

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**ANÁLISIS Y FORMULACION DE
ESTRATEGIAS UNIDAD DE NEGOCIO:
TELEFONIA BASICA, TELEFÓNICA DEL PERU**

TESIS

Para optar el Titulo Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

CARINA TEODORA PRINCIPE ORTEGA

**Lima - Perú
2002.**

INDICE

ANALISIS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS UNIDAD DE NEGOCIO: TELEFONIA BASICA TELEFONICA DEL PERU

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II	
PROBLEMÁTICA	12
CAPÍTULO III	
EL ENTORNO	13
3.1 Aspectos Económicos	13
3.2 Aspectos Políticos	14
3.3 Aspectos legales	14
3.4 Aspectos Tecnológicos	16
3.5 Fuerzas competitivas	17
CAPÍTULO IV	
LA EMPRESA	24
4.1 Reseña Histórica	24
4.2 Visión, Misión y Objetivos	25
4.3 Organización y Funciones	28
4.4 Productos	32
4.5 Procesos	34

CAPÍTULO V	
ANALISIS ESTRATEGICO	40
5.1 Etapa de los insumos	41
5.1.1 Matriz EFE - Factor Clave Externo	42
5.1.2 Matriz EFI - Factor Clave Interno	46
5.1.3 Matriz EFC - De Perfil Competitivo	48
5.2 Etapa de la adecuación	49
5.2.1 Matriz DAFO	49
5.2.2 Matriz PEYEA	52
5.2.3 Matriz BCG	53
5.2.4 Matriz IE	57
5.2.5 Matriz de la Gran Estrategia	58
5.3 Etapa de la decisión	59
5.3.1 Matriz Cuantitativo del planeamiento estratégico MCPE	59
 CAPÍTULO VI	
FORMULACION DE ESTRATEGIAS	63
 CONCLUSIONES	66
 RECOMENDACIONES	69
 BIBLIOGRAFÍA	74
 ANEXOS	75
A. Marco Teórico	75
B. Metodología	81

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Formulación de estrategias.

- Telefónica del Perú

- Telefonía Básica

RESUMEN EJECUTIVO

La Unidad de Negocio de Telefonía Básica, es un servicio que brinda al cliente acceso a la comunicación local, nacional e internacional a través de la red de telefonía fija, tiene la principal participación en el mercado, constituyéndose como líder indiscutible.

Telefónica heredó un monopolio que brindaba un servicio con serias deficiencias y sin énfasis en la calidad, lo que generó una imagen deteriorada en los clientes. En los momentos actuales la situación se agrava con una economía recesiva, el ingreso de la competencia y el crecimiento importante de la telefonía móvil.

La problemática actual, hace necesaria y vital para el negocio de telefonía, disponer de planes estratégicos en sus diferentes ámbitos de acción, que permitan orientar sus actividades para consolidar su liderazgo y rentabilidad de largo plazo en el sector de competencia, motivo principal para el desarrollo y propuestas del presente trabajo.

Los objetivos generales del negocio de telefonía básica son: Consolidar la satisfacción y fidelizar al cliente, fomentar el crecimiento del consumo y penetración de todos los productos, de incrementar las líneas en servicio, reducir los tiempos de espera por instalación y reducir la tasa de incidencia y corrección de fallas.

En el aspecto económico, se espera que la economía mejore y se consolide la reactivación y crecimiento de largo plazo del país; ello conllevará al beneficio de las unidades productivas y de consumo.

En el aspecto político, el gobierno tiene buena imagen de estabilidad en el exterior, situación que ha mejorado el riesgo país y que permitirá abrir las posibilidades para la inversión extranjera. Internamente, aun se mantienen los problemas de conflictos entre los grupos políticos.

En el aspecto legal, existe un marco adecuado regulado por OSIPTEL. Se aplican disposiciones concretas, como es el caso de las tarifas a través de la aplicación del factor de productividad. Este hecho beneficia directamente a los clientes al disponer de tarifas más bajas por el servicio.

En el aspecto tecnológico, los avances que se realizan representan una oportunidad fundamental para competir. Telefónica, aprovechando estas oportunidades, busca permanentemente la innovación en los productos y servicios que ofrece.

Desde 1994, las telecomunicaciones iniciaron un acelerado proceso de expansión y modernización. En seis años, incrementó dos y media veces el número de líneas en servicio, cuadruplicó la densidad telefónica, colocando al Perú en el mundo de las telecomunicaciones. Como resultado del ingreso al mercado de nuevas empresas, Telefónica ha disminuido su participación en el mercado de 88% en 1998 a 75% en el 2001. Asimismo su estructura de ingresos ha variado, disminuyendo el porcentaje de ingresos de telefonía básica de 33% a 29% en los mismos años. Actualmente cuenta con 1620,000 líneas en servicio.

Telefónica aprovecha de manera adecuada su posición de liderazgo y capacidad de compra para establecer procedimientos y mecanismos para realizar las operaciones comerciales con los proveedores. Cuenta con un área denominada Mesa de Compras (SAC) que centraliza las compras de las todas las unidades del negocio.

El ingreso de la telefonía móvil al mercado ha representado un impacto importante, que continúa en crecimiento. En este sentido el mercado de telefonía básica está buscando nuevas formas para mejorar la prestación de sus servicios.

La organización matricial establecida por Telefónica, le permite ahorrar costos, gracias a la utilización de áreas de servicios compartidos, así como crear barreras de ingreso a través del poder de negociación con sus proveedores.

Los resultados del análisis estratégico son las siguientes:

- El Análisis BCG nos permite observar que el negocio de telefonía básica tiene una alta participación relativa del mercado, pero compite en una industria de bajo crecimiento, por lo que se ubica en el cuadrante de las vacas de dinero, respecto a los demás negocios del grupo. Las estrategias viables pueden ser desarrollo de producto o diversificación relacionada. El BCG para la cartera de productos del negocio de telefonía básica, nos muestra dos productos estrellas: líneas con límite de consumo y los servicios suplementarios; tres productos vacas de dinero: Línea comercial, línea residencial y los servicios de post venta; un producto perro: venta de equipos telefónicos.
- La Matriz de la Gran Estrategia nos muestra que el negocio de telefonía básica presenta una posición competitiva relativamente fuerte, pero un lento crecimiento en la industria (cuadrante IV). La estrategia más adecuada que se recomienda desarrollar para el negocio es la diversificación relacionada.
- En base a los factores claves internos y externos identificados en la etapa 1, se desarrollan cuatro tipos de estrategias: FO, FA, DO y DA, dentro de las cuales identificamos dos grupos de estrategias viables: Estrategia para retener y mantener el negocio y la estrategia de crecimiento en telefonía rural.
- La matriz Petyea determina la posición estratégica global del negocio, indica que el negocio está compitiendo bastante bien en una industria inestable y sugiere seguir estrategias de tipo competitivo: desarrollo del producto y desarrollo del mercado.

- La matriz IE muestra que el negocio se ubica en la celda V. Las estrategias que se recomiendan para la celda son retener y mantener, las que considera penetración de mercado y desarrollo de producto.
- La matriz MCPE evalúa dos grupos de estrategias: Estrategias para retener y mantener y estrategias para crear barreras de ingreso, en base a los resultados obtenidos se escogen las estrategias más viables de aplicar.

Las estrategias que se plantean implementar son las siguientes:

- Se debe dirigir los esfuerzos para desarrollar el mercado rural con productos de telefonía básica. Esto implica asumir un costo de inversión para ampliar las redes fijas en zonas distantes con potencial de demanda y difundir la importancia de las telecomunicaciones en el desarrollo de los pueblos.
- Es necesario que Telefónica realice de manera concreta reducciones en sus costos operativos para disponer de mayores márgenes y a la vez le permita disminuir los precios para crear barreras de ingreso a la competencia. La capacidad instalada que dispone le representa una ventaja. Es necesario revisar y analizar las actividades primarias con la finalidad de reducir costos, incidiendo en los procesos que crean más valor.
- Se debe desarrollar una alta segmentación, focalizando el servicio a segmentos más rentables. Fidelizar a los grandes clientes mediante políticas comerciales, ofreciendo, productos idóneos y servicios innovadores.
- Es necesario desarrollar productos que incrementen el uso de los servicios, para lo cual debe aprovecharse la planta de cobre existente. Es el caso del servicio internet que tiene cada vez más crecimiento en el mercado.
- Se plantea desplegar acciones para fidelizar a los clientes, mejorando la calidad del servicio e incrementando el trato preferencial; para lograrlo, se debe reconocer “el valor por el esfuerzo de los clientes”, que significa incrementar en los productos y servicios, mayores valores agregados en

términos de tecnología y sobre todo en términos de sentimientos, que demuestren a los clientes que son importantes para Telefónica.

Para llevar a cabo las estrategias planteadas, se recomiendan los siguientes lineamientos de carácter funcional:

Para el Servicio al Cliente

- Actuar en forma oportuna y eficiente ante: la gestión de averías y atención de altas
- Desarrollar en los técnicos actuaciones de calidad, que no impliquen reiteraciones
- Proyectar una mejora de la imagen de la empresa a nuestros clientes, mejorando: la calidad de la atención personalizada y telefónica y buscando su satisfacción.
- Transformar la cultura de la empresa convirtiéndola en una cultura de servicio

Para Recursos Humanos

- Capacitación permanente del personal de contacto en técnicas de marketing y atención al cliente, así como en nuevas tecnologías.
- Gestionar la satisfacción de los trabajadores
- Implantar planes de desarrollo bajo un modelo de gestión por competencias

Para el Mantenimiento

- Actuar con eficiencia en la operación y mantenimiento preventivo y correctivo de la planta, buscando reducir los tiempos medios.
- Implantar en la red, sistemas de control y seguridad para evitar los robos y fraudes en la planta.
- Aplicar sanciones que mejoren las acciones de las contratadas

Para el control de los procesos internos

- Optimizar y flexibilizar la estructura organizacional y los procesos operativos
- Implementar indicadores cuantificables de calidad y estándares de servicio
- Implementar un modelo de gestión integral para alinear esfuerzos
- Buscar mecanismos de mejora continua en los procesos y los sistemas actuales

Para reducir costos

- Implementar políticas presupuestales y de control que permitan reducir los gastos operativos.
- Reducir costos teniendo en cuenta los puntos donde se crea mayor valor

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar el Análisis y formulación de estrategias para la Unidad de Negocio “**Telefonía Básica**” de la empresa Telefónica del Perú con la finalidad de consolidar la rentabilidad y mejorar la calidad del servicio que brinda.

Para llevar acabo este análisis se aplica la metodología de análisis estratégico por matrices. Las ventajas más relevantes que presenta este método son: la secuenciación sencilla y la evaluación simultánea de alternativas complementarias y su desventaja radica en que la consistencia de los datos de entrada puede afectar la validez de los resultados.

La matriz MCPE es una herramienta de gestión que permite identificar los factores claves internos y externos y permite formular la misión y los objetivos en base a estrategias factibles y deseables, ayuda a preparar adecuada e integralmente los planes estratégicos y funcionales de largo plazo, brindando además elementos de control en los resultados de la gestión, en este caso a nivel de unidad de negocio.

Nuestra labor consistirá en formular estrategias y proponer lineamientos generales dirigidos a:

Mejorar la calidad total del servicio

Fomentar el crecimiento del consumo y la penetración en el mercado de todos los productos y servicios que presta el negocio

Consolidar la satisfacción y fidelizar al cliente, sobre todo de aquellos que generan alto tráfico en el servicio.

El trabajo está organizado con un índice de seis puntos importantes desarrollados en forma secuencial y con una redacción sencilla que permiten su fácil entendimiento.

El capítulo 2, describe la problemática del negocio de telefonía básica.

El capítulo 3, analiza el entorno que afecta a la empresa y, principalmente, al negocio de telefonía básica examinando factores económicos, legales, tecnológicos y las fuerzas competitivas que deben tomarse en cuenta al momento de desarrollar planes estratégicos.

En el capítulo 4 se describe la reseña histórica del grupo Telefónica, la misión y los objetivos generales de la organización Telefónica del Perú y del negocio de telefonía básica. Describe la organización y funciones del Grupo Telefónica, conformado por el presidente y los responsables de cada una de las empresas. Una de las empresas es Telefónica del Perú (OTF), que soporta dentro de su estructura los negocios de telefonía básica, telefonía pública, larga distancia y comunicaciones de empresas. También se describen los productos y procesos del negocio de telefonía básica.

En el capítulo 5 se desarrolla el análisis estratégico del negocio, para lo cual, en primer lugar se examinan los factores claves externos y los factores claves internos de la organización. Se identifican los factores claves externos como oportunidades o amenazas y los factores claves internos como fortalezas o debilidades del negocio.

Desarrollamos el análisis en tres etapas: La etapa de los insumos, etapa de la adecuación y la etapa de la decisión. En cada etapa se elaboran y se examinan las matrices correspondientes con el objetivo de identificar las posibles estrategias. Estas estrategias son finalmente evaluadas en la matriz MCPE, donde luego de comparar los puntajes obtenidos, se definen las estrategias más viables de aplicar en el negocio.

En el capítulo 6 se formulan las estrategias escogidas.

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICA

Telefónica del Perú está organizada por Unidades de Negocio a nivel Global, con el objetivo de situar a cada una de ellas en sus respectivos ámbitos de actividad. La Unidad de Negocio, Telefonía Básica, es un servicio que a través de un par de cobre y un equipo terminal, da al cliente acceso a la comunicación local, nacional e internacional.

La Telefonía Básica tiene una alta participación en el mercado, hereda un monopolio que llevó a brindar un servicio con serias deficiencias y sin énfasis en la calidad, que generaron una imagen deteriorada hacia los clientes. En los momentos actuales la situación se agrava con una economía recesiva, el ingreso de la competencia y el crecimiento importante de la telefonía móvil, presentan situaciones difíciles para la organización.

La situación actual hace necesaria y vital para el negocio de telefonía, disponer de planes estratégicos en sus diferentes ámbitos de acción que permitan orientar sus actividades para consolidar su liderazgo y rentabilidad de largo plazo en el sector de competencia, motivo principal para el desarrollo y propuestas del presente trabajo.

CAPÍTULO III

EL ENTORNO

3.1 Aspectos Económicos

La recesión económica está dificultando las metas y los propósitos establecidos tanto por entes privados como por el gobierno. Otros factores externos y la imagen deteriorada que tuvo la vida política en nuestro país aún afectan el desarrollo de la economía. En el mes de Enero del 2002 se observa que continúa cayendo la demanda interna. La deflación de 0.52 % contribuyó a generar un ambiente de inseguridad en algunos sectores del país. Este indicador no ayuda a cumplir la meta inflacionaria en el 2002 trazada por el Banco Central de Reserva.

Sin embargo, de acuerdo con las Proyecciones Macroeconómicas para el 2002 se espera un crecimiento gracias al Proyecto de Antamina y al aumento de la inversión privada y pública. Los principales factores de riesgo son el deterioro de las expectativas y el agravamiento de la crisis internacional. Se espera que la demanda interna crezca a una tasa cercana al 3% gracias a la recuperación de la inversión privada vinculada al desarrollo de proyectos de infraestructura productiva como Camisea y el Aeropuerto Jorge Chávez. A ello se agregaría una mejor evolución del consumo privado y el incremento del gasto público a través del programa de emergencia social productivo. La brecha comercial alcanzaría por primera vez en un decenio, un superávit, sustentado en el extraordinario crecimiento de las exportaciones mineras. Este factor sería parcialmente compensado por el impacto

de la recesión mundial sobre las exportaciones no tradicionales y por un moderado crecimiento de las importaciones.

El déficit fiscal continuará siendo superior a la meta acordada con el FMI. La inflación se mantendrá en nivel bajos. Se espera una ligera recuperación del precio de los alimentos, que estaría compensada por una moderada reducción en el precio de los combustibles y en las tarifas públicas.

Se espera que este entorno macroeconómico continúe mejorando y permita una reactivación y crecimiento del país y en consecuencia beneficie a las unidades productivas.

3.2 Aspectos Políticos

A la fecha, el actual gobierno tiene un nivel de desaprobación del 63.4%, acentuado por los conflictos internos dentro del partido de gobierno. Por otro lado, la imagen en el exterior es buena en vista del retorno de la democracia, situación que debe aprovechar el gobierno para lograr incrementar la inversión extranjera, factor importante para la reactivación.

La relación con Ecuador ha mejorado significativamente y la amenaza de conflicto prácticamente ha sido eliminada; mas aún las relaciones comerciales cada vez se incrementan. Respecto a Chile, se busca un acuerdo para la reducción de los gastos militares que permitiría reasignar fondos para aspectos sociales. Las relaciones con Estados Unidos son buenas y recibe apoyo directo para combatir el narcotráfico. Colombia si representa una situación de cuidado en vista del incremento de la guerra civil que podría generar incursiones y movimientos sociales en Perú.

3.3 Aspectos Legales

La reestructuración del sector telecomunicaciones se inicio e 1993. Se estableció como objetivos: Expandir, modernizar el servicio, promover la inversión privada y pasar del monopolio a libre competencia, establecer tarifas en relación a los costos

de los servicios, ampliar la cobertura del servicio en áreas rurales y contribuir al crecimiento y desarrollo de la economía nacional. Para llevar a cabo estos objetivos se creó el Organismo Supervisor de la Inversión Privada –OSIPTEL– que tiene como funciones principales: Establecer las políticas de protección al usuario, regular y supervisar el comportamiento de las empresas de telecomunicaciones en un ambiente de libre y leal competencia, establecer políticas para fijar las tarifas de los servicios públicos de telecomunicaciones, promover la inversión privada en el sector.

Dentro de las actividades que regula OSIPTEL, uno de los aspectos que toma vigencia es lo establecido al nuevo marco tarifario: El factor de productividad que aplica esta permitiendo la reducción gradual de las tarifas telefónicas, desde Septiembre del año 2001. Mediante este esquema las empresas operadoras están obligadas a presentar la forma como van a aplicar el factor de productividad y las nuevas tarifas para cada servicio.

Figura 3-1
Etapas del proceso de reestructuración

Etapa 1 Antes de 1994	Etapa 2 1994-1998	Etapa 3 1998-hoy	
Monopolio estatal	Monopolio Privado Regulado	Apertura de Mercado	
		1998- Setiembre 2001	Set 2001-Adelante
Tarifas distorsionadas	Rebalanceo tributario	Reducción de tarifas	Factor de productividad
Insatisfacción de la demanda	Tarifas en relación a costos	Extensión área local	Estímulo a la eficiencia
Existencia de mercado negro	Prohibición a subsidios cruzados	Se congela renta y LL	Transferencia de ganancias de productividad a usuarios
Pérdidas en el sector	Metas expansión exigidas	LDN baja 15%	Reducción precios reales
No atención de zonas rurales	Metas de indicadores de calidad	LDI baja 30%	Incentivo a promociones
Falta de inversión	Telefonía en zonas rurales	Instalación baja 50%	
		Teléfono popular	Ajuste: inflación menos factor de productividad
		Ajustes por inflación	
Mala calidad del servicio	Incremento de inversiones (de \$15mm a \$60mm anual)		

Fuente: Osiptel

La figura 3-1 muestra las principales actividades que se han realizado desde 1994 hasta el año 2001, para la reestructuración del sector de telecomunicaciones principalmente por el nuevo marco legal establecido. Estos hechos han significado para Telefónica acciones concretas para mejorar sus niveles de operación y

servicio. A partir de Septiembre de 2001, se aplica un mecanismo de tarifa tope con factor de productividad, con lo cual, se observan reducciones trimestrales reales en las tarifas reguladas. Para el año 2002 OSIPTEL ha establecido un factor de productividad del 6%.

