



ANÁLISIS ESTRATÉGICO MERCADO PERSONAS ENTEL

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Karen Elizabeth Zurita Román
Profesor Guía: Juan Pablo Miranda Neriz**

Santiago, Noviembre 2017

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
2. HISTORIA DE LA EMPRESA	8
3. DESCRIPCIÓN UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	10
4. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	19
4.1 Análisis Crítico de Definiciones Estratégicas.....	23
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37
5.1 Análisis Externo.....	37
5.1.1 Análisis PEST	37
5.1.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.....	37
5.1.1.2 Factores Económicos	43
5.1.1.3 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.	46
5.1.1.4 Factores Tecnológicos	47
5.1.2 Oportunidades y Amenazas Detectadas en el Análisis PEST	52
5.1.3 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	54
5.1.3.1 Competidores Participantes en la Industria	55
5.1.3.2 Intensidad de Rivalidad entre Competidores	56
5.1.3.3 Amenazas de Nuevos Competidores.....	58
5.1.3.4 Amenazas de Sustitutos.....	60
5.1.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores.....	61
5.1.3.6 Poder de Negociación de los Clientes	62
5.1.3.7 Resumen de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	63
5.1.4 Oportunidades y Amenazas Detectadas en el Análisis de Porter	64
5.2 Análisis Interno	65
5.2.1 Cadena de Valor Mercado Personas de Entel	65
5.2.2 Evaluación de los Factores Internos: Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	74
5.2.3 Evaluación de los Factores Externos: Identificación de Oportunidades y Amenazas.	75
5.2.4 Desarrollo Análisis FODA Cuantitativo	76
5.2.5 Análisis en Base a Matriz Cuantitativa FODA:	78
6. FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	82

6.1	Definición de Cliente y Propuesta de Valor.....	82
6.1.1	Definición de Cliente	82
6.1.2	Propuesta de Valor Desarrollada.....	83
6.1.3	Atributos Identificados	83
6.2	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	88
7.	MODELO DE NEGOCIO.....	94
7.1	Importancia del Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica..	94
7.2	Modelo de Negocios Mercado Personas Entel (CANVAS)	96
7.3	Descripción y Análisis Elementos del Modelo de Negocio	98
7.4	Relación del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor	107
7.5	Captura de Valor del Modelo de Negocio	109
8.	MAPA ESTRATÉGICO.....	112
8.1	Importancia del Mapa Estratégico como Herramienta de Planificación y Control de Gestión.	112
8.2	Mapa Estratégico Propuesto para Mercado Personas de Entel.....	114
8.3	Explicación del Mapa Estratégico.....	115
8.4	Ejes Estratégicos del Mapa Propuesto	120
8.5	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	124
9.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	129
9.1	Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	129
9.2	Cuadro de Mando Integral Desarrollado	131
9.3	Descripción de las Principales Iniciativas Estratégicas Incorporadas en el CMI.	136
10.	TABLEROS DE CONTROL	140
10.1	Importancia del Desdoblamiento Estratégico	140
10.2	Organigrama de la UEN.....	142
10.3	Tableros de Gestión y Control.....	144
10.4	Descripción de las Principales Iniciativas de los Tableros de Gestión.	154
11.	ESQUEMA DE INCENTIVOS	157
11.1	La Motivación como Predictor del Comportamiento de los Individuos	157

