica del Perú lo remontan a la compra de la empresa Entel en los años 90 iniciando así un cambio en el sector de las telecomunicaciones en el Perú, donde la llegada del internet fijo, a través de las líneas de teléfono, marcaron el inicio de una carrera de desarrollo tecnológico para poder interconectar las diferentes ciudades del país. Anteriormente se requería un desarrollo de infraestructura posiblemente muy costoso para poder crear mecanismos que permitan expandir las comunicaciones.

En la actualidad, el desarrollo tecnológico y la competencia del sector han permitido desarrollar tecnologías más eficientes para conectar con las personas, y desarrollar nuevas forma y procesos para las empresas, por medio de señales mucho más eficientes, desarrollo de fibra, tecnología inalámbrica, antenas 4G, 4.5G LTE y próximamente 5G, etc. que han sido parte fundamental de la transformación y el avance en las comunicaciones en el Perú.

5.3.3 Contrabalance de intereses

Según Gavilano (2019) los paquetes de Internet ofrecido en el Perú presentan mejores resultados, en promedio, que los países de la región: (a) mejores atributos (capacidad, precio, velocidad), (b) la velocidad promedio cursada en el Perú se encuentra entre las más altas; y, (c) la disponibilidad del servicio mediante el acceso 4G es la más alta de la región.

Por ello, la competencia en el Perú se da agresivamente para ganar la mayor participación de mercado; sin embargo, el mundo de las operadoras enfrenta una revolución tecnológica lo que está digitalizando el hábito de las personas, las empresas e instituciones, trasladando a la red la gran parte de sus acciones cotidianas.

Son las empresas de telecomunicaciones las que están encargadas de proveer conectividad a todo el ecosistema digital, dado que los clientes están permanentemente conectados a través de múltiples dispositivos lo que les da un fuerte empoderamiento, más aún que están apareciendo nuevos actores como los servicios Over the Top (OTTs), servicios que adquieren por medio del internet y que representan una amenaza para los operadores de telecomunicaciones; sin embargo, el principal reto es reforzar sus inversiones para atender las demandas de la conectividad, usar sus recursos para desarrollar acciones más innovadoras que calcen con la necesidad del cliente y en las condiciones en las que este se está acostumbrando, es decir digitalizar a las personas con mejores servicios.

5.3.4 Conservación de los enemigos

Los enemigos son el incentivo más fino de la mejora continua, la competencia genera dinamismo en los mercados, lo cual genera que las empresas reconfiguren sus estrategias para prevalecer en el mercado, de esta manera el mercado peruano ha logrado ganar atractivo a partir de un incremento de la competencia y enormes

inversiones con el objetivo de conectar el país. Por ello, el mercado peruano está siendo un país atractivo para desarrollar una empresa de telecomunicaciones y aunque la competencia sea agresiva, permite reinventarse e imitar a las grandes empresas para crecer en el tiempo.

Muestra de la competencia vemos en la Figura 53 que el Perú está en la segunda posición del ranking de países con mejor velocidad de descarga (bajada) comparado con países de la región después de Uruguay, lo cual es bastante atractivo para otras operadoras de telecomunicaciones que quieran ingresar al mercado y a la vez un importante reto porque para ganar clientes lo más importante es ofrecer el mejor servicio.

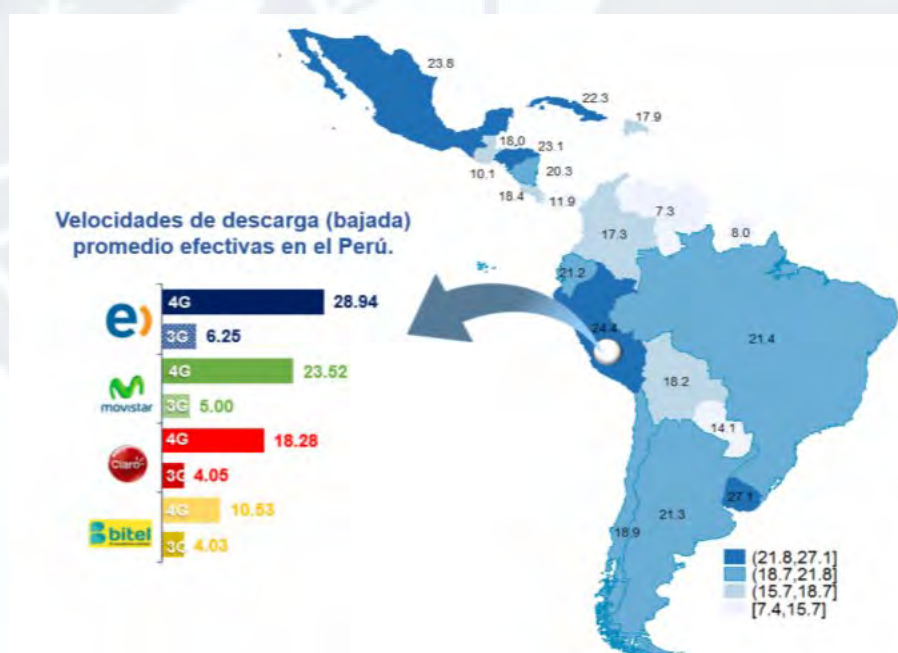


Figura 53. Perú: Velocidad de descarga Latinoamérica y por operadora 2019. Tomado de “Servicios Móviles: Comparación nacional e internacional del servicio de Internet móvil prepago,” por Gavilano, M. & Jauregui, S., Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2019 (<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n09/reporte-competencia-n09.pdf>).

Asimismo, Telefónica del Perú se encuentra en segunda posición de las empresas del sector que brinda mayor velocidad, lo que genera en ella la necesidad de ampliar su potencial para ser la primera del país (Gavilano & Jaureguí, Servicios

Móviles: Comparación nacional e internacional del servicio de Internet móvil prepago, 2019).

5.4 Matriz de Intereses de Telefónica del Perú

Los principales intereses de Telefónica del Perú se plasman en la Matriz de Interés Organizacional, los cuales se han desarrollado luego del análisis de los principios cardinales compuesto por la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses y la conservación de los enemigos de manera que esto sumado con la Visión y Misión que tiene la empresa sirvan para definir los objetivos a Largo Plazo (D'Alessio, 2015); en Telefónica del Perú se han identificado siete principales reflejados en la Tabla 39:

Tabla 39. *Matriz de Intereses de la Organización (MIO)*

Matriz de los Intereses de la Organización (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Tecnología para conectarse más	América Móvil Entel Viettel Universidades Over the Top		
2 Experiencia al cliente	América Móvil Entel Viettel		
3 Ágil y Digital	América Móvil Entel Viettel		
4 Conducción de un Negocio Responsable	América Móvil Entel Viettel		
5 Innovación en la oferta	Over the Top	América Móvil Direct TV	(Entel) (Viettel)
6 Velocidad de servicio	Entel Viettel		
7 Penetración de mercado	América Móvil América Móvil Entel Viettel Over the Top		

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., pp. 216-217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se evidencia que sus competidores principales están relacionados a los mismos intereses para ser líderes del mercado; sin embargo, también los hacen los sustitos como los Over the Top que están enfocados el uso de la tecnología para conectar más y acceder a sus servicios a través de los mismos, esto permite poner mayor atención sobre lo que lo que la industria cree que es importante y sobre todo lo que exige las necesidades de los usuarios, de no hacerlo puede poner en riesgo la conducción de la empresa.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D' Alessio (2015) los objetivos a largo plazo son los resultados que se pretende lograr como organización usando estrategias específicas, que permiten conducir hacia la visión establecida en un horizonte trazado de cinco años resolviendo las deficiencias que hoy se observan. Así se ha determinado tres grandes objetivos para estar alineados con misión y visión, los cuales se implementarán por medio del presente Plan Estratégico para Telefónica del Perú. Los objetivos planteados son los siguientes:

- **Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP1):** Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un índice de satisfacción de 9.00.
- **Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2):** Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual de 9% en el valor de las ventas.
- **Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3):** Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.

5.6 Conclusiones

Se ha propuesto una visión ambiciosa y retadora para el 2025, que impulsa a Telefónica del Perú a mantener e incrementar el liderazgo basado en innovación y tecnología, en experiencia cliente y promoción de la inclusión digital en el Perú; permitiendo a los peruanos de todas las regiones acceder a un mundo de posibilidades infinitas en una nueva era digital.

El potencial de la empresa es alto y se basa en atributos como una sólida infraestructura a nivel nacional, tácticas para penetrar el mercado, talento orientado a la digitalización, procesos cada vez más digitales, innovación dentro de su portafolio de servicios y una fuerte y sostenible forma de competir en el mercado.

Un factor relevante de mencionar está relacionado con el factor social responsable de un negocio como este, por medio del cual se ha planteado convertirse en el principal referente del sector que haya desarrollado inclusión digital en el país por medio de concursos, incubadoras de proyectos digitales, contribución a la educación y la empleabilidad de más jóvenes por medio de la digitalización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se revisará el desarrollo del proceso estratégico de Telefónica del Perú que se extrae por medio del análisis de las matrices: (a) Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting (MBCG), (d) Matriz Interna y Externa (MIE), (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Posterior a ello para decidir las estrategias que usaran para alcanzar a la visión de la organización se usará la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

Con ello se espera configurar un conjunto de estrategias que configuren la estrategia competitiva que requiere la empresa para alcanzar a resolver sus problemas actuales y logre realizar su visión o situación deseada, y esta situación deseada debe responder a un entorno muy competitivo, por lo que se espera que sea una estrategia competitiva.

6.1 Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2008), esta matriz es una herramienta que sirve para analizar situacionalmente a la empresa usando un pensamiento concienzudo para generar las estrategias, emparejando fortaleza y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y amenazas (DA) que provienen del análisis externo EFE, como interno EFI, de manera que se creen estrategias en cada escenario (D'Alessio, 2008).

De esta manera, se identifican cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de la organización, identificando la siguiente caracterización de Telefónica del Perú:

- Fortalezas: tecnología y sistemas / infraestructura, estrategias de captación y blindaje de clientes, participación de mercado, portafolio de productos, alianzas estratégicas con proveedores, competencias y calificaciones profesionales, red de canales de atención.
- Oportunidades: sector es uno de los contribuyentes de mayor crecimiento al PBI nacional, las industrias requieren de las telecomunicaciones, aumento de la demanda interna y consumo digital, estabilidad macroeconómica del país, mayor penetración de acceso a internet, llegada de la tecnología 5G, acuerdos de integración y cooperación económica (TLC), volumen de inversión extranjera.
- Debilidades: imagen y prestigio de la organización, calidad del servicio al cliente y servicio post venta, lealtad a la marca, competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores, sistemas orientados al usuario.
- Amenazas: se requieren fuertes inversiones en infraestructura, ingreso de nuevos competidores, falta de digitalización en el país y mejor servicio de red, inestabilidad política en el país, baja inversión de I&D en el país, aparición de over the top como sustitos de comunicación, amenaza de desastres naturales, adquisición de concesiones, bajo índice de competitividad como país.

Una vez identificados las características internas y externas, se procede con el emparejamiento de estos ejes. De dicho emparejamiento se han creado 18 estrategias específicas que son la primera base de datos que se confirmarían o se descartarían luego de hacer uso de las siguientes matrices del proceso estratégico. De esta manera, la matriz FODA da origen fruto del emparejamiento de las fuerzas internas (fortalezas y debilidades), así como de las fuerzas externas (oportunidades y amenazas) a un plan preliminar para buscar impulsar a la organización hacia una estrategia específica para lograr aprovechar el momento de la empresa. Ver Tabla 40.

Tabla 40

Matriz Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Recursos	1	Satisfacción del cliente
		2	Disponibilidad de red	2	Oferta de mercado / Proposición de valor
		3	Participación de mercado	3	Relacionamiento con clientes
		4	Capacidad de adopción de nuevas tecnologías	4	Imagen y prestigio de la organización
		5	Economías de escala o economías de alcance	5	Lealtad a la marca
		6	Canales de atención al cliente	6	Mejora continua
		7	Socios	7	Situación tributaria
		8	Posición competitiva en la industria	8	Cumplimiento regulatorio
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Innovación tecnológica de la industria	FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	DO1	Buscar desplegar la Tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6
2	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	FO2	Explotar el desarrollo de mercados (mayorista, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación Silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	DO2	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6
3	Renovación y nuevas concesiones			DO3	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6
4	Cambio tecnológico			DO4	Buscar la Renovación Tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6
5	Número de suscriptores	FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8		
6	Posición competitiva en la Industria			DO5	Buscar socios para la cooptencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6
7	Evolución del poder adquisitivo del consumidor			DO6	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6
8	Responsabilidad social			DO7	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Experiencia cliente	FA1	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6		
2	Desaceleración económica	FA2	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	DA1	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4
3	Relaciones con organismos públicos			DA2	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8
4	Regulación tarifaria	FA3	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4		
5	Regulaciones gubernamentales	FA4	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7		
6	Seguridad jurídica			DA3	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8
7	Controversia con la salud por la tecnología	FA5	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7		
8	Volumen de inversión extranjera			DA4	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 266-280), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

Tradicionalmente, estas estrategias se dividen en estrategias específicas para explotar, confrontar, buscar y evitar, que son las siguientes:

- FO: Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda); explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, de las comunidades rurales sin conectividad, PYMES, de la generación baby boomer de 1946 a 1960 de los cabeza de familia y de la generación silenciosa de 1928 a 1945 de los abuelos); y explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G.
- FA: Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente; enfrentar la reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia; enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones; enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance); y enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos.
- DO: Buscar desplegar la tecnología 5G; buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil; buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC; buscar la renovación tecnológica - procesos productivos, I+D, TIC, IA, bots, app, web 3.0, etc., - para mejorar relación con el cliente; buscar socios para la cooepetencia en la implementación de infraestructura; buscar la mejora de planes y tarifas económicas; y buscar la mejora reputacional.
- DA: Evitar el crecimiento de cartera pesada; evitar las multas y sanciones; evitar la judicialización del pago de impuestos; y evitar la no renovación de concesiones.

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

La matriz PEYEA de Dickel (1984) es usada para indicar la postura más apropiada para la organización de cara a la competencia dentro de su industria; usa dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2008).

Del análisis la matriz que se presenta en la Figura 54 y la Tabla 41 muestran que Telefónica del Perú se ubica en una postura agresiva basada en la fortaleza financiera y la fuerza de la industria de Telco, lo que quiere decir que opera en una industria atractiva, en crecimiento y por lo tanto con mucha competencia, por lo que no goza de mucha ventaja competitiva, pero en un entorno de alta estabilidad; el sector de las telecomunicaciones está creciendo a gran escala debido al cambio y convergencia tecnológicos constantes, y en la cual se está en momento de agresiva competencia por tener la mayor cuota de mercado en función de sus recursos invertidos.

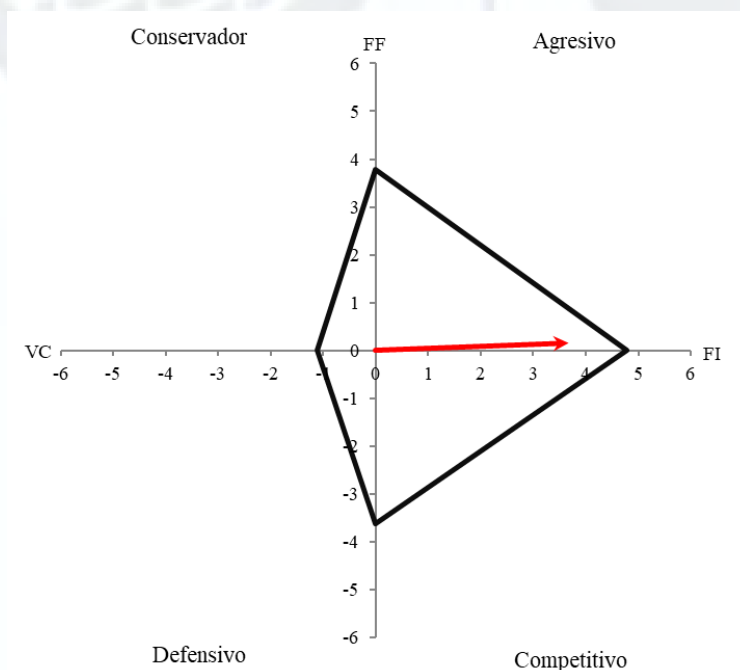


Figura 54. MPEYEA de Telefónica del Perú.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

En conclusión, Telefónica del Perú presenta fortaleza en los siguientes factores externos e internos: Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), muy fuertes: 4.78/6.00; factores determinantes de la fortaleza financiera (FF), fuertes: 3.78/6.00; factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), fuertes: -3.66/6.00; y factores determinantes de la ventaja competitiva (VC), débiles: -1.11/6.00. Esto último, no significa que la empresa no tenga ventajas competitivas, sino que debe mejorar en varios aspectos de su propuesta de valor y mantener la ventaja competitiva que inicialmente ostentaba hace una década atrás.

Si bien la organización está pasando por unos años difíciles, debe explotar su posición favorable, ya que su posición en la industria sigue siendo agresiva, y en estos casos se recomienda que aplique algunas de las siguientes estrategias intensivas: (1) penetración de mercado = producto actual + mercado actual; (2) desarrollo de mercado = producto actual + nuevos mercados; (3) desarrollo de producto = producto nuevo + mercado actual; y las siguientes estrategias alternativas: (4) diversificación concéntrica con productos nuevos relacionados con los actuales; (5) integración vertical hacia atrás con proveedores; y (6) fusión o alianza conglomerada ente varios.

Como estrategia genérica competitiva se recomienda el liderazgo en costos por la fortaleza de la industria y su fortaleza financiera. Esta a su vez implica, la venta de activos fijos ociosos; la reducción del capital de trabajo WK; el control estricto de costos; la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM); la gestión de la calidad total (TQM); la reorganización financiera para disminuir uso de recursos, gastos y mejorar la eficiencia (Fusiones y Adquisiciones, Downsizing, Deuda /Equity); la reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio; la reestructuración estratégica; misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, etc.; la reestructuración

interna; planilla, procesos, organización, operaciones, localización, aprovisionamiento; y la reestructuración Tecnológica, inversiones, procesos industriales, I+D, TIC.

Por ello, es indispensable tener los recursos que permitan aumentar los “esfuerzos” y resultados en marketing; el esfuerzo de ventas; el desarrollo de las líneas de productos; la inversión en tamaño de planta, tecnología, en productividad, etc., así como en reducir costos y activos ociosos, y proteger la ventaja competitiva en mercados de declinación” (D'Alessio F. , Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados, 2014).

Tabla 41 *Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)*

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	3	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	6	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	6
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6
Promedio =	4.78	Promedio - 6 = 4.67 - 6	-1.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	0	1. Retorno en la inversión	0
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	6
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	0	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	0	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	0	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	6
Promedio - 6 = 2.50 - 6	-3.63	Promedio =	3.78
X = FI + VC	3.67	Ángulo	Mód.
Y = EE + FF	0.15	2.4°	3.67

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) “ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias para organizaciones multidivisionales” o “para evaluar separadamente el portafolio de productos de una unidad de negocio”, ayudando a determinar la posición competitiva de las divisiones en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de ventas de la industria (D'Alessio, 2008).

La MBCG cuenta con cuatro cuadrantes que relacionan el ciclo de vida específico de los productos, iniciándose en el I cuadrante con (a) signo de interrogación, con alta tasa de ventas, pero baja participación de mercado, (b) estrellas en el II cuadrante, quienes tienen una alta tasa de crecimiento de ventas y alta participación de mercado, (c) vacas lecheras en el III cuadrante con alta participación de mercado, pero sus ventas van disminuyendo, (d) perros en el IV cuadrante con ventas en disminución y baja participación. Es importante advertir el carácter dinámico de la posición del portafolio de productos en cada unidad de negocio por período en esta matriz, porque año a año las participaciones de mercado y el crecimiento de ventas varían en cada producto con lo cual varía su situación y estrategia recomendada.

En la Tabla 42 se presenta la identificación de la MBCG de Telefónica del Perú, en la cual se observan los servicios brindados por la empresa en los años más recientes (2018 y 2019). Cabe destacar que desde el 2015 la empresa dejó de publicar las ventas y utilidades por producto, debido a la decisión de integrar todos los productos de la cartera en una sola división; lo cual es aceptable ya que con el cambio y la convergencia tecnológica todo se consolida en servicios de telecomunicación fija o móvil, dejando atrás la tecnología antigua de la telefonía conmutada que inició esta industria. Sin

embargo, esto planteo trabajar con los datos oficiales de Osiptel como aproximación a la evolución de los productos, así como de los diferentes mercados y las otras empresas .

Se puede apreciar que al cierre del 2019, Telefónica del Perú seguía siendo la líder en el mercado, a pesar de que cayó en ingresos 2.74% versus el año anterior. La empresa se mantenía como líder en seis de los siete productos. La excepción fue el servicio de larga distancia que paso a ser liderado por América Móvil Perú S.A.C., Claro, a partir de dicho año.

En la figura 55, se puede observar por el tamaño de los círculos del gráfico, cuáles fueron los servicios con mayores ingresos al cierre del 2019, encabezando la lista con Telefonía Móvil con el 29.49%, la Telefonía Local con 19.59%, seguido por internet con 18.23%, los servicios de Datos y TI con 17.93% y la TV paga con 13.64%, juntos representaron el 98.88% de las ventas. Mientras que los servicios con ingresos más bajos fueron la Telefonía pública y rural con 1% y finalmente, los servicios que están en un fase de desaparición, la telefonía de larga distancia con 0.11% debido al cambio tecnológico y su sustitución por otros productos.

Tabla 42

Matriz de Identificación Boston Group

Unidad de negocio	2019	2018	2019	
	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (miles S/)	B. Ventas año pasado de la organización (miles de S/)	C. Ventas año actual de la organización (miles de S/)	D. Ventas año actual de la organización (%)
Telefonía Móvil	2,323,543	2,538,897	2,323,543	29.49%
Internet	1,436,677	1,487,418	1,436,677	18.23%
TV Pagada	1,075,057	1,026,958	1,075,057	13.64%
Servicio de. Datos y TI	1,412,629	1,433,624	1,412,629	17.93%
Telefonía Local	1,543,788	1,501,092	1,543,788	19.59%
Telefonía Pública	79,144	77,262	79,144	1.00%
Larga Distancia	11,659	36,886	8,942	0.11%
Total	7,882,497	8,102,137	7,879,780	100.00%

Ingresos = tamaño del círculo, utilidades = parte sombreada del círculo

-2.74%

La participación de mercado se ubica en la coordenada X; y la tasa de crecimiento en la Y

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

Ese año los productos de su portafolio que se ubicaban como vacas lecheras eran la Telefonía Móvil, los Servicios de Datos y Tecnología de Información, e Internet; el producto estrella era la TV Pagada, básicamente colocándose la Telefonía Fija en el cuadrante de los interrogantes; dejando a los productos con obsolescencia tecnológica y en caída en el mercado por su sustitución como son la Telefonía Pública y la Larga Distancia como perros.

Telefónica del Perú en este año 2020 mantiene como ingreso fuerte los planes y recargas como parte de Telefonía móvil, mientras que en el caso de venta de terminales no se tiene ganancias. Para el caso de Telefonía fija se han desarrollado diferentes paquetes de tríos que incluyen la Telefonía fija, Internet fijo, TV paga y un terminal móvil, llamado Movistar Total, pero a un precio conjunto menor, por lo que este sigue decreciendo y al cierre del 2020 se estima que este servicio pasaría a ser un perro. Ante la coyuntura el Internet Fijo es el que está teniendo mayor crecimiento (Información confidencial, 2020).

Mas abajo en la figura 55 se presenta la situación (foto) del MBCG al 2020, de la cual todavía se tiene información al cierre de año, pero los resultados se estiman, por la información a priori, podrían posicionarse de dicha manera, puesto que actualmente durante el 2020, debido a los cambios en los patrones de consumo por la pandemia del covid, se están expandiendo como estrellas los Servicios de Datos y Tecnología de la Información, la TV Paga y la Internet; la Telefonía Móvil continua como vaca; y la Telefonía fija cae como perro, junto con la Telefonía Pública y de Larga Distancia.

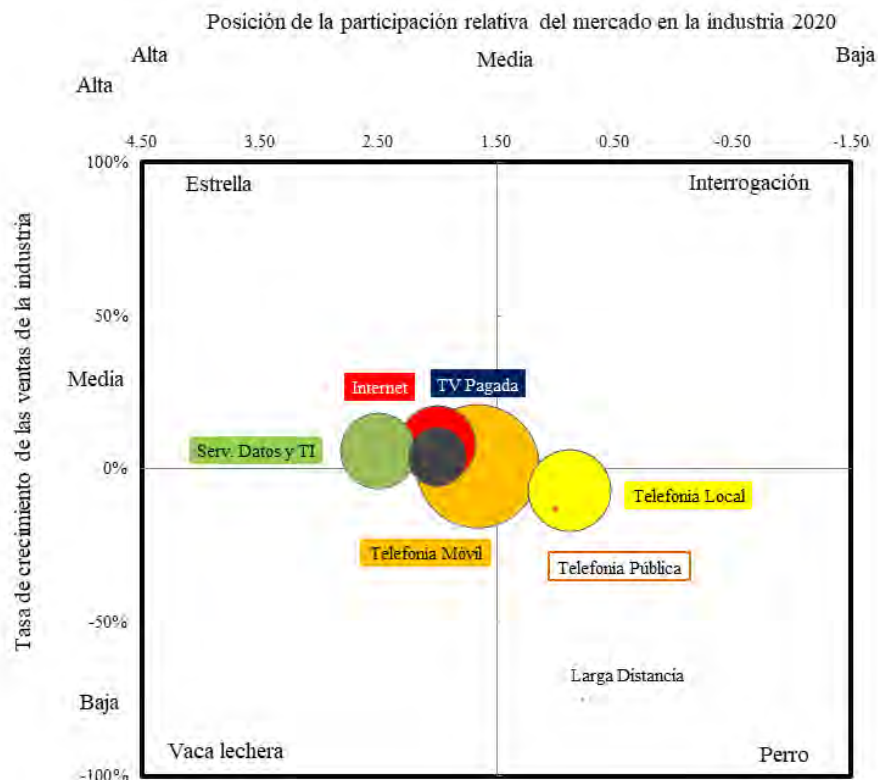
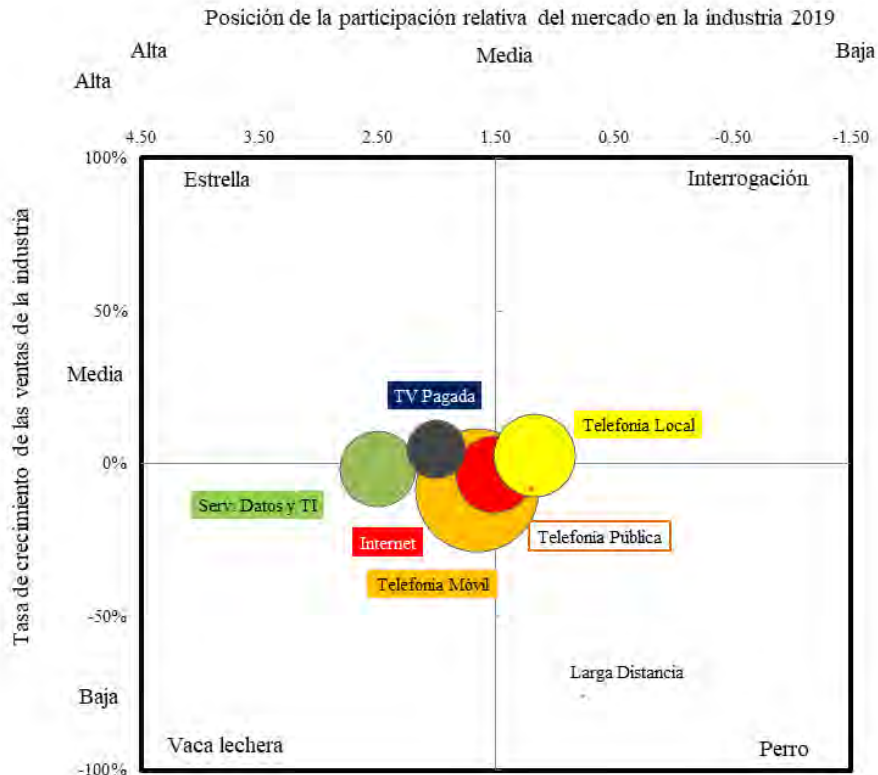


Figura 55. MBCG de Telefónica del Perú.
 Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed. p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008) usamos la matriz interna y externa para graficar cada uno de los productos de la organización ubicándolas en nueve posiciones por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI ofreciendo una mayor amplitud para reflejar complejidades de los negocios de una organización multidivisional.

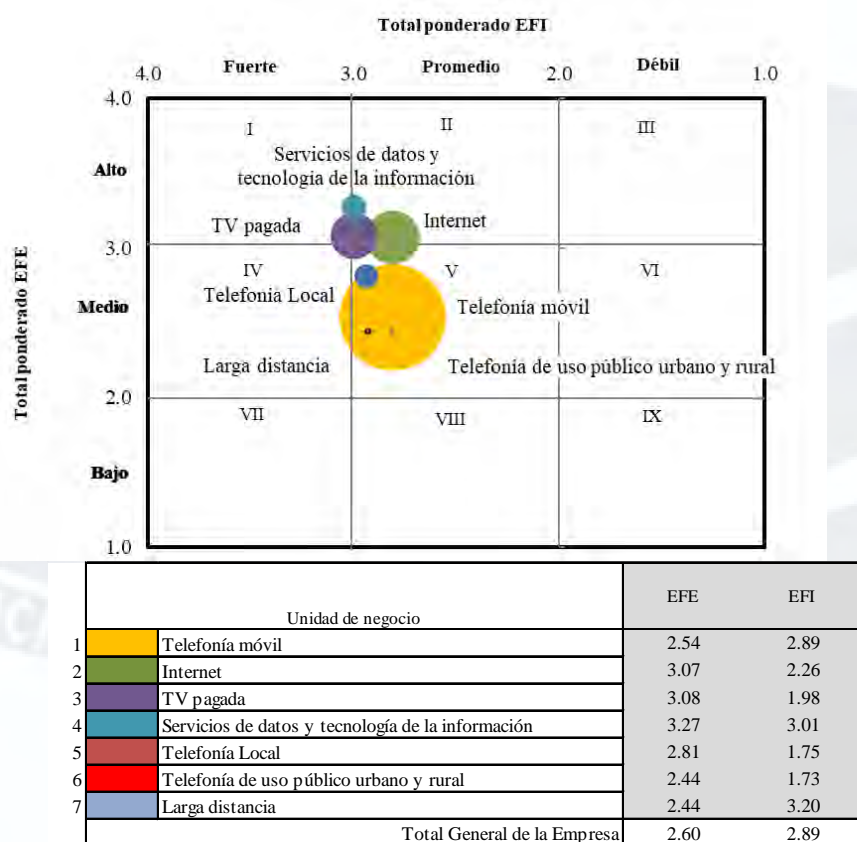


Figura 56. MIE de Telefónica del Perú por portafolio.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 317-324), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

Para el caso de Telefónica del Perú observamos en la Figura 56 que el servicio de telefonía móvil se ubica en el cuadrante V, promedio como posición interna y medio para capitalizar oportunidades y evitar amenazas, siendo un producto estrella debería ubicarse más a la izquierda, por lo que hay que hacer que eso ocurra. Por otro lado, destacan TV paga, y los Servicios de Datos y TI que se ubican competitivamente en un

segmento alto de factores externos y fuerte en factores internos (cuadrante I y II), junto con la Internet un poco más rezagada por factores internos. Las estrategias en estos cuadrantes deben ser Intensivas y de Integración con la finalidad de Invertir selectamente y construir (D'Alessio, 2008).