El concepto de productividad significa que las condiciones de producción mejoran en el tiempo y requieren de menos insumos para la provisión de los mismos productos o que los mismos insumos sirven para generar mayor cantidad de productos. Asimismo, el factor de productividad debe recoger la diferencia esperada entre el crecimiento de la productividad de la empresa regulada y el crecimiento de la productividad del resto de la economía. Este factor será negativo si se percibe que la empresa regulada puede tener una productividad con un crecimiento mayor que el resto de la economía. Las mejoras en la productividad se dan o bien por una mejor utilización de los insumos o por una reducción del precio de los mismos.

3.4 Aspectos Tecnológicos

La tecnología representa uno de los aspectos fundamentales para el éxito y futuro de las empresas en el sector. El continuo cambio y evolución es fundamental y debe ser aprovechado.

Los avances tecnológicos permiten la integración de múltiples servicios de telecomunicaciones sobre una plataforma tecnológica común. En este sentido los cambios principales se orientan a las redes IP, cuyas características principales, comparadas con la plataforma actual, son las siguientes:

Figura 3.2

Mundo Tradicional de Telefonía	Nuevo Mundo IP
➤ Redes Especializadas por Servicio	➤ Redes Multiservicios
➤ Inteligencia en la Red	➤ Mayor inteligencia en terminales / servidores
➤ El servicio y la red tienen un responsable claramente identificado	➤ Club de proveedores interconectados
➤ Servicio subordinado a la tecnología	➤ Tecnología orientada al servicio
➤ Conmutación de circuitos	➤ Conmutación de paquetes
➤ Redes Orientadas a la conexión	➤ Redes no orientadas a la conexión
➤ Calidad garantizada	➤
➤ Enrutamiento jerárquico y con reglas preestablecidas.	➤ Enrutamiento Dinámico

Fuente: Ahciet

La masificación del Internet es otro de los aspectos que está cambiando cada vez más la característica de los servicios que debe prestar la telefonía básica. Es por ello, que las investigaciones han dado resultados satisfactorios para que se puedan prestar estos servicios, utilizando la misma red física

3.5 Fuerzas competitivas

Los competidores

El mercado de la telefonía en el Perú ha sufrido importantes cambios en los últimos siete años. La figura 3-3 nos muestra una variación del orden de 200% de la cantidad de líneas telefónicas instaladas en telefonía fija entre los años 1993 al 2001. Variaciones en magnitudes importantes han sufrido los tiempos promedios de espera, la cobertura geográfica de los teléfonos instalados, etc.

Figura 3-3
El mercado de las telecomunicaciones

	1993	1998	2001
Lineas en servicio telefonía básica	670,400	2,012,141	2,175,617
Tiempo promedio de espera telefonía básica	118 meses	45 días	15 días
Cuota tope de conexión telefonía básica	\$ 1.500	\$170	\$160
Digitalización de la red	33%	90%	96%
Kms de fibra óptica	200	5,841	6,613
Localidades con servicio telefónico	1,450	3,000	3,246
Clientes telefonía celular	36,000	735,791	1,536,635
Ciudades con telefonía celular	7	117	120
Empresas de radiodifusión por cable	6	52	109
Suscriptores televisión por cable		350,000	351,337
Usuarios de Internet		100,000	800,000

Fuente: Empresas MTC, Osiptel

Respecto las empresas que compiten en el sector, considerando la cuota de mercado que disputan, en la figura 3-4 se observa que mayor competencia corresponde al mercado de telefonía móvil, acceso a Internet y larga distancia. La competencia en el mercado de telefonía básica es menor, considerando la

infraestructura y la cuota de mercado de Telefónica del Perú que constituyen barreras de ingreso para los competidores.

Figura 3-4
El mercado de telecomunicaciones

Empresas de categoría mundial que operan en el mercado peruano	Telefonía Fija	Telefonía móvil	Portador local	Acceso a Internet	Larga Distancia
Telefónica	Antes de la apertura	Antes de la apertura	Antes de la apertura	Antes de la apertura	Antes de la apertura
BellSouth Perú S.A.	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
AT&T Perú S.A (antes Firstcom)	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Nextel	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Tim	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Gilat To Home	Rural	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Telerep	Rural	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Globalstar	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Milicom Perú S.A.	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Diveo	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Orbitel	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Digital Way S.A.	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Impsat Perú S.A.	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Comsat Perú S.A.	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Rcp/Infoductos	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Teleandina, Telecable, Boga	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
C&G	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura
Teleandina, Fulline, Nortek, Biper Express	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura	Después de la apertura

Fuente: Osiptel

Antes de la apertura
Después de la apertura



El nuevo marco legal para el sector, la situación política del país y la evolución de la tecnología han contribuido para que la situación de competencia cambie de manera importante, significando para los usuarios y para el país aspectos de bienestar. Observamos en la figura 3-5 la evolución de la competencia en el sector con la incorporación de las principales empresas ha sido un proceso gradual.

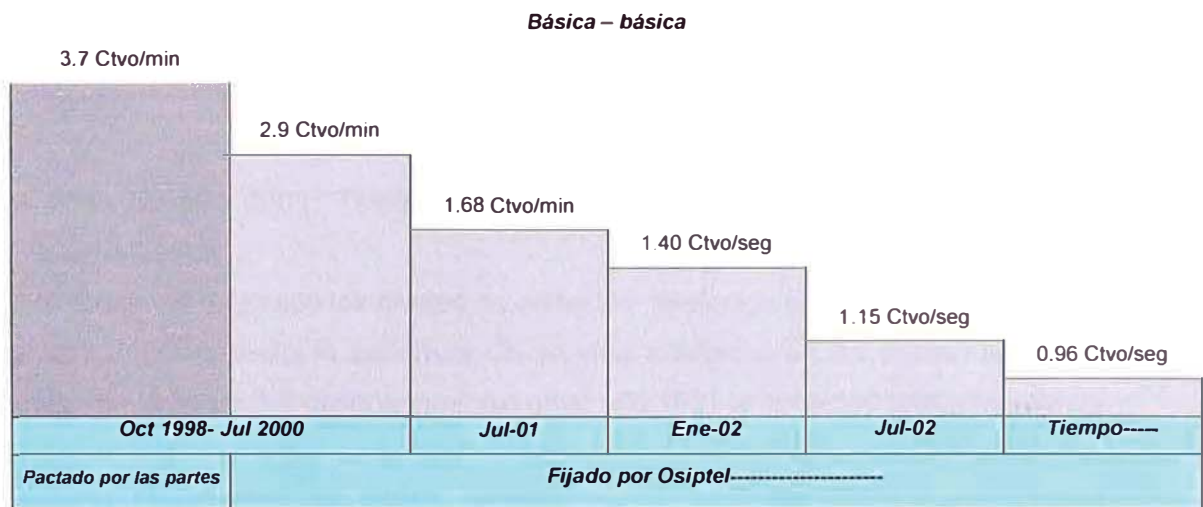
Figura 3-5
Evolución del mercado de telecomunicaciones

Privatización	Concurrencia Limitada				Apertura	Competencia		
	1993	1994	1995	1996		1997	1998	1999
Tecnologías nuevas			Celular digital			Trunking dig.	ADSL	
						Acceso a Internet a través de cable	PCS	
							FWA/ Millicom	
						AT&T	Telecom Italia	
						Gilat to home	Impsat, Diveo	
Jugadores principales	Telefónica			Bellsouth		Nextel	GlobalStar	
Creación de Osiptel	Privatización	Fusión Cpt-Entel	Programa participación ciudadana	Adelanto de apertura	Competencia efectiva LD	Ley de reforzamiento Osiptel		
— Monopolio de 4 años en telefonía local y LD —								

Fuente: Osiptel

Desde que se inicio la apertura de mercado para la competencia en el sector, uno de los aspectos que deberá tener una solución final es el costo de interconexión, con la finalidad de no afectar los costos de los competidores y que a través de Osiptel se acordó entre las partes. La figura 3-6 muestra como progresivamente se irá disminuyendo hasta llegar a 0.96 centavos por segundo a partir del mes de Julio 2002.

Figura 3-6
Cronograma de reducción gradual del cargo de interconexión



Fuente: Osiptel

Como resultado de los cambios en el sector debido al ingreso al mercado de nuevas empresas en competencia, Telefónica ha disminuido su cuota de mercado de 88% en 1998 a 75 % para 2001, mientras que las demás empresas han aumentado la misma de 12% en 1998 a 25% en el 2001.

El tamaño de mercado se ha incrementado en 230 millones de dólares, llegando a 1,633 millones para el año 2001.

La estructura de los ingresos de Telefónica ha variado desde el año 1998 al año 2001, principalmente por el incremento del mercado de telefonía móvil, disminuyendo el porcentaje de telefonía básica de 33% a 29%. Los datos anteriores se muestran en la figura 3-7

Figura 3-7
Mercado peruano de telecomunicaciones

	1998	2001
Participación de mercado		
Telefónica	88%	75%
Entrantes	12%	25%
Tamaño de mercado (\$ millones)	1403	1633
Estructura (% de los ingresos)		
Telefonía básica	33%	29%
Telefonía móvil	25%	30%
Larga distancia Internacional	12%	8%
Telefonía pública	10%	12%
Larga distancia nacional	8%	5%
Comunicaciones de empresa	4%	6%
Otros	8%	10%

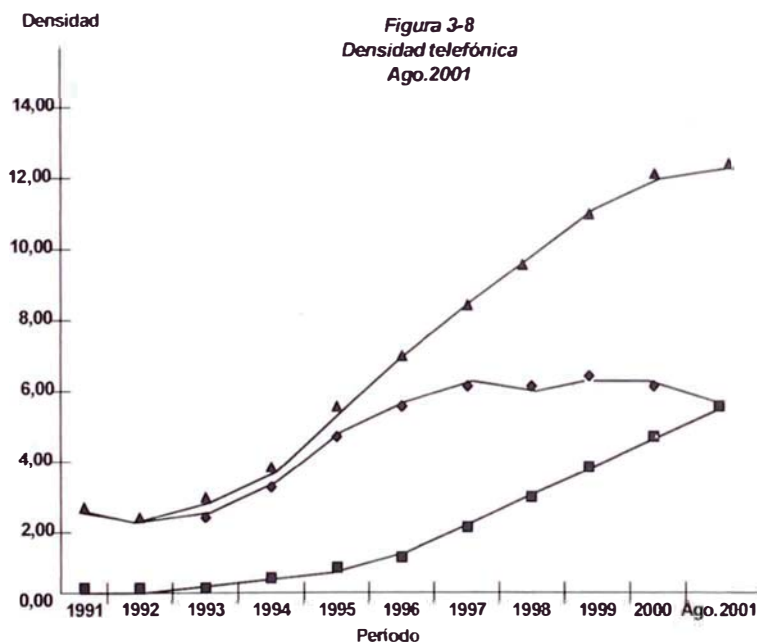
Fuente: Osiptel

Clientes

A fines de año 2001, Telefónica cuenta con 1 620,000 líneas en servicio de telefonía básica.

Telefónica ha mejorado los niveles de densidad telefónica por cada cien habitantes y de manera especial la cobertura del servicio telefónica en las áreas rurales del país. En la figura 3-8 observamos que en el año 1991 la densidad telefónica era de 2 líneas telefónicas por cada 100 habitantes, para el 2001 se tiene 12 líneas por cada 100 habitantes, distribuidas, la mitad para la telefonía básica y la otra mitad

para telefonía móvil. La telefonía móvil en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo, llegando a igualar al total de líneas básicas instaladas . Aspectos importantes para el crecimiento de la telefonía móvil son: La disminución de los costos con productos que ofrecen mejores prestaciones y con varias empresas que compiten en el mercado.



La telefonía móvil igualó a la fija

Revisando la figura 3-9 sobre la distribución de la telefonía básica por niveles socioeconómicos se observa que el destino de la mayor cantidad de líneas telefónicas se da en los niveles C y D (medio hacia abajo) de la población. Telefónica incrementa su participación en el mercado debido a la gran acogida de la oferta de productos tales como las líneas populares dirigidos a satisfacer a clientes de niveles C Y D.

Figura 3-9
Telefonía básica por niveles socioeconómicos

	Estratos socioeconómicos					
	% Total	A	B	C	D	E
	Hogares	\$2943	\$883	\$344	\$185	\$139
1993	17	92	54	10	1	n.d.
1994	22	100	68	16	1	n.d.
1995	28	100	75	21	1	n.d.
1996	37	100	84	36	7	n.d.
1997	42	100	83	44	13	n.d.
1998	48	100	96	52	21	n.d.
1999	49	100	96	61	25	7
2000	46	100	95	62	23	4
	100	3.80%	14.30%	33.10%	35.70%	13.10%

Fuente: Apoyo y opinión y mercado (julio 2000)

Proveedores

El grupo Telefónica como organización multinacional aprovecha su posición y poder de negociación para realizar la compra de productos y servicios. Cuando la magnitud lo requiere establece empresas filiales para realizar sus relación con proveedores. Cada empresa por país dispone de una organización denominada mesa SAC, en donde se centraliza la totalidad de las compras, las cuales se ajustan a presupuestos, normas y procedimientos bien definidos. Telefonía Básica, como una Unidad de Negocio más del grupo Telefónica forma parte de esta gran organización. Los casos que ameritan por los volúmenes y costos se concretan en compras globales, de hecho que este tipo de compra permite a Telefónica tener poder de negociación con los proveedores y manejar los precios.

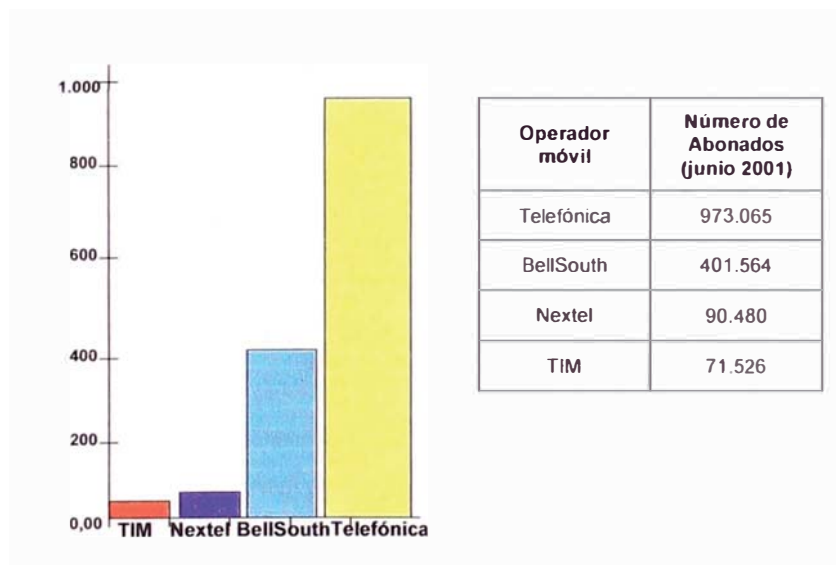
Sustitutos

La telefonía básica tiene actualmente, a la telefonía móvil como un sustituto. En la figura 3-10 se observa un rápido crecimiento de las ventas en el mercado de la telefonía móvil a partir de los años 1997/1998 hasta la fecha. Actualmente se

ofrecen en el mercado una gama de marcas de aparatos celulares acompañados de ofertas de precios de adquisición y de tarifas, habiéndose masificado su uso. El uso de la tarjetas prepago en celulares, es una de las formas que los clientes prefieren ya que les permite llevar un control personal de la cantidad de llamadas que realizan. Este hecho es decisivo para una merma en los ingresos por consumo del servicio básico.

Figura 3.10

**Mercado de telefonía móvil
Jun.2001**



CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1 Reseña Histórica

Hasta Mayo de 1994, la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. (Entel), estuvieron controladas por el estado peruano. En el marco del proceso de privatización, el 28 de Febrero de 1994 se realizó la subasta de las acciones de las dos compañías, resultando ganador Telefónica Perú Holding S.A.C., liderado por Telefónica .Internacional S.A. (Tisa) con la participación de dos grupos empresariales peruanos.

Tisa es una empresa controlada por la sociedad española Telefónica S.A., que encabeza uno de los grupos de inversión y gestión de telecomunicaciones más importantes del mundo.

Como resultado del proceso de privatización, Telefónica Perú Holding S.A.C. adquirió 35% del capital social de Entel y 20% del capital social de Cpt, en esta última realizó un aporte adicional de \$612 millones, y así pasó a controlar 35% de ambas compañías, con una inversión total de \$2002 millones.

En Noviembre de 1994, las juntas generales extraordinarias de accionistas de Cpt y Entel acordaron la fusión de ambas empresas. La cual se hizo efectiva en Diciembre del mismo año, y se sustituyó su denominación por la Telefónica S.A.

En Marzo de 1998, la junta general de accionistas aprobó la modificación del estatuto para adaptarse a la condición de sociedad anónima abierta y adoptó la denominación de *Telefónica del Perú S.A.A.*

Los contratos de concesión de los que es titular Telefónica del Perú, otorgan a la empresa la prestación del servicio de telefonía básica a nivel nacional y los servicios portadores de larga distancia nacional e Internacional. El plazo de la concesión es por 20 años contados a partir del 27 de junio de 1994.

En el año 1999, se continua el programa de inversiones destinado a la expansión y modernización de la Red Nacional. La inversión se concentra en los negocios de Telefonía Básica y Móvil que permite llegar al 95% de digitalización en la red de telefonía fija.

Actualmente, Telefónica es el operador de telecomunicaciones líder en el mundo de habla hispana y portuguesa., siendo sus mercados más importantes España y Latinoamérica. También tiene presencia en Europa, Asia, República Sudafricana y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda), casi siempre vinculada a actividades de Telefonía móviles, Internet (Terra Lycos), de CRM (Atento) y de media y contenidos (Telefónica Media).

4.2 Visión, Misión y Objetivos

Visión de la empresa

Consolidar y mantener la posición de liderazgo en el mercado de telecomunicaciones, tanto en términos de vanguardia tecnológica y rentabilidad como de satisfacción y fidelización de sus clientes.

Misión de la empresa.

