

# Universidad Católica de Santa María

## Facultad de Ciencias Económico Administrativas

### Escuela Profesional de Administración de Empresas



## “ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ML MARKETING SERVICES S.A.C., AREQUIPA 2016.”

Tesis presentada por las Bachilleres:

**Espinoza Velarde, Vannia Alexandra**

**Ordoñez Vargas, Maria Alejandra**

Para optar el Título Profesional de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Asesor:

**Mgter. Nuñez Rodriguez, Henry**

**AREQUIPA-PERÚ**

**2018**



*Universidad Católica de Santa María*

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ [ucsm@ucsm.edu.pe](mailto:ucsm@ucsm.edu.pe) 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:1350

AREQUIPA - PERÚ

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

**Referencia: Decreto N° 049-EPAE-2018**

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Ricardo Arturo Valdez Cornejo y Mgter. Henry Núñez Rodríguez, en relación al Borrador de Tesis Titulado: “ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ML MARKETING SERVICES S.A.C., AREQUIPA,2016” Presentado por las señoritas: ESPINOZA VELARDE, VANNIA ALEXANDRA Y ORDOÑEZ VARGAS, MARIA ALEJANDRA.

**SE DECRETA:**

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señoritas: ESPINOZA VELARDE, VANNIA ALEXANDRA Y ORDOÑEZ VARGAS, MARIA ALEJANDRA; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 31 de agosto de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

.....  
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA  
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## Agradecimiento

*A Dios.*

*Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado sabiduría y perseverancia para lograr nuestros objetivos, además de su infinito amor y bondad.*

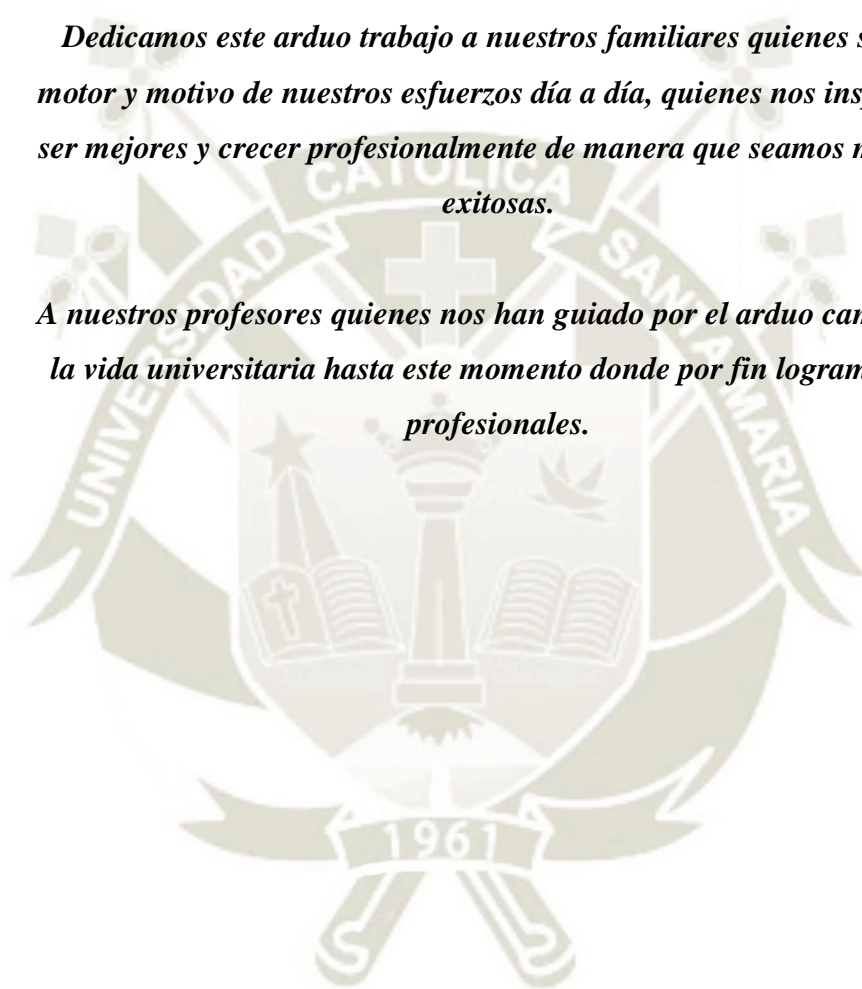
*A nuestros Padres*

*Por habernos apoyado en todo momento desde los inicios de nuestra carrera, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante día a día, que nos ha permitido ser personas de bien y exitosas, pero más que nada, por su incondicional amor.*

**Dedicatoria:**

*Dedicamos este arduo trabajo a nuestros familiares quienes son el motor y motivo de nuestros esfuerzos día a día, quienes nos inspiran a ser mejores y crecer profesionalmente de manera que seamos mujeres exitosas.*

*A nuestros profesores quienes nos han guiado por el arduo camino de la vida universitaria hasta este momento donde por fin logramos ser profesionales.*



## INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo de investigación podemos plasmar la importancia del desarrollo de un plan estratégico el cual se tome como medida para mejorar el estado de la empresa y cree un nuevo enfoque que guíe a los líderes de la organización hacia el desarrollo de estrategias permitiendo el logro de los objetivos de corto y largo plazo. Se consideró fundamental el poder mostrar que la empresa puede tomar nuevas opciones de cambio para convertirse en una organización estable y que todas sus áreas se desarrollen de manera conjunta y pareja dando respuesta a los diferentes escenarios que puedan beneficiar o perjudicar a la empresa y, también, lograr que los trabajadores se encuentren preparados para tomar las medidas correspondientes. Para desarrollar un plan estratégico fue necesario realizar un análisis de la situación por la que pasa la empresa donde se pudieron observar todos los procesos que se llevan a cabo y de esta manera llegar a fondo en cada aspecto que evita su crecimiento y, después, tomando en referencia los puntos a mejorar se desarrolló un plan de mejora con sustento y estudio en los posibles escenarios para poder tener la seguridad de su efectividad y con eso aplicar las estrategias elegidas encaminadas al logro de los objetivos planteados. El presente trabajo de investigación contempla el desarrollo de 3 capítulos los cuales se precisan a continuación:

- En el capítulo primero denominado Planteamiento Teórico, se contemplan los principales aspectos metodológicos de la tesis y se definen los principales aspectos de estudio y su tipología.
- En el capítulo segundo denominado Planteamiento Operacional se desarrolla el plan de trabajo para la investigación realizada.
- En el capítulo tercero denominado Resultado del Plan Estratégico se desarrolla el análisis interno y externo de la organización donde se determinan las estrategias para el logro de los objetivos de corto y largo plazo.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación nombrado como “ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ML MARKETING SERVICES S.A.C, AREQUIPA 2016” comenzó su desarrollo determinando los factores tanto internos como externos que influyen en la empresa, con este análisis, se obtuvo como principal diagnóstico que a nivel externo la empresa debe aprovechar la oportunidad de ofrecer mayores productos, los cuales, están vigentes en el mercado y que poseen un nivel de demanda importante, de este modo, se podría igualar la oferta de la empresa con el resto, de igual forma se debe contrarrestar la fuerte amenaza de la expansión de mercado de las empresas de la competencia. A nivel interno las fortalezas no pueden superar a las debilidades ya que la empresa presenta una fuerte deficiencia en la organización con el personal, quienes tienen alta rotación. En base a esta información entendiendo que la empresa se desarrolla en un mercado en crecimiento, pero que se encuentra en desventaja frente a la competencia no contando con los medios ni estrategias para cambiar esta situación, se plantearon estrategias de carácter competitivo de modo que se pueda impulsar y mejorar el desarrollo de productos y posición en el mercado. Estas estrategias fueron previamente evaluadas y en base a estas se plantearon objetivos de largo plazo basados en la introducción de nuevos productos y servicios, competencia, formalización de personal, Promoción, Fidelización y ubicación. Para el logro de los mismos, se plantearon objetivos a cumplirse en el corto plazo, los cuales, deberán ser medidos mediante un balance scorecard el cual se realizó tomando en cuenta indicadores y recursos para su ejecución, así como se definió la dimensión y unidad a la que corresponde cada uno.

Palabras claves: análisis situacional; plan estratégico; telecomunicaciones; estrategias; objetivos; matrices; desarrollo, competencia, mercado, producto.

## ABSTRACT

The present research work named "SITUATIONAL ANALYSIS FOR THE ELABORATION OF A STRATEGIC PLAN FOR ML MARKETING SERVICES SAC, AREQUIPA 2016" began its development by determining the internal and external factors that influence the company, with this analysis, it was obtained as the main diagnosis that at an external level the company should take advantage of the opportunity to offer more products, which are current in the market and that have a high level of demand, in this way, the company's offer could be matched with the rest, in the same way, the strong threat must be counteracted. of the market expansion of competing companies. Internally the strengths cannot overcome the weaknesses and the company present a strong deficiency in the organization with the staff, who have high turnover. Based on this information, understanding that the company is developing in a growing market, but that is at a disadvantage compared to the competition, not having the means or strategies to change this situation, strategies of a competitive nature were proposed so that boost and improve product development and market position. These strategies were previously evaluated and, based on these, long-term objectives were set based on the introduction of new products and services, Competition, Formalization of Personnel, Promotion, Loyalty and location. To achieve them, objectives were set to be met in the short term, which must be measured by means of a balanced score card, which was carried out by finding indicators and resources for its execution, as well as defining the dimension and unity of the which corresponds each one.

Keywords: situational analysis; strategic plan; telecommunications; strategies; objectives; result's table; development, competition, market, product.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I .....	1
1 PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	2
1.2. Descripción del Problema.....	2
1.2.1. Campo y Área de Estudio .....	3
1.2.2. Tipo de Problema .....	3
1.2.3. Variables.....	3
1.2.4. Interrogante General .....	5
1.2.5. Interrogantes Básicas .....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos .....	7
1.4.1. Objetivo General .....	7
1.4.2. Objetivos Específicos .....	7
1.5. Hipótesis.....	8
1.6. Alcances y Limitaciones.....	8
1.6.1. Alcances .....	8
1.6.2. Limitaciones .....	8
1.7 Marco Teórico .....	9
1.7.1 Análisis.....	9
1.7.2 Plan.....	12
1.7.3 Estrategias .....	18
1.7.4 Plan estratégico .....	25
1.7.5 Empresa.....	29
CAPÍTULO II .....	33
2 PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	33
2.1 Técnicas e instrumentos .....	34
2.1.1 Técnica de Observación .....	34
2.1.2 Técnicas de Entrevista .....	34
2.2 Campo de Verificación.....	34
2.2.1 Ámbito.....	34
2.2.2 Temporalidad .....	34
2.2.3 Unidades de Estudio .....	34

2.2.4	Estrategia de Recolección de Datos .....	35
2.3	Recursos Necesarios .....	35
2.3.1	Humanos .....	35
2.3.2	Materiales.....	35
2.3.3	Financieros .....	36
2.4	Cronograma.....	37
CAPÍTULO III .....		38
3	RESULTADOS: PLAN ESTRATEGICO .....	38
3.1	<b>El Sector</b> .....	39
3.1.1	Antecedentes genéricos .....	39
3.1.2	Características .....	41
3.1.3	Empresas del Sector .....	46
3.1.4	Estadísticas del Sector .....	50
3.2	Análisis Externo .....	63
3.2.1	Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).....	63
3.2.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E) .....	72
3.2.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S) .....	79
3.2.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T) .....	89
3.2.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E) .....	95
3.2.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	98
3.3	Análisis interno.....	100
3.3.1	Antecedentes de la empresa .....	100
3.3.2	Administración y Gerencia (A) .....	102
3.3.3	Marketing y Ventas (M) .....	104
3.3.4	Operaciones y Logística, Infraestructura(O) .....	114
3.3.5	Finanzas y Contabilidad (F) .....	117
3.3.6	Recursos Humanos (H) .....	123
3.3.7	Sistemas de información y Comunicaciones (I).....	125
3.3.8	Tecnología e Investigación y desarrollo (T) .....	126
3.3.9	Matriz de evaluación de factores Internos .....	128
3.4	<b>Diamante de Porter</b> .....	130
3.4.1	Competidores .....	131
3.4.2	Proveedores .....	136
3.4.3	Productos Sustitutos.....	137
3.4.4	Clientes.....	140
3.4.5	Posibles Competidores .....	143
3.4.6	Matriz del Perfil Referencial .....	144
3.4.7	Matriz del Perfil Competitivo.....	145

<b>3.5</b>	<b>Análisis Estratégico .....</b>	<b>147</b>
3.5.1	Propuesta del Plan Estratégico .....	147
3.5.2	Matriz Externa e Interna .....	148
3.5.3	Matriz PEYEA .....	149
3.5.4	Matriz FODA .....	152
3.5.5	Matriz CPE .....	154
3.5.6	Matriz GE .....	156
3.5.7	Matriz de Decisión .....	157
3.5.8	Matriz Rumelt .....	158
3.5.9	Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencia .....	159
3.5.10	Estrategias Vs Objetivos .....	160
3.5.11	Matriz Ética .....	162
3.5.12	Matriz Intereses .....	163
3.5.13	Matriz de posibilidades de los competidores .....	164
3.5.14	Objetivos de corto plazo .....	166
3.5.15	Estrategias vs Políticas .....	168
3.5.16	Balance Score Card .....	170
3.6	Cronograma de actividades .....	172
4	CONCLUSIONES .....	173
5	RECOMENDACIONES .....	175
6	BIBLIOGRAFÍA .....	177
7	ANEXOS .....	186

## ÍNDICE DE FIGURAS

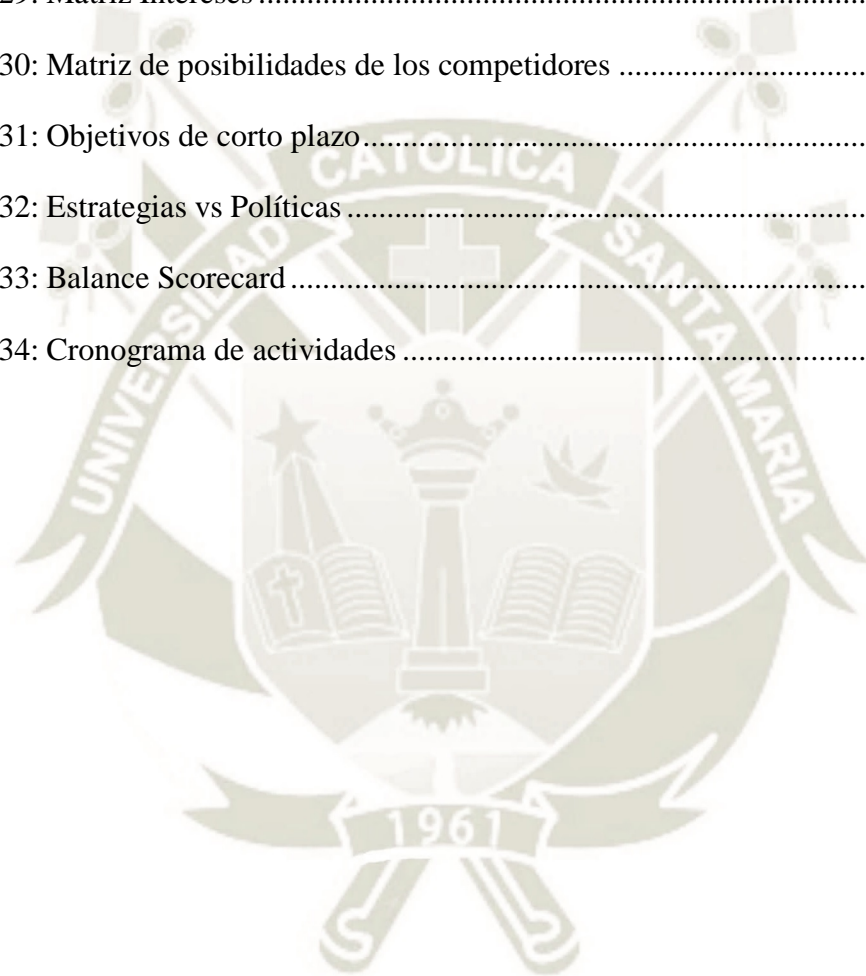
Figura 1: Razonamiento General de un Plan Estratégico para una Unidad de Producción Agropecuaria .....	29
Figura 2: Reclamos resueltos por lo proveedores a nivel nacional según Indecopi (2016).....	56
Figura 3: Reporte de posicionamiento de operadores OSIPTEL 2017 .....	58
Figura 4: Líneas Móviles por Modalidad de Contratación Prepago.....	59
Figura 5: Líneas Móviles por Modalidad Control .....	60
Figura 6: Líneas Móviles por Modalidad Postpago.....	61
Figura 7: Cobertura Móvil del Sector Arequipa por Operador .....	62
Figura 8: Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones .....	64
Figura 9: Organigrama OSIPTEL.....	68
Figura 10: Pilares de la Estrategia del OSIPTEL .....	71
Figura 11: Producto Bruto Interno por Actividad Económica (IV Trimestre 2016).....	72
Figura 12: Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información con valores a precio constantes (2008-2016).....	75
Figura 13: Evolución de Líneas de Telefonía Móvil en Servicio.....	77
Figura 14: Líneas de Telefonía Móvil en servicio según región (primer trimestre del 2017).....	78
Figura 15: Acceso a Telefonía Móvil Según Edades (2016-2017) .....	79
Figura 16: Participación del Mercado en líneas nuevas a nivel nacional (2014-2016) .....	79
Figura 17: Distribución de Telefonía Móvil Según Regiones (I Trimestre del 2016).....	81
Figura 18: Ganancia y Pérdida de Líneas Móviles por empresa operadora (2016-2017) .....	82

Figura 19: Evolución de Reclamos Presentados ante empresas operadoras (2005-2016).....	83
Figura 20: Total de Reclamos resueltos por Osiptel a nivel nacional .....	84
Figura 21: Gestiones Realizadas y Solucionadas por Osiptel año 2016.....	85
Figura 22: Expedientes Ingresados al Trasu 2016.....	86
Figura 23: Servicio de Conexión a Internet.....	91
Figura 24: Penetración Internet Fijo .....	92
Figura 25: Cobertura con tecnología móvil 4G y conexión fija .....	93
Figura 26: Impuesto al valor agregado en América Latina .....	94
Figura 27: Planes Vuela Promoción periodo Septiembre 2017.....	107
Figura 28: Planes Vuela Promoción periodo Septiembre 2017.....	107
Figura 29: Samsung Galaxy Promoción Línea Nueva Periodo Septiembre 2017.....	108
Figura 30: Samsung Galaxy Promoción Portabilidad Periodo Septiembre 2017.....	108
Figura 31: Central de Ventas Movistar.....	115
Figura 32: Almacén de Móviles Corporativos .....	116
Figura 33: Diamante de Porter.....	129
Figura 34: Promedio de Ventas Mensuales de Líneas Móviles.....	134
Figura 35: Promedio de Contratos Mensuales de Internet Dedicado .....	135
Figura 36: Participación de Dúos y Tríos en Líneas de Movistar .....	137
Figura 37. Participación por Servicio de Adquisición de Equipos.....	138
Figura 38: Principales Clientes y % De Ventas.....	140
Figura 39: Matriz Externa e Interna .....	147
Figura 40: Matriz GE.....	155

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización De Variables .....	4
Tabla 2: Cronograma de actividades .....	37
Tabla 3: Estado de resultados Telefónica del Peru S.A.A. (2016 Y 2017) .....	52
Tabla 4: Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior .....	73
Tabla 5: Principales Indicadores del Sector Telecomunicaciones.....	76
Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	98
Tabla 7: Tipos de Líneas móviles ofrecidas en MI Marketing S.A.C. ....	105
Tabla 8: Tipos de Internet ofrecidos en ML Marketing Services S.A.C. ....	106
Tabla 9: Precios de Productos de Internet Dedicado.....	109
Tabla 10: Estado de Situación Financiera .....	117
Tabla 11: Ratios Financieros .....	118
Tabla 12: Estado de Resultados Integrales .....	120
Tabla 13: Clasificación de los Ejecutivos Comerciales Líneas Móviles.....	123
Tabla 14: Clasificación de los Ejecutivos Comerciales – Internet .....	124
Tabla 15: Matriz de evaluación de factores Internos.....	127
Tabla 16: Participación de Dúos y Tríos en Líneas de Movistar.....	137
Tabla 17: Participación por Servicio de Adquisición de Equipos .....	138
Tabla 18: Principales Clientes y % De Ventas .....	139
Tabla 19: Matriz del Perfil Referencial .....	143
Tabla 20: Matriz del Perfil Competitivo.....	144
Tabla 21: Matriz PEYEA .....	148
Tabla 22: Matriz FODA .....	151
Tabla 23: Matriz CPE.....	153

Tabla 24: Matriz de Decisión .....	156
Tabla 25: Matriz Rumelt.....	157
Tabla 26: Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencia.....	158
Tabla 27: Estrategias Vs Objetivos .....	159
Tabla 28: Matriz Ética .....	161
Tabla 29: Matriz Intereses .....	162
Tabla 30: Matriz de posibilidades de los competidores .....	163
Tabla 31: Objetivos de corto plazo.....	165
Tabla 32: Estrategias vs Políticas .....	167
Tabla 33: Balance Scorecard .....	169
Tabla 34: Cronograma de actividades .....	171





## **CAPÍTULO I**

# **1 PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

### 1.1. Planteamiento del Problema

Análisis situacional para la elaboración de un plan estratégico para la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C., Arequipa 2016.

### 1.2. Descripción del Problema

Arequipa es la segunda ciudad con mayor crecimiento y producto bruto interno en el Perú en los últimos años (según cuadro de PBI por departamentos en INEI), esto se debe al desarrollo de las micro, medianas y grandes empresas, las cuales con su innovación y desarrollo, han logrado mejorar la posición de nuestra ciudad a nivel nacional e internacional; esto también se debe a la buena comunicación entre todos agentes económicos que gracias a las facilidades que brindan las empresas de Telecomunicaciones han podido establecer un contacto mucho más veloz y eficaz.

Hoy en día, el sector de telecomunicaciones está ganando mayor presencia en el mercado debido a la gran demanda de nueva tecnología y su actualización continua, por lo que muchas empresas se ven ligadas a distintas operadoras, las cuales buscan la satisfacción de sus clientes y fortalecer su posición en el mercado.

Este mercado a nivel nacional es liderado actualmente por la empresa Movistar, con un nivel importante de participación de mercado en el sur del país y a nivel nacional Movistar compite por seguir liderando también las ventas corporativas o de negocios, por lo que cuenta con una serie de canales de ventas como lo es la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C, que inicia sus actividades en el año 2015 dedicada a la venta de servicios de líneas móviles e internet dedicado a pequeñas y medianas empresas.

La empresa ha logrado destacar en la región sur del Perú, principalmente en Arequipa donde se encuentra establecida, logrando un gran prestigio pero aún tiene muchos aspectos por mejorar, comenzando porque no cuenta con un plan estratégico para la organización dirección y gestión de la empresa, la cual viene presentando una serie de inconsistencias en las distintas áreas que la conforman desde el personal hasta las finanzas, lo que está generando problemas de diversa índole ocasionando la pérdida de ventas importantes y clientes fidelizados.

Es por eso que se consideró importante la elaboración de un plan estratégico para la organización, que permitiera identificar los puntos específicos que influyen y afectan

de manera positiva o negativa al funcionamiento de ML MARKETING SERVICES S.A.C. definiendo así objetivos a corto y largo plazo, tomando medidas de prevención frente amenazas, buscando estabilidad en las ventas, un mejor posicionamiento, que se fidelice de mejor forma el mercado y finalmente volverse más competitiva.

### **1.2.1. Campo y Área de Estudio**

- Campo: Ciencias Económico Administrativas.
- Área: Gestión Empresarial.
- Línea: Planeamiento Estratégico.

### **1.2.2. Tipo de Problema**

- Tipo de Investigación: Descriptiva.
- Por el tiempo: Transversal.

### **1.2.3. Variables**

#### **A. Análisis de variables**

- Variable independiente  
Análisis situacional
- Variable dependiente  
Elaboración del plan estratégico

B. Operacionalización de Variables

**Tabla 1: Operacionalización De Variables**

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR
INDEPENDIENTE	ANÁLISIS SITUACIONAL	ANÁLISIS INTERNO	MATRIZ FODA
			MATRIZ PEYEA
			MATRIZ BCG
			MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA
		ANÁLISIS EXTERNO	MATRIZ INTERNA-EXTERNA
			ANÁLISIS PESTE
DEPENDIENTE	PLAN ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
			ESTRATEGIAS FINANCIERAS
			ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS
			ESTRATEGIAS DE MARKETING
		PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO
			OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.2.4. Interrogante General

¿De qué manera va a contribuir el análisis situacional en la elaboración del plan de tesis para la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.?

#### 1.2.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles son los factores internos y externos a analizar que influyen en la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.?
- ¿Cómo es el proceso estratégico a seguir para la formulación de estrategias de la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.?
- ¿Cuáles son los objetivos de largo plazo a establecerse para lograr la visión de la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.?
- ¿Cuáles son los objetivos de corto plazo que determinarán qué recursos, políticas, estructura organizacional, responsabilidad social y consideraciones con el medio ambiente se utilizarán para el logro de las estrategias de la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.?
- ¿Cómo se medirán y controlarán los objetivos de corto y largo plazo en la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.?

### 1.3. Justificación

- **Teórica**

Como fue mencionado anteriormente el canal de ventas tercerizado por la empresa Telefónica del Perú S.A.A., a pesar de ser uno de los canales más importantes en el sur del país, aún no tiene un rumbo definido; no existen estrategias claras, no se tienen planificadas acciones frente a cambios repentinos o problemas que puedan surgir. También existe gran rotación del personal en el corto tiempo de ser creada por lo que se desarrolló un plan proponiendo cambios en busca del desarrollo de esta entidad.

El desarrollo de un plan estratégico para la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C. generó mayor conocimiento sobre los elementos clave que destacan en un canal de ventas para lograr su mejora continua, promoviendo también, estrategias a corto y largo plazo, permitió plantear diversos planes de contingencia frente a posibles problemas futuros e impulsó a la empresa a un mejor desarrollo y ejecución de las tareas diarios.

Con el presente plan estratégico se pretendió tener un control del entorno donde ML MARKETING SERVICES S.A.C. fidelice sus clientes manteniendo comunicación con ellos y sabiendo cómo atenderlos en cada situación que se presente.

- **Metodológica**

Para la creación este plan, fue necesario utilizar técnicas de investigación dentro de las cuales, en primer lugar, se contó con la información documental que brindó la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.; con ella se analizaron los aspectos básicos de la empresa como su constitución y funciones de los diversos estamentos.

En segundo lugar, se utilizó la investigación de campo donde se analizaron todas aquellas situaciones por las que pasa la empresa; se realizaron entrevistas abiertas a los trabajadores para conocer la percepción de cada uno tomando en cuenta su opinión.

Se evaluó también el manejo de la empresa frente a su entorno directo e indirecto, para aprovechar mejor las oportunidades y contrarrestar posibles amenazas.

- **Práctica**

Se pretendió que este plan estratégico pueda ser tomado en cuenta por la misma empresa y ser ejemplo para otras empresas del rubro de telecomunicaciones donde se logren resultados más eficientes, se tenga un mejor control de los procesos, se fidelice a los clientes y a los mismos

trabajadores de la empresa, se tengan planes de contingencia y se logre un mejor desarrollo de la entidad.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Realizar un análisis situacional para la elaboración de un plan estratégico para la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar cuáles son los factores internos y externos a analizar que influyen en la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.
- Formular las estrategias a seguir para la empresa ML según el proceso estratégico utilizado en la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.
- Determinar cuáles son los objetivos de largo plazo a establecerse para lograr la visión de la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.
- Definir los objetivos de corto plazo y determinar que recursos, políticas, estructura organizacional, responsabilidad social y consideraciones con el medio ambiente se utilizarán para el logro de las estrategias de la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.
- Establecer un balance Scorecard para la medición y control de los objetivos de corto y largo plazo en la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.

## 1.5. Hipótesis

“Dado que, se efectuó un análisis situacional con la identificación de factores internos y externos que evidenciaron deficiencias en la organización, ello permitió la formulación de un plan estratégico para la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.”

## 1.6. Alcances y Limitaciones

### 1.6.1. Alcances

- El desarrollo del siguiente estudio buscó crear una propuesta que pueda ser una opción para la empresa ML MARKETNG SERVICES S.A.C. mas no para ser implementada.
- El siguiente plan estratégico fue enfocado en una sola empresa como un estudio de caso, ya que el análisis situacional evaluó los factores internos y externos únicamente de la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C.

### 1.6.2. Limitaciones

- En el momento de realizar la investigación de campo la empresa no contaba con la información de manera organizada, no se tenían informes de incidencias ni un control de indicadores ni índices de desarrollo.
- Respecto a los cuadros y gráficas del presente trabajo hay algunos casos donde las páginas botan datos posteriores al año 2016 y no se pudo conseguir información basada solo en el año de la investigación.
- En cuanto a la entrevista, se tuvo problemas para coincidir con los horarios ya que muchos vendedores se encontraban fuera de la empresa.

## 1.7 Marco Teórico

### 1.7.1 Análisis

#### 1.7.1.1 Definición

De acuerdo a lo indicado por el portar Conceptos (2017), refiere que análisis es disgregar los componentes de un elemento, para comprender los principios y partes que lo componen. Ese elemento puede ser de cualquier índole o naturaleza. Indagar más profundamente el elemento u objeto es la función del análisis. Al referirse a una persona o estudio analítico, podemos decir que este estudia minuciosamente cada detalle del objeto, tema o elemento a analizar, el propósito de conocer el mismo, por otro lado, al hablar de una persona o estudio sintético, este solo se basa en dar prioridad a los aspectos más importante del tema, objeto o elemento a analizar, considerándolo como un solo elemento sin disgregarlo.

#### 1.7.1.2 Tipología

- **Análisis Cualitativo**

El tipo de análisis donde se da un sustento o explicación de un suceso específico, es denominado análisis cualitativo. El cual debe ser complementado por el análisis cuantitativo. El análisis tiene que ir de la mano con la síntesis, ya que una vez disgregado el elemento a analizar, este debe reconstruirse e integrarse nuevamente, para que pueda cumplir con su función.

- **Análisis Cuantitativo**

El tipo de análisis donde se estudian números o cifras es denominado análisis cuantitativo, por ejemplo, si se estudia un grupo de colaboradores de una empresa, o la cantidad total de equipos que se utilizan en una obra.

- **Análisis de Contenido**

Considerando lo descrito por Krippendorff, (1990, p.28-29) este tipo de análisis comprende métodos específicos para el proceso de datos científicos tiene como objetivo brindar conocimientos, aprendizaje, y una demostración de los sucesos, además de una guía para la ejecución de los mismos, al igual que otras tácticas de investigación. Dicho de un modo más concreto, si otros científicos en distintas situaciones o en distintos periodos en el tiempo, aplican la misma metodología a los mismos datos, su conclusión debe ser la misma de la obtenida en un principio.

También se dice que el análisis de contenido es una metodología de investigación para la explicación objetiva, sistemática y cuantitativa.

- **Análisis de situación**

Habiendo analizado lo mencionado por Steiner (1999, p 123) podemos decir que el análisis de situación consiste en la evaluación de datos de periodos pasados, presentes o futuros que originan una base para continuar con el proceso de planeación estratégica. Acapara diversas actividades como una Evaluación actual, premisa de planeación o análisis de mercado.

### 1.7.1.3 Metodología

Luego de analizar por explicado por Namakforoosh (2005, p.31) podemos decir que necesitamos tener en cuenta los siguientes criterios para poder realizar un análisis adecuado:

- **Objetividad:** para evitar se perjudique el logro de los objetivos establecidos se debe tener en cuenta el criterio de objetividad, de manera que la información que usemos no sea sesgada.
- **Confiabilidad:** Este indicador debe ser siempre medido en la información, así como también la periodicidad de la misma o su posibilidad para solucionar problemas en un determinado momento.
- **Suficiencia:** se debe tener en cuenta la suficiencia de información, y la cantidad exacta que se necesita para poder tomar una solución posterior al análisis.
- **Actualidad:** Tener en cuenta que la información debe ser reciente.
- **Oportunidad:** Esto permite analizar y medir la productividad y el costo beneficio de lo que estamos evaluando.
- **Accesibilidad:** Se debe tener acceso a toda la información necesaria para poder realizar un análisis de información.

### 1.7.1.4 Procesos

De acuerdo a lo especificado por Andreu (2015, p 11) para realizar todo trabajo o proyecto de investigación, la cual se base en un análisis como técnica, de contar con los siguientes procesos a seguir:

- Determinar el objeto o tema de análisis
- Determinar las reglas de codificación
- Determinar el sistema de categorías
- Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación - categorización

- Inferencias

## 1.7.2 Plan

### 1.7.2.1 Definición

Haciendo referencia a lo especificado por Ander Egg (1988, p 63-65) la definición de plan es la intención para realizar algo o proyectar algo donde tiene la intención de fijar objetivos determinados; también se conoce como un documento donde se especifican las cosas que se proyecta hacer y de qué manera se pretenden llevar a cabo. De igual manera este señala la organización de las actividades.

Simplificando la definición de plan, se dice que es la predisposición para realizar algo, como una estructura o proyecto que mediante un esquema puntual busca obtener objetivos determinados, también se ve como un documento en donde se plasman las actividades que se tiene como intención realizar y de qué manera o de qué forma se plantea se lleven a cabo.

Son metas, normas, métodos, pautas y sistemas con que se plantea un proceso, el cual puede ser tanto global o por sectores y en distinta nivelación ya sea: comunal, local, nacional. Este se determina como un grupo de objetivos coherentes los cuales tiene como finalidad ordenar las actividades realizadas por las personas.

En otro sentido, un plan es únicamente un documento basado en expectativas y pronósticos, si no también es la herramienta más eficiente para concientizar la participación de distintos contextos.

### 1.7.2.2 Características

Desde una perspectiva institucional, es un grupo de decisiones claras y congruentes para fijar medios a objetivos determinados. También se pueden describir como la consecuencia de un proceso de planificación.

Estas posturas de los conceptos establecidos, además de denominar un plan como unos documentos que dirigen la supervisión o el control de un proceso de plan, le dan al documento un poder o facultad para poder seguir un proceso de planificación.

Como otra característica fundamental, el plan es un documento regente, producto de un proceso establecido de planeación ya que está conformado por un grupo de metas, acciones, y objetivo que de manera conjunta con las técnicas en el tiempo pueden alcanzar una propuesta objetiva.

Para Iniciar el plan, como condición para el proceso de planificaciones se debe tener un adecuado nivel técnica, contar con flexibilidad de palabra para contestar condiciones o afrontar condiciones coyunturales, se debe utilizar diversas técnicas y procedimientos de administración y control para direccionar su implementación, además de plantear estrategias que sean viables y factibles para su realización, descentralizando las decisiones a tomar.

Otra característica del plan, es que es un parámetro técnico - político donde se involucran diversos programas y proyectos en distintos contextos y lugares, haciendo referencia a diversos tipos de caracteres que indican lineamientos, estrategias de acción, prioridades, técnicas que se utilizan para lograr los objetivos que hayan sido propuestos.

Por el lado de conceptualizar un plan como un documento, este debe proponer acciones para conseguir objetivos concretos en el futuro, se deben indicar alternativas de resolución de problemas específicos y debe especificar la forma en la que se llevara a cabo para el logro de los mismos. Determinando que actividades son las más importantes y asignar los recursos necesarios, siendo el contenido básico de este el siguiente:

- Visión de Plan
- Justificación del Plan
- Diagnostico
- Perspectiva

- Estrategias
- Objetivos
- Políticas
- Programas
- Proyectos del Plan

El plan se caracteriza también por ser un eje que tiene como propósito guiar el curso adecuado del desarrollo de una nación, de un sector, de una economía, el cual permite adelantarse a los sucesos de manera que sea más fácil afrontarlos y trabajar con una idea fija para solucionarlos.

### 1.7.2.3 Tipología

De acuerdo a lo explicado por Robbins (2005, p 160-161), los tipos de planes se dividen de la siguiente forma:

- Planes Estratégicos: Los cuales se Aplican para toda la empresa y mantienen metas para todos los miembros de una organización, las cuales tratan de establecerla en un mismo contexto, abarcando largos periodos de tiempo.
- Planes Operacionales: Estos indican de qué manera deben ser logradas las metas generales establecidas y cubren tiempos cortos.
- Planes a Largo Plazo: Su Horizonte de tiempo va más allá de los 3 años.
- Planes a Corto Plazo: Su horizonte de tiempo es menor a un año.
- Planes Específicos: Estos planes ya se encuentran establecidos o definidos y no dan pie a otras interpretaciones.
- Planes Direccionales: Son planes flexibles, permiten una variedad de opiniones y cambios en el momento que son implementados.

- Plan Único: Este plan tiene como finalidad satisfacer una necesidad en una situación específica.
- Planes Permanentes: Planes que se hacen para resolver actividades de forma continua.

#### 1.7.2.4 Procesos

De acuerdo a lo indicado por Koontz (2012, p 113-117) para realizar un plan o establecer un proceso de planeación, tenemos que ser precavidos y atentos a las opciones u oportunidades en los entornos externo e interno, en este caso de una organización, que es por donde debemos iniciarlo.

Para la adecuada estructuración de un plan se debe seguir el siguiente esquema como proceso de planeación:

1. Todos los líderes de una organización deben analizar las oportunidades que se presentaran a futuro y definir las de manera íntegra, así como definir qué posibilidades tiene la organización para desarrollarlas, así como reconocer y combatir sus debilidades, comprendiendo los problemas que tiene que resolver y lograrlo. El proceso de planeación debe regirse bajo un resultado real del problema o caso de oportunidad.
2. Como segundo paso es importante establecer los objetivos para la organización y para cada órgano que lo conforma, lo que debe plantearse para realizar tanto en el corto plazo como en el largo plazo. Estos objetivos deben explicar los resultados que se esperan indicando que es lo que debe realizarse, en qué lugar y como deben de obtenerse, mediante estrategias, procedimientos, políticas, presupuestos, reglas. Estos objetivos sirven de guía para los planes definidos, y definen los planes de cada unidad de la organización, de igual manera los objetivos más importantes y de mayor rango controlan y supervisan a los de menor jerarquía,

- estas obtendrán mejores resultados y los superiores analizas y comprenden los objetivos generales establecidos y las metas a cumplir, además de aportar con ideas y propuestas de mejora.
3. El siguiente plazo es fijar, anunciar y conseguir un acuerdo mutuo entre todas las partes para usar las técnicas de planeación a utilizar, definir los pronósticos, el antecedente, la metodología a aplicar, así como los planes que ya existen en la organización. Estos antecedentes son opciones sobre la situación en la que se ejecutara el plan, para todos los líderes a cargo de la planeación es de suma relevancia coordinar estos antecedentes y premisas para ejecutarla, siendo el siguiente paso el principio de las premisas de la planeación, que consiste en que mientras más concuerden u acuerden las personas a cargo del proceso de planeación, se debe utilizar premisas consistentes. Es importante que se tenga en cuenta que tipo algunas interrogantes con relación a tipo de ventas, volumen, precio, productos, desarrollo técnico, niveles de sueldo entre otras variables relacionadas.
  4. Determinar cursos alternos, este es el cuarto paso del proceso de planeación, se debe buscar opciones paralelas, como otras alternativas, existen muchas veces inconvenientes por reducir el número de alternativas para buscar las más importantes, lo cual no siempre es correcto. Muchos casos existen donde la alternativa menos importante, suele ser la mejor.
  5. A pensar de actualmente existir muchos medios eficientes para poder analizar una gran cantidad de alternativas, estos no suelen ser suficientes para que sean analizadas de una manera adecuada, es necesario que el planeador haga un examen minucioso y preliminar para poder identificar la mejor alternativa.
  6. Después de buscar alternativas adicionales y evaluar sus fortalezas y debilidades, el paso siguiente es analizarlos,

resaltando las premisas y objetivos a lograr, evaluado Rutas alternativas o cursos alternativos a seguir, los cuales pueden figurar los mejores, pero puedes necesitar una herramienta fuerte para poderse llevar a cabo, como hay otros que pueden parecer los menos importantes, pero son los más viables o pueden adecuarse mejor al plan de la organización. Existen una variedad de recursos a utilizar para poder cumplir con los objetivos.

7. Seleccionar las mejores figuras, alternativas o curso a seguir, es aquí donde se debe tomar una decisión, muchas veces un análisis profundo de esta muestra que dos o más son los más recomendables, y se puede escoger considerar varios en vez del mejor de todos.
8. Se formulan planes adicionales, ya que rara vez basta solo con la toma de una decisión, siempre es recomendable plantear distintos planes adicionales o paralelos para apoyar la correcta ejecución del plan principal.
9. El siguiente paso es el de realizar presupuestos para cuantificación los planes, después de han tomado las decisiones y fijado los planes.
10. Este presupuesto significa los ingresos más los egresos de una organización, adicionalmente las utilidades y resultados de un balance general o estados financieros, los presupuestos se acogen a cualquier modelo o tipo de organización, estos son los medios para contabilizar los planes de la empresa u organización, de manera que estos sean medidos y así hacer un seguimiento el progreso del proceso de planeación.