El resto de los servicios como la larga distancia, la telefonía de uso público y rural, la telefonía móvil, y telefonía fija se ubican en el V cuadrante donde el foco es desarrollarse selectivamente para mejorar, mediante la penetración de mercado y el desarrollo de productos. Se recomienda por sobre todo, atender los servicios que generan más ingresos y desinvertir en los que están desfasados por los sustitutos.

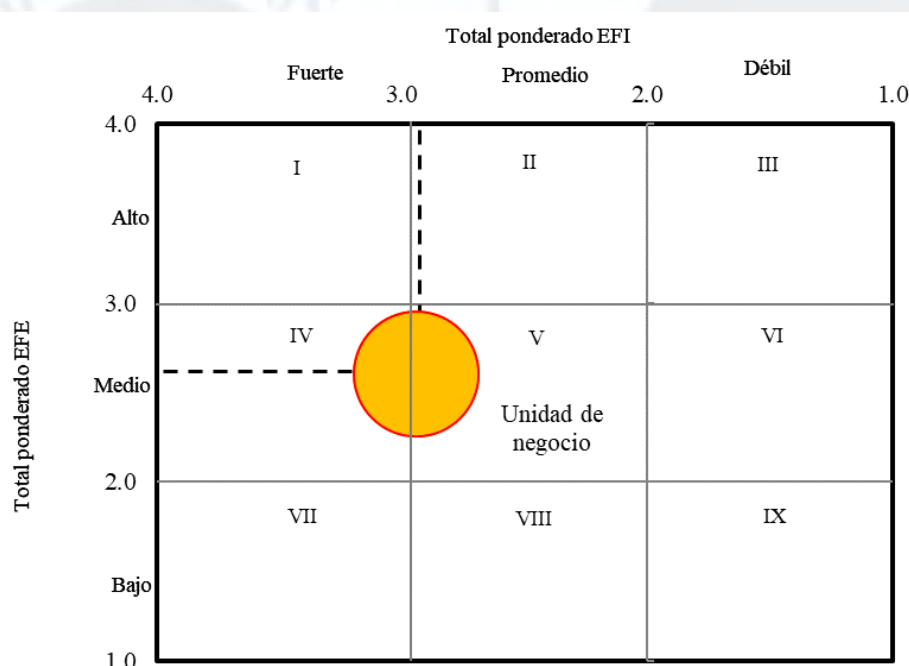


Figura 57. MIE de Telefónica del Perú.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 317-324), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

En términos generales también se puede mostrar la situación general de la empresa en la siguiente Figura 57, donde claramente la empresa en su conjunto se muestra como una típica organización en el cuadrante V, donde la recomendación es *retener y mantener*, por lo que las estrategias conducentes son la estrategias de penetración en el mercado y la de desarrollo de productos (D'Alessio, 2014). Así

mismo, es de remarcar que está alineada a estrategia general competitiva de enfoque por diferenciación que se recomienda a la empresa.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la gran estrategia contiene un análisis importante para la organización porque involucra a la estrategia de la empresa con el entorno externo, es una herramienta útil y ayuda a afinar la elección apropiada de estrategias para la organización (D'Alessio, 2008).

Esta matriz no requiere de cálculos para ubicar en que cuadrante se encuentra la organización, usa la información de la matriz de perfil competitivo (MPC) y una evaluación de la tasa de crecimiento de su mercado. Según su MPC, la empresa en estudio, es la más competitiva de la industria doméstica; y el mercado está creciendo a una tasa mayor que el promedio nacional del Producto Bruto Interno, por lo que le corresponde ser catalogada como de rápido crecimiento. De esta manera, la empresa Telefónica del Perú se posiciona en el cuadrante número I, es decir en una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento del mercado (Ver Figura 58).

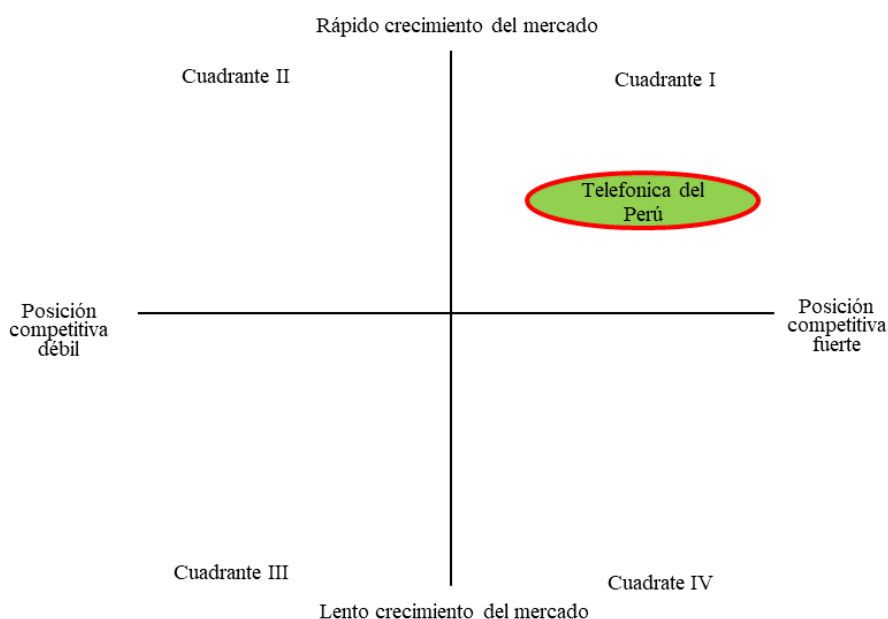


Figura 58. MGE de Telefónica del Perú.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 324), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

Por lo tanto, si el cuadrante número I representa la situación actual de la empresa entonces, las estrategias sugeridas en este caso, según D'Alessio (2014) para la empresa son: el desarrollo de mercados; la penetración de mercados; el desarrollo de productos; la integración vertical hacia adelante; la integración vertical hacia atrás; la integración horizontal; la diversificación concéntrica (nuevos productos relacionados con los actuales); y para complementar todas ellas la gestión de riesgos; todo siempre enmarcado en la estrategia competitiva general de nicho por diferenciación ya mencionada.

En el caso de Telefónica del Perú, el principal factor de éxito para la empresa es ser el líder en el sector de las telecomunicaciones del Perú, sin embargo, el sector se ha tornado altamente competitivo y con el transcurso de los años la falla de gestión ha generado que hayan perdido muchos clientes, en especial en telefonía móvil, produciendo que su liderazgo continúe, pero genere pérdidas y destrucción de valor a los accionistas.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Durante la etapa del emparejamiento de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE las estrategias específicas obtenidas en dichas matrices se van a reunir en la Matriz de Gran Decisión (MDE) donde se van a apreciar las repeticiones de cada estrategia, para luego retener a las de mayor repetición, luego se usarán para la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) que serán ponderadas para ver cuán atractivas son en relación a los factores éxito (D'Alessio, 2008).

A partir de esto se empiezan a discriminar las estrategias que tienen menos repeticiones en las matrices anteriores para diferenciar el primer bloque de estrategias llamadas, estrategias específicas, que debe seguir la organización, de las estrategias alternativas. El criterio general, sin ser excluyente, para seguir son un mínimo de tres

coincidencias entre todas las matrices anteriores, el resto se deja a criterio de la empresa. (D'Alessio, 2008)

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Siguiendo a D'Alessio (2014), para priorizar las estrategias del MFODA siguiendo algún criterio cuantitativo de clasificación, se debe seguir el criterio de análisis y selección estratégico de David (1998) que según los objetivos, análisis externo e interno, se puede determinar qué estrategias de las propuestas son las mejores, desde un punto de vista objetivo, en base al buen juicio intuitivo, para evaluar la ventaja de cada estrategia en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

A las 19 estrategias genéricas y específicas retenidas resultantes se les hizo pasar por esta prueba cuantitativa de priorización con una escala de pesos normalizada con un umbral de $x \geq 3$, y resultaron todas las 19 estrategias priorizadas y ordenadas por puntaje, que son las únicas que se publican en la Tabla 42.

Todas las estrategias responden a las recomendaciones de cada matriz anterior que priorizan ciertas estrategias genéricas y otras específicas dependiendo de la situación en que se encuentre la organización o cada producto filtrados en consistencia cruzada con los otros criterios de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE tanto para la empresa en general, como para el portafolio de productos.

Tabla 43.

Matriz de la Decisión Estratégica Inicial (MDE)

Estrategias alternativas sugeridas		Estrategias específicas	FOD A	PEYE A	BCG	MIEP	MGE	Total
1	FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	x	x	x	x	x	5
2	FO2	Explotar el desarrollo de mercados (el Mayorista, de comunidades rurales sin conectividad, de PYMES, de la Generación Baby Boomer -entre 1946 y 1960- y Generación silenciosa -entre 1928 y 1945-: O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	x	x	x	x	x	5
3	FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	x	x	x	x		4
4	DO1	Buscar desplegar la Tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	x	x		x	x	4
5	DO2	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
6	DO3	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
7	DO4	Buscar la Renovación Tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	x	x		x	x	4
8	DO5	Buscar socios para la cooptencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
9	DO6	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
10	DO7	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	x	x		x	x	4
11	FA1	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	x	x		x	x	4
12	FA2	Enfrentar la reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	x	x		x	x	4
13	FA3	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	x	x		x	x	4
14	FA4	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al Cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	x	x		x	x	4
15	FA5	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	x	x		x	x	4
16	DA1	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	x	x		x	x	4
17	DA2	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	x	x	x			3
18	DA3	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	x	x		x		3
19	DA4	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	x	x		x		3
20	1	Integración vertical hacia adelante.		x	x	x	x	4
21	2	Integración vertical hacia atrás.		x	x	x	x	4
22	3	Reestructuración interna -planilla, procesos, organización, operaciones, localización, aprovisionamiento-	x	x		x	x	4
23	4	Liderazgo en costos (Fortaleza financiera y fortaleza de la industria)		x		x	x	3
24	5	Venta de activos fijos ociosos		x		x	x	3
25	6	Control estricto de costos		x		x	x	3
26	7	Reestructuración tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, bots, app, web 3.0, etc.-	x	x		x		3
27	8	Fusión o alianza conglomerada (con organizaciones no competidoras).		x			x	2
28	9	Reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM),	x	x				2
29	10	Gestión de la calidad total (TQM),	x	x				2
30	11	Reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio	x	x				2
31	12	Reestructuración estratégica -misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, etc.-	x	x				2
32	13	Reducción del capital de trabajo WK		x				1

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 118-200), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

En conclusión, en esta parte del trabajo se han identificado al primer grupo de estrategias surgidas del análisis FODA basados en factores críticos de éxito internos y externos, el diagnóstico de los problemas de la empresa, así como de los otros análisis más genéricos (BCG, MIE, MGE y de la MDE) que nos arrojan este conjunto de estrategias o acciones para impulsar la ventaja competitiva sostenible de la empresa, sacándola del mal momento. Sin embargo, como se puede apreciar no solo algunas obtienen un puntaje < 3 , sino que algunas se repiten, o son contenidas en otras, por lo que deben con criterio integrador ser resumidas. De esta manera se obtiene una nueva Matriz de la Decisión Estratégica final. En las siguientes etapas estas estrategias retenidas, así como las otras secundarias proseguirán con su análisis en las fases sucesivas bajo los criterios de Ética y de Consistencia con la organización y el entorno (D'Alessio, 2014).

Tabla 44

Matriz de la Decisión Estratégica Propuesta Final (MDEP)

Estrategias no retenidas del MFODA, GE, IE, BGC y PEYEA sugeridas alternativamente		Estrategias específicas retenidas	FODA	PEYEA	BCG	IEP	GE	Total
1	FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	x	x	x	x	x	5
2	FO2	Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	x	x	x	x	x	5
3	FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	x	x		x		4
4	DO1	Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	x	x	x	x		4
5	DO2	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
6	DO3	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
7	DO4	Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	x	x		x	x	4
8	DO5	Buscar socios para la cooepetencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
9	DO6	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	x	x		x	x	4
10	DO7	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	x	x		x	x	4
11	FA1	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	x	x		x	x	4
12	FA2	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	x	x		x	x	4
13	FA3	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	x	x		x	x	4
14	FA4	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	x	x		x	x	4
15	FA5	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	x	x		x	x	4
16	DA1	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	x	x		x	x	4
17	DA2	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	x	x	x			3
18	DA3	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	x	x		x		3
19	DA4	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	x	x		x		3
22	1	Explotar la reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida	x	x				2
23	2	Explotar la reestructuración estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.-: Sugerida	x	x				2
24	3	Explotar la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida	x	x				2
25	4	Explotar la Gestión de la calidad total (TQM): Sugerida	x	x				2

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 118-120), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 45

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	FO1		FO2		FO3		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6		DO7		FA1		FA2		FA3		FA4		
	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Gen. silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Buscar la renovación tecnológica - procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	Buscar socios para la cooperación en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7															
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																													
1 Innovación tecnológica de la industria	0.07	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.1	4.0	0.3	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1
2 Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	0.07	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
3 Renovación y nuevas concesiones	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1
4 Cambio tecnológico	0.06	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
5 Número de suscriptores	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2
6 Posición competitiva en la Industria	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1
7 Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
8 Responsabilidad social	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
Amenazas																													
1 Experiencia cliente	0.08	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.2	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
2 Desaceleración económica	0.07	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2
3 Relaciones con organismos públicos	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2
4 Regulación tarifaria	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2
5 Regulaciones gubernamentales	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2
6 Seguridad jurídica	0.06	1.0	0.1	1.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2
7 Controversia con la salud por la tecnología	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2
8 Volumen de inversión extranjera	0.05	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
Fortalezas																													
1 Recursos	0.07	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2
2 Disponibilidad de red	0.07	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.1	4.0	0.3	2.0	0.1	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.1	3.0	0.2
3 Participación de mercado	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
4 Posición competitiva en la industria	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
5 Fortaleza financiera	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
6 Nuestra base de clientes	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2
7 Socios	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
8 Economías de escala o economías de alcance	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
Debilidades																													
1 Satisfacción del cliente	0.07	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
2 Market Offering/Value proposition	0.07	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
3 Customer Relationship	0.07	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
4 Imagen y prestigio de la organización	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
5 Lealtad a la marca	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
6 Continuous improvement	0.06	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
7 Situación tributaria	0.06	1.0	0.1	1.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
8 Cumplimiento regulatorio	0.05	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
Total	2.00	6.24		6.24		6.93		6.50		6.28		6.63		6.09		5.85		7.03		5.96		6.31		6.12		6.12		6.22	

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Factores críticos para el éxito	Peso	FA5 Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7		DA1 Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4		DA2 Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8		DA3 Evitar judicializació n de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8		DA4 Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8		1 Explotar la Reestructuraci ón Empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida		2 Explotar la Reestructuració n Estratégica - misión, valores, propuesta de valor, productos- mercados, 4Ps, 7Ps, etc.- : Sugerida		3 Explotar la Reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida		4 Explotar la Gestión de la calidad total (TQM): Sugerida	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
1 Innovación tecnológica de la Industria	0.07	4.0	0.3	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.3	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2
2 Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	0.07	4.0	0.3	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
3 Renovación y nuevas concesiones	0.06	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
4 Cambio tecnológico	0.06	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
5 Número de suscriptores	0.06	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
6 Posición competitiva en la industria	0.06	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
7 Evolución del poder adquisitivo del consumidor	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
8 Responsabilidad social	0.06	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
Amenazas																			
1 Experiencia cliente	0.08	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
2 Desaceleración económica	0.07	2.0	0.1	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2
3 Relaciones con organismos públicos	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
4 Regulación tarifaria	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
5 Regulaciones gubernamentales	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
6 Seguridad jurídica	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
7 Controversia con la salud por la tecnología	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.2	3.0	0.2
8 Volumen de inversión extranjera	0.05	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
Fortalezas																			
1 Recursos	0.07	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.1	2.0	0.1
2 Disponibilidad de red	0.07	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.3	4.0	0.3	2.0	0.1	2.0	0.1
3 Participación de mercado	0.06	3.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
4 Posición competitiva en la industria	0.06	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
5 Fortaleza financiera	0.06	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
6 Nuestra base de clientes	0.06	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
7 Socios	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
8 Economías de escala o economías de alcance	0.06	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2
Debilidades																			
1 Satisfacción del cliente	0.07	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
2 Market Offering/Value proposition	0.07	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
3 Customer Relationship	0.07	4.0	0.3	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3	4.0	0.3
4 Imagen y prestigio de la organización	0.06	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
5 Lealtad a la marca	0.06	4.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
6 Continuous improvement	0.06	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2
7 Situación tributaria	0.06	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
8 Cumplimiento regulatorio	0.05	4.0	0.2	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1
Total	2.00		6.61		5.11		5.11		5.11		5.11		6.31		6.31		5.73		5.73

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 120-203), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

De esta manera, a modo de conclusión preliminar se halla que las principales doce estrategias a las que se debe poner énfasis son: (1) Buscar la mejora de planes y tarifas económicas; (2) Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G; (3) Buscar la concesión de la banda 3.5GHz para 5G; (4) Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos; (5) Buscar desplegar la Tecnología 5G; (6) Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente; (7) Explotar la Reestructuración Empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida; (8) Explotar la Reestructuración Estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.-: Sugerida; (9) Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil; (10) Explotar el desarrollo de mercados (wholesale, de las comunidades rurales sin conectividad, PYMES, de la generación baby boomers, nacidos entre 1946 y 1960 cabezas de familia, y de la generación silenciosa nacidos entre 1928 y 1945 de los abuelos en las familias); (11) Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda); (12) Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al Cambio y Good Compliance); (13) Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia; y (14) Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones. En la Tabla 45 se aprecia el puntaje que obtuvo cada una de ellas, entre siete y más de seis puntos.

Tabla 46

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Ranqueada (MCPER)

Estrategias Retenidas Rankeadas	MFODA	Puntaje Atractividad
1 Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	FA3	7.03
2 Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	FO3	6.93
3 Buscar la concesión de la banda 3.5GHz para 5G: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	FO6	6.63
4 Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	DO4	6.61
5 Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	FO4	6.50
6 Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	FA5	6.31
7 Explotar la reestructuración Empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida	1	6.31
8 Explotar la reestructuración Estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.-: Sugerida	2	6.31
9 Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	FO5	6.28
10 Explotar el desarrollo de mercados (wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, generación baby bommer y generación silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	FO2	6.24
11 Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	FO1	6.24
12 Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	DO3	6.22
13 Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	DO1	6.12
14 Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	DO2	6.12
15 Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, bots, app, web 3.0, etc.-, para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	FA1	6.09
16 Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	FA4	5.96
17 Buscar socios para la coopectencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	FA2	5.85
18 Explotar la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida	3	5.73
19 Explotar la Gestión de la calidad total (TQM): Sugerida	4	5.73
20 Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	DO5	5.11
21 Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	DO6	5.11
22 Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	DA1	5.11
23 Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	DA2	5.11

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 120-123), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Un correcto planeamiento estratégico debe considerar la naturaleza dinámica del entorno y de las condiciones de la organización, por lo que se deben revisar los factores externos e internos, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas constantemente, eso es para asegurar el buen desempeño (eficacia operativa) y para evaluar las estrategias que tiene la organización (estrategia competitiva) para alcanzar la situación deseada (Porter, 1999).

Así la evaluación y la retroalimentación del proceso de planeamiento son necesarias para conocer qué estrategias no están funcionando y modificar o sustituir algunas en el tiempo por los cambios en los factores internos (AMOFHIT) y/o externos (PESTELC). Lo único constante es el cambio. (Muñoz, 2017). Siguiendo a D'Alessio (2014), es gracias a Richard Rumelt que estableció cuatro criterios para probar qué estrategias deben ser retenidas y cuáles no, desde la perspectiva del cambio interno y externo: la consistencia interna, es que la estrategia no debe tener objetivos y políticas incoherentes o contrarias con las demás, debe haber congruencia en todo; la viabilidad interna, es que la estrategia debe ser posible con los recursos que se pueden manejar y no generar un sobrecosto, ni crear un problema, ni crear problemas sin solución; la consonancia externa, es que cada estrategia debe ir con el conjunto de tendencias y tendencias individuales externas, es decir, debe tener una respuesta adaptativa al cambio del entorno; y la ventaja externa, es que la estrategia debe proveer la creación y conservación de una ventaja competitiva en la organización (Muñoz, 2017).

De esta manera se concluye que todas las estrategias retenidas superan la consistencia interna, consonancia externa, la viabilidad interna y la ventaja externa. En la Tabla 46 se observa el análisis de las 19 estrategias según el criterio de Rumelt.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética sirve para validar si las estrategias específicas planteadas cumplen con un estándar ético mínimo considerando tres criterios básicos, el de derechos humanos, el de justicia y el utilitario, o de fines y medios en el logro de los objetivos. Estos criterios están recomendados por D'Alessio (2014) .

Cada uno de estos debe satisfacer un conjunto mínimo de condiciones. Los criterios de derechos humanos se basan en los derechos en una sociedad occidental y libre, tales como: (a) impacto en el derecho a la vida; (b) impacto en el derecho a la

propiedad; (c) impacto en el derecho al libre pensamiento; (d) impacto en el derecho a derecho a hablar libremente; y (g) impacto en el derecho al debido proceso. Los criterios de justicia que deben ser cumplidos son: (a) impacto en la distribución; (b) impacto en la administración; y (c) normas de compensación. Finalmente, el de fines y medios en el logro de los objetivos, o utilitario, debe de cumplir con: (a) los fines y resultados estratégicos; y (b) los medios estratégicos empleados. Estos criterios están recomendados por D'Alessio (2014). Ver Tabla 47.



Tabla 47

Matriz de Rumelt (MR)

		Estrategias	Consisten cia	Consonan cia	Factibili dad	Ventaja	Se acepta
1	FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO2	Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, Comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	DO1	Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	DO2	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	DO3	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	DO4	Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	DO5	Buscar socios para la coopectencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	DO6	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	DO7	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	FA1	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	FA2	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	FA3	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	FA4	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	FA5	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	DA1	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
17	DA2	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
18	DA3	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
19	DA4	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
20	1	Explotar la reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
21	2	Explotar la reestructuración estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.: Sugerida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
22	3	Explotar la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
23	4	Explotar la Gestión de la calidad total (TQM): Sugerida	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 123-125), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 48

Matriz de Auditoría Ética (ME)

	Estrategias	Derechos Humanos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
1	FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	P	N	P	N	P	P	N	N	N	N	E	E	Sí
2	FO2	Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, Comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	P	N	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
3	FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	P	P	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
4	FO4	Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	P	P	P	N	P	P	N	J	J	N	E	E	Sí
5	FO5	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P	N	P	N	P	P	N	J	J	N	E	E	Sí
6	FO6	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P	N	N	N	N	P	N	J	N	N	E	E	Sí
7	FA1	Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	P	P	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
8	FA2	Buscar socios para la cooptencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P	P	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
9	FA3	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P	P	N	N	N	P	N	N	N	N	N	E	Sí
10	FA4	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	P	N	N	N	N	P	N	J	N	N	E	E	Sí
11	FA5	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	P	N	N	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
12	DO1	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	P	P	P	P	P	P	P	J	N	N	E	E	Sí
13	DO2	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
14	DO3	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
15	DO4	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	P	N	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
16	DO5	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
17	DO6	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
18	DA1	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
19	DA2	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	P	P	P	P	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
20	1	Explotar la reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida	P	N	P	P	N	P	N	N	J	N	E	E	Sí
21	2	Explotar la reestructuración estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.: Sugerida	P	N	P	P	N	P	N	N	J	N	E	E	Sí
22	3	Explotar la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida	P	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
23	4	Explotar la Gestión de la calidad total (TQM): Sugerida	P	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 125-126), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Con el conjunto de estrategias identificadas para impulsar a la empresa Telefónica se seleccionan aquellas estrategias que cumplan con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), y de la matriz de Rumelt (MR). En la Tabla 48 se pueden apreciar que las diecinueve (19) estrategias retenidas, como las otras cuatro (4) estrategias secundarias que no cumplieron en todos los casos.

En la etapa de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), al pasar el filtro de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE se añadieron las estrategias que no eran específicas del FODA, sino que provenían de los otros criterios, por considerarlas importantes en la problemática a solucionar por la empresa y para lograr una ventaja competitiva sostenible entre sus recursos, siguiendo el criterio de D'Alessio (2014).

En este caso, las estrategias retenidas superan el umbral de la consistencia interna, consonancia externa, la viabilidad interna y la ventaja externa del criterio de Rumelt (Ver Tabla 46), así como los criterios de la matriz de Ética, derechos humanos, justicia, y utilitarismo o fines y medios para la estrategia. Ver Tabla 47.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Siguiendo con D'Alessio (2015), en esta matriz se colocan las estrategias que se han retenido puesto que sirven para cumplir con los objetivos de largo plazo (OLP), las mismas que han aparecido en diversos momentos del proceso estratégico siendo las que quedan recomendadas como óptimas para su implementación.

Para el análisis de Telefónica del Perú, dichas estrategias están alienadas a los intereses organizacionales como a las OLP que se han propuesto para el presente Plan Estratégico de cara a poder alcanzar la visión. A continuación, se muestran en la Matriz Estratégica de Objetivos a Largo Plazo en la Tabla 49.

Tabla 49

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
1	FO1 Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8
2	FO2 Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8
3	FO3 Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8
4	FO4 Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6
5	FO5 Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6
6	FO6 Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6
7	FA1 Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6
8	FA2 Buscar socios para la cooepetencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6
9	FA3 Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6
10	FA4 Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7
11	FA5 Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6
12	DO1 Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8
13	DO2 Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4
14	DO3 Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7
15	DO4 Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7
16	DO5 Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4
17	DO6 Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8
18	DA1 Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8
19	DA2 Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8
Estrategias de contingencia, o alternativas	
20	1 Explotar la reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida
21	2 Explotar la reestructuración estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.-: Sugerida
22	3 Explotar la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida
23	4 Explotar la gestión de la calidad total (TQM): Sugerida

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 127), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 50

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEvsOLP)

		Visión			
Para el 2025 Telefónica del Perú será la telco líder en el mercado que brinde una oferta integral de productos y servicios personalizados, una conectividad excelente en cualquier parte y desde cualquier dispositivo asegurando la mejor experiencia de usuario, a partir de la innovación, tecnología y la más moderna infraestructura del país.					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	
Estrategias Específicas		Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.00.	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual 9% en el valor de las ventas.	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.	
1	Tecnología para conectarse más				
2	Experiencia al cliente				
3	Ágil y digital				
4	Conducción de un Negocio Responsable				
5	Innovación en la oferta				
6	Velocidad de servicio				
7	Penetración de mercado				
1	FO1 Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	X	X		X
2	FO2 Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	X	X		X
3	FO3 Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	X	X		X
4	FO4 Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	X			X
5	FO5 Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	X	X		X
6	FO6 Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	X	X		X
7	FA1 Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	X	X		
8	FA2 Buscar socios para la cooetencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6		X		X
9	FA3 Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	X	X		X
10	FA4 Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	X	X		
11	FA5 Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	X	X		
12	DO1 Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8		X		
13	DO2 Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4		X		
14	DO3 Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	X	X		X
15	DO4 Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	X			X
16	DO5 Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4		X		
17	DO6 Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	X	X		X
18	DA1 Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8		X		
19	DA2 Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8		X		X
1	Explotar la reestructuración empresarial para cambiar el modelo de negocio: Sugerida	X	X		
2	Explotar la reestructuración estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.-: Sugerida	X	X		
3	Explotar la reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida	X	X		
4	Explotar la gestión de la calidad total (TQM): Sugerida	X	X		

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 127), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En esta matriz se presenta el análisis de la confrontación entre estrategias retenidas y posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008). Mediante este análisis se puede evaluar posibles reacciones de los competidores, sustitos y entrantes por ello, e incluso los socios estratégicos, luego de estos se deciden qué estrategias se retendrán finalmente.

En la Tabla 50 acerca del análisis de Telefónica del Perú se concluye que salvo por la estrategia de diversificación concéntrica para el mercado de TV paga, donde existen ventajas comparativas como es el aplicativo móvil Movistar Play; o como son los canales y programas como Movistar series HD, Canal N, CMD, Movistar Plus, GOL Perú, etc., así como sus alianzas con la señal de RPP, el Congreso de la República, entre otros, la empresa tiene fuerte competencia en todas las otras áreas estratégicas propuestas.

6.13 Conclusiones

Con todo este capítulo se ha cerrado la etapa de la elaboración del planeamiento de la empresa, y primera etapa del PEA, considerando todos los aspectos mencionados en el marco teórico.

Se han considerado, siempre siguiendo a D'Alessio (2014), una sub etapa de insumos o datos de entrada; otra segunda sub etapa de emparejamiento de estrategias surgidas desde la perspectiva de diferentes ángulos y enfoques, resumidos a través de las varias matrices trabajadas; y la tercera sub etapa de resultados o salidas, que nos permiten plantear un plan estratégico consistente de acuerdo a los objetivos planteados considerando su análisis interno, externo, su portafolio, principios éticos, clasificando las estrategias en primarias y secundarias.

Tabla 51

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores (reacciones)		
		Claro Perú	Entel Perú	Bitel
1 FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	Fuerte	Fuerte	Mediano
2 FO2	Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación Silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	Fuerte	Fuerte	Mediano
3 FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	Fuerte	Mediano	Mediano
4 FO4	Buscar desplegar la tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	Fuerte	Fuerte	Mediano
5 FO5	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Fuerte	Fuerte	Fuerte
6 FO6	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Fuerte	Fuerte	Mediano
7 FA1	Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.-, para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	Fuerte	Fuerte	Fuerte
8 FA2	Buscar socios para la coopectencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Fuerte	Fuerte	Fuerte
9 FA3	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	Fuerte	Fuerte	Fuerte
10 FA4	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	Fuerte	Fuerte	Fuerte
11 FA5	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	Fuerte	Fuerte	Fuerte
12 DO1	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	Fuerte	Fuerte	Fuerte
13 DO2	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	Fuerte	Fuerte	Fuerte
14 DO3	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	Fuerte	Fuerte	Fuerte
15 DO4	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	Fuerte	Fuerte	Fuerte
16 DO5	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	Mediano	Mediano	Mediano
17 DO6	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	Fuerte	Fuerte	Fuerte
18 DA1	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	Fuerte	Fuerte	Fuerte
19 DA2	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	Fuerte	Fuerte	Fuerte

Nota. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a ed., p. 128), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

Finalmente, se pretende identificar cuáles son las más importantes para lograr el objetivo de ver a la organización superar su problema actual y seguir generando utilidades, siendo la líder de su industria en el país, brindando al Perú el mejor ecosistema digital y de comunicación disponible en el mundo en este tiempo para impulsar su crecimiento económico y el desarrollo social que tanto se demanda, objetivo suyo en el que aún presenta una brecha por cerrar.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa de la implementación estratégica establecemos parámetros más claros y reales para la empresa para la puesta en marcha del proceso estratégico planteado. Ya habiendo cumplido con las etapas previas, donde hemos revisado información relevante para la organización, ahora en la implementación estratégica revisamos de manera específica los recursos, las políticas y otros elementos del proceso de cambio que deberán tomarse en cuenta para la correcta implementación.