Propiciar el uso de las telecomunicaciones a través de nuestros productos y servicios de tal forma que ayuden a consolidar nuestro liderazgo en el mercado y a elevar continuamente la competitividad de la economía local hacia niveles internacionales, generando además un crecimiento sostenido en el valor de nuestra empresa para beneficio de nuestros accionistas.

Objetivos generales de la empresa

- Consolidar el liderazgo en el mercado
- Tener una mayor competitividad.
- Lograr un crecimiento / expansión sostenida.
- Tener una buena rentabilidad en beneficio del accionista.

Misión del negocio: Telefonía Básica

Satisfacer las necesidades de comunicación local, nacional e internacional de nuestros clientes, a través de la línea telefónica fija, su equipamiento y los servicios adicionales. Asimismo brindamos en forma eficiente y oportuna el mantenimiento a los servicios, ayudando a consolidar nuestro liderazgo y aportando valor para contribuir al crecimiento sostenido de nuestra empresa.

Objetivos generales del negocio: Telefonía Básica

- Consolidar la satisfacción y fidelización del cliente.
- Fomentar el crecimiento del consumo y penetración de todos los productos de telecomunicaciones.
- Incremento en líneas de servicio.
- Reducción de tiempo de espera por instalación.
- Reducción de la tasa de incidencia y corrección de fallas
- Mejorar la calidad del servicio.

Filosofía De La Organización

Con nuestros accionistas:

- Trabajamos para agregar valor para nuestros accionistas.
- Mantenemos el compromiso de informarles, en forma transparente los resultados de la gestión de la compañía.

Con nuestros trabajadores:

- Capacitación permanente y adecuada
- Respetamos la privacidad de los empleados al servicio de la empresa

Con nuestros clientes:

- Buscar la permanente satisfacción de sus requerimientos, brindando la mejor atención y servicio al cliente.
- Ofrecer productos y servicios de la mejor calidad posible.

Con el mercado donde operamos:

- No adoptamos acuerdos que impliquen prácticas ilícitas de restricción de mercado.
- No empleamos medios ilegales para obtener información de nuestros competidores.

Con la comunidad donde operamos:

- Apoyamos iniciativas de desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones, así como en los campos de salud, la educación, el deporte y la cultura.
- Promovemos actividades artísticas y realizamos acciones de apoyo a las manifestaciones culturales
- Realizamos acciones a favor de sectores menos favorecidos de la sociedad, en especial los niños.
- Contribuimos a generar empleos en los lugares donde operamos.

Principios Éticos De La Organización

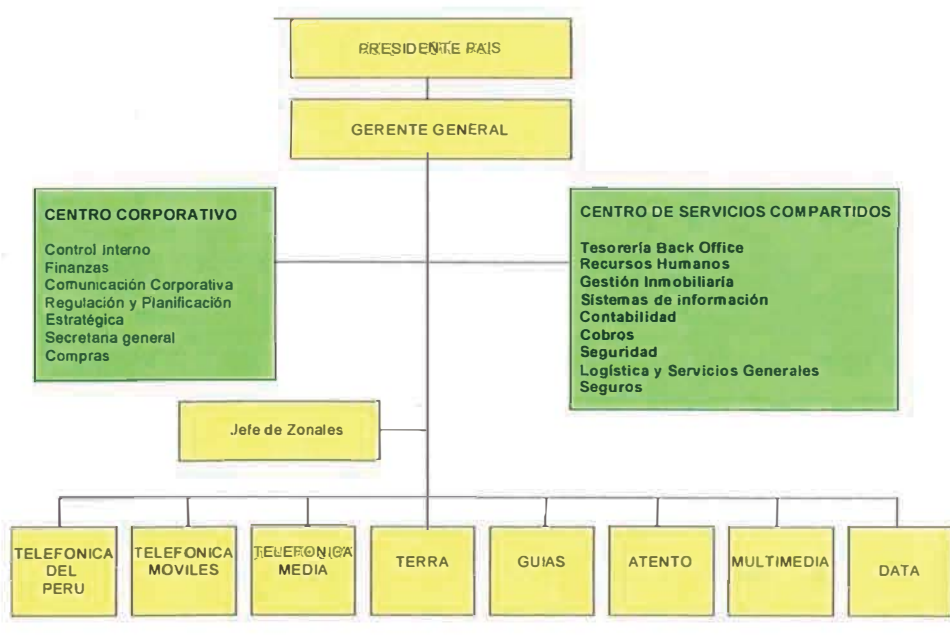
- Respetamos la vida, los derechos y la propiedad de otros.
- Tratamos con dignidad y respeto a todos aquellos con quienes nos relacionamos.

- Conducimos los negocios de manera responsable y respetamos
- las leyes que rigen en el entorno y el sector.
- Nos comprometemos a mantener ambientes de trabajo seguros
- y saludables.
- Honramos nuestros compromisos.
- No permitimos que nuestras decisiones sean influidas de manera
- inadecuada.
- No aceptamos ni ofrecemos sobornos para obtener ilegalmente
- alguna posición privilegiada.
- Como empresa mantenemos neutralidad frente a la actividad
- política y no interferimos en sus actos ni directa ni indirectamente.
- Como empresa no nos está permitido financiar campañas políticas
- individuales, institucionales y colectivas.
- Respetamos de manera irrestricta las libertades de información,
- expresión y opinión.

4.3 Organización y funciones

Figura 4.1

Modelo organizativo del Grupo Telefónica – Descripción de Funciones



El modelo de organizativo de telefónica agrupa empresas por líneas de negocio de ámbito global, con el objetivo de situar a cada una de ellas en sus respectivos ámbitos de actividad.

- Telefonía fija – Telefónica del Perú
- Telefónica móviles
- Telefónica Media
- Terra Networks
- TPI-Páginas amarillas – Guías
- Atento
- Telefónica Data Corp
- Telefónica Multimedia

El Presidente País actúa como representante del grupo en el país, potenciando los valores del grupo, asegurando la adecuada implantación de políticas corporativas y fomentando sinergias entre las líneas de actividad.

Las áreas de staff como el centro corporativo y el centro de servicios compartidos gestionan los recursos y actividades de apoyo tales como los recursos humanos, gestión inmobiliaria, sistemas de información, planificación, control, finanzas, entre otras, con la finalidad de servir a todos los negocios del grupo, los mismos que compran estos servicios a estos dos centros.

Gerencia General: Procura el manejo adecuado y ordenado de los gastos, cuidando de los bienes y fondos sociales y dando cuenta al directorio de las condiciones y progresos de los negocios y operaciones.

Telefónica del Perú: Negocio que se dedica a gestionar los servicios de telefonía básica, telefonía pública, comunicaciones de empresa y larga distancia con la finalidad de llevar al cliente un producto de calidad adecuada.

Telefónica Móviles: Brinda servicios de Telefonía móvil y buscapersonas y cualquier otra actividad vinculada a líneas satélites.

Telefónica Media: Responsable de desarrollar nuevos negocios diferentes al de telecomunicaciones para posibilitar nuevos rubros de ingresos económicos para Telefónica del Perú.

Terra: Proveedor de servicios de accesos a la red de España, Brasil, Méjico, Chile, Perú y Guatemala. Acaba de lanzar un portal dirigido a la comunidad hispana de Estados Unidos.

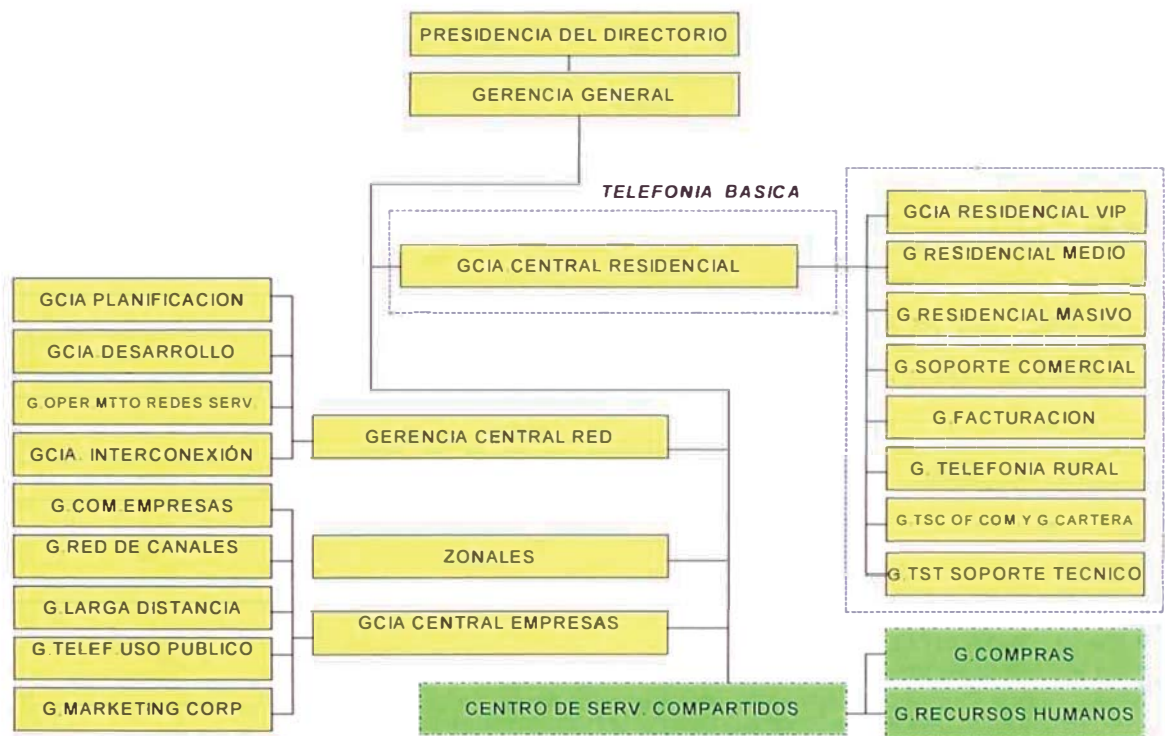
TPI-Páginas amarillas – Guías: Determina objetivos, políticas y estrategias orientadas a la explotación del negocio de páginas amarillas y blancas.

Atento: Ofrece un portafolio de servicios tales como tele atención integrada, tele venta, provisión de personal, etc.

Multimedia: Determina los objetivos y estrategias orientadas a brindar un servicio diferenciado por la calidad de la señal y la programación de televisión por cable (cable mágico) e Internet por cable

Telefónica Data: Prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en general. Puede prestar servicios de portador local y portador de larga distancia nacional e internacional, de acceso a redes Internet y otras redes así como cualquier servicio con la conmutación y transmisión de datos.

Figura 4.2
Diagrama Organización Telefonía fija (OTF) – Descripción de funciones



Gerencia Central Residencial: Es responsable de los servicios de venta y post venta de **telefonía básica** a través de la atención comercial. Gestiona y mantiene la red de planta externa y fibra óptica a nivel nacional mediante la ejecución de las instalaciones y mantenimiento de las mismas.

Gerencia Central de Red: Responsable de planear y desarrollar los programas de inversión relacionados con la creación de la planta e infraestructura de la compañía. Es responsable de operar y mantener los sistemas de conmutación, transmisión, el centro nacional de supervisión y otras redes.

Gerencia Central de Empresas: Dirige y supervisa la gestión de los negocios de comunicaciones de empresas y larga distancia, planteando y controlando las acciones comerciales.

Zonales: Tienen a su cargo la gestión de los negocios de telefónica del Perú en la Provincias

4.4 Productos

Los productos que ofrece *el negocio de telefonía básica* se agrupan en dos tipos:

Venta de servicios y productos.

Servicios de Post-venta.

Venta de servicios y productos

- Línea telefónica: Comercial, residencial, populares, de ahorro y fonofácil.

Las líneas comercial y residencial mantienen en su estructura de precio el concepto de renta básica. Por defecto no tiene ningún tipo de restricción.

Las líneas con límite de consumo como son las líneas populares y las líneas de ahorro, se manejan mediante un pago fijo mensual, sin renta básica. La característica de estas líneas es que tienen un consumo fijado mediante créditos que viene a ser la cantidad de minutos libres que se le otorga para efectuar sus llamadas de salida. Esta varía dependiendo del tipo de línea

La línea fonofácil, es la más económica de todas las líneas. Se caracteriza por ser una línea sólo para recibir llamadas, no puede realizar llamadas en forma directa, si puede realizarlas mediante la tarjeta 147.

- Punto de instalación interior: anexos.
- Equipos terminales: Aparatos modelos Domo, Forma Plus, Dado, Maquitel, Dilo, arquero y teclón. La venta de estos equipos se realizan en dos modalidades: Asociados a una línea telefónica con garantía domiciliaria, o como venta a terceros con garantía no domiciliaria. La garantía en ambos casos es de un año.

- Servicios suplementarios: memovox, llamada en espera, conferencia tripartita, desvío por ocupado, desvío por ausente, identificación de llamadas, etc. Brindan valor agregado a la línea telefónica. Estos servicios se ofrecen sólo en líneas que pertenecen a la tecnología digital.

Servicios de Post-venta.

- Control de llamadas maliciosas
- Bloqueo/ desbloqueo DDN y DDI
- Cambio de titularidad
- Cambio de número
- Cambio de sitio
- No publicar en guía
- Suspensión temporal y reconexión a pedido del cliente
- Traslado
- Baja final a pedido del cliente
- Mantenimiento de equipo telefónico y red interior

El cliente tiene la posibilidad de contratar el servicio de mantenimiento de la red interior y el equipo telefónico por una cantidad fija mensual. Si el cliente decide no contratar el mantenimiento, le será facturado según lista de precios establecidos, en caso de solicitar el servicio. Asimismo, también se factura todos los casos en que se detecta que la avería se produjo a consecuencia de la manipulación del cliente.



4.5 Procesos

La figura 4-3 muestra las funciones de soporte y las funciones primarias, más importantes del proceso de telefonía básica, cuyo producto final es el servicio de comunicación que se brinda a los clientes a través de la red de telefonía fija.

Figura 4-3
Actividades Principales

Funciones de Soporte	Dirección General	Alta dirección Planeamiento Toma de decisiones			
	Financiero Contable	Contabilidad Costos y Presupuestos Control de activo fijo Cobranzas Bancos y seguros			
	Recursos Humanos	Selección de personal Administración de personal Remuneraciones Beneficios Capacitación y desarrollo de personal			
	Apoyo Técnico	Tecnología Tráfico Informática Planeamiento y control			
Funciones Primarias		Programación y control de inventarios Evaluación de proveedores Compra o contrato de servicios Control de Almacenes Control de flota de vehículos	Catastro Programación y control de proyectos de obras Diseño de planta Construcción de la planta Control de costos y presupuestos	Captación de abonado Venta de publicidad Facturación y cobranzas	Mantenimiento de planta Reparaciones de averías Instalaciones de altas Ejecución de bajas y traslados Asignación del par
		Logística de entrada*	Desarrollo de la planta	Venta del servicio (logística de salida)	Operación y mantenimiento del servicio

Las funciones de soporte

Abarcan actividades relacionadas con la alta dirección, apoyo financiero, administración de los recursos humanos, el soporte informático y la tecnología.

Los sistemas corporativos de información soportan las actividades comerciales, de asignación, de instalación y de post venta a nivel nacional. Presentan problemas de nivel servicio debido a sus frecuentes caídas que afectan la operación del servicio. A la fecha se está desarrollando a nivel corporativo entre España, Argentina Perú y Chile el Proyecto Atis, que se espera resuelva las limitaciones actuales y represente una fortaleza tecnológica para el grupo Telefónica.

Las funciones primarias

Logística de entrada, que concreta las actividades que proveen de insumos, equipos, herramientas y vehículos. El Centro de Servicios Compartidos es la encargada de realizar estas funciones para todas los negocios del Grupo Telefónica.

Desarrollo de la planta

La Planta Interna lo conforman las instalaciones que se ubican dentro de los edificios, estas son las centrales telefónicas formado por los equipos de conmutación y de transmisión.

Se cuenta con centrales digitales y analógicas que llevan acabo la conmutación o selección de líneas telefónicas para la comunicación entre usuarios. Las centrales digitales son de tecnologías Axe, Att, Alcatel y Dms que soportan más del 90% del tráfico total, mientras que las centrales analógicas Neax y Prx soportan el tráfico restante.

La planta externa, está conformada por todas las instalaciones fuera de la central que intervienen en la comunicación telefónica como: El repartidor principal o M.D.F., los elementos de la red primaria (cables primarios, cámaras, y armarios), los de la red secundaria (postes, cables secundarios y cajas terminales) y los de la red del cliente (cable acometida, block de conexión, línea interna y equipo terminal).

El Repartidor Principal, llamado también M.D.F. Se encuentra ubicado al interior de los locales de la empresa y cerca de una central telefónica. Es un bastidor al cual llegan por un lado (vertical) los pares de los cables locales y de interconexión y por el otro lado (horizontal) los circuitos de la central.

La red primaria, lo conforman:

Los cables primarios o alimentadores, son un conjunto de conductores aislados entre si y forrados con un revestimiento aislante. Van conectados entre el M.D.F y el armario y son de hasta 2400 pares.

Las cámaras, son construcciones subterráneas que tienen como fin proteger los empalmes de los cables. El empalme es la unión de los pares de un cable de determinado calibre con otro similar, esta se realiza par con par.

Los armarios, conocidos como Puntos de Sub- repartición, atienden un área determinada de clientes, con red flexible. Se encuentran ubicados en un poste telefónico, o en pedestales ubicados en las aceras. Protegen las conexiones de los pares primarios (cable que llega al armario) y pares secundarios (cables que salen del armario). En el interior se encuentran las regletas montadas en cuatro columnas, siendo las dos centrales las que se alimentan con el cable primario y las dos laterales las que se conectan al cable secundario. Las conexiones se realizan en la regletas mediante puentes, utilizando para este fin alambres especiales, conocidos como jumpers. Tienen una capacidad para atender entre 300 a 600 pares primarios y de 900 a 1200 pares secundarios.

Los postes telefónicos, son de concreto armado y sirven de apoyo al cableado aéreo, a los armarios y las cajas terminales.

La red secundaria, lo conforman:

Cable secundario, conocido también como distribuidor. Va conectado entre el armario y la caja terminal. Son de hasta 1200 pares.

Las cajas terminales, son elementos de distribución para atender una determinada área. Se encuentran instaladas en postes o en fachadas, protegen las conexiones de los cables secundarios que vienen del armario y el cable llamada acometida que va hacia la casa del cliente. Estas conexiones se realizan en bornes de metal colocados en forma vertical dentro de la caja terminal.

La red del cliente lo conforman:

La línea acometida, va desde la caja terminal hasta el block de conexión. Puede pasar por dos o más postes para llegar al domicilio del cliente. No puede llevar empalme.

Block de conexión, se encuentra en domicilio del cliente y sirve de unión de la línea acometida y el alambre interior.