11.2	Importancia de los Esquemas de Incentivos para Alinear el Comportamiento de las Unidades al Cumplimiento de la Propuesta de Valor.	158
11.3	Descripción y Análisis Crítico de la Situación Actual de la UEN Respecto de los Esquemas de Incentivos para los Directivos	160
11.4	Propuesta y Justificación de Esquemas de Incentivos Asociados a los Tableros de Control Desarrollados.....	164
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Participación de Mercado Personas en los Ingresos Bruto de Entel	13
Gráfico 2: Evolución de Ingresos Mercado Personas.....	14
Gráfico 3: Participación de Mercado	17
Gráfico 4: Participación Mercado Postpago	18
Gráfico 5: Participación Mercado Prepago.....	18
Gráfico 6: Producto Interno Bruto, Serie Anual	43
Gráfico 7: Variación Mensual IPC	44
Gráfico 8: Porcentaje Contribución de Ingresos.....	101
Gráfico 9: Porcentaje de Contribución de Costos en Venta de Servicios	106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura Organizacional Entel.....	12
Ilustración 2: Pilares Culturales.....	20
Ilustración 3: Resumen Análisis PEST	50
Ilustración 4: Participantes de la Industria.....	55
Ilustración 5: Diagrama Resumen Porter	63
Ilustración 6: Cadena de Valor Entel.....	66
Ilustración 7: Resumen Fortalezas y Debilidades.....	74
Ilustración 8: Resumen Oportunidades y Amenazas.....	75
Ilustración 9: Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	87
Ilustración 10: Atributo Productos y Servicios Innovadores.....	88
Ilustración 11: Atributo Red con Alta Disponibilidad	90
Ilustración 12: Atributo Alto Estándar de Atención al Cliente.....	92
Ilustración 13: Modelo de Negocios Mercado Personas Entel.....	97
Ilustración 14: Mapa Estratégico Mercado Personas Entel	114
Ilustración 15: Eje Estratégico Alta Disponibilidad de Red	121
Ilustración 16: Eje Estratégico Productos y Servicios Innovadores	122
Ilustración 17: Eje Estratégico Alto Estándar de Atención al Cliente	123
Ilustración 18: Organigrama Mercado Personas de Entel	142
Ilustración 19: Ilustración 16: Tablero de Gestión Gerencia de Informática..	145
Ilustración 20: Tablero de Gestión Gerencia Divisional Servicio al Cliente...	149

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis Crítico Misión de Entel	25
Tabla 2: Análisis Crítico de la Visión	27
Tabla 3: Tasa de Impuesto de Primera Categoría.....	42
Tabla 4: Análisis PEST- Amenazas y Oportunidades	52
Tabla 5: Análisis PEST- Amenazas y Oportunidades	53
Tabla 6: Oportunidades y Amenazas del Macroentorno.....	64
Tabla 7: Incidencias e Impactos Matriz FODA	76
Tabla 8: Matriz Cuantitativa FODA	77
Tabla 9: Resumen Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	107
Tabla 10: Resumen Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	108
Tabla 11: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	125
Tabla 12: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Continuación)	126
Tabla 13: Perspectiva de Procesos	127
Tabla 14: Perspectiva de Clientes – Propuesta de Valor	128
Tabla 15: Perspectiva Financiera.....	128
Tabla 16: CMI - Perspectiva Financiera	132
Tabla 17: CMI - Perspectiva de Clientes	133
Tabla 18: CMI - Perspectiva de Procesos.....	134
Tabla 19: CMI - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	135
Tabla 20: Tablero de Control Gerencia Informática.....	147
Tabla 21: Tablero de Control Subgerencia Atención Clientes	152
Tabla 22: Metas Gerencia Departamento Mercado Consumidores.....	162
Tabla 23: Cumplimiento de Metas v/s Rentas Bonificadas.....	163
Tabla 24: Factor de Cargo	166
Tabla 25: Objetivos Propuestos VP Tecnología y Operaciones	166
Tabla 26: Objetivos Propuesto Gerencia Divisional Servicio Clientes	167

1. INTRODUCCIÓN

ENTEL ha pasado por transformaciones internas importantes en la última década debido al entorno cambiante en el cual se encuentran las grandes organizaciones, la industria donde participa y el avance de la tecnología. Se ha realizado un Análisis Estratégico que permita definir un camino para el Mercado Personas de Telefonía Móvil de la empresa un camino bajo las nuevas condiciones de mercado en el cual hoy está realizando sus operaciones.

El presente trabajo se enfoca en el análisis de la situación actual de la compañía utilizando distintas herramientas que permiten entregar un diagnóstico para iniciar la elaboración del análisis estratégico. Además se realizan mejoras a la misión y visión de la compañía a través de un análisis crítico lo que permite establecer la razón de ser de la empresa, el sentido y el futuro que esta desea alcanzar.

Por otra parte, se realiza un diagnóstico del entorno de la industria de las telecomunicaciones realizando un análisis del microentorno a través de la herramienta FODA que permite establecer las fortalezas, debilidades de Entel además de las oportunidades y amenazas que enfrenta la industria.