Es importante que los objetivos o planes a corto plazo se integren con los objetivos de largo plazo, ya que estos deben de ser el camino para el logro de las metas a futuro, es importante evitar que los planes de

corto plazo se integren de manera que se conviertan o se interpreten únicamente como objetivos de largo plazo.

Los líderes de las organizaciones son los quienes están a cargo de cerciorarse de que las decisiones a tomar contribuyan a los planes para lograr los objetivos de largo plazo, así como de indicar a las ordenes jerárquicas menores sobre estos, para que las decisiones en todas las ordenes jerárquicas sean consistentes y unificadas para el logro de las metas a futuro. Eso es lo recomendado para evitar deficiencias a futuro.

### **1.7.3 Estrategias**

#### **1.7.3.1 Definición**

Tal como indica Contreras (2013, p 58-161) con relación a la definición de estrategia, se puede decir que sus siglas provienen del griego “estratos”, que hace referencia a ejército y “agein” que hace referencia a guía, la palabra estrategias, hacía referencia a estratega, quien antiguamente era la persona que tenía como función dirigir a un ejército completo en los conflictos de la época, quien resaltaba por el dominio que tenía, y tenía como función adicional hacer todo lo posible para evitar las guerras o conflictos, utilizando técnicas de negociación con los distintos pueblos, de manera que se distinguía por utilizar una posición adecuada a través de la estrategia a diferencia de sus adversarios quienes optaban por utilizar la fuerza o el dialogo.

Como fundamento de planeación estratégica, una estrategia puede ser superiora otra, sin importar las condiciones que la identifiquen, no necesariamente tiene que ser más importante, aparentemente, para ser la mejor; lo importante, en este caso, es que los objetivos que estas definan, sean los apropiados, que cuenten con los fundamentos necesarios y los mejores medios para lograrlos.

En el contexto económico actual en las que se desarrollan las empresas, poniendo como ejemplo a las personas que apuestan por un negocio nuevo, no necesariamente son las grandes empresas quienes optar por

el emprendimiento en nuevos rubros de negocio, sino los que más optan por experimentar nuevas experiencias o emprender en nuevos negocios son los pequeños empresarios.

### **1.7.3.2 Características**

La estrategia de acuerdo a lo mencionado por Mc Neilly (2001, p 16) tiene como meta predominar y abarcar todo un mercado, utilizando diversos medios como adecuado nivel de tecnología, adecuadas marcas, precios competitivos.

Mediante las estrategias se consiguen los objetivos establecidos de largo plazo, algunas de estas relacionadas a los negocios son la adquisición, la diversificación, el desarrollo de productos, decisiones con relación al presupuesto, y las organizaciones en sí.

Son denominadas posibles cursos de acción que necesitan las decisiones de las posiciones jerárquicas más importantes de una organización y recursos de las empresas.

Las estrategias tienen repercusión en el trayecto de los objetivos de largo plazo de una organización, casi siempre durante un periodo de 5 años, es por esto que estas son enfocadas hacia el futuro.

Las estrategias tienen consecuencias de diversas índoles, tanto como multifuncionales como multidivisionales, estas necesitan de diversos factores internos y externos.

### **1.7.3.3 Tipología**

La clasificación de las familias de estrategias se divide en los siguientes grupos:

## La ubicación del negocio medular

Las estrategias de ubicación del negocio medular están en relación a la etapa en que está el negocio, en la red de industrias y en la industria en cuestión. Algunas de las principales estrategias de los negocios medulares son:

- La estrategia de los negocios corriente arriba

Los negocios corrientes arriba son los que se encuentran próximos a la materia prima, estos, tienden a ser tecnológicamente fuertes, se inclinan por tener ganancias reflejadas en costos bajos y así mejorar las ventas sobre el mercado.

- La estrategia de los negocios entre corriente

La organización se enfoca en utilizar diversos materiales para el mismo proceso productivo para elaborar un producto que llega a distintos clientes.

- La estrategia de los negocios corriente abajo

Esta estrategia se enfoca en tener gran variedad de materiales para la producción de toda clase de productos.

## La diferenciación del negocio medular

Esta estrategia se basa en ampliar el círculo del negocio, donde se crea distinción entre las empresas y de este modo se crea una ventaja competitiva para sobrevivir en él. Se presentan dos estrategias para distinguir los negocios medulares.

- Las estrategias de diferenciación

Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de las siguientes maneras: diferenciación de imagen, de precios, de calidad, de diseño.

De esta manera se logra una ventaja competitiva mediante la diferenciación de los productos que ofrecen y que el cliente puede preferir sobre otros.

- Las estrategias de alcance

La segunda opción para distinguir a los negocios medulares es el alcance de sus productos y servicios, la extensión de los mercados donde llegan los productos y servicios. Las estrategias de alcance pueden ser la estrategia sin segmentación, la de nicho, la de segmentación y la de fabricación sobre pedidos.

### **Elaboración de los negocios medulares**

Lo que procede es evaluar las estrategias de naturaleza genérica para elaborar los negocios medulares:

- Las estrategias de penetración

Se dan en mercados existentes con productos existentes donde se busca abarcar mayor participación del mercado.

- Las estrategias de desarrollo del mercado

Promueve la incorporación de productos existentes en nuevos mercados, conseguir nuevos segmentos de mercado mediante nuevos canales.

- Las estrategias de expansión geográfica

La expansión geográfica busca llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas.

- Las estrategias de desarrollo de productos

Se basa en la ampliación de producto, apertura de nuevas líneas de productos.

### **La ampliación de los negocios medulares**

El objetivo es llevar a las organizaciones más allá de sus negocios medulares:

- Estrategias de cadena de integración

Donde las organizaciones pueden ampliar sus cadenas de operaciones, incorporando en sus operaciones a sus clientes en la distribución, o a sus proveedores en el aprovisionamiento.

- Las estrategias de diversificación

La diversificación es el ingreso a un negocio existente sin tener la misma cadena de operaciones.

- Las estrategias de entrada y control

Una organización puede acceder a un negocio nuevo desarrollando o comprando una organización existente en la industria.

- Las estrategias combinadas de integración – diversificación.

Son aquellas que combinan la cadena de integración con la diversificación de los negocios y conducen a las organizaciones a crear grandes redes de negocios nuevos.

- Las estrategias de retirada

Donde las organizaciones finiquitan los negocios que habían emprendido, conocidas también como estrategias de salida o retirada.

### **La reconsideración de los negocios medulares**

Después de que un negocio medular ha sido ya identificado, surge la necesidad de reconsiderarlo. Es por ello que se identifican tres estrategias de reconsideración:

- La estrategia de redefinición del negocio  
Un negocio puede ser definido de varias maneras: el mercado al que se enfoca, las funciones desempeñadas o el producto que elabora.
- Las estrategias de recombinación del negocio  
Los negocios pueden ser recombinados de manera tangible o conceptualmente. Es más tangible si se basa en las actividades que se comparten en las cadenas de valor donde el producto se vende con productos complementarios a un mismo precio.
- Las estrategias de reubicación medular  
Las organizaciones tienden a tener un solo centro de gravedad, conforme cambian las posiciones estratégicas, el centro de gravedad cambia también de muchas maneras. Las

organizaciones pueden moverse junto con las cadenas de operaciones, corriente arriba o corriente abajo; segundo, puede haber un cambio entre las funciones dominantes; tercero, el cambio hacia un negocio nuevo, y por último, está el cambio hacia un tema medular nuevo.

#### 1.7.3.4 Metodología

El sistema integrado de gestión comienza con el desarrollo de la estrategia por parte de los directivos buscando respuestas a las siguientes tres preguntas:

- ¿De qué negocio participamos y por qué? Las declaraciones de misión, valores y visión definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.
- ¿Cuáles son los puntos clave? Los directivos analizan la situación de sus entornos competitivos y operativos, el entorno interno, y la marcha de la estrategia existente.
- ¿Cómo podemos competir mejor? Se crea una estrategia que contemplan estos temas:
  - ¿En qué nichos se competirá?
  - ¿Qué propuesta de valor nos diferenciará en esos nichos?
  - ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación en la estrategia?
  - ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
  - ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

## 1.7.4 Plan estratégico

### 1.7.4.1 Definición

El planeamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución) en el que la razón combina la pasión con los sentimientos.

Este constituye el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin él, las acciones son dispersas e inconsistentes.

El planeamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina la acción, los objetivos, la misión y la visión.

### 1.7.4.2 Características

El planeamiento estratégico tiene las siguientes características:

Por la naturaleza del proceso:

- Interactivo, proceso colegiado el cual involucra a las personas clave de la organización.
- Iterativo, proceso que se va corrigiendo conforme se desarrolla, de acuerdo con los sistemas de alerta temprana.

Por los cambios del entorno se deberán hacer análisis de:

- Sensibilidad, al evaluar el impacto sobre la organización y sus análisis.
- Contingencia, al considerar cambios en los factores con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
- Escenarios, al observar alteraciones es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.

Por la intensidad del proceso:

- Incremental, cuando el desarrollo es poco a poco.
- Radical, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

#### 1.7.4.3 Procesos

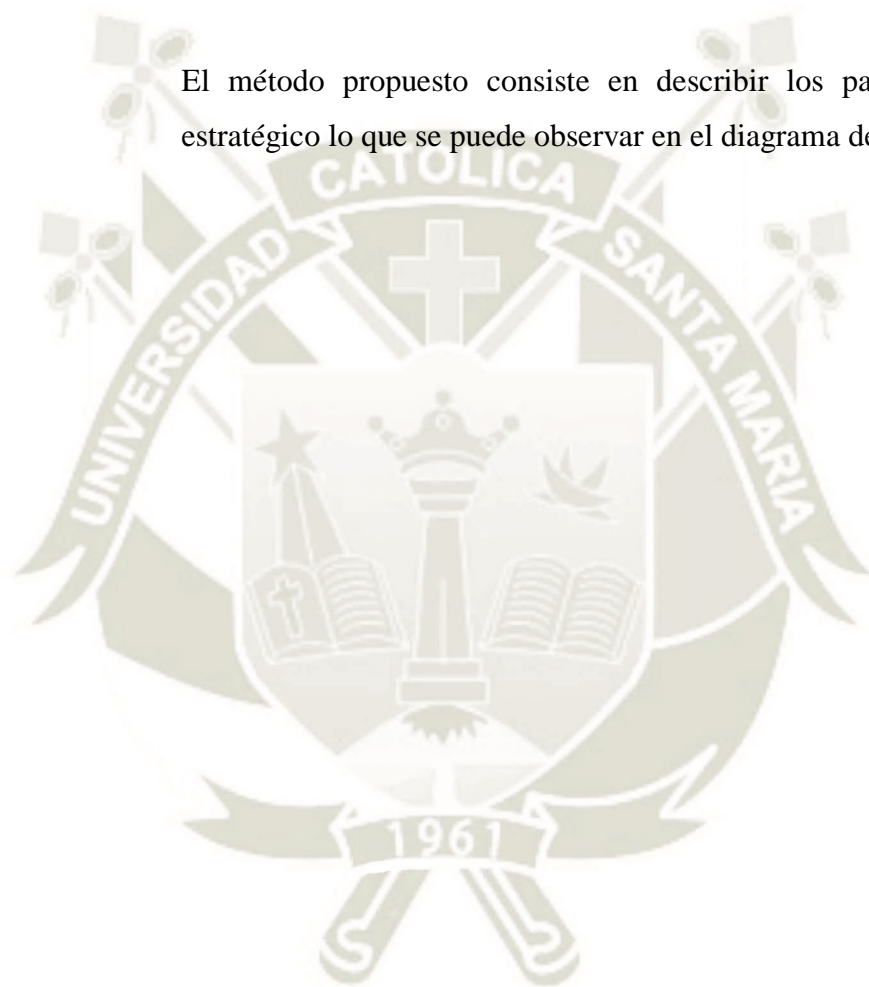
- El análisis estratégico es el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo para formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, se realizará un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:
  - Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa.
  - Analizar el entorno. Es necesario vigilar y analizar a los competidores para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- Proporcionamos dos niveles de entorno:
  - El entorno general (segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales)
  - El entorno sectorial (competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa)
  - Análisis interno (fortalezas como las debilidades)
  - Valorar los activos intangibles de la empresa (El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa)

- La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:
  - Estrategias corporativas, dicha estrategia se centra en dos preguntas:
    - ¿En qué negocios deberíamos competir?
    - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
  - Estrategia competitiva. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr un liderazgo en costes y/o en la diferenciación.
  - Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.)
- La implantación estratégica requiere que la empresa tenga adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. para coordinar e integrar actividades dentro de la empresa.
  - Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas deben de tener un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. El Cuadro de Mando Integral es el instrumento que asegura una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.
  - Crear diseños eficaces.
  - Crear una organización inteligente y ética. Desarrollar una organización comprometida con la excelencia y aprendedora. para beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

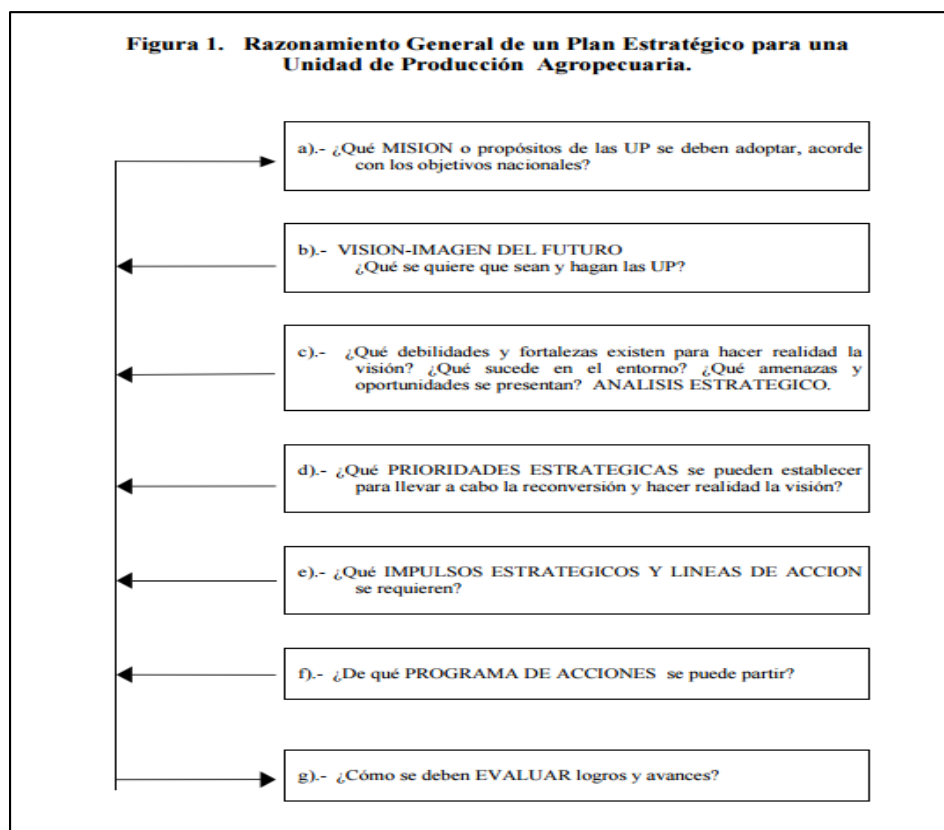
- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias, seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

#### 1.7.4.4 Metodología

El método propuesto consiste en describir los pasos de un plan estratégico lo que se puede observar en el diagrama de flujo siguiente:



**Figura 1: Razonamiento General de un Plan Estratégico para una Unidad de Producción Agropecuaria**



Fuente: Portal Universidad de Valle de Guatemala (2017) Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. Extraído el 18 de Mayo del 2017 en <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Elementos-plan-estrategico/Metodolog%C3%ADa-para-elaborar-un-plan.pdf>.

## 1.7.5 Empresa

### 1.7.5.1 Definición

Una empresa es una entidad conformada por bienes materiales, personas, y facultades financieras y técnicas lo que le permite producir y transformar bienes o también prestar servicios en el mercado, con la finalidad de obtener beneficios.

### 1.7.5.2 Características

- Es una persona jurídica.
- Realiza una acción mercantil.
- Es una unidad económica.
- Las empresas son responsables del riesgo de fracaso que puedan tener.
- Es una entidad social.
- La administración de las empresas influye de forma directa sobre la entidad.

### 1.7.5.3 Tipología

Los criterios más comunes para evaluar los tipos de empresas son:

- **Según el Sector de Actividad**
  - Empresas del Sector Primario (extractivo)
  - Empresas del Sector Secundario (industrial)
  - Empresas del Sector Terciario (servicios)
- **Según el Tamaño**

Las modalidades más comunes son las siguientes:

- **Grandes Empresas** (Manejan grandes cantidades de dinero, alto financiamiento, muchos empleados y tienen sucursales dentro y fuera del país. Poseen grandes características en su grupo.
- **Medianas Empresas** (Tienen estabilidad, trabajan cientos de personas, las áreas están bien definidas, se encuentran en proceso

de crecimiento habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal).

- Pequeñas Empresas (Son independientes, sus ventas no exceden un tope y su personal es medido).
- Microempresas (Son de propiedad individual, su producción es artesanal, sus equipos son pocos y el dueño de la empresa interviene en las tareas del día a día).

- **Según la Propiedad del Capital**

Se clasifican en:

- Empresa Mixta
- Empresa Privada
- Empresa Pública

- **Según el ámbito de Actividad**

Esta clasificación depende de los lugares donde se establezca la empresa:

- Empresas Locales
- Empresas Provinciales
- Empresas Regionales
- Empresas Nacionales
- Empresas Multinacionales

- **Según el Destino de los Beneficios**

Se clasifica según el interés lucrativo:

- Empresas sin ánimo de Lucro
- Empresas con ánimo de Lucro

- **Según la Forma Jurídica**

La clasificación condiciona las obligaciones, la actividad, los derechos y las responsabilidades de la empresa:

- Unipersonal (El dueño de la empresa, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio).
- Sociedad Colectiva (Existe más de un dueño, los socios responden de forma ilimitada con su patrimonio).
- Cooperativas (No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades de los trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa).
- Comanditarias (Tienen socios colectivos y comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado).
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (Los dueños asumen solo el capital o patrimonio que aportan a la empresa).
- Sociedad Anónima (Tienen carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan y tienen las puertas abiertas a personas que quieran adquirir acciones de la empresa).



# **CAPÍTULO II**

## **2 PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

## 2.1 Técnicas e instrumentos

### 2.1.1 Técnica de Observación

En la modalidad de análisis documental.

### 2.1.2 Técnicas de Entrevista

Recurriendo como informantes a gerencia y empleados de la empresa, principalmente para determinar puntos clave de nuestro análisis interno.

## 2.2 Campo de Verificación

### 2.2.1 Ámbito

El presente trabajo de investigación fue realizado en la ciudad de Arequipa.

### 2.2.2 Temporalidad

Para la presente investigación se realizaron los estudios centrados en la experiencia laboral obtenida el año 2016 con aportes posteriores a la fecha.

### 2.2.3 Unidades de Estudio

Para el presente trabajo se tomó en cuenta como principal unidad de estudio a la empresa ML Marketing Services S.A.C. a nivel interno y a nivel externo se consideró el mercado de telecomunicaciones a demás unidades o factores relacionados a la misma.

#### 2.2.4 Estrategia de Recolección de Datos

Las cuales se implementaron en las siguientes etapas de la investigación:

- Etapa de diseño de Investigación
- Acopio de Información
- Análisis de Información

### 2.3 Recursos Necesarios

#### 2.3.1 Humanos

El recurso humano conformado por las responsables de la investigación se cuantificó según las horas hombre utilizadas en esta investigación, que son aproximadamente:

- Horas utilizadas: 350 horas
- Costo por Hora: S/ 3.00
- Total: S/ 1050.00

#### 2.3.2 Materiales

Para la realización del presente estudio se requirió de los siguientes materiales y equipos:

- Laptop
- Libros
- Papel
- Internet
- Impresora
- Cuaderno de apuntes
- Lapiceros
- Resaltador
- Memoria USB

### 2.3.3 Financieros

La investigación fue financiada con ingresos propios de los autores de la presente.



## 2.4 Cronograma

**Tabla 2: Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																											
	2016						2017												2018									
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Determinación de problema de estudio	■																											
Implementación bibliográfica	■																											
Elaboración de Plan de Tesis	■	■	■	■																								
Aprobación de Plan de tesis		■	■	■																								
Elaboración de Marco Teórico					■	■	■	■																				
Recopilación de información					■	■	■	■																				
Aplicación de Instrumentos								■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Elaboración de Capítulos de tesis								■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Formulación de Conclusiones y Recomendaciones																■	■	■										
Redacción final de tesis																			■	■	■	■	■					
Presentación de Borrador de tesis																								■	■	■	■	
Sustentación de Tesis																												■

**Fuente: Elaboración propia**



**CAPÍTULO III**

**3 RESULTADOS: PLAN ESTRATÉGICO**

### 3.1 El Sector

#### 3.1.1 Antecedentes genéricos

De acuerdo a lo analizado por Castejón L. (2010) en las últimas décadas el sector de las telecomunicaciones ha pasado por distintos escenarios, desde mostrarse como un sector convencional al cual todos están acostumbrados, hasta ser un modelo de sector más desarrollado, diversificado y difícil de predecir. Todo esto a consecuencia del desarrollo de los mercados a nivel global tanto en el ámbito económico, como de la tecnología y la sociedad que impulsa la globalización.

Si se regresa a épocas pasadas, se puede decir que en la época del año 1978, los monopolios abundaban y vendían productos o servicios puntuales en las redes fijas de voz, a clientes fijos únicamente del ámbito nacional y la demanda del exterior era muy precaria, posteriormente el escenario cambio, gracias a la globalización, a la fuerza y ganas de otras empresas por competir, la organización mundial del comercio realizo un acuerdo de liberación política en la mayoría de gobiernos nivel mundial.

Gracias a la globalización, a la fuerza y ganas de otras empresas por competir, la organización mundial del comercio realizo un acuerdo de liberación política en la mayoría de gobiernos nivel mundial. (O1)

Como lo indica en el Portal Aldo Villegas (2011) para hacer seguimiento a como se inicia el mundo de las telecomunicaciones específicamente en el Perú, tenemos que en el año 1888 se realizaron las primeras comunicaciones telefónicas mediante el servicio de telégrafo, el cual era utilizado por personas de elite como senadores y diputados, posteriormente este servicio se amplía a distintos puntos en la capital y al público en general.

En el año 1889 el gobierno licita abiertamente al público los servicios telefónicos para la capital, donde gana la casa Norteamericana

Bacigalupi, quien obtuvo la buena pro y fundó la Peruvian Telephone Company o Compañía Peruana de Teléfonos.

En 1930 las empresas International Telephone y Tele Graph Corporación compran el 60% de las acciones de la Compañía Peruana de Teléfonos, quienes crearon la primera central automática con 2000 líneas y realizaron por primera vez comunicaciones al exterior, modernizando los servicios en el mercado.

En 1968 se crea el Ministerio de transportes y comunicaciones, con la premisa de que las comunicaciones son indispensables para el desarrollo de la nación, al año siguiente se constituye Entel Perú o Empresa Nacional de telecomunicaciones, quien se hace cargo de los servicios públicos.

En mayo el año 1970, el estado nacionaliza la Compañía Peruana de Teléfonos que brindaba básicamente servicio de telefonía fija local inicia sus servicios de telefonía local, nacional e internacional.

En el año de 1993, se comunica abiertamente que las acciones serian vendidas al sector privado, donde el consorcio Telefónica del Perú compro las acciones, enseguida se le entrego la concesión los servicios de telefonía tanto de líneas fijas locales, nacionales, siendo un monopolio por todo este periodo. El estado tomo la decisión de privatizar las empresas de telecomunicaciones para que de esta manera puedan invertir en nuevas redes de cobertura y modernización.

Según lo explicado en el Portal Seminario Comex Perú (2013) a partir de entonces, las conexiones de teléfonos fijos se incrementaron durante cuatro años, esto significó una tasa de crecimiento promedio anual mayor, posteriormente este crecimiento acelerado se estabilizo y el crecimiento fue moderado hasta el día de hoy.

La decisión de privatizar las empresas de telecomunicaciones logra mayor inversión en redes de cobertura y modernización. (O2)

### 3.1.2 Características

#### 3.1.2.1 Elemental

Como se Indica en el Portal Osiptel (2006) el objetivo principal de las telecomunicaciones es el mensaje que el emisor busca hacer llegar al receptor, sea, un mensaje de voz, un video, o información escrita.

Las telecomunicaciones son elementales para el avance económico de las comunidades, estas ayudan a mejorar los distintos procesos involucrados en una sociedad de manera que eleva la competitividad en los mercados, así como unificar a una nación de manera que la información y el mensaje llegue a todas las partes ya sea dentro de un país, como del extranjero gracias a la globalización.

Actualmente existe una gran variedad de servicios los cuales han ido evolucionando gracias al avance de la tecnología donde no solo existen los servicios de comunicación por voz, sino también las transferencias, videos.

Actualmente existe una gran variedad de servicios los cuales han ido evolucionando gracias al avance de la tecnología donde no solo existen los servicios de comunicación por voz, sino también las transferencias, videos. (O3)

Debido a toda la competencia en el sector, es indispensable que el gobierno regule todas las empresas que brindan servicios de telecomunicaciones ya que de este depende el buen manejo en el sector, vigencia y continuo desarrollo de los nuevos productos y servicios.

El desarrollo del sector es cada vez es más acelerado, creando una constante mejora de los beneficios en todos los productos ofrecidos, lo cual, impulsa la renovación continua de los mismos en periodos cortos que obligan a la competencia mejorar la oferta de inmediato.

Periodos de obsolescencia planificada que impactan en las estrategias de ventas. (A1).

### **3.1.2.2 Legal**

Como se explica en el portal Aseta ( 2011) en el año de 1991, surgieron las normas encargadas de regular la promoción de la inversión en el sector privado de las telecomunicaciones, dando derecho a la empresas a la libre competencia, descentralizando los servicios públicos tanto del ámbito local como extranjero, para esto se creó el organismo supervisor de inversión privada en telecomunicaciones, quienes se encargan de regular el sector telecomunicaciones y las empresas encargadas que operan en el país.

Posteriormente se crea una ley de Telecomunicaciones, la cual tuvo una serie de cambios y modificaciones en distintas ocasiones, por lo que se crea un Texto Único Ordenado y años más tarde crearon muchas más modificaciones hasta el día de hoy. Finalmente se creó el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

### **3.1.2.3 Estructurado y Regulado**

El sector telecomunicaciones está organizado de la siguiente manera:

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Esta institución se encargada de comunicar las políticas de estado, su labor se basa en lograr un orden en el sector regulando, promocionando, ejecutando y supervisando las telecomunicaciones en el país. Tiene objetivo lograr que estas políticas sean aplicadas e implementar estrategias para el país, mediante servicios de comunicación. Su misión es fomentar un desarrollo sostenible de los servicios que se brindan de

comunicación y que toda la población pueda tener acceso a los mismos, de manera que se promueva la innovación y el uso adecuado, y eficiente de los recursos que se nos den. Este organismo está organizado de la siguiente manera:

El MTC tiene objetivo lograr orden en el sector buscando el cumplimiento de las políticas regulando, promocionando, ejecutando y supervisando las telecomunicaciones para el logro de un desarrollo sostenible. (O4)

- Direcciones Generales y Fondo de Inversión en Telecomunicaciones.

El Viceministro, es quien es responsable de la representación internacional de la administración del país.

- Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones.

Este organismo está ligado a la presidencia de consejo de ministro, su función es la de supervisar y fiscaliza los procesos en el sector de telecomunicaciones con la potestad de sancionar para asegurarse que los servicios sean accesibles para todos los ciudadanos por igual incentivando la inversión de empresas privadas dentro de un mercado de libre de competencia justo y legal.

Posee distintas autonomías ya sea administrativas, financieras, económicas y técnicas, y su fondo económico los perciben gracias a los servicios que prestan las empresas del sector con el objetivo incentivar al crecimiento de la inversión de las entidades privadas en el sector obteniendo así servicios de mejor calidad.

Dentro de sus funciones tenemos la de determinar los precios y tarifas de los servicios públicos prestados con

relación a las telecomunicaciones, controlar y supervisar la calidad de servicio que presten las empresas y el cumplimiento de contratos de las concesiones, con el derecho de sancionar, si fuese necesario o tomar las medidas necesarias para realizar correcciones, regular y dar alternativas de solución a los problemas de las empresas que prestan los servicios ya sea entre ellas como con los clientes, siendo árbitros y buscando siempre el beneficio para todos, en especial para los consumidores, dictar normas y coordinar procedimientos para los procesos.

El organismo supervisor de la Inversión tiene como objetivo incentivar al crecimiento de la inversión de las entidades privadas en el sector y los servicios que brindan, incentivando la competencia de igualdad, de la mejor calidad. (O5)

- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones

Este organismo tiene como función la provisión del acceso universal de telecomunicaciones con el objetivo que regule la igualdad de derecho para brindar servicios de telecomunicación a las áreas rurales del país y que estos tengan preferencia para el interés social.

De acuerdo al Reglamento General a la Ley de Telecomunicaciones las empresas operadoras de servicios portadoras y de servicios públicos deben aportar al Fondo de Inversión en Telecomunicaciones, incluyendo todo tipo de ingresos, liquidaciones nacionales o internacionales, cargos o gastos de conexiones e impuestos.

#### 3.1.2.4 Cambiante y competitivo

Habiendo interpretado el texto explicado por Loaiza R. (2016) el ingreso en el mercado de nuevas empresas y grupos económicos, los trasposos de concesiones y demás factores ocasionaron que el mercado de telecomunicaciones presente cambios de estructuración y que se dinamice la competencia.

Debido al incremento de competencia, las empresas del sector de telefonía y telecomunicaciones empezaron a diseñar con el pasar del tiempo nuevas estrategias para poder fidelizar y captar mayores clientes y usuarios, muchas de estas estrategias se centraron en la expansión de las redes privadas, reducción de tarifas, promociones como acceso ilimitado a algunas Apps o redes sociales, y sobre todo la nueva red 4G.

Debido al incremento de competencia, las empresas del sector de telefonía y telecomunicaciones empezaron a diseñar con el pasar del tiempo nuevas estrategias para poder fidelizar y captar mayores clientes., siendo en muchos casos perjudicial en el precio. (A2)

El cambio de estrategias aumento el dinamismo de la competitividad y provocó que los beneficios a los usuarios con relación a los servicios brindados se incrementen y que las restricciones sean cada vez menores.

Las zonas de cobertura se han incrementado, por ende cada vez más zonas rurales tienen posibilidades de acceder a líneas móviles siendo nuevos mercados que en muchos casos aún se encuentran desatendidos donde se puede instaurar nuevos puntos de venta. (O6)

Se tiene previsto que la gran rentabilidad que tienen estas empresas dedicadas al rubro de telecomunicaciones incrementará el ingreso de nuevos operadores lo que generará mayor competencia de precios y actualización de productos.

Entrada de nuevos operadores en el mercado. (A3)

Al ingresar nuevos operadores se ve inestabilidad en la fuerza de ventas de los distintos distribuidores de cada operador siendo que los mejores vendedores de cada canal tienen diferentes opciones y comisiones.

Mayor rotación del personal. (A4)

### **3.1.3 Empresas del Sector**

#### **3.1.3.1 Telefónica del Perú S.A.A.**

Telefónica es una gran empresa que se enfoca en el rubro de telecomunicaciones y es líder en el mercado de habla hispana y portuguesa.

Telefónica es una gran empresa que se enfoca en el rubro de telecomunicaciones y es líder en el mercado de habla hispana y portuguesa. (O7)

El inicio de esta compañía es en España donde se constituye un 19 de abril de 1924 en Madrid, comenzando con un capital social de un millón de pesetas con 2.000 acciones ordinarias.

Telefónica ha crecido muchísimo desde su aparición en el mercado y hoy en día es una de las diez más grandes operadoras del mundo por su capitalización bursátil.

Hasta el momento cuenta con más de 1,6 millones de accionistas directos de distintas partes del mundo. Telefónica llega al Perú un 25 de Junio de 1970 a la ciudad de Lima donde comenzó prestando servicios de telefonía local. 0041 medida que paso el tiempo se incrementaron los servicios prestados aumentando así la telefonía fija, telefonía móvil, internet y televisión. En el año 2004 la empresa cambia su nombre comercial de Telefónica por Movistar el cual es utilizado

hasta el día de hoy. En su memoria anual del año 2016 Telefónica del Perú S.A.A. declarada en la CONASEV a la telefonía móvil como su principal fuente de ingresos con un 38 % de los ingresos, seguido por el internet con un 15%. La estrategia utilizada para lograr mayor expansión a través de la TV pagada registró un incremento del 24% respecto al año 2015. En aspectos financieros la ganancia neta fue de 911 millones estando por encima de lo declarado en el año 2015. Finalmente, en su memoria anual también se puede identificar la misión y visión de la empresa. Como misión la empresa busca “Ser una Onlife Telco. Para Telefónica ser una Onlife Telco significa darle el poder a las personas para que ellas puedan usar los servicios digitales de telecomunicación como herramientas y elegir mejorar sus vidas.

Como misión la empresa busca “Ser una Onlife Telco. Para Telefónica ser una Onlife Telco significa darle el poder a las personas para que ellas puedan usar los servicios digitales de telecomunicación como herramientas y elegir mejorar sus vidas. (O8)

Como visión busca “Crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas, puedan elegir un mundo de posibilidades infinitas.

### **3.1.3.2 Entel Perú S.A.**

Entel es una gran empresa de procedencia Chilena la cual está dedicada al rubro de las telecomunicaciones. Fue creada en 1964 primero como una empresa estatal y posteriormente fue privatizada en 1992. Esta empresa ofrece telefonía celular y telefonía fija, tecnologías de información, carrera de larga distancia y otros servicios. Entel llega al Perú en Octubre del 2014 y comienza sus actividades cuando compra la empresa Nextel Perú poniéndole fin a esa marca y buscando marcar una nueva estrategia en el mercado de móviles ofreciendo planes postpago con precios por debajo de otras empresas de

telecomunicaciones y con equipos subvencionados que han logrado que esta empresa se convierta líder en portabilidad.

Entel llega al Perú en Octubre del 2014 y comienza sus actividades cuando compra la empresa Nextel Perú poniéndole fin a esa marca y buscando marcar una nueva estrategia en el mercado de móviles ofreciendo planes postpago con precios por debajo de otras empresas de telecomunicaciones y con equipos subvencionados que han logrado que esta empresa se convierta líder en portabilidad. (A3).

La presentación de los planes comerciales de Entel Perú, propuso una oferta que alteró en gran medida la competencia pues, motivó a los principales operadores, Movistar y Claro, a replantear su oferta comercial con mayores y mejores beneficios para sus clientes. El crecimiento que ha logrado Entel Perú se puede ver reflejado en un incremento del 166% en ventas, 66% usuarios y 52% facturación. En términos de portabilidad según lo que especifica Osiptel, 1 de cada 2 números ha migrado a Entel.

Finalmente se puede decir que el despliegue de la red 4G LTE de Entel ha logrado éxito a nivel mundial por el uso masivo de muchas antenas activas las cuales cuentan con la tecnología más avanzada en la industria y serán la tendencia en las redes celulares.

El despliegue de la red 4G LTE de Entel ha logrado éxito a nivel mundial por el uso masivo de muchas antenas activas las cuales cuentan con la tecnología más avanzada en la industria y serán la tendencia en las redes celulares. (A4)

### **3.1.3.3 America Movil Peru S.A.C.**

America Móvil es una empresa enfocada en el rubro de telecomunicaciones, tiene procedencia mexicana y hoy en día tiene presencia en 18 países de América, contando con más de 260 millones de usuarios, y actualmente es la cuarta compañía de telecomunicaciones más grande e importante del mundo.

Esta gran empresa opera en varios países con el nombre de Claro y junto a la empresa Telmex son controladas por el Grupo Carso.

America Movil inicia sus actividades en el Perú el 12 de abril del 2000 comprando la empresa de Telecomunicaciones llamada TIM y lanzando así Claro el primero de Agosto del año 2005.

En abril de año 2008 Claro se vuelve pionera en lanzar un servicio 3G en una plataforma GSM y en Mayo del 2014 lanza su nuevo servicio de 4G LTE.

Hoy en día es considerada la segunda empresa más grande del país entre las tres empresas de telefonía celular que más destacan con cerca de 3,8 millones de clientes (OSIPTEL, Marzo de 2007).

Hoy en día es considerada la segunda empresa más grande del país entre las tres empresas de telefonía celular que más destacan con cerca de 3,8 millones de clientes (OSIPTEL, marzo de 2007). (A5)

Esta empresa al momento ofrece servicios de telefonía fija, telefonía móvil, cable e internet complementando con servicios de claro video y claro música.

### **3.1.3.4 Bitel S.C.R.L.**

Bitel proviene de la empresa Viettel Telecom, operadora de telecomunicaciones proveniente Vietnam.

Fue Fundada con el nombre de SIGELCO el primero de Junio del año 1989 siendo de propiedad estatal la cual operaba el Ministerio de Defensa de Vietnam.

En 1993 se comenzó a utilizar la marca Viettel, la cual inicialmente brindaba servicios de comunicación únicamente a la milicia vietnamita hasta el año 2000, donde se lanza oficialmente al mercado con la tecnología VoIP y posteriormente en el año 2004 con telefonía celular. En Mayo de 2007, Viettel comienza a proveer servicios de internet Data Center en Vietnam y progresivamente nuevos servicios que fueron acoplando su portafolio de productos.

Hoy en día esta empresa opera bajo diversas marcas en Vietnam (Viettel), Mozambique (Movitel), Laos (Unitel), Camboya (Metfone), Haití (Natcom) y Perú (Bitel).

Viettel llega al Perú como Bitel cuando a mediados de 2012 gana una licitación para poder brindar servicios de telefonía móvil en el Perú.

A pesar de que en el camino se tuvieron bastantes retrasos, Viettel Perú S.A.C, que utiliza como nombre comercial Bitel, inicia sus operaciones comerciales a nivel nacional un 26 de Julio del año 2014.

Hasta el momento se han instalado varios puntos de venta de servicio al cliente, así como se está terminando de complementar la cobertura de su señal para lograr posicionarse mejor en el mercado peruano.

### **3.1.4 Estadísticas del Sector**

#### **3.1.4.1 Nivel de Ingresos**

Las empresas de telecomunicaciones se caracterizan por ser uno de los negocios más rentables que hay ya que la telefonía móvil y la gran necesidad de la gente por mantenerse conectados a internet logran que la población adquiera diferentes servicios que ofrecen las operadoras y que estas creen mayor necesidad para así llegar a vender más de un servicio por persona en el país.

Las empresas de telecomunicaciones se caracterizan por ser uno de los negocios más rentables que hay ya que la telefonía móvil y la gran necesidad de la gente por mantenerse conectados a internet logran que la población adquiera diferentes servicios que ofrecen las operadoras. (O9)

Esta situación se ve reflejada en las grandes ganancias que año a año superan las principales empresas de telecomunicaciones comercialmente conocidas como Movistar, Entel, Claro y Bitel.



**Tabla 3: Estado de resultados Telefónica del Peru S.A.A. (2016 y 2017)**

TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A		
ESTADOS FINANCIEROS - INDIVIDUAL - ANUAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (EN MILES DE NUEVOS SOLES)		
CUENTA	2017	2016
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>9,221,852.00</b>	<b>9,571,568</b>
Costo de Ventas		
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) Bruta</b>	<b>9,221,852.00</b>	<b>9,571,568</b>
Gastos de Ventas y Distribución	-146,353	-176,432
Gastos de Administración	-7,870,726	-7,768,083
Otros Ingresos Operativos	217,845	44,760
Otros Gastos Operativos	-3,298	-14,545
Otras Ganancias (Pérdida)		
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA</b>	<b>1,419,420</b>	<b>1,657,268</b>
Ganancia (Pérdida) de la Baja en Archivos Financieros medidos al Costo Amortizado		
Ingresos Financieros	27,912	23,988
Ingresos por Intereses calculados usando el Método de Interés Efectivo		
Gastos Financieros	-156,638	-383,534
Ganancia (Pérdida) por Deterioro de Valor (Pérdidas Crediticias Esperadas o Reversiones)		
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	82,906	76,702
Diferencias de Cambio Neto	-4,721	-24,612
Ganancias (Pérdidas) por Reclasificación de Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Resultados antes medidos al Costo Amortizado		
Ganancia (Pérdida) Acumulada en Otro Resultado Integral por Activos Financieros medidos a Valor Razonable reclasificados como cambios en Resultados		
Ganancias (Pérdidas) por Cobertura de un Grupo de Partidas con posiciones de Riesgo Compensadoras		
Diferencias entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros de Dividendo a pagar		
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1,368,879</b>	<b>1,349,812</b>
Ingreso (Gasto) por Impuestos	-457,400	-1,848,529
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	911,479	-498,717
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas		
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>911,479</b>	<b>-498,717</b>
<b>GANANCIAS (PÉRDIDA) POR ACCIÓN:</b>		
<b>GANANCIAS (PÉRDIDA) BÁSICA POR ACCIÓN:</b>		
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas	0,273	(0,149)
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas		
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Ordinaria	0,273	(0,149)
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Continuas		
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas		
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Inversión		
<b>GANANCIAS (PÉRDIDA) DILUIDA POR ACCIÓN:</b>		
Diluida por Acción Ordinaria en aOperaciones Continuas	0,273	(0,149)
Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas		
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Ordinaria	0,273	(0,149)
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Continuas		
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas		
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Inversión		

**Fuente: Portal SMV (2016). Información Financiera por Periodo. Extraído el 19 de Agosto del 2017 de [https://www.smv.gov.pe/Frm\\_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74](https://www.smv.gov.pe/Frm_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74)**

Según nos informa Semana económica (Febrero, 2017), la empresa Telefónica del Peru S.A.A. presenta en sus estados financieros una utilidad de 911,479.000 soles representativos en el año 2017, siendo esta utilidad proveniente de todos los servicios brindados que ponen a Telefónica en el primer lugar a nivel nacional.