La roseta, elemento de unión entre la línea interna y el aparato telefónico.

Equipo telefónico, elemento final de la línea telefónica. Hace posible la comunicación entre dos o más clientes.

El diseño de la red, consiste en desarrollar las rutas de los cables primarios y secundarios desde el repartidor principal M.D.F. hasta el domicilio del cliente, ubicando dentro de ellas los elementos de la red primaria y secundaria.

La construcción de la planta externa, abarcan la ejecución del tendido de ductos, instalación de postes, tendido de cables subterráneos, instalación de los armarios, instalación de cajas terminales y el tendido de cables aéreos.

La venta de los productos y servicios de telefonía básica, son realizadas a través de las oficinas comerciales y multicentros (centros de ventas ubicados en lugares estratégicos).

Las actividades de operación y mantenimiento

Abarcan las actividades de asignación, instalaciones de altas nuevas, ejecución de bajas (retiros) y traslados, reparación de averías y el mantenimiento de la planta interna y externa.

La asignación de un par se realiza en forma automática, a través del sistema corporativo Omega.

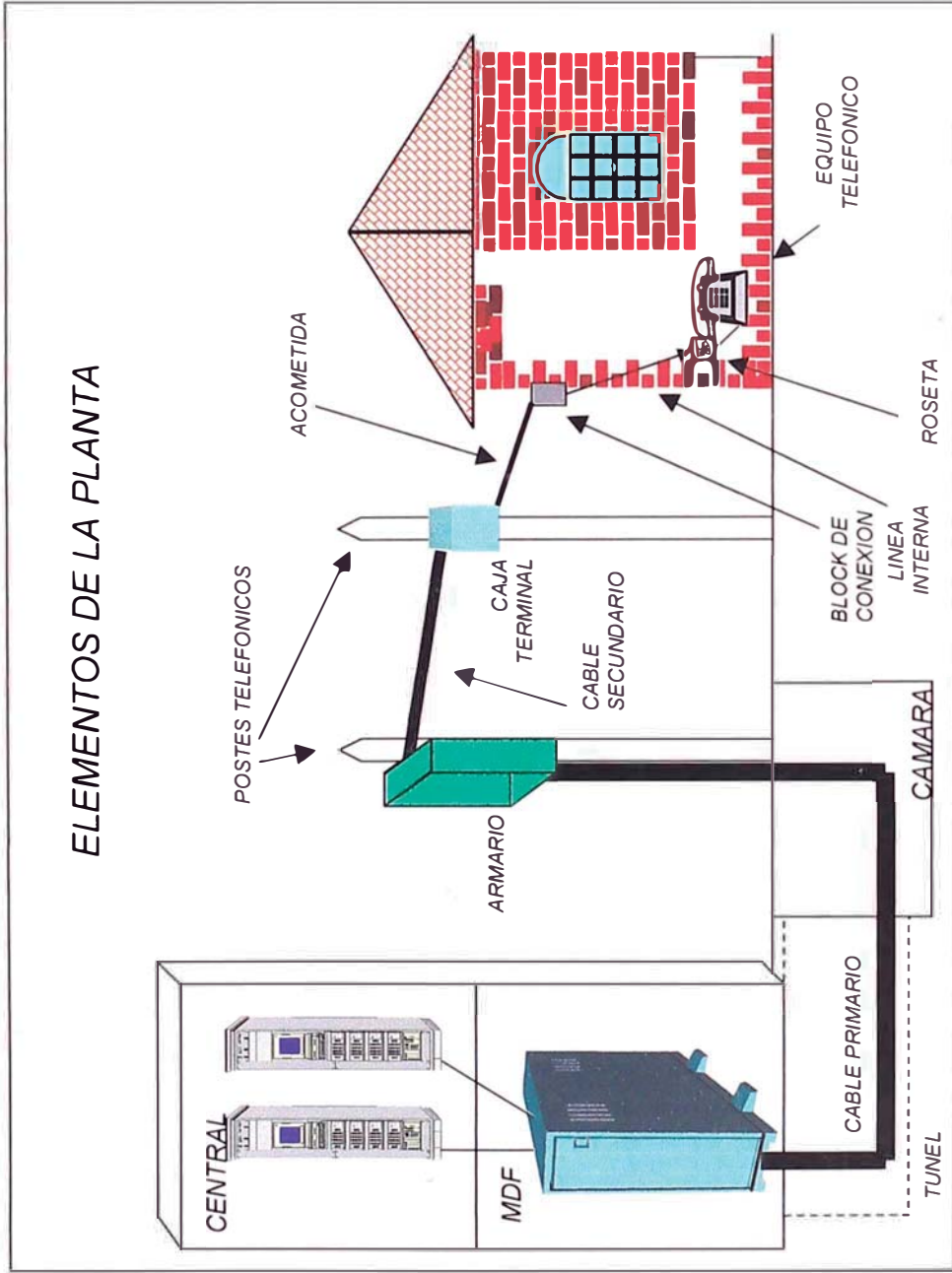
La instalación de altas nuevas, bajas y traslados, se ejecuta en la planta externa, a través de terceros (contratas).

La reparación de averías, se ejecuta en la planta o en el domicilio del cliente, a solicitud del mismo, ante una falla en la comunicación telefónica que requiere la intervención del personal técnico.

El mantenimiento preventivo de la planta externa consiste en desarrollar trabajos para prever las posibles averías y corregirlas antes que afecten la calidad del servicio. Para que sean eficaces estas medidas preventivas deben realizarse inspecciones en la planta de acuerdo a un programa establecido.

El mantenimiento correctivo de la planta externa, consiste en localizar y reparar las averías habiéndose detectado a través de los reclamos/ avisos generados por los clientes al servicio gratuito 102.

El mantenimiento de la planta interna, consiste en realizar actividades preventivas que permitan que la conmutación se realice en forma adecuada, para lo cual los equipos de conmutación y transmisión deben encontrarse operativos.



CAPITULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para formular las estrategias se utiliza la metodología que se esquematiza en la figura 5.1 y comprende tres etapas: Primero: **La etapa de los insumos**, que utiliza las matrices: IFE, EFE y del Perfil Competitivo. Segundo: **La etapa de la adecuación**, que utiliza las matrices: DAFO, PEYEA, BCG, IE, De la gran estrategia y, tercero: **La etapa de la decisión** que utiliza la matriz MCPE; esta sirve para formular las estrategias más atractivas.

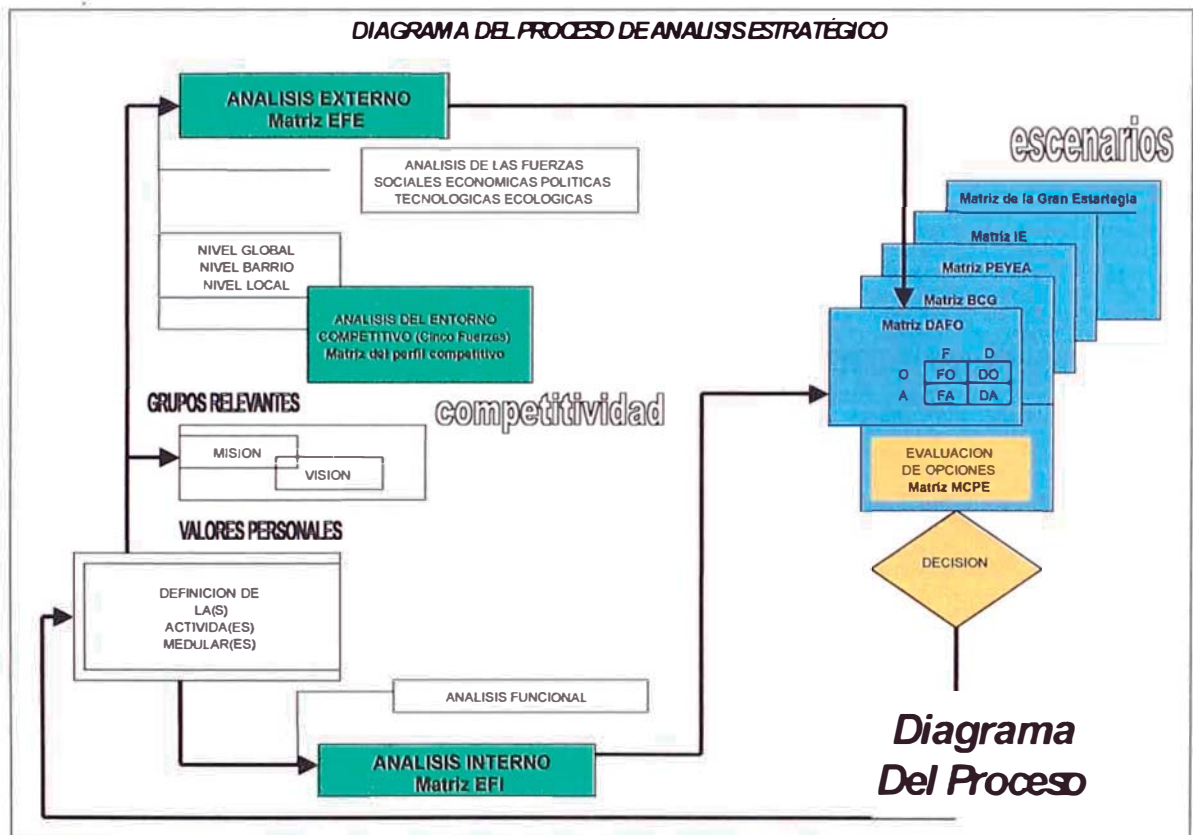
Las matrices de la etapa de insumos recoge la información básica del análisis interno y externo del negocio, traducido en factores internos claves y factores externos claves. Así mismo nos permite conocer la ubicación competitiva del negocio frente al competidor más cercano.

Las matrices de la etapa de adecuación nos permite alinear las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas, con la finalidad de formular las estrategias más viables.

La matriz de la etapa de decisión nos permite elegir que estrategias son las más viables para el negocio, en base a los factores internos y externos de la primera etapa y las estrategias más viables de la segunda etapa.

A continuación se desarrolla las matrices aplicándose a Telefónica.

FIGURA 5.1



5.1 Etapa de los insumos

Análisis externo

La elaboración de información básica para el análisis externo se basa en los siguientes aspectos:

Desde el año 1994, Telefónica del Perú ha ejecutado un amplio programa de inversiones, llegando para el caso de la telefonía básica, a un volumen que supera la cifra de 1000 millones de soles, que permitieron desarrollar planes de expansión y modernización de la red a nivel local.

La mayor cantidad de clientes se concentra en zonas residenciales (Lima y capitales de provincias), y una *menor cantidad de clientes en las zonas rurales*.

Según la última encuesta aplicada a un grupo de clientes, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los mismos respecto al servicio que brinda Telefónica se obtuvieron los siguientes resultados:

Clientes muy satisfechos: 12,7%

Cientes algo satisfechos: 44,3%

Clientes indiferentes: 16,7%

Clientes algo insatisfechos: 17,8%

Clientes muy insatisfechos: 8,5%

En consecuencia, la *gran cantidad de clientes algo satisfechos con que se cuenta*, representa un alto potencial para telefónica.

A partir de Agosto de 1998, se adelanta la apertura del mercado a la libre competencia, *incrementándose la competencia en el sector de telefonía básica*. Telefónica establece relaciones de interconexión con varios de ellos, entre las que se encuentran como sus más cercanos competidores las empresas: BellSoth Perú S.A. , AT&T Perú S.A.

La evolución de la tecnología en comunicaciones, es un factor que puede permitir a la empresa brindar servicios y productos con valor agregado, buscando cubrir las *necesidades de comunicación de los clientes*. Sin embargo el no contar con la infraestructura adecuada, que no permitan brindar nuevos servicios y tecnologías se puede convertir en una amenaza para la empresa.

Los fenómenos y desastres naturales que afectan la integridad de la planta externa e interna, y, el *vandalismo existente*, obligan a realizar a la empresa grandes inversiones para recuperar la infraestructura y continuar brindando el servicio.

5.1.1 La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Para la evaluación externa se han seleccionado, en orden de importancia los aspectos relevantes del entorno, agrupadas como oportunidades y amenazas que enfrenta actualmente el negocio de telefonía básica. Se ha aplicado los pesos y calificación que la matriz exige.

Cuadro 5.2

Matriz de Evaluación de los Factores Externos Claves – EFE

Descripción	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1.- Mayor cantidad de clientes a nivel nacional - Participación alta en el Mercado	0.15	4	0.60
2.- Muchos de los clientes se encuentran algo satisfechos con la empresa	0.06	4	0.24
3.- Alianza con proveedores	0.07	4	0.28
4.- Necesidad de uso de las redes de comunicación	0.05	3	0.15
5.- Evolución de la tecnología en telecomunicaciones	0.05	3	0.15
6.- Oportunidad de crecimiento en mercado rural	0.09	4	0.36
Amenazas			
1.- Mercado recesivo que afecta los ingresos	0.10	1	0.10
2.- Incremento de competencia directa	0.15	1	0.15
3.- Incremento de sustitutos (móvil)	0.09	2	0.18
4.- Incertidumbre Política y ajuste Fiscal	0.05	2	0.10
5.- Vandalismo	0.03	2	0.06
6.- Impacto del terrorismo mundial	0.04	2	0.08
7.- No estar preparados para brindar nuevos servicios y tecnologías de comunicaciones	0.04	2	0.08
8.- Fenómenos y desastres naturales que afectan a la planta	0.03	2	0.06
Calificación EFE	1.00		2.59

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

1=amenaza mayor, 2=amenaza menor, 3=oportunidad menor, 4=oportunidad mayor

Total ponderado debajo de 2.5: Organizaciones que enfrentan entornos difíciles

Tótal ponderado encima de 2.5: Organizaciones que enfrentan un contexto favorable.

La matriz 5.2, muestra la valoración obtenida de 2.59 lo que indica que el negocio se encuentra en una posición estratégica externa adecuada, pues existen aspectos del medio que pueden ser aprovechados. Entre los factores claves incluidos en la matriz EFE se observa que la participación de mercado es la más importantes y representa la mejor oportunidad que puede aprovechar el negocio. Otra

oportunidad relevante es el aprovechamiento de telefonía rural. Los mayores riesgos que enfrenta el negocio son el mercado recesivo y el incremento de la competencia.

Análisis Interno

Telefónica del Perú, líder en el mercado peruano, es una sociedad anónima abierta y organizada de acuerdo a las leyes del Perú. Una de las actividades comprendidas dentro del objetivo de la sociedad es participar en la operación y explotación de servicios de telecomunicaciones nacional e internacional a través de cualquier medio que ofrezca el desarrollo tecnológico. Estas actividades pueden ser desarrolladas por la sociedad o mediante la constitución de filiales.

Telefónica del Perú tiene el *respaldo de Telefónica Internacional S.A. (TISA)*. TISA es una empresa controlada por la sociedad española Telefónica S.A. que encabeza uno de los grupos de inversión y gestión de telecomunicaciones más importante del mundo.

Como resultado de la verticalización del grupo Telefónica a nivel mundial, la organización en Perú ha sido reestructurada. Esta se caracteriza por ser una organización matricial, que promueve el control y el equilibrio interno y permite que se manejen de manera directa varias cuestiones estratégicas. Al respecto, mientras el centro corporativo tiene un enfoque estratégico a nivel de Grupo, el centro de servicios compartidos está abocado a realizar funciones operativas para evitar duplicidades, y, coordinar la participación y la transferencia de habilidades (ver organigrama del Grupo), permitiendo a las empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades propias de su rubro empresarial.

La organización de la empresa Telefónica del Perú, (ver organigrama OTF) lo conforman los negocios de telefonía básica, telefonía pública, larga distancia y comunicaciones de empresa. Cada negocio se administra mediante presupuestos de gastos e inversión independientes.

Actualmente *lidera el mercado peruano en el sector de telefonía básica*, al contar con más de 1600000 clientes, a quienes *ofrece un servicio, con ciertas deficiencias en aspectos técnicos y con muchas deficiencias en la gestión de la misma*. Uno de los factores que afectan la calidad del servicio es la *baja prestación de los sistemas informáticos* que soportan las actividades principales del negocio, tales como: la comercialización, la asignación, la instalación y la postventa.

Esta percepción de los clientes, ha generado para la empresa *una imagen negativa y deteriorada* a través de los años.

Sin embargo, durante el último año se lograron mejoras al reducir en 30% la cantidad de *reclamos de facturación* y en 1% los *reclamos por averías*. También se redujeron los *tiempos de espera en oficinas comerciales* en 20% y los tiempos de reparación de averías en 5%.

El liderazgo de Telefónica en el mercado de la telefonía básica, tiene en los recursos humanos, uno de sus impulsores más importantes. Cuenta *con personal técnico propio con amplia experiencia* en labores de instalación de líneas y reparación de averías, así como el mantenimiento de la planta interna y externa. Actualmente, este personal se encarga de dar atención a los clientes clasificados como VIP, y, adicionalmente realiza funciones de inspecciones de altas y reparaciones, efectuadas por personal de las contratadas.

Sin embargo, mantener personal técnico propio le representa un *alto costo en la planilla*, pues el estar en calidad de estable y asociado a un sindicato le otorga a los trabajadores telefónicos un estatus de obligaciones de la empresa para con ellos.

Mantiene una infraestructura adecuada para brindar un servicio con una aceptable calidad técnica. La planta interna la conforman las centrales digitales y analógicas; los repartidores o M.D.F. La red digitalizada permite ofrecer líneas básicas con servicios adicionales, tales como: desvíos por ocupado, llamada en espera, memovox, identificador de llamadas, transferencia de llamada, conferencia tripartita, desvío ausente o ocupado. Adicionalmente se ofrecen productos orientados al control del consumo, denominadas Líneas Ahorro.

La planta externa expandida (red de cobre) presenta puntos vulnerables tales como las cámaras subterráneas, que almacenan los empalmes de cables primarios desde 1200 a 2400 pares y que son objeto de vandalismo con fines de lucro. Asimismo los armarios y las cajas terminales instalados en los postes telefónicos son puntos frecuentes de robos de líneas. Actualmente la empresa cuenta un sistema automático de control de apertura de armario.

Debido a restricciones presupuestales, se ha limitado los planes de mantenimiento preventivo de la planta, a las actividades más urgentes tales como: mejora en la estética de la red y riesgo eléctrico. Sin embargo, se desarrollan al 100% las actividades de *mantenimiento correctivo*, dirigidas a las averías masivas generadas por el vandalismo y a las averías individuales generadas por los reclamos de los clientes al servicio 102.

Actualmente, se cuenta con el inventario de la planta externa al 100%, información que se encuentra almacenada en la base de datos corporativo, y que permite realizar a través del sistema corporativo consultas para la gestión de diversas actividades tales como: la venta de una línea en las oficinas comerciales, la asignación automática o manual de un par, la reparación de averías. Los movimientos de cambios de pares que se realizan en la planta, como consecuencia de una alta o reparación, son actualizados en línea por los mismos técnicos que desarrollan estas actividades.