Sin embargo, contar con los recursos suficientes, establecer políticas adecuadas y procedimientos claros no será suficiente para garantizar un resultado exitoso, en esta parte del proceso involucramos a personas, los directivos deben comunicar estos cambios y tener la capacidad de generar el cambio en su equipo de trabajo. Según D'Alessio, la transformación de la organización con un planteamiento estratégico necesita de acciones concretas y resulta ser un proceso exigente sobre todo para los directivos por el nuevo enfoque que se pueden adoptar al momento de abordar cada decisión, se necesita de habilidad para desarrollar diferentes iniciativas y controlarlas para que funcionen, y sobre todo se debe superar la resistencia al cambio (D'Alessio, 2008).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio los objetivos de corto plazo (OCP) constituyen los pasos claves que debemos dar en un plazo determinado y que mediante su cumplimiento se alcanza los objetivos de largo plazo (OLP). Estos objetivos deben entenderse claramente y ser verificables para facilitar la gestión de la organización, también medibles en el tiempo, y permitir mejorar la eficacia y eficiencia en la organización (D'Alessio, El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 2008). Por este motivo plantear OCPs es

importante porque ayudan a dar los pasos requeridos para el cumplimiento del proceso estratégico propuesto.

El primer OLP 1 está orientado al campo de la satisfacción del cliente en su sentido amplio, donde áreas como Marketing y Ventas serán líderes de este reto: Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.00; el propósito detrás de la misma, será reconquistar a los clientes entregando un servicio completo, reforzado y diferenciador del resto de Telcos en el mercado, basado en la personalización de los servicios a cada necesidad, revalorizando sus planes actuales y los beneficios de ser parte de Movistar, haciendo disponible canales de autogestión basados en Inteligencia artificial que logren que nuestros clientes puedan auto-atenderse rápidamente por dicho medio y en el menor tiempo posible, todo ello permitirá lograr una mayor confianza en la marca y una participación de mercado. Los objetivos se indican a continuación.

El OCP 1.1 pretende que para el 2020 se diseñe una nueva propuesta de valor de todos los planes y servicios en sus dos segmentos (fijo y móvil), acoplándolos a las características que el cliente demande. El OCP 1.2 propone para el 2021 activar una campaña de marketing con el objetivo de posicionarse como la empresa que ofrece productos únicos y exclusivos (Movistar Prix, Movistar Play, canales exclusivos) por medio de una estrategia de diferenciación en el mercado. El OCP 1.3 aspira a que para el 2020 se logre una mejora en la Experiencia del Cliente reduciendo el tiempo promedio de afectación por abonado de los servicios de Internet (móvil y fijos).

El OCP 1.4 propone elaborar medios para incrementar el uso de canales de autogestión para la atención de consultas, de tal manera que el 95% de ellas se atiendan por estos canales. El OCP 1.5 plantea lograr que el 80% de los usuarios descarguen y

usen el App Mi Movistar, como parte del servicio postventa al cliente, que le permita auto gestionarse (consultas, recibos, pagos cambio de planes, chat de soporte, ayuda). El OCP 1.6 aspira lograr para el 2020 incrementar la participación de mercado. El OCP 1.7 busca para el 2022 incrementar el market share en 1 pp anual para el producto Telefonía Móvil, como consecuencia de la implementación de los planes personalizables.

El OCP 1.8 busca un incremento en el market share en 1 pp en el servicio de Internet Móvil desde el 2022 producto de una campaña en medios masivos dirigida al segmento de independientes. El OCP 1.9 para el 2021 busca incrementar la cantidad de usuarios en 9.7% promedio anual de TV Paga dando a conocer su servicio de TV en streaming desde Movistar Play. El OCP 1.10 plantea incrementar clientes en el sector empresarial y sector público para impulsar las ventas, por medio del desarrollo de nuevos productos ajustado a sus necesidades digitales. Finalmente el OCP 1.11 busca reorganizar efectivamente el presupuesto de Marketing y Ventas para cubrir los planes de campañas, y otros gastos necesarios en la elaboración del Plan Estratégico.

Por otro lado, el OLP 2 apunta hacia una recuperación del valor de la empresa y llevarla hacia un escenario próspero y competitivo en el sector, iniciando con cambios en la misión y visión de la empresa, reto que liderará las áreas de Dirección y Organización; mientras que el área de Finanzas y Control Interno custodiarán los objetivos financieros: Al cierre del 2025 Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual 9% en el valor de las ventas; esa meta deberá apalancarse sobre una reestructuración estratégica de la misión y visión de la empresa que la lleve a realizar mejoras continuas de la misma, invirtiendo en cambios y eficiencias tecnológicas que hoy son obligatorias del sector y la maximización de sus recursos. Se definieron cuatro OCPs que acompañan el logro del OLP 2.

El OCP 2.1 formula una reestructuración estratégica de la empresa -visión, misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, liderazgo, imagen, posicionamiento, desde el 2020. El OCP 2.2 propone mejorar la cultura de la empresa, desarrollando capacidad adaptativa, y alineando el diseño organizacional a la nueva estrategia y necesidades del entorno competitivo. El OCP 2.3 implica volver a generar utilidades, mejorando la eficiencia de la organización, realizar inversiones, y devolver el valor perdido de la empresa desde el 2014. El OCP 2.4 vislumbrará una reorganización financiera: disminuir uso de recursos, gastos y mejorar eficiencia (Downsizing).

Finalmente, la última OLP 3 busca ser la empresa con mejor infraestructura de la industria que permita llevar servicio a todo el país y mejorarlo sustancialmente, así como asegurar el cumplimiento de normas de calidad, el área de Operaciones y Tecnología liderará el reto: Al cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú; son 5 OCPs planteadas.

Como OCP 3.1 se busca mejorar el ancho de banda ofrecido (200Mbps fijo, 80 o 750Mbps móvil), cerrando las brechas de instalación de antenas según OSIPTEL, tendido de fibra óptica, e instalación de nueva troncales por sectores en todas las provincias del país, empezando por las principales ciudades al 100%. La OCP 3.2 logrará alcanzar una cobertura de +95% en zonas rurales a nivel nacional interconectando +6 millones de personas en zonas rurales en +30,000 comunidades. Hoy solo 1 millón de personas en 7,000 comunidades. La OCP 3.3 busca asegurar acceso a bandas de frecuencias radioeléctricas para operación y el despliegue de la tecnología 5G.

La OCP 3.4 plantea implementar una estrategia de mejora continua en Telefónica del Perú, mediante la reingeniería (BPR) de sus principales procesos de

servicios, productos y posventa a los clientes, para mejorar y mantener una política de control de calidad (TQM y Kaizen). El OCP 3.5 será eliminar los procesos que destruyen valor y reducen la competitividad de la empresa, mediante el cumplimiento de la calidad en procesos, ISO 9001, las normas y buenas prácticas: "Good Compliance" ISO 27.001, y "Gestión Ambiental" ISO 14.0001. El OCP 3.6 es la implementación de una Gerencia de Gestión de Activos, encargada del mantenimiento y ciclo de vida de los activos de planta y edificios siguiendo la norma ISO 55.001 e ISO 55.002

En la Tabla 51 se detallan las acciones relacionadas a cada uno de los OCP propuestos para Telefónica del Perú. Recordando que las actividades de cada uno de los objetivos a corto plazo tienen como objetivo consolidar el camino hacia el cumplimiento del Plan Estratégico propuesto.

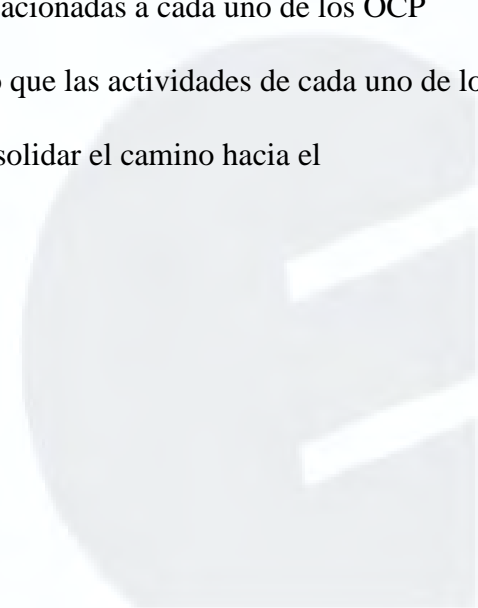
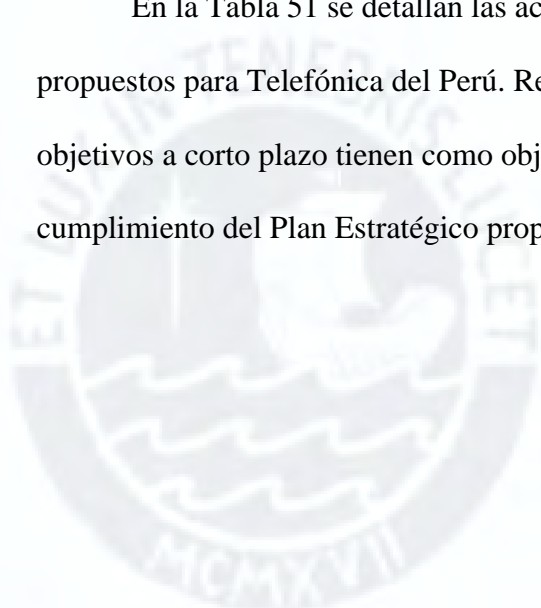


Tabla 52

Matriz de los OCP para los OLP Planeados

Visión	Intereses Organizacionales	OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Periodo						
							2020	2021	2022	2023	2024	2025	
OLP1. Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.00.													
Para el 2025 Telefónica del Perú será la telco líder en el mercado que brinde una oferta integral de productos y servicios personalizados, una conectividad excelente en cualquier parte y desde cualquier dispositivo asegurando la mejor experiencia de usuario, a partir de la innovación, tecnología y la más moderna infraestructura del país.	Experiencia al cliente; e innovación en la oferta	OCP1.1	Nueva propuesta de valor de todos los planes y servicios en sus dos segmentos (fijo y móvil), acoplándolos a las características que el cliente demande.	1. Revalorización de los planes y servicios de la empresa en el 2020 a sus dos segmentos que estén por debajo del 70% de NPS, diseñándolos con las características que el cliente demande. 2. Realizar un estudio de benchmarking en el 2020 de planes de servicio en el mercado nacional e internacional. 3. Realizar un estudio de mercado en el 2020 para identificar principales requerimientos y necesidades actuales de los dos segmentos de clientes (B2C y B2B).	Mktg y Vtas	NPS	% NPS	>70%	>70%	>70%	>70%	>70%	
	Experiencia al cliente; e innovación en la oferta	OCP1.2	Posicionarse en el mercado como la empresa que ofrece "productos únicos y exclusivos" (Movistar Prix, Movistar Play, canales exclusivos) por medio de una estrategia de diferenciación en el mercado.	1. Potenciar el contenido previo al lanzamiento de la campaña. 2. Diseño de campaña de promoción 2021. 3. Activación de campaña publicitaria en medios digitales y masivos. 4. Activación de venta por campaña. 5. Medición de resultados.	Mktg y Vtas	Nivel de posicionamiento	% (N° de atributos logrados por la marca / N° de atributos deseables)	Activación de Campaña	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	
	Experiencia al cliente	OCP1.3	Reducir el tiempo promedio de afectación de los servicios de Internet (móvil y fijos).	1. Para el 2022 digitalizar los procesos de mantenimiento en la infraestructura de antenas y fibra óptica para identificar oportunamente quiebres de servicios. 2. Para fines del 2022 reducir en 50% el tiempo promedio de afectación por abonado de los servicios de Internet (móvil y fijos) y mantener la tendencia hasta el 2025.	Mktg y Vtas	Reducción de tiempo de afectación por mes (falla y mantenimiento) del servicio de Internet fijo, móvil y TV paga.	Minutos afectados o interrumpidos del servicio por mes promedio a nivel nacional.	En Internet fijo, 39 min.; internet móvil, 10 min.; y en TV de paga, 49 min.	19min; 5min; 25min	19min; 5min; 25min	9min; 2min; 12min	9min; 2min; 12min	9min; 2min; 12min
	Experiencia al cliente	OCP1.4	Incrementar el uso de canales de autogestión para la atención de consultas, de tal manera que logremos que el 95% de ellas se atiendan por estos canales.	1. Implementar campañas de promoción a los canales digitales de autogestión. 2. Crear el Departamento de Experiencia Cliente que realice seguimiento y monitoreo a los canales de atención y brinde mejoras oportunas.	Mktg y Vtas	Usuarios consultantes en canales de autogestión / Usuarios consultantes en todos los canales	%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
	Experiencia al cliente	OCP1.5	Lograr que el 80% de usuarios totales, descarguen y usen el App Mi Movistar, como parte del servicio postventa al cliente, que le permita auto gestionarse (Consultas, recibos, pagos, cambiar planes, chat soporte, ayuda).	1. Realizar comunicación a los clientes para fomentar descarga del APP. 2. Asegurar la calidad de atención. 3. Fomentar que la FFVV incentive el uso de este APP.	Mktg y Vtas	#Usuarios con el APP / # Usuarios totales	%	53%	60%	67%	75%	85%	96%
	Experiencia al cliente; Innovación en la oferta; Penetración de mercado	OCP1.6	Incrementar la participación de mercado de TdP	1. Redefinir la propuesta de valor que destaque la diferenciación de la marca Movistar en el mercado, basado en los servicios que ofrecen, en la experiencia de usuario y en beneficios exclusivos creados por la marca (Movistar Prix y canales creados por Movistar). 2. Reajustar los paquetes existentes y diseñar nuevos planes personalizados en los servicios de Telefonía fija y móvil como parte de la estrategia de Desarrollo de Producto.	Mktg y Vtas	% Participación de Mercado según proyección 2020-2025.	%	43%	44%	45%	47%	49%	50%

Experiencia al cliente; Innovación en la oferta; Penetración de mercado	OCP1.7	Incremento del market share en 1pp anual para el producto Telefonía Móvil, como consecuencia de la implementación de los "planes personalizables".	<p>3. Elaborar campañas publicitarias que refuercen todas las mejoras y diferenciación del servicio de la empresa versus la competencia.</p> <p>4. Medir los niveles de satisfacción de los servicios Movistar.</p> <p>1. Diseñar los servicios que serán incluidos en la categoría "personalizables".</p> <p>2. Preparación de campaña publicitaria en medios.</p> <p>3. Capacitación a la FFVV.</p> <p>4. Lanzamiento de la campaña.</p> <p>5. A partir del 2020 TdP habrá incrementado su participación de mercado en 3pp, manteniendo hasta el 2025 una tendencia de 1pp por año.</p> <p>6. A partir 2020 se espera un crecimiento en el ARPU, fruto del cambio en valor del nuevo producto ofertado.</p>	Mktg y Vtas	% Crecimiento del market share - Líneas Móviles según proyección 2020-2025	%	36%	36%	36%	37%	37%	38%
Experiencia al cliente; Innovación en la oferta; Penetración de mercado	OCP1.8	Incremento del market share en 1pp anual en el servicio de Internet móvil producto de una campaña en medios masivos dirigida al segmento independientes.	<p>1. Elección de planes competitivos para el segmento de trabajadores independientes.</p> <p>2. Diseño de campaña publicitaria en medios masivos.</p> <p>3. Capacitación a la FFVV/implementación de consultas en canales de autogestión para estos clientes.</p> <p>4. Lanzamiento de campaña.</p>	Mktg y Vtas	% Crecimiento del market share Internet móvil según proyección 2020-2025	%	37%	38%	38%	38%	39%	39%
Experiencia al cliente; Innovación en la oferta; Penetración de mercado	OCP1.9	Incrementar la cantidad de usuarios en 9.7% promedio anual de TV paga dando a conocer su servicio de TV en Streaming desde Movistar Play.	<p>1. Identificar segmento de clientes que usen el servicio TV paga, pero no tengan descargado Movistar Play.</p> <p>2. Realizar comunicación digital para generar la descarga.</p>	Mktg y Vtas	N° Usuarios según la proyección de ventas de TV paga 2020-2025 (en miles)	N°	977	1,073	1,176	1,290	1,414	1,550
Experiencia al cliente; Innovación en la oferta; Penetración de mercado	OCP1.10	Incrementar clientes del Sector Empresarial y del Sector Público para impulsar las ventas, por medio del desarrollo de nuevos productos ajustado a sus necesidades digitales.	<p>1. Desarrollo de nuevos productos para el sector, como alquiler de eClouding, Cloud Processing, Conectividad 5G, y Proyectos Especiales para incrementar las ventas.</p> <p>2. Implementar la estrategia de captación.</p> <p>3. Promoción del servicio.</p> <p>4. Medición de Resultados.</p>	Mktg y Vtas	% Crecimiento del ingreso por ventas	%	Año de caída por Covid19	9.6%	9.5%	9.7%	9.8%	9.9%
Experiencia al cliente; Innovación en la oferta; Penetración de mercado	OCP1.11	Reorganizar eficientemente el Presupuesto de Marketing y Ventas para cubrir promociones de las nuevas desarrollos en los servicios y mejora de los procesos de TdP; estudios de mercado; y, pago de comisiones.	<p>1. Invertir en el 2020 el 3% del nuevo ppto de Mkt o S/. 5.58 millones en estudios de mercado para identificar las nuevas necesidades de los clientes y mejorar el portafolio de servicios.</p> <p>2. Incrementar el presupuesto anual en el 2020 de la estructura de comisiones en s/.5.75 millones o 0.003% para los asesores de servicio.</p>	Mktg y Vtas	Rendimiento del Nuevo Gasto de Marketing y Ventas / Ventas	%	2.2%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%
Cumplir con todos los grupos de interés de la empresa	OCP2.1	Restructuración estratégica de la empresa -visión, misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, liderazgo, imagen, posicionamiento, etc.	<p>OLP2. Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual 9% en el valor de las ventas.</p> <p>1. Redefinir este 2020 la nueva visión, misión, negocio, propuesta de valor, objetivos y metas a cumplir.</p> <p>2. Restructuración Interna - procesos, organización, operaciones, localización, aprovisionamiento.</p> <p>3. Restructuración externa - alianza con productores de contenidos, productores de terminales, productores de servicios de apoyo de ventas y servicios técnicos; productores de otros servicios de apoyo.</p>	Dir.y Org.	Ejecución del Nuevo Plan Estratégico Empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	95%	95%

Cumplir con todos los grupos de interés de la empresa	OCP2.2	Mejorar la Cultura de la Empresa actual por las deficiencias, desarrollando Capacidad Adaptativa, y Alineando el Diseño Organizacional a la Nueva Estrategia y Necesidades del Entorno Competitivo	1. Desarrollo de capacidad adaptativa frente al entorno cambiante y de gran competencia. 2. Alineamiento organizacional a la nueva visión, plan de negocios y productos fruto de la reestructuración del modelo de negocios. 3. Mejora de las relaciones públicas con el sector público fruto de un mejor cumplimiento de las reglas de los contratos, normas, regulaciones, la menor elusión fiscal, entre otras.	Dir.y Org.	Implementación del Plan de mejora de la cultura empresarial actual con deficiencias	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	95%	95%
Cumplir con todos los grupos de interés de la empresa	OCP2.3	Se debe volver a generar utilidades, mejorando la eficiencia de la organización, realizar inversiones, y devolver el valor perdido de la empresa desde el 2014.	1. A partir del 2020 se incrementará en +2% el resultado del ejercicio cada año hasta el 2025, expandiendo los ingresos por ventas a un ritmo de +9% anual, reduciendo los costos fijos y mejorando los márgenes, y mejorando el uso de sus activos usando el apalancamiento operativo. 2. A partir del 2020 se debe mejorar la rentabilidad y flujo de efectivo de la empresa. 3. A partir del 2020 recuperar el valor por acción perdido de la empresa desde 2014 elevando el ROE a +9% y llegar a +22% en el 2025.	Fin. y Control	Implementación del Plan económico empresarial	N° de resultados obtenidos / N° de resultados	80%	85%	85%	90%	90%	90%
Cumplir con todos los grupos de interés de la empresa	OCP2.4	Reorganización Financiera: Disminuir uso de recursos, gastos y mejorar eficiencia (Downsizing)	1. Racionalización de costos en el 2020 reduciendo los costos operativos fijos y variables, el gasto en alquileres de 5% de las ventas al 3%, las pérdidas de inventario de 5% a 3% y bajando la provisión de cuentas por cobrar de las ventas. 2. Disciplina presupuestal en base al nuevo Presupuesto por Costeo Variable de un solo centro de costo, para mantener una tendencia anual de crecimiento del EBIT de 3%. 3. Continuar con la venta de activos fijos ociosos, identificando los edificios y predios que ya no se usen, tal como en los últimos años. 4. Disminución en 2020 del capital de trabajo (WK), reduciendo el nivel de inventarios de 17% de las ventas al 14%.	Fin. y Control	Implementación del Plan económico empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	100%	100%
	OLP3.	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.										
Tecnología para conectarse más	OCP3.1	Mejorar el ancho de banda ofrecido, cerrando las brechas de instalación de antenas, tendido de fibra óptica, e instalación de nuevas troncales por sectores en todas las provincias del país.	1. Invertir en Δ estaciones celular base 4G y en Δ banda ancha. 2. Invertir en la compra de antenas y equipos 4G y 4.5G LTE para reemplazar las zonas que tienen tecnología 2G y 3G.	Oper y Tec.	Nivel de ejecución	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	100%	100%
Tecnología para conectarse más	OCP3.2	Lograr alcanzar una cobertura de +95% en zonas rurales a nivel nacional interconectando +6 millones de personas en zonas rurales en +30,000 comunidades. Hoy solo hay 1 millón de personas conectadas en 7,000 comunidades.	1. Invertir en Internet para Todos (IPT)	Oper y Tec.	Nivel de cobertura nacional por regiones y provincias	% Cobertura en ciudades y centros Poblados	75%	80%	90%	96%	96%	96%
Tecnología para conectarse más	OCP3.3	Asegurar Acceso a Bandas de Frecuencia Radioeléctricas para Operación y el despliegue de la tecnología 5G	1. Participar en la próxima convocatoria de concesión de bandas de frecuencia para 5G en el 2020. 2. Invertir en la compra de antenas y equipos 5G.	Oper y Tec.	Posesión de Concesión de Bandas 5G; Nivel de cobertura en la nueva tecnología.	Si / No % Inversión Proyectada	Si 0%	Si 20%	Si 40%	Si 60%	Si 80%	Si 100%

Empresa ágil y digital; y velocidad de servicio.	OCP3.4	Estrategia de Mejora Continua, mediante la reingeniería de sus procesos de servicios, productos y posventa: BPR, Business Process Reengineering, y BPM, Business Processing Management. Política de control de calidad (TQM y Kaizen).	1. Implementar en 2020 una Dirección de Procesos de Negocios (BPM) y contar con una gerencia de OyM para: i) Estudiar los macroprocesos y establecer sus objetivos, cuellos de botella, prioridades y requerimientos en sus procesos operativos, logísticos, administrativos y regulatorios; ii) Iniciar un sistema de metas y métrica asociado a cada proceso de la empresa para asegurar el cumplimiento de las metas; y iii) Asegurar la optimización de los procesos para obtener mejores costos, calidad, servicio y rapidez.	Oper y Tec.	Nivel en Indicadores de Calidad	Nivel de los Índices	25%	45%	65%	85%	95%	95%
Empresa ágil y digital; y velocidad de servicio.	OCP3.5	Eliminar los procesos que destruyen valor y reducen la competitividad de la empresa, mediante el cumplimiento de la calidad en procesos, ISO 9001, las normas y buenas prácticas: "Good Compliance" ISO 27.001, y "Gestión Ambiental" ISO 14.0001.	1. Al 2020 mejorar el Ancho de Banda Fijo y Móvil, mejorando la experiencia cliente (personas). 2. Al 2021 eliminar los incumplimientos por los cuales el MTC pueda determinar la no renovación de concesiones y las multas de OSIPTEL, reduciéndolas al 5% al 2025. 3. Al 2021 eliminar las quejas de clientes por el servicio, reduciéndolas al 5%. 4. Mejorar la supervisión de los procesos logísticos de proveedores de servicios, para asegurar servicio, calidad, rapidez y costos.	Oper y Tec.	Nivel en Avance en las Inversiones de Ampliación de Banda Ancha Fija y Móvil (Técnicos, Financieros y Organizacionales)	Nivel del índice sobre 100%	8%	29%	51%	66%	82%	100%
Empresa ágil y digital; y velocidad de servicio.	OCP3.6	Implementación de una Gerencia de Gestión de Activos, encargada del mantenimiento y ciclo de vida de los activos de planta y edificios siguiendo la norma ISO 55.001 e ISO 55.002	1. Crear en el 2020 la unidad de Gestión de Activos. 2. Establecimiento el 2020 de los Indicadores de Gestión de Activos y de la Línea de Base en conjunción con el CMI y las Normas ISO 55.000.	Oper y Tec.	Nivel en Indicadores de Evaluación de Desempeño (Asset Management Indicators)	Nivel del índice sobre 100%	30%	65%	86%	96%	96%	96%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados consisten en los elementos que permitirán el logro de los objetivos de corto plazo. Según D'Alessio para que el proceso de implementación sea exitoso debemos revisar los recursos financieros en todos sus niveles de por qué reforzarán las distintas competencias hacia la visión propuesta (D'Alessio, 2008).

Será necesario contar con recursos humanos altamente calificados para liderar las acciones que permitan cubrir las metas año con año; además de recursos físicos y tecnológicos que sirvan de soporte a las operaciones esenciales del negocio, dentro de los cuales destacan las áreas de Tecnología y Operaciones para soportar el trabajo idóneo de los sistemas y procesos del negocio asegurando una adecuada operatividad; áreas de Marketing y Ventas, que diseñarán y promoverán el posicionamiento de la marca; el área Comercial para que asegure que la misma se cumple en las posiciones de contacto con el cliente, canales de venta. Finalmente, para soportar las inversiones y los proyectos de cada área, se requerían del recurso financiero y el control interno para asegurar el correcto uso del dinero.

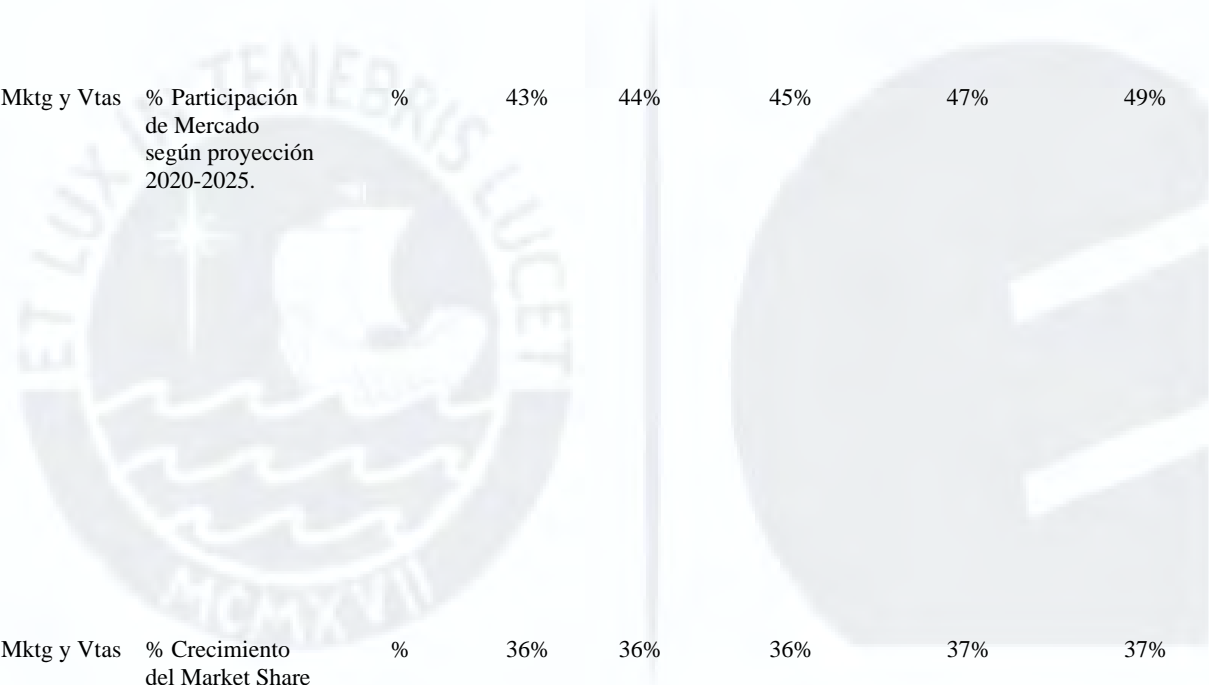
En la Tabla 52 se detallan los recursos asignados teniendo en cuenta las 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos y moneda.