Telefónica del Peru S.A.A. presenta en sus estados financieros una utilidad de 911,479.000 soles representativos en el año 2017, siendo

esta utilidad proveniente de todos los servicios brindados que ponen a Telefónica en el primer lugar a nivel nacional. (O10).

Esta información es corroborada con el estado de resultados que la empresa presenta ante la SMV (Superintendencia del Mercado de Valores).

Según la SMV, la empresa Telefónica percibe ingresos anuales de 9,221,852.000 millones de soles.

Siguiendo el orden de mérito podemos evaluar a la empresa America Movil Perú S.A.C. la cual en el último año ha agregado 23 mil suscriptores de la red postpago finalizando el segundo trimestre con 12 millones de suscriptores.

Según la página de Semana Económica (Febrero, 2017) la empresa conocida comercialmente como claro obtuvo una utilidad de 222,000.000 soles.

Los ingresos de datos móviles aumentaron 7.4%, los de líneas fija crecieron 9.8% a pesar de una base pequeña, impulsados por banda ancha y TV de Paga cuyos ingresos crecieron 12.1% y 14.6%, respectivamente.

Los ingresos de datos móviles aumentaron 7.4%, los de líneas fija crecieron 9.8% a pesar de una base pequeña, impulsados por banda ancha y TV de Paga cuyos ingresos crecieron 12.1% y 14.6%, respectivamente. (A6)

Continuando con el tercer operador más importante en el país, Entel Peru S.A. tuvo expansión en un 54% de clientes de telefonía móvil.

Según la página “Semana Económica”, Entel Perú registró ingresos por 170,790.000 millones de soles lo cual significó un crecimiento de 46% frente al 2016.

Entel Peru S.A. tuvo expansión en un 54% de clientes de telefonía móvil. (A7)

El crecimiento se vio impulsado por el aumento en la base de clientes de la empresa, principalmente por las líneas móviles que cerró en 4.8 millones de usuarios al cuarto trimestre. La cifra representa un crecimiento interanual de 54% y uno trimestral de 7%.

De otro lado, el EBITDA aún sigue en terreno negativo en el Perú. La firma registró una pérdida de US\$43.2 millones en el período analizado. La cifra representa una mejora respecto del cuarto trimestre del 2016, cuando el EBITDA fue una pérdida por US\$ 70.4 millones. Esta mejora se atribuye al crecimiento de los ingresos por venta de servicios.

Finalmente evaluando al cuarto operador en la escala de los principales operadores en el Perú el grupo vietnamita Viettel presentó los resultados correspondientes al primer semestre del año y brindó datos de su operación en el mercado peruano donde participa bajo la marca Bitel. Allí duplicó sus ingresos hasta 59,20 millones de dólares, respecto de igual período anterior. Los ingresos desprendidos de los servicios 3G crecieron 4,5 veces respecto al mismo semestre de 2016.

La marca Bitel. Allí duplicó sus ingresos hasta 59,20 millones de dólares, respecto de igual período anterior. Los ingresos desprendidos de los servicios 3G crecieron 4,5 veces respecto al mismo semestre de 2016. (A8)

#### **3.1.4.2 Percepción**

Según un estudio realizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio podemos determinar la gran importancia que las empresas de Telecomunicaciones tienen a diferencia de otros rubros.

Los clientes muestran real atención a las promociones en redes sociales y propagandas en la televisión donde se muestran los nuevos avances tecnológicos que pueden facilitar cada gestión dentro de sus labores y obligaciones.

Los clientes muestran real atención a las promociones en redes sociales y propagandas en la televisión donde se muestran los nuevos avances tecnológicos que pueden facilitar cada gestión dentro de sus labores y obligaciones. (O11)

Como principales resultados de la investigación se identificó que:

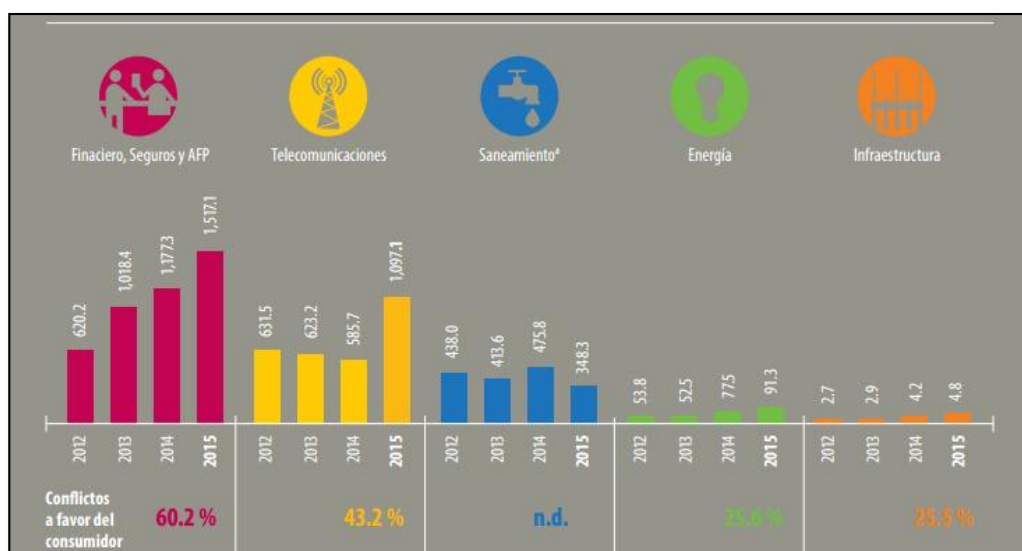
- La calidad de las comunicaciones es uno de los aspectos más valorados, frente al coste del servicio como el menos satisfactorio.
- También se ha detectado un gran desconocimiento de los usuarios respecto de la tarifa que han contratado (60% en móviles), lo que puede explicar algunas insatisfacciones, percibidas como incidencias, por cargos debidos a la utilización de servicios de precio no conocido de antemano, como los servicios de roaming o de tarificación adicional.
- Más de la mitad de los usuarios de telefonía móvil y en torno a la tercera parte de los de servicios fijos que han tenido alguna incidencia en el último año, independientemente de si han contactado o no con el operador para su resolución, consideran que esta no se ha resuelto o se ha resuelto de forma poco o nada satisfactoria.
- Existe una tendencia para no tener línea telefónica fija son los debidos a la sustitución fijo-móvil.
- En telefonía móvil se constata la saturación del servicio, con una penetración sobre los individuos entrevistados del 85,5.

La calidad de las comunicaciones es uno de los aspectos más valorados, frente al coste del servicio como el menos satisfactorio. (O12)

Más de la mitad de los usuarios de telefonía móvil y en torno a la tercera parte de los de servicios fijos que han tenido alguna incidencia en el último año y consideran que esta no se ha resuelto o se ha resuelto de

forma poco o nada satisfactoria. En telefonía móvil se constata la saturación del servicio, con una penetración sobre los individuos entrevistados. (A9)

**Figura 2: Reclamos resueltos por los proveedores a nivel nacional según Indecopi (2016)**



Fuente: Portal Indecopi (2016). Informe Anual. Extraído el 17 de Agosto del 2017 de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/InformeAnual2017/a72a4c99-b760-41da-9fb0-b0676f2d53a8>

Frente a todos los posibles problemas identificados los consumidores saben que tienen un ente fiscalizador de la propiedad intelectual Indecopi, el cual vela por los derechos del consumidor y el cual ha tenido una respuesta positiva frente a los reclamos como podemos ver en la siguiente imagen en el año 2016 el sector de telecomunicaciones Indecopi aumentó el porcentaje de reclamos resueltos hasta en un 43.2 del total buscando el apoyo al consumidor y protegiendo sus derechos frente a los distintos operadores.

Frente a la percepción sobre los principales operadores en el Perú la empresa Movistar tiene el mayor porcentaje de quejas y reclamos por mal servicio.

Frente a la percepción sobre los principales operadores en el Perú la empresa Movistar tiene el mayor porcentaje de quejas y reclamos por mal servicio. (A10)

Esta empresa que se considera el primer operador a nivel nacional está considerada como un operador que no puede dar abasto a más clientes pues no brinda un servicio de calidad en sus diferentes productos.

Está considerada como un operador que no puede dar abasto a más clientes pues no brinda un servicio de calidad. (A11)

En segundo lugar, está Claro que por ser el segundo operador a nivel nacional también ocupa un papel importante dentro del mercado, si bien no es tan grande como Movistar, también se encuentra inmerso en muchas quejas sobre su servicio y es que las empresas que logran captar tantos usuarios deben de lograr una estabilidad y tener un plan de contingencia frente a diversas circunstancias que puedan perjudicar a sus clientes.

La empresa Entel en el último año ha demostrado destacar en su servicio post venta y por tal motivo y por su estrategia de precios diferenciados ha logrado que una gran cantidad de clientes de Claro y Movistar se pasen al servicio de Entel.

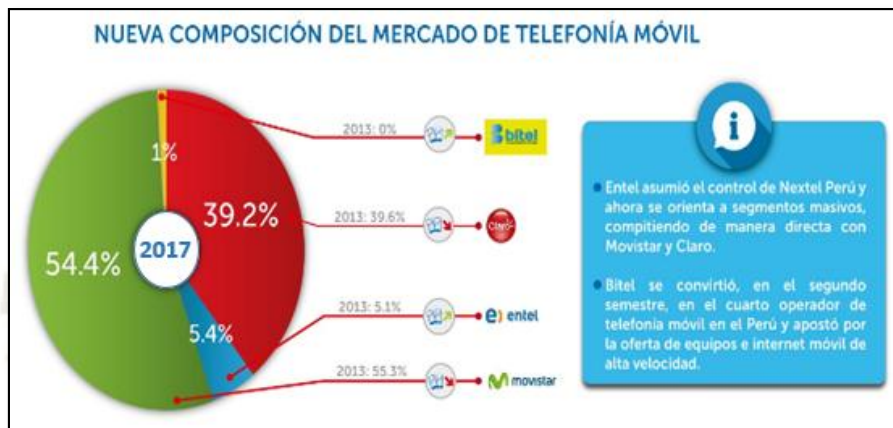
Finalmente, Bitel está logrando impulsar una opción más económica enfocada en un mercado C donde todos puedan tener la posibilidad de optar por un plan postpago a precios muy competitivos buscando mejorar la confianza en el servicio y cobertura.

#### **3.1.4.3 Posicionamiento**

Para poder evaluar el posicionamiento que tienen las empresas es importante basarnos en una fuente veraz y es por eso que OSIPTEL, el ente regulador de las operadoras a nivel nacional realiza un constante estudio sobre cada operador y rige normas que todos deben de cumplir en base al derecho del consumidor.

Como ente regulador Osiptel tiene la misión de analizar la cantidad de clientes que opta por una empresa de telecomunicaciones y busca mostrar al usuario la cobertura que estas le pueden dar.

**Figura 3: Reporte de posicionamiento de operadores OSIPTEL 2017**



**Fuente:** Portal Osiptel (2017). Cobertura Movil. Extraído el 10 de Abril del 2017 de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/>

Al analizar el mercado de telecomunicaciones se aprecia que Telefónica tiene la mayor cantidad del mercado en el Perú con un 54.4% del total, seguido por Claro el cual ocupa el 39.2% del mercado, en tercer lugar vemos a Entel quien alcanza el 5.4% y finalmente Bitel quien posee el 1% del mercado.

Las nuevas operadoras representan el 6.4% del mercado. En tanto, Movistar pasó de cubrir el 55.3% al 54.4% del mercado y Claro retrocedió de 39.6% a 39.2%, al último trimestre del año pasado.

Las líneas móviles llegaron a 31 millones 860 mil al cierre del 2017, aumentando en 6% respecto al 2016.

Al analizar el mercado de telecomunicaciones se aprecia que Telefónica tiene la mayor cantidad del mercado en el Perú con un 54.4% del total. (O13)

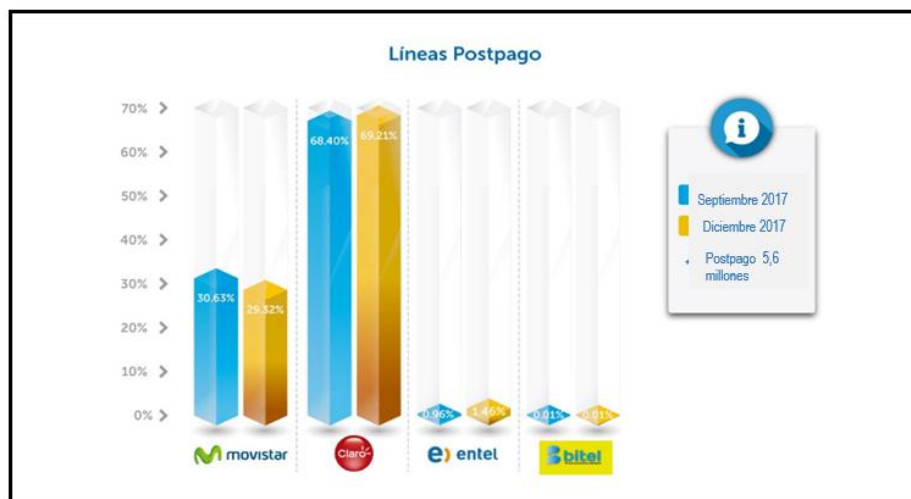
Los primeros resultados de las medidas adoptadas por el OSIPTEL para promover la competencia, el ingreso de los nuevos operadores Entel

Perú (reemplazo a Nextel) y Bitel, muestran un nuevo mapa de participación en el mercado de telefonía móvil. Las nuevas operadoras significan un 6.4% del total, en tanto que Movistar y Claro redefinieron su participación en el mercado de 55.3% a 54.4%.

El mercado nacional de la telefonía móvil creció a 31 millones 860 mil líneas móviles en el 2017, lo que significa un crecimiento de 6.4% (1 millón 910 mil líneas entre nuevas). Movistar sigue liderando el mercado con 17.3 millones de líneas, América Móvil (Claro) posee 12.5 millones de líneas, Entel Perú llegó a 1.7 millones y Bitel alcanza las 323 mil líneas.

Movistar sigue liderando el mercado con 17.3 millones de líneas. (O14)

**Figura 4: Líneas Móviles por Modalidad de Contratación Prepago**

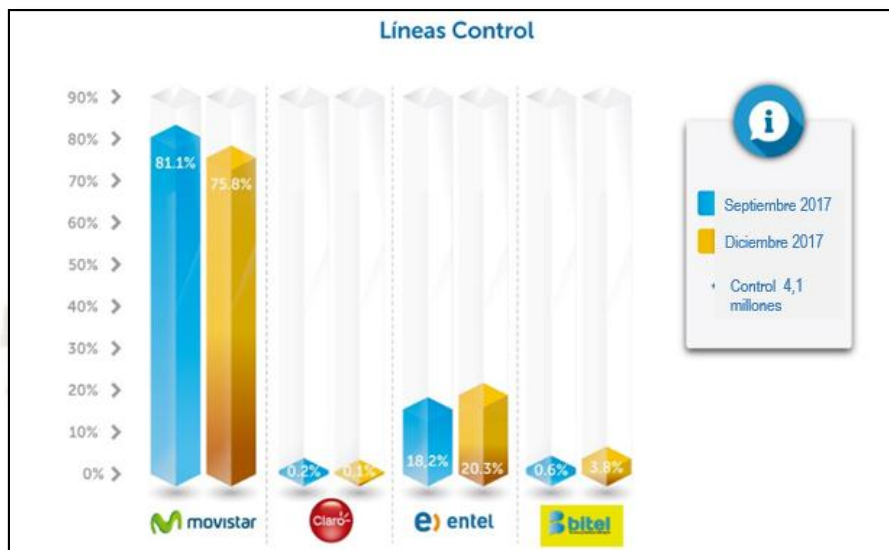


**Fuente:** Portal Osiptel (2017). Líneas Móviles por Modalidad de Contratación Prepago. Extraído el 26 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)

Como podemos ver en la imagen captada de la página principal de Osiptel, Movistar y Claro tienen un gran enfoque por mantener clientes prepago los cuales tienen preferencia por ambas marcas dejando de lado a Entel y Bitel. El análisis es realizado sobre el periodo de Septiembre y Diciembre correspondiente al año 2017.

Movistar y Claro tienen un gran enfoque por mantener clientes prepago los cuales tienen preferencia por ambas marcas dejando de lado a Entel y Bitel. (O15)

**Figura 5: Líneas Móviles por Modalidad Control**

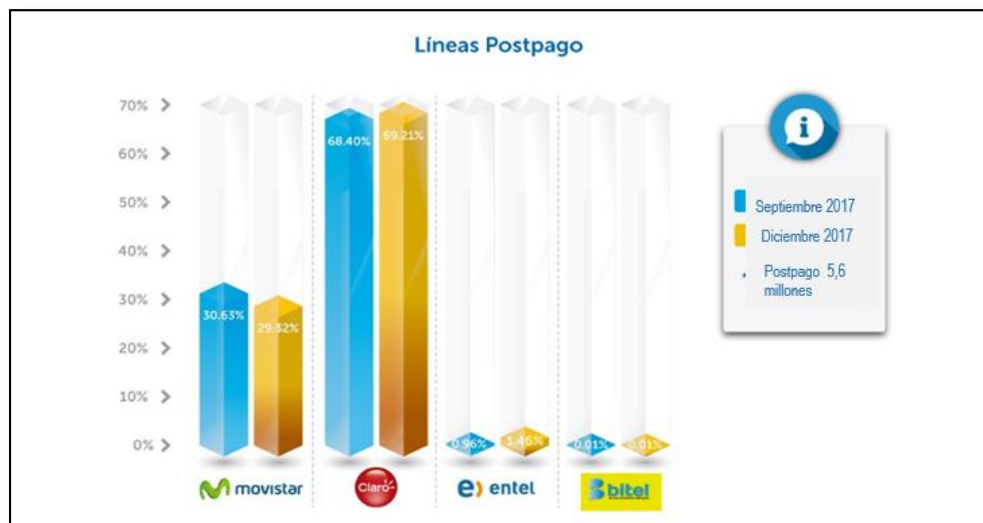


**Fuente: Portal Osiptel (2017). Líneas Móviles por Modalidad Control.**  
Extraído el 26 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)

Dentro de las líneas de planes control podemos ver que Claro cae rotundamente en preferencia del consumidor y Movistar se mantiene firme en primer lugar seguido de Entel quién con su entrada logra una estrategia de posicionamiento en líneas Control.

Dentro de las líneas de planes control podemos ver que Claro cae rotundamente en preferencia del consumidor y Movistar se mantiene firme en primer lugar. (O16)

**Figura 6: Líneas Móviles por Modalidad Postpago**



**Fuente: Portal Osiptel (2017). Líneas Móviles por Modalidad Postpago. Extraído el 26 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)**

Finalmente, en el cuadro de análisis de las líneas postpago entendiéndose como líneas con plan abierto podemos ver que Claro ocupa el primer lugar seguido de Movistar y muy por debajo vemos a Entel y Bitel.

Se tiene la necesidad de ofrecer mayor cantidad de líneas post pago en el mercado ya que el operador claro posee el primer lugar en estas líneas, se puede incrementar los distribuidores, u ofrecer a distintos segmentos a los cuales no se les a ofrecido antes. (O17).

#### 3.1.4.4 Cobertura

Cada empresa de telecomunicaciones presente en el Perú tiene un margen de cobertura que varía dependiendo de la zona donde pueda encontrarse una antena.

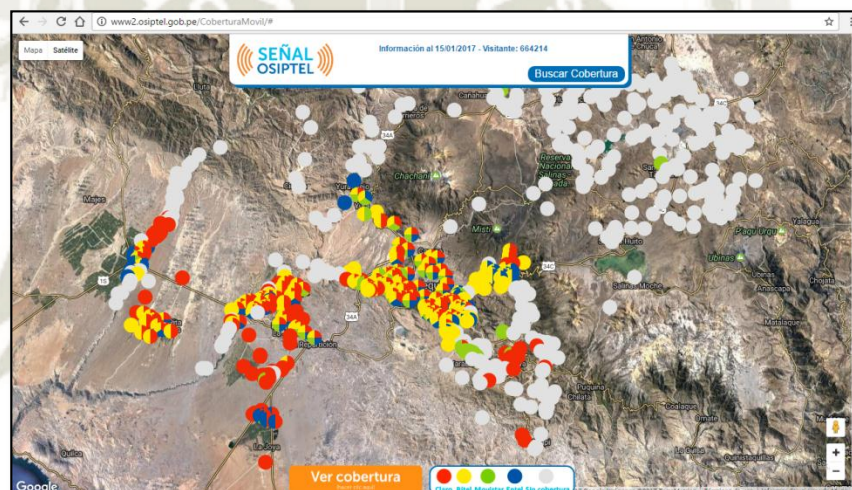
En muchos casos los clientes optan por un operador dependiendo de donde vayan a utilizar su móvil pues mientras algunos operadores son más potentes en ciertas zonas de la ciudad pueden tener áreas

deficientes donde muchos de sus clientes tengan problemas de señal por baja cobertura.

Cada empresa de telecomunicaciones presente en el Perú tiene un margen de cobertura que varía dependiendo de la zona donde pueda encontrarse una antena. (A13).

Para poder analizar la cobertura de los operadores podemos utilizar una herramienta brindada por la empresa OSIPTEL.

**Figura 7: Cobertura Móvil del Sector Arequipa por Operador**



**Fuente: Portal Osiptel (2016). Cobertura Movil del Sector Arequipa por Operador. Extraído el 28 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)**

En la imagen podemos evaluar la cobertura móvil de los 4 principales operadores que nos brinda OSIPTEL (Ente regulador de las empresas de telecomunicaciones) la cual nos da una herramienta en su página [www.osiptel.gob.pe](http://www.osiptel.gob.pe) donde se puede visualizar según el departamento, provincia, distrito y localidad la cobertura que brinda cada operador de modo que los clientes puedan informarse y tener precaución en el momento de optar por una empresa de telecomunicaciones que realmente cubra con las necesidades de cobertura dentro del lugar donde se utilizará la red móvil.

## 3.2 Análisis Externo

### 3.2.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)

En el Perú podemos ver diferentes entes reguladores de las telecomunicaciones que pueden supervisar y normar los procesos para que cada empresa de este rubro pueda brindar productos de calidad que beneficie a sus clientes.

#### 3.2.1.1 Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC)

El MTC es un órgano perteneciente al Poder Ejecutivo el cual es responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones del país como lo son los sistemas de carreteras, ferrovías, tráfico marítimo y aéreo.

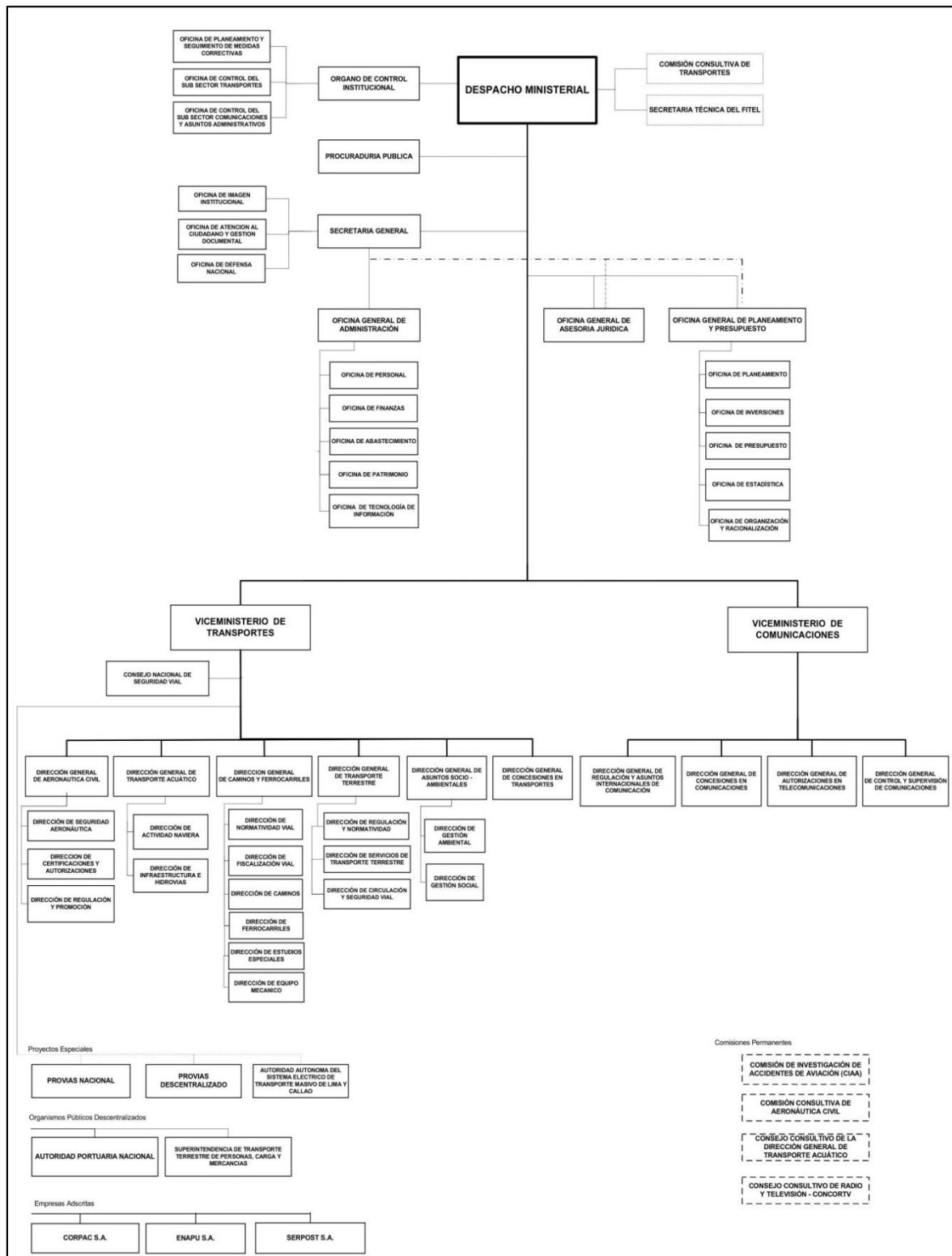
Su labor es muy importante ya que permite la integración a nivel nacional, regional e internacional, la facilitación del comercio, la reducción de la pobreza y el bienestar del ciudadano.

Por medio de los órganos de control e instituciones sectoriales supervisa el correcto funcionamiento de las vías de comunicación, las telecomunicaciones y el transporte, incluyendo autos, camiones, trenes, barcos, aviones y comunicaciones telefónicas e internet.

En cuanto a las comunicaciones evalúan y tramitan las solicitudes de la operación de estaciones de radio y televisión de señal abierta y servicios privados de telecomunicaciones, además de la planificación del espectro radioeléctrico que utilizan las mismas. También ejerce la función de controlar y supervisar la prestación de los servicios y actividades de comunicaciones, con la potestad para sancionar en el ámbito de su competencia y de velar por el uso correcto del espectro radioeléctrico.

El MTC ejerce la función de controlar y supervisar la prestación de los servicios y actividades de comunicaciones, con la potestad para sancionar en el ámbito de su competencia y de velar por el uso correcto del espectro radioeléctrico. (O18)

Figura 8: Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones



Fuente: Portal MTC (2016). Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Extraído el 15 de Octubre del 2017 de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/organizacion.html>

Como vemos en la imagen el MTC está estructurado en dos partes, una enfocada en transportes y la otra en comunicaciones.

El despacho ministerial se divide en el viceministerio de transportes el cual se divide en seis diferentes direcciones y el viceministerio de comunicaciones se divide en cuatro diferentes direcciones las cuales son:

Dirección general de regulación y asuntos internacionales de comunicación, Dirección general de concesiones en comunicaciones, Dirección general de autorizaciones en telecomunicaciones y Dirección general de control y supervisión de comunicaciones.

Ambos organismos tienen órganos externos que dan apoyo y asesoría a las distintas áreas.

- Autorizaciones

La Dirección General de Autorizaciones en Telecomunicaciones es un órgano que está a cargo de la evaluación y tramitación de las solicitudes de estaciones de radio y televisión de señal abierta y servicios privados de telecomunicaciones; determinando las frecuencias o canales para dicha operación.

También evalúa el cumplimiento las obligaciones derivadas de las autorizaciones otorgadas, como son las obligaciones económicas (canon, tasa, derechos), entre otras. Se encarga, además, de la planificación del espectro radioeléctrico que utilizan las estaciones de radio y televisión de señal abierta y servicios privados de telecomunicaciones.

- Control y Supervisión

La Dirección General de Control y Supervisión de Comunicaciones es un órgano que se encarga de controlar y supervisar la prestación de los servicios y actividades de comunicaciones, puede sancionar en el ámbito de su competencia.

Dispone de un Sistema Nacional de Gestión y Control de Espectro Radioeléctrico. Este sistema proporciona la infraestructura necesaria para verificar el correcto uso del espectro radioeléctrico conforme a las normas nacionales y a las recomendaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), permitiendo actuar de una manera eficaz y eficiente sobre las emisiones provenientes de estaciones ilegales.

- Regulación y Asuntos Internacionales

La Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones es el órgano que se encarga de proponer y evaluar las políticas y regulación del sector. Está a cargo, además, de la difusión de la Normativa y política sectorial, el calendario de reuniones y eventos internacionales, la Información estadística del sector como boletines, formatos e instructivos generales – Catastro y registro de infraestructura.

- Concesiones

La Dirección General de Concesiones en Comunicaciones - DGCC, es el órgano que está encargado de proponer, otorgar, modificar, renovar y cancelar concesiones y registros para prestar servicios públicos de telecomunicaciones y servicios postales.

También es responsable de la administración del espectro radioeléctrico y otros recursos asociados a la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones.

### **3.2.1.2 Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL)**

Osiptel es una entidad pública descentralizada que regula y supervisa el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones, independiente de las empresas operadora y se encuentra adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros.

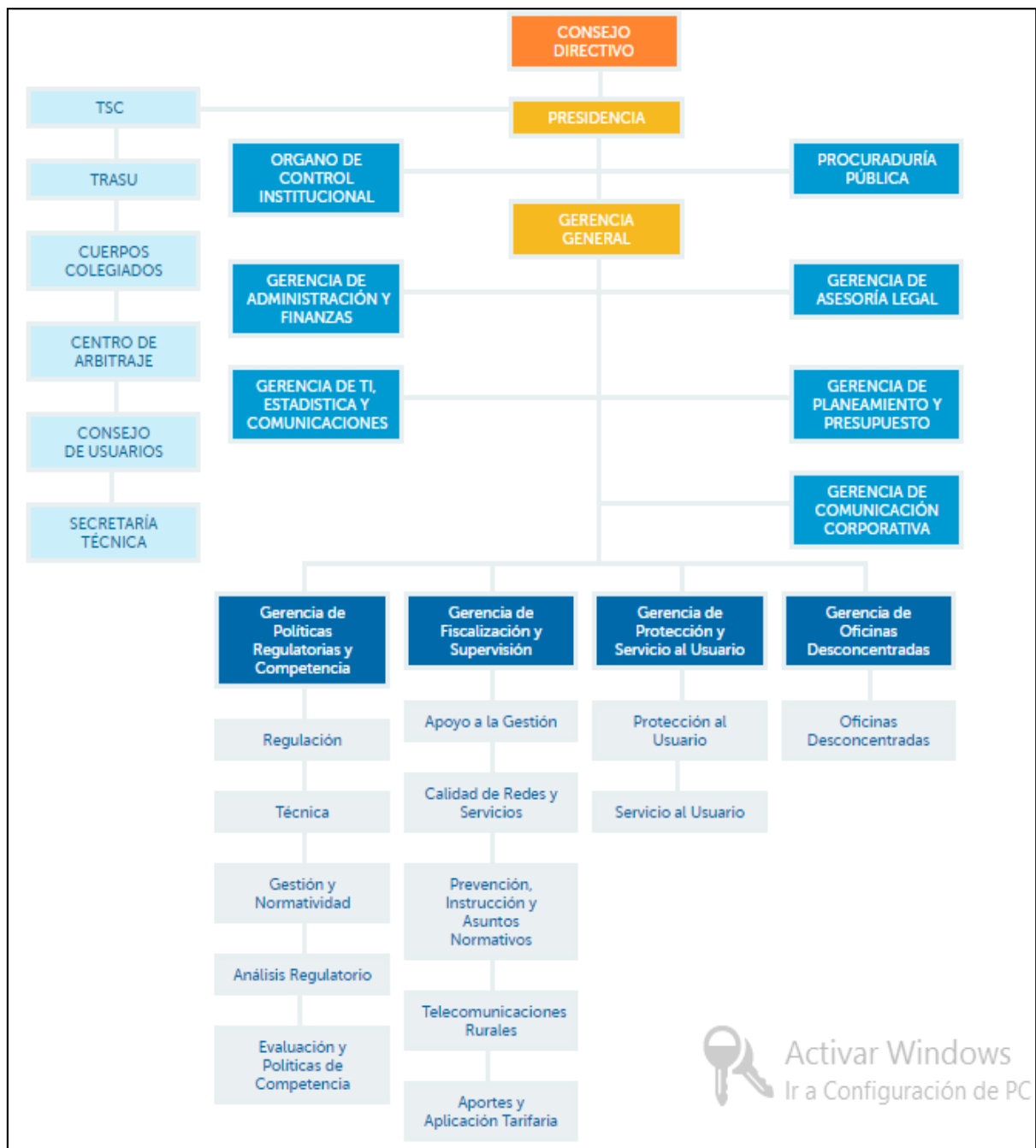
Su finalidad es garantizar la calidad y eficiencia del servicio de telecomunicaciones que es brindado al usuario y poder proteger el mercado de servicios públicos de telecomunicaciones de prácticas contrarias a la libre y leal competencia.

Como misión tiene “Regular y supervisar el mercado de las telecomunicaciones para promover la competencia, la calidad de los servicios y el respeto a los derechos de los usuarios”.

Como visión “Lograr que se brinden servicios de telecomunicaciones accesibles y de calidad en un marco de efectiva competencia, y ser reconocidos por la población como una institución autónoma, técnica e innovadora”.

Según la Ley N 27336 “Ley de Desarrollo de las Funciones y Facultades del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones”, se aprueba el reglamento de normas complementarias al régimen de los aportes administrados por OSIPTEL y se aprueba el procedimiento para el registro de tarifas a través de la página web e OSIPTEL.

**Figura 9: Organigrama OSIPTEL**



**Fuente:** Portal Osiptel (2016). Organigrama Osiptel Extraído el 16 de Octubre del 2017 de

<http://www.osiptel.gob.pe/categoria/estructura-organizacional>

La estructura que tiene el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones comienza con el consejo directivo seguido de la presidencia y la gerencia general.

La gerencia general se divide en cuatro gerencias: Gerencia de políticas regulatorias y competencia, gerencia de fiscalización y supervisión, gerencia de protección y servicio al usuario y la gerencia de oficinas desconcentradas. Cada gerencia tiene un propósito distinto de protección, regulación, apoyo a la gestión y servicio. Osiptel también cuenta con apoyo de órganos externos que brindan apoyo a la presidencia y gerencias.

### **Funciones**

- Reguladora, Es la facultad de fijar tarifas de los servicios públicos de telecomunicaciones; actualmente estas tarifas son establecidas libremente por cada empresa operadora, de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda en el mercado; no obstante, puede establecer tarifas tope para determinados servicios.
- Normativa, donde dicta reglamentos tales como: sistemas tarifarios, procedimientos de reclamos, organización interna, proceso de aprobación de reglamentos, normas y regulaciones, lineamientos y criterios para la existencia de contabilidad separada en las empresas operadoras, lineamientos para la interconexión de servicios y redes, estándares de calidad y las condiciones de uso de los servicios que se encuentren bajo su competencia, relaciones entre las empresas comercializadoras y las empresas operadoras y, entre aquellas y los usuarios del servicio; en aquellos aspectos relativos a la comercialización de tráfico de telecomunicaciones y otros.

Podrá tipificar las infracciones que no estén previstas en la Ley de Telecomunicaciones y determinar las sanciones correspondientes, dentro de las categorías previstas en la referida Ley.

- Fiscalizadora, permite imponer sanciones y medidas correctivas a las empresas operadoras y demás empresas o personas por el incumplimiento de las normas aplicables, de las regulaciones y de las obligaciones contenidas en los contratos de concesión.
- Solución de reclamos de usuarios, para conocer y resolver los reclamos presentados por usuarios contra empresas operadoras, como: facturación o cobro del servicio, instalación o Activación del servicio, traslado del servicio.
- Solución de controversias, la cual autoriza a los órganos funcionales competentes a resolver en la vía administrativa los conflictos y las controversias que, dentro del ámbito de su competencia, surjan tanto, entre empresas operadoras, y entre éstas y el usuario. Quedan excluidas de esta función aquellas controversias que son de competencia exclusiva del Indecopi. La función de resolver controversias comprende además la de conciliar intereses contrapuestos.
- Supervisora, Esta función permite verificar el cumplimiento de las obligaciones legales, contractuales o técnicas por parte de las empresas operadoras, así como de los reglamentos a los que deben ceñirse.

#### Plan Estratégico periodo 2014-2017

Como estrategia genérica planteada para el periodo 2014-2017 se establece que para poder lograr la misión y visión se tendrá como pilar central la satisfacción de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones para lo cual es necesario fomentar de manera efectiva la competencia de las empresas operadoras y fortalecer internamente a la institución en cuanto a recursos, capacidades y procesos en búsqueda de la excelencia en la gestión.

Actualmente estas tarifas son establecidas libremente por cada empresa operadora, de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda en el mercado; no obstante, puede establecer tarifas topes para determinados servicios. (O19)

**Figura 10: Pilares de la Estrategia del OSIPTEL**



Fuente: Portal Osiptel (2016). Pilares de la Estrategia del Osiptel extraído el 16 de Octubre del 2017 de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/planestrategicoins/files/PEI2014-2017.pdf>

Lo pilares de la estrategia se construirán teniendo como base la Innovación con búsqueda de soluciones creativas para los desafíos que deberá enfrentar la institución en los próximos años, la inclusión que buscará la promoción de una mayor cobertura de los servicios de telecomunicaciones y mayor cercanía de los servicios que brinda el OSIPTEL al usuario y la prevención que se encargará de anticipar los posibles problemas que pudieran afectar a los servicios de telecomunicaciones y/o al accionar, para tomar las medidas necesarias de manera oportuna.

### **Política de Seguridad de la Información**

Osiptel considera a la información como un activo de vital importancia y el aseguramiento de la confidencialidad, disponibilidad e integridad

como primordial para realizar con normalidad sus operaciones y actividades institucionales. Por tanto, establece los mecanismos para su protección en los medios de soporte, comunicación y tratamiento de todo tipo de amenazas, sean internas o externas, deliberadas o accidentales.