5.1.2 La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación del Factor Interno EFI resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio. Para esta aplicación se han seleccionado, en orden de importancia los aspectos más relevantes del negocio, consideradas como fortalezas y debilidades. Se han aplicando los pesos y calificación que la matriz exige.

Cuadro 5.3

Matriz de Evaluación de los Factores Internos Claves – EFI

<i>Descripción</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total Ponderado</i>
Fortalezas			
1.- Empresa Líder en el sector de las comunicaciones en el mercado Peruano	0.10	4.00	0.40
2.-Capacidad de negociación en el sector	0.05	3.00	0.15
3.- Infraestructura adecuada	0.07	4.00	0.28
4.- Planta externa de cobre expandida	0.06	4.00	0.24
5.- Uso de tecnología de punta	0.05	4.00	0.20
6.- Solvencia económica - respaldo internacional	0.07	4.00	0.28
7.- Estructura Organizacional adecuada	0.04	3.00	0.12
8.- Inventario de planta adecuado	0.02	3.00	0.06
9.- Personal técnico propio con experiencia	0.04	3.00	0.12
Debilidades			
1.- Imagen deteriorada	0.15	1.00	0.15
2.- Calidad del servicio con dificultades	0.08	1.00	0.08
3.- Respuesta lenta a los reclamos	0.06	1.00	0.06
4.-Vulnerabilidad de la planta externa	0.04	2.00	0.08
5.-Sistemas informáticos lentos	0.02	2.00	0.04
6.-Alto costo de la planilla	0.02	2.00	0.04
7.-Empleados algo satisfechos	0.04	2.00	0.08
8.- Labores de mantenimiento orientado al mantenimiento correctivo	0.05	1.00	0.05
9.-Tiempos de espera de atención en oficinas comerciales es todavía elevada	0.04	1.00	0.04
Calificación EFI	1.00		2.47

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

1= Debilidad mayor, 2= Debilidad menor, 3= Oportunidad menor, 4= Oportunidad mayor

Total ponderado debajo de 2.5 : Organizaciones débiles en lo interno

Total ponderado encima de 2.5: Organizaciones con posición interna fuerte.

La matriz 5.3, muestra la valoración obtenida de 2.47 lo cual indica que la empresa esta funcionando por debajo del límite de lo adecuado. Los aspectos que están

afectando son: La imagen deteriorada y los problemas en la calidad del servicio . Esta situación es un problema estructural de Telefónica que los arrastra desde hace varios años y que aún no puede revertirlo totalmente.

5.1.3 La matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa líder en comparación con el competidor más cercano en el mismo sector. Para el caso de telefonía básica (empresa líder) a corto plazo enfrentará la entrada de la competencia directa. Empresas tales como AT & T y BellSouth que ya cuentan con licencia para competir en la oferta de servicio de telefonía local. Para este caso se considerará a la empresa BellSouth como la competencia directa. Los factores claves considerados para la evaluación del perfil competitivo, representan las fortalezas y debilidades más importantes que sirven como aspectos de comparación, entre los negocios que pertenecen a este sector.

Cuadro 5.4

Matriz EFC - De Perfil Competitivo

Factores claves para el éxito	Peso	Empresa lider		Competencia directa	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
1.- Servicio al cliente	0.15	2	0.3	4	0.6
2.- Precio - Nivel de tarifas	0.15	4	0.6	2	0.3
3.- Calidad del Producto	0.12	3	0.36	2	0.24
4.- Tecnología de punta	0.08	4	0.32	3	0.24
5.- Capacidad financiera	0.05	4	0.2	3	0.15
6.- Participación en el mercado	0.08	4	0.32	1	0.08
7.- Nivel de infraestructura	0.05	4	0.2	1	0.05
8.- Llegada directa al usuario final	0.05	3	0.15	2	0.1
9.- Crecimiento de tráfico	0.08	3	0.24	2	0.16
10.-Costos bajos	0.08	3	0.24	2	0.16
11.-Orientación a productos rentables	0.07	4	0.28	2	0.14
12.- Mix de mercadeo	0.04	3	0.12	4	0.16
Calificación EFC	1		3.33		2.38

Uno de los aspectos considerados es la calidad en la atención al cliente, en la cual se le otorga a la competencia directa una mayor calificación comparativa, pues esta ingresa a la competencia con una mejor preparación en este aspecto.

Dado que las tarifas, se relacionan directamente con los costos, actualmente la empresa líder posee poder de negociación con los proveedores, lo cual le da una ventaja frente a la competencia.

El nivel de infraestructura y la capacidad financiera con que cuenta la empresa líder le representan una mayor oportunidad frente a la competencia, asimismo la mayor cobertura de mercado, le otorga mayores posibilidades de posicionamiento.

De la matriz 5.4, observamos que el puntaje obtenido por la empresa líder es superior frente a la competencia directa, lo que indica que tiene más posibilidades de éxito en el sector, al tener control en los principales elementos claves tales como: Precio, infraestructura y participación en el mercado.

5.2 Etapa de la adecuación

5.2.1 La Matriz DAFO

En base a los factores claves internos y externos identificados en la etapa 1, se desarrollará cuatro tipos de estrategias: Estrategia FO, que utilizan las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades del entorno; Estrategia FA, que utilizan las fuerzas internas para evitar las amenazas externas; Estrategia DO, que pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas; y, Estrategia DA, que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La matriz 5.5, muestra la descripción de los cuatro tipos de posibles estrategias para el negocio en análisis. Adicionalmente, éstas se clasifican agrupándolas por series de estrategias, donde identificamos dos estrategias viables: Estrategia para retener y mantener el negocio y la estrategia de crecimiento en telefonía rural. Ver matriz 5.6.

Matriz 5.5

FACTORES INTERNOS	
DAFO	FACTORES INTERNOS
	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planta externa expandida 2. Empresa líder en el sector de telecomunicaciones en el mercado 3. Empresa con respaldo internacional / solvencia económica 4. Utilización de tecnología de punta. 5. Registro adecuado y completo de los elementos de planta 6. Personal técnico propio con experiencia en mantenimiento de planta 7. Organización funcional y estable 8. Infraestructura adecuada 9. Capacidad de negociación en el sector
	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen deteriorada de los clientes hacia la empresa 2. Respuesta lenta a los reclamos 3. Existencia de problemas técnicos para una buena comunicación de los clientes – calidad del servicio 4. Sistemas informáticos lentos / Baja performance. 5. Vulnerabilidad de la planta externa 6. Alto costo de planilla del personal propio 7. Empleados algo satisfechos 8. Labores de mantenimiento orientado al mantenimiento correctivo. 9. Los tiempos de espera para la atención en oficinas comerciales es todavía elevada.
	<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor cantidad de clientes a nivel nacional – participación en el mercado 2. Muchos de nuestros clientes se encuentran algo satisfechos con la empresa 3. Alianza con proveedores 4. Evolución de la tecnología en Telecomunicaciones 5. Necesidad de uso de las redes de comunicación. 6. Oportunidad de crecimiento en el mercado rural <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en los ingresos de la empresa por mercado recesivo 2. Entrada de nuevas empresas como competencia directa 3. No estar preparados para brindar nuevos servicios y tecnologías de comunicaciones. 4. Cambios de políticas del estado 5. Fenómenos y desastres naturales que afectan a la planta 6. Incrementos de robos y fraude en la planta – vandalismo 7. Incremento de sustitutos (móvil) 8. Impacto del terrorismo mundial
	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación de nuestro mercado a fin de conocer a nuestros clientes. F2, O1-2. 2. Fidelizar al cliente F 2- 6-7, O 1-2 3. Fidelizar al personal F 6, O 4 4. Desplegar acciones para captar más clientes y ocupar la infraestructura ociosa F 1- 5-8, O6 -5. 5. Implementar nuevas tecnologías en la red de cobre F1-4, O5. 6. Incentivar uso de internet através línea básica F 4, O 5
	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación integral del personal calificado en nuevas tecnologías D7, O6. 2. Rotación del personal entre áreas operativas a fin de reforzar los procesos y la cadena de valor D2 - 7. 3. Implementación de nuevas técnicas de marketing y atención al cliente a las actividades operativas del personal de contacto con D3-8, O5-6.
	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar promociones de consumo en telefonía básica Deb1, Amen 1-2. 3. Reforzar puntos de control en los procesos para detectar el fraude en la planta D5, A6. 4. Reforzar la supervisión en zonas vulnerables e implementar alarmas en los cables con mayor índice de robos D5, A6. 6. Implementar círculos de calidad para transferir conocimientos D 7, A2 7. Mejora en los procesos relacionados con atención al cliente D1-9,

Matriz 5.6

Estrategias viables - Agrupación DAFO			
Misión: Estrategias:	Variable Mercado	Variable Producto	Variable Funciones
<p>Retener y Mantener</p> <p>1.Segmentación de nuestro mercado a fin de conocer a nuestros clientes F, O1-2</p> <p>2.Fidelizar al cliente F 2, O1-2</p> <p>7.Realizar promociones de consumo en telefonía básica D 4 A 3</p>	<p>1.Incremento de valor agregado con los servicios complementarios Fort 4 Amen 2</p> <p>6.Incentivar uso de internet através de línea básica Fort 4, Oport 6</p> <p>1.Proponer planes de mantenimiento preventivo más agresivos Deb 3-6 Oport 8</p>	<p>1.Fidelizar al personal Fort 6, Oport 5</p> <p>3.Rotación del personal entre áreas operativas a fin de reforzar los procesos y la cadena de valor. D2-8-9</p> <p>4.Implementación de nuevas técnicas de marketing y atención al cliente a las actividades operativas del personal de</p> <p>5.Planes de acción para los casos de fenómenos naturales. F1, A5</p> <p>6.Reforzar puntos de control en los procesos para detectar el fraude en la planta D 6, A6</p> <p>7.Reforzar la supervisión en zonas más vulnerables e implementar alarmas en los cables con mayor indice de robos. D6, A 6</p> <p>6.Implementar círculos de calidad para transferir conocimientos D10, A2</p> <p>7.Mejora en los procesos relacionados con atención al cliente D11, A2</p>	
<p>Crecimiento en mercado rural</p> <p>3.Desplegar acciones para captar más clientes y ocupar la infraestructura ociosa F 1-5-8, O 3-7-8</p> <p>4.Promover normativas para potenciar el sector de las telecomunicaciones F 2-3, A 4</p> <p>5.Desarrollar alianzas que permitan incentivar el uso de los servicios de comunicación en los pueblos. Fort 2-3</p> <p>6.Difundir la importancia de las telecomunicaciones en el desarrollo de los pueblos Fort 1 Amen 1-4</p>	<p>3.Implementar nuevas tecnologías en la red de cobre Deb 4 Amen 3</p>	<p>2.Capacitación integral del personal calificado en nuevas tecnologías Deb 8-9 Oport 7</p>	

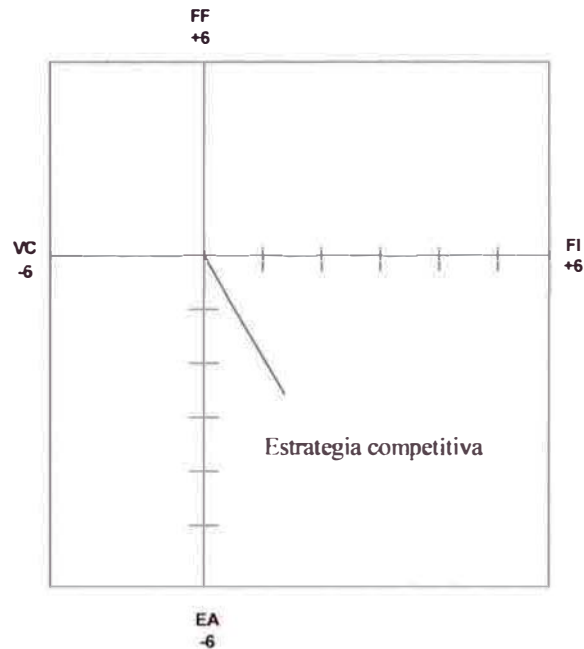
5.2.2 La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Se determinará la posición estratégica global del negocio, considerando los determinantes más importantes tales como las dos dimensiones internas: capacidad financiera y ventaja competitiva, y las dos dimensiones externas: poder industrial y estabilidad en el ambiente.

Cuadro 5.7

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Capacidad Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación
1.- Los ingresos operacionales bajaron en 1.5% en el último año	1	1.- Cambios tecnológicos en el sector	-3
2.- incremento de la morosidad en 6% en el último año 2000	2	2.- Tasa de inflación de 3% en el último año	-5
3.- La relación activo / pasivo aumentó de 2.5 a 2.9 en el último año 2000	6	3.- Tasa de devaluación del 4% en el último año	-4
4.- Ratio de liquidez se reduce del 66% al 48% en el ultimo año 2000	2	4.- Reducción de la tasa de crecimiento del PBI a 1.5% en el último año	-4
		5.-Desacelero en el crecimiento de la demanda	-6
Promedio FF	2.75	Promedio ES	-4.4
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Capacidad Industrial (FI)	Calificación
1.- Alta Participación en el Mercado	-1	1.- Sector con bajo crecimiento	1
2.- Calidad del servicio con dificultades	-3	2.-El 96% de la red está digitalizada	5
3.- Porcentaje bajo de clientes fidelizados	-2	3.-Apertura del mercado a la competencia	1
4.- Uso tecnología de punta	-1	4.-Capacidad disponible en planta	6
6.-Control sobre proveedores y distribuidores	-1		
Promedio VC	-2	Promedio IS	3.25
Eje x: (- 2 + 3.25) = 1.25		Eje y: (2.75 - 4.4) = -1.65	

Figura 5.8



De acuerdo a los resultados, en la figura 5.8, el vector direccional asociado al cuadrante indica que el negocio de telefonía básica, está compitiendo bastante bien en una industria inestable y sugiere seguir estrategias de tipo competitivo, como son: *desarrollo del producto* y *desarrollo de mercado*.

5.2.3 La Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

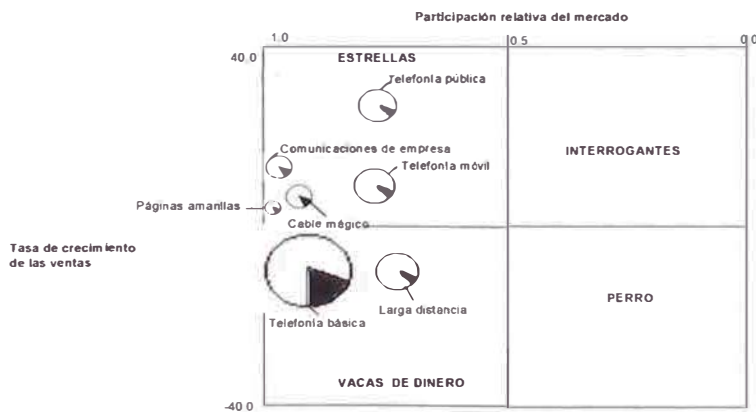
En esta primera parte analizamos la *cartera de negocios de Telefónica*, comparando la parte relativa del mercado que están ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada uno de sus negocios.

Cuadro 5.9

Matriz BCG – Cartera de Negocios de Telefónica

Negocios	%Part. Relativa	Ingresos	%	Utilidades	%	%	Ubicación
	Mercado	S/(000)	Ingresos	S/ (000)	Utilidades	Crecimiento	
Telefonía básica	100	1764100	39	500 700	37	0	Vaca *
Telefonía pública	70	670700	15	308 900	23	33	Estrella *
Larga distancia	60	709400	16	321 400	24	-10	Vaca *
Telefonía móvil	70	805000	18	126 700	9	25	Estrella *
Comunicaciones de empresa	100	252400	6	96 870	7	17	Estrella *
Cable mágico	90	253000	6	-46 500	-3	7	Estrella *
Páginas amarillas	100	98200	2	37 730	3	6	Estrella *
Totales		4 552 800	100	1 345 800	100		

Figura 5.10



La matriz 5.9, muestra el análisis BCG donde observamos que la organización mantiene dentro de su cartera de negocios cinco estrellas: Telefonía pública, telefonía móvil, comunicaciones de empresas, cable mágico y páginas amarillas, y dos vacas: Telefonía básica y Larga distancia, siendo la telefonía básica la que

percibe el mayor volumen de los ingresos (39%) y utilidades (37%), respecto a los ingresos y utilidades que perciben los otros negocios de la organización, es la vaca que sustenta a las estrellas de la organización.

El negocio de telefonía básica tiene una alta participación relativa del mercado, pero compite en una industria de bajo crecimiento, por lo que se ubica en el cuadrante de las vacas de dinero. *Las estrategias viables pueden ser desarrollo de producto o diversificación relacionada.*

En la segunda parte analizamos la *cartera de productos del negocio de telefonía básica*, comparando la parte relativa del mercado que están ocupando y la tasa de crecimiento de las ventas de cada uno de sus productos.

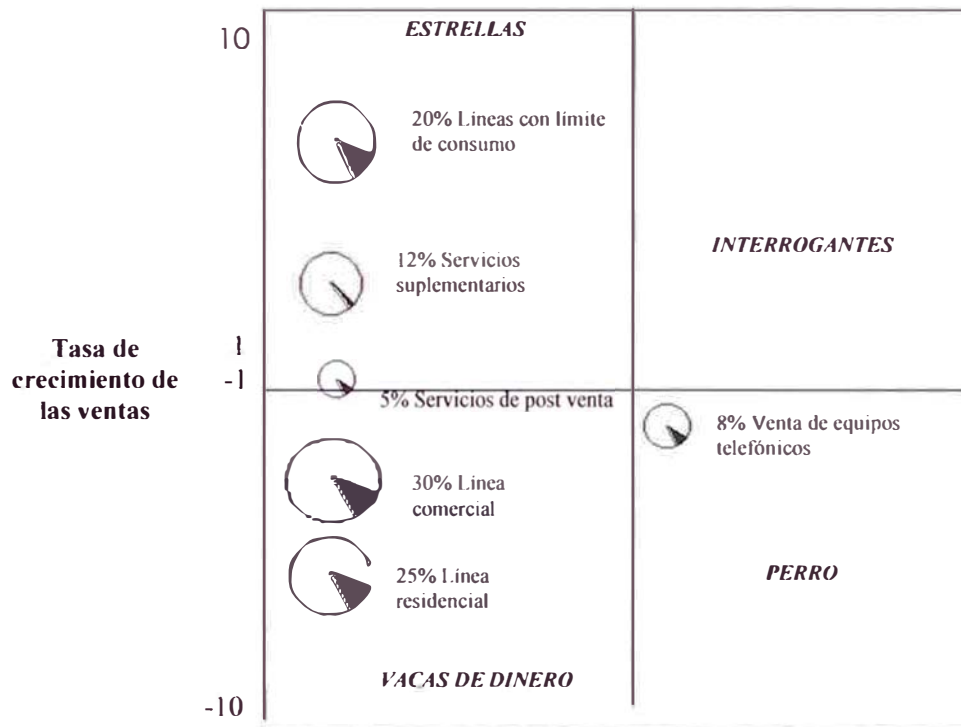
Figura 5.11

Matriz BCG – Cartera de productos de telefonía básica

Producto	% Part. Relativa Mercado	Ingresos S/(000)	% Ingresos	Utilidades S/(000)	% Utilidades	% Crecimiento	Ubicación
Línea Residencial	100	441 025	25	125 175	27	-30	Vaca
Línea Comercial	100	529 230	30	150 210	35	-15	Vaca
Líneas con límite de consumo (populares y líneas de ahorro)	100	352 820	20	100 140	18	70	Estrella
Servicios suplementarios	80	211 692	12	60 084	10	20	Estrella
Venta de equipos telefónicos	30	141 128	8	40 056	7	-5	Perro
Servicios de post venta	100	88 205	5	25 035	3	1	Vaca
Totales		1 764 100	100	500 700	100		

Figura 5.12

Participación relativa del mercado



La representación de la cartera de productos de telefonía básica, según el análisis BCG es la siguiente:

Cuadrante de las estrellas: Líneas con límite de consumo y servicios suplementarios

Cuadrante de las vacas de dinero: Las líneas comerciales, líneas residenciales y los servicios de post venta.