Tabla 53

Recursos para cada OCP de Telefónica del Perú

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					Humanos	Físicos	Tecnológicos	Recursos Financieros (VP US\$ 000)	%	
							2020	2021	2022	2023	2024						2025
OLP1		Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un índice de satisfacción de 9.00.															
	OCP1.1	Nueva propuesta de valor de todos los planes y servicios en sus dos segmentos (fijo y móvil), acoplándolos a las características que el cliente demande.	1. Revalorización de los planes y servicios de la empresa en el 2020 a sus dos segmentos que estén por debajo del 70% de NPS, diseñándolos con las características que el cliente demande. 2. Realizar un estudio de benchmarking en el 2020 de planes de servicio en el mercado nacional e internacional. 3. Realizar un estudio de mercado en el 2020 para identificar principales requerimientos y necesidades actuales de los dos segmentos de clientes (B2C y B2B).	Mktg y Vtas	NPS	% NPS	0	>70%	>70%	>70%	>70%	>70%	Equipo Comercial Equipo Estrategia	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$18	0.00%
	OCP1.2	Posicionarse en el mercado como la empresa que ofrece "productos únicos y exclusivos" (Movistar Prix, Movistar Pay, canales exclusivos) por medio de una estrategia de diferenciación en el mercado.	1. Potenciar el contenido previo al lanzamiento de la campaña. 2. Diseño de campaña de promoción 2021. 3. Activación de campaña publicitaria en medios digitales y masivos. 4. Activación de venta por campaña. 5. Medición de resultados.	Mktg y Vtas	Nivel de posicionamiento	% (N° de atributos logrados por la marca / N° de atributos deseables)	0%	Activación de Campaña	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Equipo Marketing Equipo Comercial Equipo Estrategia Equipo Operaciones	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones IA	\$831	0.03%
	OCP1.3	Reducir el tiempo promedio de afectación de los servicios de Internet (móvil y fijos).	1. Para el 2022 digitalizar los procesos de mantenimiento en la infraestructura de antenas y fibra óptica para identificar oportunamente quiebres de servicios. 2. Para fines del 2022 reducir en 50% el tiempo promedio de afectación por abonado de los servicios de Internet (móvil y fijos) y mantener la tendencia hasta el 2025.	Mktg y Vtas	Reducción de tiempo de afectación por mes (falla y mantenimiento) del servicio de Internet fijo, móvil y TV paga.	Minutos afectados o interrumpidos del servicio promedio a nivel nacional.	En Internet fijo, 39 min.; internet móvil, 10 min.; y en TV de paga, 49 min.	19min; 5min; 25min	19min; 5min; 25min	9min; 2min; 12min	9min; 2min; 12min	9min; 2min; 12min	Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Comercial	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC Antenas Equipos Móviles	Softwares Aplicaciones	\$982	0.03%
	OCP1.4	Incrementar el uso de canales de autogestión para la atención de consultas, de tal manera que logremos que el 95% de ellas se	1. Implementar campañas de promoción a los canales digitales de autogestión. 2. Crear el Departamento de Experiencia Cliente que realice seguimiento y monitoreo a los canales de atención y brinde mejoras oportunas.	Mktg y Vtas	Usuarios consultantes en canales de autogestión / Usuarios Consultantes en todos los canales	%	0%	95%	95%	95%	95%	95%	Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Comercial	Equipos PC	IA Clouding System Softwares Aplicaciones	\$351	0.01%

	atiendan por estos canales.														
OCPI.5	Lograr que el 80% de usuarios totales, descarguen y usen el App Mi Movistar, como parte del servicio postventa al cliente, que le permita auto gestionarse (Consultas, recibos, pagos, cambiar planes, chat soporte, ayuda).	Mktg y Vtas	#Usuarios con el APP / # Usuarios totales	%	53%	60%	67%	75%	85%	96%	Equipo Tecnología Equipo Operaciones	Data Center UPC Equipos PC	IA Clouding System Softwares Aplicaciones	\$140	0.00%
	1. Realizar comunicación a los clientes para fomentar descarga del APP. 2. Asegurar la calidad de atención. 3. Fomentar que la FFVV incentive el uso de este APP.														
OCPI.6	Incrementar la Participación de mercado de TdP	Mktg y Vtas	% Participación de Mercado según proyección 2020-2025.	%	43%	44%	45%	47%	49%	50%	Equipo Directivo Equipo Marketing Equipo Comercial Equipo Operaciones	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$396	0.01%
	1. Redefinir la propuesta de valor que destaque la diferenciación de la marca Movistar en el mercado, basado en los servicios que ofrecen, en la experiencia de usuario y en beneficios exclusivos creados por la marca (Movistar Prix y canales creados por Movistar). 2. Reajustar los paquetes existentes y diseñar nuevos planes personalizados en los servicios de telefonía fija y móvil como parte de la estrategia de Desarrollo de Producto. 3. Elaborar campañas publicitarias que refuercen todas las mejoras y diferenciación del servicio de la empresa versus la competencia. 4. Medir los niveles de satisfacción de los servicios Movistar.														
OCPI.7	Incremento del Market Share en 1pp anual para el producto telefonía móvil, como consecuencia de la implementación de los "planes personalizables".	Mktg y Vtas	% Crecimiento del Market Share - Líneas Móviles según proyección 2020-2025	%	36%	36%	36%	37%	37%	38%	Equipo Comercial Equipo Marketing Equipo Operaciones	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$5,194	0.17%
	1. Diseñar los servicios que serán incluidos en la categoría "personalizables". 2. Preparación de campaña publicitaria en medios. 3. Capacitación a la FFVV. 4. Lanzamiento de la campaña. 5. A partir del 2020 TdP habrá incrementado su participación de mercado en 3pp, manteniendo hasta el 2025 una tendencia de 1pp por año. 6. A partir 2020 se espera un crecimiento en el ARPU, fruto del cambio en valor del nuevo producto ofertado.														
OCPI.8	Incremento del Market Share en 1pp anual en el servicio de Internet Móvil producto de una campaña en medios masivos dirigida al	Mktg y Vtas	% Crecimiento del market share internet móvil según proyección 2020-2025	%	37%	38%	38%	38%	39%	39%	Equipo Marketing Equipo Comercial Equipo Operaciones	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$70	0.00%
	1. Elección de planes competitivos para el segmento de trabajadores independientes. 2. Diseño de campaña publicitaria en medios masivos. 3. Capacitación a la FFVV/implementación de consultas en canales de autogestión para estos clientes.														



	segmento independientes.	4. Lanzamiento de campaña.														
OCP1.9	Incrementar la cantidad de usuarios en 9.7% promedio anual de TV paga dando a conocer su servicio de TV en Streaming desde Movistar Play.	1. Identificar segmento de clientes que usen el servicio TV Paga, pero no tengan descargado Movistar Play. 2. Realizar comunicación digital para generar la descarga.	Mktg y Vtas	N° Usuarios según la proyección de ventas de TV paga 2020-2025 (en miles)	N°	977	1,073	1,176	1,290	1,414	1,550	Equipo Marketing Equipo Comercial Equipo Operaciones Equipo Tecnología	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC Antenas	Softwares Aplicaciones Antenas de TV	\$75	0.00%
OCP1.10	Incrementar clientes del sector empresarial y del sector público para impulsar las ventas, por medio del desarrollo de nuevos productos ajustado a sus necesidades digitales.	1. Desarrollo de nuevos productos para el sector, como alquiler de eClouding, Cloud Processing, Conectividad 5G, y Proyectos Especiales para incrementar las ventas. 2. Implementar la estrategia de captación. 3. Promoción del servicio. 4. Medición de resultados.	Mktg y Vtas	% Crecimiento del Ingreso por ventas	%	Año de caída por Covid19	9.6%	9.5%	9.7%	9.8%	9.9%	Equipo Marketing Equipo Comercial Equipo Operaciones Equipo Tecnología	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC Antenas	Softwares Aplicaciones Antenas de TV	\$150	0.01%
OCP1.11	Reorganizar eficientemente el Presupuesto de Marketing y Ventas para cubrir promociones de las nuevas desarrollos en los servicios y mejora de los procesos de TdP; estudios de mercado; y, pago de comisiones.	1. Invertir en el 2020 el 3% del nuevo presupuesto de Marketing o S/. 5.58 millones en estudios de mercado para identificar las nuevas necesidades de los clientes y mejorar el portafolio de servicios.	Mktg y Vtas	Rendimiento del nuevo gasto de Marketing y Ventas / Ventas	%	2.2%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	Equipo de Marketing Equipo Comercial Equipo Operaciones Equipo Tecnología	Inmuebles Data Center UPC Equipos PC Antenas	Softwares Aplicaciones Antenas de TV Antes Inalámbricas Fibra Óptica	\$8,414	0.28%
OLP2	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual 9% en el valor de las ventas.															
OCP2.1	Reestructuración Estratégica de la Empresa -visión, misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, liderazgo, imagen, posicionamiento, etc.	1. Redefinir este 2020 la nueva Visión, Misión, Negocio, Propuesta de Valor, Objetivos y metas a cumplir. 2. Reestructuración Interna - procesos, organización, operaciones, localización, aprovisionamiento. 3. Reestructuración externa - alianza con productores de contenidos, productores de terminales, productores de servicios de apoyo de ventas y servicios técnicos; productores de otros servicios de apoyo.	Dir.y Org.	Ejecución del nuevo plan estratégico empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	38%	85%	90%	95%	95%	95%	Equipo Directivo Equipo Estrategia Equipo Marketing Equipo Comercial Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Financiero Equipo Gestión Humana	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$0	0.00%

OCP2.2	Mejorar la cultura de la empresa, desarrollando capacidad adaptativa, y alineando el diseño organizacional a la nueva estrategia y necesidades del entorno competitivo	1. Desarrollo de Capacidad Adaptativa frente al entorno cambiante y de gran competencia. 2. Alineamiento Organizacional a la Nueva Visión, Plan de Negocios y Productos fruto de la Restructuración del Modelo de Negocios. 3. Mejora de las Relaciones Públicas con el Sector Público fruto de un mejor cumplimiento de las reglas de los contratos, normas, regulaciones, la menor elusión fiscal, entre otras.	Dir.y Org.	Implementación del plan de mejora de la cultura empresarial actual con deficiencias	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	95%	95%	Equipo Directivo Equipo Gestión Humana	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$2,883	0.10%
OCP2.3	Se debe volver a generar utilidades, mejorando la eficiencia de la organización, realizar inversiones, y devolver el valor perdido de la empresa desde el 2014.	1. A partir del 2020 se incrementará en +2% el resultado del ejercicio cada año hasta el 2025, expandiendo los ingresos por ventas a un ritmo de +9% anual, reduciendo los costos fijos y mejorando los márgenes, y mejorando el uso de sus activos usando el apalancamiento operativo. 2. A partir del 2020 se debe mejorar la rentabilidad y flujo de efectivo de la empresa. 3. A partir del 2020 recuperar el valor por acción perdido de la empresa desde 2014 elevando el ROE a +9% y llegar a +22% en el 2025.	Fin. y Control	Implementación del plan económico empresarial	N° de resultados obtenidos / N° de resultados	80%	85%	85%	90%	90%	90%	Equipo Directivo Equipo Financiero	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$0	0.00%
OCP2.4	Reorganización Financiera: Disminuir uso de recursos, gastos y mejorar eficiencia (Downsizing)	1. Racionalización de costos en el 2020 reduciendo los costos operativos fijos y variables, el gasto en alquileres de 5% de las ventas al 3%, las pérdidas de inventario de 5% a 3% y bajando la provisión de cuentas por cobrar de las ventas. 2. Disciplina presupuestal en base al nuevo Presupuesto por Costeo Variable de un solo centro de costo, para mantener una tendencia anual de crecimiento del EBIT de 3%. 3. Continuar con la Venta de Activos Fijos ociosos, identificando los edificios y predios que ya no se usen, tal como en los últimos años. 4. Disminución en 2020 del capital de trabajo (WK), reduciendo el nivel de inventarios de 17% de las ventas al 14%.	Fin. y Control	Implementación del plan económico empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	100%	100%	Equipo Directivo Equipo Financiero	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$0	0.00%
OLP3	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.															
OCP3.1	Mejorar el ancho de banda ofrecido, cerrando las brechas de instalación de antenas, tendido de fibra óptica, e instalación de nueva troncales por sectores en todas las	1. Invertir en Δ estaciones celular base 4G y en Δ banda ancha. 2. Invertir en la compra de antenas y equipos 4G y 4.5G LTE para reemplazar las zonas que tienen tecnología 2G y 3G.	Oper y Tec.	Nivel de ejecución	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	100%	100%	Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Financiero	Antenas Fibra Óptica	Softwares Aplicaciones	\$1,038,565	34.60%

	provincias del país.															
OCP3.2	Lograr alcanzar una cobertura de +95% en zonas rurales a nivel nacional interconectando +6 millones de personas en zonas rurales en +30,000 comunidades. Hoy solo 1 millón de personas en 7,000 comunidades.	1. Invertir en Internet para Todos (IPT)	Oper y Tec.	Nivel de cobertura nacional por regiones y provincias	% Cobertura en ciudades y centros poblados	75%	80%	90%	96%	96%	96%	Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Financiero	Inmuebles Data Center Equipos UPC Equipos PC Antenas Equipos Móviles Fibra Óptica	Softwares Aplicaciones	\$154,829	5.16%
OCP3.3	Asegurar acceso a bandas de frecuencia radioeléctricas para operación y el despliegue de la tecnología 5G	1. Participar en la próxima convocatoria de concesión de bandas de frecuencia para 5G en el 2020. 2. Invertir en la compra de antenas y equipos 5G.	Oper y Tec.	Posesión de Concesión de Bandas 5G; Nivel de cobertura en la nueva tecnología.	Si / No % Inversión Proyectada	25%	45%	65%	85%	95%	95%	Equipo Comercial Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Financiero Equipo Regulación	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$1,780,997	59.34%
OCP3.4	Estrategia de Mejora Continua, mediante la reingeniería de sus procesos de servicios, productos y posventa: BPR, Business Process Reengineering, y BPM, Business Processing Management. Política de control de calidad (TQM y Kaizen).	1. Implementar en 2020 una Dirección de Procesos de Negocios (BPM) y contar con una gerencia de OyM para: i) Estudiar los macroprocesos y establecer sus objetivos, cuellos de botella, prioridades y requerimientos en sus procesos operativos, logísticos, administrativos y regulatorios; ii) Iniciar un sistema de metas y métrica asociado a cada proceso de la empresa para asegurar el cumplimiento de las metas; y iii) Asegurar la optimización de los procesos para obtener mejores costos, calidad, servicio y rapidez.	Oper y Tec.	Nivel en indicadores de calidad	Nivel de los índices	Si 0%	Si 20%	Si 40%	Si 60%	Si 80%	Si 100%	Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Financiero	Inmuebles Data Center Equipos UPC Equipos PC Antenas Equipos Móviles Fibra Óptica	Tecnología 5G Softwares Aplicaciones	\$7,555	0.25%
OCP3.5	Eliminar los procesos que destruyen valor y reducen la competitividad de la empresa, mediante el cumplimiento de la calidad en procesos, ISO 9001, las normas y buenas prácticas: "Good Compliance" ISO 27.001, y "Gestión	1. Al 2020 mejorar el ancho de banda fijo y Móvil, mejorando la experiencia cliente (personas), reduciéndolas al 5% al 2025. 2. Al 2021 eliminar los incumplimientos por los cuales el MTC pueda determinar la no renovación de concesiones y las multas de OSIPTEL, reduciéndolas al 5% al 2025. 3. Al 2021 eliminar las quejas de clientes por el servicio, reduciéndolas al 5%. 4. Mejorar la supervisión de los procesos logísticos de proveedores de servicios, para asegurar servicio, calidad, rapidez y costos.	Oper y Tec.	Nivel en avance en las inversiones de ampliación de banda ancha fija y móvil (técnicos, financieros y organizacionales)	Nivel del índice sobre 100%	8.5%	29.4%	51.2%	66.0%	82.2%	100.0%	Equipo Directivo Equipo Operaciones	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$0	0.00%

Ambiental" ISO 14.0001.															
OCP3.6	Implementación de una Gerencia de Gestión de Activos, encargada del mantenimiento y ciclo de vida de los activos de planta y edificios surgiendo la norma ISO 55.001 e ISO 55.002	Oper y Tec.	Nivel en indicadores de evaluación de desempeño (Asset Management Indicators)	Nivel del índice sobre 100%	30%	65%	86%	96%	96%	96%	Equipo Tecnología Equipo Operaciones Equipo Regulación	Inmuebles Equipos PC	Softwares Aplicaciones	\$0	0.00%
1. Crear en el 2020 la unidad de Gestión de Activos. 2. Establecimiento el 2020 de los Indicadores de Gestión de Activos y de la línea de base en conjunción con el CMI y las Normas ISO 55001.															

Total \$3,001,452 100.0%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.



7.3 Políticas de cada Estrategia

Establecer políticas para las estrategias elegidas significa dar los lineamientos o reglas bajo los cuales se implementarán cada una de ellas. En la Tabla 53, se detallan las políticas de acuerdo a cada una de las estrategias propuestas a implementarse.



Tabla 54

Políticas de Acuerdo con las Estrategias

N°	Estrategias	N°	Políticas
1	FO Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	P1	Realizar Investigación de Mercados y Design Thinking para actualización permanente del portafolio de productos existente y crear productos para diferentes nichos.
2	FO Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y Generación Silenciosa): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	P2	Realizar Investigación de Mercados, búsqueda de Nichos sus Necesidades y Deseos; Inversión en Infraestructura, Contenidos, Aplicativos y Terminales.
3	FO Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	P3	Mejorar la Propuesta de Valor, mejorando el Servicio de Banda Ancha en todos los Territorios cubiertos, y la Postventa para ofrecer un Servicio de Calidad Superior.
4	DO Buscar desplegar la Tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	P4	Desarrollar el programa de inversión en tecnología 5G con el apoyo gubernamental y de otras operadoras.
5	DO Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P5	Recuperar la enorme cantidad de clientes B2C perdidos ofreciendo una nueva experiencia del cliente (mejorando el servicio, la postventa, la variedad del portafolio).
6	DO Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P6	Conservar el liderazgo preparando la frecuencia 3.5GHz para 5G.
7	DO Buscar la Renovación Tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	P7	Uso del Design Thinking, la Innovación, la Tecnología para fomentar la Productividad basada en el Cliente, la Economía Circular y el Green Building.
8	DO Buscar socios para la cooepetencia en la implementación de infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P8	Impulsar proyectos Join Venture como Internet Para Todos para compartir costos de inversión.
9	DO Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	P9	Promover las ventas con estímulos económicos, concursos internos, campañas por temporadas y capacitar al personal de venta de manera continua (CIM y CRM).
10	DO Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	P10	Promover una cultura de transparencia, cumplimiento de normas y contratos, interacción con el cliente, el medioambiente y la comunidad de respuesta rápida y oportuna.
11	FA Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	P11	Implementación del Customer Journey, Redirección hacia la autogestión y el Prosumidor (Alvin Toffler), impulsar la IA y la web 3.0.
12	FA Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8	P12	Implementar el ISO 55001 de Administración de Activos, Control Presupuestal, Priorización del Gasto, Generación de Utilidades, mayores Márgenes y Flujo de Efectivo para elevar el Valor de la Empresa para los accionistas.
13	FA Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4	P13	Organizar el retiro programado de las antiguas unidades de negocio telefonía fija, telefonía pública, y larga distancia que están en fase declinante por la convergencia tecnológica de la industria y que vence su concesión en el 2027.
14	FA Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al Cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	P14	Establecer una cultura centrada en el cliente y en la excelencia administrativa, aplicando facilitadores como TQM, JIT, Mejora Continua: Kaizen y BPM para administrar todos los procesos de la empresa.
15	FA Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	P15	Cumplir con el ISO 14001 y adoptar el lema, Sin Salud no hay Negocio, y difundir las mediciones periódicas de radiación en EBC y terminales de acuerdo a las normas de la salud.
16	DA Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4	P16	Mejorar la selección de clientes postpago a partir de los clientes prepago en B2C y B2B.
17	DA Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	P17	ISO 19600 para cumplir con los contratos de concesión y normas del Gobierno.
18	DA Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8	P18	ISO 31000 de Gestión de Riesgos sobre Prevención y Lavado de Activos, evitar la Elusión Tributaria y otras prácticas contrarias al Good Compliance.
19	DA Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8	P19	Cumplir con los contratos de concesión y normas del Gobierno.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1a ed., p. 281-308), por F. A. D'Alessio, 2008, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Estructura Organizacional de Telefónica del Perú

La estructura organizacional de la empresa es clave en la implementación de las estrategias propuestas junto con las políticas y los recursos asignados. Por lo tanto, debemos definir si la estructura actual se adecua a las necesidades de la implementación del nuevo planeamiento estratégico.

Actualmente consideramos que la empresa mantiene una simple estructura organizacional que permite la fluidez en la dirección y en las coordinaciones administrativas. Algo que funciona muy bien hasta el momento, sin embargo, existen tareas críticas para la empresa que consideramos se deben atenderse con comités especializados o departamentos que trabajen enfocados en estos temas críticos como:

- Desarrollo de estrategias, con foco a la mejora de la cobertura a nivel nacional y a la implementación de nuevas tecnologías capaces de funcionar con recursos del país y al corto plazo.
- Mejora de la experiencia al cliente, con foco en rediseñar y mejorar los procesos actuales, monitoreo de resultados y mejora del índice de satisfacción.

Se propone implementar un Comité de estrategias, un grupo de directivos de distintas áreas que se reúnan mensualmente para discutir y elaborar planes estratégicos de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las del sector, la idea es que funcione como un equipo de alto rendimiento que trabajen con los focos que se plantean en el planeamiento estratégico.

Por otro lado, construir un departamento de Experiencia al cliente le permitirá tener un área especializada que revise todo lo relacionado con el impacto al cliente final en todos los productos y trabaje conjuntamente con otros departamentos priorizando siempre el impacto o la experiencia del consumidor final.

Ante este escenario y recordando que Telefónica del Perú pertenece a la corporación Telefónica SA, proponemos que se mantenga en una primera etapa la estructura actual con la posibilidad de implementar estas dos áreas solo como respaldo a las actividades críticas de la empresa dados los resultados de años anteriores. Sin embargo, se estima que después del 2025 con la implementación de nuevas tecnologías la estructura actual de la empresa será más dinámica y requerirá adaptarse a los cambios del sector.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Telefónica del Perú sigue el modelo Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001 por medio del cual han logrado contar con un amplio abanico de normas que pasa por su cadena de valor, e incluso involucran a sus proveedores con la finalidad de asegurar el correcto control y cumplimiento de la legislación ambiental. La gestión ambiental es un asunto transversal a toda la empresa y por ello cuentan con una estrategia ambiental Global TIC y Medioambiente para promover la sostenibilidad ambiental de sus operaciones, clientes y ciudades e ingresos.

A nivel interno la empresa se caracteriza por tener una idea de Negocio Responsable y se rigen bajos las políticas de negocio responsable en todas sus actividades, incluyendo la estructura administrativa de la empresa (Telefónica del Perú, 2019).

En este sentido se reconocen cuatro compromisos importantes de la estrategia del Negocio Responsable que involucran temas de responsabilidad social y medio ambiente, los cuales son (Telefónica del Perú, 2019):

- Ecoeficiencia interna.
- Promover la economía circular incentivando el reciclado.
- Ayudar a disminuir el impacto en el cambio climático.

- Desarrollar productos y servicios que ofrecen soluciones a problemas ambientales.

En cuanto a medio ambiente, responsabilidad social y ecología tiene ya programas que actualmente se desarrollan como el programa Recíclame, Conéctate al cambio, Eco Huella, Ecorating, Digitalización y servicios Ecosmart, ConectaRSE, Wayra, Kunan y otros que buscan en primer lugar brindar mayor interacción de ciudadanos a la transformación digital del país, y se sugiere que se continúe con la integración de más proyectos sobre todo con enfoque a proyectos de digitalización de las pequeñas y medianas empresas para la mejora en sus procesos a través de las TICs. Se propone destinar esfuerzos para que las actividades de responsabilidad creen empleabilidad en los sectores más vulnerables del país.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Telefónica del Perú tiene el talento humano necesario para conseguir los objetivos el plan estratégico propuesto, apuesta por la atracción de su mejor talento, por medio de programas de capacitación, formación y fidelización; sin embargo, el equipo completo de colaboradores necesita enrolarse en este gran cambio que el negocio deba realizar para ser la mejor empresa del país, por tanto se sugieren algunos pasos para que se logren los objetivos con el apoyo del cuerpo directivo de la empresa, puesto que son los líderes quienes lograrán que todos los colaboradores se involucren.

D'Alessio (2008) define unos pasos guías para el ajuste de la estructura organizacional con la que actualmente funciona la empresa, estos pasos acompañan a los colaboradores y busca generar también la motivación para adaptarse al cambio (D'Alessio, 2008).

Los pasos propuestos por D'Alessio (2008) son:

1. Definir qué actividades claves se necesitan ejecutar para llevar a cabo la estrategia.
2. Entender qué actividades claves, de soporte, y operativas son relevantes.
3. Agrupar las actividades en unidades de la organización.
4. Definir el nivel de independencia que tendrá cada unidad.
5. Coordinar las actividades con las unidades de la organización.

Seguir estos pasos con los empleados involucrados más el estilo de liderazgo del equipo directivo logrará una rápida integración del cambio en la organización.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2008) indica que hay factores humanos necesarios para la exitosa implementación de la estrategia, donde otras actividades deben darse como el control, comunicación y seguimiento al planteamiento establecido (D'Alessio, 2008).

Los principales gestores del cambio lo constituyen los mismos ejecutivos y directivos de la empresa, sin embargo, no sólo ellos serán parte del cambio, sino que debemos involucrar a todos los colaboradores, por lo tanto, en la Gestión del cambio deben darse paso a paso las herramientas necesarias a los líderes para la correcta implementación en sus equipos.

La medición de los resultados de forma gradual también será clave para que todos se adapten al cambio. A lo largo del camino se pueden presentar algunos obstáculos en la implementación que requieran ajustes secundarios sin embargo los objetivos de largo plazo deben ser siempre la guía sobre la cual se tomarán las decisiones administrativas y estratégicas.

7.8 Conclusiones

En cuanto a la implementación de la estrategia debemos entender que supone no solamente los pasos a corto plazo que deben darse para llegar a los resultados esperados sino también los recursos, las políticas, el capital humano, el liderazgo del equipo directivo, la gestión del cambio y el impacto en el medio ambiente.

La empresa es perfectamente competitiva en el sector para poder lograr los objetivos plateados para este planeamiento estratégico, para los cuales será fundamental disponibilidad los recursos indicados en para su ejecución, tomando en cuenta que se ha previsto el uso eficiente de los mismos, es decir la implementación es factible. Las estrategias propuestas pueden desarrollarse en los plazos indicados tomándose en cuenta la situación económica actual de la empresa. Algunas de las estrategias propuestas suponen la continuación de actividades que actualmente se vienen realizando, pero se busca repotenciarlas para generar un mayor impacto.

La factibilidad de la implementación agiliza la gestión del cambio hacia la situación esperada para Telefónica del Perú.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan & Norton (2001) plantearon que si bien las organizaciones proponen iniciativas estratégicas para lograr sus objetivos es muy importante revisar lo que deberían hacer y lo que hacen usando un Tablero de control integral (BSC), una instrumento con el cual se puede realizar una correcta medición y comparación impidiendo que la empresa se desvíe de la visión holística e integral que se hayan propuesto, la finalidad será implementar exitosamente la estrategia y detectar si se está cometiendo errores para corregirlos en el momento justo (D'Alessio, 2008). Por su puesto que haciendo uso de este tablero de control integral hay mayor garantía de lograr resultados vitales, como tener contentos a los clientes, implementar procesos correctos y que funcionen de manera productiva y eficiente, permite mantener empleados más motivados y a accionistas más satisfechos.

Dicho Tablero incorpora cuatro perspectivas relevantes para el control: (a) aprendizaje interno, es aquel en que la organización se pregunta ¿cómo puedo aprender y mejorar para alcanzar la visión?; (b) procesos internos, aquel en el que se enfoca en ¿cuáles de mis procesos deben ser excelentes para satisfacer a mis clientes?; (c) cliente ¿cómo debo tratar a mis clientes para que me prefieren y compren?; y, (d) financiera, ¿cómo logro mis metas financieras para responderle a mis accionistas?; todo ello se realiza con estrategias y se usa el BSC para medir y comparar (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta el Tablero de Control Integral (BSC) de Telefónica del Perú.

8.1.1 Aprendizaje interno

En función a lo que la organización debería hacer desde la perspectiva de aprendizaje ¿cómo puedo aprender y mejorar para alcanzar la visión? (D'Alessio, 2008), se ha definido lo siguiente: Dentro de la OLP2 (Para el cierre del 2025, Telefónica del

Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual 9% en el valor de las ventas), Telefónica del Perú deberá realizar una reestructuración estratégica de la empresa, redefiniendo la misión, visión, y objetivos de la empresa. También reestructurando a nivel interno los procesos y operaciones; y a nivel externo mediante nuevas relaciones con proveedores, servicios de apoyo, y otros productores. La finalidad de esta reestructuración es aprender como organización aquellas actividades que son eficientes y brindan un valor al cliente.

Por otro lado, mejorar la cultura de la empresa, desarrollando capacidad adaptativa, y alineando el diseño organizacional a la nueva estrategia y necesidades del entorno competitivo, por medio del desarrollo de capacidad adaptativa frente al entorno cambiante y de gran competencia; alineamiento organizacional a la nueva visión, plan de negocios y productos fruto de la reestructuración del modelo de negocios y la mejora de las relaciones públicas con el sector público fruto de un mejor cumplimiento de las reglas de los contratos, normas, regulaciones, la menor elusión fiscal, entre otras.

Este aprendizaje lo llevan desde los directivos y todo el personal de la empresa, es necesario que los procesos sean analizados y reestructurados desde la punta (colaboradores que ejecutan los procesos y son parte crítica en la interacción con los clientes) hasta el área de los directivos (quienes deberían conocer el impacto de los procesos), aquellos que tomen las decisiones dentro de la empresa, mirando el impacto directo o indirecto en el cliente final. Como KPI para la medición se usará (a) el número de tareas culminadas exitosas entre la cantidad de tareas propuestas.

8.1.2 Procesos

Otra de las perspectivas interna es la que tiene que ver con los procesos de la empresa aquella que ayuda a que la organización se cuestione acerca de ¿cuáles de mis procesos deben ser excelentes para satisfacer a mis clientes? (D'Alessio, 2008), esto

refleja un alto grado de visibilidad sobre las áreas que el cliente no necesariamente ve, pero si está inmerso en los procedimientos a los que se enfrenta una vez que ingresa al canal o usa los servicios de la compañía. Como parte del BSC, Telefónica del Perú debería enfocarse en asegurar que la perspectiva de proceso esté controlada.

Partiendo sobre el OLP1 que busca llegar a ser la Telco con mejor experiencia brindada al cliente, tenemos tres procesos importantes que se verán impactados. Primero la reducción de los tiempos de afectación en los quiebres de servicio en el producto de servicios móviles, luego incrementar el uso de los canales de autogestión para canalizar el 95% de las consultas por allí. Estos procesos buscan mejorar la experiencia del cliente viendo reflejado este incremento en la satisfacción del usuario en los resultados del indicador NPS. Para medirlos usaremos los siguientes KPIs: (a) minutos de afectación y (b) cantidad de usuarios consultantes en los centros de contacto, de manera que migremos a un servicio más digital, rápido y fácil para las solicitudes y consultas de los clientes.

Por otro lado la OLP 3 que busca la mejora de la infraestructura para la mejora de la calidad de las conexiones, también involucra algunos procesos como: mejorar el ancho de banda mediante la instalación de fibra óptica y redes, implementar la estrategia de mejora continua manteniendo políticas de control de calidad; asegurar acceso a bandas de frecuencia radioeléctricas para operación y el despliegue de la tecnología 5G; eliminar procesos que destruyen valor y reducen la competitividad de la empresa; e, implementar una Gerencia de Gestión de Activos encargada exclusivamente del mantenimiento y control del ciclo de vida de los activos de la empresa y en cumplimiento a las normas legales.

Como KPI para la medición se usará (a) el número de resultados exitosos entre la cantidad de acciones propuestas; (b) % Cobertura en ciudades y centros poblados; (c) % Inversión proyectada; y, finalmente, (d) índices de calidad.

8.1.3 Clientes

Los clientes son el motor principal de los negocios, por ende, para Telefónica del Perú, es de gran importancia generar eficiencias de alto impacto que creen experiencias memorables y de conveniencia para el cliente frente a la competencia. Por ello, la pregunta que va a ayudar a desarrollar este tablero es ¿cómo debo tratar a mis clientes para que me prefieran y compren? ¿Qué tipo de productos o servicios desean que les ofrezca? (D'Alessio, 2008).

Con la finalidad de satisfacer a sus clientes, Telefónica del Perú ha considerado como parte de sus OLP aspectos como: (a) nueva Propuesta de Valor de todos los planes y servicios en sus dos segmentos (Fijo y Móvil), (b) posicionarse en el mercado como la empresa que ofrece "productos únicos y exclusivos" por medio de una estrategia de diferenciación en el mercado, (c) Lograr que el 80% de usuarios totales, descarguen y usen el App Mi Movistar, como parte del servicio postventa al cliente, que le permita auto gestionarse. Dada la elevada competencia en el mercado y la inminente guerra entre las empresas de telecomunicaciones será estratégico focalizarse en la experiencia del cliente, por medio de una repotenciación de sus servicios que sean capaces de fidelizar a actuales y nuevos clientes.

Por ello, los KPIs (Key Performance Indicators) que usaremos como medición serán el (a) NPS, (b) el nivel de posicionamiento, y, (c) el incremento de usuarios al App Mi Movistar para educar al cliente a la autogestión digital.

8.1.4 Financiera

Resultará conveniente que, si se han realizado exitosas acciones para cautivar a los clientes, entonces la organización podrá lograr vender más, sobre todo porque una de las preguntas que se responden frente a esta perspectiva es ¿cómo miraremos a nuestros accionistas, si hemos logrado vender lo que pensamos? (D'Alessio, 2008).