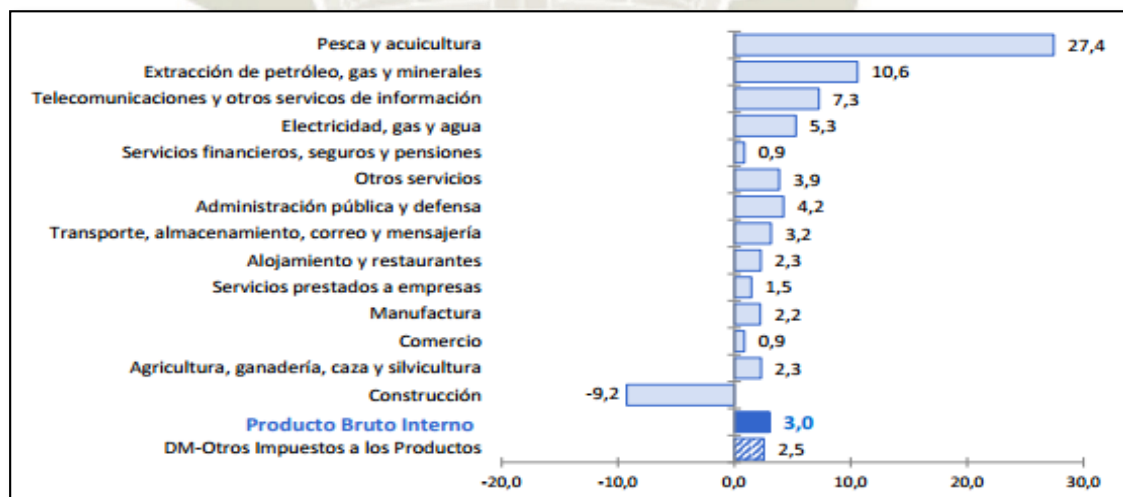
Por lo tanto, garantiza el apoyo al proceso de planificación, implementación, revisión y mejora del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, asumiendo con ello, el compromiso de proteger los recursos de información.

Establece los mecanismos para respaldar la difusión y actualización, tanto de la presente política como de los demás componentes del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

### 3.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

#### 3.2.2.1 PBI

**Figura 11: Producto Bruto Interno por Actividad Económica (IV Trimestre 2016)**



Fuente: Portal Inei (2016). Producto Bruto Interno por Actividad Económica Extraído el 17 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF)

De acuerdo al INEI en su análisis del último trimestre del 2017 podemos evaluar en la siguiente figura que existió un incremento del

3% del PBI gracias a diversas actividades como la pesca y agricultura que ocuparon un 27.4%, el gas y minerales con 10.6%, telecomunicaciones y otros servicios de información 7.3%, gas y agua 5.3%, administración pública y defensa 4.2%, otros servicios 3.9% transporte, almacenamiento, correo y mensajería 3.2%, alojamiento y restaurantes 2.3%, servicios prestados a empresas 1.5%, manufactura 2.2%, comercio 0.9%, agricultura, ganadería, caza, silvicultura 2.3%, construcción -9.2%.

**Tabla 4: Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior**

Actividades	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	V Trim.	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	V Trim.
<b>ECONOMÍA TOTAL (PBI)</b>	2.0	3.2	3.2	4.6	3.3	4.3	3.7	4.5	3.0	3.9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	32.6	3.8	4.3	2.5	3.0	1.6	1.5	1.9	2.3	1.8
Pesca y Acuicultura	(-10.1)	32.6	(-25.4)	41.9	15.9	1.8	(-56.1)	71.6	27.4	(-10.1)
Extracción de petróleo, gas y minerales	4.8	7.6	10.2	14.9	9.5	15.7	23.3	16.3	10.6	16.3
Manufactura	(-4.5)	0.2	(-3.0)	0.3	(-1.7)	(-2.8)	(-7.9)	2.0	2.2	(-1.6)
Electricidad, gas y agua	4.9	5.4	6.0	7.6	6.0	10.4	7.1	6.5	5.3	7.3
Construcción	(-6.8)	(-8.2)	(-6.5)	(-2.1)	(-5.8)	2.0	0.8	(-3.9)	(-9.2)	(-3.1)
Comercio	3.7	4.1	4.3	4.0	4.0	2.8	2.3	1.4	0.9	1.8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2.2	2.8	3.2	2.5	2.7	3.9	3.2	3.4	3.2	3.4
Alojamiento y restaurantes	2.9	3.2	3.3	2.6	3.0	2.9	2.6	2.6	2.3	2.6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	9.9	6.8	9.6	10.9	9.3	7.7	10.6	6.9	7.3	8.1
Servicios financieros, seguros y pensiones	10.7	9.1	8.5	10.6	8.7	8.6	6.8	5.1	0.9	5.4
Servicios prestados a empresas	5.0	5.4	4.2	3.9	4.6	3.0	2.1	2.2	1.5	2.2
Administración pública y defensa	3.2	3.6	3.6	5.0	3.9	4.7	4.7	4.6	4.2	4.6
Otros servicios	4.5	5.1	4.3	4.4	4.5	4.3	4.2	4.0	3.9	4.1
<b>TOTAL INDUSTRIAS (VAB)</b>	2.2	3.6	3.3	5.0	3.5	4.6	3.9	4.6	3.0	4.0
DM-Otros Impuestos a los Productos	(-0.6)	(-1.0)	1.6	1.6	0.4	1.7	2.0	3.3	2.5	2.4

**Fuente: Portal Inei (2017). Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior Extraído el 19 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF)**

Como vemos en la siguiente tabla las actividades generadas por telecomunicaciones y otros servicios de información desde el primer trimestre del año 2015 hasta el cuarto semestre del año 2016 han significado una de las principales actividades que aportan al PBI por la gran importancia que tiene hoy en día este rubro en la sociedad.

En el periodo 2016/2015 el rubro de telecomunicaciones al año tiene un porcentaje de 9.3 sobre el PBI y en el periodo 2017/2016 un porcentaje de 8.1.

Podemos ver que actividades como la pesca están sujetos a temporadas altas de venta y otras bajas por lo que su aporte no es constante y tiene periodos negativos u otros muy positivos y actividades como lo

servicios financieros, seguros y pensiones que en el primer periodo tienen un porcentaje de 9.7 sobre el PBI pero en el segundo periodo baja hasta 5.4.

### **Implicancias de las Telecomunicaciones en el PBI**

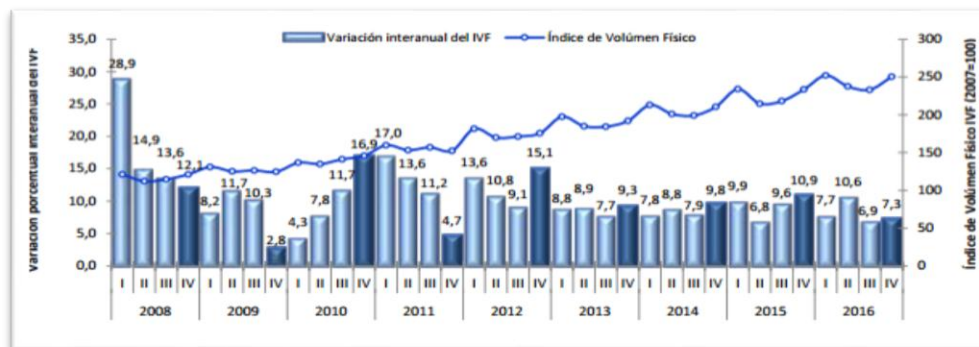
En el cuarto trimestre del periodo 2016/2015, la actividad de telecomunicaciones se incrementó en 10,9%, básicamente por la expansión del subsector telecomunicaciones.

El crecimiento del subsector telecomunicaciones se explica por el incremento del servicio de telefonía especialmente la telefonía móvil (14,9%) el cual se ve favorecido por la reducción de tarifas, aparición de novedosos equipos y la competencia entre los operadores; servicio de internet (11,3%) por mayores conexiones al servicio de banda ancha y planes más económicos; televisión por cable (6,7%) debido al incremento de suscripción a planes dúos y tríos; así como, mayor afiliación a paquetes de canales y el servicio de transmisión de datos y otros (6,5%) debido al incremento de mensajes de texto, multimedia, interconexiones de circuitos y consumo de datos. El servicio de telefonía fija continuó decreciendo (-24,3%) como consecuencia de la preferencia por el servicio de telefonía móvil.

El subsector otros servicios de información presentó una caída de -1.8% debido a la desaceleración de las actividades de producción, distribución y exhibición de películas; así como, la programación informática.

En el año 2017 la actividad telecomunicaciones y otros servicios de información a precios constantes. Registró un crecimiento de 8,1%, explicado por el incremento en los subsectores telecomunicaciones y otros servicios de información.

**Figura 12: Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información con valores a precio constantes (2008-2016)**



**Fuente: Portal Inei (2016). Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información con valores a precio constantes (2008-2016) Extraído el 19 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF)**

En esta imagen podemos evaluar la variación interanual del índice e volumen físico del sector de telecomunicaciones teniendo como pico en el año 2008 un valor máximo de 28.9 en su primer trimestre y un valor mínimo en el 2009 con 2.8.

A partir del año 2013 se tiene mayor estabilidad hasta el año 2016 teniendo en cuenta que este análisis se realiza considerando precios constantes.

### 3.2.2.2 Volumen de Ventas a Nivel Nacional

Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, durante los últimos 15 años el sector de telecomunicaciones y otros servicios de información han registrado ascensos en sus niveles productivos, siendo la telefonía celular y la televisión por cable los factores de mayor incidencia positiva.

El alto nivel de competitividad ha permitido que todos los operadores puedan incrementar sus beneficios y a su vez bajar los costos de diferentes productos que hoy son accesibles por todo el mercado.

Todos los operadores puedan incrementar sus beneficios y a su vez bajar los costos de diferentes productos que hoy son accesibles por todo el mercado de la mano con la ampliación de la gama de productos ofrecidos en un paquete completo de servicios de telecomunicaciones. (O20)

**Tabla 5: Principales Indicadores del Sector Telecomunicaciones**

INDICADOR	2015	2016	2017	Variación % 2017/2016
Líneas fijas instaladas(miles)	3,668	3,226	3,166	(-1,9)
Líneas fijas en servicios (miles)	3,084	3,025	2,966	(-2,3)
Líneas de telefonía de uso público	214	207	191	(-0,8)
Líneas fijas de telefonía pública en servicios por 1000 habitantes	7,3	7,0	6,4	(-8,9)
Líneas en servicio de telefonía móvil (miles)	29,954	31,877	34,236	7,4
Conexiones en servicios de televisión por suscripción (miles)	1,418	1,483	1,730	16,7

**Fuente: Portal Inei (2016). Principales Indicadores del Sector Telecomunicaciones Extraído el 25 de Octubre del 2017 de**

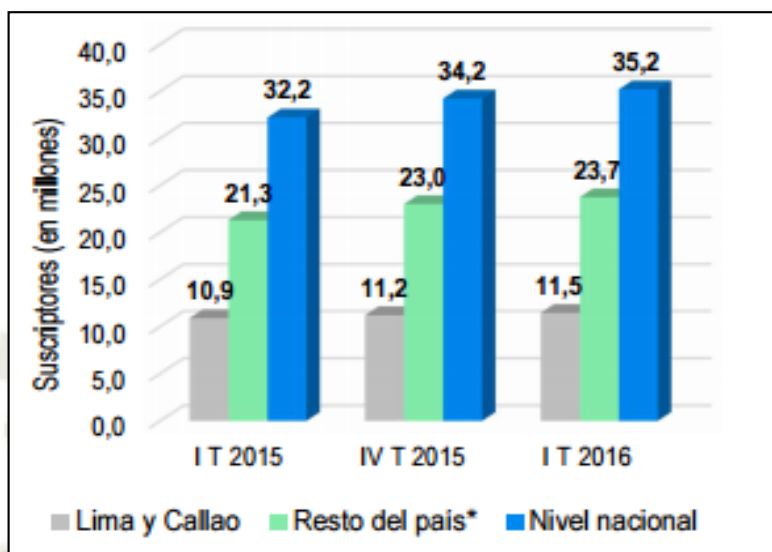
**[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)**

Como podemos evaluar en la siguiente tabla el rubro de telecomunicaciones se divide en diferente producto y servicios como líneas fijas instaladas, líneas fijas en servicio, líneas de telefonía de uso público, líneas fijas de telefonía pública en servicios, líneas en servicios de telefonía móvil y conexiones en servicio de televisión.

Cada uno de estos tiene su propio mercado e importancia, pero como vemos hoy en día las líneas móviles se han vuelto el principal ingreso de todos los operadores por la cantidad de líneas que demanda el mercado.

Según la tabla desde el 2015 hasta el 2017 ha habido un incremento de 7.4%.

**Figura 13: Evolución de Líneas de Telefonía Móvil en Servicio**

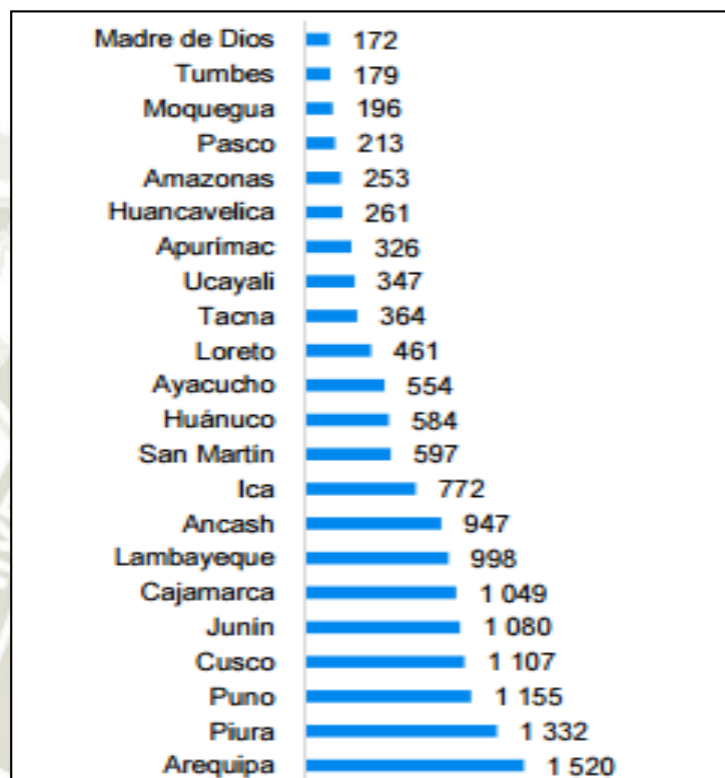


Fuente: Portal MTC (2016). Evolución de Líneas de Telefonía Móvil en Servicio Extraído el 26 de Octubre del 2017 de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/eestadistica\\_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202016.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/eestadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202016.pdf)

Según el MTC, Al primer trimestre del año 2016, el número total de líneas de telefonía móvil n servicio fue de 35 207 580 a nivel nacional, mostrando un crecimiento de 6,19% a comparación del mismo periodo en el 2015. Por otra parte, las regiones Lima y Callao conjuntamente concentraron 11 458 274 de líneas móviles (32,5% del total), el resto del país registró 23 749 306 líneas (67,5%), mientras que las líneas ascendieron a 7 703 791 líneas (22,52%). Cabe destacar que las líneas móviles del resto del país registraron un crecimiento anual de 9,3%.

### 3.2.2.3 Volumen de ventas de la región Arequipa.

Figura 14: Líneas de Telefonía Móvil en servicio según región (primer trimestre del 2017)



Fuente: Portal MTC (2017). Volumen de ventas de la región Arequipa Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/documentos/2017/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2017/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pdf)

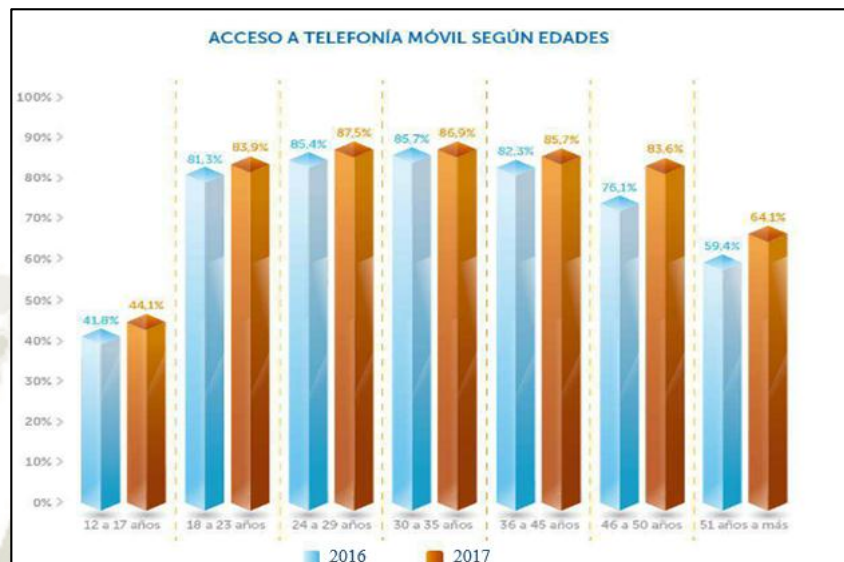
El MTC nos muestra que, a marzo de 2017, la región de Arequipa presentó un total de 1 520 462 líneas de telefonía móvil siendo la segunda ciudad a nivel nacional con mayor demanda seguida de Piura con 1 332 193.

A nivel de densidad la ciudad de Arequipa presenta un porcentaje de 117.2 por cada 100 habitantes lo cual muestra la importancia que ha tomado esta ciudad frente a la necesidad de adquirir nuevas líneas incluso más de una por persona.

### 3.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

#### 3.2.3.1 Demografía de Empresas de Telecomunicaciones

**Figura 15: Acceso a Telefonía Móvil Según Edades (2016-2017)**



Fuente: Portal Osiptel (2016). Acceso a Telefonía Móvil Según Edades (2016-2017) Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte\\_estadistico\\_junio2017/reporte\\_estadistico\\_junio2017.html#1/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_junio2017/reporte_estadistico_junio2017.html#1/z)

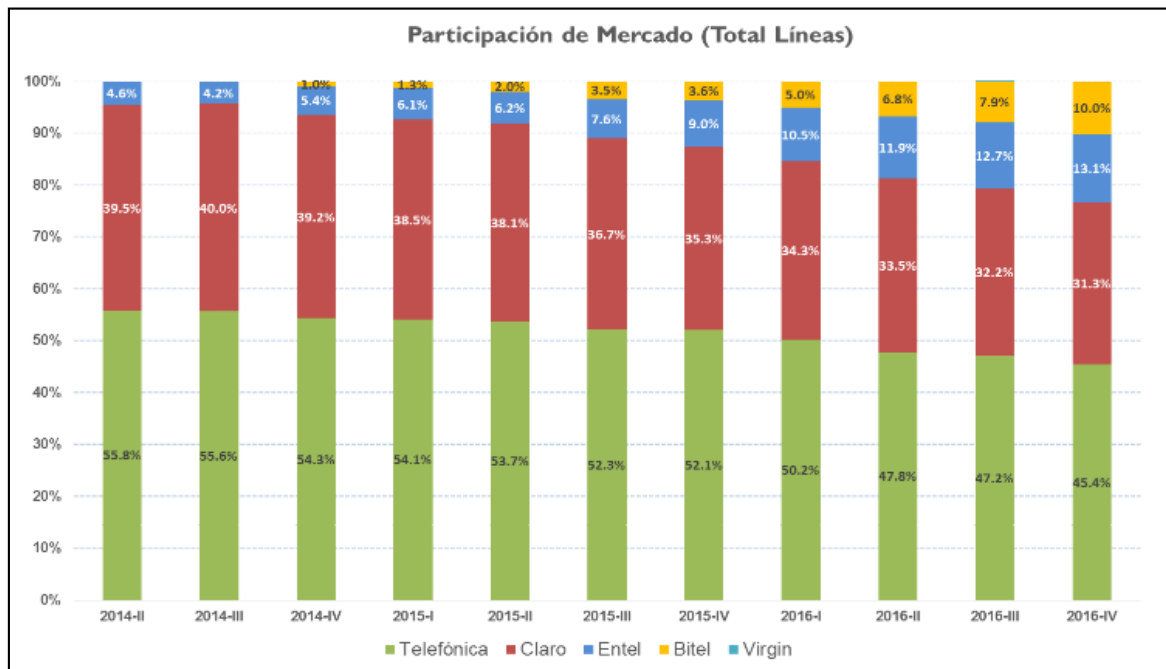
Según un estudio realizado por Osiptel a la telefonía móvil, el porcentaje de personas en el Perú con acceso a telefonía móvil se acerca al 100% ya que en el 2017 el 93.4% de los hogares peruanos ya cuentas con este acceso y según los resultados de la encuesta residencial de servicios de telecomunicaciones (ERESTEL).

El estudio muestra que el mayor acceso al servicio de telefonía móvil es independiente del perfil social. Así en el último año, se registró un crecimiento en los usuarios de todas las edades, destacando un avance de 7.5 puntos porcentuales entre las personas de 46 a 50 años, y de 4.7 puntos porcentuales entre los mayores de 51 años.

Según un estudio realizado por Osiptel a la telefonía móvil, el porcentaje de personas en el Perú con acceso a telefonía móvil se acerca

al 100%, siendo oportunidad para Ampliar los centros de atención en otras ciudades de la región sur (O21)

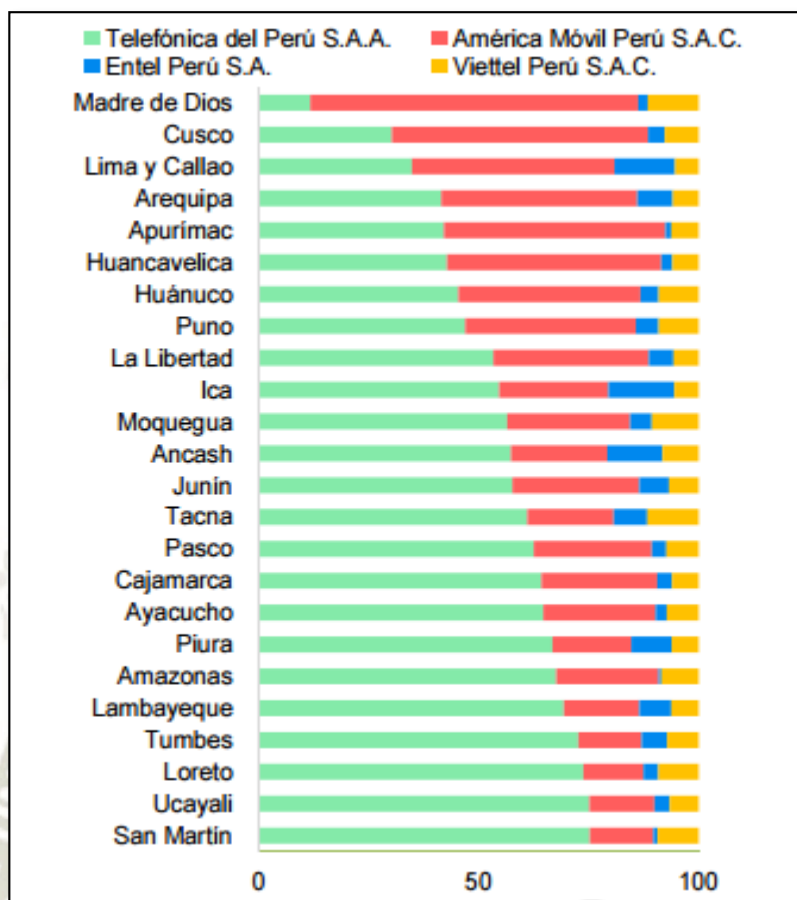
**Figura 16: Participación del Mercado en líneas nuevas a nivel nacional (2014-2016)**



**Fuente:** Portal Osiptel (2016). Participación del Mercado en líneas nuevas a nivel nacional (2014-2016) Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_abril2017/reporteestadistico\\_abril2017.html#1/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/reporteestadistico_abril2017.html#1/z)

Según un reporte realizado por Osiptel se evalúa que la competencia en el mercado de telefonía móvil sigue en auge. Solo el año pasado, el segmento registró una expansión de 8% al pasar de 34.24 millones de líneas (2015) a 36.99 millones (2016). En tanto, la penetración móvil se elevó a 122 líneas por cada 100 peruanos, nivel récord en el sector telecomunicaciones según el OSIPTEL. Solo en el 2016, se incorporaron 2 millones 755 mil 634 líneas móviles, cifra que generó una recomposición del mercado.

**Figura 17: Distribución de Telefonía Móvil Según Regiones (I Trimestre del 2016)**

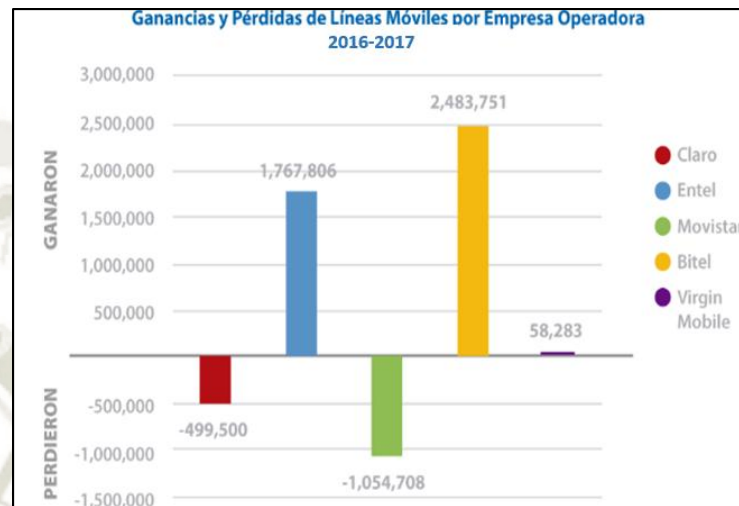


Fuente: Portal MTC (2016). Distribución de Telefonía Móvil Según Regiones (I Trimestre del 2016) Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pdf)

La empresa líder en telefonía móvil, Movistar, perdió 6.7 puntos porcentuales de participación, al cerrar el año con 45.4%, desde un 52.1% registrado el año 2016, es decir, pasó de concentrar 17.84 millones de líneas (2016) a 16.79 millones (2017). En el mismo período, Claro perdió una participación de 3.9 puntos porcentuales al bajar de 35.3% a 31.3% (de 12.08 millones de líneas a un total de 11.58 millones de líneas). En el caso de los nuevos operadores, Entel logró un salto de 9% a 13.1%, al ampliar su cartera de clientes de 3.08 millones de líneas a 4.85 millones. Sin embargo, el mayor crecimiento

lo registró Bitel al ganar 6.4 puntos porcentuales y totalizar 3.71 millones de líneas. Mientras, la empresa Virgin controla un 0.2% del mercado de telefonía móvil con 58.28 mil líneas.

**Figura 18: Ganancia y Pérdida de Líneas Móviles por empresa operadora (2016-2017)**



Fuente: Portal Osiptel (2016). Ganancia y Pérdida de Líneas Móviles por empresa operadora (2016-2017) Extraído el 05 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_abril2017/reporteestadistico\\_abril2017.html#2/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/reporteestadistico_abril2017.html#2/z)

### 3.2.3.2 Reclamos

Según un reporte estadístico realizado por Osiptel en Abril del 2017 podemos analizar que la cantidad de usuarios que presentan reclamos aumentó 68% al alcanzar 2 millones 135000 casos.

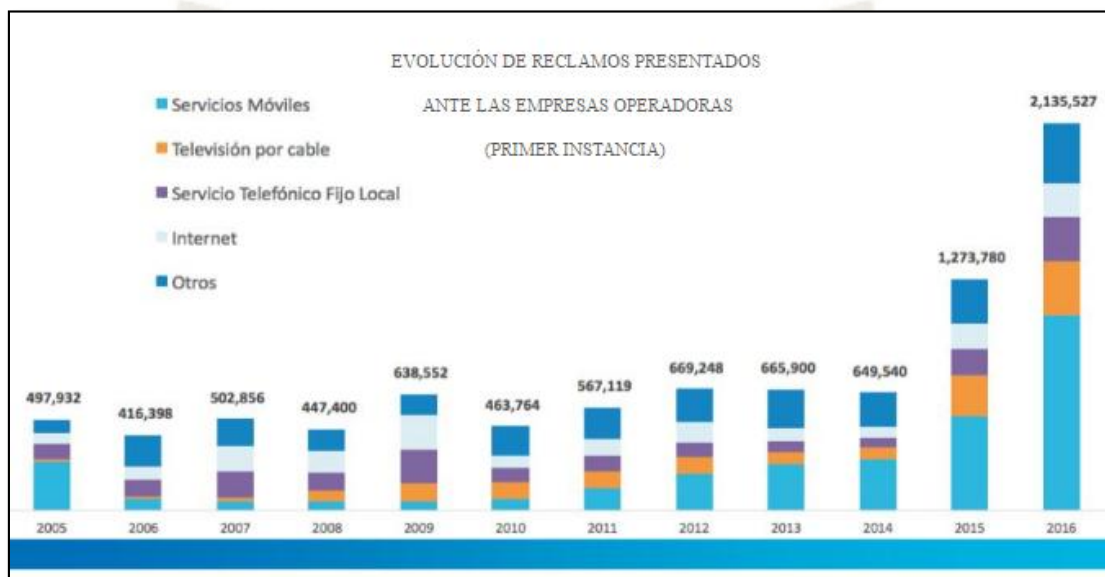
El avance se explica por los reclamos en el servicio de telefonía móvil, que aumentaron 107% al totalizar 1 millón 074 mil, a ello se debe sumar que el mercado de telefonía móvil registró una expansión de 8% al pasar de 34.24 millones líneas (2016) a 36.99 millones (2017).

A medida que aumentan los reclamos las personas comprenden mejor sobre sus derechos al exigir mejores servicios en telecomunicaciones siendo que Osiptel intensificó diversas campañas de orientación a los usuarios sobre sus derechos, destacando entre ellos la de “verifica

cuántas líneas móviles tienes a tu nombre”, cómo realizar una portabilidad numérica y el apagón telefónico.

Del porcentaje total registrado por Osiptel, Telefónica registró el 57.34% del total de reclamos tramitados en primera instancia.

**Figura 19: Evolución de Reclamos Presentados ante empresas operadoras (2005-2016)**

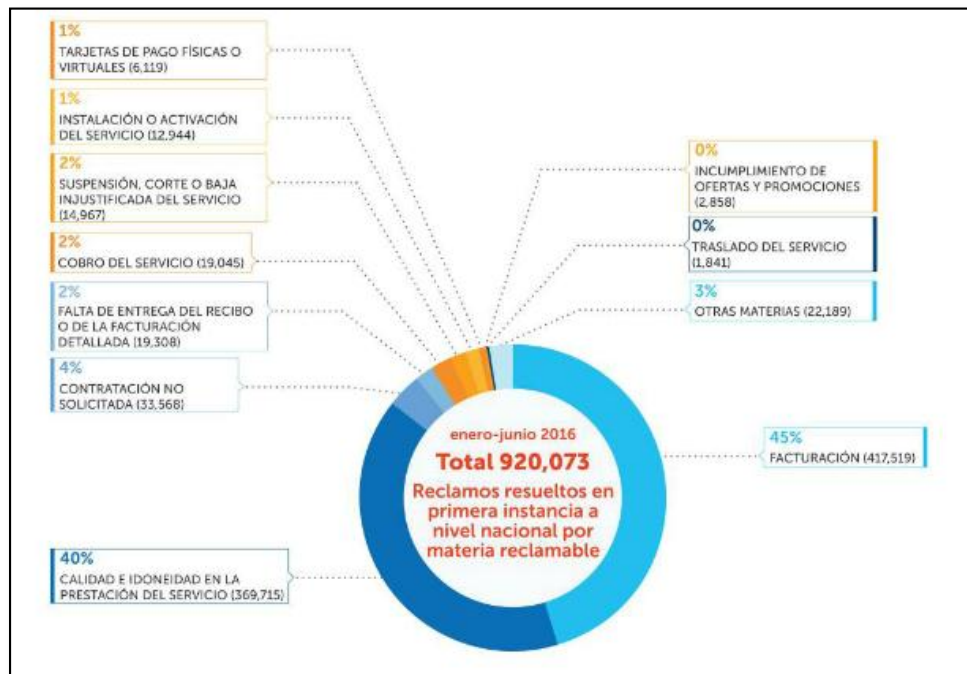


**Fuente:** Portal Osiptel (2016). Evolución de Reclamos Presentados ante empresas operadoras (2005-2016) Extraído el 05 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadisticoii\\_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadisticoii_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1)

De las más de 10 materias de reclamos atendidos, la facturación ocupa el primer lugar con 417 mil 519, cifra que representa el 45% de todos los reclamos resueltos. Le sigue la calidad en la prestación de servicio, con 369 mil 715 reclamos gestionados, esto es, el 29% del total. En tercer lugar se ubica la contratación no solicitada por el usuario con 33 mil 568 reclamos, que constituye el 4% de todas las materias de reclamos gestionadas. Otras materias que figuran entre las primeras de la lista son: el cobro del servicio con 19 mil 045 reclamos resueltos; la suspensión, corte o baja injustificada del servicio con 14 mil 967 reclamos atendidos; y la instalación o activación del servicio con 12 mil

944 reclamos gestionados por las empresas operadoras en el primer semestre de 2016.

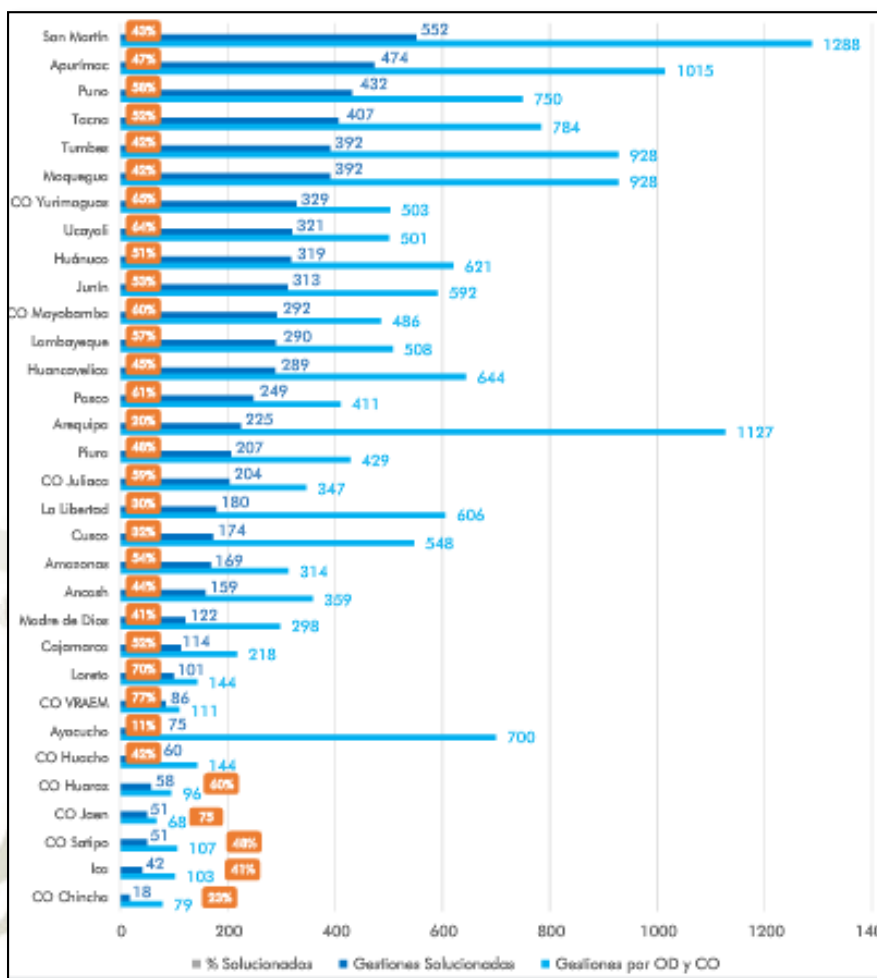
**Figura 20: Total de Reclamos resueltos por Osiptel a nivel nacional**



**Fuente:** Portal Osiptel (2016). Total de Reclamos resueltos por Osiptel a nivel nacional Extraído el 08 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_oct2016/reporteestadistico\\_oct2016.html#2/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_oct2016/reporteestadistico_oct2016.html#2/z)

Durante el 2016, se intensificó la gestión de las Oficinas Desconcentradas (OD) y Centros de Orientaciones (CO) del OSIPTEL a favor de los usuarios de todo el Perú. Según información del ente regulador, durante el año pasado se registraron 7,147 gestiones que resultaron favorables para el público usuario, es decir, una efectividad de 47.2% sobre el total de solicitudes recibidas. Tal magnitud fue superior a las gestiones favorables registradas en el 2015 (6,952), con una efectividad de 44.4%. Las oficinas desconcentradas de San Martín y Apurímac fueron las que lograron los mejores resultados, con 552 y 474 gestiones exitosas durante el 2016. Cabe indicar que estas estas OD recibieron 1,288 y 1,015 solicitudes de gestiones.

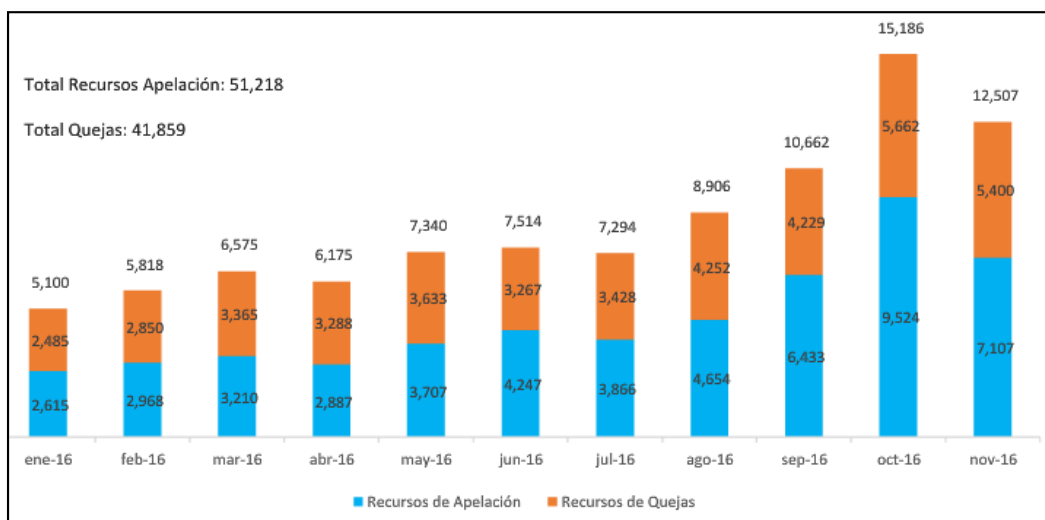
**Figura 21: Gestiones Realizadas y Solucionadas por Osiptel año 2016**



**Fuente:** Portal Osiptel (2016). Gestiones Realizadas y Solucionadas por Osiptel año 2016 Extraído el 08 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_ene2016/reporteestadistico\\_ene2017.html#2/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_ene2016/reporteestadistico_ene2017.html#2/z)

Más de 93,000 expedientes ingresaron al Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuarios del OSIPTEL (TRASU) de enero a noviembre de 2016.

**Figura 22: Expedientes Ingresados al Trasu 2016**



**Fuente: Portal Osiptel (2016). Expedientes Ingresados al Trasu 2016** Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de

[http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_dic2016-2/reporteestadistico\\_dic2016-2.html#1/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_dic2016-2/reporteestadistico_dic2016-2.html#1/z)

La cifra de expedientes registrados representa un incremento de 119% respecto a lo registrado en el mismo periodo de 2015. El TRASU del OSIPTEL recibió 41,859 apelaciones a las decisiones adoptadas por las empresas operadoras ante reclamos de los usuarios. Asimismo, se consideraron 51,218 quejas presentadas por los usuarios por mala atención de las empresas. Cabe indicar que las apelaciones son elevadas por las empresas operadoras ante el TRASU del OSIPTEL (Segunda Instancia), cuando los usuarios no están conformes con la resolución de la empresa operadora a su reclamo (Primera Instancia). Además, las quejas elevadas al TRASU corresponden a disconformidades planteadas por los usuarios en la atención por parte de las empresas operadoras, por aspectos formales tales como la no notificación de alguna resolución de un reclamo en el plazo establecido.

### 3.2.3.3 Publicidad

Según lo comentado en Portal Facua (2017) muchas veces la información presentada por las empresas del sector telecomunicaciones puede verse como engañosa, lo cual genera disconformidad y confusión a los usuarios finales.

La gran mayoría de usuarios y clientes opinan que la información y publicidad brindada por las empresas de telecomunicaciones que contratan no es del todo real y específica, por lo que no va de acorde con la verdad y realidad del servicio, por otro lado, los usuarios manifiestan que las promociones que encuentran ya sea en afiches o anuncios muestran tarifas completamente distintas a cuando optaron por tomar algún servicio.

Las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones utilizan distintas formas de exonerar u optar por presentar la información utilizando una letra diminuta para presentar ciertas condiciones referentes a precios, tarifas o plazos en la publicidad, lo cual muchas veces suele ser imperceptible para el consumidor y quizás en muchos casos de haber conocido toda la información se hubiese reusado a adquirir algún producto o servicio.

Es por eso que es necesario revisar toda la información sobre todo aun cuando las promociones son reducidas, ya que es probable que la publicidad este obviando información importante para la toma de decisiones acerca de un producto o servicio.