Cuadrante de los perros: La venta de los equipos telefónicos.

Las líneas con límite de consumo y los servicios suplementarios, representan el 32% de los ingresos y el 28% de las utilidades, deben captar mucha inversión para reforzar sus posiciones dominantes. Pueden representar una oportunidad de crecimiento y de incremento de la rentabilidad del negocio de telefonía básica, es posible aplicar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Las línea comercial y residencial son las que generan los mayores ingresos (55%) y utilidades (57%) dentro del negocio, lo que puede reinvertirse para el crecimiento de las estrellas del negocio: Líneas con límite de consumo y los servicios suplementarios. Se deben administrar de tal manera que puedan conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible y se puede conseguir aplicando la estrategia de desarrollo del producto.

Los servicios de post venta representan un porcentaje mínimo de ingresos (5%) y de utilidad (3%) y se le ha considerado en el cuadrante de las vacas, por presentar un bajo crecimiento en las ventas. El crecimiento en las ventas de estos servicios dependen directamente del crecimiento en las ventas de las líneas comerciales y residenciales.

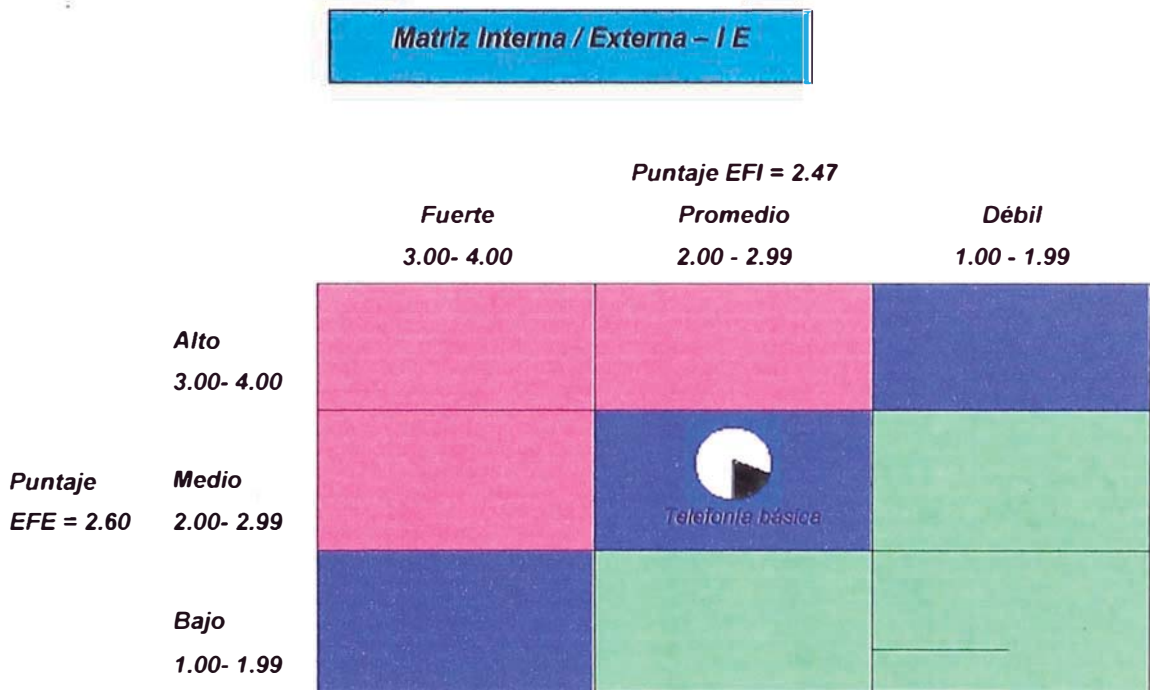
La venta de los equipos telefónicos representa el 8% de los ingresos y el 7% de utilidades y debido a su baja participación en el mercado y un escaso crecimiento en la ventas, se deben considerar la posibilidad de ser liquidados.

5.2.4 La Matriz Interna – Externa (IE)

Tomando en cuenta dos dimensiones claves: Los totales ponderados EFI en el eje X y los totales ponderados EFE en el eje Y, se construye la matriz IE para el negocio de telefonía básica.

La matriz 5.13, muestra que el negocio se ubica en la celda V. Las estrategias que se recomiendan para la celda correspondiente son retener y mantener, las que considera penetración de mercado y desarrollo de producto.

Cuadro 5.13



5.2.5 La Matriz de la Gran Estrategia

Se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado.

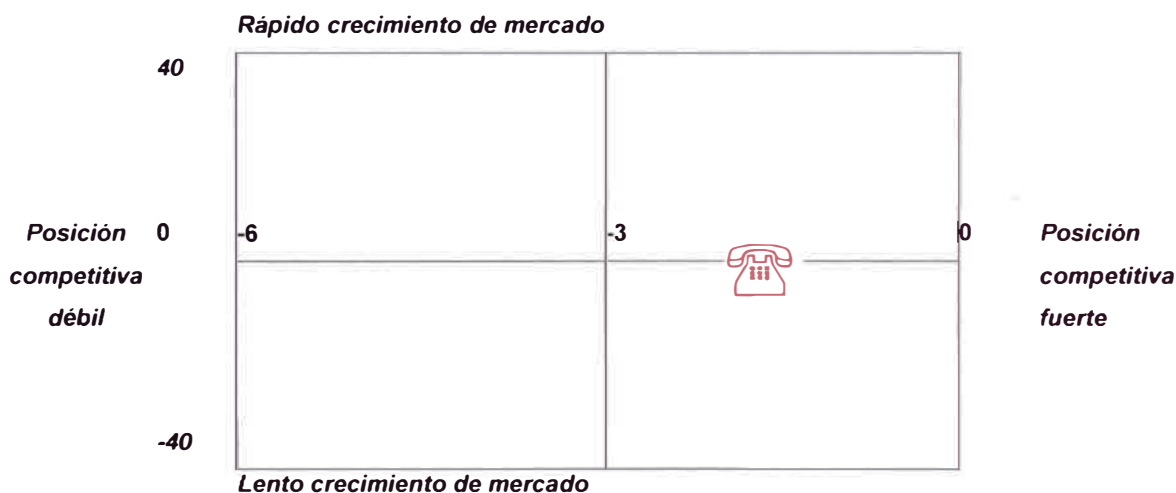
La matriz 5.14, nos muestra que el negocio de telefonía básica presenta una posición competitiva relativamente fuerte, pero un lento crecimiento en la industria (cuadrante IV).

La estrategia más adecuada que se recomienda desarrollar para el negocio es la diversificación relacionada.

Cuadro 5.14

Matriz de la Gran Estrategia

Eje X = -2 (Promedio Ventaja Competitiva - Matriz PEYEA)	Eje Y = 0 (Tasa de crecimiento de la industria - Matriz BCG)
--	--



5.3 Etapa de la decisión

5.3.1 Matriz Cuantitativo Del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Utilizando la información de las matrices EFI y EFE obtenidas en la etapa de los insumos, desarrollamos la matriz MCPE tomando en cuenta las posibles estrategias determinadas en base a las matrices de la etapa de la adecuación. El análisis se muestra en las matrices 5.15 y 5.16.

Las posibles estrategias las agrupamos en estrategias de crecimiento de mercado, estrategias para retener y mantener, y estrategias para crear barreras de ingreso de competidores.

Dentro de la estrategia de crecimiento de mercado consideramos el desarrollo del mercado rural como una estrategia viable.

Dentro de las estrategias para retener y mantener tomando la variable mercado, observamos a la segmentación del mismo como estrategia viable. Dentro de la variable producto, desarrollar nuevos productos en la misma red es la más viable. La variable funciones recomienda la estrategia fidelizar al cliente como una de las más viables.

Dentro de las estrategias para crear barreras de ingreso a los competidores, el liderazgo en precios es una de las más viables.

Matriz 5.15

ESTRATEGIAS		MATRIZ CUANTITATIVO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO - MCPE											
		ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO			ESTRATEGIAS PARA RETENER Y MANTENER								
Factores claves		MERCADO		MERCADO		Diferenciación - valor agregado		PRODUCTO		FUNCIONES			
		Desarrollo de mercado rural	Alta Segmentación o focalización	Alta Segmentación o focalización	Nuevos productos en la misma red	diversificación relacionada	Planes de mtto e la planta	Fidelizar al cliente	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	
Factores EFI y EFE		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Factores internos claves EFI													
1.- Empresa Líder	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
2.- Capacidad de negociación en el sector	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	0	0
3.- Infraestructura adecuada	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4.- Planta extema expandida	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	0	0
5.- Uso de tecnología de punta	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
6.- Solvencia económica	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7.- Estructura Organizacional adecuada	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
8.- Inventario de planta adecuado	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08
9.- Personal técnico propio con experiencia	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
10.- Imagen deteriorada	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15
11.- Calidad del servicio con dificultades	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
12.- Respuesta lenta a los reclamos	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
13.- Vulnerabilidad de la planta	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08
14.- Sistemas informáticos lentos	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
15.- Alto costo de la planilla	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04
16.- Empleados algo satisfechos	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04
17.- Labores orientados al mantenimiento Correctivo	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
18.- Tiempos de espera de atención en oficinas comerciales es todavía elevada	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
Calificación EFI	1		2.99		2.81		2.46		2.61		2.27		2.25
Factores externos claves EFE													
1.- Participación en el Mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6
2.- Muchos clientes se encuentran algo satisfechos con la empresa	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
3.- Alianza con proveedores	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4.- Necesidad de uso de las redes de comun	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2
5.- Evolución de la tecnología en telecomunic	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1
6.- Oportunidad de crecimiento en merc. rural	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18
7.- Mercado recesivo que afecta los ingresos	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
8.- Incremento de competencia directa	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3
9.- Incremento de sustitutos (móvil)	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
10.- Incertidumbre Política y ajuste Fiscal	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
11.- Vandalismo	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
12.- Impacto del terremoto mundial	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
13.- No estar preparados para brindar nuevos servicios y tecnologías en comunicaciones	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
14.- Fenómenos y desastres naturales que afectan la planta	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Calificación EFE	1		2.25		2.65		2.5		2.44		2.38		2.33
Calificación EFI + EFE			5.24		5.26		4.96		5.05		4.66		4.58

Matriz 5.16

Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico - MCPE									
ESTRATEGIAS PARA CREAR BARRERAS DE INGRESO DE COMPETIDORES					Licitazgo en precios		Proliferación de productos		Control de la capacidad sobrante
Factores EFI y EFE		Peso	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Total Ponderado
Factores internos claves									
2 - Empresa Líder		0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	0.4
2 - Capacidad de negociación en el sector		0.05	4	0.2		0			
3 - Infraestructura adecuada		0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0.28
4 - Planta externa expandida		0.06		0	4	0.24	4	0.24	0.24
5 - Uso de tecnología de punta		0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	0.15
6 - Solvencia económica		0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	0.28
7 - Estructura Organizacional adecuada		0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	0.16
8 - Inventario de planta adecuado		0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08	0.08
9 - Personal técnico propio con experiencia		0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	0.16
4 - Imagen deteriorada		0.15	1	0.15	2	0.3		0	0
7 - Calidad del servicio con dificultades		0.08	1	0.08	1	0.08		0	0
6 - Respuesta lenta a los reclamos		0.06		0		0		0	0
13 - Vulnerabilidad de la planta		0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	0.16
14 - Sistemas informáticos lentos		0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	0.04
15 - Alto costo de la planilla		0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	0.04
16 - Empleados algo satisfechos		0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	0.04
17 - Labores orientados al mantenimiento Correctivo		0.05		0		0	1	0.05	0.05
18 - Tiempos de espera de atención en oficinas comerciales es todavía elevada		0.04		0		0		0	0
Calificación EFI		1		2.17		2.26		2.08	
Factores externos claves									
1 - Participación en el Mercado		0.15	4	0.6	1	0.15	4	0.6	0.6
2 - Muchos clientes se encuentran algo satisfechos con la empresa		0.06	4	0.24		0	3	0.18	0.18
3 - Alianza con proveedores		0.07	4	0.28	3	0.21		0	0
4 - Necesidad de uso de las redes de comunicación		0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	0.2
5 - Evolución de la tecnología en telecomunicaciones		0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	0.1
6 - Oportunidad de crecimiento en mercado rural		0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	0.18
7 - Mercado recesivo que afecta los ingresos		0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	0.4
8 - Incremento de competencia directa		0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	0.15
9 - Incremento de sustitutos (móvil)		0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	0.18
10 - Incertidumbre Política y ajuste Fiscal		0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	0.1
11 - Vandalismo		0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	0.03
9 - Impacto del terremoto mundial		0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	0.1
13 - No estar preparados para brindar nuevos servicios y tecnologías en comunicaciones		0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	0.08
14 - Fenómenos y desastres naturales que afectan la planta		0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	0.03
Calificación EFE		1		3.01		3.93		2.33	
Calificación EFI + EFE				5.18				4.41	

CAPITULO VI

FORMULACION DE ESTRATEGIAS

A partir del trabajo realizado, a continuación, se describen las características y alcance de las principales estrategias que se plantea para el negocio de Telefonía Básica.

Estrategia de Desarrollo de Mercado

Se orienta a dirigir esfuerzos para desarrollar el mercado rural con productos de telefonía básica, implica asumir un costo de inversión para ampliar las redes fijas en zonas distantes con potencial de demanda y difundir la importancia de las telecomunicaciones en el desarrollo de los pueblos. Reconociendo los niveles socioeconómicos de las poblaciones rurales se deben orientar la satisfacción de las necesidades de los clientes con las líneas populares o productos especiales.

Estrategia de Liderazgo en Precios.

Se refiere a la reducción de los operativos y precios para crear barreras de ingreso a la competencia. Es necesario revisar y analizar las actividades primarias con la finalidad de reducir costos, incidiendo en los procesos que crean más valor.

La capacidad instalada que dispone en la mayoría de los casos representa una ventaja competitiva.

El liderazgo en precios se debe realizar teniendo en cuenta la segmentación del mercado. Los aspectos importantes a considerar en la estrategia a implantar son:

- Tarifa plana en telefonía básica.
- Eliminación de la renta básica.
- Eliminación del costo por conexión a red.
- Eliminación de cargos por activación.
- Eliminación de cargos por gestión administrativa.

Estrategia de Segmentación

Se refiere a realizar una alta segmentación. Es necesario focalizar el servicio a segmentos más rentables, que permita: Fidelizar a los grandes clientes mediante políticas comerciales y ofrecer productos idóneos y servicios innovadores, estableciendo campañas orientadas específicamente a estos segmentos.

Es importante aprovechar la capacidad instalada a nivel de planta telefónica e incidir en la organización de la fuerza de ventas para mantener e incrementar la penetración en los segmentos de competencia. Dada la importancia de la gestión de cartera de Clientes, se debe crear un área específica para la gestión de los clientes VIP, ofreciéndoles productos de altísima calidad y un trato preferencial.

Estrategia de Desarrollo de Productos

Con el avance de la tecnología es posible reutilizar la red telefónica de cobre para la prestación del servicio Internet con la exigencias de ancho de banda que se requiere, a través de la tecnología denominada ADSL. Telefónica aprovechando esta bondad de la tecnología debe de explotarla más a través de campañas de promoción para el *uso masivo del servicio Internet* que cada vez tiene más crecimiento en el país; es más, el gobierno esta incentivando la masificación a nivel educación con el proyecto Huascarán.

Es necesario desarrollar productos que incrementen el uso del servicio y que permita crecer en la telefonía convencional. El mercado muestra una marcada tendencia a que los clientes se dirijan más hacia paquetes de consumo y aprovechando la planta de cobre se deben ofrecer paquetes de productos con precios tarifarios que diluyan la renta básica y que cubran las necesidades del cliente.

Estrategia para fidelizar al cliente

El ingreso de la competencia hace necesario que se cuente con una estrategia agresiva para fidelizar al cliente. Se plantea desplegar acciones para buscar la satisfacción de sus necesidades mejorando la calidad del servicio e incrementando el trato preferencial. El trato preferencial significa, conocer las necesidades del cliente y atenderlas para que sientan que la organización se preocupa por ellos.

Es importante aprovechar la oportunidad de contar con una gran cantidad de clientes para buscar la fidelización; para lograrlo, se debe reconocer “el valor por el esfuerzo de los clientes”, es decir, otorgarle a los productos y servicios que presta, mayores valores agregados en términos de tecnología y sobre todo transmitir un “feeling” especial que pretenda demostrar a los clientes que son importantes para Telefónica.

Esta estrategia debe involucrar a toda la organización, es decir, debe generarse desde el interior de la empresa, la atención y comunicación adecuada hacia los clientes es también responsabilidad de los trabajadores; para lograrlo, es claro que se debe comenzar buscando un equilibrio en la satisfacción del trabajador, considerado como un cliente interno. Esta estrategia permitirá no perder a los clientes ya captados.

CONCLUSIONES

Las conclusiones principales del presente trabajo son las siguientes:

En el aspecto económico, se espera que la economía mejore y se consolide la reactivación y crecimiento de largo plazo del país, ello llevará al beneficio de las unidades productivas y de consumo.

En el aspecto político, el gobierno tiene buena imagen de estabilidad política en el exterior, situación que ha mejorado el riesgo país y que permitirá abrir las posibilidades para la inversión extranjera. Internamente, aun se mantienen los problemas de conflictos entre los grupos políticos.