Por ello, para Telefónica del Perú se ha determinado en el Balance Scorecard indicadores que permitan medir los resultados financieros de la compañía, en primer lugar, se busca devolver el valor perdido de la empresa a resultados del 2014, mejorando la eficiencia en la organización, realizando inversiones, expandiendo los ingresos, reduciendo costos fijos, mejorando el uso de activo fijo usando el apalancamiento operativo, mejorando la rentabilidad y flujo de efectivo de la empresa, a fin de ser capaz nuevamente de generar utilidades.

Por otro lado, se pretende lograr una Reorganización Financiera: disminución de uso de recursos, gastos y mejorar eficiencia; haciendo uso de la racionalización de costos operativos fijos y variables, el gasto en alquileres de 5% de las ventas al 3%, las pérdidas de inventario de 5% a 3% y bajando la provisión de cuentas por cobrar de las ventas; generar una disciplina presupuestal en base al nuevo Presupuesto por Costeo Variable para mantener una tendencia anual de crecimiento del EBIT de 3%; continuar con la Venta de Activos Fijos ociosos, edificios y predios que ya no se usen; y, la disminución del capital de trabajo (WK), reduciendo el nivel de inventarios de 17 % de las ventas al 14%.

Esas actividades se medirá usando un como KPIs: (a) número de tareas culminadas entre el número total de tareas propuestas; y, de cara a la llegada de la Tecnología 5G, (b) nivel de inversiones y las actividades programas que deben darse seguimiento a fin de cumplir con el proyecto.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

De acuerdo con el Tablero de Control Balanceado para Telefónica del Perú se ha establecido las cuatro perspectivas de control para la consecución de los objetivos y por ende de la visión. En la Tabla 54 se presenta la perspectivas financiera con ocho objetivos de corto plazo enfocados a volver a generar utilidades, realizar una reorganización financiera, así como objetivos orientados a aumentar la participación en sus distintas líneas de producto; le sigue la perspectiva de cliente con tres objetivos de corto plazo enfocados a la revalorización de la propuesta de valor de sus productos, buscar posicionamiento del mercado y elevar la satisfacción de clientes; por otro lado, la perspectiva de procesos con ocho objetivos de corto plazo que buscan reducir los quiebres de servicios, incrementar el uso de los canales de contacto digitales y mejorar la infraestructura para asegurar niveles de servicio adecuados para la experiencia de usuario, implementar Calidad total en los procesos eliminando los que destruyan valor y asegurar el servicio para el proyecto de Internet para Todos ; y finalmente, la perspectiva de aprendizaje interno con dos objetivos enfocados en una reestructuración estratégica de la empresa y mejorar la cultura de la misma, desarrollando capacidad adaptativa y alineando el diseño organizacional a la nueva estrategia y necesidad del entorno competitivo.

Tabla 55

Tablero de Control Balanceado

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2020	2021	2022	Período 2023	2024	2025
Perspectiva Financiera											
OCP2.3	Se debe volver a generar utilidades, mejorando la eficiencia de la organización, realizar inversiones, y devolver el valor perdido de la empresa desde el 2014.	1. A partir del 2020 se incrementará en +2% el resultado del ejercicio cada año hasta el 2025, expandiendo los ingresos por ventas a un ritmo de +9% anual, reduciendo los costos fijos y mejorando los márgenes, y mejorando el uso de sus activos usando el apalancamiento operativo. 2. A partir del 2020 se debe mejorar la rentabilidad y flujo de efectivo de la empresa. 3. A partir del 2020 recuperar el valor por acción perdido de la empresa desde 2014 elevando el ROE a +9% y llegar a +22% en el 2025.	Fin. y Control	Implementación del plan económico empresarial	N° de resultados obtenidos / N° de resultados	80%	85%	85%	90%	90%	90%
OCP2.4	Reorganización financiera: Disminuir uso de recursos, gastos y mejorar eficiencia (Downsizing)	1. Racionalización de costos en el 2020 reduciendo los costos operativos fijos y variables, el gasto en alquileres de 5% de las ventas al 3%, las pérdidas de inventario de 5% a 3% y bajando la provisión de cuentas por cobrar de las ventas. 2. Disciplina presupuestal en base al nuevo Presupuesto por Costeo variable de un solo centro de costo, para mantener una tendencia anual de crecimiento del EBIT de 3%. 3. Continuar con la Venta de activos fijos ociosos, identificando los edificios y predios que ya no se usen, tal como en los últimos años. 4. Disminución en 2020 del capital de trabajo (WK), reduciendo el nivel de inventarios de 17% de las ventas al 14%.	Fin. y Control	Implementación del plan económico empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	100%	100%
OCP1.6	Incrementar la participación de mercado de TdP	1. Redefinir la propuesta de valor que destaque la diferenciación de la marca Movistar en el mercado, basado en los servicios que ofrecen, en la experiencia de usuario y en beneficios exclusivos creados por la marca (Movistar Prix y canales creados por Movistar). 2. Reajustar los paquetes existentes y diseñar nuevos planes personalizados en los servicios de Telefonía fija y móvil como parte de la estrategia de Desarrollo de producto. 3. Elaborar campañas publicitarias que refuercen todas las mejoras y diferenciación del servicio de la empresa versus la competencia. 4. Medir los niveles de satisfacción de los servicios Movistar.	Mktg y Vtas	% Participación de mercado.	%	38%	38%	39%	41%	43%	44%
OCP1.7	Incremento del market share en 1pp anual para el producto Telefonía Móvil, como consecuencia de la implementación de los "planes personalizables".	1. Diseñar los servicios que serán incluidos en la categoría "personalizables". 2. Preparación de campaña publicitaria en medios. 3. Capacitación a la FFVV. 4. Lanzamiento de la campaña. 5. A partir del 2020 TdP habrá incrementado su participación de mercado en 3pp, manteniendo hasta el 2025 una tendencia de 1pp por año. 6. A partir 2020 se espera un crecimiento en el ARPU, fruto del cambio en valor del nuevo producto ofertado.	Mktg y Vtas	% Crecimiento del market share	%	36%	36%	36%	37%	37%	38%
OCP1.8	Incremento del market share en 1pp anual en el servicio de Internet Móvil producto de una campaña en medios masivos dirigida al segmento independientes.	1. Elección de planes competitivos para el segmento de trabajadores independientes. 2. Diseño de campaña publicitaria en medios masivos. 3. Capacitación a la FFVV/Implementación de consultas en canales de autogestión para estos clientes. 4. Lanzamiento de campaña.	Mktg y Vtas	% Crecimiento del market share	%	37%	38%	38%	38%	39%	39%
OCP1.9	Incrementar la cantidad de usuarios en 9.7% promedio anual de TV paga dando a conocer su servicio de TV en Streaming desde Movistar Play.	1. Identificar segmento de clientes que usen el servicio TV paga, pero no tengan descargado Movistar Play. 2. Realizar comunicación digital para generar la descarga.	Mktg y Vtas	N° Usuarios	%	977,440	1,073,342	1,176,442	1,289,512	1,413,520	1,549,533
OCP1.10	Incrementar clientes del sector empresarial y del sector público para impulsar las ventas, por medio del desarrollo de nuevos productos ajustado a sus necesidades digitales.	1. Desarrollo de nuevos productos para el sector, como alquiler de eClouding, Cloud Processing, Conectividad 5G, y Proyectos Especiales para incrementar las ventas. 2. Implementar la estrategia de captación. 3. Promoción del servicio. 4. Medición de resultados.	Mktg y Vtas	% Crecimiento del ingreso por ventas	%		9.6%	9.5%	9.7%	9.8%	9.9%

OCP1.11	Reorganizar eficientemente el presupuesto de Marketing y Ventas para cubrir promociones de las nuevas desarrollos en los servicios y mejora de los procesos de TdP; estudios de mercado; y, pago de comisiones.	1. Invertir en el 2020 el 3% del nuevo ppto de Mkt o S/. 5.58 millones en estudios de mercado para identificar las nuevas necesidades de los clientes y mejorar el portafolio de servicios. 2. Incrementar el presupuesto anual en el 2020 de la estructura de comisiones en s/.5.75 millones o 0.003% para los asesores de servicio.	Mktg y Vtas	Rendimiento del Gasto de Marketing y Ventas / Ventas	%	0.17%	0.16%	0.14%	0.13%	0.12%	0.11%
OCP1.1	Perspectiva del Cliente Nueva Propuesta de Valor de todos los planes y servicios en sus dos segmentos (Fijo y Móvil), acoplándolos a las características que el cliente demande.	1. Revalorización de los planes y servicios de la empresa en el 2020 a sus dos segmentos que estén por debajo del 70% de NPS, diseñándolos con las características que el cliente demande. 2. Realizar un estudio de benchmarking en el 2020 de Planes de Servicio en el mercado nacional e internacional. 3. Realizar un estudio de mercado en el 2020 para identificar principales requerimientos y necesidades actuales de los dos segmentos de clientes (B2C y B2B).	Mktg y Vtas	NPS	% NPS	0	>70%	>70%	>70%	>70%	>70%
OCP1.2	Posicionarse en el mercado como la empresa que ofrece "productos únicos y exclusivos" (Movistar Prix, Movistar Pay, canales exclusivos) por medio de una estrategia de diferenciación en el mercado.	1. Potenciar el contenido previo al lanzamiento de la campaña. 2. Diseño de campaña de promoción 2021. 3. Activación de campaña publicitaria en medios digitales y masivos. 4. Activación de venta por campaña. 5. Medición de resultados.	Mktg y Vtas	Nivel de Posicionamiento	% (N° de atributos logrados por la marca / N° de atributos deseables)	0	Activación de Campaña	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento	Resultados de Encuestas de posicionamiento
OCP1.5	Lograr que el 80% de usuarios totales, descarguen y usen el App Mi Movistar, como parte del servicio postventa al cliente, que le permita auto gestionarse (Consultas, recibos, pagos, cambiar planes, chat soporte, ayuda).	1. Realizar comunicación a los clientes para fomentar descarga del APP. 2. Asegurar la calidad de atención. 3. Fomentar que la FFVV incentive el uso de este APP.	Mktg y Vtas	#Usuarios con el APP/ # Usuarios totales	53%	61%	70%	81%	0%	0%	0%
OCP1.3	Perspectiva del Proceso Reducir el tiempo promedio de afectación de los servicios de internet (móvil y fijos).	1. Para el 2022 digitalizar los procesos de mantenimiento en la infraestructura de antenas y fibra óptica para identificar oportunamente quiebres de servicios. 2. Para fines del 2022 reducir en 50% el tiempo promedio de afectación por abonado de los servicios de internet (móvil y fijos) y mantener la tendencia hasta el 2025.	Mktg y Vtas	Reducción de tiempo de afectación por mes (falla y mantenimiento) del servicio de Internet fijo, móvil y TV paga.	Minutos afectados o interrumpidos del servicio por mes promedio a nivel nacional.	En Internet fijo, 39 min.; internet móvil, 10 min.; y en TV de paga, 49 min.	19min; 5min; 25min	19min; 5min; 25min	9min; 2min; 12min	9min; 2min; 12min	9min; 2min; 12min
OCP1.4	Incrementar el uso de canales de autogestión para la atención de consultas, de tal manera que logremos que el 95% de ellas se atiendan por estos canales.	1. Implementar campañas de promoción a los canales digitales de autogestión. 2. Crear el Dpto. de Experiencia Cliente que realice seguimiento y monitoreo a los canales de atención y brinde mejoras oportunas.	Mktg y Vtas	Usuarios consultantes en canales de autogestión/ usuarios consultantes en todos los canales	%	0%	95%	95%	95%	95%	95%
OCP3.1	Mejorar el ancho de banda ofrecido (200Mbps fijo, 80 o 750Mbps móvil), cerrando las brechas de instalación de antenas según OSIPTEL, tendido de fibra óptica, e instalación de nuevas troncales por sectores en todas las provincias del país, empezando por las principales ciudades al 100%.	1. Invertir en Δ estaciones celular base 4G y en Δ banda ancha. 2. Invertir en la compra de antenas y equipos 4G y 4.5G LTE para reemplazar las zonas que tienen tecnología 2G y 3G.	Oper y Tec.	Nivel de ejecución	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	100%	100%
OCP3.2	Lograr alcanzar una cobertura de +95% en zonas rurales a nivel nacional interconectando +6 millones de personas en zonas rurales en +30,000 comunidades. Hoy solo 1 millón de personas en 7,000 comunidades.	1. Invertir en Internet para Todos (IPT)	Oper y Tec.	Nivel de cobertura nacional por regiones y provincias	% Cobertura en ciudades y centros poblados	75%	80%	90%	96%	96%	96%
OCP3.3	Asegurar acceso a bandas de frecuencia radioeléctricas para operación y el despliegue de la tecnología 5G	1. Participar en la próxima convocatoria de concesión de bandas de frecuencia para 5G en el 2020. 2. Invertir en la compra de antenas y equipos 5G.	Oper y Tec.	Posesión de Concesión de Bandas 5G; Nivel de cobertura en la nueva tecnología.	Si / No % Inversión proyectada	Si 0%	Si 20%	Si 40%	Si 60%	Si 80%	Si 100%

OCP3.4	Implementar la Estrategia de Mejora Continua en Telefónica del Perú, mediante la reingeniería (BPR) de sus principales procesos de servicios, productos y posventa a los clientes, para mejorar el y mantener una política de control de calidad (TQM y Kaizen). *BPR, Business Process Reengineering *BPM, Business Processing Management	1. Implementar en 2020 una Dirección de Procesos de Negocios (BPM) y contar con una gerencia de OyM para: i) Estudiar los macro procesos y establecer sus objetivos, cuellos de botella, prioridades y requerimientos en sus procesos operativos, logísticos, administrativos y regulatorios; ii) Iniciar un sistema de metas y métrica asociado a cada proceso de la empresa para asegurar el cumplimiento de las metas; y iii) Asegurar la optimización de los procesos para obtener mejores costos, calidad, servicio y rapidez.	Oper y Tec.	Nivel en indicadores de calidad	Nivel de los índices	25%	45%	65%	85%	95%	95%
OCP3.5	Eliminar los procesos que destruyen valor y reducen la competitividad de la empresa, mediante el cumplimiento de la calidad en procesos, ISO 9001, las normas y buenas prácticas: "Good Compliance" ISO 27.001, y "Gestión Ambiental" ISO 14.0001.	1. Al 2020 mejorar el ancho de banda fijo y móvil, mejorando la experiencia cliente (personas), reduciéndolas al 5% al 2025. 2. Al 2021 eliminar los incumplimientos por los cuales el MTC pueda determinar la no renovación de concesiones y las multas de OSIPTEL, reduciéndolas al 5% al 2025. 3. Al 2021 eliminar las quejas de clientes por el servicio, reduciéndolas al 5%. 4. Mejorar la supervisión de los procesos logísticos de proveedores de servicios, para asegurar servicio, calidad, rapidez y costos.	Oper y Tec.	Nivel de avance en las inversiones de ampliación de banda ancha fija y móvil (técnicos, financieros y organizacionales)	Nivel del índice sobre 100%	8%	29%	51%	66%	82%	100%
OCP3.6	Implementación de una Gerencia de Gestión de Activos, encargada del mantenimiento y ciclo de vida de los activos de planta y edificios siguiendo la norma ISO 55.001 e ISO 55.002	1. Crear en el 2020 la unidad de Gestión de Activos. 2. Establecimiento el 2020 de los Indicadores de Gestión de Activos y de la línea de base en conjunción con el CMI y las Normas ISO 55.000.	Oper y Tec.	Nivel en indicadores de evaluación de desempeño (Asset Management Indicators)	Nivel del índice sobre 100%	30%	65%	86%	96%	96%	96%
Perspectiva del Aprendizaje y Capacidades Internas											
OCP2.1	Restructuración estratégica de la empresa -visión, misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, liderazgo, imagen, posicionamiento, etc.	1. Redefinir este 2020 la nueva visión, misión, negocio, propuesta de valor, objetivos y metas a cumplir. 2. Restructuración Interna - procesos, organización, operaciones, localización, aprovisionamiento. 3. Restructuración Externa - alianza con productores de contenidos, productores de terminales, productores de servicios de apoyo de ventas y servicios técnicos; productores de otros servicios de apoyo.	Dir.y Org.	Ejecución del nuevo plan estratégico empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	95%	95%
OCP2.2	Mejorar la cultura de la empresa, desarrollando capacidad adaptativa, y alineando el diseño organizacional a la nueva estrategia y necesidades del entorno competitivo	1. Desarrollo de capacidad adaptativa frente al entorno cambiante y de gran competencia. 2. Alineamiento organizacional a la nueva visión, plan de negocios y productos fruto de la restructuración del modelo de negocios. 3. Mejora de las relaciones públicas con el sector público fruto de un mejor cumplimiento de las reglas de los contratos, normas, regulaciones, la menor elusión fiscal, entre otras.	Dir.y Org.	Implementación del plan de mejora de la cultura empresarial	N° de tareas culminadas / N° de tareas	80%	85%	90%	95%	95%	95%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. p. 335), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.3 Conclusiones

Este capítulo tiene como objetivo describir cómo se controlará la implementación del Plan Estratégico. El BSC permitirá hacer seguimiento a cumplir los OCP por medio de indicadores de gestión que se irán midiendo periódicamente. Se han aplicado los cuatro perspectivas en este tablero de mando integral: (a) aprendizaje, (b) cliente, (c) proceso interno y, (d) financiero, por medio de tres objetivos de largo plazo (OLP) y veintiún objetivos a corto plazo (OCP).

Todas las áreas de las empresas, como se puede observar en el Tablero de Control Balanceado, están involucradas con este plan de acción, con el cual se irá midiendo el cumplimiento de los objetivos para poder llegar a la visión de Telefónica del Perú al 2025. Cabe mencionar que el BSC no es una herramienta estática, por lo cual deberá ir adecuándose a medida que haya objetivos nuevos para la empresa que sean necesarios para sus resultados finales.

Capítulo IX: Competitividad de Telefónica del Perú

Este capítulo se revisa la competitividad de la empresa Telefónica del Perú, lo que implica revisar sus indicadores de estrategia y productividad, además de identificarán los posibles clústeres en la industria. Los clústeres de la industria pueden facilitar a Telefónica del Perú a alcanzar los objetivos planteados.

9.1 Análisis Competitivo de Telefónica del Perú

Debemos conocer muy bien el entorno de la empresa para que la organización sepa adaptarse rápidamente tanto a las oportunidades como a las amenazas (D'Alessio, 2008). El conocimiento global le da al directivo las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, una gerencia siempre atenta a su entorno le permitirá permanecer en el tiempo, sobre todo en entornos competitivos.

Telefónica del Perú en el entorno peruano tiene como principal ventaja competitiva el liderazgo en mercado peruano, además aprovecha la ventaja de operar a gran escala en el país con una importante infraestructura, por otro lado, la empresa posee un amplio conocimiento del sector y refuerza constantemente su orientación hacia sus clientes (Class & Asociados S.A., 2018).

La teoría dice que si una industria en cualquier país tiene o crea un clúster mejora su competitividad. En el caso de esta empresa, se confía mucho en la fortaleza y economías a escala de su casa matriz, Telefónica de España, y nos olvidamos del grupo de proveedores en todo el país que le hacen las instalaciones, mantenimiento, le dan materiales, mano de obra calificada, de las productoras de contenido (series, cine, prensa), canales de TV paga, Apps, redes sociales, comercio electrónico, pagos electrónicos, banca por internet, banca móvil, educación a distancia (colegios, academias, institutos, universidades pre y post grado, extensión universitaria), gobierno electrónico, motores de búsqueda, medios de comunicación, Universidades e Institutos

con especialidades relacionadas, tiendas físicas de celulares, iPads, accesorios, equipos de cómputo, servicios de reparación y mantenimiento, etc. Mucha gente que formal e informalmente (incluso reducidos e ilegales) trabaja incansablemente con mucho conocimiento en este sector, o industria, que ya tiene vida propia entre las actividades en que trabajan los peruanos. Es decir que si existe un clúster implícito o en formación del cual la empresa es el principal actor.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Telefónica del Perú

Revisando las ventajas competitivas analizadas en los capítulos previos para la empresa tenemos como fortalezas: (a) amplia infraestructura y concesión de redes en el país, (b) potentes plataformas de interacción con el cliente como valor agregado a sus servicios (c) conocimiento del sector y el know how de las operaciones en el Perú, (d) liderazgo en la participación de mercado en la industria y (e) importantes niveles de inversión y calificación crediticia AAA.

Amplia infraestructura y concesión de redes en el Perú. Telefónica del Perú es la empresa líder en el mercado, liderazgo que se ve reflejado en la infraestructura ya implementada en el territorio peruano. La empresa cada año continúa invirtiendo en ampliar su cobertura, en el 2019 se invirtió un total de S/1,1291 MM en el despliegue de redes UBB fija, principalmente tecnología FTTH, alcanzando +800mil hogares pasados con esta tecnología. También se invirtió en infraestructura para mejorar la capacidad de nuestra red 4G, desplegando un total de 206 (421 acumulado) sitios en todo el país y enfocados en la digitalización y automatización de nuestras operaciones. Estos esfuerzos se desarrollan con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio; en el 2018 se invirtió un total de S/1,346 MM, con el cual se destaca el lograr integrar 20 localidades con 400 km de despliegue propia además de 3,000 km en concesiones con otras operadoras (Telefónica del Perú, 2019). A pesar de los esfuerzos de continuar

expandingo su cobertura aún hay mucho camino por recorrer, el Perú es un país geográficamente diverso y se requiere mucha inversión para acceder a los lugares más alejados.

Los continuos esfuerzos de Telefónica del Perú para invertir en más cobertura en el país se convierten en una ventaja competitiva respecto a la competencia por la posibilidad de poder acceder a nuevas regiones, captar más clientes y solidificar su liderazgo en el mercado peruano. Sin embargo, cabe mencionar que la compartición de infraestructura es el futuro de las telecomunicaciones, pues va a permitir atender a los clientes con ahorros significativos en el año. Asimismo, pensando en la nueva tecnología 5G, compartir infraestructura se convierte en una estrategia esencial, pues se requiere 3 o 4 veces más inversión con respecto al 4G.

Potentes plataformas de interacción con el cliente como valor agregado a sus servicios. Telefónica del Perú en su estrategia de potenciar sus servicios ha desarrollado potentes plataformas de contenidos exclusivos como Movistar Play que al cierre del año 2019 alcanzó 1,4 MM de usuarios vs 1.3 MM al cierre del 2018, así como otras plataformas como MovistarPrix que logró 3,6 MM clientes registrados superando la meta de los 3,5 MM que se había presupuestado para el cierre del año (Telefónica del Perú, 2019). Este estilo de plataformas digitales con contenido de entretenimiento es una importante herramienta para la captación y fidelización de clientes, sin embargo, el nivel de usuarios es aún bastante bajo, razón por la cual debe potenciarse el contenido y promoción de la aplicación para convertirla en el valor agregado a sus servicios existentes.

El entorno competitivo del sector es muy retador para las empresas, es entonces cuando encontrar nuevos atributos a sus servicios actuales es importante para mantener el liderazgo. Hasta el momento en el mercado peruano no existe otra aplicación similar

a MovistarPlay dándole una ventaja competitiva a Telefónica del Perú, la propuesta expuesta en anteriores capítulos propone mayor explotación a la aplicación.

Conocimiento del sector y el know how de las operaciones en el Perú.

Telefónica del Perú tiene hasta ahora ya más de 90 años de presencia en el sector de las telecomunicaciones del país, y se encuentra respaldada por la corporación Telefónica de España, empresa dedicada al sector de las telecomunicaciones con presencia a nivel mundial. Esta ventaja competitiva es importante porque es el respaldo con el que cuenta la empresa. El respaldo es desde lo económico, porque permite altos niveles de inversión; también es operativo porque permite una gestión apropiada de las operaciones del día a día y también es el respaldo de marca e imagen empresarial para apoyar distintas estrategias de marketing en el Perú.

La empresa tiene el conocimiento del cliente peruano, conoce la diversidad del territorio peruano y enfoca sus estrategias en ofrecer un portafolio de productos que se acomode a lo que el consumidor necesita.

Liderazgo en la participación de mercado en la industria. La empresa se ha mantenido por ahora como líder en el mercado de telefonía, por lo tanto, domina la industria. El sector se ha vuelto altamente competitivo con la entrada de empresas que centran sus estrategias de competencia en guerra de precios, sin embargo, la empresa mantiene su liderazgo con una amplia cartera de servicios con precios competitivos, además está en constante mejora de sus conexiones y redes, amplitud de cobertura en el país, la integración de nuevas tecnologías y el desarrollo de aplicaciones exclusivas.

El ser líderes de mercado se vuelve una ventaja para Telefónica del Perú porque su marca tiene un posicionamiento más alto en la mente del consumidor, además los años de presencia y amplia infraestructura les permite estar un paso adelante a sus competidores.

Importantes niveles de inversión y calificación crediticia AAA. A pesar de los resultados económicos de los últimos dos años, Telefónica del Perú mantiene una buena evaluación crediticia facilitando su acceso a obtener mayor inversión. Esta ventaja competitiva les abre las puertas a nuevas tecnologías para la mejora constante de sus servicios. Las Telco son, por la naturaleza de sus operaciones, empresas con una necesidad de alta inversión; razón por la cual la solidez económica de Telefónica del Perú se convierte en una ventaja competitiva.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Telefónica del Perú

Teniendo en cuenta las estrategias previamente planteadas, a las ventajas competitivas y al sector económico en el que se desarrolla la organización, se han identificado los siguientes clústeres para Telefónica del Perú:

Start-ups nacionales con servicios digitales para diversas industrias. En el país se llevan a cabo ferias tecnológicas todos los años donde se presentan las diversas aplicaciones de innovadoras tecnologías en distintos sectores industriales del país. Toda la tecnología se basa en uso de redes de comunicación, esta es la razón por la cual para Telefónica del Perú ser aliada a este tipo de empresas, innovadoras en servicios digitales, le permitirá tomar el liderazgo de otros sectores económicos en el país.

Clúster del Turismo. Telefónica del Perú tiene un amplio espacio hacia dónde llevar sus servicios, comparándonos con ciudades turísticas como Europa donde el internet es gratuito en ciertas calles o parques, como en Perú el parque Kennedy del distrito de Miraflores, una zona ampliamente visitada por turistas, demuestra que el turismo es un clúster inmenso donde muchos comercios se unen para servir al mismo mercado; las Telco son parte de este Hub y podría ampliarse aún más si se pone a disposición del turista la conectividad entre personas, lugares y actividades generando

un círculo virtuoso donde las telecomunicaciones apalancan en gran cuantía dichas experiencias y actividades.

Por ello, por medio de alianzas con las municipalidades del distrito se pueden concretar acuerdos para proveer este servicio, así mismo con club públicos como zoológicos, parques, servicios de transporte como el Metropolitano, tren eléctrico, lugares turísticos como la Plaza de Armas, las alamedas; empresas como agencias de turismo con quienes podemos formar alianzas para complementar su oferta otorgándoles servicio wifi free para sus clientes y que este sea parte de sus paquetes, para que el peatón pueda acceder al wifi y pueda ubicarse, todo ello a gran escala crearía una mercado altamente transitado en beneficio para los participantes del clúster.

Participación en Ferias o eventos como proveedor transversal. Las ferias o eventos son aquellos espacios en los cuales se celebran diversas actividades desde gastronómicas, deportivas, tecnológicas, académicas, laborales, asociadas a la literatura y culturales, las cuales están compuestas por una serie de empresas que tienen el objetivo de exhibir sus productos/servicios ya sea con un fin transaccional, experimental, educativo entre otros generando un espacio de comercio y consumo de alto tráfico; a ello se le suma las empresas de marketing que tienen el objetivo de encargarse de todo el material branding de las empresas, las marcas auspiciadoras, entre otros, son parte de los actores que confirman este clúster.

Por ello, el sector de las Telecomunicaciones tiene la ventaja de ser una herramienta transversal que todos requieren, el servicio va desde poner a disposición la comunicación, así como brindar servicio de internet; además, les da una amplia ventana de oportunidad para desarrollar mercado o aumentar la penetración de este; las Telcos son uno de los principales recursos para el éxito de dichas ferias.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2015) "cualquier organización y sus competidores pueden crecer y mantenerse en un sector del mercado; sin embargo, hay razones estratégicas y operativas que pueden brindarles beneficios" (p.648) y estas ventajas las brindan los clústeres, por esto es importante que Telefónica del Perú participe de ellos, tomando en cuenta que las Telecomunicaciones son el principal proveedor de las industrias de los países. La Tabla 55 muestra las razones estratégicas y operativas para la conformación de un clúster en este sector.

Tabla 56 Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de los Clúster

Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de los Clúster

Razones estratégicas	Razones Operativas
Genera alianzas que potencian servicios actuales	Mejora la atraktividad hacia la empresa
Favorece a la propia innovación en los servicios	Incrementa los ingresos con la captación de nuevos usuarios
Consigue liderar un sector altamente competitivo	Reduce los esfuerzos por campañas de blindaje de usuarios
Introducción en nuevos sectores económicos	Diseño de nuevos productos adaptados a otras industrias
Permite desarrollar mercados	Permite experimentar con la marca
Fortalece la penetración de mercados	Permite tener espacios para publicitar más económicos
Posiciona a la marca	Gastos son asumidos por las empresas del clúster
Impulsa a la generación de nuevos negocios	Genera tráfico de personas que enganchen con la marca
Permite la proliferación de nuevos proveedores	Fomenta la inclusión digital
Permite ser parte de un importante mercado local	Inversión es usada para captar más clientes, pero al ser parte del clúster disfruta de las demás ventajas
Aumenta el conjunto de recursos competitivos	
Incrementa la Productividad	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 418-423), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

9.5 Conclusiones

Este capítulo tenía el objetivo de demostrar la competitividad de la empresa y se indicó que la principal ventaja competitiva de Telefónica del Perú es su liderazgo en mercado peruano, su importante infraestructura por medio de la cual opera en todo el país, posee un amplio conocimiento del sector y refuerza constantemente su orientación

hacia sus clientes; estos cuatro aspectos son parte de su propuesta de valor y por medio del cual su participación de mercado asciende a 38% al cierre del 2018, muy superior a sus competidores.

Por otro lado, se habló de los clústeres y como estos le incorporan a la empresa aspectos estratégicos y razones operativas beneficiosas para ser parte de uno, generándole oportunidades para mejorar su ventaja competitiva y productividad; se ha descrito cuatro escenarios donde Telefónica del Perú podría desarrollar clúster y se evidencia que esta industria no solo participa para el cliente final, sino que también es proveedor transversal de sus servicios a otras empresas, lo cual permite conectar a las personas desde el punto de vista cliente como proveedor.

El mercado en donde actualmente opera es infinito y los clústeres le facilitan las oportunidades de éxito acotado a un espacio geográfico particular mediante la integración horizontal, ser parte de un nuevo sector como el turismo, el mercado de empresas de innovación que a su vez les venden a otras empresas, etc., en estos mercados las telecomunicaciones juegan un rol fundamental para las actividades del giro de negocio del clúster. Sería incorrecto no participar de él porque aporta captación de clientes, posicionamiento de marca, experiencia de nuevos usuarios, entrar a una nueva industria, crear alianzas, fomenta la inclusión digital, fomenta la competencia, y, por lo tanto, vuelve a la empresa más competitiva, aspectos ampliamente ventajosos para seguir crecimiento en la industria.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Un plan estratégico integral debe ser capaz de llevar a una empresa desde su situación actual hacia una situación deseada considerando las oportunidades, amenazas y el cambio del entorno (PESTE+C) y de las condiciones internas (AMOFHIT); por esta razón este plan debe tener consonancia externa, consistencia y viabilidad internas, y ser capaz de generar ventajas competitivas externas sostenibles que permita lograr la ventaja competitiva, para alcanzar los objetivos planteados y la visión al 2025.