Es importante siempre conservar la documentación acerca de las promociones y publicidad que se ofrece, aun cuando las promociones son ofrecidas por vía telefónica, es necesario exigir que dicha información se envíe de manera escrita por correo, esta forma habrá evidencia de lo mencionado y podremos exigir y reclamar.

La publicidad que brindan las empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones tiene carácter contractual, o que fuerza al cumplimiento obligatorio de las promociones ofrecidas, a pesar de que

las condiciones otorgadas no están expuestas en un contrato definido entre el cliente y el operador.

Se establece también que las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones deben facilitar al público información importante como: nombre, razón social, establecimiento, que servicios están disponibles para el público y las modalidades como lo prestan, las tarifas que mantienen, las cuotas de utilización, cuál es su política de reembolsos, cuales son los servicios post venta que ofrecen como mantenimiento, reparación, modalidad para resolución de reclamos.

Ante cualquier tipo de reclamo, se puede hacer presente en las oficinas de Indecopi, quienes se rigen a leyes para poder defender los derechos del consumidor.

Según lo analizado en Portal La Republica (2017) en relación a la publicidad en nuestro país, las empresas invierten mucho en publicidad año tras año, lo cual va de la mano con un escenario económico favorable debido al crecimiento económico que viene dándose, lo que hace que las empresas busquen llamar más la atención del público e incentiva a las operadoras a invertir más en promociones y anuncios a los usuarios, optando por publicidad digital.

Se viene dando un mayor enfoque a la publicidad por internet y mediante los teléfonos inteligentes, de acuerdo a un ranking de las empresas de telecomunicaciones que realizaron inversiones más fuertes en publicidad se concluyó que el Perú viene invirtiendo más de 27 millones de soles en publicidad digital con un gran número de entidades anunciantes, la empresa que lidera este ranking es Entel con su logo “Migra a Entel”, le sigue movistar, quien ha reducido considerablemente su participación en el mercado, y en seguida Claro, teniendo como último a Bitel. En la cola tenemos a Tuenti, Jazztel y Direct TV.

La inversión más fuerte en publicidad sigue siendo las inversiones en publicidad televisiva a pesar de que cada año crece aún más la participación del internet, las redes sociales y las App.

### 3.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Habiendo investigado lo que dice Lopez J. (2015, p. 49-50) al igual que en épocas pasadas la invención de la imprenta, maquina a vapor y demás descubrimientos pasaron a la historia como hitos importantes, en actualidad los cambios que se vienen dando respecto a las nuevas tecnologías pasaran por lo mismo, ya que estas producen un gran e importante impacto debido a sus cambios recurrentes y su constante evolución en telefonía fija y móvil, repercutiendo en los estilos de vida de las personas, la forma en la que pasan el día a día, tanto en casa, en el trabajo, y como se relacionan en la vida cotidiana.

Como se explica en el Portal Network World (2012) en la última década el mundo de las telecomunicaciones ha sufrido diversos cambios importantes y existen tendencias permanentes, podemos decir que dentro de las principales tendencias en cambios en las telecomunicaciones tenemos las siguientes:

Una de las nuevas tecnologías es el Cloud Computing o Computación en la nube, permite prestar servicios en línea sin necesidad de descargar programas, esto hace frente a la necesidad de las empresas de almacenar grandes cantidades de información importante, ya que cuenta con grandes cantidades de almacenamiento virtual, de esta manera pueden gestionar su información de maneras más eficaz, económica y eficiente de acuerdo a las necesidades que se presenten. Esta metodología ha representado un importante cambio para el mercado de las tecnologías de información brindando seguridad a las empresas.

Debido a la deficiencia de capacidad de banda ancha en las redes móviles, se crea la era gigabyte, desarrollando una mejor tecnología para mejorar el tráfico móvil, logrando que la información circule en la red en un menor tiempo. Dentro de esta era hemos visto la evolución del 3G y 4G.

Otro de las tendencias son las redes All IP, las cuales evolucionan las telecomunicaciones de modo que buscar obtener la convergencia de nuevo servicios multimedia de manera que enfoca las redes en grupos de información y transformación hacia redes 'All-IP'. La evolución de

las telecomunicaciones hacia la convergencia entre redes fijas y móviles sitúa en primer plano la importancia de la transformación de las redes.

Para que un negocio se desarrollara de una manera más eficiente y eficaz es necesario implementar redes inteligentes, existentes y de ancho de banda, de manera que estas sean más eficientes satisfaciendo mejor las necesidades de los usuarios finales, permitiéndole reducir costos.

Los sistemas de tecnologías de información se modernizan constantemente para generar un mayor valor agregado a su uso frente a los usuarios, vienen desarrollándose distintos productos puestos al mercado, los cuales irán avanzando y mejorando constantemente, tanto en diseño como en tecnología.

Otra tendencia que se presencia en el mercado es el desarrollo de multiplataforma e integración de contenidos digitales, de manera que se agrupa distintas plataformas virtuales como PC, móviles, pad y TV en una sola facilitando la llegada al usuario final.

El análisis Big Data permite obtener información acerca de las necesidades de los usuarios, de manera que permite a los distintos operadora o empresas obtener información e identificar necesidades en un mercado determinado.

Todas estas tendencias han dado prioridad al desarrollo e importancia de la información, es por eso que también se necesita que esta esté más protegida por lo que se desarrollan programas de seguridad que la protegen de manera que resguarda la privacidad de la misma frente a los usuarios y empresas.

Adicionalmente se vienen desarrollando redes inteligentes a base de fibra óptica en la industria del sector telecomunicaciones, está mejor el desarrollo del cableado de las redes, el mantenimiento de las mismas y la reparación ante cualquier problema.

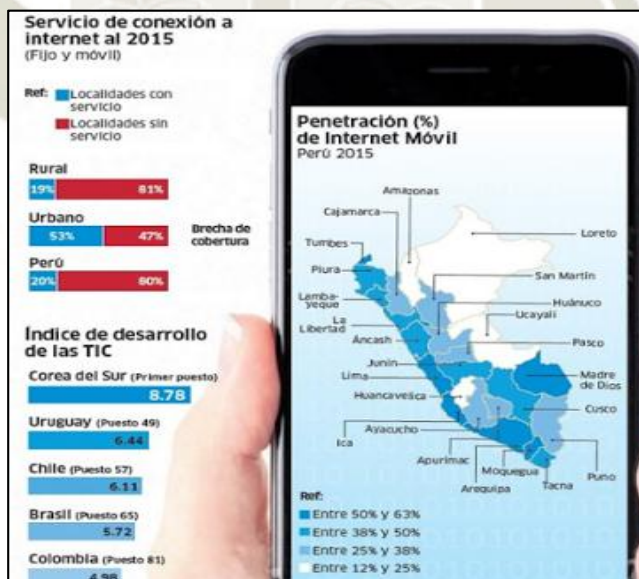
Según lo descrito en Portal Emprosoft (2017) hace enfoque a la era Gigabyte, refiriéndose a que actualmente la tecnología innovadora de importancia en el mercado es la 4G, la cual permite un incremento de la velocidad en la descarga de diversos archivos de video y audio como

distintas Apps. Sin embargo, a pesar de que este aún no ha pasado de moda y se ha extinguido, la industria de las telecomunicaciones viene desarrollando una nueva tecnología la 5G, rubro.

Esta se pronostica sea lanzada en el año 2019, esta será conocida como el internet de las cosas y va a expandir en los hogares de las personas, de manera que se hagan realidad las casas inteligentes, esta tecnología también servirá para las empresas, estas podrán auto gestionarse, controlar los niveles de stock, almacenes, áreas de marketing , publicidad, entre otras actividades, esto permitirá a las distintas operadoras móviles y de internet ser más competitivas y ofrecer mayor tecnología a este.

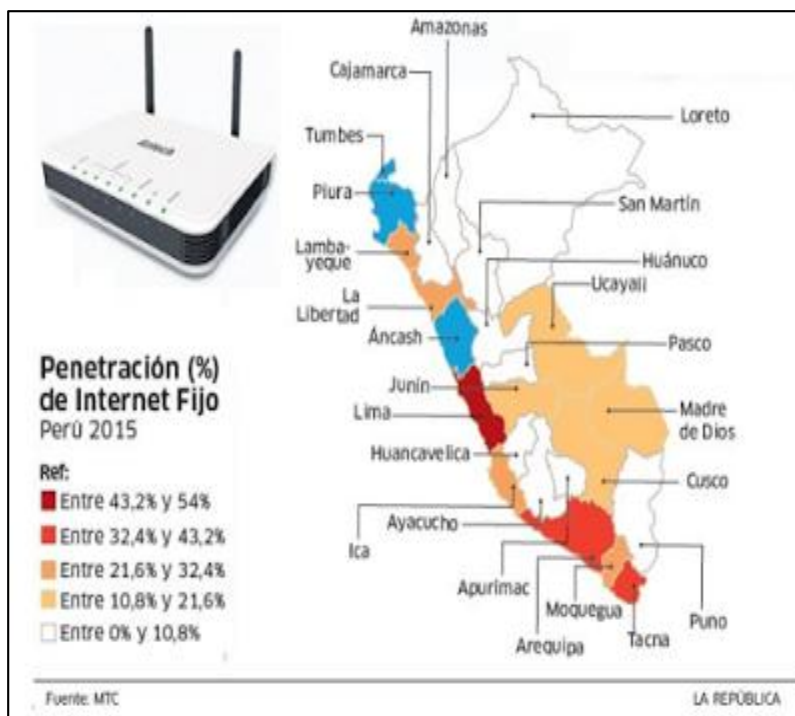
Como se comenta en el Portal Telecomunicaciones Peru (2016) donde hace referencia a la evolución tecnológica de las telecomunicaciones en el Peru, podemos decir que año tras año las empresas operadoras viene adquiriendo una mayor participación en el mercado.

**Figura 23: Servicio de Conexión a Internet**



Fuente: Fuente: Portal Telecomunicaciones Perú (2016).  
Servicio de Conexión a Internet Extraído el 10 de  
Noviembre del 2017 de  
<http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>

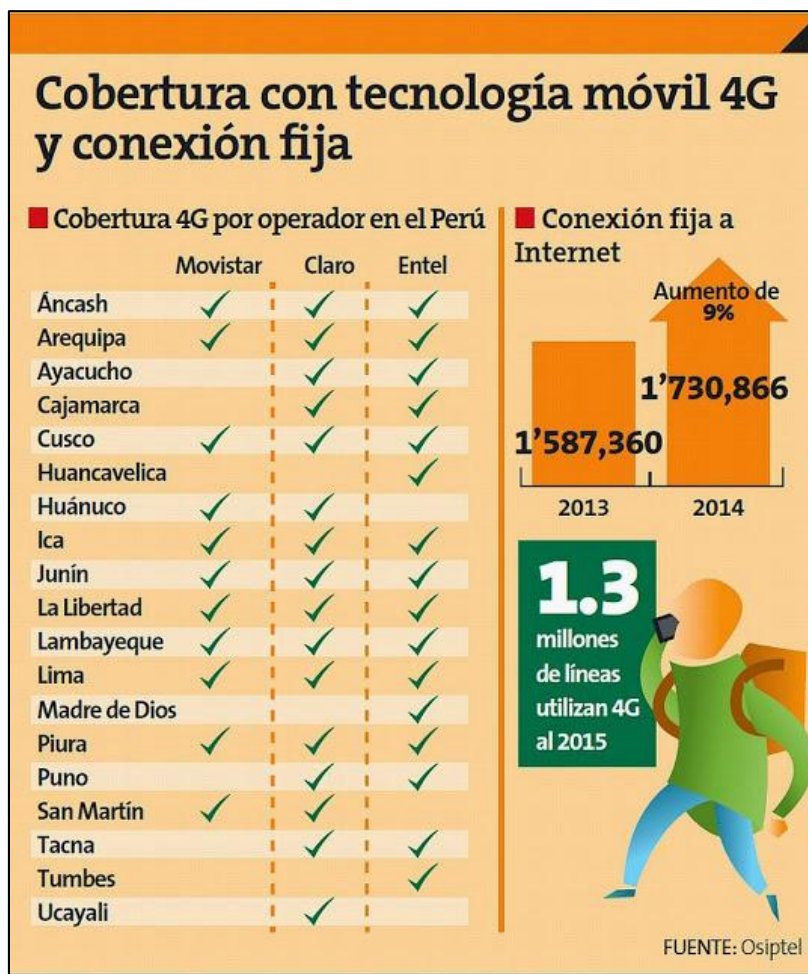
**Figura 24: Penetración Internet Fijo**



**Fuente: Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Penetración Internet Fijo Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>**

En cuanto a la inversión en telecomunicaciones los operadores más importantes del Peru invirtieron aproximadamente Dos mil seiscientos millones entre los años 2015 y 2016 se utilizó importante cantidad para ampliar la red 4G y cobertura 2G y 3G, así como para incrementar puntos de venta y atención al público para mejorar la allegada a los clientes.

Figura 25: Cobertura con tecnología móvil 4G y conexión fija



Fuente: Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Cobertura con tecnología móvil 4G y conexión fija Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>

Se dice que Perú es uno de los países con gran inversión en el ámbito de las telecomunicaciones en relación a otros países de Latinoamérica como Chile en Sud América y México en Norte América.

Si bien aún la utilización de la tecnología 4G es reducida en relación a otras tecnologías anteriores debida existen menos redes de esta nueva tecnología, se cuenta con cobertura en 19 departamentos del País.

El Perú es uno de los países que más invierten Innovación, investigación y desarrollo, es por eso que en el año 2015 se creó la ley 30309, la cual incentiva a la investigación científica, desarrollo e

innovación en tecnología, de manera que las empresas puedan reducir los pagos de Impuesto a la Renta.

Como se describe en el Portal Innovate Peru (2016) esta Ley consiste en un incentivo para las empresas donde se les da un porcentaje de deducción a los gastos que realicen en Desarrollo tecnológico, investigación científica e innovación tecnológica, esta corresponde al 75 % de sus gastos. De esa manera se busca promover los proyectos de esta índole incentivándolos a que innoven en sus procesos.

En América latina, existen algunos países que también cuentan con este tipo de leyes, por ejemplo, Colombia y Argentina donde los exoneran de pagos de Impuesto a la Renta si desarrollan software.

**Figura 26: Impuesto al valor agregado en América Latina**



Fuente: Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Impuesto al valor agregado en América Latina Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>

Como se puede ver los países, que tienen mayores pagos en IGV como Argentina, Chile, Uruguay, obtendrían mejores beneficios de Utilizarla modalidad de desarrollar Software o programas tecnológicos e

innovadores ya que el monto a exonerar por esto, viene a ser más elevado, generando un menor pago de impuestos.

Como se presenta en el Portal Terra (2016) la gran misión del país no es únicamente fomentar y poner foco el despliegue de la red y la conectividad, sino hacer hincapié en la educación del pueblo para el uso de elementos de las tecnologías de información y comunicación, para que de esta manera puedan ser aplicadas en el día a día, esto mejorara la calidad de vida de todos los habitantes del Perú.

### **3.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)**

En los últimos años las redes de telecomunicaciones han incrementado en gran volumen de la mano con el desarrollo de la telefonía móvil, lo que ha llevado consigo la contaminación Electromagnética, lo cual representa un riesgo.

Este desarrollo de las últimas décadas han generado una modificación significativa y ha implementado instalaciones de redes inalámbricas de telefonía en cada lugar de nuestro territorio como país o ciudad ya se en zonas rurales hasta zonas urbanas, vienen instalando todo tipo de infraestructuras como estaciones base, antenas de alta potencia, radioenlaces y todas las herramientas necesarias para el desarrollo de tecnologías como teléfonos inteligentes , o distintas tecnologías como el wifi y wireless, radio, televisión, teléfonos inalámbricos, aparatos eléctricos.

Muchas veces las instalaciones de estas redes son sin el consentimiento del público en general, que puede verse a afectado, hasta incluso sin conocimiento de ciertas autoridades, se dejan de lado las constantes inspecciones a todo este procedimiento de instalación, sin darse cuenta los niveles de emisión a los que están afectadas las personas.

Los altos niveles de exposición a estas emisiones de las conexiones generan efectos en la temperatura del cuerpo humano, la cual se eleva considerablemente, así como afectan el medio ambiente tanto rural como urbano, la contaminación electromagnética contamina la

atmosfera, generando una serie de afecciones y problemas en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con lo investigado según Portal Vivo Sano (2016) todos estos avances tecnológicos en telecomunicaciones han venido deteriorando el campo electromagnético natural del medio ambiente, de tal forma que hoy es día es complicado encontrar un punto en el mundo completamente liberado y protegido de cualquier tipo de radiaciones que no sean naturales.

El peor error del ser humano es haber pensado en un desarrollo tan amplio de estas tecnologías sin considerar los efectos sobre el medio ambiente y sobre la salud del ser humano, sin proveer estudios anteriores. Estas radiaciones electromagnéticas pueden ser de suma urgencia dependiendo de la intensidad, la exposición, y demás características.

Si clasificamos las radiaciones en función a su frecuencia La telefonía móvil y el WIFI están considerados como radiadores no ionizantes, ya que la frecuencia es media, sin embargo, tenemos a las de alta frecuencia y más dañinas como las redes GSM, DCS, WLAN, - Bluetooth.

Según lo explicado en Portal Universia (2013), otra forma en la que contaminan el ambiente la industria de las telecomunicaciones, en específico el internet, es la emisión de miles de millones de toneladas de Dióxido de Carbono que emanan al año, lo cual se proyecta se duplicara de acá a siete años.

Luego de que empresas especializadas realizaran estudios e investigaciones, se dijo que la utilización de Internet produce contaminación en el medio ambiental, ya que al ser utilizado emana abundante energía que son consumidas y dióxido de carbono.

Mientras más horas se tenga conexión a internet, más energía se consume, se generan más cantidades de toneladas de Dióxido de carbono, caso de muchas empresas reconocidas del ciber espacio como Facebook, Google, YouTube. Es por eso que estas empresas están planteando proyectos medio ambientales para conseguir la reducción de este impacto.

Como se explica en el portal MTC (2015) en nuestro país el Poder Ejecutivo mediante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, adaptó políticas para toda la nación, adoptó concesiones, permisos y registros para regularla prestación de servicios por parte de las empresas del rubro de las telecomunicaciones, dentro del marco legal establecido, de esta manera puede controlar la ejecución e instalación de nuevas redes electromagnéticas y de telefonía en el país.

De acuerdo a la ley implementada todas las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones deberán contar con una serie de permisos para construir en las vías públicas de la ciudad e instalar infraestructura necesaria para que puedan prestar sus servicios, esta se sujetara a todo un proceso administrativo, previa presentación de el plan de obra guardando relación y cumpliendo con lo especificado por la ley.

Para poder establecer las infraestructuras e instalaciones ya sea en áreas públicas como el suelo, subsuelo y aires de caminos públicos, calles y plazas deben cumplir con reglas como que estas no pueden detener la circulación de los carros de los ciclistas y de los peatones , no se pueden utilizar parques ni plazas, no puede distorsionarse la visión de los conductores ante las señales de tránsito, ni cuando circulen en las vías públicas, no pueden dañar el patrimonio histórico, urbano y paisajístico , o puede impedir que otras infraestructuras de diversos servicios al público sean visibles, no puede poner en riesgo la seguridad de terceras personas, no puede afectar la biodiversidad y los ecosistemas, no debe emanar radiación no ionizante en telecomunicaciones, menos exceder los límites permisibles según políticas internacionales, es por eso que es fundamental que las empresas hagan proyecto completos donde se refleje que estas instalaciones no generaran fuerte impacto en el medio ambiente, de no cumplir con lo mencionado deben ser sancionados por las municipalidades y gobiernos.

A su vez las empresas de telecomunicaciones deben cumplir con diversas obligaciones como brindar las empresas encargadas de instalación todas las herramientas necesarias para cumplir con las normas, observar las regulaciones correspondientes a temas de salud,

ornato y medio ambiente, que áreas están protegidos, el orden del patrimonio cultural, deberán garantizar que no se ocasione daños al público en general ni sus pertenencias de ocurrir lo contrario deben asumir la responsabilidad por los daños generados.

### 3.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Ampliar la gama de productos ofrecidos en un paquete completo de servicios de telecomunicaciones (O3)	0.12	4	0.48
Ampliar los centros de atención en otras ciudades de la región sur (O5;O6)	0.06	3	0.18
Iniciar la venta de servicios masivos abarcando un nuevo mercado	0.11	3	0.33
Crear alianzas estratégicas con otras empresas que ayuden a promocionar a MI Marketing en el mercado (O8,O12)	0.08	3	0.24
Aprovechar el actual posicionamiento de la marca Movistar como líder en el mercado (O6,O9)	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>			
Apertura de nuevos canales de venta tanto de Movistar como de la competencia (A2,A5)	0.12	2	0.24
Periodos de obsolescencia planificada que impacten en las estrategias de ventas (A1)	0.11	1	0.11
Mayor rotación del personal (A4)	0.1	2	0.2
Entrada de nuevos operadores en el mercado (A3)	0.11	1	0.11
Mayor portabilidad por deficiencias en el servicio de post venta (A9)	0.11	2	0.22
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.32</b>

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 136-137.

Elaboración: Propia

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva

por lo que consideramos importante definir las cinco principales oportunidades y amenazas que se detectan en la empresa y de esta forma destacar los principales factores que según su importancia pueden lograr alcanzar el éxito de la empresa.

Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante mostrándonos la importancia de estos, en nuestro caso podemos ver que en las oportunidades tenemos un factor con 0.12 de peso lo que lo hace el factor más importante {el cual al calificar nuestro rendimiento vemos que aún no lo estamos explotando al máximo, este factor se enfoca en poder ampliar la cantidad de productos que hasta el momento se ofrecen de acuerdo a la demanda de estos por ser productos ofrecidos por otros operadores frente a la oferta actual.

Dentro de las amenazas también tenemos un factor con peso de 0.12 el cual muestra que hay una amenaza que puede perjudicar el éxito de la empresa si este no es tratado o se tiene un plan de contingencia.

En este caso MI Marketing tiene aún muchas falencias frente a lograr la fidelidad de sus clientes y continuar expandiendo su ubicación en el mercado.

Al sumar la ponderación final podemos ver que la empresa se encuentra por debajo del promedio (2.5), por lo que se determina que no se están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

### 3.3 Análisis interno

#### 3.3.1 Antecedentes de la empresa

La empresa inicia sus operaciones en noviembre del 2015, dirigida por Mariano Lopez, accionista mayoritario, Representante Legal, es decir dueño de la organización, quien toma todas las decisiones de la empresa. Al inicio de las actividades de la empresa, muchas cosas se tenían que probar e ir cambiando, los puestos de trabajo, ubicación de la empresa, sueldos establecidos, debido a que recién se estaban posicionando dentro del mercado, junto con los demás canales de ventas corporativas de Movistar, es por esto que todas las gestiones eran solo llevadas por el Representante Legal de la empresa.

Todas las gestiones son decididas por el Representante Legal de la empresa. (D1)

El dueño de la empresa maneja diferentes negocios por lo que posteriormente se contrata un gerente comercial para la dirección del negocio, con experiencia en telecomunicaciones y carácter para fortalecer y mejorar la organización de la empresa, ocupando su cargo desde abril del 2016.

A pesar de que existía un nuevo gerente con la potestad de dirigir el canal de ventas, el dueño de la empresa continuó tomando las decisiones, ubicando un lugar en la empresa donde los vendedores saltaban el protocolo de puestos y se dirigían al él para solicitar permisos o solicitar aumentos.

No existe respeto por seguir la jerarquía en la toma de decisiones (D2)

El puesto de gerente comercial se vuelve inestable debido a la limitación que se tiene para dirigir libremente la organización y realizar

adecuadamente sus funciones, ya que existe mucha presión en la toma de decisiones por parte del dueño de la empresa.

Por otro lado, el personal se vuelve inestable debido a la falta de planificación en las ventas y la gran competencia del mercado.

Los horarios de trabajo no son controlados y se pierde toda organización y evaluación de proyección para la empresa.

#### Visión

Ser el canal Líder en ventas del mercado Arequipeño enfocado en el segmento Negocios Premium.

#### Misión

Crecer como competidor en el mercado Arequipeño logrando mayor posicionamiento y fidelización de los clientes actuales y desarrollando una gestión eficiente en la prestación de servicios con mayor desarrollo de nuestro equipo de colaboradores.

#### Valores

1. Compromiso: Nos responsabilizamos de consolidar nuestros proyectos de forma proactiva
2. Orientación al cliente: Descubrimos, entendemos y consolidamos las necesidades de nuestros clientes
3. Innovación: Aportamos valor con espíritu creativo, profesional y crítico a nuevas ideas para ponerlas en práctica
4. Flexibilidad: Nos adaptamos al entorno en continua evolución
5. Resolución: Alcanzamos nuestros objetivos con una mezcla de entusiasmo, razón y practicidad
6. Honestidad: Demostramos integridad en nuestras actuaciones
7. Credibilidad: Lo que decimos, lo hacemos
8. Desarrollo: Favorecemos el desarrollo de las personas mediante la cohesión, la colaboración y el equipo.

### 3.3.2 Administración y Gerencia (A)

#### 3.3.2.1 Gestión Administrativa

Desde el inicio de la empresa el área administrativa fue encargada a una administradora, quien tenía como función coordinar con el dueño todo gasto y movimiento, así como llevar el control del horario de los trabajadores, realizar informes y pagar planillas, paralelamente llevaba la contabilidad de la empresa. La decisión de proceder de esta forma fue tomada por el dueño, para de esta manera escatimar en gastos administrativos, como contratación de mayor personal, asignando funciones extraordinarias al puesto.

El área administrativa es inestable por sobrecarga laboral sin tener posibilidades de crecimiento a largo plazo. (D3)

Por otro lado, existe sobrecarga laboral donde la administradora muchas veces se ve obligada a repartir su trabajo contable dejando algunos pagos con retraso mientras evalúa planilla y lleva los gastos de la empresa.

### 3.3.2.2 Descripción de funciones

- Gerencia Comercial

La gerencia comercial la desempeña una sola persona y realiza las siguientes funciones.

- Análisis del mercado (análisis subjetivo)
- Planeamiento de estrategias mensuales
- Control del personal
- Dar reportes de efectividad a Movistar
- Entrevista y despido del personal
- Proyección de ventas mensuales

- Administración y Contabilidad

Esta área solo la desempeña una persona la cual realiza las siguientes funciones

- Evaluación de la asistencia diaria
- Control de penalidades por deuda de servicios
- Pago de los servicios de la empresa
- Pago de los trabajadores
- Organización de actividades internas

- Supervisor de Ventas

Existe un supervisor de ventas para el área de Líneas Móviles y un supervisor para el área de Internet Dedicado que realiza las siguientes funciones:

- Seguimiento diario de los ejecutivos
- Plantear campañas de incentivos semanales para los vendedores
- Acompañar a los ejecutivos a las principales citas

- Evaluar el funnel de ventas diario
- Hacer un reporte a gerencia del desempeño de los vendedores

- Ventas

Existen 20 ejecutivos de ventas de los cuales 10 se dedican a la venta de líneas móviles y 10 se dedican a la venta de internet dedicado que realizan:

- Prospección de citas
- Cumplimiento de metas
- Realizar el funnel de ventas diario
- Ingresar visitas al Misti force
- Cumplir con las visitas diarias
- Llenar contratos

- Backoffice (Mesa de control)

Existe una persona encargada de ser mesa de control o backoffice y desarrolla las siguientes funciones:

- Activar líneas
- Evaluar el pago puntual de los clientes
- Revisión de contratos
- Llevar los contratos para ser evaluados por SCS

### 3.3.3 Marketing y Ventas (M)

#### 3.3.3.1 Estrategia de Marketing

La empresa no cuenta con un área de Marketing, si bien para el dueño desde un comienzo fue importante un mejor posicionamiento tanto como marca Movistar frente a otros operadores y como canal de ventas frente a los demás canales de Movistar, no se pensó en invertir en un

área que este pendiente de evaluar los continuos cambios del mercado y pueda ser el pilar de nuevas estrategias.

Falta del área de Marketing con la cual se logre un mejor planeamiento de estrategias. (D4)

Si bien no se contaba con un área que pueda implementar nuevas ideas para destacar en el mercado, la empresa siempre estuvo pendiente de cada promoción que impulsaba Movistar para de esta forma llegar al cliente antes que la competencia, aunque estas fueran basadas únicamente en el precio sin una base de permanecer en la mente del consumidor.

Estrategias basadas únicamente en precio. (D5)

Por tales motivos se tuvieron oportunidades de cierre de ventas que, aunque pudieron concretarse mediante estrategias internas, no se tuvo gran éxito.

### 3.3.3.2 Las 4P del Marketing

- Producto

Líneas móviles

Las líneas que se ofrecen en el canal de venta son líneas con servicio post pago dirigidas únicamente a empresas. Estas líneas pueden ser de dos tipos:

**Tabla 7: Tipos de Líneas móviles ofrecidas en MI Marketing S.A.C.**

Líneas nuevas	Líneas de portabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas post pago con número nuevo.</li> <li>• Estas líneas tienen el beneficio de no poseer un contrato ni penalidad.</li> <li>• La desventaja es que la comisión por estas líneas es menor que una línea portada 50% del valor del plan como comisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas post pago con un número que ya existe y que tuvo un contrato con otro operador.</li> <li>• La ventaja es que estas líneas tienen una comisión alta.</li> <li>• La desventaja es que estas líneas pueden tener una penalidad por mantenerse en contrato una vez portado.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Al analizar la rentabilidad que generan las portabilidades, el canal de ventas optó por enfocarse en la venta de estas siendo que el mercado es mucho más complicado en la portabilidad ya que al ser líneas con un contrato en muchos casos podrían tener una penalidad que el cliente no estaba dispuesto a asumir.

Movistar tiene las mejores comisiones del mercado por venta de portabilidades. (F1)

Internet empresarial

El internet empresarial es un servicio de internet que se divide en dos:

**Tabla 8: Tipos de Internet ofrecidos en ML Marketing Services S.A.C.**

Internet Dedicado	Infointernet
<p>El internet dedicado es un tipo de internet que ofrece el 100 % de cobertura durante todo el día, la conexión es por cobre y llega hasta velocidades de 2, 3 y 4 Mb.</p>	<p>El Info Internet tiene una conexión de fibra óptica el cual ofrece el 100% de cobertura al cliente y, además, llega a grandes velocidades. La conexión va desde el nodo de Movistar hasta la misma empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

- Precio

El Precio de los productos varía de acuerdo a las condiciones del mercado, estas tarifas son planteadas estrictamente por Telefónica, y los canales diversos de ventas tercerizadas deben acogerse a dichos lineamientos. Estos suelen variar cada mes o cada bimestre, ya que se nivelan constantemente a las tarifas de otras operadoras móviles y empresas de telecomunicaciones.

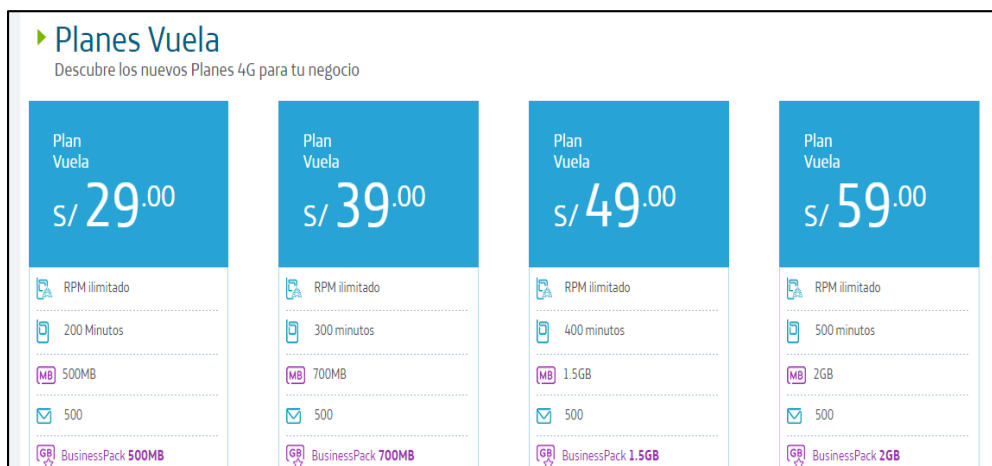
Existen cambios continuos en los precios lo que crea inestabilidad en las estrategias de venta. (D6)

- Líneas Móviles

Planes

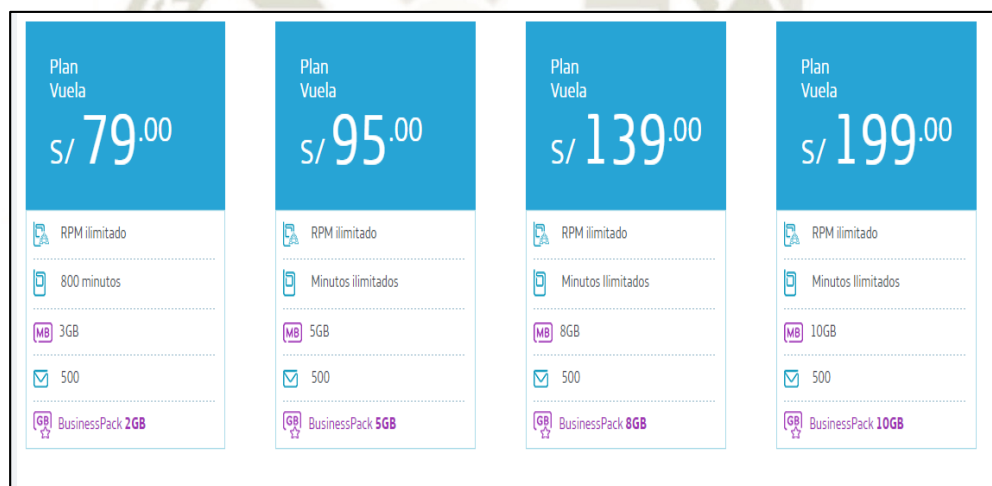
Tanto en las líneas nuevas como en portabilidad se manejan los mismos planes detallados de la siguiente manera.

**Figura 27: Planes Vuela Promoción periodo Septiembre 2016**



Fuente: Portal Movistar (2016). Planes Vuela Extraído el 26 de Noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>

**Figura 28: Planes Vuela Promoción periodo Septiembre 2016**



Fuente: Portal Movistar (2016). Planes Vuela Extraído el 26 de Noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>

### Equipos

A diferencia de los planes, en los equipos hay diferente precio dependiendo si es línea nueva o portabilidad. La portabilidad tiene precios más bajos por ser una forma de captar clientes de la competencia.

**Figura 29: Samsung Galaxy Promoción Línea Nueva Periodo Septiembre 2016**



Fuente: Portal Movistar (2016). Promociones Movistar Extraído el 26 de Noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>

**Figura 30: Samsung Galaxy Promoción Portabilidad Periodo Septiembre 2016**



Fuente: Portal Movistar (2016). Promociones Movistar Extraído el 26 de Noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>

Internet dedicado

El precio está sujeto a un estudio de la localidad y cuan cercana quedaba al nodo de Movistar. Este estudio debía ingresar a un sistema de Movistar donde un ingeniero preventa debía hacer un cálculo y finalmente poner un precio a la instalación.

**Tabla 9: Precios de Productos de Internet Dedicado**

PRECIOS INTERNET DEDICADO	
Capacidad 2 mb	S/899
Capacidad 3 mb	S/1299
Capacidad 4 mb	S/1599

Fuente: Elaboración propia

#### Infointernet

El precio está sujeto a un estudio de la localidad y cuan cercana quedaba al nodo de Movistar. Este estudio debe ingresar a un sistema de Movistar donde un ingeniero preventa debe hacer un cálculo y finalmente poner un precio a la instalación.

Este producto se creó especialmente para empresas las cuales necesitan para todas sus operaciones un internet robusto y que pueda asegurar un trabajo continuo sin cortes ni saturaciones. A diferencia del Speedy que es el servicio de internet que se ofrece para uso doméstico donde depende de la ubicación y la cantidad de usuarios que estén cercanos utilizando la red, el Internet Dedicado o el Info Internet no tiene estos problemas.

La venta de internet dedicado fue más sencilla para todos los vendedores por el precio establecido y el tiempo de instalación.

Tiempos de instalación más cortos que la competencia. (F2)

- Plaza

ML Marketing Services dirige su mercado a la ciudad de Arequipa, dirigido a las pequeñas y medianas

empresas, previa sectorización definida por Telefónica.

En su corto tiempo MI Marketing Services logra un posicionamiento con empresas reconocidas en la ciudad de Arequipa donde en muchos casos se logra contacto con pequeñas empresas terceras que adquieren servicios con el canal de ventas por mantener buenas relaciones con la empresa y de este modo manejar líneas corporativas con el mismo proveedor.

MI marketing tiene buena relación con empresas importantes en la ciudad de Arequipa (F3)

- Promoción

Actualmente no se cuenta con ningún plan de promoción de la empresa ni de los productos, la única manera de llegar a los usuarios es a través de las citas donde se puede comunicar al cliente sobre las nuevas promociones de Movistar.

Se busca poder dar una buena atención para de este modo se logre una cadena de contactos y se logre una mayor venta por el buen servicio ofrecido.

Como canal se busca marcar la diferencia con la atención brindada, antes, durante y después de la venta. (F4)

Para poder explicar cómo se desenvolvía el proceso de venta y cada proceso de la empresa se debe de explicar primero cada puesto y cada producto que se comercializa.

### 3.3.3.3 Estrategias de Ventas

La empresa inició sus actividades con 10 vendedores, con una estrategia inicial de contratar personal joven con poca experiencia laboral y en el rubro, para pasar por un proceso de inducción y adecuación al perfil que requería la empresa, de esta manera los costos administrativos serían menores, y la inversión en capacitación sería una sola.

Posteriormente la empresa solo conservo a los vendedores potenciales del primer grupo contratado, y procedió a contratar nuevo personal con mayor experiencia y capacidad, ya que noto que ahí estaba la estrategia para mejorar su posicionamiento y sus ventas.

Las herramientas de venta netamente son los argumentos de ventas por parte de los vendedores, que varían de acuerdo a los cambios de precio o de forma de acuerdo a lo establecido por movistar, para que los vendedores puedan preparar sus argumentos cuentan con distintos medios como información, y herramientas, como una laptop otorgada por la administración para el uso diaria y realización de sus actividades.

Los asesores son flexibles al cambio. (F5)

El proceso de ventas inicia con la estructuración de las propuestas o argumentos de ventas, los cuales deben ser aprobados por los supervisores, y dependiendo de la experiencia se les brinda autonomía para cerrar las propuestas y llevarlas directamente a las citas con los clientes.

Posteriormente se cierra la venta con los clientes y se pone en práctica la propuesta elaborada.

Un instrumento de medición y control para las ventas son las metas, estas son planteadas de acuerdo a la experiencia de cada vendedor o ejecutivo de ventas, quienes debían cumplir con dicha meta para hacer llegar a la empresa a la meta establecida por Movistar.

Muchas veces la empresa contrata vendedores temporales solo para que estas metas sean cumplidas, estos trabajadores rotan constantemente ya que las condiciones que les ofrecen no son favorables.

Inestabilidad en la fuerza de ventas (D7).

#### Proceso de la Venta de líneas Móviles

- Identificar la necesidad existente por parte del cliente de efectuar una portabilidad o contratar líneas nuevas para la empresa.
- Filtrar al cliente dentro de los sistemas existentes (INFOCORP, STC).
- Evaluar el stock existente de celulares según la marca.
- Firmar los contratos.
- Programar el pedido con el almacén o hacer el pedido a Lima.
- Pasar por caja para cancelar los equipos.
- Entrega de equipos.
- Evaluar el pago de los seis primeros meses.
- Ofrecer nuevas líneas al cliente.

#### Proceso de Ventas de internet empresarial

- Identificar la necesidad existente de un mejor servicio de internet.
- Evaluar las condiciones económicas y técnicas para la instalación de un internet empresarial.
- Mandar las coordenadas y cotización al ingeniero de preventa.
- En caso se tenga posibilidad de instalación de internet dedicado e procede a crear el caso y se le da al cliente un promedio de 15 días de instalación, en caso se decida por un internet de fibra óptica se crea el caso y se procede a solicitar los permisos de instalación con un tiempo estimado de instalación de tres meses.
- Una vez instalado el internet empresarial se muestran las principales líneas de atención empresarial (en este caso el 1244 y

1245) y se lleva una comunicación con el cliente de un upgrade o aumento de capacidad en caso requiera aumentar su capacidad de megas.

### 3.3.4 Operaciones y Logística, Infraestructura(O)

#### 3.3.4.1 Establecimientos diversos

##### Instalaciones de la Empresa

El canal de ventas está ubicado en la calle Francisco Mostajo 205, Yanahuara, en este establecimiento se encuentra todo el personal de MI marketing que conforma un equipo de 25 personas, entre administrativos y ventas.