En el aspecto legal, existe un marco adecuado regulado por OSIPTEL. Se aplican disposiciones concretas, como es el caso de las tarifas a través de la aplicación del factor de productividad. Este hecho beneficia directamente a los clientes al disponer de tarifas más bajas de servicio.

En el aspecto tecnológico, los avances que se realizan representan una oportunidad fundamental para competir. Telefónica, aprovechando estas oportunidades, busca permanentemente la innovación en los productos y servicios que ofrece.

Desde 1994, las telecomunicaciones iniciaron un acelerado proceso de expansión y modernización. En seis años, incrementó dos y media veces el número de líneas en servicio, cuadruplicó la densidad telefónica, colocando al Perú en el mundo de las telecomunicaciones. Como resultado del ingreso al mercado de nuevas empresas, telefónica ha disminuido su participación en el mercado de 88% en 1998 a 75% al

2001. Asimismo su estructura de ingresos ha variado, disminuyendo el porcentaje de ingresos de telefonía básica de 33% a 29% en los mismos años. Actualmente cuenta con 1620,000 líneas en servicio.

Telefónica aprovecha de manera adecuada su posición de liderazgo y capacidad de compra para establecer procedimientos y mecanismos para realizar las operaciones comerciales con los proveedores. Cuenta con un área denominada Mesa de Compras (SAC) que centraliza las compras de las todas las unidades del negocio.

El ingreso de la telefonía móvil al mercado ha representado un impacto importante, que continúa en crecimiento. En este sentido el mercado de telefonía básica está buscando nuevas formas para mejorar la prestación de sus servicios.

La organización matricial establecida por Telefónica, le permite ahorrar costos, gracias a la utilización de áreas de servicios compartidos, así como, crear barreras de ingreso a través del poder de negociación con sus proveedores.

De acuerdo al análisis estratégico realizado se observa lo siguiente:

- EFE: El negocio se encuentra en un posición estratégica adecuada, existen aspectos en el medio que pueden ser aprovechados
- EFI: El negocio está funcionando por debajo del límite de lo adecuado, le afectan principalmente la imagen deteriorada y los problemas en la calidad del servicio.
- EFC: El negocio tiene más posibilidades de éxito en el sector respecto a su competidor más cercano.
- DAFO: Identificamos dos grupos de estrategias viables. Estrategia para retener y mantener y estrategias de crecimiento de mercado rural.
- PEYEA: El negocio está compitiendo bien , en una industria inestable. Sugiere seguir estrategias de tipo competitivo.
- BCG: Se ubica en el cuadrante de las vacas de dinero respecto a los demás negocios del grupo. El negocio posee en su cartera de productos a las líneas con límite de consumo y los servicios suplementarios como estrellas; La línea comercial, residencial y los servicios de post venta son las vacas de dinero; y, la venta de equipos terminales es el perro.

- IE: Sugiere seguir estrategias para retener y mantener
- GE: El negocio presenta una posición competitiva fuerte, pero un lento crecimiento en la industria. Sugiere seguir estrategias de diversificación relacionada.
- MCPE: Identificamos estrategias para desarrollo de mercado rural, estrategias para retener y mantener y estrategias para impedir el ingreso de los competidores.

A partir del estudio realizado, se concluye que las principales opciones estratégicas para el negocio son: Desarrollo del mercado rural, Alta segmentación, Desarrollo de nuevos productos en la misma red, Liderazgo en precios, y Fidelizar al cliente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda desarrollar e implementar las siguientes estrategias:

- Desarrollo del mercado rural, que permitirá ganar mercado incrementando los ingresos operativos.
- Alta segmentación, que permitirá fidelizar clientes mas rentables
- Desarrollo de nuevos productos en la misma red, permitirá la explotación del mercado con tráfico a internet.
- Liderazgo en precios, que permitirá liderar el sector impidiendo el ingreso de los competidores.
- Fidelizar al cliente, que permitirá no perder a los clientes captados

En el cuadro R.1 se presenta el cronograma general para el desarrollo e implementación del plan estratégico para el negocio, indicando los niveles de responsabilidad para su ejecución. La participación de la alta dirección es fundamental para el éxito del mismo.

Para el cumplimiento satisfactorio y el logro óptimo de las estrategias escogidas, se deben formular planes considerando los factores: Calidad, Eficiencia, Tecnología y Confiabilidad.

Calidad:

Fomentar el incremento de la calidad ya existente en los productos y servicios que ofrece desarrollando una cultura corporativa orientada al servicio, cambiando drásticamente el forma de relación existente con los clientes.

Eficiencia:

Utilizar eficientemente los recursos humanos y materiales, contando con el mejor potencial humano

Tecnología:

Introducción de nuevas tecnologías e iniciativas constantes de innovación

Confiabilidad:

Lograr un alto grado de confiabilidad con una obsesiva atención preferencial hacia los clientes, brindándoles seguridad y credibilidad.

Para llevar a cabo las estrategias planteadas, a continuación describimos lineamientos de carácter funcional que se plantea llevar a cabo para cumplir con los objetivos esperados.

Finalmente para implantar las estrategias, se recomienda aplicar los siguientes lineamientos funcionales:

Para el Servicio al Cliente

- Actuar en forma oportuna y eficiente en la gestión de una reclamación del cliente.
- Desarrollar en los técnicos actuaciones de calidad con eficiencia en proceso de multifuncionalidad para la atención al cliente.
- Proyectar una mejor de la imagen de la empresa a nuestros clientes a través de actuaciones con celeridad en la atención de altas y solución de averías.
- Gestionar la satisfacción de los clientes, buscando fidelizarlo
- Transformar la cultura de la empresa convirtiéndola en una cultura de servicio
- Dar flexibilidad a los empleados para solucionar los problemas del cliente desde el primer contacto

Para Recursos Humanos

- Contar con personal capacitado y calificado para el desempeño de las labores.

- Capacitación permanente del personal de contacto en técnicas de marketing y atención al cliente
- Capacitación al personal técnico en aspectos relacionados a nuevas tecnologías.
- Gestionar la satisfacción de los trabajadores
- Implantar planes de desarrollo bajo un modelo de gestión por competencias
- Implementar talleres de servicio, a fin de que el personal de contacto intercambie experiencias.

Para el Mantenimiento

- Actuar oportuna y eficientemente en la operación y mantenimiento preventivo y correctivo de líneas y cables.
- Instalar sistemas de alarma en zonas críticas de robos de cables y riesgos eléctricos.
- Implantar en la red de telefonía básica sistemas de control y seguridad para evitar los robos y fraudes en la planta.
- Minimizar el tiempo de reparación media de averías.
- Aplicar sanciones que mejoren las acciones de las contratadas

Para el control de los procesos internos

- Optimizar y flexibilizar la organización y los procesos operativos para la utilización eficiente de los recursos humanos y materiales
- Implementar indicadores cuantificables de calidad
- Determinar estándares de servicio para alinear procesos
- Implementar un modelo de gestión integral que permita alinear los esfuerzos de las áreas hacia un mismo objetivo.
- Buscar mecanismos de mejora continua en los procesos actuales
- Desarrollar una mejora continua de los sistemas de gestión

Para reducir costos

- Implementar políticas presupuestales y de control que permitan reducir los gastos operativos y racionalizar los recursos utilizados.

- Reducir costos teniendo en cuenta los puntos donde se crea mayor valor a través de la optimización de procesos y/ o logrando su unificación y homogenización.

Cuadro R.1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Responsable
Planeamiento y Organización													
Definición y Aprobación de Proyecto													Alta Gerencia
Elaboración de Plan General													Equipo de Proyecto
Aprobación de Plan General													Alta Gerencia
Comunicación													Equipo de Proyecto y RRPP
Elaboración de Planes Funcionales													Areas Funcionales y Equipo de Proyecto
Aprobación de Planes Funcionales													Alta Gerencia
Ejecución													
Implantación													
Control													
Evaluación y Seguimiento													Alta Gerencia y Control de Calidad del Proyecto

BIBLIOGRAFIA

- *FRED R. DAVIS. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. 5TA EDICIÓN. MÉXICO. EDITORIAL PRENTICE- HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1997.*
- *MICHAEL E. PORTER. VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES. EDICIÓN VERGARA. BUENOS AIRES, ARGENTINA. EDITORIAL PRENTICE- HALL. 1991.*
- *H. MINTZBERG, J.B. QUINN Y J.VOYER. EL PROCESO ESTRATÉGICO. CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS. MÉXICO. EDITORIAL PRENTICE HALL. 1997.*
- *ADOLFO ACEBED. ANÁLISIS ESTRATEGICO MEDIANTE MATRICES. REVISTA AHCIET No 60 ESPAÑA. ENERO/ MARZO 1995*
- *HILL Y JONES. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO. MÉXICO. EDITORIAL MC. GRAW HILL. 1996.*

ANEXOS

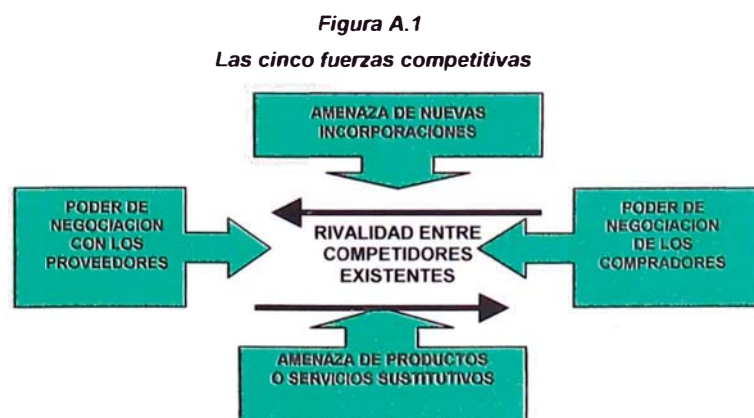
A. Marco Teórico

Estrategia competitiva

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es *la estructura del sector* en el que compete la empresa y el segundo es el *posicionamiento dentro del sector*.

Análisis estructural de los sectores:

En cualquier sector, la naturaleza de la competencia se compone de *cinco fuerzas competitivas*, que determinan la rentabilidad del sector. Son: La amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. Figura A.1



La amenaza de *nuevas incorporaciones* limita el potencial de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.

El poder del comprador es una función del número de compradores y el hecho de que un producto constituye una parte significativa de los propios costos del comprador crea una especial sensibilidad al precio.

La feroz *rivalidad competitiva* erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad (publicidad, gastos de venta, etc) o la recesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de *productos sustitutivos* limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución. La intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales del mismo. Cada sector es un mundo singular y tiene su propia estructura singular también.

El posicionamiento dentro de los sectores:

Comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir. En el centro del posicionamiento está la *ventaja competitiva (VC)*. Hay dos tipos fundamentales de VC: *Coste Inferior* y *Diferenciación*.

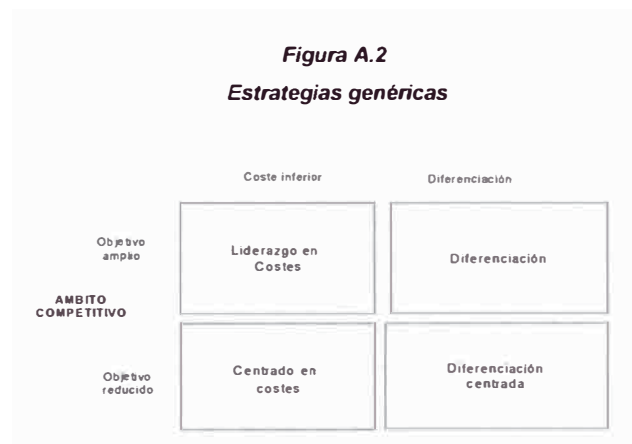
El Coste Inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto más eficientemente que sus competidores.

La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio postventa del producto.

La VC de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con costos inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La empresa que trabaja con una clara diferenciación consigue unos ingresos por unidad de producto superiores a los de sus competidores.

La otra variable importante en el posicionamiento es el *ámbito competitivo*. La empresa ha de elegir la gama de variedades de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

Una de las razones de que el ámbito competitivo sea importante se debe a que los sectores están segmentados. Servir a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y diferentes capacidades. El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de *estrategias genéricas*, representadas en la figura A.2.



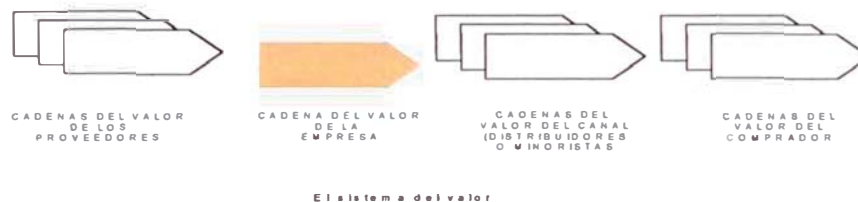
Si una empresa ha de conseguir ventaja, debe elegir el tipo de VC que pretende alcanzar y el ámbito dentro del que puede alcanzarla.

Para conseguir VC respecto a sus rivales, una empresa debe llevar acabo sus actividades en forma *más eficiente* (coste inferior) o realizándolas de una forma peculiar que cree *mayor valor* para el comprador y permita obtener un sobreprecio (diferenciación). La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valores.

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente, conectado mediante *enlaces*. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar acabo una actividad afecta al costo o la eficacia de otras actividades. La cuidadosa gestión de los enlaces puede ser una *fuerza decisiva de ventaja competitiva*, esta debe gestionarse como un sistema y no como una colección de partes.

La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el *sistema de valor*.

Figura: A-3



El sistema de valor incluye a los proveedores que incluyen insumos a la cadena de valor de la empresa. En su camino al comprador final, el producto suele pasar por las cadenas de valor de los canales de distribución. En última instancia los productos pasan a ser insumos comprados en la cadena de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades.

La cadena de valor ofrece un medio de comprender las fuentes de ventaja en costos. La posición de costos de una empresa es su costo total de realización de todas las actividades.

La cadena de valor también pone al descubierto las fuentes de diferenciación.

La cadena del valor permite una visión más profunda del ámbito competitivo a la hora de conseguir ventaja competitiva. El ámbito es importante porque conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma en que se llevan a cabo y cómo se configura la cadena del valor.

Al seleccionar un reducido segmento objetivo, una empresa puede adaptar cada actividad a las necesidades del segmento y alcanzar potencialmente unos costos inferiores o una apreciable diferenciación en comparación con los competidores que cubren una línea más amplia. Por otra parte, el ámbito amplio puede generar VC si la empresa puede compartir actividades con varios segmentos sectoriales o incluso competir en sectores afines.

Las empresas *crean ventaja competitiva* al percibir o descubrir mejoras formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación.

La *innovación* incluye las mejoras en la tecnología y en los métodos de hacer las cosas. Puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos,

nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

Aquellos que dan sus primeros pasos en estas circunstancias consiguen ventajas tales como ser los primeros en cosechar economías de escala, reducir costos mediante el aprendizaje acumulado, asentar sus marcas y sus relaciones con los clientes sin competencia directa, elegir a su gusto los canales de distribución y conseguir los mejores lugares para sus instalaciones o las mejores fuentes de materias primas u otros insumos. Maniobrar tempranamente puede permitir que una empresa traduzca una innovación en ventajas de otras clases que bien puedan ser más sostenibles. La innovación en sí puede que la copien, pero las otras ventajas suelen mantenerse.

Estrategias De Desarrollo

Las estrategias básicas

Liderazgo en costes: Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento. El hecho de tener una ventaja en costos constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas.

Diferenciación: Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende con esta estrategia a crear un poder de mercado.

Concentración: estrategia que se concentra en las necesidades de un segmento y satisfacer las necesidades propia de ella, mejor que los competidores.

Las estrategias de crecimiento

➤ *Estrategias de Crecimiento Intensivo:*

De Penetración de Mercado: Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados existentes gracias a un aumento de la cuota del mercado (el producto debe presentar cualidades distintivas para el comprador) o buscar aumentar el tamaño del mercado (incitar a los compradores a utilizar más el producto).

De Desarrollo de Productos: Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Se pueden considerar las sgts. Posibilidades:

Añadir funciones o características al producto

Ampliar la gama de productos desarrollando nuevos modelos/ versiones sin desplazar la demanda del producto a otro

Desarrollar una nueva generación de productos que presenten características de rendimientos nuevos, que dejen desfasados los productos existentes.

Desarrollar productos nuevos para los mercados actuales

De Desarrollo de Mercado: Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Las posibilidades son:

Proceder a una expansión geográfica hacia otras regiones del país o hacia otros países

Adoptar un nuevo circuito de distribución

Dirigirse a nuevos segmentos de usuarios

De proliferación de productos: Variedad de productos nuevos dirigidos a diferentes segmentos nuevos

➤ *Estrategias de Crecimiento por Integración*

Integración hacia arriba: Cuando los proveedores no disponen de recursos o de la tecnología requerida, la empresa guiada por una preocupación de proteger una fuente de aprovisionamiento se integra con el proveedor.

Integración hacia abajo: Tiene como motivación asegurar el control de las salidas de los productos mediante sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad.

Integración horizontal: El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

➤ *Estrategias de Crecimiento por Diversificación:*

Diversificación concéntrica: La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y lo comercial.

Diversificación pura: La empresa entra en actividades nuevas sin relación con las actividades tradicionales.

Estrategias competitivas

Las estrategias del líder: La empresa líder es la que ocupa la posición dominante y que contribuye más directamente al desarrollo del mercado. La estrategia es la de desarrollar la demanda global

Las estrategias del retador: La empresa que no domina un producto mercado adopta la estrategia del retador, tales como: Las agresivas.

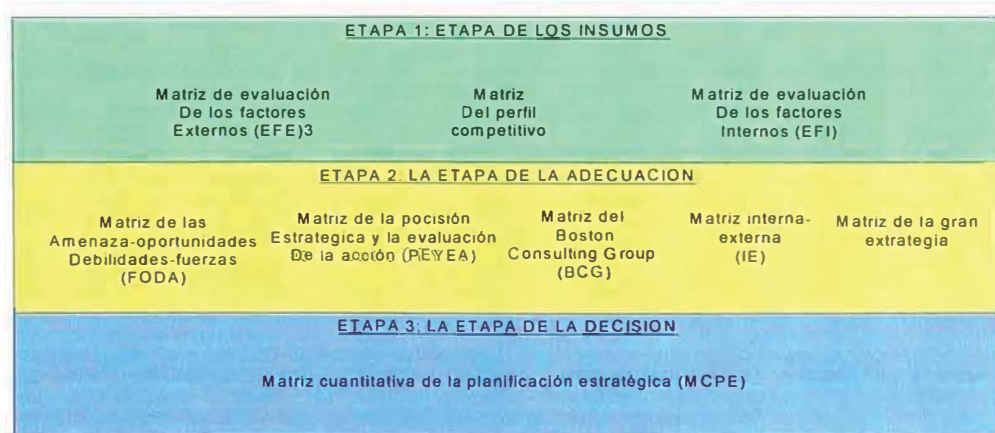
Las estrategias del seguidor: Adopta un comportamiento alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por el líder.