Como se ha mencionado en el diagnóstico inicial de la empresa, esta adolece de varios problemas que afectan su eficiencia operativa, tal como mencionó Michael Porter (1999), resumiéndose todos en la pérdida de valor de la empresa, a través de su grave problema de descapitalización general del patrimonio, en los últimos cuatro años, que debe enfrentar para satisfacer a sus accionistas de inmediato e introduce una medida objetiva a los ojos del mercado y de todos sus grupos de interés.

Es por ello, que urge plantear junto con el análisis realizado a largo plazo, siguiendo la metodología de un plan estratégico integral de D'Alessio (2014), poner énfasis en la eficiencia operativa, en el plan de corto plazo en las áreas de la administración y liderazgo, operaciones, marketing y ventas, recursos humanos y cultura organizacional, y finanzas especialmente.

Una muestra de los riesgos económicos, financieros que enfrenta la empresa se muestra en la siguiente Tabla 56 que evidencia el declive de sus principales indicadores económicos financieros de rentabilidad, de gestión o actividad y de crecimiento.

Tabla 57

Indicadores Financieros de la Empresa

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	Promedio	Observaciones
Liquidez o Solvencia a Corto Plazo								
Capital de Trabajo (FM o WK)	-2,066,026	-2,556,831	-2,431,526	-2,900,168	-2,481,523	-1,286,362	-2,287,073	AC – PC, Activo Corriente, Pasivo Corriente = Fondo de Maniobra o Net Working Capital
Δ Capital de Trabajo	490,805	-125,305	468,642	-418,645	-1,195,161	378,268	-66,899	
% FM a Activos Totales	13%	19%	18%	21%	19%	11%	17%	FM / AT, AT = Activo Total
Razón de Efectivo	0.17	0.02	0.07	0.09	0.16	0.14	0.11	Efectivo / PC (Pasivo Corriente)
Medida del Intervalo	167	126	115	126	130	109	129	AC / Costos Operativos Diarios (365 d)
Actividad								
% Gastos Operacionales (OPEX)	108%	104%	102%	87%	83%	82%	94%	Gastos Operativos / Ventas
Gastos Financieros	-317,345	-192,143	-161,960	-156,638	-383,534	-229,178	-240,133	
% Gastos Financieros	-4%	-2%	-2%	-2%	-4%	-2%	-3%	Gastos Financieros / Ventas
Costo de la Deuda Financiera	8.6%	8.9%	8.5%	8.5%	22.1%	11.9%	11%	Gastos Fin. / D. Financiera (Remunerada)
Rotación CxC	3.92	4.21	5.15	5.73	5.67	7.38	5.34	Ventas / CxC (Cuentas por Cobrar)
Días venta en CxC	93	87	71	64	64	49	71.37	365 / Rotación de CxC
Rotación Inventario	27.65	27.09	27.30	26.74	36.14	23.04	27.99	CV / Inventarios, CV = Costo de Ventas
Días venta en Inventario	13	13	13	14	10	16	13.27	365 / Rotación de Inventario
Rotación CxP	3.12	2.93	3.27	2.67	2.77	2.53	2.88	CV / CxP (Cuentas por Pagar)
Días venta en CxP	117	125	112	137	132	144	127.68	365 / Rotación de CxP
Ciclo Operativo (días venta)	106	100	84	77	75	65	84.64	PMe(Inv) + PMe(CxC), Periodo Medio de...
Ciclo del Efectivo (días venta)	-11	-25	-27	-60	-57	-79	-43.05	PMe(Inv) + PMe(CxC) - PMe(CxP)
Rotación Activo Total	0.68	0.75	0.78	0.83	0.95	0.97	0.83	Ventas / AT
Días venta en Activo Total	534	490	469	441	382	377	448.83	365 / Rot. AT
Rotación Activo Fijo	1.27	1.20	1.43	1.49	1.58	1.63	1.43	Ventas / AFN (Activo Fijo Neto)
Días venta en Activo Fijo Neto	287	303	256	245	232	224	257.70	365 / Rot. AFN
Intensidad del Capital (AFN)	0.79	0.83	0.70	0.67	0.63	0.61	0.71	AFN / Ventas
Intensidad del Capital Invertido	1.46	1.34	1.29	1.21	1.05	1.03	1.23	AT / Ventas
NOPAT (Net Operating Profit after Taxes), Utilidad Operativa Neta después de Impuestos	688,556	749,038	1,049,385	1,754,614	2,055,960	1,982,971	1,380,087	(UAI + Dep. Amort + Desval) * (1 - tx) Utilidad antes de Intereses e Impuestos, Depreciación, Amortización, Desvalorización de Inventarios, Tasa de Impuesto a la Renta
Apalancamiento Financiero o Solvencia a largo Plazo								
Apalancamiento. Financiero (# de veces, medida de Riesgo)	0.78	0.36	0.31	0.29	0.32	0.32	0.40	D. Fin / E, E = Equity, Patrimonio Neto (PN)
Multiplicador del Capital	3.24	2.34	2.20	2.17	2.34	1.99	2.38	AT / PN = 1 + PT / E, PT = Pasivo Total
Costo Financiero Deuda	8.60%	8.94%	8.50%	8.51%	22.06%	11.87%	11.41%	Gastos Financieros / Deuda Remunerada
ROI	-2%	-2%	0%	10%	13%	14%	5.43%	EBIT / AT
Cobertura de Efectivo	4.0	6.0	9.8	17.4	7.7	12.4	9.55	(UAI + DA) / Intereses, DA = Depreciación Acumulada
Endeudamiento								
Endeud. Externo / Inversión	0.69	0.57	0.55	0.54	0.57	0.50	0.57	PT / AT (%)
Endeud. Externo / C. Propio	2.24	1.34	1.20	1.17	1.34	0.99	1.38	PT / E (veces - \$externos x cada \$propio)
Endeud. Externo CP / C. Propio	1.25	0.93	0.83	0.89	0.97	0.60	0.91	PC / E (veces - \$externos x cada \$propio)
Endeud. Externo LP / C. Propio	0.99	0.41	0.37	0.29	0.38	0.39	0.47	PNC / E (veces - \$externos x cada \$propio), PNC = Pasivo No Corriente
Rentabilidad								
% Utilidad Bruta	-	-	-	-	-	-	-	UB / Ventas, UB = Utilidad Bruta
% Mg Operativo (ROS)	-4%	-3%	-1%	15%	17%	18%	7%	UAI / Ventas
% Mg Neto (Net Margin)	-14%	-5%	-3%	10%	-5%	10%	-1%	UN / Ventas, UN = Utilidad Neta
ROA (Return over Assets)	-7%	-3%	-2%	7%	-4%	8%	0%	UN / AT
ROE (Return over Equity)	-24%	-7%	-4%	14%	-9%	16%	-2%	UN / PN.
ROI (Return over Investment)	-2%	-2%	0%	10%	13%	14%	5%	UAI / AT
ROIC (Return over Investment Capital)	7.3%	9.0%	12.5%	21.3%	27.2%	23.8%	17%	NOPAT / CI

Capital Invertido (CI)	9,451,957	8,309,143	8,411,029	8,234,360	7,548,839	8,328,094	8,380,570	(FM + AFN) ó (A - D no fin = D fin + E)
EVA (Economic Value Added)	-124,764	6,227	334,456	1,053,524	390,887	994,623	442,492	CI×(ROIC - WACC) ó NOPAT - WACC×CI
Crecimiento								
Crec. Activos	12%	2%	-3%	8%	8%	2%	5%	
Crec. Activo Fijo (Crec. CAPEX)	-8%	14%	-4%	2%	6%	7%	3%	
Crec. Ventas	-3%	-4%	-9%	-4%	3%	113%	16%	No cuenta el 2014, 2018 por fusión
Crec. Utilidad Neta	177%	73%	-126%	-283%	-152%	338%	5%	
Beneficio x Acción (BPA o UPA)	-0.34	-0.12	-0.07	0.27	-0.15	0.29	-0.02	
Pay Out Ratio (d)	0%	0%	0%	0%	0%	40%	7%	Pago de Dividendos
Plow Back Ratio (b)	100%	100%	100%	100%	100%	60%	93%	Retención de Utilidades
Dividendo por Acción (DPA)	0.0000	0.0001	0.0000	0.0001	0.0001	0.1142	0.02	UR menos Reserva Legal (10% - 20% @)
Precio/Acción	0.60	0.60	1.94	1.92	1.40	2.67	1.52	Al 31dic de cada año
PER	-1.76	-4.89	-27.33	7.04	-9.39	9.28	-4.51	Precio/UPA
P/VL	0.70	0.70	2.26	2.23	1.63	3.10	1.77	Precio / Valor en Libros por Acción
P/Ventas	0.25	0.25	0.77	0.70	0.49	0.96	0.57	Precio/ Ventas Anual por Acción
P/FC	0.00	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.01	Precio/ Flujo de Caja por Acción
Rendimiento del Dividendo	0.00%	0.01%	0.00%	0.01%	0.01%	4.28%	1%	Dividendo/Precio por Acción

Nota. Adaptado de *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, (1a ed., p. 46 -68) por Ross, et al. 2010. México DF, México: McGraw Hill; y *Fundamentos de Finanzas* (1 ed., p. 46 -68) por Chu, M. 2018. Lima, Perú: Advisory Editorial.



Es importante mencionar, que dadas las fortalezas de esta empresa no requiere de un salvataje financiero por problemas de insolvencia a corto plazo, o de un aporte de capital para afrontar necesidades de financiamiento del capital de trabajo, o del plan de inversiones necesario para mantener su competitividad en el mercado ante el gran avance tecnológico en esta industria, del pago de la deuda con terceros, o del pago de los dividendos a los accionista, sino de un plan operativo en todas las áreas AMOFHIT para volver a generar valor en la empresa; y la forma de acometer las varias estrategias para impulsar sus cuatro áreas de generación de valor, es siguiendo el marco teórico del Balance Score Card: Los clientes, las finanzas, los procesos, y el aprendizaje y desarrollo de capacidades. (D'Alessio, 2015)

Así específicamente, esa recuperación del valor de la empresa debe estar guiada por una recuperación del crecimiento de sus ventas, la reducción de sus gastos operativos, financieros y otros gastos para lograr una mejora de su margen operativo, su margen neto, y del beneficio por acción. Esto pasa por implementar en los planes a corto plazo de la empresa, una disciplina presupuestal y financiera, una evaluación y retroalimentación permanente de la situación general y de las estrategias emprendidas; sino también de “un liderazgo comprometido que conozca la organización, y una cultura organizacional permeable, proactiva y adaptable al cambio” (D'Alessio, 2014, pág. 11), que permita lograr a la eficacia operativa y la estrategia competitiva propuesta alcanzar los objetivos planteados y la visión al 2025.

Una de las ventajas que se observaron en la empresa al hacer el análisis de apalancamiento es, que ella presenta un alto grado en el nivel de costos 2019 (GAO = x6.25), por lo que si bien la hace pasible de alto riesgo operativo si sus ingresos disminuyen, también es una ventaja de multiplicar cualquier incremento de las ventas

para generar una mayor utilidad, que será trasladada rápidamente a los beneficios por acción, y ulteriormente al precio de la acción común.

Tabla 58

Apalancamiento Operativo de la Empresa

	Costo Max	Costos 2019	Costo Prom	Costo Min
S * (1+g%)	10,065,213	10,065,213	10,065,213	10,065,213
CV	(11,391,110)	(9,496,493)	(8,366,279)	(5,864,279)
CF	(1,674,956)	(1,674,956)	(1,674,956)	(1,674,956)
UAI	(3,000,853)	(1,106,236)	23,978	2,525,978
Δ% S =	15%	15%	15%	15.0%
Δ% EBIT =	106.1%	93.7%	12.1%	27.7%
GAO	7.07	6.25	0.81	0.85
	alto	alto	bajo	bajo

Nota. Adaptado de *Contabilidad de Costos* (14a ed., p. 62-82), por Horngren, Ch. et al., 2012, México DF, México: Editorial Pearson.

Más bien, reajustando los costos de la empresa al nivel de costo promedio, este apalancamiento se vuelve bajo, con la consiguiente estabilidad y disminución del riesgo

operativo en tiempos de recesión $GAO = \frac{\Delta\% EBIT}{\Delta\% S}$.

Tal como se puede apreciar, no tiene ningún sentido presionar a la organización a disminuir sus costos hasta los costos mínimos ya que no trae consigo una mejora sustantiva en el riesgo operativo o de negocio; así como tampoco tiene sentido económico llevar a la empresa a incurrir en el nivel de sus costos máximos que conlleva a la pérdida operativa.

Como bien se explicó, esta situación se produce por factores externos e internos, al intensificarse la rivalidad en la industria a partir del 2014, con el ingreso de nuevas empresas a competir, por el cambio de algunas normas en este mercado regulado, como fue la norma de la portabilidad numérica, y por la mala gestión del servicio de postventa en el segmento dirigido a las Personas y Familias – Movistar Total, donde acumula una gran cantidad de quejas de parte de los usuarios, las mayores del mercado, según registró el organismo regulador OSIPTEL en los últimos años.

Una situación como ésta es producto mayormente, como bien sostiene D'Alessio (2014) de la gerencia, debido a que es la responsable retroalimentar el diagnóstico actual general y de generar una respuesta frente al cambio de las condiciones externas e internas; se llama falta de adaptabilidad y es una de las causas de pérdida de ventajas competitiva. La administración debe proveer de un liderazgo y una cultura organizacional en consonancia con las tendencias externas, capaz de adaptarse rápidamente al cambio de entorno, y que genere alguna ventaja externa, a través de una estrategia que ofrezca la creación de valor para conservar la posición que una empresa ha tenido.

En este caso, parece evidente que no hubo esto en los últimos años, y no sorprende el cambio de presidente ejecutivo, o CEO, ocurrido a partir del 01 de enero de 2019, en que entra Pedro Cortés, el último gerente general de la empresa desde enero de 2018, en reemplazo de José Javier Manzanares que estaba desde abril de 2015. (Redacción Gestión, 2018)

Hay una sentencia muy dura que dice, “la principal causa de la crisis en las organizaciones es la gerencia, acostumbrada a gerenciar como se hacía hace 50 años, basados en una burocracia improductiva; el paradigma más difícil de cambiar” (D'Alessio, 2014, pág. 55). Una empresa al no comprender las necesidades de los clientes y no comprender lo que genera valor entre los consumidores cuando se deciden a pagar por un producto, se deja de tener un producto exitoso, al dejar de gestionar bien la experiencia del cliente, ya sea este valor uno o todos los siguientes: económico, funcional, experiencial, o social (Gupta, 2014).

Se configura así un diagnóstico donde fallan varias áreas funcionales de la empresa, desde la propuesta de valor, la identidad de marca - como producto, organización, persona, y símbolo - (Aaker, 1996), el posicionamiento, los mercados

meta, el diseño de productos/servicios, mix de productos, control de calidad del servicio posventa, entre otras; así como la de operaciones (con su logística, producción, mantenimiento y control de calidad), y su subcontrata, la de recursos humanos y cultura organizacional, finanzas, administración, TIC, e I&D.

El presente trabajo propone la siguiente visión, para el 2025 Telefónica del Perú SAA del Perú será la Telco líder en el mercado peruano, con un liderazgo basado en innovación y tecnología, en experiencia cliente y promoción de la inclusión digital en el Perú; permitiendo a los peruanos de todas las regiones acceder a un mundo de posibilidades infinitas en una nueva era digital, para ello las empresa cuenta con una serie de recursos (los 7M: materiales, mano de obra, máquinas, medio ambiente, métodos, mentalidad y moneda o efectivo), siendo el principal, disponer del recurso natural de las bandas logradas en concesión de parte del gobierno peruano, que obliga a la empresa a cumplir los compromisos y regulaciones generales y tarifarias, así como a la renovación regular de las mismas cada veinte años, sin las cuales no existiría el negocio. Ver Tabla 58.

Tabla 59 *Relación de C*

Relación de Concesiones de Telefónica del Perú

Servicios	Ubicación	Resolución Ministerial	Plazo	Inicio	Vencimiento	Observación
Fija y LD	Lima, Callao y Provincias	272-99-MTC/15.03	20 años + plazo renovado	1994	2027	Decreto Supremo N°11-94-TCC del 13 de mayo de 1994
Móviles	Lima y Callao	373-91-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1991	2030	
Móviles	Provincias	055-92-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1992	2030	
Móviles	Lima y Callao	440-91-TC/15.17	20 años + plazo renovado	1991	2030	
Móviles	Provincias	250-98-MTC/15.03	20 años	1998	2018	
4G LTE	Lima y Provincias	616-2013-MTC/03	20 años	2013	2033	
Banda 700	Lima y Provincias	362-2016-MTC/01	20 años	2016	2036	

Nota. Tomado de “*Dictamen de los Auditores Independientes y Estados Financieros Auditados 2018-2017 de Telefónica del Perú SAA del Perú SAA,*” (p. 10) por PriceWaterhouse Coppers, 2019, Lima, Perú.

Los objetivos de largo plazo planteados para alcanzar la visión al 2025 propuesta son:

1. Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.00.
2. Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, creciendo anualmente 12%.
3. Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.

Estos tres objetivos de largo plazo engloban toda la visión planteada y se descomponen en los siguientes objetivos a corto plazo, desde las cuatro perspectivas de generación de valor del tablero de comando, tal como se muestra en la Tabla 59.

También es importante resaltar que estas 19 estrategias principales provenientes del análisis interno y externo FODA, son las que han sido retenidas, a través de los filtros de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), el de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), y el de la matriz de Rumelt (MR). Asimismo, en la etapa de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), estas estrategias pasaron el criterio del mayor atractivo para la organización, en el contexto de analizar conjuntamente las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, donde se recomiendan otras estrategias complementarias o secundarias a tener presentes que no eran específicas del FODA, sino que provenían de los otros criterios, por considerarlas importantes en la problemática a solucionar por la empresa y para lograr una ventaja competitiva sostenible entre sus recursos, siguiendo el criterio de D'Alessio (2014):

1. Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda).

2. Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, generación Baby Boomer y anteriores).
3. Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G.
4. Buscar desplegar la Tecnología 5G.
5. Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil.
6. Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC.
7. Buscar la Renovación Tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente.
8. Buscar socios para la Coopetencia en la implementación de infraestructura.
9. Buscar la mejora de planes y tarifas económicas.
10. Buscar la mejora reputacional.
11. Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente.
12. Enfrentar la reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia.
13. Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones.
14. Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al Cambio y Good Compliance).
15. Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos.
16. Evitar crecimiento de cartera pesada.
17. Evitar multas y sanciones.
18. Evitar judicialización de pago de impuestos.
19. Evitar la no renovación de concesiones.

Otras 4 estrategias secundarias, que fueron halladas en el desarrollo del plan, y que pueden tomarse en cuenta para el logro de los objetivos a largo plazo son:

1. Explotar la Reestructuración Empresarial para cambiar el modelo de negocio:
Sugerida
2. Explotar la Reestructuración Estratégica -misión, valores, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, 7Ps, etc.-: Sugerida
3. Explotar la Reingeniería y gestión por procesos (BPR y BPM): Sugerida
4. Explotar la Gestión de la calidad total (TQM): Sugerida

Estas cuatro estrategias alternativas han sido incorporadas en gran parte en las políticas que sirven de apoyo a las estrategias, con lo cual no se ha dejado nada desechado, y más bien estas marcan la futura actualización periódica del PEI que se debe realizar para irlo adecuando al cambio interno y externo de la organización.

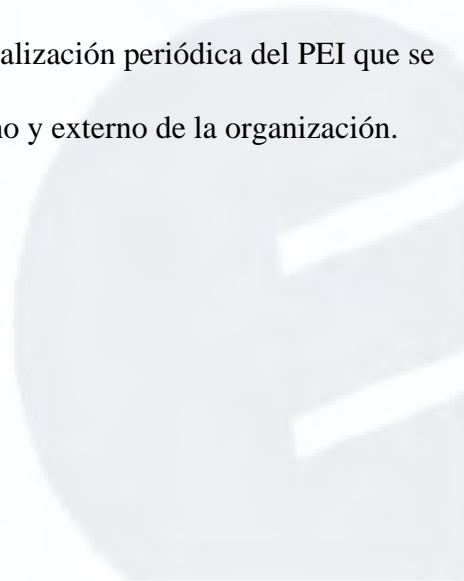
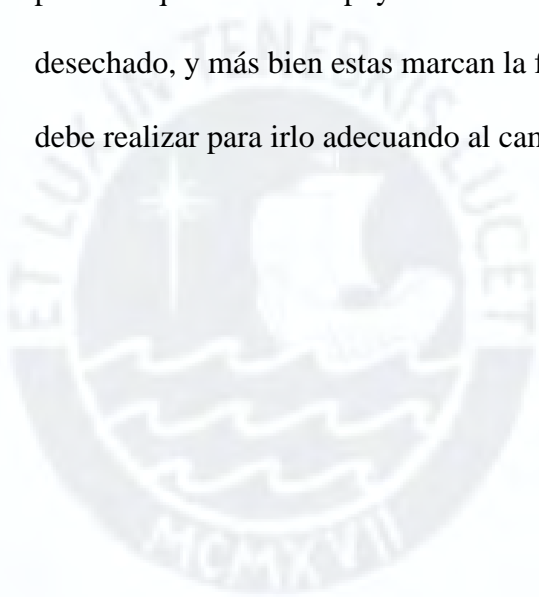


Tabla 60

Matriz del Plan Estratégico Integral

		Visión				Valores	
		Para el 2025 Telefónica del Perú será la telco líder en el mercado que brinde una oferta integral de productos y servicios personalizados, una conectividad excelente en cualquier parte y desde cualquier dispositivo asegurando la mejor experiencia de usuario, a partir de la innovación, tecnología y la más moderna infraestructura del país.					
Misión	Ser una onlife telco que entrega a sus clientes una oferta de productos y servicios personalizados de excelente calidad, conectándolo a un mundo de posibilidades infinitas.	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	Principios Cardinales	
		1 Tecnología para conectarse más	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.00.	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, con un crecimiento anual 9% en el valor de las ventas.	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.	1 Influencia de terceras partes	
		2 Experiencia al cliente				2 Lazos pasados y presentes	
		3 Ágil y Digital				3 Contrabalance de los intereses	
		4 Conducción de un Negocio Responsable				4 Conservación de los enemigos	
		5 Innovación en la oferta					
		6 Velocidad de servicio					
		7 Penetración de mercado					
			Estrategias Primarias				Políticas
		FO1	Explotar el desarrollo de productos (contenidos, interconexión y ancho de banda): O1, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8	X	X	X	Realizar Investigación de Mercados y Design Thinking para actualización permanente del portafolio de productos existente y crear productos para diferentes nichos.
FO2	Explotar el desarrollo de mercados (Wholesale, comunidades rurales sin conectividad, PYMES, Generación Baby Boomer y anteriores): O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8	X	X	X	Realizar Investigación de Mercados, búsqueda de Nichos sus Necesidades y Deseos; Inversión en Infraestructura, Contenidos, Aplicativos y Terminales.		
FO3	Explotar la mejora de ancho de banda, cobertura y mantenimiento de planta 4G: O5, F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8	X	X	X	Mejorar la propuesta de valor, mejorando el Servicio de Banda Ancha en todos los Territorios cubiertos, y la Postventa para ofrecer un Servicio de Calidad Superior.		
DO1	Buscar desplegar la Tecnología 5G: O1, D1, D2, D3, D4, D6	X		X	Desarrollar el programa de inversión en tecnología 5G con el apoyo gubernamental y de otras operadoras.		
DO2	Buscar reposicionamiento de la marca con nueva propuesta de valor en B2C fijo y móvil: O2, D1, D2, D3, D4, D5, D6	X	X	X	Recuperar la enorme cantidad de clientes B2C perdidos ofreciendo una nueva experiencia del cliente (mejorando el servicio, la postventa, la variedad del portafolio).		
DO3	Buscar reactivar de inmediato la concesión del espectro 3.5GHz para 5G ante la suspensión del reordenamiento del MTC: O3, D1, D2, D3, D4, D5, D6	X	X	X	Conservar el liderazgo preparando la frecuencia 3.5GHz para 5G.		
DO4	Buscar la renovación tecnológica -procesos industriales, I+D, TIC, IA, Bots, Apps, Web 3.0, etc.,- para mejorar relación con el cliente: O4, D1, D2, D3, D4, D6	X	X		Uso del Design Thinking, la Innovación, la Tecnología para fomentar la Productividad basada en el Cliente, la Economía Circular y el Green Building.		
DO5	Buscar socios para la cooepetencia en la implementación de		X	X	Impulsar proyectos Join Venture como Internet Para Todos para compartir costos de inversión.		

Somos retadores, no nos conformamos dispuestos a cambiar para hacerlo mejor.

Somos confiables, trabajamos ofreciendo una conexión segura y de calidad.

Somos responsables con el medio ambiente, empleamos medios ecológicamente responsables.

	infraestructura: O6, D1, D2, D3, D4, D5, D6					
DO6	Buscar la mejora de planes y tarifas económicas: O7, D1, D2, D3, D4, D5, D6	X	X	X	Promover las ventas con estímulos económicos, concursos internos, campañas por temporadas y capacitar al personal de venta de manera continua (CIM y CRM).	
DO7	Buscar la mejora reputacional: O8, F1, F3, F4, F6, F7	X	X		Promover una cultura de transparencia, cumplimiento de normas y contratos, interacción con el cliente, el medioambiente y la comunidad de respuesta rápida y oportuna.	
FA1	Enfrentar la mejora en la experiencia del cliente: A1, F3, F4, F6	X	X		Implementación del Customer Journey, Redirección hacia la autogestión y el Prosumidor (Alvin Toffler), impulsar la IA y la web 3.0.	
FA2	Enfrentarla reducción del uso de recursos financieros y la mejora de la eficiencia: A2, F1, F3, F4, F5, F8		X		Implementar el ISO 55001 de Administración de Activos, Control Presupuestal, Priorización del Gasto, Generación de Utilidades, mayores Márgenes y Flujo de Efectivo para elevar el valor de la empresa para los accionistas,	Somos respetuosos con las personas, valoramos la buena relación con nuestros clientes y colaboradores.
FA3	Enfrentar el retiro de los antiguos servicios de telecomunicaciones: A5, F4		X		Organizar el retiro programado de las antiguas unidades de negocio telefonía fija, telefonía pública, y larga distancia que están en fase declinante por la convergencia tecnológica de la industria.	
FA4	Enfrentar el desarrollo de una nueva cultura organizacional (Adaptación al Cambio y Good Compliance): O5, F3, F7	X	X	X	Establecer una cultura centrada en el cliente y en la excelencia administrativa, aplicando facilitadores como TQM, JIT, Mejora Continua: Kaizen y BPM para administrar todos los procesos de la empresa.	
FA5	Enfrentar la defensa de los límites de radiación permitidos: A7, F3, F4, F7	X		X	Cumplir con el ISO 14001 y adoptar el lema, Sin Salud no hay Negocio, y difundir las mediciones periódicas de radiación en EBC y terminales de acuerdo a las normas de la salud,	
DA1	Evitar crecimiento de cartera pesada: A3 D2, D3, D4		X		Mejorar la selección de clientes postpago a partir de los clientes prepago en B2C y B2B.	
DA2	Evitar multas y sanciones: A4, D3, D4, D7, D8	X	X	X	ISO 19600 para cumplir con los contratos de concesión y normas del Gobierno.	
DA3	Evitar judicialización de pago de impuestos: A6, D4, D7, D8		X		ISO 31000 de Gestión de Riesgos sobre Prevención y Lavado de Activos, evitar la Elusión Tributaria y otras prácticas contrarias al Good Compliance.	
DA4	Evitar la no renovación de concesiones A7, D1, D2, D3, D4, D7, D8		X	X	Cumplir con los contratos de concesión y normas del Gobierno.	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	Tablero de Control	Código de Ética

1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Nueva Propuesta de Valor de todos los planes y servicios en sus dos segmentos (fijo y móvil), acomodándolos a las características que el cliente demande.	Reestructuración estratégica de la empresa -visión, misión, propuesta de valor, productos-mercados, 4Ps, liderazgo, imagen, posicionamiento, etc.	Mejorar el ancho de banda ofrecido, cerrando las brechas de instalación de antenas, tendido de fibra óptica, e instalación de nueva troncales por sectores en todas las provincias del país.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Principios Generales: Confianza, Respeto por la Ley, Integridad, Derechos Humanos.
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2		
	Posicionarse en el mercado como la empresa que ofrece "productos únicos y exclusivos" (Movistar Prix, Movistar Play, canales exclusivos) por medio de una estrategia de diferenciación en el mercado.	Mejorar la cultura de la empresa, desarrollando capacidad adaptativa, y alineando el diseño organizacional a la nueva estrategia y necesidades del entorno competitivo	Lograr alcanzar una cobertura de +95% en zonas rurales a nivel nacional interconectando +6 millones de personas en zonas rurales en +30,000 comunidades. Hoy solo 1 millón de personas en 7,000 comunidades.		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.4		
	Reducir el tiempo promedio de afectación de los servicios de Internet (móvil y fijos).	Se debe volver a generar utilidades, mejorando la eficiencia de la organización, realizar inversiones, y devolver el valor perdido de la empresa desde el 2014.	Estrategia de Mejora Continua, mediante la reingeniería de sus procesos de servicios, productos y posventa: BPR, Business Process Reengineering, y BPM, Business Processing Management. Política de control de calidad (TQM y Kaizen).		
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.5		
	Incrementar el uso de canales de autogestión para la atención de consultas, de tal manera que logremos que el 95% de ellas se atiendan por estos canales.	Reorganización Financiera: disminuir uso de recursos, gastos y mejorar eficiencia (Downsizing)	Eliminar los procesos que destruyen valor y reducen la competitividad de la empresa, mediante el cumplimiento de la calidad en procesos, ISO 9001, las normas y buenas prácticas: "Good Compliance" ISO 27.001, y "Gestión Ambiental" ISO 14.0001.		
	OCP1.5		OCP3.6		
	Lograr que el 80% de usuarios totales, descarguen y usen el App Mi Movistar, como parte del servicio postventa al cliente, que le permita autogestionarse (Consultas, recibos, pagos, cambiar planes, chat soporte, ayuda).		Implementación de una Gerencia de Gestión de Activos, encargada del mantenimiento y ciclo de vida de los activos de planta y edificios surgiendo la norma ISO 55.001 e ISO 55.002		
	OCP1.6	OCP1.8	OCP1.10		
Incrementar la participación de mercado de TdP	Incremento del Market Share en 1pp anual en el servicio de Internet móvil producto de una campaña en medios masivos dirigida al segmento independientes.	Incrementar clientes del sector empresarial y del sector público para impulsar las ventas, por medio del desarrollo de nuevos productos ajustado a sus necesidades digitales.			
OCP1.7	OCP1.9	OCP1.11			
Incremento del Market Share en 1pp anual para el producto Telefonía móvil, como consecuencia de la implementación de los "planes personalizables".	Incrementar la cantidad de usuarios en 9.7% promedio anual de TV paga dando a conocer su servicio de TV en Streaming desde Movistar Play.	Reorganizar eficientemente el presupuesto de Marketing y Ventas para cubrir promociones de las nuevas desarrollos en los servicios y mejora de los procesos de TdP; estudios de mercado; y, pago de comisiones.			
RECURSOS					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
PLANES OPERACIONALES					
					Con sus empleados: Desarrollo Profesional, Compensación, Seguridad, Salud.
					Con sus clientes: Productos y Servicios Innovadores, Confiables, de Buena Calidad, Precio Justo.
					Comunicaciones y publicidad: Siempre honestos con información clara, útil y precisa