El análisis del macroentorno de la compañía se efectuó a través del análisis PESTS el cual permite identificar el entorno competitivo a través de las variables Político, Económico, Social y Cultural, Legal y Tecnológicas que puedan afectar a la industria de las

telecomunicaciones, todo lo anterior para establecer los fundamentos sobre los que se han definido los objetivos y estrategias para la compañía.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

Desde sus inicios Entel (Memoria Anual Entel, 2015) ha cumplido un rol transformador en el desarrollo económico y social del país. Sus orígenes comienzan luego del terremoto de 1960, que dañó gravemente la red interurbana de Chile y que hizo evidente la necesidad de contar con un sistema de telecomunicaciones moderno, seguro y que pueda afrontar las catástrofes naturales. Lo anterior motivó la creación, en 1964, de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, entidad de carácter público que instaló redes de microondas en la mayor parte del país, y en 1974 en Santiago levanta el Centro Nacional de Telecomunicaciones (Torre Entel), el cual opera como nodo central del sistema. En 1986, el Estado chileno inició un proceso de privatización en el cual el grupo Almendral adquiere el 19,9% de las acciones. En 1996 a través de la Junta de Accionistas se autoriza un aumento de capital que permite el ingreso de Telecom Italia empresa que en marzo de 2001, compra las acciones del grupo Almendral y Grupo Matte, accediendo al 54,76% de la propiedad. El grupo italiano mantuvo esta participación hasta marzo del 2005, fecha en que Almendral S.A. compró este paquete accionario, el cual mantiene al cierre de 2015. Entel durante 30 años fue el principal proveedor de telefonía de larga distancia e ingresó con éxito en otros mercados de alto crecimiento en el país, como el de telefonía móvil, y se focalizó en la prestación de

servicios relacionados con soluciones integradas de voz, datos e Internet.

Entel ha reformulado permanentemente su modelo de negocios para participar en mercados altamente competitivos caracterizándose por ser un operador con lanzamientos tecnológicos innovadores como lo fue la red GSM¹ el año 1994 y su lanzamientos más recientes, la tecnología de la red 4G+ o plus en telefonía móvil.

Desde junio de 2011 la Compañía opera en forma integrada sus negocios móviles y fijos, bajo una estructura organizacional diseñada para lograr cercanía con sus clientes donde se identifican cuatro segmentos de mercado: Mercado Personas, Mercado Empresas y Mercado Corporaciones.

¹ GSM: Sistema Global Para Comunicaciones Móviles.

3. DESCRIPCIÓN UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

El trabajo se desarrolla para la unidad estratégica de negocio Mercado Personas, línea de negocio definida por la compañía que atiende al mercado de consumidores masivos principalmente a través de sus productos y servicios de telefonía móvil.

Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio

El Mercado Personas de Entel, es la unidad encargada de atender el mercado masivo de consumidores ofreciendo productos y servicios enfocados al negocio de telefonía móvil.

Dentro de los productos/servicios ofrecidos por el Mercado Personas, podemos encontrar:

- **Telefonía Móvil (Con o sin Internet):**

Se considera toda la oferta de planes Multimedia, solo Voz o Datos que se ofertan a los clientes suscripción (con contrato vigente) o prepago (clientes sin contrato).

- **Banda Ancha Móvil (para uso en notebooks, laptops y tablets):**

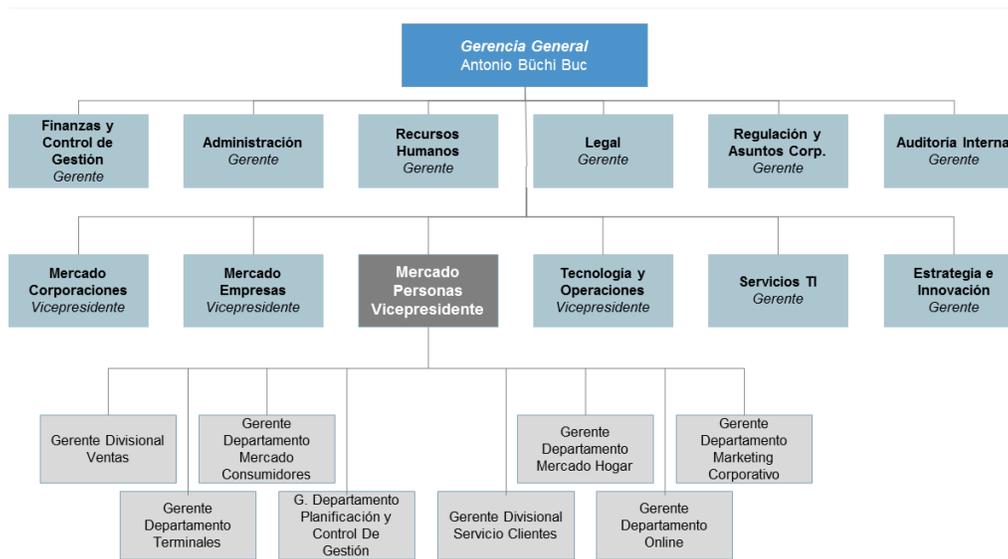
Servicio que permite a los clientes poder tener una conexión de internet a través de un módem USB (Bus Universal en Serie), siendo su principal atributo la movilidad y libertad que tiene el cliente, ya que puede tener acceso a internet de manera inalámbrica en sus dispositivos. Servicio disponible para clientes suscripción y prepago.