El local principal es cercano a la central de Movistar y al almacén. (F6)

Este establecimiento es arrendado por considerar que el invertir desde un comienzo en un local podría ser mucho riesgo, además que el lugar alquilado estaba en una zona céntrica. Si bien la empresa cuenta con licencia de funcionamiento, actualmente, no cuenta con ninguna medida de seguridad ni una correcta distribución de la oficina en caso de algún siniestro o accidente.

##### Actividades y operaciones

- Se toma asistencia de ingreso y salida
- Se coordinan las citas con los clientes
- Se realizan las reuniones de cierre de venta
- Se envían propuestas
- Se realizan los reportes antes de poder salir a una cita
- Realizan reuniones para dar a conocer nuevas promociones

### Central de Movistar

La central de Movistar se ubica en Av. Ejército 600, Yanahuara. Este es el principal establecimiento de atención al cliente que tiene Movistar en Arequipa.

En este lugar se da atención a personas naturales y empresas de acuerdo a sus requerimientos y también se encuentra el Representante de servicios Masivos y Jefe de la región Sur representante del segmento corporativo.

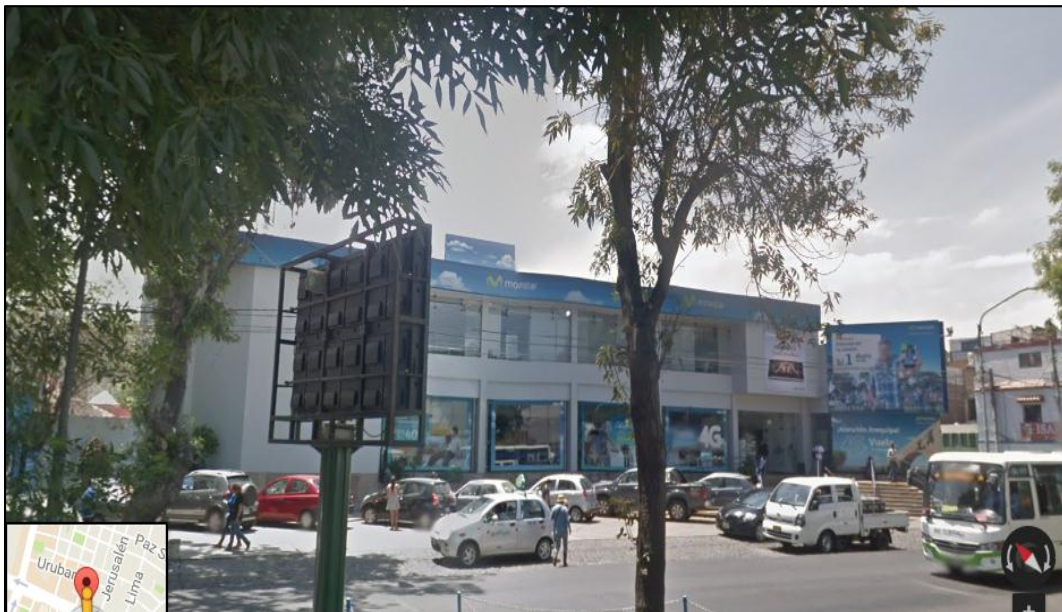
MI Marketing tiene una relación cercana con el jefe de la región sur de Movistar por lo que frecuentemente se realizan reuniones para mejorar propuestas evaluando las mejores alternativas y logrando mejores descuentos con autorización del jefe zonal, en muchos casos se logra evaluar una oferta en paquete el cual pueda aumentar el interés del cliente y para esto se tiene contacto a demás con los ingenieros de sistemas quienes pueden armar una promoción conjunta.

Existe una relación directa con los jefes de venta en Movistar. (F7)

### Actividades y operaciones

- Reuniones con el Jefe zonal para recibir información de nuevas promociones y técnica de ventas.
- Capacitaciones a todos los nuevos vendedores de todos los canales.
- Planeamiento de estrategias y reuniones del Gerente comercial de MI Marketing y el Jefe zonal.
- Reuniones con el ingeniero preventa para poder sacar cotizaciones sobre el internet empresarial.
- Video conferencias entre canales de venta de Lima y Arequipa.

**Figura 31: Central de Ventas Movistar**



**Fuente: Propia**

#### Tienda Movistar Los Arces

La tienda de Movistar está ubicada en Los Arces N° 200 B Cayma y ofrece atención al público, dirigida al segmento masivo y corporativo , dando foco a la venta de paquetes completos como Dúos y Tríos, que incluyen productos como Telefonía Fija, Internet y Cable.

#### Actividades y Operaciones

- En estas instalaciones se ubica el almacén de equipos del segmento corporativo.
- Los vendedores realizan el pago de los equipos en caja.
- Se recogen las unidades correspondientes previa solicitud de abastecimiento.
- Cualquier altercado con el equipo, se realizan los cambios, modificaciones y servicio técnico.
- Se puede reservar el stock necesario o hacer el pedido máximo con 2 días de anticipación.

**Figura 32: Almacén de Móviles Corporativos**



Fuente: Propia

### 3.3.5 Finanzas y Contabilidad (F)

Como se menciona anteriormente la contabilidad y finanzas se llevaban directamente por la administradora, quien elabora los estados financieros cada seis meses para revisar los números y las condiciones de la empresa, realizan el estado de situación financiera y estado de resultados.

De acuerdo a los Estados Financieros analizados al cierre del periodo 2016, tenemos el siguiente análisis financiero.

### 3.3.5.1 Estado de Situación Financiera

Tabla 10: Estado de Situación Financiera



#### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

al 31 de Diciembre del 2016

(Expresado en Nuevos Soles sin céntimos)

#### ACTIVO

##### ACTIVO CORRIENTE

Caja y Bancos	73,180
Cuentas por cobrar comerciales terceros	115,053
Cuentas por cobrar al personal, a los acc.	18,100
Cuentas por cobrar diversas terceros	70,637
Cuentas por cobrar diversas relacionadas	69,652
Servicios y otros serv. Contratados por ant	42,000
Tributos por Pagar	1,106
	389,728

##### ACTIVO NO CORRIENTE

Inmuebles, Maq. y Equipo	350,796
(-) Depreciación Acumulada	-1,918
	348,878

#### TOTAL ACTIVO

**738,607**

#### PASIVO Y PATRIMONIO

##### PASIVO

##### PASIVO CORRIENTE

Cuentas por pagar comerciales terceros	44,430
Cuentas por pagar socios	495,897
	540,327

##### PATRIMONIO

Capital	5,000
Resultados Acumulados	84,412
Resultado del Ejercicio	108,868
	198,280

#### TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

**738,607**

Fuente: Elaborado y Autorizado por ML Marketing Services S.A.C.

**Tabla 11: Ratios Financieros**

RATIOS DE LIQUIDEZ

**LIQUIDEZ (RATIO CORTE)**

ACTIVO CORRIENTE	309,728	0.72
PASIVO CORRIENTE	540,327	

Por cada sol que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de S/ 0.72 soles para pagar la deuda

**CAPITAL DE TRABAJO**

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

La liquidez de la empresa y protección hacia los acreedores es de s/-150M, debido a que cuenta con deuda de corto plazo

RATIO DE ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA

**SOLVENCIA**

PASIVO	540,327	73%
ACTIVO TOTAL	738,607	

El 73% de la empresa corresponde a los acreedores

**ENDEUDAMIENTO**

PATRIMONIO	198,280	27%
ACTIVO TOTAL	738,607	

El 27% de la empresa corresponde a los propietarios.

RATIOS DE RENTABILIDAD

UTILIDAD NETA	108,868	55%
---------------	---------	-----

CAPITAL (O PATRIMONIO) 198,280

El porcentaje de utilidad neta con relación al capital es de 55%, esta es la sensibilidad de los fondos aportados por los socios.

<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>37,827</b>	<b>5%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>749,136</b>	

Los costos de ventas representan un 5% de sus ventas, estos son reducidos debido a que es una empresa de servicios.

<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>711,309</b>	<b>95%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>749,136</b>	

La utilidad bruta representa el 95% de las ventas.

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>108,868</b>	<b>15%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>749,136</b>	

La utilidad neta representa un 15% de las ventas netas.

#### APALANCAMIENTO FINANCIERO

<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>540,327</b>	<b>2,73</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>198,280</b>	

Por cada sol de patrimonio, debe S/ 2.73, sus deudas son el 27% respecto al patrimonio

**Tabla 12: Estado de Resultados Integrales**



**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**

Por el periodo : del 01-01-16 al 31-12-16

<b><u>VENTAS</u></b>	749,136
(-) Costo de Ventas	-37,827
	<hr/> 711,309
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>	
Gastos de Operación:	
Gastos de Administración	-418,429
Gastos de Ventas	-171,083
	<hr/>
<b><u>RESULTADO DE OPERACIÓN</u></b>	121,797
Ingresos y Gastos no operativos:	
Gastos Financieros	-72,304
Otros ingresos de gestión	59,322
Ingresos financieros	53
	<hr/>
<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b>108,868</b>
<b><u>LIQUIDACIÓN DE IMPUESTO</u></b>	<b>108,868</b>
ADICIONES(GASTOS SIN DOCUMENTOS Y MULTAS)	18532
<b>Base de calculo</b>	127,400
<b>I. renta 28%</b>	35,672
Pagos a cuenta 2016	12,128
<b>IMPUESTO POR PAGAR</b>	<b>23,544</b>

**Fuente: Elaborado y Autorizado por ML Marketing Services S.A.C.**



## ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Por el periodo : del 01-01-16 al 31-12-16

		Anal. Vertical
<b><u>VENTAS</u></b>	749,136	<b>100%</b>
(-) Costo de Ventas	-37,827	<b>5%</b>
	<hr/> 711,309	<hr/> <b>95%</b>
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>		
Gastos de Operación:		
Gastos de Administración	-418,429	<b>56%</b>
Gastos de Ventas	-171,083	<b>23%</b>
	<hr/>	<hr/>
<b><u>RESULTADO DE OPERACIÓN</u></b>	121,797	<b>16%</b>
Ingresos y Gastos no operativos:		
Gastos Financieros	-72,304	<b>10%</b>
Otros ingresos de gestión	59,322	<b>8%</b>
Ingresos financieros	53	<b>0.007%</b>
	<hr/>	<hr/>
<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b>108,868</b>	<b>15%</b>
<b><u>LIQUIDACIÓN DE IMPUESTO</u></b>	<b>108,868</b>	
ADICIONES(GASTOS SIN DOCUMENTOS Y MULTAS)	18532	
<b>Base de calculo</b>	127,400	
<b>I. renta 28%</b>	35,672	
Pagos a cuenta 2016	12,128	
<b>IMPUESTO POR PAGAR</b>	<b>23,544</b>	

Fuente: Elaborado y Autorizado por ML Marketing Services S.A.C.

Los costos de ventas representan únicamente el 5 % de las ventas de la empresa, esto debido al rubro de la misma (Comercialización), la empresa únicamente se encarga de colocar la venta, por lo que dentro

de esta cuenta estarían los gastos de capital humano principalmente vendedores. Dentro de sus gastos de Administración que representan un 56% de sus ventas, se encuentran el resto de colaboradores, tramites documentarios, viáticos, movilidades, en gasto de ventas que representa el 23% se encuentran los incentivos a los vendedores y los instrumentos físicos que utilizan para las ventas, medios de distribución, publicidad. La empresa cuenta con un Margen Ebitda, es decir la utilidad operativa del negocio y generación principal del 16% de sus ventas, propio en las empresas de este rubro. Los gastos financieros representan el 10 % de las ventas, este monto es mínimo considerando algunos gastos financieros por las cartas fianzas que tiene la empresa, otros ingresos de gestión representan el 8 % de las ventas, siendo el resultado del ejercicio antes de impuestos del 15 % de las ventas.

Por falta de tiempo algunos pagos se realizan de manera tardía, incluyendo el pago de sueldos de los trabajadores. (D8)

### **3.3.6 Recursos Humanos (H)**

En la empresa no existe un área de recursos humanos, las entrevistas inicialmente las realiza el dueño de la empresa y el gerente comercial. El manejo de pagos de planilla del personal se veía desde el área administrativa lo cual perjudico desde un comienzo a todos los trabajadores ya que nadie velaba por sus derechos laborales, incluso los contratos cambiaban cada tres meses donde las condiciones iban empeorando.

No existe un área de recursos humanos que lleve el control de los pagos y beneficios de los trabajadores. (D9)

La empresa ml marketing desde un comienzo puso a todos los trabajadores con recibos por honorarios y pasados los cuatro meses donde la ley exige que los trabajadores deben de ingresar a planilla las condiciones se mantuvieron sin tener consideración por la gente que

crecía junto a la empresa y con intención de perdurar, muchos trabajadores se sentían inconformes ante diversas situaciones de informalidad que crearon desmotivación y muchos de ellos decidieron dejar la empresa siendo que la mayoría migró a canales de ventas de la competencia con mejores condiciones.

Informalidad en el contrato de los trabajadores. (D10)

En el caso del área administrativa no se veía un apoyo real ya que la persona encargada se enfocaba más a temas contables y todo aspecto del personal era decidido por el mismo dueño de la empresa.

Falta de administración dentro de la empresa. (D11)

Si bien el sueldo considerado desde un inicio era por encima del promedio, no se tenía estabilidad y las condiciones cambiaban cuando el dueño quisiera bajar o subir los sueldos, del mismo modo las comisiones empezaron a tener porcentajes en contra bajando el ingreso percibido por los vendedores sin ser un cambio de condiciones que se le daban al canal, sino un requerimiento de mayor utilidad por parte del dueño de la empresa.

Comisiones inestables. (D12)

**Tabla 13: Clasificación de los Ejecutivos Comerciales Líneas Móviles**

Clasificación de los Ejecutivos Comerciales - Líneas Móviles		
	Cantidad de Ventas Mensuales	Sueldo Básico
Ejecutivo	15 Líneas Celulares	1000
Ejecutivo Plata	30 Líneas Celulares	1800
Ejecutivo Oro	50 Líneas Celulares	2500

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14: Clasificación de los Ejecutivos Comerciales - Internet**

Clasificación de los Ejecutivos Comerciales – Internet		
	Cantidad de Ventas Mensuales	Sueldo Básico
Ejecutivo Junior	1 Internet de Cobre	1000
Ejecutivo Plata	1 Internet de Fibra Óptica	1800
Ejecutivo Oro	1 Internet de Cobre y Uno de Fibra	2500

**Fuente: Elaboración propia**

Si bien los sueldos se planteaban como estables, no se sabía si el siguiente mes se tendría el mismo ya que bajo distintas modalidades el cumplir con las cuotas no significaba que el trabajador mereciera su sueldo básico, la evaluación comenzó a ser más subjetiva y llevada al trato directo con el dueño de la empresa.

### 3.3.7 Sistemas de información y Comunicaciones (I)

- STC

Sistema que tiene toda la información del cliente desde que adquiere líneas donde figura los números de las líneas celulares, la deuda y la cantidad de líneas que tiene una empresa, también figura el tiempo de contrato y la penalidad existente por el celular adquirido.

Este sistema es manejado por la back office o activadora de la empresa, los vendedores no tienen acceso a este sistema.

Se cuenta con la información necesaria para poder darle seguimiento al cliente. (F7)

- Experto (Infocorp)

Este sistema es el encargado de poder analizar a los clientes que desean adquirir nuevas líneas y nos muestra la cantidad de líneas aceptadas con el máximo cargo fijo o monto total de pago entre todas las líneas.

También nos muestra la cantidad de líneas que el cliente tiene hasta el momento y la deuda existente que debe ser revisada con exactitud en el STC para saber a qué línea se refiere.

- Mistiforce

Este sistema es utilizado de manera interna y ayuda a los jefes de cada área a tener un control de las citas de cada vendedor siendo que se debe de publicar el porcentaje de visitas diarias que se tienen y también poner el avance en el que se encuentran para que de este modo se pueda evaluar el trabajo de cada vendedor.

Los sistemas de información son propios de Movistar, no se cuenta con un sistema propio de evaluación.

### 3.3.8 Tecnología e Investigación y desarrollo (T)

La empresa como tal no tiene un área de investigación y desarrollo, toda la información que se maneja referida a nuevas estrategias es comunicada por Movistar e implementada de igual manera para todos los canales existentes en la ciudad de Arequipa.

La empresa no cuenta con planes de contingencia en caso exista problemas con clientes y sus pagos puntuales los cuales afectan a la empresa con penalidades.

Falta de un área de investigación y desarrollo para poder desarrollar estrategias sobre el mercado cambiante. (D13)

Como canal de ventas existe una fuerte competencia dentro de Movistar con otros canales y también con los canales de otros operadores por lo cual es importante para MI que exista un área que se encargue de analizar nuevas estrategias que permitan que la empresa sea más atractiva que la competencia.

Mediante un sistema de investigación se podrían determinar nuevos procesos que mejoren la organización de la empresa, planteamiento de estrategias a corto y mediano plazo, análisis objetivo de la situación del mercado.



### 3.3.9 Matriz de evaluación de factores Internos

Tabla 15: Matriz de evaluación de factores Internos

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
ML Marketing tiene una ubicación estratégica en la ciudad de Arequipa (F6)	0.06	3	0.18
Se cuenta con tiempos de instalación de internet dedicado superiores a la competencia (F2)	0.07	4	0.28
Los asesores son flexibles al cambio (F4)	0.12	3	0.36
Existe una relación directa con los jefes de venta en Movistar (F7)	0.13	4	0.52
ML Marketing cuenta con una cartera de clientes importante en el mercado de Arequipa (F3)	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>			
Control centralizado de toma de decisiones por parte del Representante Legal de la empresa (D1)	0.2	2	0.4
Sobrecarga laboral en el área administrativa la cual cumple tareas contables y de recursos humanos (D3)	0.08	1	0.08
Falta del área de Marketing el cual logre un mayor alcance del mercado Arequipeño (D4)	0.11	2	0.22
Falta de un plan estratégico que realice un estudio del análisis interno y externo de la organización (D13)	0.07	1	0.07
Inestabilidad en la fuerza de ventas (D7,D8,D10,D12)	0.13	2	0.26
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.46</b>

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 185.

Elaboración: propia

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite evaluar el desarrollo actual de la empresa analizando sus fortalezas y debilidades.

Para desarrollar la siguiente matriz se eligieron 5 fortalezas y 5 debilidades que fueron calificadas con pesos de acuerdo a la importancia que estas tienen.

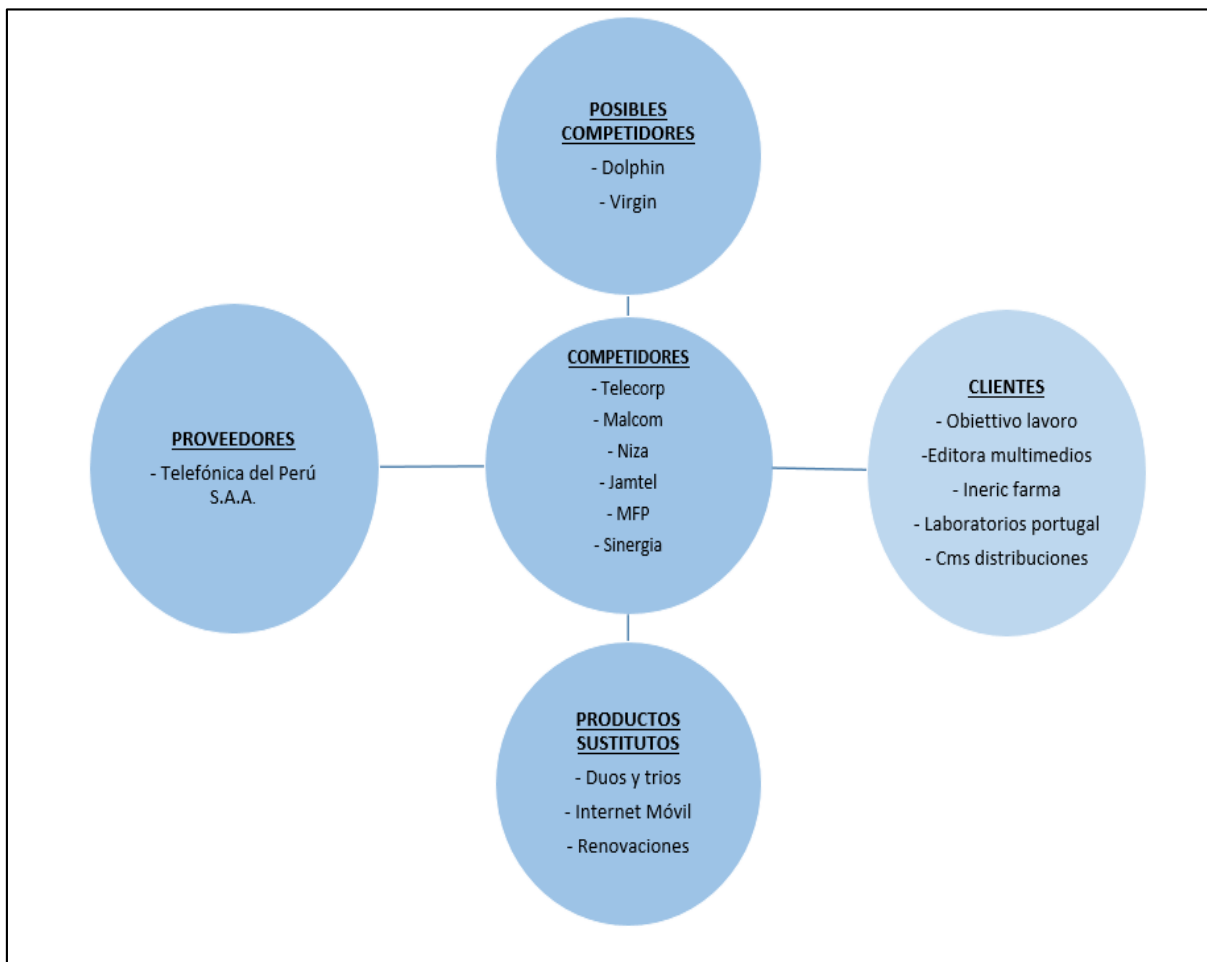
De acuerdo a los resultados, podemos ver una fortaleza que destaca con un peso de 0.13 la cual se basa en la relación que se tiene con gente que trabaja directamente en la empresa Movistar lo cual muestra un signo positivo frente a posible competencia de canales del operador la cual además tiene una calificación de 4 puntos por ser un aspecto de suma importancia para la empresa y el mercado.

Dentro de las debilidades también tenemos una que destaca por tener un peso de 0.13 la cual se enfoca la poca estabilidad que se tiene frente a la fuerza de ventas de la empresa, esta debilidad tiene relevancia por causar cuellos de botella que perjudican a la empresa incrementando el tiempo de capacitaciones. La calificación de este factor fue de dos ya que hay mucho que cambiar para estabilizar a la fuerza laboral.

La ponderación de esta matriz obtuvo un puntaje de 2.46, el cual está por debajo del promedio por lo que hay mucho que mejorar en los factores internos ya que las fortalezas no son suficientes para poder contrarrestar las debilidades existentes.

### 3.4 Diamante de Porter

Figura 33: Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura podemos determinar la competitividad de la empresa frente a sus competidores directos en el mercado actual, posibles competidores que en este caso son de operadores que según informes pueden ingresar en los próximos años lo que traerá el ingreso de nuevos canales de venta, los clientes los cuales muestran la estabilidad actual y fidelidad a la operadora Movistar, los proveedores donde conocemos un único proveedor del canal que es el mismo operador el cual se encarga de distribuir los equipos que vienen acompañados de planes y por último evaluamos los productos sustitutos donde podemos evaluar que producto adicional podemos ofrecer que al día de hoy no se considera y que posiblemente otros canales de la competencia si tienen.

### 3.4.1 Competidores

- Operadora America Movil S.A.C.

Telecorp (ADL CORP EIRL)

Telecorp es una empresa tercerizada de la empresa Claro, este canal de ventas ocupa el primer lugar en ventas de pequeñas y medianas empresas de la región sur teniendo el mayor margen de rentabilidad y reconocimiento por buena atención dentro de los canales actuales del operador en la ciudad de Arequipa.

Comienza sus operaciones el 15 de abril del año 2016 pudiendo ofrecer sus servicios a toda la región sur, siendo que su ubicación solo es en Arequipa.

La empresa logra hasta la actualidad un promedio de 170 líneas móviles entre líneas nuevas y portabilidades y 90 renovaciones. En el internet dedicado que se ofrece varía la cantidad de megas pero se tiene entre un cierre de 5 a 6 contratos, finalmente en dúos y tríos se tiene un promedio de ventas de 3 a 4 contratos mensuales.

La empresa cuenta con 14 trabajadores en planilla de los cuales 10 son vendedores y 4 administrativos, este canal se caracteriza por tener permanencia del personal de ventas quienes en su mayoría comenzaron con la empresa y se mantienen en ella.

Malcom (MALCON E.I.R.L.)

Malcom es un canal de ventas que pertenece al operador Claro y está enfocado en pequeñas y medianas empresas de la región sur. Este canal tiene el segundo lugar en ventas dentro de los canales tercerizados de este operador contando desde su inicio con clientes importantes de la ciudad, y con reconocimiento por buena atención al cliente.

Malcom es reconocido como el segundo operador más importante en Claro por el margen de ventas el cual lo posiciona como un canal muy rentable y de crecimiento en el mercado.

Esta empresa comienza sus operaciones en Febrero del año 2016, ubicando su local en la ciudad de Arequipa logrando un promedio de 150 líneas móviles entre líneas nuevas y portabilidades y 70 renovaciones. En el internet empresarial que se ofrece se tiene entre un cierre de 4 a 5 contratos y finalmente en dúos y tríos se logra un promedio de ventas de 3 a 4 contratos mensuales.

La empresa cuenta con 15 trabajadores en planilla de los cuales 11 son vendedores y 4 administrativos, la mitad de los trabajadores tenían experiencia en el rubro de telecomunicaciones.

Niza (NIZA REGION SUR S.A.C.)

Niza es el canal tercerizado de Claro con mayor antigüedad en el mercado iniciando sus operaciones en Agosto del año 2007 como distribuidor del segmento masivo.

En Agosto del año 2016 decide trabajar en un nuevo segmento y apertura un canal de ventas que se enfoque en el mercado corporativo abriendo una nueva oficina donde algunos de los trabajadores que pertenecían al segmento masivo se pasaron al segmento corporativo y pudieron aprovechar su cartera de clientes para buscar nuevos contratos.

Este canal logró un rápido ingreso en el segmento consiguiendo grandes clientes y el reconocimiento por los años de atención anteriores.

Este canal ha logrado un volumen de ventas promedio de 120 líneas móviles entre líneas nuevas y portabilidades y 50 renovaciones. En el contrato de internet se tiene un cierre de 2 a 3 contratos y finalmente en dúos y tríos se obtiene un promedio de ventas de 3 a 4 contratos mensuales.

Niza cuenta con 11 trabajadores en planilla de los cuales 8 son vendedores y 3 administrativos.

- Operadora Entel Peru S.A.

#### Jamtel (JAMTEL E.I.R.L.)

Jamtel es una empresa tercerizada de la empresa Entel la cual apertura en la ciudad de Arequipa en Marzo del año 2016.

Este canal comienza con muy buenas promociones que ofrece Entel para lograr ocupar un posicionamiento en el mercado quitando muchos clientes a la competencia los cuales desde un comienzo estuvieron satisfechos con la atención postventa de este operador.

En sus ventas este operador tiene la posibilidad de ofrecer líneas corporativas en toda la región sur con la única desventaja que no se cuenta con buena cobertura en zonas rurales.

El volumen de ventas promedio de este operador es de 120 líneas móviles entre líneas nuevas y portabilidades mas no maneja ventas de internet dedicado.

La empresa cuenta con 15 trabajadores de los cuales 12 son vendedores y 3 administrativos y no todos están en planilla.

#### MFP (MFP COMUNICACIONES E.I.R.L.)

MFP es un canal de ventas perteneciente al operador Entel el cual comienza sus operaciones en Junio del año 2016.

Esta empresa abre su local en la ciudad de Arequipa con la posibilidad de vender en toda la región sur con la misma excepción de Jamtel por cobertura en distintas zonas rurales.

Como promedio de ventas este canal logra alrededor de 80 líneas móviles entre líneas nuevas y portabilidades sin ofrecer servicios de internet.

La empresa cuenta con 10 trabajadores de los cuales 7 son vendedores y 4 administrativos.

- Operadora Telefónica S.A.A.

En enero del 2016 Movistar contrata 3 canales tercerizados de los cuales en Junio solo queda MI Marketing Services manejando todo el mercado de la región sur.

A fines Septiembre se incorpora un nuevo canal conocido como Sinergia el cual trabajaba en el segmento corporativo en la ciudad de Lima y decide participar en la región sur convirtiéndose en su competidor directo.

Sinergia (SINERGIA SALES CONSULTING E.I.R.L.)

Sinergia es un canal de ventas perteneciente al operador Movistar el cual inicia sus actividades el 23 de septiembre del año 2016.

Este canal ingresa al mercado generando una competencia interna con MI marketing Services ya que en un periodo de tiempo era el único canal en el mercado.

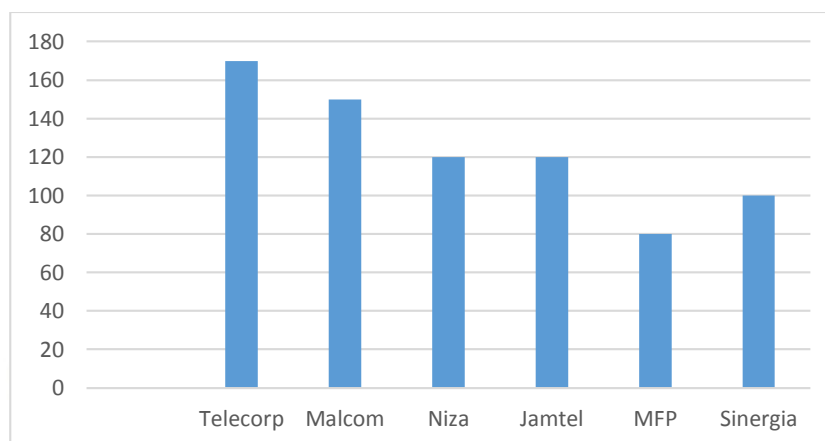
Al ingresar y conseguir los primeros clientes corporativos se posicionó como el segundo lugar en ventas dentro del segmento corporativo de Movistar región sur.

Esta empresa ofrece los servicios de internet dedicado y líneas móviles postpago teniendo un volumen de ventas promedio de 100 líneas móviles entre líneas nuevas y portabilidades.

En el internet dedicado que se ofrece varía la cantidad de megas pero se tiene entre un cierre de 1 a 2 contratos.

Este canal tiene un total de 11 trabajadores de los cuales 8 son vendedores y 3 administrativos teniendo un contrato bajo recibos por honorarios.

**Figura 34: Promedio de Ventas Mensuales de Líneas Móviles**



**Fuente: Elaboración propia**

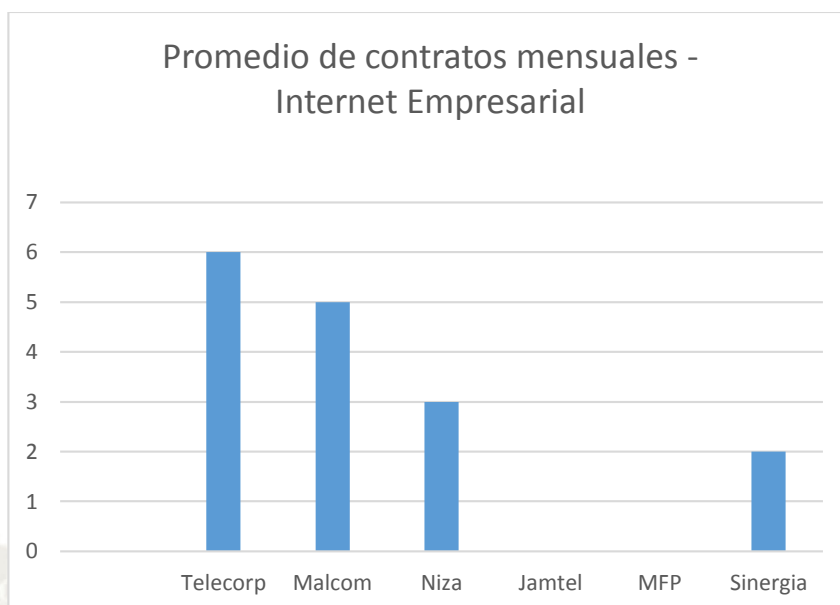
Las ventas reflejan a Telecorp como el canal con mayores ventas mensuales en la región sur, este canal pertenece a la Claro, la operadora que también ocupa el primer lugar en ventas según reflejan los resultados anuales de OSIPTEL.

Podemos analizar que Malcom queda en segundo lugar en ventas perteneciendo de igual manera al operador Claro mostrando que ambos canales tienen mejores resultados en sus ventas que los demás canales que llegaron al mercado en el mismo año mostrando la estabilidad de la operadora Claro en la región sur.

En tercer lugar, vemos a Jamtel que pertenece a la operadora Entel la cual ha ingresado al mercado con buenas promociones las cuales han tenido gran aceptación por parte del mercado.

Seguido vemos a Sinergia, canal de la empresa Movistar, el cual no demuestra gran competitividad y finalmente MFP que muestra sus pocas ventas las cuales pueden reflejarse en la cantidad de vendedores menor a otros canales.

**Figura 35: Promedio de Contratos Mensuales de Internet Dedicado**



**Fuente: Elaboración propia**

En el siguiente cuadro podemos evaluar que las ventas reflejan que Telecorp tiene la mayor cantidad de contratos de internet empresarial donde vemos 6 contratos mensuales los cuales varían dependiendo de la ubicación y cantidad de megas.

Sinergia tiene un promedio de 2 ventas mensuales, mostrando menor posicionamiento frente a este servicio.

Finalmente, los canales corporativos de Entel no poseen un contrato de internet dedicado por lo que no poseen ventas de este servicio y generan ventas perdiendo competitividad de venta de telefonía e internet como paquete corporativo.

### 3.4.2 Proveedores

- Movistar

ML Marketing Services obtiene los productos a través de Movistar, siendo único proveedor, esta es una política interna que se lleva a cabo con todos los canales de venta a nivel Perú.

Si bien existen otros canales que compran los equipos con anticipación para tener un almacén propio estos tienen que ser

facturados por esta empresa y solo permite evitar tiempos muertos entre la espera de la llegada de algunos equipos al almacén.

### 3.4.3 Productos Sustitutos

- Dúos y Tríos

Los dúos y tríos son paquetes que constan en lo siguiente:

Los dúos son paquetes que ofrecen dos servicios que en este caso son ofrecidos a las empresas, pero aún no se vende como un servicio del canal ML MARKETING SERVICES.

Estos paquetes siempre van alineados con una línea telefónica y lo que varía es el servicio de internet o televisión adjunto.

El internet que se ofrece es un internet Speedy que garantiza el 60% del ancho de banda pero que en promoción tiene un precio accesible.

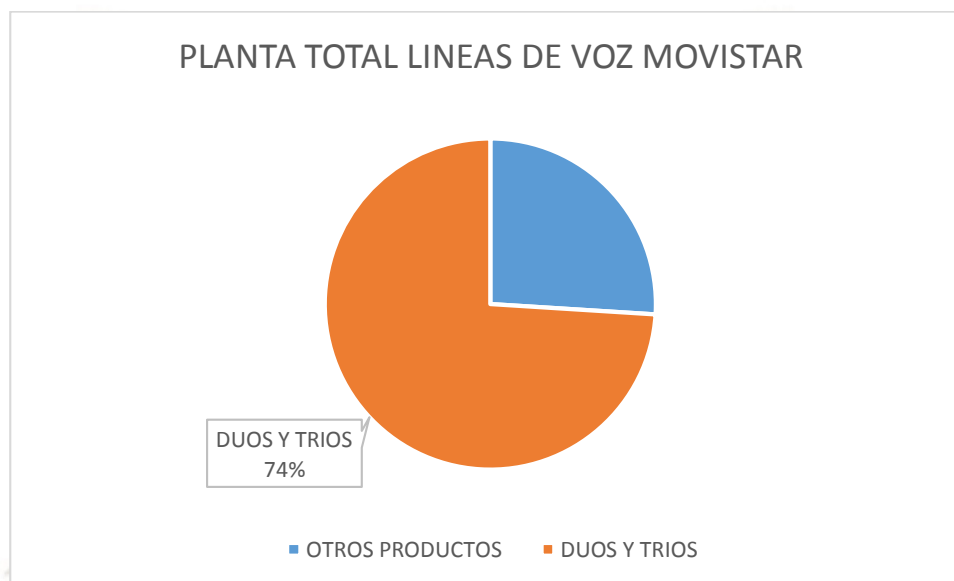
Los tríos ofrecen tres servicios: cable, telefonía e internet los cuales cubren las necesidades comunes de las empresas. De igual manera el internet de los tríos no cubre el 100% de banda ancha, pero puede ser tomado para una empresa pequeña con pocos trabajadores.

**Tabla 16: Participación de Dúos y Tríos en Líneas de Movistar**

Participación de Dúos y Tríos	
Dúos y Tríos	74%
Otros productos	26%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 36: Participación de Dúos y Tríos en Líneas de Movistar**



Fuente: Elaboración Propia

Dúos y Tríos representaron el 74% de la planta total de líneas de voz de Movistar en el periodo 2016, se impulsó su venta basándose en la mayor velocidad que ofrecía y contenidos nuevos en programación de TV, a pesar de esto la línea de negocio cayó en comparación al periodo anterior en un 7%. Si bien es un producto sustituto, el cual es competitivo debido a que ofrece un servicio efectivo de velocidad, y es el más tomado por los consumidores y clientes de Movistar. Este ha reducido su participación y más aún en ventas a segmento corporativo, ya que la estructura que ofrece es muy básica para una fuerte demanda de Red y para cubrir una gran cantidad de usuarios conectados.

- Renovaciones

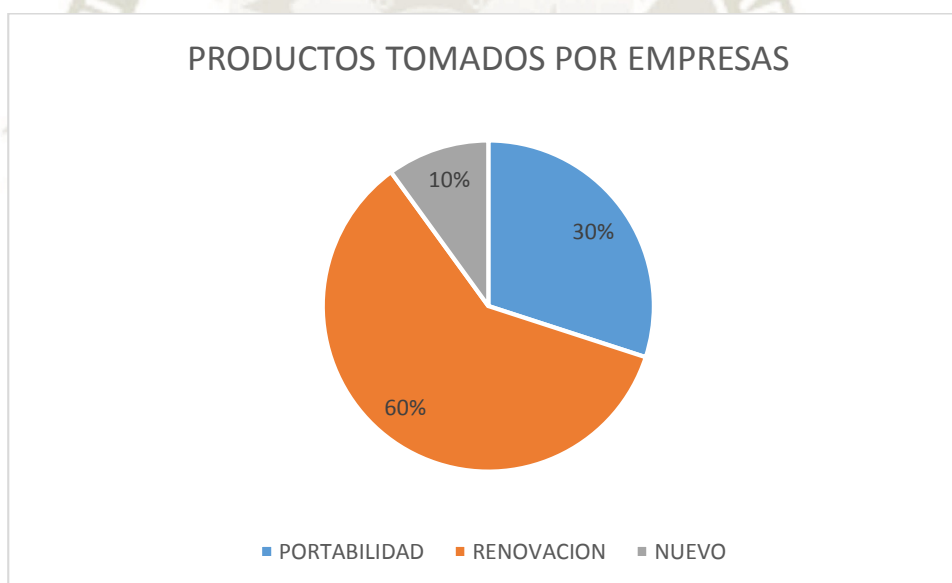
Las renovaciones constan de poder ofrecer un nuevo servicio de telefonía móvil a un cliente que se encuentra dentro de un operador, en este caso los canales de Movistar no cuentan con ese servicio ya que los hace Movistar directo en el centro de atención al cliente.

**Tabla 17: Participación por Servicio de Adquisición de Equipos**

Portabilidad	30%
Renovación	60%
Nuevo	10%

Elaboración propia

**Figura 37: Participación por Servicio de Adquisición de Equipos**



Fuente: Elaboración Propia

En la mayoría de casos los clientes de Movistar optan por renovar sus equipos a la culminación de sus contratos, en un periodo de 18 a 24 meses. La desventaja con ML Marketing es que no ofrece este servicio, el cual representa un 60% de las ventas en equipos móviles, lo que hace a las renovaciones un producto o servicio altamente competitivo y sustituto. Actualmente, por designación

de Movistar, los únicos servicios que ofrece el canal de ventas es la portabilidad y los nuevos contratos, donde la función de la empresa es básicamente captar nuevos clientes o convencer clientes que actualmente que trabajan con otras operadoras a hacer la portabilidad a Movistar, esto únicamente representa el 40% de la venta de productos y servicios.