Nota. Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (2a ed. p. 176), por D'Alessio, F., 2014, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 61

Cálculo de Valor Presente para Recursos Financieros del PEI

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			Gasto/inversión según año en que se realiza (Soles)						Recursos financieros (presupuesto : valor presente en USD)	Recursos financieros subtotales (en US\$)	%
				Humanos	Físicos	Tecnológicos	2020	2021	2022	2023	2024	2025			
OLP 1		Para el cierre en 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.											Subtotal OLP1	\$2,990,312	0.64%
	OCP1.1	Para el 2020 elevar el índice de satisfacción al cliente a 8 y mantener una tendencia de crecimiento en 2.2% en los próximos 5 años.	1. Repotenciar la red para mejorar el servicio de Velocidad. 2. Incentivar las descargas y uso de APPs Movistar. 3. Benchmarking de planes de servicio competitivos para ofrecer una reajuste en los planes ofrecidos.	Equipo de fuerza de ventas Equipo de marketing / comercial / operaciones	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	600,000	636,000	674,200	714,610	757,500	802,935	\$940.6		
	OCP1.2	Para el 2020 la organización habrá creado el Área de experiencia cliente que servirá de apoyo directo a los canales de atención al cliente y los procesos de mejora continua.	1. Crear un Customer Journey y ver si se está cumpliendo correctamente los procesos con el cliente. 2. Crear estrategias de Fidelización para blindaje de cliente. 3. Planificar un Programa de capacitaciones anual a los empleados involucrados en los procesos de experiencia de cliente.	Equipo de fuerza de ventas Equipo de marketing / gestión humana / operaciones	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	450,000	225,000	238.0	252,810	268.0	284,057	\$403.7		
	OCP1.3	Para el 2021 se deben haber reducido las quejas por mala experiencia en 15% con una tendencia a la baja de 6% anual.	1. Aplicar Benchmarking sobre los procesos de atención al cliente que ofrece la competencia. 2. Dar respuestas rápidas a procesos críticos 3. Colocar parámetros por canal de atención al cliente de cantidad de quejas recibidas.	Equipo de marketing Equipo de operaciones	Inmuebles Equipos PC Otros materiales	Softwares Aplicaciones	500,000	530,000	561,800	595,508	631,238	669,113	\$783,816		
	OCP1.4	Para el 2022 se reducirá los quiebres en el servicio en 15% con una tendencia de 10% anual.	1. Reducir los procesos de cara al cliente para hacerlos + simples 2. Eliminar procesos que destruyan valor y competitividad 3. Usar IA para reaccionar anticipadamente ante los posibles quiebres en el servicio.	Equipo comercial, operaciones, marketing y tecnología	Inmuebles Equipos PC Otros materiales	Softwares Aplicaciones IA	550,000	583,000	617,980	655,059	694,362	736,024	\$862,198		
OLP 2		Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, crecimiento anualmente 12%.											Subtotal OLP2	\$6,817,536	1.47%
	OCP2.1	Para el 2021, Telefónica del Perú habrá incrementado su participación de mercado en 3pp, manteniendo una tendencia de 1.5pp	1. Implementar campañas agresivas para atraer a clientes de otros operadores. 2. Paquetizar nuevos tarifarios en servicios hogar ajustadas a la necesidad del cliente.	Equipo de marketing Equipo de operaciones	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	4,000,000	2,000,000	2,120,000	2,247,200	2,382,032	2,524,954	\$3,588,606		
	OCP2.2	Para el 2021 elevar la tasa de captación de clientes en 5% y mantener la tendencia anualmente en 8%.	1. Aliarnos exclusivamente con empresas Over the Top para otorgar beneficios exclusivos a los clientes nuevos. 2. Diseñar campañas de Mkt de alto impacto enfocadas en la captación de clientes. 3. Activar campañas para ingresar a nuevos mercados (PYMES y MYPEs).	Equipo de marketing Equipo comercial	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	2,500,000	1,250,000	1,325,000	1,404,500	1,488,770	1,578,096	\$2,242,879		

OCP2.3	Para el 2021 el 100% de los asesores de servicio habrá desarrollado las habilidades necesarias para efectuar los nuevos procesos implementados de cara a la captación y retención de clientes.	1. Definir el nuevo perfil de los asesores de servicio que se deberá considerar en los procesos de selección. 2. Elaborar el Programa de capacitaciones e iniciar las capacitaciones para toda la red de agencias a nivel nacional. 3. Realizar las evaluaciones de desempeño anuales a los asesores de servicio.	Equipo de gestión humana Equipo de operaciones	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	500,000	0	0	0	0	0	\$149,254		
OCP2.4	Para el 2021 posicionar a Movistar Play como el principal canal de entretenimiento digital en el Perú logrando un 15% anual de nuevos usuarios manteniendo una tendencia de 10% anual.	1. Desarrollar nuevas alianzas o patrocinios para transmitir contenido exclusivo de entretenimiento vía streaming o eventos nacionales con transmisiones en vivo en la app. 2. Medir el impacto del contenido exclusivo y el nivel de satisfacción.	Equipo de marketing, comercial, operaciones y tecnología	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	1,000,000	0	0	0	0	0	\$298,507		
OCP2.5	Para el 2020 Telefónica del Perú incrementará en 12% el resultado del ejercicio cada año hasta el 2025, expandiendo los ingresos por ventas a un ritmo de 5% anual, reduciendo los costos fijos y mejorando los márgenes, y mejorando el uso de sus activos usando el apalancamiento operativo.	1. Incrementar el presupuesto de Mkt actual en S/. 5.25 millones o 3% adicional respecto del año 2018. 2. Incrementar el presupuesto anual de la estructura de comisiones en S/.5.75 millones o 0.003% para los asesores de servicio. 3. Invertir el 3% del nuevo presupuesto de Mkt o S/. 5.58 millones en Estudios de Mercado para identificar las nuevas necesidades de los clientes y mejorar el portafolio de servicios.	Equipo de finanzas y marketing	Inmuebles Equipos PC Merchandise Otros materiales	Softwares Aplicaciones	600,000	300,000	318,000	337,080	357,305	378,743	\$538,291		
OLP 3	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.											Subtotal OLP3	\$454,489,550	97.89%
OCP3.1	Para el 2021 elevar el ROIC a más del 9% y llegar al 25% en el 2025, por medio de inversiones más rentables aprovechando el cambio tecnológico en antenas 4G, 4.5G (LTE) y 5G para la captación de nuevos clientes.	1. Invertir en la compra de antenas 4G y 4.5G LTE para reemplazar las zonas que tienen tecnología 2G y 3G. 2. Invertir en la compra de antenas 4G y 4.5G LTE para las zonas que no cuentan con cobertura móvil.	Equipo de finanzas y marketing	Inmuebles Equipos PC Antenas Otros materiales	Softwares Aplicaciones	700,000	500,000	300,000	100,000			\$434,855		
OCP3.2	Para el cierre del 2022, Telefónica del Perú habrá mejorado la calidad de vida de los peruanos promoviendo la inclusión digital llegando al 65% de las zonas sin cobertura, proyectando un crecimiento de 6% anual cada año a partir del 2022.	1. Planeamiento de instalación de antenas. 2. Implementar 1 sucursal en cada ciudad donde se va a implementar el servicio. 3. Diseñar la campaña de lanzamiento del servicio en las ciudades con reciente cobertura.	Equipo de finanzas, marketing y operaciones	Inmuebles Equipos PC Antenas Otros materiales	Softwares Aplicaciones	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	\$274,912		
OCP3.3	Para el 2021 intervenir S/. 1,700 millones en el Perú con tecnología 5G preparando la infraestructura necesaria para proveer de la mejor conectividad al país en los próximos años, y así contribuir a elevar el ROIC al 25%.	1. Preparar los planes para adquirir la concesión en red y antenas de la Tecnología 5G. 2. Seleccionar la primera zona a iniciarse la instalación de antenas 5G.	Equipo de operaciones y de tecnología	Inmuebles Equipos PC Antenas Otros materiales	Softwares Aplicaciones		1,700,000,000	850,000	850,000	850,000	850,000	\$453,779,783		
Total Soles						11,600,000	1,706,224,000	7,205,440	7,629,176	8,023,923		Total US\$	\$464,297,399	100.00%
Participación						0.66%	97.61%	0.41%	0.42%	0.44%	0.46%	Total S/.	1,748,039,302	

Nota. Adaptado de "Excel del curso de Dirección Estratégica para la Gerencia del MBA V26," por Centrum Católica, 2019, Lima, Perú: PUCP.

Cabe destacar que, en los intereses organizacionales, las 19 estrategias primarias y sus objetivos a corto plazo, se requerirá una inversión de que asciende a valor actual a US\$ 3'001,452,000, o al tipo de cambio actual de S/.10'054,864,000 por los cinco años en todas las actividades planteadas.

De esta inversión, las principales tres componentes son la instalación de la tecnología 5G y sus antenas por todo el territorio peruano con US\$1'038,565,000 representando el 59.34% del total; la inversión en la ampliación de Estaciones Celular Base 4G, la ampliación de la Banda Ancha fija, y en la compra de antenas y equipos 4G y 4.5G LTE para reemplazar las zonas que tienen tecnología 2G y 3G por US\$1'038,565,000 equivalente al 34.60%; y el proyecto Internet para Todos comprende que comprende una inversión de US\$154,829,000 equivalente al 5.16% del total. En total estos tres componentes suman 99.1% del total.

El resto de la inversión se realizará a lo largo de los cinco años, comprendiendo el plan de Dirección & Organización, el Plan de Marketing & Ventas, y los programas de calidad del plan de Operaciones y Tecnología. Todo el presupuesto de inversiones marginalmente es viable, ya que es absorbido por los flujos de efectivo que generará la empresa en los próximos años tras aplicar la racionalización de costos, y los ajustes en las cuentas de activos identificadas, no requiriendo de endeudamiento adicional en el periodo de planeamiento.

En el caso de implementar alguna de las estrategias contingentes, estas se deben valorizar en su momento para determinar su viabilidad. Ver la Tabla 60.

Sin embargo, respecto a la situación actual de la empresa, se sabe que convive con una intensiva competencia en el mercado que a consecuencia de ello, año a año ha visto una reducción en su Participación de mercado en todas las líneas de productos o ha

presentado crecimientos por debajo de los niveles logrados años anteriores, afectando su valor de mercado; por otro lado, son públicas los constantes incumplimientos a la normativa gubernamental, por lo cual, la han llevado a reiterados pagos de multas por afectación a los clientes.

Producto de dicha afectación, ha llevado consigo a que la experiencia del usuario quede desatendida generando bajos niveles de satisfacción, deteriorando la imagen de la compañía y causando, finalmente, la migración hacia otros operadores. Actualmente, las principales insuficiencias operativas y de servicios, que generan bajos índices de satisfacción entre los clientes, tenemos: malos planes y tarifas no económicas, mala calidad de comunicación, mal servicio de internet en el celular, mala satisfacción del cliente (por servicio y atención), malas promociones variadas y falta de mejor diseño de productos.

Por lo tanto, Telefónica del Perú busca generar un cambio estructural en la compañía, con el objetivo de recuperar el crecimiento sostenido basado en tres palancas claves: mejorar la experiencia cliente, fortalecer la oferta convergente y acelerar la transformación y el plan de eficiencias en la compañía.

Como parte de su ventaja competitiva y su posición como empresa líder del sector de telecomunicaciones, tiene una amplia cobertura a nivel nacional soportada en una sólida infraestructura de redes de fibra y antenas instaladas, una oferta variada y con precios competitivos en servicios de TV, telefonía fija, internet y celular integrada; además de la innovación en entretenimiento con la creación de contenido (canales y producciones propias) creado para sus exclusivas plataformas digitales.

Es así que la empresa tiene en cartera, un mix de productos integral, basada en una oferta convergente, garantizada por una amplia red de infraestructura instalada a nivel nacional; sin embargo, dada la percepción de malos productos y procesos, será

necesario rediseñar aquellos planes que no superen los índices de satisfacción del 70% para fortalecer y ofertar siempre el mejor mix de productos, así como la mejor experiencia en el journey del cliente; por otro lado, usaremos el desarrollo de nuevos productos para nuevos y actuales mercados con un diferenciador que hará que el cliente pueda adquirir un servicio personalizado a la medida de su necesidad.

Asimismo, muchos de los procesos operativos requerirían ser modificados y/o adaptados, por ejemplo un paso crucial consistirá en fortalecer los canales digitales de atención dado a que las empresas estarán obligadas al cumplir con los protocolos de bioseguridad y los canales de atención más comunes como las oficinas de atención al cliente deberán ser ajustadas a la nueva normalidad y no tendrán la misma capacidad de atención, todo esto exige que el canal digital sea la única forma de mantenerse en contacto con los usuarios, sin dejar de brindar información rápida y oportuna, y el acceso a realizar solicitudes y/o consultas.

Otro proceso operativo crucial será el de ofrecer altos niveles de velocidad en el uso de la red de internet y de telefonía, menos demoras en la atención de los quiebres de servicio haciendo uso de tecnología preventiva y monitoreando los niveles de servicios.

Por otro lado, las plataformas propias de entretenimiento que también necesitan ser más robustas en contenido, ya que consisten en una de las principales formas de entretenimiento actual, y su valor agregado brinda a los servicios de Telefónica del Perú un importante factor de diferenciación respecto a la competencia.

Dentro de su segmento de consumidores, la empresa centrará los esfuerzos, en primer lugar, a su sector de clientes B2C, ya que este es el sector con mayor número de abonados y con mayor impacto en los ingresos. Otro segmento altamente potencial y relevante es el que trae consigo el proyecto 'Internet para todos', que producto de la

mejora de la infraestructura e instalación de más redes, lograría un potencial de crecimiento y el que necesita acciones mejoradas para funcionar a cabalidad.

Para ello, es muy importante fortalecer la experiencia del usuario, factor que ha sido desatendido anteriormente, por tanto, el Plan de Marketing incluye el rediseño de la experiencia de usuario, Telefónica del Perú tiene el compromiso de continuar trabajando para mejorar los niveles de servicio NPS de manera que sean óptimos, reducir el tiempo mensual de afectación por quiebres del servicio, poder atender en mejores plazos las atenciones a domicilio, fortaleciendo sus canales digitales para promover la autogestión a través de IA, como bots u otras plataformas virtuales. Pues lo que se pretende es que Telefónica del Perú, se conozca también por la notable mejora de su servicio, la transparencia de sus acciones y rapidez de respuesta.

Por otro lado, el segmento de empresas continuará apoyándose con el paquete de soluciones integradas ofrecidas a empresas, donde Telefónica promoverá la digitalización de los procesos atendiendo a empresas de los distintos sectores económicos del país, donde la principal forma de crecimiento está en incursionar en más sectores y estar disponibles en los distintos lugares del país.

Actualmente la estrategia de posicionamiento de la empresa es “No solo somos conectividad, también somos contenido”; sobre ello, se propone tener una propuesta más integral y sostenida que posicione a Telefónica como “la Telco que ofrece servicios integrales para el consumidor por medio de Movistar Total, que pone a disposición del usuario, canales de autogestión digital post venta simples y rápidos por medio del App MI MOVISTAR, plataformas de entretenimiento vía streaming con contenido exclusivo por medio de Movistar Play, acceso al disfrute de otros servicios por medio del APP de Fidelización Movistar Prix, así como la mejor experiencia al cliente siendo cada vez

más digitales en nuestros procesos”. Por tanto, usaremos como estrategia de posicionamiento la diferenciación versus el resto de telcos a nivel nacional.

El plan de marketing propone usar una serie de estrategias de marketing en medios digitales como redes sociales y campañas televisivas, con la finalidad acceder a la mayor cantidad de personas. Estas campañas no sólo tienen como objetivo incrementar la cantidad de usuarios, sino también, educarlos en las nuevas plataformas y mejoras de los servicios brindados y fidelizar a los usuarios existentes por medio de la promoción de nuevos y mejorados paquetes y planes de servicios y el beneficio agregado de tener las plataformas MovistarPrix y MovistarPlay, demostrando a sus usuarios que ser parte del mundo de beneficios de Telefónica no sólo es por la conectividad, sino también por el entretenimiento exclusivo.

Con la finalidad de cumplir correctamente con el Plan de marketing, realizaremos Estudios de Mercado previos para levantar información del mercado, sus necesidades y requerimientos actuales, que permitan mejorar el portafolio de productos de la empresa, todo ello va requerir optimizar de manera correcta el presupuesto del Marketing y Ventas anual de cara a cumplir a cabalidad todas las acciones propuestas.

Finalmente, se monitoreará todas las acciones a partir de un cuadro de mando que resuma el alcance de los objetivos a modo de semáforo. Por otro lado, se usarán las principales métricas cuantitativas como cualitativas, para corroborar el cumplimiento de los KPIs, tales como el NPS (Net Promote Score), nivel de posicionamiento, participación de mercado, tiempo de afectación del servicio, cantidad de usuarios logrados en las apps donde fomentemos el tráfico para amplificar la experiencia del usuario y el rendimiento de la inversión en el logro de las ventas para la empresa.

10.2 Conclusiones Finales

Iniciamos el estudio de esta empresa identificando la industria en el mundo, y así comprendimos las grandes inversiones en investigación y desarrollo que el sector telecomunicaciones tiene en el mundo, ya que lidera el proceso de digitalización de la actividad humana hoy por hoy. Esta tendencia a su vez retroalimenta otras dos grandes tendencias, una social: la interacción en tiempo real de las personas y sus actividades diarias; y otra tecnológica, que es la cuarta revolución industrial con la internet de las cosas, los nuevos materiales, las ciudades inteligentes, la nueva manufactura, los nuevos servicios, la nueva educación, la nueva medicina, entre otros.

Todos estos desarrollos tienen un medio común que es la digitalización de toda esta información que se genera, se transporta, se procesa, y se almacena. Esto hace ver la importancia que tiene el sector de telecomunicaciones en el presente para el desarrollo de las personas, de la sociedad y de las naciones.

Se espera que Telefónica del Perú siga operando en los próximos años teniendo ese rol que hemos propuesto para su visión generadora de la experiencia del cliente y promoción de la inclusión digital en el Perú permitiendo a los peruanos de todas las regiones acceder a un mundo de posibilidades infinitas en una nueva era digital, para su progreso, su inclusión y desarrollo.

La viabilidad del plan no solo se juzgará por tener financiamiento propio, nuevo de accionistas, o de terceros, sino por el logro de su éxito; así al plan de Finanzas & Control contenido en los OCP 2.3 y 2.4 que deben asegurar la generación de márgenes, efectivo, eficiencia o gestión, financiamiento, rentabilidad final, valor de la acción y reducción de los riesgos financieros (crediticio, de mercado, de liquidez, de solvencia y operativo).

Unido al primero, le debe seguir el plan de Operaciones & Tecnológico, contenido en los OCP 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 y 3.6 que asegure el correcto funcionamiento de planta y sus procesos, más sus ampliaciones, e inversiones en nuevas tecnologías bajo criterios de eficiencia y calidad que de soporte a la renovada propuesta de valor centrada en el cliente.

Estos dos componentes que bien podrían llamarse el Hardware de la empresa no lograrían su éxito fácilmente, sin los otros dos componentes de la Dirección & Organización, y de Marketing & Ventas, que constituyen el Software de la empresa. Si no se llega a las cabezas y corazones de los clientes externos e internos de la organización, si no se comunica el mensaje del nuevo plan, o de la nueva propuesta de valor la gente no le hace caso, los trabajadores no lo siguen, porque lo ven lejano y ajeno, lo ven como algo que no impacta en sus vidas y que no es importante.

Es por eso por lo que parte fundamental del éxito del plan es que debemos centrarnos en las personas, el SW de la organización, para asegurar su implementación en la realidad y que logre el éxito deseado. Así el plan de Dirección & Organización, contenido en los OCP 2.1 y 2.2 pretende resolver algunas deficiencias encontradas en los resultados mostrados por la empresa referidas a la cultura organizacional y a las áreas de resultados clave.

El plan de marketing contenido en los 11 objetivos a corto plazo, 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9, 1.10 y 1.11 debe encontrarse alineado a los objetivos planteados en el PEA de Telefónica del Perú, por lo tanto deberá alinearse al OLP 1 propuesto que busca que para el cierre del 2025, Telefónica del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un Índice de satisfacción de 9.00. Para lograr el indicador en mención se sumarán los esfuerzos en rediseñar e impulsar una oferta diferenciada enfocada en las necesidades actuales de los

usuarios, dando como resultado el beneficio económico esperado de 9% de crecimiento anual en los ingresos por ventas propuesto en el OLP 2 del Plan Estratégico. Asimismo, Telefónica del Perú busca también solucionar necesidades de conectividad entre las personas, brindar acceso e integrar a zonas alejadas y vulnerables, a través de internet para mejorar su calidad de vida.

10.3 Recomendaciones Finales

Siempre ir más allá, no conformarse con el mercado peruano y sus condiciones difíciles de competitividad, por qué no pensar en prepararse para participar en la creación de la próxima generación tecnológica en telecomunicaciones. Una empresa para ser exitosa no solo debe generar valor a sus accionistas, sino debe creer que puede liderar el avance mundial de su sector o industria, porque fijándose en objetivos superiores, logrará impulsarse más arriba para el bienestar de muchos en la sociedad.

10.4 Futuro de Telefónica del Perú

Sobre el futuro de la empresa se pueden imaginar varios escenarios posibles para la empresa dependiendo principalmente en su desempeño con los clientes, su desempeño económico y en sus procesos, la renovación de las licencias por tipo de banda del espectro radioeléctrico, el financiamiento para seguir el ritmo de inversión requerido por el avance tecnológico constante, la competencia, la gestión de riesgos, entre otros ya señalados, pero también se debe señalar que enfrenta un grave riesgo por las contingencias tributarias, legales y laborales muy cuantiosa superior a los US\$ 750 millones, las cuales imponen una dura carga al valor de los accionistas, ya que en la actualidad el valor de la empresa está valuado en apenas US\$ 600 - 1200 millones y de ocurrir el escenario de reclamar la totalidad de la misma, la empresa quebraría. Sin embargo, los abogados de la empresa sostienen que esa probabilidad es casi nula, pero siempre se deberá estar alerta hasta su extinción, junto con el cuidado por no

generar nuevas contingencias futuras. La entrada en vigor de la CINIIF 23 sobre incertidumbre del impuesto a la renta de periodos anteriores ha hecho que las provisiones sobre contingencias se reduzcan de manera muy importante en base al criterio de calificación del reparo remoto de estas contingencias de los años 1998 al 2015, y más bien si se ha reducido la exposición por el pago de más de S/ 295 millones a fines del 2019 que se pagaron ante una sentencia judicial definitiva.

Tabla 62

Resumen de Contingencias de la Empresa

	Litigios y Riesgos S/ 000	Desmantelamiento de Torres S/ 000	Otros S/ 000	Total S/ 000	Al 31 diciembre 2019 al tipo de cambio US \$ 000
Al 1 de enero de 2017	2,290,701	118,966	6,268	2,415,935	
Adiciones	189,215	12,581	0	201,796	
Bajas	0	0	(2,436)	(2,436)	
Pagos	(33,628)	0	0	(33,628)	
Al 31 de diciembre de 2017	2,446,288	131,547	3,832	2,581,667	
Adiciones	103,232	7,575	566	111,373	
Bajas	0	(30,222)	(3,180)	(33,402)	
Pagos	(66,441)	0	0	(66,441)	
Al 31 de diciembre de 2018	2,483,079	108,900	1,218	2,593,197	
Adopción CINIIF 23	(2,097,690)	0	0	(2,097,690)	(635,664)
Al 1 enero 2019	385,389	0	0	495,507	
Adiciones	236,468	10,209	19,143	265,820	
Bajas	0	(69,203)	(9,372)	(78,575)	
Pagos	(297,806)	0	0	(297,806)	
Al 31 de diciembre de 2019	324,051	49,906	10,989	384,946	116,650

Nota. Tomado de “Dictamen de los Auditores Independientes y Estados Financieros Auditados 2018-2017 de Telefónica del Perú SAA del Perú SAA” (p. 85-106), por PriceWaterhouse Coppers, 2019, Lima, Perú.

De otra parte, se espera que el futuro más probable de esta empresa sea ser la Telco líder en el mercado peruano, con un liderazgo basado en innovación y tecnología, en experiencia cliente y promoción de la inclusión digital en el Perú; permitiendo a los peruanos de todas las regiones acceder a un mundo de posibilidades infinitas en una nueva era digital, recuperando el valor para sus accionistas y partes interesadas. Así podrá cumplir su misión propuesta de ser una On Life Telco que ofrezca servicios digitales integrales apalancados con la mejor infraestructura TI, construyendo experiencias únicas a nuestros clientes, siendo +simples en nuestros procesos y responsables con el crecimiento del país con el propósito de mejorar la vida de las

personas, pero además la complementa porque dirige a la empresa a ser los mejores productos y brindar servicios de calidad.

Es decir que en términos de la situación inicial, no solo habrá cerrado las brechas que se encontraron, sino que se mejoró en todos los aspectos. A continuación algunos indicadores en las Tablas 62, 63, 64 y 65.

Tabla 63

Situación Actual y Proyectada

	Data Actual 2019	Data Futura 2025	Obs
Población (habitantes)	32,500	34,567	(2019)
Participación del sector telecomunicaciones en el pbi	2.24%	2.24%	(2019)
Tamaño del Mercado (millones de S/.)	17,270	20,020	(2019)
Porcentaje de mercado	46%	50%	(2019)
Clientes (en millones de personas naturales o jurídicas)	14.45	17.710	(2019)
Ingreso promedio por cliente - ARPU (S/. anual)	407	S/.440	(2019)
Crecimiento Ventas	-2.7%	10%	(2019)
Ingreso por Ventas (millones S/. anual)	7,880	10,066	(2019)
Utilidad Operativa (millones S/. anual)	(1,137)	1,930	(2019)
Margen Operativo	-14.43%	19.17%	(2019)
ROIC	9.00%	25.00%	(2019)
N° Contratos de Concesión con MTC	17	17	BA
N° Contratos de Concesión no Renovados por MTC	2	0	TFL, LDI
N° Sanciones por incumplimientos (Sectoriales y Nacionales)	1,362	0	2009 - 2014
Índice de Satisfacción* por Telefónica del Perú	7.41	9.00	(2018)
Precio de la Acción Común B (en Soles)	S/.0.79	S/.2.67	(2018)
Valor de la Empresa (millones de US\$)	\$801.00	\$3,155.00	(2018)
No. de trabajadores	5,300	5,300	0.00%
Inversión Realizada (millones S/.)	30,000	31,750	
Antigüedad de operación	25 años	31 años	

Nota. Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a. ed., p. 180-181), por D'Alessio, F., 2014, Lima, Perú: Pearson.

Esta tabla es el reflejo de la situación expectante, pero en declive de esta empresa que puede retomar su posición solvente, luego de reacomodarse a la entrada de dura la competencia a partir del 2014-2015, lo cual ha originado la caída de sus ventas

en los últimos tres años seguidos, pérdida de rentabilidad y rendimiento, pero también es reflejo de cierto descuido con la reglamentación por acumular tantas sanciones por no respetar la normatividad sectorial, así como la normatividad nacional, así como manteniendo contingencias tributarias, legales, y laborales.

Tabla 64

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

	Actual	Futuro	
OLP1	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú SAA del Perú se habrá posicionado como la Telco con mejor experiencia entregada al cliente con un índice de satisfacción de 9.0.	Enfrenta muchas quejas por el servicio de postventa y pérdida de clientes	Habrà reducido las quejas y mejorado el servicio postventa, con lo que retendrà y captarà muchos clientes al 2015.
OLP2	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú SAA del Perú incrementará su valor de mercado en 75%, crecimiento anualmente 12%.	Su valor ha decrecido en 75% desde 2014	Habrà recuperado el valor de mercado que tuvo en el 2014 al 2025.
OLP3	Para el cierre del 2025, Telefónica del Perú SAA del Perú será la Telco con mejor infraestructura en redes y antenas brindando un servicio estable para sus conexiones 4G, 4.5G (LTE) y 5G en todo el Perú.	En la actualidad ofrece una mezcla de servicios para terminales 2G, 3G, 4G y 4.5G.	En la actualidad ofrece una mezcla de servicios para terminales 4G, 4.5G y 5G.

Nota. Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a. ed., p. 180-181), por D'Alessio, F., 2014, Lima, Perú: Pearson.

Así mismo, se espera en el futuro con los objetivos planteados a largo y corto plazo lograr generar beneficios a la comunidad y al país como los citados en la Tabla 64.

Tabla 65

Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno

	Beneficios Proporcionados
Políticos	Habrán ciudadanos y población en general mejor informada, lo que redundará en la seguridad y orden interno, la relación y la fiscalización con el Estado, la prensa, los políticos y empresarios.
Económicos	Habrán producido más del 6% del pbi y habrá mejorado la calidad de vida de la población.
Social	Habrán integrado y servido a las personas en sus actividades sociales, ocupacionales, culturales y de esparcimiento.
Tecnológico	Habrán introducido nuevas tecnologías, y nuevas formas de hacer las cosas por medio de la digitalización y la comunicación entre personas y cosas.
Ecológico	Responsabilidad social, reducción de la huella de carbono por mayor cultura del reciclaje, reducción de consumo de hidrocarburos para transporte, menos consumo de papel, por digitalización y nuevos servicios digitales.
Competitivo	Habrán desarrollado un gran sistema de planeamiento estratégico y uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones para las organizaciones, mayor acceso a la información, comercio, operaciones, salud, educación, seguridad, burocracia, deporte, elecciones, internet de las cosas, entre otras.

Nota. Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a. ed., p. 180-181), por D'Alessio, F., 2014, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 66 *Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno**Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno*

	Beneficios Proporcionados
Administración	Habrán logrado una gran reputación de la alta dirección y sus gerentes debido a la efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial
Marketing	Calidad del servicio al cliente y servicio postventa, lealtad a la marca, mayor investigación de mercados para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados y mayor análisis del consumidor y sus preferencias.
Operaciones	Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios, políticas de tercerización; información para la gestión de calidad y costos.
Finanzas	Habrán recuperado la utilidad y el valor por acción común serie B a los niveles más altos anteriores de los últimos cinco años, habrá mejorado la situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, estructura de costos y crecimiento.
Recursos Humanos	Competencias y calificaciones profesionales; mejor selección, capacitación y desarrollo del personal; y cultura organizacional más competitiva con capacidades tecnológicas del personal de la organización.
Infraestructura	Nuevas tecnologías 5G, internet de las cosas, inteligencia artificial, realidad aumentada, ciudades inteligentes, nuevos servicios.
Tecnología	Tecnología de punta en productos y procesos, capacidad de adopción de nuevas tecnologías

Nota. Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1a. ed., p. 180-181), por D'Alessio, F., 2014, Lima, Perú: Pearson.

Finalmente, de la misma manera, se espera generar un cambio transformacional en la cultura organizacional, tanto de los servidores como de los directivos que permita convertir a esta organización en una destacada empresa que logre sus principios declarados y ejerza sus valores. Es en ese sentido que se puede esperar que con este Plan Estratégico Integral se alcance los beneficios que se señalan en la Tabla 65.