Las estrategias del especialista: Se interesa solo por uno o varios segmentos, la clave de esta estrategia es la especialización en un nicho.

B. Metodología

Marco general para formular estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.



La etapa 1, llamada la etapa de los insumos, resume la información básica con que debe contarse para formular estrategias.

La etapa 2, llamada la etapa de la adecuación, se concentra en generar alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

La etapa 3, llamada la etapa de la decisión, usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Revela el relativo atractivo de las estrategias alternativas ofreciendo bases objetivas para seleccionar estrategias específicas.

La etapa de los insumos

Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones “menores” en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados.

En esta etapa se consideran tres matrices:

- Matriz de Evaluación de los Factores externos (EFE)
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)
- Matriz del Perfil Competitivo

La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la decisión que se describen más adelante.

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir la información obtenida a través de la aplicación de la auditoría externa o identificación de las fuerzas del entorno (cinco fuerzas). En esta matriz se registrará las principales características o factores claves del entorno, clasificándolas en “oportunidades” y “amenazas”.

Una oportunidad es una característica del entorno, favorable para la empresa. Es una situación, hecho, opinión o tendencia cuya existencia puede ser aprovechada por la organización.

Una amenaza o riesgo, igualmente es una situación, hecho, opinión o tendencia cuya existencia tiene potencial para afectar negativamente a la empresa. Ambas están en el entorno para todos los competidores, cuanto más conozca el entorno, mejor podrá identificar las oportunidades y amenazas que hay en él.

Los pasos para desarrollar una matriz EFE son los siguientes:

- 1.- Haga una lista de *Oportunidades y Amenazas*. Es recomendable mencionar entre 10 y 20. Evitar la ambigüedad, si es posible utilice cifras, porcentajes, etc.
- 2.- En la columna *peso*, asigne un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada una de las oportunidades y amenazas mencionadas. Independientemente de que el factor represente una oportunidad o una amenaza, los factores que consideren más importantes, llevarán pesos mayores que expresen el posible impacto de dicho factor en el desempeño de la empresa. Todos los pesos deben sumar 1.0
- 3.- En la columna *calificación*, asignar entre 1 y 4 a cada uno de los factores. A las oportunidades, otorgarles: 3 si es oportunidad menor ó 4 si es oportunidad mayor. A las amenazas, otorgarles: 2 si es amenaza menor ó 1 si es amenaza mayor.
- 4.- En la columna *Total Ponderado*, colocar el valor resultante de la multiplicación del peso por la calificación.
- 5.- Sumar los *Totales Ponderados* para conocer el valor alcanzado por la organización en la evaluación externa.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que se enfrentan a entornos difíciles, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican un contexto favorable para la empresa.

En las empresas que tienen unidades de negocio o divisiones autónomas, cada una debe preparar una matriz EFE. Después las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFE general para la corporación.

Matriz EFE – Evaluación de factores externos			
Factores claves	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Totales	1.00		

Los valores posibles de las calificaciones son los siguientes
 1 = amenaza mayor, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4 = oportunidad mayor

La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es un instrumento útil y práctico para formular estrategias, resume el estudio realizado a la organización mediante la auditoría interna y permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Una fortaleza es una característica de la empresa que nos distingue de nuestros competidores, algo que nosotros tenemos y nuestros competidores no necesariamente.

Una debilidad es una característica de la organización que resta al buen desempeño, es una carencia o un aspecto negativo.

Los pasos para desarrollar una matriz EFI son las siguientes:

- 1.- Haga una lista de las principales características de la empresa identificadas mediante la auditoría interna. Puede usar entre 10 y 20 factores internos.
- 2.- En la columna *peso*, asigne un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada una de las fortalezas y debilidades mencionadas. Independientemente de que el factor represente una fortaleza y debilidad, los factores que consideren más importantes, llevarán pesos mayores que expresen el

impacto de dicho factor en el desempeño de la empresa. Todos los pesos deben sumar 1.0

3.- En la columna *calificación*, asignar entre 1 y 4 a cada uno de los factores. A las fortalezas, otorgarles: 3 si es una fortaleza menor ó 4 si es fortaleza mayor. A las debilidades, otorgarles: 2 si es una debilidad menor ó 1 si es una debilidad mayor.

4.- En la columna *Total Ponderado*, colocar el valor resultante de la multiplicación del peso por la calificación.

5.- Sumar los *Totales Ponderados* para conocer el valor alcanzado por la organización en la evaluación interna.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada una, debe preparar una matriz EFI. Después las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

Matriz EFI – Evaluación de factores internos			
Factores claves	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Totales	1 00		

Los valores posibles de las calificaciones son los siguientes
1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor

La Matriz del perfil competitivo

Herramienta de entrada importante que resume la información vital sobre los competidores. Al desarrollar esta matriz, los estrategas deben utilizar la información actual tanto como les sea posible cuando escojan los factores claves, decidiendo los pesos apropiados y asignando las calificaciones.

Una matriz de perfil competitivo debe responder a las siguientes preguntas:

- 1.- Quiénes son nuestros mayores competidores?.
- 2.- Qué factores son los más importantes para tener éxito en la industria?.
- 3.-Cuál es la importancia relativa de cada factor para tener éxito en la industria?.
- 4.- En qué medida cada competidor es fuerte o débil en cada uno de los factores claves?.
- 5.- En resumen cuán fuerte o débil es cada uno de nuestros mayores competidores?.

Al sumar la columna " total " se obtiene el puntaje total para cada una de las organizaciones de la industria, evidenciando cuán fuerte o débil competitivamente es cada uno de los competidores.

Matriz del perfil competitivo					
Factores claves	Peso	Compañía 1		Compañía 2	
		Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado
Totales					

El peso es el mismo para todas las empresas de una industria dada.

La etapa de la adecuación

La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera. Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

Cualquier organización sea orientada a productos o servicios debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular *estrategias alternativas viables*.

En esta etapa se consideran cinco matrices:

- Matriz de las amenazas- oportunidades, debilidades- fortalezas (DAFO)
- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz interna- externa (IE)
- Matriz de la gran estrategia

La Matriz DAFO

La matriz de las fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad esta empresa tendría luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse u optar por su liquidación.

LA MATRIZ DAFO

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS - F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES - D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES - O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS – FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS – DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS - A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS - FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS - DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

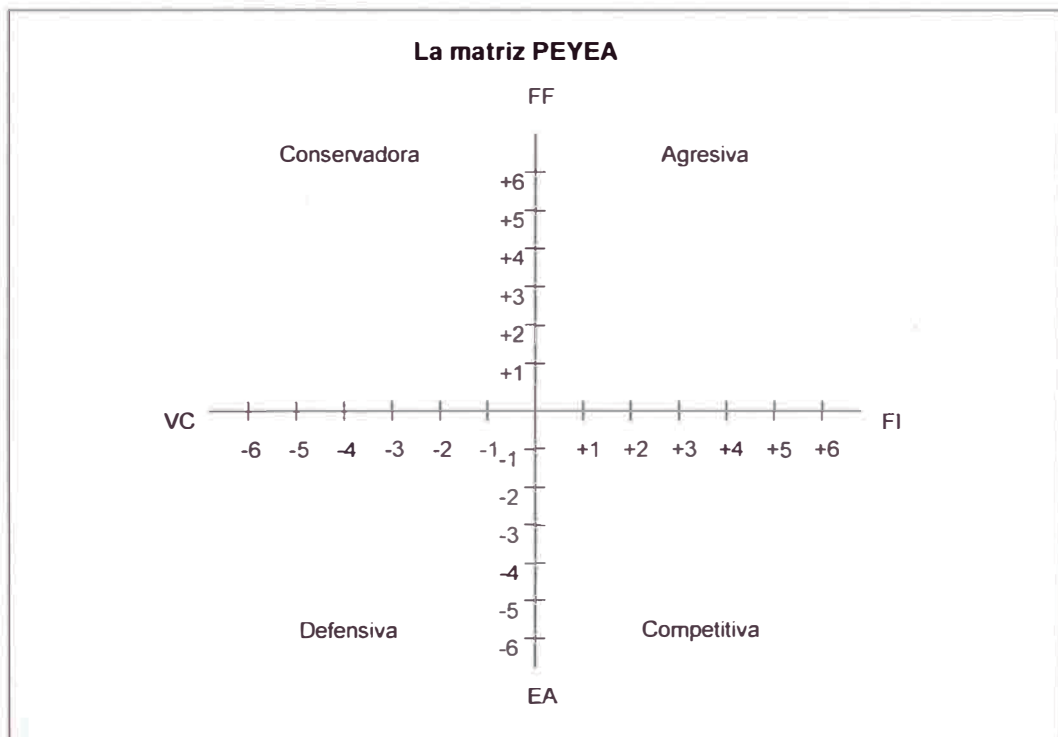
Para su elaboración se siguen ocho pasos:

- 1.- Hacer una lista de las oportunidades externas claves de la empresa (la misma de la etapa de los insumos)
- 2.- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa (la misma de la etapa de los insumos)
- 3.- Hacer una lista de las fuerzas internas claves de la empresa (la misma de la etapa de los insumos)
- 4.- Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa (la misma de la etapa de los insumos)
- 5.- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada
- 6.- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- 7.- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- 8.- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de este instrumento consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ; Qué estrategias son mejores!, por consiguiente no todas las estrategias desarrolladas en una matriz DAFO, serán seleccionadas para su aplicación.

La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA constituye la segunda herramienta importante de comparación en la etapa 2.



La Matriz PEYEA es una estructura de cuatro cuadrantes que sugiere cuáles son las estrategias tipo competitivas, defensivas, conservativas o agresivas más apropiadas para una empresa dada. Los ejes de esta matriz son: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

La matriz PEYEA al igual que la matriz FODA se debe adecuar a la organización en particular que esté siendo estudiada y deberá basarse en información actual.

Los pasos que se siguen para preparar una matriz PEYEA son:

- 1.- Seleccionar una serie de variables que incluyan la FF, VC, EA y la FI.
- 2.- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1

(mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3.- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4.- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5.- Sumar las dos calificaciones del eje x, anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje y, anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

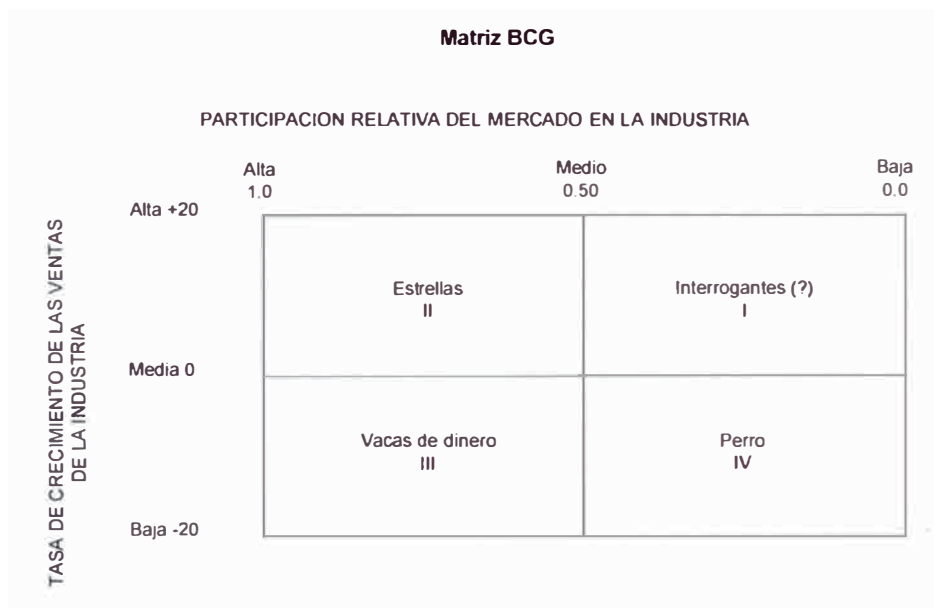
6.- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas de una organización constituyen lo que se llama una *cartera de negocios*. Cuando éstas compiten en diferentes industrias o sectores es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.



Los valores representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Cada círculo es una representación individual de una división. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo en negrita indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división.

Las divisiones ubicadas en el *cuadrante I* se llaman *interrogantes*, las divisiones del *cuadrante II* se llaman *estrellas*, las situadas en el *cuadrante III* se llaman *vacas de dinero* y por último las del *cuadrante IV* se llaman *perros*

Los interrogantes ocupan una posición pequeña en el mercado, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Estos negocios necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

Se llaman *interrogantes* porque las organizaciones tienen que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto) o si lo vende.

Las estrellas ocupan una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria. Representan una buena oportunidad de

crecimiento y de rentabilidad de la empresa a largo plazo, deben captar mucha inversión para conservar su posición dominante.

Estos negocios deben considerar las estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; desarrollo de mercado; desarrollo de producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas de dinero tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son ordeñadas. Muchas vacas de hoy fueron estrellas ayer.

El desarrollo del producto o la diversificación concéntricas pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo conforme se vayan debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

Los perros tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios son con frecuencia liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento.

El atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos y se han convertidos en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Con el tiempo las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean estrellas.

La matriz BCG como todas las técnicas analíticas tiene sus limitaciones. No refleja si diversas divisiones o industrias están creciendo o no con el paso del tiempo, sino más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo el tamaño de mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

La Matriz interna-externa (IE)

Coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponden a cada división.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. Los valores representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y.

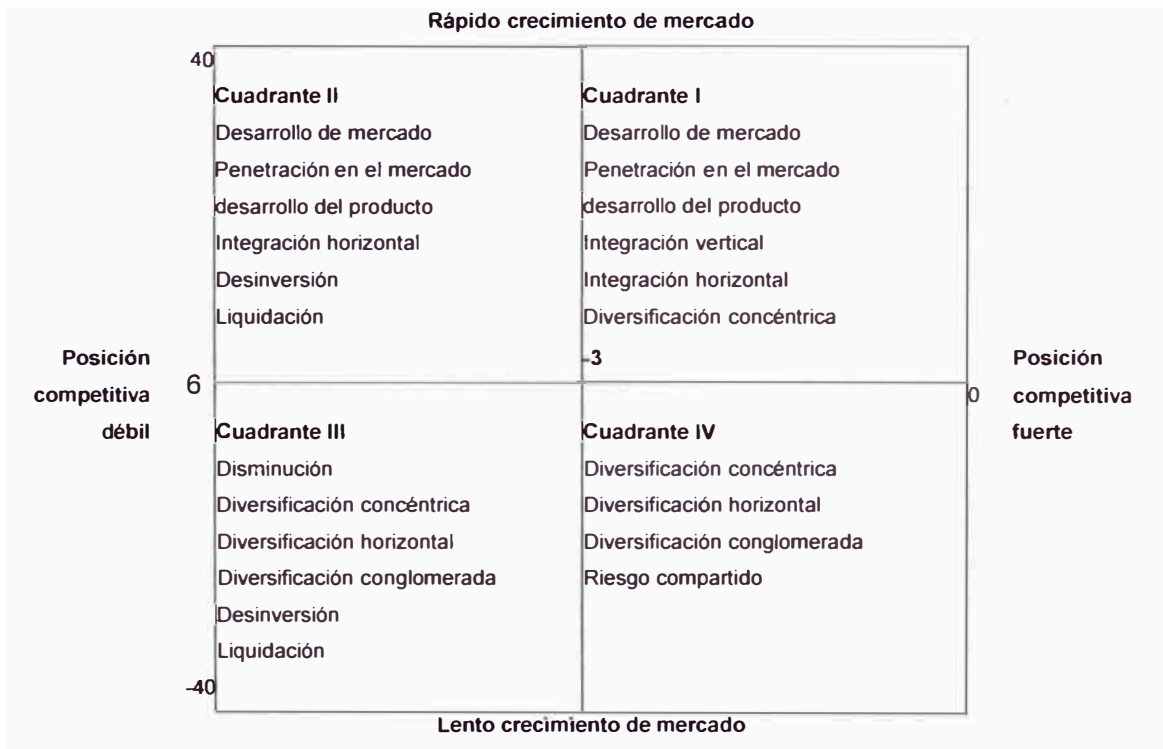
		Puntaje Total EFI		
		Fuerte 3.00- 4.00	Promedio 2.00 - 2.99	Débil 1.00 - 1.99
Puntaje Total EFE	Alto 3.00- 4.00	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	Medio 2.00- 2.99	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	Bajo 1.00- 1.99	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o las estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más recomendables para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas par este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es

“cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

La Matriz de la Gran Estrategia

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.



Las empresas que se ubican en el *cuadrante I* de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las estrategias más convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo de mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). Si tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes. Si está comprometida con un sólo producto entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha.

Las empresas ubicadas en el *cuadrante II* tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, aún cuando su industria está creciendo, no son capaces

de competir en forma eficaz y deben determinar cuál es el mejor camino a efecto de mejorar su competitividad. La primera opción es una estrategia intensiva, sin embargo si la empresa carece de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación puede ser considerado en última instancia.

Las organizaciones situadas en el *cuadrante III* compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles, deben aplicar cambios muy drásticos a efecto de evitar su liquidación. En primer lugar se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento), como última para los negocios que se ubican en este cuadrante es la liquidación.

Por último, los negocios situados en *cuadrante IV* tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio, tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces pueden perseguir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. También pueden construir empresas de riesgo compartido.

La etapa de la decisión

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables.

En esta etapa se considera una sola matriz:

- La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta técnica indica en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de adecuación de la etapa 2 para decidir cuáles son las mejores estrategias alternativas.

						ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
Factores claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2					
		Calificación	Total ponderado	Calificación	Total ponderado				
Factores Internos									
Factores Externos									
Totales									

El peso es el mismo para todas las empresas de una industria dada.

Nótese que la columna izquierda consta de factores claves internos y externos (de la etapa 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (de la etapa 2).

A continuación se explican los pasos a seguir para elaborar esta matriz:

- 1.- Haga una lista de las oportunidades/ amenazas externas y las fuerzas/ debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
- 2.- Adjudique pesos a cada uno de los factores claves internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI.
- 3.- Estudie las matrices de la adecuación (etapa 2) e identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior, de ser posible agrúpelas en series excluyentes.
- 4.- Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor clave, interno o externo, formulando la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de la estrategia?. Si la respuesta es "Si" entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave y asignar una calificación. Si la respuesta a la pregunta anterior es "No", que indica que el factor clave no tiene repercusiones para

la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudica ninguna calificación del atractivo a la estrategia.

5.- Calcular las calificaciones del atractivo total (multiplicar los pesos por las calificaciones de cada hilera). Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor clave.

6.- Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas.

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia. Por ejemplo primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite.

La MCPE no deja de tener sus limitaciones. Requiere juicios intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aún cuando se deberán basar en información objetiva.