### 3.4.4 Clientes

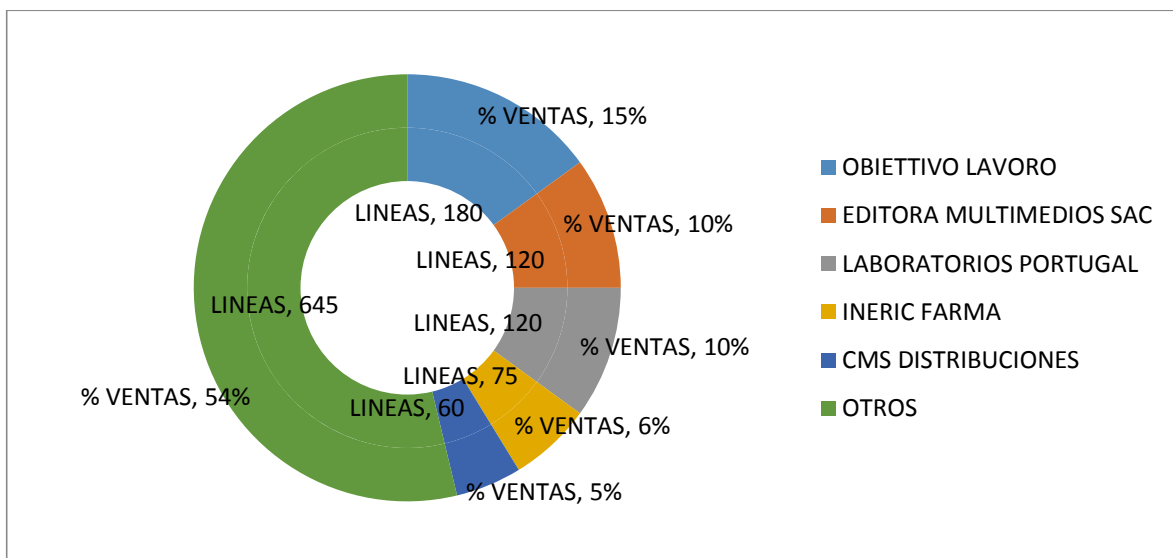
ML Marketing cuenta con una amplia cartera de clientes, enfocándose a un segmento de Pequeña y Mediana Empresa del sector de Arequipa. Empresas que facturan entre el s/ 1MM y s/20 MM de Soles aproximadamente. Dentro de sus principales y más grandes clientes se encuentran Obiettivo Lavoro, Editorial Sin Frontera, Ineric Farma.

**Tabla 18: Principales Clientes y % De Ventas**

Cliente	Líneas	% Ventas
Obiettivo Lavoro	180	15%
Editora Multimedios S.A.C.	120	10%
Laboratorios Portugal	120	10%
Ineric Farma	75	6%
CMS Distribuciones	60	5%
Otros	645	54%
<b>Total</b>	<b>1200</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 38: Principales Clientes y % De Ventas**



**Fuente:** Elaboración propia.

El principal cliente es Obiettivo Lavoro Perú SAC, a con 180 líneas vendidas en el periodo 2016 y representa un 15% de las ventas, seguido de Editora Multimédios S.A.C, o Editora Sin Fronteras y laboratorios Portugal con 120 líneas vendidas y representando entre ambas un 10% de las ventas, a continuación Ineric Farma con 75 líneas vendidas y representa un 5 % de las ventas, otro cliente con un número significativo de líneas es CMS Distribuciones a quien se le vendió 60 líneas. Cabe precisar que si bien estos clientes representan únicamente un porcentaje de las líneas, contra el 54 % que representa otros clientes, este punto está compuesto por el resto de clientes de la cartera a quienes en promedio únicamente por empresa se les vende 20 líneas a menos, ya que son empresas pequeñas de pocos trabajadores.

- Obiettivo Lavoro Peru S.A.C.

Obiettivo Lavoro es una empresa que opera en el país por más de 10 años, en la actualidad forma parte de una empresa transnacional llamada Randstad fundada hace más de 55 años en Holanda, y tiene más de 4000 oficinas a nivel mundial en 40

países, siendo una de las empresas líderes en gestión de talento humano.

Obiettivo lavoro en Peru tiene un amplio prestigio y se encuentra muy bien posicionado, con sedes en distintas ciudades como Lima, Arequipa, Ica, Cusco, ofrece los siguientes servicios:

- Búsqueda y selección de personal
- Intermediación laboral
- Administración de planillas
- Tercerización de procesos

En la ciudad de Arequipa cuenta con dos oficinas, una ubicada en Av. Trinidad Morán 106, Cayma, de atención al público, y las oficinas administrativas ubicadas en Calle los Guindos Mz. A Lt 11, Cayma.

Cantidad de líneas con Movistar: 180, todas vendidas por ML Marketing Services.

- Editora Multimedia S.A.C.

Empresa dedicada a la edición de diarios, en específico el diario Sin Fronteras, reconocido en el sur del país, principalmente en la ciudad de Arequipa y Tacna, donde se brinda toda la información local y regional del departamento de Arequipa.

Adicionalmente brinda servicios como Impresión en Tabloide, Venta de espacio de publicidad, impresión de suplementos.

Cantidad de líneas con Movistar 120, todas vendidas por ML Marketing Services.

- Ineric Farma

Empresa de la Ciudad de Arequipa dedicada la importación y comercialización de productos de Perfumería y Cosmética, adicionalmente son dealers principales en la ciudad de algunas marcas como Tec Italy, marca reconocida en el rubro.

Cantidad de líneas con Movistar: 75, todas vendidas por ML Marketing Services.

- Laboratorios Portugal

Empresa Arequipeña constituida en el mercado desde el año 1864, dedicada a la elaboración de productos de perfumería, cremas de salud, productos de belleza, naturales y vitaminas, reconocida y galardonada, además de producir y comercializar sus productos a nivel nacional, también exporta a otros países como Estados Unidos, Costa Rica, Bolivia, Bélgica y Asia.

Cantidad de líneas con Movistar: 120, todas vendidas por ML Marketing Services.

- Cms distribuciones SAC

Empresa de la ciudad de Tacna, constituida en el año 2012, su principal rubro es la comercialización de alimentos, bebidas y tabaco al por mayor.

Cantidad de líneas con Movistar: 60, todas vendidas por ML Marketing Services S.A.C.

### 3.4.5 Posibles Competidores

- Dolphin Telecom

Dolphin Telecom es una empresa que servicios de seguridad pública y misión crítica de primera calidad, servicios el cual es brindado e empresas como agencias de seguridad, usuarios de misión crítica, servicios de emergencia, mineras, puertos, bancos. En el presente año Dolphin Telecom consiguió permiso para ingresar como operador móvil virtual al mercado de telecomunicaciones de Peru, por lo que se dice será el sexto operadora en ingresar al mercado ya está en negociaciones con los operadores, ya que solo podrá salir al mercado cuando firme un convenio con los ya vigentes como claro, Entel o movistar, para operar y tiene un año para empezar a vender líneas.

Esta empresa tiene como estrategia no solo ingresar con el rubro de las telecomunicaciones sino también diversificar su cartera con el rubro que ya domina de la comunicación por radio y servicios de emergencia.

- Virgin

Virgin es una operadora de telefonía móvil que llegó a Perú en el año 2016, con una propuesta de negocio distinta, no tiene red propia, sino que alquila la de otros operadores, así mismo, ofrece un servicio prepago con planes con vencimientos a 30 días por precios económicos como de 25 30 y 50 soles con internet, llamadas, mensajes, y redes sociales.

Sin embargo, este modo de negocio no está dando muy buenos resultados en la participación de mercado esperada, por lo que es incierta la estabilidad y tiempo de estadía de la operadora en el mercado peruano.

### 3.4.6 Matriz del Perfil Referencial

**Tabla 19: Matriz del Perfil Referencial**

Factores Claves de Éxito	Peso	BOUTIQUE CELULAR		JS		ML MARKETING	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Diversidad de productos	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Rentabilidad	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Precio	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Formalidad	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Prestigio	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Experiencia	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Ubicación	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Atención al cliente	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Estabilidad del personal	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.77</b>		<b>3.57</b>		<b>2.67</b>

**Fuente:** D'Alessio, I. Fernando (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 146.

**Elaboración:** propia

La Matriz del Perfil Relacional busca comparar a la empresa con otras empresas que pueden ser un claro ejemplo de éxito o tienen una mejor posición en el mercado.

En este caso se compara a MI Marketing con dos empresas pertenecientes al operador de Movistar.

Se definieron nueve factores claves del éxito y se les asignó un peso de acuerdo a la importancia de estos.

De acuerdo a cada factor se calificó a las tres empresas de acuerdo al cumplimiento de los factores y de acuerdo a los resultados obtenidos podemos ver que la empresa más estable es Boutique Celular la cual tiene un puntaje ponderado de 3.77 teniendo una calificación de 4 en casi todos sus factores, en segundo lugar vemos a Js con un puntaje de 3.57 el cual también tiene un buen puntaje y muestra estabilidad siendo uno de los canales más grandes en el Perú y finalmente se encuentra MI con 2.67, mostrando dos falencias principales siendo la formalidad y estabilidad del personal.

### 3.4.7 Matriz del Perfil Competitivo

**Tabla 20: Matriz del Perfil Competitivo**

Factores Claves de Éxito	Peso	TELECORP		MALCOM		JAMTEL		MFP		SINERGIA		ML MARKETING	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Diversidad de productos	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Rentabilidad	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Precio	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Formalidad	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Prestigio	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28	3	0.42
Experiencia	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Ubicación	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36
Atención al cliente	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Estabilidad del personal	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	1	0.11
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.73</b>		<b>3.59</b>		<b>3.38</b>		<b>2.62</b>		<b>2.48</b>		<b>2.67</b>

**Fuente:** D'Alessio, I. Fernando (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 147.

**Elaboración:** propia

Al desarrollar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se tomaron en cuenta los principales dos canales de ventas corporativas de cada operador.

En esta matriz se tomaron en cuenta los mismos 9 factores claves del éxito que en la MPR dado que nos sirven para comparar el desempeño de cada canal y poder asignarle la ponderación respectiva.

A cada factor se le asignó un peso según el grado de importancia de este dando como sumatoria 1.

De acuerdo al grado de cumplimiento de cada factor se asignó una calificación del 1 al 4 siendo que al sacar el TCA se obtuvo como resultado que Telecorp es el canal con mejores resultados y tiene la mejor calificación por cumplir con la mayoría de los factores propuestos.

El puntaje de Telecorp alcanza un puntaje de 3.73 seguido de Malcom, otro operador del operador Claro, posteriormente se tiene un canal proveniente del operador Entel y recién en el cuarto puesto se puede visualizar a MI Marketing.

Se puede ver que MI. Tiene un puntaje muy bajo en el factor de ser una empresa Formal ya que como se mencionó, esta empresa no trabaja con planilla y crea inestabilidad en la fuerza de ventas que también es un factor en el que se tuvo un bajo puntaje.

Como aspectos para mejorar se puede visualizar que aún se cuenta con menos productos ofertados que la competencia por lo que se debe desarrollar un proyecto que pueda emparejar la oferta de la competencia.

Se puede rescatar que la empresa MI al ser el canal de ventas más antiguo es que se encuentra en mejores condiciones que Sinergia pero esto puede ser igualado si no se toma conciencia de los factores que deben desarrollarse aún más.

## 3.5 Análisis Estratégico

### 3.5.1 Propuesta del Plan Estratégico

Luego de realizar el análisis situacional donde se identificaron las principales características del sector telecomunicaciones, sus antecedentes y desarrollo, así como las principales empresas líderes del mercado, se pudo tener el primer enfoque sobre el escenario donde se desenvuelva la empresa.

Posteriormente se realizó un análisis PESTE determinando así todas las fuerzas externas que influyen en el funcionamiento de la organización, esto nos lleva a desarrollar una matriz que muestre las oportunidades que posee la empresa tomándolas en consideración para la competitividad de la misma y a su vez determinar las amenazas que deben contrarrestarse.

De igual forma se evaluó a la empresa de manera interna a través del AMOFHIT para comprender el desenvolvimiento en las distintas áreas que la conforman, una vez que se desarrolló dicho análisis se determinó una matriz que muestra las principales fortalezas de la empresa, así como sus debilidades.

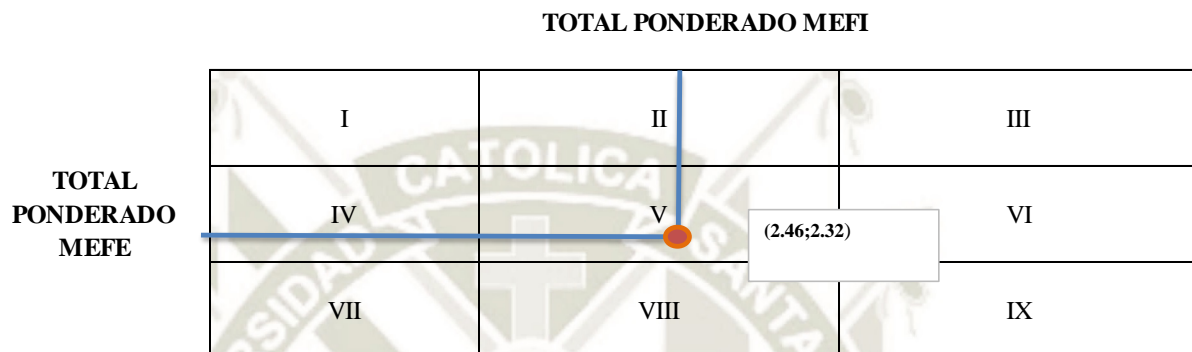
En base a la información obtenida se procede a presentar la propuesta de mejora para la empresa la cual comprende el desarrollo de un plan estratégico donde se define matrices mediante un proceso de selección de las principales estrategias a desarrollar y la definición de los principales objetivos a plantearse.

Cada matriz desarrollada tiene el propósito de analizar la viabilidad de las estrategias y filtrar aquellas estrategias que no cuentan con suficiente sustento o puntaje para ser consideradas. De igual manera se definen los objetivos de corto y largo plazo según las estrategias elegidas para próxima ejecución.

Finalmente se utilizará el Balance Score Card para medir las estrategias y dar seguimiento de estas y así llegar a los objetivos.

### 3.5.2 Matriz Externa e Interna

**Figura 39: Matriz Externa e Interna**



**Fuente:** D'Alessio, I. Fernando (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 149.

**Elaboración:** propia

La Matriz IE, nos muestra los resultados obtenidos tras desarrollar la matriz EFE y la matriz EFI donde podemos ver la ubicación que obtenemos en la gráfica y según eso poder analizar el cuadrante en donde se encuentra la empresa al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices mencionadas.

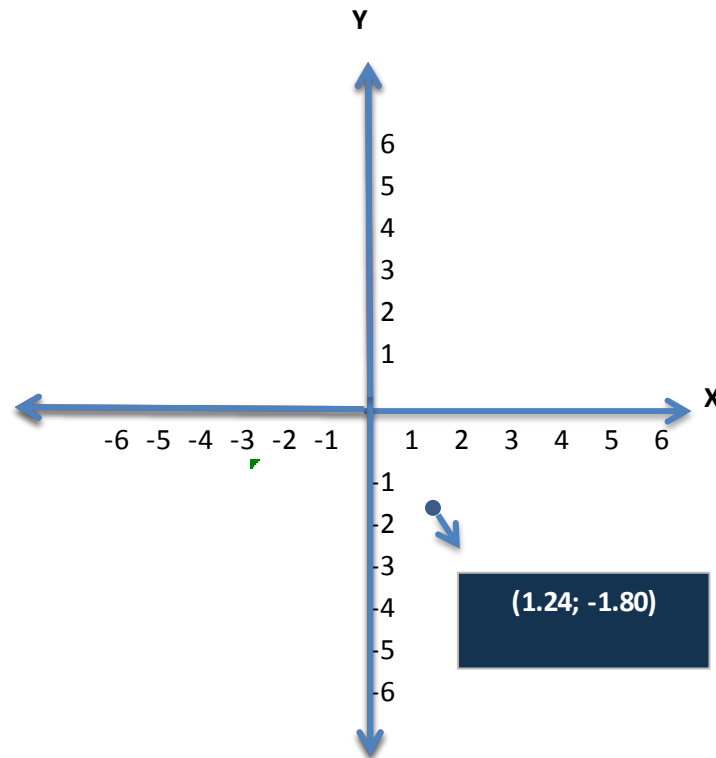
La matriz tiene un eje X y un eje Y los cuales tienen diversos puntajes que califican a la empresa de manera interna y externa.

Al dividir la matriz se cuenta con 9 celdas y en nuestro caso al ubicar los puntajes ponderados (2.46; 2.32) en los ejes nos ubicamos en los cuadrantes: II, IV y V donde según las estrategias de la matriz debemos de enfatizar el desarrollo de los productos ofrecidos invirtiendo de manera selectiva, también se debe desarrollar la empresa en el mercado ya que la competencia está mejor establecida y tiene mayor reconocimiento tanto internamente como por parte de los clientes.

### 3.5.3 Matriz PEYEA

Tabla 21: Matriz PEYEA

<b>Variables a Evaluar</b>			
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>Sumatoria</b>
Apalancamiento	3	EJE X	EJE Y
Liquidez	1	<b>1.24</b>	<b>-1.80</b>
Capital de Trabajo requerido vs capital de trabajo	2		
Facilidad para salir del mercado	1		
Rentabilidad	4		
<b>Promedio</b>	<b>2.20</b>		
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>Valor</b>		
Potencial de Crecimiento	6		
Posicionamiento de marca en el mercado	5		
Estabilidad Financiera	3		
Evolucion Tecnologica	6		
Poder de negociacion de los productos	4		
Facilidad para entrar en el mercado	4		
<b>Promedio</b>	<b>4.67</b>		
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>Valor</b>		
Participación en el mercado	-4		
Calidad del producto	-5		
Ciclo de vida del producto	-4		
Lealtad de los clientes	-2		
Utilización de la capacidad competitiva	-1		
Conocimientos tecnológicos	-6		
Control sobre proveedores y distribuidores	-2		
<b>Promedio</b>	<b>-3.43</b>		
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>Valor</b>		
Cambios tecnológicos	-5		
Variabilidad de la demanda	-4		
Escala de precios de productos competidores	-3		
Barreras para entrar en el mercado	-2		
Presión competitiva	-5		
Elasticidad de la demanda	-5		
<b>Promedio</b>	<b>-4.00</b>		
Barreras para entrar en el mercado	-3		
Presión competitiva	-2		
Elasticidad de la demanda	-2		
<b>Promedio</b>	<b>-2.33</b>		



**Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 281.**  
**Elaboración: propia**

Se realizó evaluación de matriz PEYEA considerando fuerzas financieras, Ventajas competitivas, estabilidad del ambiente y fuerzas de la industria.

En fuerzas financieras se consideraron factores como apalancamiento, liquidez, capital de trabajo, facilidad para salir del mercado, rentabilidad, siendo los de mayor importancia para determinar el puntaje baja liquidez, bajo capital de trabajo, nivel de apalancamiento estable ya que no tienen financiamiento y dificultad para salir del mercado ya que este es estable y está bien posicionado. Es por esto que en este cuadrante la empresa obtiene una calificación promedio 2.20.

Con relación a la industria, la empresa se desarrolla en una industria con potencial crecimiento, la marca, en este caso movistar, está bien posicionada en el mercado. Tiene una estabilidad financiera promedio, pero adecuada evolución tecnológica, el poder de negociación es alto y

facilidad para entrar en el mercado de esta industria es de promedio a difícil, ya que es bien competitivo.

En la variable de Ventajas competitivas la participación de mercado es alta , ya que es una de las empresas pioneras en Arequipa en el rubro , la calidad de los productos ofrecidos es favorable ya que la marca es reconocida ( Movistar) , el ciclo de vida del producto es temprano ya que al ser tecnológico tiene promedio de rotación rápido por el periodo de obsolescencia , la lealtad de los clientes es baja al igual que la utilización de las ventajas competitivas es reducida , generando desventajas frente a otros competidores, si bien los conocimientos de tecnología son altos , el control sobre proveedores y distribuidores es escaso y mal gestionado . De esta forma la puntuación es de 3.43.

En la estabilidad del ambiente, los cambios tecnológicos son frecuentes y altos, la demanda es variable, la escala de precios entre competidores es promedio, las barreras de entrada al mercado son pocas, lo que da pie al ingreso de más competidores nuevos, lo que genera presión competitiva alta y gran elasticidad de la demanda. Esto genera una puntuación de 2.33.

Es por los factores antes mencionados que la empresa se encuentra en el cuadrante de estrategias competitivas con una puntuación de 1.24 en el eje x y -1.80 en el eje Y, ya que el factor crítico es la fortaleza financiera, industria es estable pero su entorno no lo es, y sus ventajas competitivas si bien son importantes, no son eficientes. Es por eso que la empresa necesitara de estrategias que mejores su situación de caja y financiera para invertir en reforzar áreas de marketing, reducir costos, mejorar la ventaja competitiva.

3.5.4 Matriz FODA

Tabla 22: Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
1	ML Marketing tiene una ubicación estratégica en la ciudad de Arequipa (F6)		Control centralizado de toma de decisiones por parte del Representante Legal de la empresa (D1)
2	Se cuenta con tiempos de instalación de internet dedicado superiores a la competencia (F2)		Sobrecarga laboral en el área administrativa la cual cumple tareas contables y de recursos humanos (D3)
3	Los asesores son flexibles al cambio (F4)		Falta del área de Marketing el cual logre un mayor alcance del mercado Arequipeño (D4)
4	Existe una relación directa con los jefes de venta en Movistar (F7)		Falta de un plan estratégico que realice un estudio del análisis interno y externo de la organización (D13)
5	ML Marketing cuenta con una cartera de clientes importante en el mercado de Arequipa (F3)		Inestabilidad en la fuerza de ventas (D7,D8,D10,D12)
Oportunidades		Estrategia FO	Estrategia DO
1	Ampliar la gama de productos ofrecidos en un paquete completo de servicios de telecomunicaciones (O3)	FO1:Aprovechar la cartera de clientes de MI marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento(F4, F5, O1)	DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como lider de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que benefician a ML Marketing (D3, O4, O5)
2	Ampliar los centros de atención en otras ciudades de la región sur (O5;O6)		
3	Iniciar la venta de servicios masivos abarcando un nuevo mercado		
4	Crear alianzas estratégicas con otras empresas que ayuden a promocionar a MI Marketing en el mercado (O8,O12)		
5	Aprovechar el actual posicionamiento de la marca Movistar como lider en el mercado (O6,O9)		
Amenazas		Estrategia FA	Estrategia DA
1	Apertura de nuevos canales de venta tanto de Movistar como de la competencia (A2,A5)	FA1: Aprovechar que los asesores se muestran flexibles al cambio para poder crear planes de contingencia que puedan contrarrestar la fuerte competencia (F3, A2)	DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)
2	Periodos de obsolescencia planificada que impacten en las estrategias de ventas (A1)		
3	Mayor rotación del personal (A4)		
4	Entrada de nuevos operadores en el mercado (A3)		
5	Mayor portabilidad por deficiencias en el servicio de post venta (A9)	FA2: Desarrollar un proyecto enfocado en el servicio de postventa que pueda fidelizar a los clientes frente a posibles nuevos competidores en el mercado (F4, A1, A4, A5)	DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 268.

Elaboración: propia

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), nos muestra la realidad de la empresa evaluada de manera interna y de manera externa viendo los aspectos positivos y negativos que esta pueda afrontar.

Para realizar la matriz FODA fueron consideradas las 5 fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que fueron obtenidas en la matriz EFE y EFI.

Con esta matriz se buscó desarrollar un análisis de la situación actual de la empresa en comparación con nuevos panoramas detectados que podrían mejorar la posición de esta.

Se analizaron los diferentes escenarios que pudieran mostrarnos estrategias para mejorar, reducir, incrementar y confrontar los factores analizados los cuales fueron emparejados entre sí y se convirtieron en estrategias internas y externas.

De nuestra matriz se pudieron sacar 8 estrategias de mejora basadas en FO, FA, DO, y DA las cuales nos muestran el primer escenario para poder desarrollar un plan estratégico de la empresa, posteriormente se seguirán filtrando de acuerdo a una serie de evaluaciones.

Las 8 estrategias resultantes de la matriz determinan un déficit en el control interno actual que puede no ser beneficioso en el futuro de la empresa si las amenazas incrementan y pueden dar por finalizada la empresa.

Se tienen fortalezas volátiles y no muy arraigadas al éxito de la empresa las cuales en comparación a la situación de los demás canales en el mercado tienen menor peso.

### 3.5.5 Matriz CPE

Tabla 23: Matriz CPE

FACTORES EXTERNOS	Peso	FO1		FO2		DO1		DO2		FA1		FA2		DA1		DA2	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Oportunidad																	
Ampliar la gama de productos ofrecidos en un paquete completo de servicios de telecomunicaciones (O3)	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Ampliar los centros de atención en otras ciudades de la región sur (O5,O6)	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Iniciar la venta de servicios masivos abarcando un nuevo mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	1	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33
Crear alianzas estratégicas con otras empresas que ayuden a promocionar a MI Marketing en el mercado (O8,O12)	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Aprovechar el actual posicionamiento de la marca Movistar como líder en el mercado (O6,O9)	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21
Amenazas																	
Apertura de nuevos canales de venta tanto de Movistar como de la competencia (A2,A5)	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Periodos de obsolescencia planificada que impacten en las estrategias de ventas (A1)	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27
Mayor rotación del personal (A4)	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11
Entrada de nuevos operadores en el mercado (A3)	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Mayor portabilidad por deficiencias en el servicio de post venta (A9)	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	1	0.11	4	0.44
Factores Internos																	
Fortalezas																	
ML Marketing tiene una ubicación estratégica en la ciudad de Arequipa (F6)	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Se cuenta con tiempos de instalación de internet dedicado superiores a la competencia (F2)	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Los asesores son flexibles al cambio (F4)	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Existe una relación directa con los jefes de venta en Movistar (F7)	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39
ML Marketing cuenta con una cartera de clientes importante en el mercado de Arequipa (F3)	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12
Debilidades																	
Control centralizado de toma de decisiones por parte del Representante Legal de la empresa (D1)	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Sobrecarga laboral en el área administrativa la cual cumple tareas contables y de recursos humanos (D3)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Falta del área de Marketing el cual logre un mayor alcance del mercado Arequipeño (D4)	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	1	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
Falta de un plan estratégico que realice un estudio del análisis interno y externo de la organización (D13)	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Inestabilidad en la fuerza de ventas (D7,D8,D10,D12)	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	4	0.52	1	0.13
			4.52		4.21		4.66		5.89		4.15		4.18		4.84		5.07

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 271.

Elaboración: propia

La Matriz CPE nos permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva determinando cuales son mejores que otras y, además, determinar el atractivo de diversas estrategias según el grado de posibilidad de mejorar los factores claves del éxito por medio del análisis del impacto acumulado de cada uno de los factores críticos.

En la matrices anteriormente analizadas (MEFI Y MEFE) se pudo analizar los factores críticos a los cuales se les estableció un peso determinado los cuales son idénticos en esta matriz donde se volverán a analiza y se colocan las estrategias alternativas en la parte superior las cuales fueron determinadas en la matriz ( FODA), Luego se califica (TCA) según el atractivo de cada factor crítico con cada estrategia alternativa y al sumar se seleccionaron las estrategias alternativas con mayor TCA, en este caso solo 6 de ellas y descartamos 2 estrategias con menores TCA.

Las estrategias descartadas son:

1.- Desarrollar un proyecto enfocado en el servicio de postventa que pueda fidelizar a los clientes frente a posibles nuevos competidores en el mercado.

Esta estrategia tiene barreras debido a que el desarrollo de la misma no depende en gran medida de decisiones del canal de venta sino de estrategias propias de Movistar para poder mantener a sus mismos clientes, además que esta estrategia abarca un cambio a nivel nacional y no solo en la ciudad.

2.- Aprovechar que los asesores se muestran flexibles al cambio para poder crear planes de contingencia que puedan contrarrestar la fuerte competencia.

Los cambios que se generan en el mercado no son cambios enfocados en un solo factor, sino que pueden variar de un día para otro por lo que no se pueden tener planes exactos frente a un futuro de incertidumbre se deben de tener un área encargada de diseñar estrategias de promoción que visualicen el problema y puedan combatirlo en el momento.

Por lo demás, se tomaron las 6 estrategias alternativas que tuvieron un TCA superior a 4.20.

### 3.5.6 Matriz GE

Figura 40: Matriz GE



Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia.

Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 228.

Elaboración: propia

La matriz se utiliza para evaluar las unidades de negocio que componen una empresa, se analiza la situación actual de la empresa de acuerdo al crecimiento en el mercado en caso este sea rápido o lento y si su posición competitiva es fuerte o débil.

Esta matriz permitirá determinar qué negocio deberá recibir mayor o menor inversión, debe reorientar las estrategias, creación de nuevos productos o eliminación del negocio.

Según la matriz el negocio se encuentra ubicado en el primer cuadrante el cual nos indica que la empresa ML Marketing debe de enfocarse en desarrollarse en el mercado ya que aún no logra su máxima estabilidad y penetración en el mercado, siendo que el mercado es altamente competitivo también, es necesario que la empresa impulse el desarrollo de sus productos que a comparación de la competencia aún se encuentra en desventaja.

La competitividad de MI Marketing no es del todo efectiva por lo que se debe determinar el porqué de su inestabilidad y poco desarrollo, además se necesita de estrategias intensivas.

Una buena estrategia en este caso es poder comparar los servicios ofrecidos por otros canales y la posibilidad de igualar la oferta de la empresa adicionando un valor agregado distintivo del Operador.

### 3.5.7 Matriz de Decisión

**Tabla 24: Matriz de Decisión**

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	4
2	DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)	X	X	X	X	4
3	DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)	X	X	X	X	4
4	DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como líder de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4, O5)	X	X	X	X	4
5	FO1:Aprovechar la cartera de clientes de MI marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento(F4, F5, O1)	X	X	X	X	4
6	FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementes la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos (F1,O2, O3)	X	X	X	X	4

**Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juarez. México. p. 333.**

**Elaboración: propia**

La matriz de decisión analiza las 6 estrategias alternativas y las compara con las matrices: FODA, PEYEA, IE, GE.

Al verificar si estas estrategias son repetitivas respecto de las matrices anteriormente mencionadas se retienen las estrategias que tienen mayores repeticiones.

Al realizar esta matriz no se eliminó ninguna estrategia ya que todas cumplen y tienen relación con las matrices anteriormente por lo que se seleccionan todas las estrategias.

Estas estrategias nos servirán para poder definir los objetivos a seguir y poder desarrollar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

para poder ponderar las estrategias que se calificaran y compararan con los factores claves del éxito.

### 3.5.8 Matriz Rumelt

**Tabla 25: Matriz Rumelt**

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
1	DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)	SI	SI	SI	SI
2	DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)	SI	SI	SI	SI
3	DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)	SI	SI	SI	SI
4	DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como líder de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4, O5)	SI	SI	SI	SI
5	FO1: Aprovechar la cartera de clientes de Ml marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento (F4, F5, O1)	SI	SI	SI	SI
6	FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementen la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos (F1, O2, O3)	SI	SI	SI	SI

**Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 355.**

**Elaboración: propia**

La matriz de Rumelt nos ayuda a realizar el penúltimo filtro. En esta matriz consideramos cuatro criterios propuestos (Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad) los cuales deben de encontrarse en cada una de las estrategias propuestas y en caso contrario se deben descartar.

Para poder analizar estas estrategias se tuvo en cuenta que presenten objetivos consistentes, que estas pudieran adaptarse a los cambios en el

futuro, que creen ventajas competitivas y finalmente que puedan ser costeables.

Al analizar las 6 estrategias de nuestra matriz podemos determinar que todas cumplen con los 4 criterios mencionados por lo que se determinan estrategias.

### 3.5.9 Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencia

**Tabla 26: Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencia**

N°	Estrategias Retenidas
1	DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)
2	DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)
3	DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)
4	DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como líder de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4, O5)
5	FO1: Aprovechar la cartera de clientes de MI marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento (F4, F5, O1)
6	FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementen la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos (F1, O2, O3)
N°	Estrategias de Contingencia
7	FA2: Desarrollar un proyecto enfocado en el servicio de postventa que pueda fidelizar a los clientes frente a posibles nuevos competidores en el mercado (F4, A1, A4, A5)
8	FA1: Aprovechar que los asesores se muestran flexibles al cambio para poder crear planes de contingencia que puedan contrarrestar la fuerte competencia (F3, A2)

**Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 362.**

**Elaboración: propia**

En esta matriz colocamos todas las estrategias que han sido retenidas por los distintos puntajes ponderados obtenidos en las anteriores matrices y además consideramos aquellas estrategias que fueron filtradas pero que serán consideradas como estrategias de contingencia. Podemos rescatar 6 estrategias retenidas y 2 estrategias de contingencia.

Las primeras estrategias serán consideradas para poder establecer los objetivos que se trazaran para la mejora de la organización.

### 3.5.10 Estrategias Vs Objetivos

**Tabla 27: Estrategias Vs Objetivos**

		Objetivos de Largo plazo					
N°	Estrategias	1	2	3	4	5	6
1	DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X
2	DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)		X				
3	DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)			X			
4	DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como lider de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4, O5)				X		
5	FO1: Aprovechar la cartera de clientes de MI marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento (F4, F5, O1)					X	
6	FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementen la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos (F1, O2, O3)						X
N°	Objetivos a Largo Plazo						
1	Introducción de productos/servicios: Introducir 2 nuevos productos ampliando el mercado en un 30% en los próximos tres años.						
2	Competencia: Incrementar el nivel de portabilidades en un 30%, obteniendo una mayor participación de mercado teniendo la cartera de clientes más consolidada del mercado de Arequipa en los próximos tres años.						
3	Legal: Introducción a planilla de todos los trabajadores que lleven el tiempo máximo permitido con recibos por honorarios reduciendo en un 50% el nivel de rotación del personal, y desarrollo y autonomía de cada área en los siguientes dos años.						
4	Promoción: Implementar el área de Marketing la cual desarrolle continuos estudios de mercado que destaquen ML Marketing frente a todos los canales existentes obteniendo así un 20% de incremento en ventas para los próximos dos años.						
5	Fidelización: En los próximos dos años contar con un mínimo de 3 productos por cliente de la cartera, logrando la fidelización completa del cliente y su retención.						
6	Ubicación: En los próximos tres años contar con 2 nuevos locales de venta dentro de la región sur.						

**Fuente:** D'Alessio, I. Fernando (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición.* Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 370.

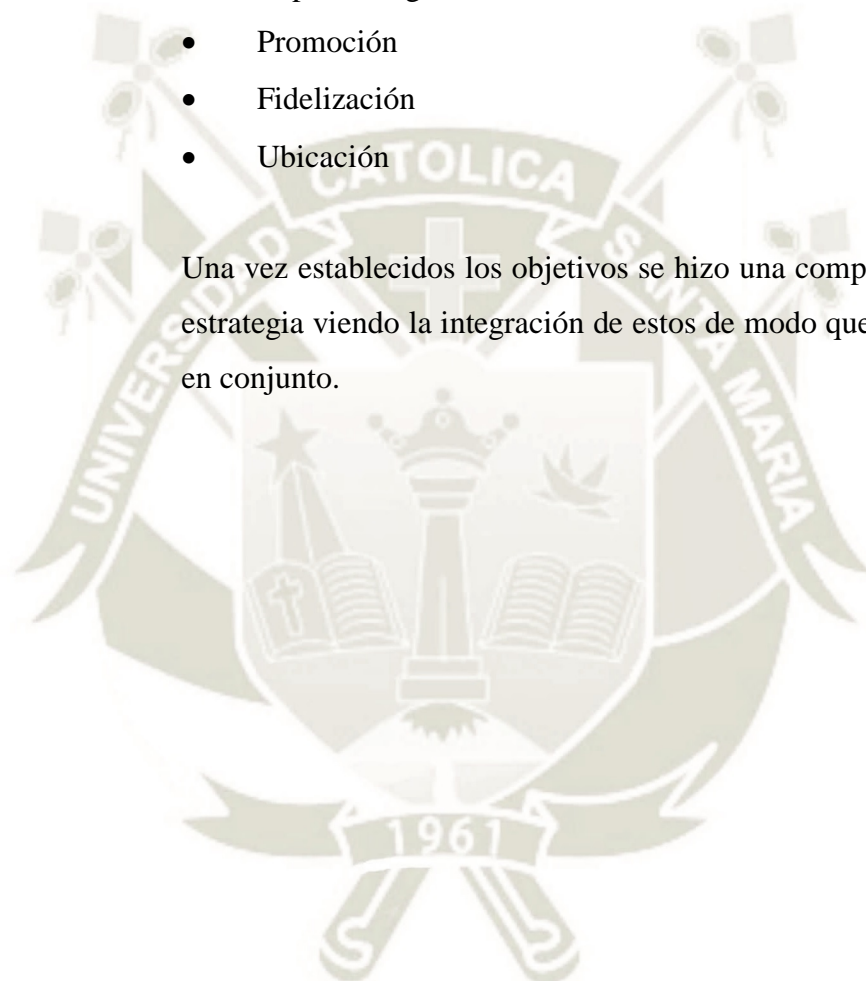
**Elaboración:** propia

En esta matriz se pretende utilizar las seis estrategias retenidas para poder establecer seis objetivos a largo plazo.

En nuestros objetivos se consideraron seis temas importantes y necesarios para el éxito de la organización.

- Introducción de productos y servicios
- Competencia
- Aspectos legales
- Promoción
- Fidelización
- Ubicación

Una vez establecidos los objetivos se hizo una comparación con cada estrategia viendo la integración de estos de modo que todo avance sea en conjunto.



### 3.5.11 Matriz Ética

**Tabla 28: Matriz Ética**

	DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)			DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)			DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)			DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como lider de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4,			FO1:Aprovechar la cartera de clientes de MI marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento(F4, F5, O1)			FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementen la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos (F1,O2, O3)		
DERECHOS	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE
Impacto en el derecho a la vida		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la propiedad privada		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho al libre pensamiento		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la privacidad		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho hablar libremente		X			X			X			X			X			X	
Impacto en el derecho al debido proceso			X		X				X		X			X			X	
JUSTICIA	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO
Impacto en la distribución		X			X			X			X			X			X	
Equidad en la administración		X			X			X			X			X			X	
Normas de compensación		X			X			X			X			X			X	
UTILITARISMO	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTE	NEUTRO	PERJUDICIAL
Fines y resultados estratégicos	X			X			X			X			X			X		
Medios estratégicos empleados	X			X			X			X			X			X		

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juarez. México. p. 372.

Elaboración: propia

La matriz de ética es el último filtro de las estrategias seleccionadas, en esta matriz se verifica que las estrategias elegidas no violen aspectos de derechos y justicia.

Al realizar esta matriz se analiza el costo/ beneficio de ser implementadas las estrategias y se busca tomar conciencia de que lo que es bueno para la empresa también puede ser para el entorno.

Esta matriz no nos indica un puntaje ponderado, pero nos permite ir más a detalle con lo que se podría desarrollar en un futuro y buscar que todo sea positivo.

Según los resultados vemos que ninguna de nuestras estrategias va en contra del buen desarrollo de la empresa.

### 3.5.12 Matriz Intereses

**Tabla 29: Matriz Intereses**

MATRIZ DE INTERESES DE LA INDUSTRIA				
INTENSIDAD DEL INTERÉS				
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)		X		
DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)	X			
DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)			X	
DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como lider de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4, O5)			X	
FO1:Aprovechar la cartera de clientes de Ml marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento(F4, F5, O1)			X	
FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementen la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos			X	

**Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juarez. México. p. 378.**

**Elaboración: propia**

En esta matriz se mide cada estrategia retenida con cuatro aspectos que miden el interés que estas representan.

Los aspectos fueron: supervivencia, vital, importante y periférico.

Se determinó que la estrategia de mayor impacto y que de ella depende la supervivencia de la empresa es el poder replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias enfocadas en portabilidad.

Seguidamente es vital el desarrollar un plan estratégico para cambiar la actual situación de la empresa.

Las demás estrategias son de carácter importante y también deben ser consideradas para mejorar el camino de la empresa.

### 3.5.13 Matriz de posibilidades de los competidores

**Tabla 30: Matriz de posibilidades de los competidores**

POSIBILIDADES	
Condiciones de mercado	Estabilidad económica
Provoca desarrollo	Impactaria
Impactaria	Relevante
Impactaria	Impactaria
Provoca desarrollo	Influyente
Impactaria	Influyente
Impactaria	Impactaria

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 382.

Elaboración: propia

En la siguiente matriz se comparó cada estrategia retenida con el impacto que tendría en las condiciones del mercado y la estabilidad económica.

Según los resultados podemos ver que el realizar un plan estratégico crearía desarrollo en el mercado y podría impactar de manera positiva en la estabilidad económica.

Replantear las estrategias podría impactar en las condiciones del mercado y sería relevante en la estabilidad económica mejorando la rentabilidad percibida.