Referencias

- Aaker, D. (1996). Sistema de Identidad de la Marca. En P. Curso de Gerencia de Marketing del MBA V26, *Construir marcas poderosas* (págs. 70-110). Barcelona: Gestion 2000.
- Aumentó población que usa Internet a través de teléfono celular en el trimestre enero-febrero-marzo del presente año. (27 de junio de 2019). *Noticias Prensa INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-usa-internet-a-traves-de-telefono-celular-en-el-trimestre-enero-febrero-marzo-del-presente-ano-11636/>
- Banco Mundial. (2019). *Perú: Panorama General*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Bautista, C. y. (2019). *Telefónica del Perú S.A.A. - (TdP) - Informe Anual 2018 de Clasificación de Riesgo*. Lima: Apoyo & Asociados Internacionales (Fitch Ratings).
- Booz & Company Inc. (2010). *Mobile Operators and Mobile Multimedia Five Keys to Success*. London: PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) or PwC Global Network. Recuperado de https://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Mobile_Operators.pdf
- Brack Egg, A. e. (2008). *Diagnóstico Ambiental del Perú*. Lima: Ministerio del Ambiente. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/diagnostico-ambiental-peru>
- Brealey, R. et al. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Novena edición. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

- BT Group, plc. (20 de junio de 2019). *Business Model*. Recuperado de https://www.btplc.com/Sharesandperformance/Annualreportandreview/2019summary/assets/documents/Business_Model.pdf
- Buendía, P. (28 de agosto de 2018). Relaciones entre el Perú y Bolivia se mantienen en un buen nivel. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-relaciones-entre-peru-y-bolivia-se-mantienen-un-buen-nivel-70522.aspx>
- Castillo, N. (20 de junio de 2019). El Perú sigue rezagado en tecnología. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251-noticia/>
- CELAG. (2018). *Estudio cuantitativo de opinión: situación política del Perú*. Ciudad de Buenos Aires: CELAG.org. Recuperado de <https://www.celag.org/estudio-cuantitativo-de-opinion-situacion-politica-peru/>
- Centrum, PUCP. (11 de junio de 2019). Excel del Curso de Dirección Estratégica para la Gerencia del MBA V26. Lima, Lima, Perú.
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Ceplan. (10 de septiembre de 2019). *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/peru2021-resumenejecutivoplanbicentenario.pdf>
- Chu, M. (2018). *Fundamentos de Finanzas*. Lima: Advisory Financial.
- CIEN. (25 de septiembre de 2018). <http://www.cien.adexperu.org.pe/impacto-de-la-productividad-en-el-crecimiento-economico/>. Recuperado de

<http://www.cien.adexperu.org.pe/impacto-de-la-productividad-en-el-crecimiento-economico/>

Class & Asociados S.A. (2018). *Fundamento de clasificación de riesgo Telefónica del Perú S.A.* Lima.

CONCYTEC. (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

CONCYTEC: Inversión en Ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI. (22 de noviembre de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion-apINEIga-0-12-pbi-247855-noticia/>

Condór, J. (16 de abril de 2018). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. *Gestión*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

D' Alessio, F. (2015). *Administración de Operaciones Productivas* (3ra reimpresión de la 1ra impresión 2012 ed.). Lima, Perú: Pearson Editorial.

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

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1era. ed.). Lima, Perú: Pearson.

David, F. (1998). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis Editores SA.

- De Castilla, M. (2017). Intercambios Comercial del Perú antes y después de los acuerdos de Libre Comercio. Recuperado de <http://www.um.edu.uy/docs/tesisfder-intercambio-comercial-del-peru.pdf>
- De La Vega, M. (04 de noviembre de 2018). Perú necesita invertir US\$ 35,000 millones en telecomunicaciones. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-necesita-invertir-35000-millones-telecomunicaciones-731656.aspx>
- Editora Peruana de Servicios Editoriales SA. (2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-telecomunicaciones-claro-y-movistar-ya-ofrecen-tecnologia-45g-peru-713292.aspx>
- El Comercio Perú. (2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/operadoras-moviles-atraer-mas-clientes-noticia-507799>
- Estudio cuantitativo de opinión: situación política del Perú*. (26 de septiembre de 2018). Recuperado de CELAG: <https://www.celag.org/estudio-cuantitativo-de-opinion-situacion-politica-peru/>
- Esty, D. C. (2008). *2008 Environmental Performance Index*. New Haven: Yale Center for Environmental, Law and Policy. Recuperado de http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/negocios/2008EPI_Text.pdf
- Gavilano, M., & Jaureguí, S. (2018). *Despliegue de mejores velocidades en el servicio de Internet móvil*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n06/reporte-competencia-n06.pdf>
- Gavilano, M., & Jaureguí, S. (2019). *Servicios Móviles: Comparación nacional e internacional del servicio de Internet móvil prepago*. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n09/reporte-competencia-n09.pdf>

Gómez, C., & Martínez, E. (2012). Modelo de Gestión de los Servicios de Telecomunicaciones para las empresas Publicas de Medellin. *Revista Universidad Eafit*, 25-37. Recuperado de <file:///C:/Users/Christhyn/Downloads/1424-Texto%20del%20artículo-4716-1-10-20120817.pdf>

Guardia, K. (septiembre de 16 de 2019). Telefonía móvil: ¿Cuántas antenas necesitará el Perú para la tecnología 5G? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/telefonía-movil-cuántas-antenas-necesitara-el-peru-para-la-tecnología-5g-noticia/>

Gupta, S. (30 de junio de 2014). Creación de Valor para el Cliente. *Marketing reading: Creating customer value. Core Curriculum Readings No. 8176-HTM-SPA*, 25.

Horngrén, et al. (2012). Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Decimocuarta edición. México DF, México: Pearson Educación.

INEI. (2001). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050*. Lima, Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

INEI. (2016). *Perú: Línea de Base de los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1429/index.html

- INEI. (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf
- INEI. (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Lima, Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- INEI. (15 de septiembre de 2019). *INEI Noticias Prensa*. Recuperado de Aumentó población que accedió a internet mediante teléfono celular de enero a marzo de 2018: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-accedio-a-internet-mediante-telefono-celular-de-enero-a-marzo-de-2018-10827/>
- IproUp. (2018). *IproUp*. Recuperado de <https://www.iproup.com/innovacion/1308-personal-seguridad-diseno-No-todo-es-el-celular-Movistar-Telecom-y-Claro-pelean-por-otro-negocio-millonario>
- Kafka, F. (1982). *Teoría Económica*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Kotler, P, & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Octava. edición. México DF, México: Pearson Educación.
- Kotler, P, & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México DF, México: Pearson Educación.
- La relación de Brasil y Perú camina extraordinariamente. (2018). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/327788/amorim-relacion-brasil-peru-camina-extraordinariamente?ref=gesr>

Macera, D. (29 de mayo de 2018). ¿Cuánto afecta la corrupción a la economía peruana?

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/afecta-corrupcion-economia-peruana-noticia-523619-noticia/>

Macera, D. (25 de octubre de 2018). Educación: Perú al borde del jalado en

competividad. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/educacion-peru-borde-jalado-competividad-noticia-571247-noticia/>

Marquina, P., & Del Carpio, L. (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad*

Mundial 2018. Lima. Recuperado de

<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>

MEF: inversión pública se desacelerará hasta la mitad en 2019. (12 de diciembre de

2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-inversion-publica-desacelerara-mitad-2019-noticia-nndc-588282-noticia/>

MINCETUR. (2019). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2019). *Comunicaciones: Concesiones Red*

Dorsal Nacional de Fobra Óptica. Recuperado de

https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/red_dorsal/red_dorsal.htm

1

Ministerio del Ambiente. (2008). *Diagnostico Ambiental del Perú*. Recuperado de

<https://sinia.minam.gob.pe/documentos/diagnostico-ambiental-peru>

Morosini, P. (2016). *Las Siete Llaves de la Imaginación*. Tercera reimpresión de la

segunda edición. Lima, Perú: LID Editorial Empresarial.

MTC. (08 de octubre de 2019). *Ministerio de Transportes y*

Comunicaciones/comunicaciones/concesiones. Recuperado de

https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/principales_contratos/principales_contratos.html

Muñoz, S. (2017). Criterios de Rumelt. En M. UNAB-IEDE (Ed.), *Richard Rumelt* (pág. 16). Viña del Mar, Chile: Universidad Andres Bello - EIDE.

Operadoras móviles: ¿Cuáles ofrecen el servicio de mayor calidad en Lima y Callao?

(14 de septiembre de 2019). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/operadora-movil-ofrece-servicio-mayor-calidad-lima-metropolitana-movistar-entel-claro-bitel-osiptel-noticia-ndc-675306-noticia/>

Orange.com. (26 de junio de 2018). *Integrated Annual Report*. Recuperado de

<https://rai2018.orange.com/en/orange-at-a-glance/>

Osiptel . (2018). *Memoria Institucional de OSIPTEL 2017*. Lima: Organismo

Supervisor de la Inversion Privada en Telecomunicaciones. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/articulo/memoria-institucional-de-osiptel-2017-1>

OSIPTEL. (2017). *Índice de Intensidad Competitiva en el sector de las*

Telecomunicaciones. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-competencia-n04/reporte-competencia-n04.pdf>

Osiptel. (15 de mayo de 2019). *Indicadores Estadísticos*. Recuperado de

<https://osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>

Osiptel. (06 de Mayo de 2019). *Osiptel: estas son las operadoras que ofrecen internet*

móvil más rápido. Recuperado de América Noticias:

<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/osiptel-estas-son-operadoras-que-ofrecen-internet-movil-mas-rapido-n370164>

Osiptel: casi el 50% de los peruanos tiene un smartphone. (17 de octubre de 2017).

Semana Económica. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/248954-osiptel-casi-el-50-de-los-peruanos-tiene-un-smartphone/>

Perú ocupa el puesto 63 del ránking de competitividad global 2018 del WEF. (16 de

octubre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/afecta-corrupcion-economia-peruana-noticia-523619>

Peru Top Publications. (2019). *Peru Top 10,000 Compañies 2019*. Lima: PTP.

Recuperado de <http://ptp.pe/>

Peruano, D. (06 de marzo de 2019). *Principales Puertos Peruanos 2018*. Recuperado de

<http://desarrolloperuano.blogspot.com/2019/03/principales-puertos-peruanos-2018.html>

Pilares, A. (17 de agosto de 2016). Índice de Progreso Social: ¿Cómo está el Perú? *El*

Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/indice-progreso-social-peru-248271-noticia/>

PNUD. (2007). *Informe sobre Desarrollo 2007-2008*. New York: Programa de las

Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de

http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_20072008_sp_complete_nostats.pdf

Portal del Estado Peruano. (2019). *Organización del Estado*. Recuperado de

https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (1999). ¿Qué es la estrategia? *En Ser competitivo: nuevas aportaciones y*

conclusiones, 45-79.

Presidencia del Perú. (2012). DL N°1142 Ley de Bases para la Modernización de Las Fuerzas Armadas. Lima, Perú: El Peruano.

PricewaterhouseCoopers. (12 de junio de 2019). *A strategic look at the backbone of the digital economy*. (Strategy&/Global/Telecommunications, Editor). Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/telecommunications>

Principales Puertos Peruanos 2018. (06 de marzo de 2019). *Desarrollo Peruano*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2019/03/principales-puertos-peruanos-2018.html>

ProInversión. (2017). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

ProInversión. (2019). *Ventajas Territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&>

PWC. (2019). *Dictamen de los Auditores Independientes y Estados Financieros Auditados 2018-2017 de Telefónica del Perú SAA*. Lima: Price Waterhouse Coppers.

PWC. (2019). *Dictamen de los Auditores Independientes y Estados Financieros Auditados 2018-2017 de Telefónica del Perú SAA*. Lima: Price Waterhouse Coppers.

Ranking 2018: Las marcas más valiosas del sector telecomunicaciones. (26 de febrero de 2018). *Diario Estrategia*. Recuperado de <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1016795/ranking-2018-marcas-valiosas-sector-telecomunicaciones>

Redaccion EC. (06 de febrero de 2015). *La historia de la revolución de la telefonía móvil en el Perú*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/historia-revolucion-telefonía-movil-peru-330906-noticia/>

Redacción Gestión. (27 de dic de 2017). Movistar y Claro perdieron más de 1 millón de líneas en tres años. *Gestión*, pág. 6. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/movistar-claro-perdieron-4-millones-lineas-tres-anos-223680-noticia/>

Redacción Gestión. (5 de noviembre de 2018). Pedro Cortez Rojas asumirá la presidencia ejecutiva de Telefónica en el Perú. *Diario Gestión*, pág. 6.

Redacción Gestión. (9 de julio de 2019). Riesgo país de Perú bajó tres puntos básicos y cerró en 0.91 puntos porcentuales. *Gestión*, pág. 26. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/mercados/precio-dolar-peru-16-setiembre-tipo-cambio-cotizacion-compra-venta-bcr-ocona-interbancario-nndc-1-276248-noticia/?ref=nota&ft=autoload>

Redacción Perú21. (25 de junio de 2019). Perú y Bolivia firman acuerdos para impulsar comercio, gasoducto y tren bioceánico. *Perú21*. Recuperado de

<https://peru21.pe/economia/peru-bolivia-firman-acuerdos-impulsar-comercio-gasoducto-tren-bioceanico-nndc-486612-noticia/>

Relación Bilateral Perú - Ecuador. (2019). Recuperado de Embajada del Perú en

Ecuador: <http://embajadadelperuenecuador.ec/relacion-bilateral-peru-ecuador/>

Riesgo país de Perú subió un punto básico y cerró en 1.01 puntos porcentuales. (27 de junio de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-cerro-1-01-puntos-porcentuales-271625-noticia/>

Roncal, A. (11 de abril de 2018). ¿Telefónica se recuperará en el 2018? La estrategia para no seguir perdiendo mercado. *Semana Económica*(SE 1614), 14-16. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/279376-telefonica-se-recuperara-en-el-2018-la-estrategia-para-no-seguir-perdiendo-mercado/?ref=ap>

Ross, S. e. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores.

Sector telecomunicaciones aporta el 4.8% del PBI nacional, señala Osiptel. (03 de agosto de 2019). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-telecomunicaciones-aporta-48-del-pbi-nacional-senala-osiptel-719851.aspx>

Silva, G. (10 de enero de 2018). Perú pone a prueba equipos de radio de alta frecuencia, en *Dialogo*. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:seW7-rIJmZgJ:https://dialogo-americas.com/es/articles/peru-puts-high-frequency-radio-equipment-test+&cd=8&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Situación política del Perú. (26 de septiembre de 2019). *CELAG*. Recuperado de <https://www.alainet.org/es/articulo/195546>

Telefónica. (2019). Recuperado de Nuestros Principios de Actuación: <https://www.telefonica.com/documents/364672/371060/NuestrosPrincipiosdeActuacion.pdf/a42c5081-a2af-464d-a148-ee08f077d0a6>

Telefónica del Perú. (2018). *Telefónica del Perú*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/es/mision-y-vision>

Telefónica del Perú. (2019). *Memoria Anual 2018*. Lima, Perú: Publicación de Telefónica del Perú.

Telefónica del Perú. (2019). *Memoria Anual 2018*. Lima, Perú: Telefonica del Perú.

Telefónica del Perú. (14 de septiembre de 2019). *Telefónica / Inicio*. Recuperado de

<https://www.telefonica.com.pe/es/home>

Telefónica del Perú. (14 de septiembre de 2019). *Telefónica.com.pe/es/Inicio/*.

Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/es/home>

Telefónica S.A. (20 de junio de 2019). *Telefonica.com*. Recuperado de

<https://www.telefonica.com/es/home>

Telefónica SA. (2018). *Telefónica*. Recuperado de

<https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/telefonica-renueva-wayra-para-apostar-por-el-negocio-conjunto-con-sus-startups-tecnologicas>

Telefónica SA. (20 de junio de 2019). *Telefonica.com*. Recuperado de

<https://www.telefonica.com/es/home>

Telekom.com. (20 de junio de 2019). *Company profile*. Recuperado de

<https://www.telekom.com/en/company/company-profile>

Valencia, M. S. (2018). Analisis Economico de la Telefonía Móvil en el Perú. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, UNSAAC*(AÑO LXX N° 10 / 2018), 263- 278.

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*.

Decimotercera ed. México DF, México: Pearson Educación.

Vodafone - Content - Annual Report 2019. (20 de junio de 2019). Recuperado de

<https://www.vodafone.com/content/index.html>

World Bank. (14 de septiembre de 2019). *Banco Mundial Datos*. Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.MLT.MAIN>

Yanac, P. (19 de Marzo 2019). Operadores de telefonía apuestan por servicios

exclusivos para ganar terreno Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/03/19/operadores-de-telefonía-apuestan-por-servicios-exclusivos-para-ganar-terreno/>

Zurita, M. (26 de septiembre de 2018). Competitividad peruana: La urgencia constante de innovar. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/competitividad-peruana-urgencia-constante-innovar-ceo-summit-corporate-venturing-noticia-561452-noticia/>



Apéndices

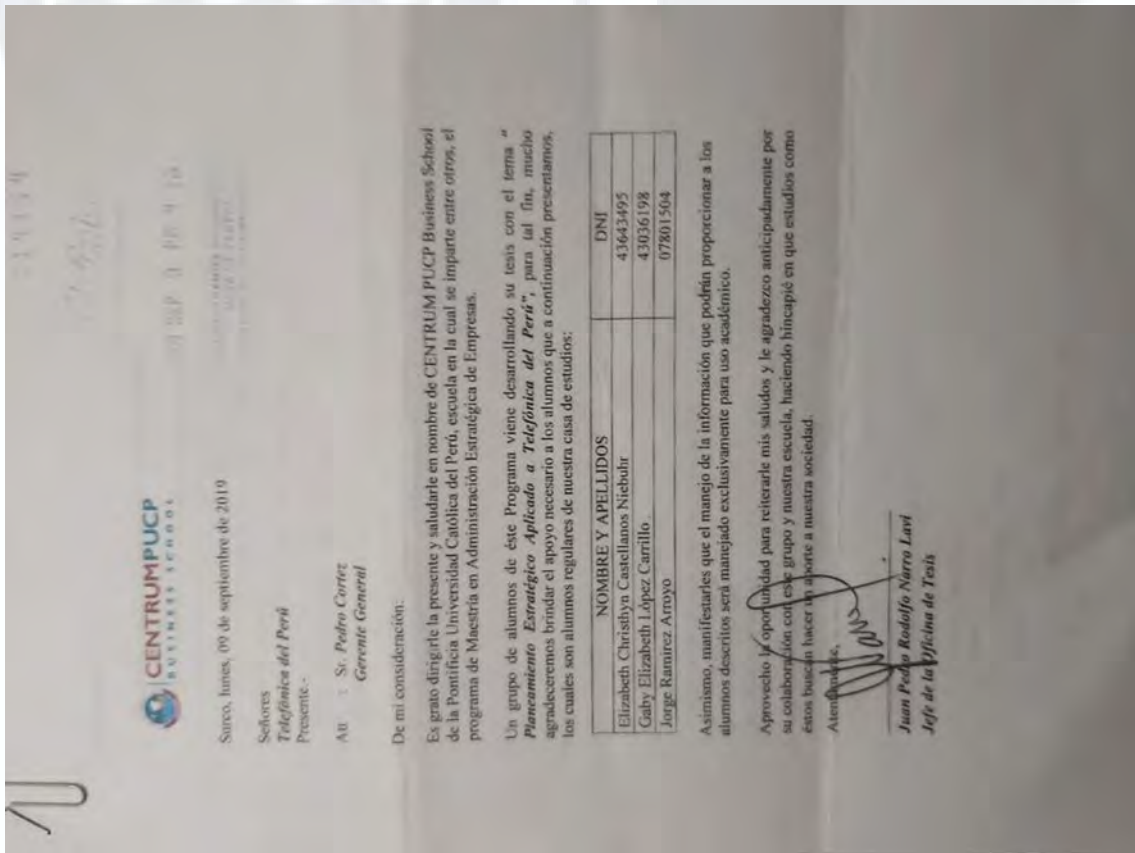
I. Compras de Telefónica del Perú

1. Red
<ul style="list-style-type: none"> • Redes de Acceso Fijo y Móvil
<ul style="list-style-type: none"> • Redes Básicas y de Transporte
<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de Redes y Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y Funcionamiento General de las Redes y Plataformas
2. Servicios y Obras
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Telecomunicaciones, Alquiler de Infraestructura de Telecomunicaciones, despliegue de Estaciones Base y actividades conexas.
<ul style="list-style-type: none"> • Edificios (construcciones y mantenimientos).
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Externos (energía, agencias de viajes), Telemarketing y Tele operación.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Integrales, Logísticos, Apoyo Especializado y Servicios de Consultoría.
3. Soluciones B2B/B2C
<ul style="list-style-type: none"> • Materiales de Planta Externos (Cables FO, Cables de Cobre y Elementos Pasivos).
<ul style="list-style-type: none"> • Módem, xDSL, FTTH, 3G/4 o cualquier otro tipo de acceso fijo/móvil.
<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo STB para DTH, cable o IP, más elementos asociados (antenas, tarjetas inteligentes y mandos a distancia).
<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos Enterprise/MNCs, desde Routers y Switches de Empresa, Conmutación a Voz, WLAN, Seguridad, a Videoconferencia...).
<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Llamadas para clientes de Enterprise/MNCs.
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas SIM (M2M y NFC).
4. IT
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones, Desarrollo y Mantenimiento: BI, ERP, BSS, Servicios Digitales, Mobile, Avatar; Aseguramiento de la Calidad y Pruebas, Diseño de Procesos, Arquitectura, SOA, Project Management Office.
<ul style="list-style-type: none"> • Data Centre & Workplace: Equipos de Datacenter (servidores y almacenamiento –HW y mantenimiento) y de trabajo (HW& SW).

<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Infraestructura: Servicios de Asistencia y Servicios en el lugar de Trabajo, Servicios de Operación DC, Servicios de Aplicaciones, Servicios Profesionales de IT y de Transformación, Servicios de Seguridad y de Impresión Masiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Software: incluye Licencias SW para los Sistemas de Gestión de la Empresa.
5. Publicidad y Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Medios, Agencias, Producción Gráfica Exterior y Producción Audiovisual.
<ul style="list-style-type: none"> • Eventos, Regalos Marketing Relacional y Promocional.
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios (Globales, de Mercado, Análisis de Negocio, de Comunicación, Publicidad, Marca y Organización...).
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y Diseño de Concepto de Punto de Venta, Prototipos de Señalización Interior/Exterior y Mobiliario Comercial.
6. Mobility
<ul style="list-style-type: none"> • Teléfonos Celulares y accesorios (GSM / UMTS / LTE y Tablets; y Celulares CDMA).
<ul style="list-style-type: none"> • Otros Equipos Celulares (Dispositivos para conexión móvil (PCMCIA, Modem USB...); Dispositivos móviles (leasing y Servicios Financieros) y otros equipos sobre Red Celular (Terminales y bases fijas celulares, TRAC, Movistar Enlace, Transceptores...).

Adaptado de <https://www.telefonica.com.pe/es/proveedores>

II. Carta a Telefónica del Perú



III. Cuestionario entregado a Telefónica junto con la carta

1. Diagnostico general de la empresa al principio de 2019

- Situación del Sector.
- Situación Mercados – por productos y segmentos.
- Situación de los productos – definir etapa del ciclo de vida de cada línea de producto: (1) Telefonía Local, (2) Internet, (3) TV pagada, (4) Servicios de datos y tecnología de la información, (5) Telefonía de uso público urbano y rural, (6) Larga distancia, (7) Telefonía móvil.
- ¿Identifican problemas funcionales de la empresa – Marketing y Ventas; Operaciones; Dirección y Recursos Humanos?

2. Visión, Misión, Valores, Código de Ética

3. Cultura de la Empresa y Políticas de la Empresa

4. Sistema de Control

- Centros de Responsabilidad (Utilidad, Gasto, Ingresos, Inversión).
- Diseño de su Sistema de Control
- Presupuesto General y Auxiliares

5. Brechas y Desafíos

- Planes Estratégicos y Proyectos (Gasto/Inversión)

6. Situación futura deseada a partir del 2020 al 2025

- Situación del sector
- Situación mercados
- Situación de los productos
- Situación de la competencia

7. Análisis de la Industria - Factores Claves de Éxito

- De la Organización
- De los Referentes
- De la Competencia

8. Intereses Nacionales

- Según nivel de intensidad (crítico, peligroso, serio, o molesto)
- Según interacción o relación (Intereses comunes con el país, intereses opuestos con el país).

9. Variables PESTE

- Político; Gubernamental; Legal.
- Económico; Financiero.
- Social; Social; Demográfico.
- Tecnológico.
- Ecológica; Ambiental; Comunidades.
- Competitividad.

10. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) con respecto a los competidores locales (Claro Perú, Entel Perú, Bitel Perú, etc.)

- Factores Claves de Éxito.
- Oportunidades en el Mercado.
- Competencias Básicas de la Organización.
- Consumidores.
- Competidores Principales.
- Proveedores/Acreedores Principales/Complementadores.
- Productos Sustitutos.
- Nuevos Entrantes.

11. Matriz del Perfil Referencial (MPR) (AT&T, Verizon, China Mobile, Deutsche Telekom, etc.)

- Factores Claves de éxito con respecto a referentes internacionales

12. Análisis Competitivo de las 5 Fuerzas

- Competitividad de la empresa
- Ingreso potencial de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores; acreedores
- Poder de negociación de los compradores; distribuidores; Clientes / Consumidores
- Ingreso potencial de productos sustitutos; complementadores
- Rivalidad entre empresas competidoras

13. Análisis AMOFIT

- Administración y Gerencia: Diseño organizacional, gerentes, accionistas, empleados (organización y número), sindicatos, grupos de Interés (comunidades).
- Marketing, Ventas e investigación de Mercados: Productos: Bienes/Servicios, Servicios Post Venta, personal (organización y número).
- Operaciones y Logística: Tecnología actual y entrante, cadena de abastecimiento, subcontrata y proveedores, personal (organización y número).
- Finanzas: Deuda, acreedores, bancos, capital de trabajo, (organización y número).
- I & T: Digitalización de operaciones, administración y finanzas, y comercial, personal (organización y número).
- Recursos Humanos y Cultura Organizacional.

14. Boston Consulting

- Ventas por las líneas de producto 2014 al 2018
- Utilidades por las líneas de producto 2014 al 2018
- Participación de Mercado por las líneas de producto 2014 al 2018

15. FODA

- ¿Cuáles son sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades por las líneas de producto?
- ¿Cuáles son los principales intereses organizacionales?
- ¿Qué objetivos a largo plazo tienen? Gasto/Inversión

IV. Factores Críticos de Éxito de la Industria Encontrados en Otras Fuentes

Factores Críticos de éxito de Telefónica según la metodología GRI. Adaptado de Telefónica (2016 - 2017 -2018). Informes Anuales, Recuperado de

<https://www.globalreporting.org/standards>
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
<https://www.telefonica.com.pe/es/informes-anuales>

- 1 Experiencia cliente
- 2 Disponibilidad de red
- 3 Privacidad de datos de clientes
- 4 Seguridad de menores en Internet
- 5 Cumplimiento regulatorio
- 6 Canales de atención al cliente
- 7 Continuidad de negocio
- 8 Claridad en Contrato y Facturación
- 9 Cumplimiento de la promesa
- 10 Autorregulación
- 11 Principios de Negocio Responsable
- 12 Formación de colaboradores
- 13 Compromiso con la empresa
- 14 Estándares en la cadena de proveedores
- 15 Conflictos de interés
- 16 Anticorrupción

Standard & Poor's Ratings Services. (2015). Factores crediticios clave para la Industria de telecomunicaciones y televisión por cable, 11 de junio de 2015. Recuperado de

<http://www.standardandpoors.com.mx>

- 1 Riesgo de la industria
- 2 Riesgo país
- 3 Posición competitiva (incluyendo rentabilidad)
- 4 Análisis de los Estados Financieros
- 5 Efecto de cartera/diversificación
- 6 Estructura de capital
- 7 Liquidez
- 8 Política financiera
- 9 Administración y gobierno corporativo
- 10 Análisis comparativo de calificaciones

PEFINDO (2019). Rating Criteria & Methodology Telecommunication Industry - Key Success Factors. PT Perneringkat Efek Indonesia April 02, 2019. Recuperado de

<http://www.pefindo.com>

- 1 Market Position
- 2 Operating Management
- 3 Diversification
- 4 Quality of Services
- 5 Financial Policy
- 6 Capital Structure
- 7 Financial Flexibility

Morrison, Mike. (2016). Critical Success Factors (CSF's) Made Easy. A step by step guide. Recuperado de <https://rapidbi.com/criticalsuccessfactors/>

- 1 Training and education
- 2 Quality data and reporting
- 3 Management commitment, customer satisfaction
- 4 Staff Orientation
- 5 Role of the quality department
- 6 Communication to improve quality
- 7 Continuous improvement

Ladislav Možný (2017). Key Elements of Strategy in the Telecommunication Industry. Trendy v podnikání - Business Trends, vol.7, no. 3, p. 60-71, 2017. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e19e/c9cfbb7ff5f7c1eafdbc3608cae28214355d.pdf>

- 1 Resources
- 2 Value chain
- 3 Market offering/Value proposition
- 4 Significant economy of scale in production
- 5 Branding Approach
- 6 Custome Relationship
- 7 Innovation
- 8 Infrastructure Management
- 9 Customer Retention

Ghezzi, A.; Nogueira, M.; Germán, A. (2013). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/266142598_Strategy_and_business_model_design_in_dynamic_telecommunications_industries_A_study_on_Italian_mobile_network_operators

- 1 Customer relationships,
- 2 Content innovation and commercialization
- 3 Infrastructure management.

Venkatram, R. & Zhu, X. (2012). An analysis of Factors Influencing the Telecommunication Industry Growth: A case study of China and India (Disertacion Tesis MBA). Blekinge Institute of Technology, Blekinge, Suecia. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A829355&dswid=1059>

- 1 Number of Subscribers
- 2 Technology Innovation and
- 3 Government Regulations and Polices.

Factores Críticos de Éxito de BT Group plc según metodología del IIRC - International Integrated Reporting Council's capitals. Adaptado de BT Group plc (2019). Annual Report 2019 Strategic. Recuperado de

https://www.btplc.com/Sharesandperformance/Financialreportingandnews/Annualreportandreview/pdf/2019_Strategic_Report.pdf

<https://integratedreporting.org/>

<https://www.iicrc.org/page/IICRCStandards>

- 1 Fluctuación cambiaria
- 2 Desaceleración económica

- 3 Malas inversiones en filiales
- 4 Malos planes de inversión en infraestructura
- 5 Controversias sobre efecto en la salud de esta tecnología
- 6 Adecuada administración de riesgos
- 7 Faltas en el cumplimiento regulatorio.
- 8 Renovación y disponibilidad de nuevas concesiones radioeléctricas
- 9 Inconducta de funcionarios y empleados
- 10 Fallas de control interno
- 11 Seguridad pública en la red de comunicaciones
- 12 Seguridad en la red informática
- 13 Calidad de la cadena de suministro
- 14 Posición competitiva en la industria
- 15 Cambios en la regulación del sector.
- 16 Regulación tarifaria.
- 17 Rezago en la innovación y desarrollo
- 18 Cambio tecnológico.