Aprovechar la flexibilidad de los asesores respecto a los cambios es relevante frente a los posibles cambios en las condiciones del mercado y además podría impactar positivamente frente a la estabilidad económica si se pueden aprovechar los cambios adelantándose a la competencia e incrementando el nivel de ventas.

Aprovechar la cartera de cliente de clientes de la empresa para poder renegociar productos y servicios impactaría en el mercado por la poca preocupación del operador frente al servicio postventa y de retención del cliente, esto podría a su vez ser influyente en un cambio en la estabilidad económica de la empresa.

El realizar una investigación de expansión y desarrollo podría impactar en el mercado aumentando la oferta de canales de Movistar y de este modo también incrementar el nivel económico percibido por el canal de ventas con una sola oficina.

### 3.5.14 Objetivos de corto plazo

**Tabla 31: Objetivos de corto plazo**

Objetivo de Largo Plazo		Estrategias Genéricas Relacionadas	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados
(OLP1)	Introducción de productos/servicios: Introducir 2 nuevos productos ampliando el mercado en un 30% en los próximos tres años.	Estrategia de Desarrollo de Producto/ servicio	(OCP1.1) Firmar un convenio con Movistar para ofrecer un nuevo servicio que incremente las utilidades en un 15% para mediados del 2019	Nuevo servicio, conocimiento del mismo para su venta
(OLP2)	Competencia: Incrementar el nivel de portabilidades en un 30%, obteniendo una mayor participación de mercado teniendo la cartera de clientes mas consolidada del	Ventaja Competitiva	(OCP2.1) Dar mayor enfoque en estrategias de portabilidad, de modo que a finales del 2019 se obtenga un 10% de aumento en participación del mercado.	Conocimiento en finanzas y temas comerciales
(OLP3)	Legal: Introducción a planilla de todos los trabajadores que lleven el tiempo máximo permitido con recibos por honorarios reduciendo en un 50% el nivel de rotación del personal, y desarrollo y autonomía de	Fidelización interna	(OCP3.1) Iniciar la formalización del 100% de trabajadores y determinación de las funciones y puestos de trabajo para mediados del 2019	Firma de contratos, detalle de beneficios y responsabilidades
(OLP4)	Promoción: Implementar el área de Marketing la cual desarrolle continuos estudios de mercado que destaquen ML Marketing frente a todos los canales existentes obteniendo así un 20% de incremento en ventas para los próximos dos años.	Ventaja Competitiva	(OCP4.1) Desarrollar el área de Marketing para mediados del 2019 iniciando alianzas estratégicas que distingan a MI Marketing Services s.a.c. de la competencia logrando para fines del mismo año un incremento de 10% el volumen de ventas	Conocimiento en Marketing y estudio de mercados
(OLP5)	Fidelización: En los próximos dos años contar con un mínimo de 3 productos por cliente de la cartera , logrando la fidelización completa del cliente y su retención .	Ventaja Competitiva	(OCP 5.1) Para fines del 2019 el 30 % de la cartera de clientes debe contar con al menos tres productos colocados por el canal .	Estrategia de ventas, promociónes
(OLP6)	Ubicación: En los próximos tres años contar con 2 nuevos locales de venta dentro de la región sur.	Estrategia de Desarrollo de Mercado	(OCP6.1) Realizar un análisis que determine los principales tres puntos de venta posibles para finales del 2019	Conocimiento en estudio de mercado y finanzas
		Estrategia de Desarrollo de Mercado	(OCP6.2) Realizar un estudio del presupuesto necesario para poder abrir un nuevo local de ventas para finales del 2019	Conocimiento en finanzas

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 390.

Elaboración: propia

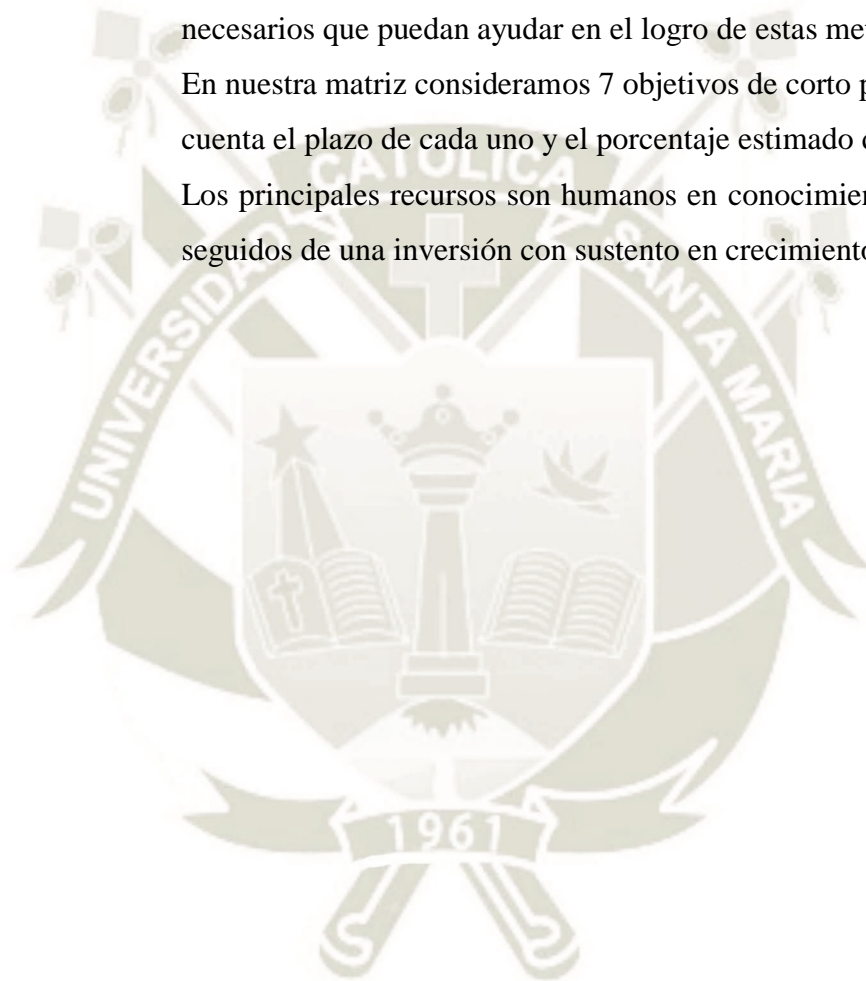
En la siguiente matriz se desea determinar los objetivos de corto plazo por lo que se toman en cuenta los objetivos de largo plazo que se determinaron en la matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo y se plantean las principales estrategias genéricas relacionadas.

Se desarrollan los objetivos de corto plazo trazando metas con periodos próximos con límite de dos años de desarrollo.

Para el logro de estos objetivos se toma en cuenta los recursos necesarios que puedan ayudar en el logro de estas metas.

En nuestra matriz consideramos 7 objetivos de corto plazo tomando en cuenta el plazo de cada uno y el porcentaje estimado de crecimiento.

Los principales recursos son humanos en conocimiento y habilidades seguidos de una inversión con sustento en crecimiento del canal.



### 3.5.15 Estrategias vs Políticas

**Tabla 32: Estrategias vs Políticas**

Políticas / Estrategias	DO2: Realizar un plan estratégico que pueda mejorar la situación actual de canal ML Marketing de modo que se puedan desarrollar nuevas estrategias internas y externas (D4, O1, O2, O3, O4, O5)	DA2: Replantear las estrategias defensivas e impulsar nuevas estrategias que aumenten el volumen portabilidades de la competencia (D4, A1, A5)	DA1: Iniciar la formalización de los trabajadores con los beneficios que les corresponden por ley y redefinir las funciones de cada área otorgando responsabilidad y autoridad a los jefes (D5, D2, D1, A3)	DO1: Implementar el area de Marketing el cual aproveche el posicionamiento de Movistar como lider de mercado y cree alianzas estrategicas con otras empresas que beneficien a ML Marketing (D3, O4, O5)	FO1:Aprovechar la cartera de clientes de MI marketing para poder renegociar la posibilidad de adicionar productos y servicios ofrecidos hasta el momento(F4, F5, O1)	FO2: Realizar una investigación de expansión y desarrollo para poder aperturar nuevas oficinas que incrementes la cantidad de ventas, en algunos casos enfocados en un nuevo mercado de servicios masivos (F1,O2, O3)
Mejorar procesos Internos y externos de la empresa para alcanzar metas trazadas	X	X	X	X	X	X
Diferenciarse por la calidad de servicio al cliente y asesoria frente a la competencia		X		X		
Integrar tareas y cumplir planes para lograr el desarrollo y fortalecimiento interno frente a los cambios externos del sector.	X					X
Lograr la expansión de la empresa y establecimiento en nuevas plazas.	X					X

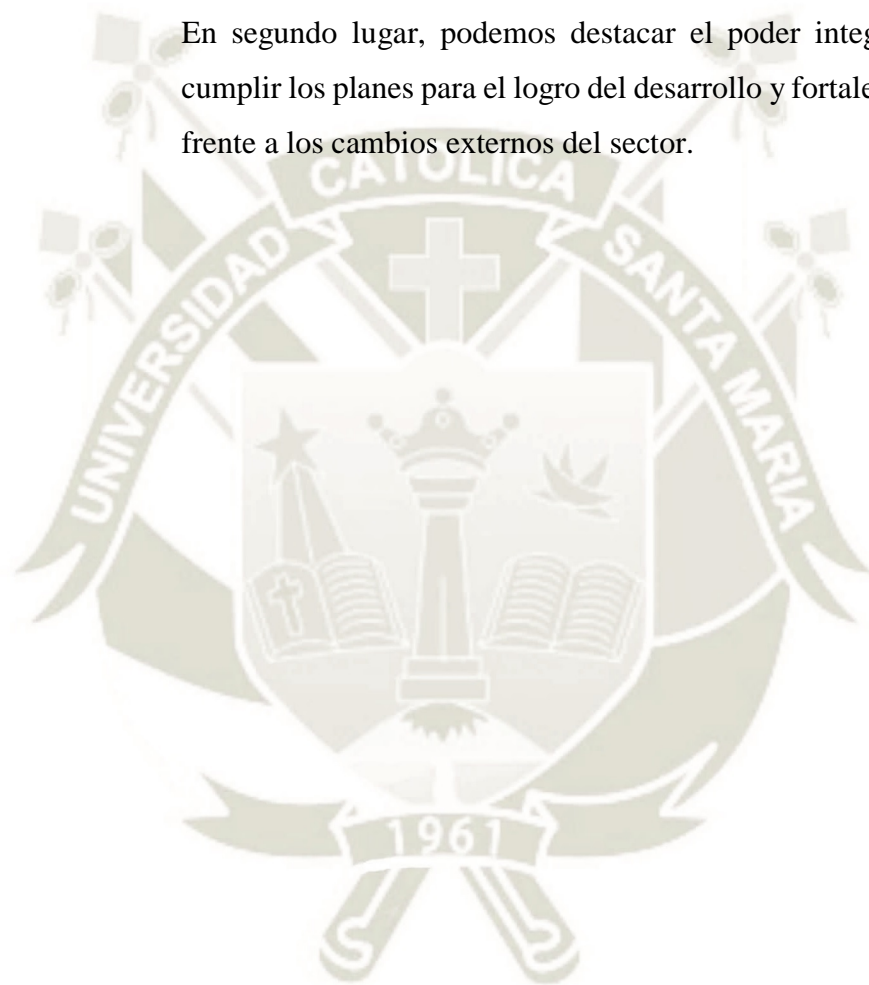
**Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juárez. México. p. 390.**

**Elaboración: propia**

En la matriz de corto plazo se determinan nuevas políticas que van acorde a los objetivos de la empresa y se comparan con las estrategias seleccionadas de modo que se pueda evaluar la relación existente y determinar cuáles son las principales políticas.

Se puede analizar que una de las principales políticas que va acorde con todas las estrategias es la que busca Mejorar los procesos tanto internos como externos para el logro de las metas trazadas.

En segundo lugar, podemos destacar el poder integrar las tareas y cumplir los planes para el logro del desarrollo y fortalecimiento interno frente a los cambios externos del sector.



### 3.5.16 Balance Score Card

**Tabla 33: Balance Score Card**

Objetivos a Corto Plazo	Recursos	Indicador	Unidad	Dimensión
Firmar un convenio con Movistar para ofrecer un nuevo servicio que incremente las utilidades en un 15% para mediados del 2019	Nuevo servicio, conocimiento del mismo para su venta	Convenio Firmado	%	Financiera
Dar mayor enfoque en estrategias de portabilidad, de modo que a finales del 2019 se obtenga un 10% de aumento en participación del mercado.	Conocimiento en finanzas y temas comerciales	Nuevos clientes	#	Cientes
Iniciar la formalización del 100% de trabajadores y determinación de las funciones y puestos de trabajo para mediados del 2019	Firma de contratos, detalle de beneficios y responsabilidades	Planilla	%	Financiera
Desarrollar el área de Marketing para mediados del 2019 iniciando alianzas estratégicas que distingan a MI Marketing Services s.a.c. de la competencia logrando para fines del mismo año un incremento de 10% el volumen de ventas	Conocimiento en Marketing y estudio de mercados	Numero de promociones implementadas	#	Publicidad
Para fines del 2019 el 30 % de la cartera de clientes debe contar con almenos tres productos colocados por el canal .	Estrategia de ventas, promocienes	Productos	#	Cientes
Realizar un análisis que determine los principales tres puntos de venta posibles para finales del 2019	Conocimiento en estudio de mercado y finanzas	Nuevas Plazas	%	Mercado
Realizar un estudio del presupuesto necesario para poder abrir un nuevo local de ventas para finales del 2019	Conocimiento en finanzas	Viabilidad nuevos Puntos de ventas	#	Finanzas

Fuente: D'Alessio, I. Fernando (2008). El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia. Primera Edición. Pearson Educación. Naulcalpán de Juarez. México. p. 393.

Elaboración: propia

El balance Scorecard es el último cuadro donde podemos ubicar las estrategias junto a los objetivos de corto plazo los cuales serán implementados a través de recursos que permitan su desarrollo.

Una vez que se logra cumplir con los objetivos es necesario tener indicadores los cuales puedan medir el resultado y el avance de estos de modo que se pueda evaluar el camino de la empresa y si en caso no mejore la situación poder analizar si sería apropiado un nuevo estudio o el cese de esta.

Estos resultados deben ser medidos en unidades y finalmente determinar la dimensión en la cual se guían.

Se considera que con esta matriz se puede ver los logros que se podrán llevar gracias al desarrollo de este plan estratégico en búsqueda de mejores oportunidades para la empresa MI Marketing.

En el corto plazo es importante tomar las medidas necesarias para que cuidando los recursos y mejorando los procesos se pueda lograr un cambio de verdad y que este no sea temporal sino efectivo.

De acuerdo a los principales problemas detectados en la empresa MI se toma en cuenta que los principales objetivos de corto plazo se enfocarán en el estudio sobre la implementación de nuevos productos que sean además la clave para la fidelización de los clientes actuales y que mediante nuevas estrategias se puedan crear alianzas duraderas.



#### 4 CONCLUSIONES

PRIMERA: Por medio de la experiencia laboral en la empresa ML MARKETING SERVICES S.A.C. se observó un déficit en el manejo de la misma por lo que se vio necesario realizar un análisis de la situación actual para determinar las principales falencias que esta pasaba y de esta manera poder elaborar un plan estratégico para poder contrarrestar esta situación y desarrollar un nuevo escenario para la empresa.

SEGUNDA: Habiendo realizado el análisis situacional en la empresa se determinaron veinte factores (internos y externos) que influyen de manera positiva a través de fortalezas y oportunidades y negativa por medio de debilidades y amenazas en la organización, mostrando así, los principales factores de cambio a considerar.

TERCERA: Teniendo en cuenta que dicha empresa no contaba con estrategias sustentables para su gestión, se desarrolló un plan estratégico enfocado en la elaboración de matrices que determinaron las principales estrategias viables de ejecutar para así cambiar la situación actual de la organización. A través de estas matrices se pudieron desarrollar ocho estrategias de las cuales quedaron seis estrategias retenidas y dos estrategias de contingencia.

CUARTA: Tras la elaboración del plan estratégico para la empresa en mención se obtuvieron seis objetivos de largo plazo los cuales se vieron enfocados en el desarrollo de mercado y desarrollo del producto en un tiempo considerado de los próximos tres años.

QUINTA: Una vez determinados los objetivos de largo plazo se pudieron definir los objetivos de corto plazo y se evaluó que recursos, políticas, estructura organizacional, responsabilidad social y consideraciones con el medio ambiente se utilizarán para el logro de los mismos.

SEXTA: Como consecuencia del desarrollo del plan estratégico finalmente se estableció un balance Scorecard el cual permitirá llevar el control de una manera permanente de los factores involucrados para la medición y desarrollo de los objetivos de corto y largo plazo relacionándolos con las acciones concretas a seguir, es decir, las estrategias.



## 5 RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda que la empresa pueda tomar en cuenta el análisis y posible implementación de este plan estratégico para mejorar su gestión y el desarrollo en el mercado actual competitivo en el que se desenvuelve, en caso no se considere este plan, deberá desarrollar un análisis que de igual manera establezca estrategias contundentes para obtener un resultado superior al que hoy se mantiene.

**SEGUNDA:** Queda como recomendación que la empresa mantenga permanente evaluación de los factores internos y externos, sus oportunidades y amenazas como ventajas y debilidades, pudiendo así desarrollar nuevos planes de acción que aprovechen las situaciones de crecimiento y contrarresten cualquier situación que desfavorezca a la empresa.

**TERCERA:** Se sugiere que la empresa tenga en cuenta la importancia de realizar un estudio de manera que según los resultados se puedan elaborar estrategias viables y contundentes para el desarrollo deseado, y así poder definir bien las estrategias. Se deberán realizar ciertos procesos los cuales se vean reflejados en un plan estratégico y se determine el camino a seguir para obtener los resultados esperados.

**CUARTA:** Se recomienda seguir estrictamente los planes de acción y lineamientos establecidos en el Balanced Scored Care para de esta manera llevar un adecuado seguimiento y control del cumplimiento de las estrategias y así lograr adecuadamente los objetivos de largo plazo establecidos.

**QUINTA:** Se considera necesario tomar en cuenta a todo el equipo de trabajo en la implementación de las acciones estratégicas para el logro de los objetivos de corto plazo, de esta manera todos estarán consientes de cuál es el camino que deben seguir para lograr las metas.

SEXTA: Se sugiere a la empresa hacer revisiones trimestrales del avance de cumplimiento según el Balanced Score Card, y de acuerdo a esto dar un incentivo a los trabajadores con resultados favorables, para así motivarlos a cumplir más eficientemente con los objetivos trazados.



## 6 BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Ander Egg, E. (1988). Introducción a la planificación. 19va Edición. Editorial Cid Editos. Buenos Aires, Argentina. p. 63-65.
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Primera Edición. Sucre, Colombia. p. 58-161.
- D Norton, R. Kaplan. (2008). The Execution Premium. 1ra. Edición. Deusto. Barcelona. España p. 24-25.
- D'Alessio, F.(2008). El Proceso Estratégico Un enfoque Gerencia. 3ra. Edición. Pearson Educación de México S.A. p. 9.
- Fernandez, J. (2006). El Proceso Administrativo. 2da Edición, Editorial Diana, México. p.87-88
- García,J. Casanueva, C. (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial 1ra. Edición. Mac Graw Hill. Madrid. España. p.3.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. 14ava Edición. McGraw Hill. México D.F, México. p.113-117.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología de Análisis de contenido. Primera Edición. Paidós. Barcelona, España. p.28-29.
- Mc Neilly, M. (2001). SunTzu y el Arte de los Negocios. 1ra Edición. Oxford UP Nueva York, Estado Unidos. p.16.
- Milla.A. Martinez, D. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. 3ra. Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España. p. 19-21.
- Mintzberg, H. Bryan, J. (1993). El Proceso Estratégico. Conceptos. Contextos y Casos. 2da Edición. Pearson Prentice Hall. México. p. 81.
- Mohammad, N. (2005). Metodologia de la Investigacion. Segunda Edicion. Editorial Limusa. Balderas, Mexico. p 31.
- Robbins, S. Coulter, M. (2005) Administración. 8va Edición. Pearson Education Inc. Naucalpan de Juarez, Mexico. p 160-161.
- Rodriguez, J. (2007). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. 5ta Edición, International Thomson Editores. Polanco. México. p. 64

- Sainz, J. (2015). El Plan Estratégico en Práctica. 4ta Edición. Esic editorial. Madrid. España. p. 25-26.
- Steiner, G. (1999) Planeación Estratégica. Vigésima Cuarta Reimpresión. Compañía Editorial Continental. México. p.123.

### Websites

- Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria extraído el día 12 de Enero del 2017 de <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Elementos-plan-estrategico/Metodolog%C3%ADa-para-elaborar-un-plan.pdf>
- Andreu, J. (2015). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión Actualizada. Única Edición. Public Centro de Estudios. Andaluces, Granada, España. p. 11. <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Castejón L. (2010). La Globalización de las Telecomunicaciones: Competencia, Inversión y Brecha Digital. Extraído el 04 de Abril de 2017 de <http://www.luiscastejon.com/enlaces/VERSION-LARGaLA%20GLOBALIZACI%C3%93N%20DE%20LAS%20TELECOMUNICACIONES.pdf>.
- Elaborado y Autorizado por ML Marketing Services
- <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>
- <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>
- <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>
- [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74](https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74)
- Loaiza R., (2016). Evolución del mercado de Telecomunicaciones Móviles en el Perú. Única Edición. Portal Osiptel. Lima, Peru. P. 40-60. <http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/Evolucion-Mercado-Telecomunicaciones-Moviles-Peru->

OSIPTEL/files/assets/common/downloads/Evolucion%20del%20Mercado%20de%20Telecomunicaciones%20Mviles-Peru.pdf.

- Porta Network World. (2012). Las 10 tendencias clave en telecomunicaciones. Extraído el 07 de Mayo del 2017 de <http://www.networkworld.es/actualidad/las-10-tendencias-clave-en-telecomunicaciones>.
- Portal Aldo Villegas, (2011). Las telecomunicaciones en el Perú. Extraído el día 09 de Abril del 2017 de <https://aldovillegas.wordpress.com/2011/05/03/las-telecomunicaciones-en-el-peru/>
- Portal America Movil (2017). Estados financieros America Movil Perú S.A.C. Extraído el día 9 de Abril del 2017 de <http://www.americamovil.com/sites/default/files/2016-08/2T16.pdf>
- Portal Aseta, (2011). El sector de las Telecomunicaciones. Extraído el 09 de Abril del 2017 de <http://www.aseta.org/documentos/PERUsector.pdf>
- Portal Classrating (2016). Estados financieros Telefónica del Perú S.A.A. Extraído el 10 de Abril del 2017 de <http://www.classrating.com/informes/telefonica1.pdf>
- Portal Conceptos. (2017). Concepto Análisis. Extraído el 12 de enero del 2017 de <http://deconceptos.com/general/analisis>
- Portal Eco Portal (2004). Telefonía Móvil: Impacto Ambiental y Social. Extraído el 07 de Mayo del 2017 de <http://www.ecoportall.net/content/view/full/34303>
- Portal Emprosoft. (2017) 5G: el desarrollo tecnológico más influyente del 2017. Extraído el día 07 de Mayo del 2017 de <http://www.emprosoft.com/5g-desarrollo-tecnologico-mas-influyente-del-2017/>
- Portal Facua (2016). Los servicios de telecomunicaciones. Extraído el 05 de Mayo del 2017 de <http://www.facua.org/es/guia.php?Id=136&capitulo=1210>
- Portal Indecopi (2015). Informe Anual 2015. Extraído el 10 de Abril del 2017 de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/InformeAnual2015/a72a4c99-b760-41da-9fb0-b0676f2d53a8>
- Portal Indecopi (2016). Informe Anual. Extraído el 17 de Agosto del 2017 de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/InformeAnual2017/a72a4c99-b760-41da-9fb0-b0676f2d53a8>
- Portal INEI (2016). Comportamiento de la economía peruana en el IV trimestre del año 2016. Extraído el 24 de Mayo del 2017 de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF)

- Portal Inei (2016). Principales Indicadores del Sector Telecomunicaciones Extraído el 25 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)
- Portal Inei (2016). Producto Bruto Interno por Actividad Económica Extraído el 17 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF)
- Portal Inei (2016). Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información con valores a precio constantes (2008-2016) Extraído el 19 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF)
- Portal Inei (2016). Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior Extraído el 19 de Octubre del 2017 de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2017iv.PDF)
- Portal INEI (2017). Estadísticas PBI por actividad económica. Extraído el 24 del Mayo del 2017 de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Portal Innóvate Perú (2016). Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Extraído el 07 de Mayo del 2017 de <http://www.innovateperu.gov.pe/incentivo-tributario/>
- Portal La Republica (2017). Empresas de telecomunicaciones que más invirtieron en publicidad on line 2016. Extraído el 97 de Mayo del 2017 de <http://larepublica.pe/marketing/869201-empresas-de-telecomunicaciones-que-mas-invirtieron-en-publicidad-online-2016>
- Portal López J. (2015). Plan de Empresa para un Negocio de Telecomunicaciones en Valencia. Única Edición. Portal Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. p 49-50. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60236/TFC%20entrega.pdf?sequence=1>
- Portal Movistar (2017). Planes Vuela Extraído el 26 de Noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>

- Portal Movistar (2017). Planes Vuela Extraído el 26 de noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>
- Portal Movistar (2017). Promociones Movistar Extraído el 26 de Noviembre del 2017 de <http://www.movistar.com.pe/>
- Portal MTC (2016). Distribución de Telefonía Móvil Según Regiones (I Trimestre del 2016) Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastr\\_o/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastr_o/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pdf)
- Portal MTC (2016). Evolución de Líneas de Telefonía Móvil en Servicio Extraído el 26 de Octubre del 2017 de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastr\\_o/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202016.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastr_o/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20I%202016.pdf)
- Portal MTC (2016). Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Extraído el 15 de Octubre del 2017 de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/organizacion.html>
- Portal MTC (2016). Volumen de ventas de la región Arequipa Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastr\\_o/documentos/2017/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pd](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastr_o/documentos/2017/Bolet%C3%ADn%20I%202017.pd)
- Portal MTC (2017). Normas legales del MTC. Extraído el 17 de Mayo del 2017 en [http://www.mtc.gob.pe/normas\\_legales/normas\\_legales.html](http://www.mtc.gob.pe/normas_legales/normas_legales.html)
- Portal MTC (2017). Organigrama del MTC. Extraído el 18 de Mayo del 2017 en <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/organizacion.html>
- Portal MTC (2017). Organigrama del MTC. Extraído el 18 de Mayo del 2017 en <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/organizacion.html>.
- Portal MTC (2017). Organismos reguladores y ministerio de comunicaciones. Extraído el 26 de Mayo del 2017 de <http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/regula.html>
- Portal MTC. (2015). Ley para la expansión de infraestructura de Telecomunicaciones. Extraído el 06 de mayo del 2017 en [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_0\\_1165.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1165.pdf).
- Portal Osiptel (2016). Acceso a Telefonía Móvil Según Edades (2016-2017) Extraído el 27 de Octubre del 2017 de

[http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte\\_estadistico\\_junio2017/reporte\\_estadistico\\_junio2017.html#1/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_junio2017/reporte_estadistico_junio2017.html#1/z)

- Portal Osiptel (2016). Cobertura Movil . Extraído el 10 de Abril del 2017 de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>
- Portal Osiptel (2016). Cobertura Movil del Sector Arequipa por Operador. Extraído el 28 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)
- Portal Osiptel (2016). Evolución de Reclamos Presentados ante empresas operadoras (2005-2016) Extraído el 05 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadisticoii\\_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadisticoii_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1).
- Portal Osiptel (2016). Expedientes Ingresados al Trasu 2016 Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_dic2016-2/reporteestadistico\\_dic2016-2.html#1/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_dic2016-2/reporteestadistico_dic2016-2.html#1/z)
- Portal Osiptel (2016). Ganancia y Pérdida de Líneas Móviles por empresa operadora (2016-2017) Extraído el 05 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_abril2017/reporteestadistico\\_abril2017.html#2/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/reporteestadistico_abril2017.html#2/z)
- Portal Osiptel (2016). Gestiones Realizadas y Solucionadas por Osiptel año 2016 Extraído el 08 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_ene2016/reporteestadistico\\_ene2017.html#2/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_ene2016/reporteestadistico_ene2017.html#2/z)
- Portal Osiptel (2016). Líneas Móviles por Modalidad de Contratación Prepago. Extraído el 26 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)
- Portal Osiptel (2016). Líneas Móviles por Modalidad Control. Extraído el 26 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)
- Portal Osiptel (2016). Líneas Móviles por Modalidad Postpago. Extraído el 26 de Septiembre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)
- Portal Osiptel (2016). Organigrama Osiptel Extraído el 16 de Octubre del 2017 de <http://www.osiptel.gob.pe/categoria/estructura-organizacional>
- Portal Osiptel (2016). Participación del Mercado en líneas nuevas a nivel nacional (2014-2016) Extraído el 27 de Octubre del 2017 de [www.osiptel.com.pe](http://www.osiptel.com.pe)

[http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_abril2017/reporteestadistico\\_abril2017.html#1/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/reporteestadistico_abril2017.html#1/z)

- Portal Osiptel (2016). Pilares de la Estrategia del Osiptel extraído el 16 de Octubre del 2017 de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/planestrategicoins/files/PEI2014-2017.pdf>
- Portal Osiptel (2016). Total, de Reclamos resueltos por Osiptel a nivel nacional Extraído el 08 de Noviembre del 2017 de [http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico\\_oct2016/reportestadistico\\_oct2016.html#2/z](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_oct2016/reportestadistico_oct2016.html#2/z)
- Portal Osiptel (2017), Funciones y facultades de OSIPTEL. Extraído el 17 de Mayo del 2017 en <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/ley27336-desarrollo-funciones-y-facultades-osiptel/Ley-27336-Ley-de-Desarrollo-de-Funciones-y-Facultades-del-OSIPTEL.PDF>
- Portal Osiptel (2017). Cobertura Movil. Extraído el 10 de Abril del 2017 de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil>.
- Portal Osiptel (2017).PBI de las telecomunicaciones. Extraido el 15 de Mayo del 2017 en <http://www.osiptel.gob.pe/noticia/ingresos-del-sector-movil-son-el-22-del-pbi-mundial>
- Portal Osiptel, (2006). Seminario sobre Normatividad del sector de las Telecomunicaciones en el Perú. Extraído el día 09 de Abril de 2017 de [https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Investigaciones/Seminario%20Normatividad/1eraSesion\\_FatimaPonce.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Investigaciones/Seminario%20Normatividad/1eraSesion_FatimaPonce.pdf).
- Portal Promonegocios. (2007). Tipos de Empresa. Extraído el día 08 de Enero del 2017 de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Portal Semana Económica (2017). Aumento de ingresos de la empresa Entel Perú. Extraído el día 08 de Abril del 2017 de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/212389-entel-peru-ingresos-crecieron-40-en-el-cuatro-trimestre-del-2016/>
- Portal Seminario Comex Peru, (2013). Telecomunicaciones una necesidad para el desarrollo. Extraído el 08 de Febrero del 2017 de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/telecomunicaciones-una-necesidad-para-el-desarrollo/>

- Portal SMV (2016). Información Financiera por Periodo. Extraído el 19 de Agosto del 2017 de [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74](https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinancieraPorPeriodo.aspx?data=0489922C46775872F740C6D606585123B7F806EA74)
- Portal SMV (2016). Información por periodo de la empresa Telefónica del Peru S.A.A. Extraído el 9 de Abril del 2017 de
- Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Cobertura con tecnología móvil 4G y conexión fija Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de
- Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Impuesto al valor agregado en América Latina Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de
- Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Penetración Internet Fijo Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de
- Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Servicio de Conexión a Internet Extraído el 10 de Noviembre del 2017 de <http://telecomunicacionesperu.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>
- Portal Telecomunicaciones Perú (2016). Telecomunicaciones y Tecnologías. Extraído el 07 de Mayo del 2017 de <http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2016/03/peru-datos-de-telecomunicaciones.html>
- Portal Telesemana (2016). Incremento en los Ingresos de Bitel Perú. Extraído el día 11 de Abril del 2017 de <http://www.telesemana.com/blog/2016/10/03/bitel-duplico-sus-ingresos-e-incremento-un-41-su-base-de-usuarios-en-peru-en-el-primer-semester/#sthash.vOZk0z6q.dpuf>.
- Portal Terra (2016). 7 Hitos que marcaron el sector telecomunicaciones en el Perú. Extraído el 05 de Mayo del 2017 de <https://www.terra.com.pe/noticias/tecnologia/7-hitos-que-marcaron-el-sector-telecomunicaciones-en-el-peru,c3d3212eb39f8a7127f800e68e9d9054zjaz3ttp.html>
- Portal Universia (2013). El uso de internet contamina el medio ambiente. Extraído el 06 de Mayo de 2017 de <http://noticias.universia.cl/ciencia-ntt/noticia/2013/04/02/1014202/uso-internet-contamina-medio-ambiente.html>
- Portal Universidad de Valle de Guatemala (2017) Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria.

Extraído el 18 de Mayo del 2017 en <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Elementos-plan-estrategico/Metodolog%C3%ADa-para-elaborar-un-plan.pdf>.

- Portal Vivo Sano. (2016). ¿Qué es la contaminación electromagnética? Extraído el 07 de Mayo del 2017 de [http://www.vivosano.org/es\\_ES/Informaci%C3%B3n-para-tu-salud/Entorno-y-Medio-ambiente/Contaminacion-Electromagnetica/-Que-es-la-contaminacion-electromagnetica-.aspx](http://www.vivosano.org/es_ES/Informaci%C3%B3n-para-tu-salud/Entorno-y-Medio-ambiente/Contaminacion-Electromagnetica/-Que-es-la-contaminacion-electromagnetica-.aspx)



## 7 ANEXOS

## Anexo N 01: Entrevistas

## Trabajador Nro 1.

**DATOS GENERALES*****NOMBRE******TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA***

1 año

***PUESTO***

VENDEDOR

**¿QUE OPINIÓN TIENE ACERCA DE LA EMPRESA Y SU FUNCIONAMIENTO?**

Me parece una empresa que pertenece a un segmento importante en el mercado, que es la de los operadores móviles, esta empresa me da la oportunidad de trabajar con una cartera de clientes que son empresas de Arequipa. La empresa es pequeña y en el último año se ha tenido mucha competencia por parte de empresas similares de otros operadores, quienes crecer más rápido y dan mejores beneficios a sus trabajadores, quienes a raíz de esto producen mejor.

El funcionamiento de la empresa, a mi punto de vista, es muy precario, si bien es una microempresa, no tendría por qué ser tan desorganizada y sin falta de autoridad de igual forma obtenemos importantes niveles de ventas.

**¿CONOCE EL PUESTO QUE DESEMPEÑA CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES?**

Sí, he trabajado ya antes como vendedora en otras empresas, es por eso que se me hizo fácil desde un inicio entrar al rubro de las ventas, lo nuevo fue el trato con clientes corporativos, es distinto trabajar con personas que con empresas y representantes.

Mis funciones como vendedor las tengo claras, nos varían las metas y nos dan explicaciones previas, lo demás es propio del trabajo, algunas veces me delegan la responsabilidad de supervisar a algunos compañeros en ausencia del encargado, pero no es muy recurrente.

**¿CONSIDERA QUE DESDE EL COMIENZO LA EMPRESA LE BRINDÓ LA CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?**

La experiencia en ventas es de la mayoría de los chicos que trabajamos pero de igual forma nos dieron una pequeña capacitación para explicarnos el negocio, las metas y como sería el perfil del trabajo, pero no nos han capacitado acerca de asesoría en técnicas de venta o ese tipo de cursos o charlas para mejorar. Hay un poco de descuido con respecto a la motivación del personal.

**¿QUE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS PUEDE DESTACAR DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA Y SU GESTIÓN?**

Positivos, es un trabajo que te permite relacionarte con tus compañeros, ya que es un ambiente de cordialidad y amistad, tiene horarios flexibles ya que no hay mucho control en los horarios de trabajo y te permite realizar otras actividades como seguir estudiando o realizar algún curso.

Negativos, falta de coordinación de las jefaturas, a veces se comparten funciones o los supervisores y jefes traspasan responsabilidades a nosotros los vendedores, así mismo existen algunas preferencias por parte del gerente con algunas vendedoras.

Gracias

**Trabajador Nro 2.**

**DATOS GENERALES**

***NOMBRE*** \_\_\_\_\_

18

***TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA*** \_\_\_\_\_

meses

***PUESTO*** VENDEDOR

**¿QUE OPINION TIENE ACERCA DE LA EMPRESA Y SU FUNCIONAMIENTO?**

Soy uno de los vendedores que inicio junto con la empresa, y considero que, si bien inicio de una forma improvisada viene creciendo, si resalto que a pesar de este crecimiento en ventas, como organización la empresa tiene muchas deficiencias, las cuales no le permite ser competitiva con las empresas de la competencia, las cuales son cada vez más. Como sabes Movistar es líder hasta ahora en el mercado, sin embargo, Claro le está dando fuerte competencia y está mucho más peleado en el rubro de ventas corporativas como las que nosotros ofrecemos. Ante esto puedo decir que somos precarios.

**¿CONOCE EL PUESTO QUE DESEMPEÑA CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES?**

Por ser uno de los primeros, conozco muy bien el perfil del puesto es por eso que tengo cargo de supervisor, sin embargo, a veces no puedo desempeñar completamente mis funciones, ya que, debido a la rotación de personal, suelo ocupar el puesto del administrador y quedarme a cargo de todo el equipo y todas las funciones hasta nuevo aviso, lo cual es perjudicial porque mi equipo no se enfoca en cubrir bien sus metas y por ende mi incentivo es bajo.

**¿CONSIDERA QUE DESDE EL COMIENZO LA EMPRESA LE BRINDO LA CAPACITACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?**

El primer equipo que inicio junto con la empresa, aprendió con la práctica y en la cancha como se dice, eso nos ha hecho tener la experiencia actual, aunque muchos de mis compañeros de los inicios ya no trabajan con nosotros.

**¿QUE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS PUEDE DESTACAR DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA Y SU GESTIÓN?**

Positivos, todos mis compañeros son buena gente tenemos una buena relación, negativos, demasiada rotación de personal, considero que muchos de los vendedores que entran a la empresa m adquieren experiencia y optan por ir a otros canales donde los beneficios a los trabajadores son mejor y son más competitivas, es decir no existe fidelidad por parte de los mismos, no se sienten identificados con la empresa y su lugar de trabajo.

Gracias

**Entrevista Gerente General**  
**ENTREVISTA GERENTE**  
**GENERAL**

**¿DE QUÉ MANERA SURGE ML MARKETING SERVICES Y COMO LA DEFINIRÍAS?**

Esta idea de negocio inició en Lima, debido a mi conocimiento en el funcionamiento del área de ventas corporativas y post venta de Movistar en la misma ciudad, pude realizar un estudio de mercado en Arequipa donde vi que era un mercado potencial y necesitaba de un canal que pudiera iniciar en esta plaza con las ventas enfocadas en micro y pequeñas

empresas ofreciendo servicios de telefonía e internet empresarial. Definiría la empresa como un hijo al que hay que dedicar tiempo y paciencia para ver los frutos, si bien ha sido complicado competir ya que el mercado en un año y medio creció consideradamente y la competencia se hizo cada vez mayor no solo con operadores de movistar sino también de claro, Entel; contamos con un amplio respaldo de Movistar, aun líder en el mercado, y con esfuerzo esperamos mejorar estratégicamente.

### **¿QUIENES CONFORMAN TU EQUIPO DE TRABAJO?**

Mi equipo de trabajo está conformado por: vendedores los cuales son llamados ejecutivos de venta, ellos están divididos por niveles dependiendo su antigüedad y desempeño. Tenemos ejecutivos Junior, Plata y Oro y en total son 20, ellos están a cargo de dos supervisores de ventas. El área administrativa se divide en: back office la cual cuenta con dos personas encargadas de activar equipos y tienen la responsabilidad de verificarlos contratos, también contamos con una persona encargada de la contabilidad y administración de la empresa y finalmente un gerente comercial quien

### **¿QUE MEDIDAS CREES QUE SON IMPORTANTES PARA SER MAS COMPETITIVOS Y SACAR ADELANTE ALA EMPRESA?**

Bueno debo ser consiente que ha sido un inicio difícil no tanto en ventas sino en organización, la exigencia del mercado de Arequipa creció de un momento a otro y nos quedamos cortos en muchas cosas para entrar agresivamente a competir. Ahorita netamente nos estamos enfocando en vender, vender y vender, hacer seguimiento a los supervisores de los grupos de ejecutivos, para que en equipo se puedan cumplir con las metas planteadas y de esta manera enfocarnos en, mantener nuestro lugar en el mercado, somos conscientes que tenemos que mejorar en el tema de gestión de personal y demás áreas en la empresa.