- **Servicios de Valor Agregado (SVA):**

Corresponden a servicios adicionales que los consumidores pueden utilizar o adquirir a través de sus dispositivos móviles. Dentro de los SVA están incluidos los servicios mensajería (SMS, MMS, e-mail, buzón de voz), servicios de entretenimiento como descarga de música, imágenes, juegos y ringtones entre otros.

Respecto a la estructura organizacional del Mercado Personas se observa que está definida para soportar toda la cadena de valor de este negocio, con el fin de entregar a los clientes los productos que puedan satisfacer sus necesidades con un alto nivel de servicio.

Ilustración 1: Estructura Organizacional Entel



Fuente: Recursos Humanos Entel, 2015.

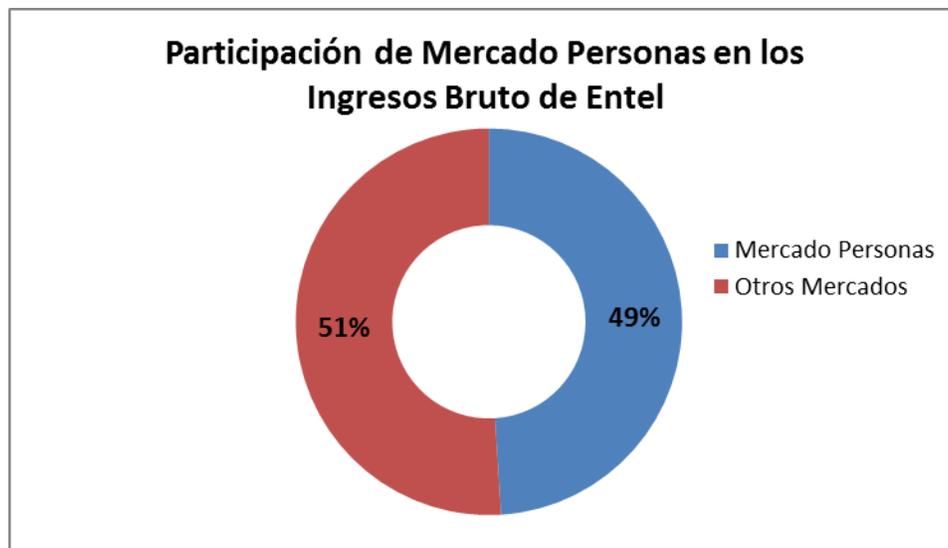
La alta gerencia de la estructura organizacional de Entel está constituida por ocho gerencias que dependen de forma directa del Gerente General y además dependen de forma directa cuatro vicepresidencias, las cuales tienen como principal objetivo liderar las distintas líneas de negocio a las cuales se enfoca la empresa. Cada una de estas vicepresidencias tiene su propia definición de clientes propuesta de valor y productos y servicios que entrega a sus clientes. Respecto a la vicepresidencia del Mercado Personas, el vicepresidente a cargo es el encargado de definir y velar por el cumplimiento de la estrategia de esta unidad, para lo cual cuenta con ocho gerencias que son las encargadas de apoyar la implementación y cumplimiento de la estrategia, con el fin de concretar el plan estratégico desarrollado para

la UEN, además de cumplir con el presupuesto y plan anual de ingresos y costos comprometidos.

Ingresos Mercado Personas

Los ingresos del mercado personas corresponden al 49% (Memoria Anual Entel, 2015) de los ingresos totales de la compañía, siendo esta unidad estratégica de negocio la más importante para la empresa en términos de contribución de ingreso.

Gráfico 1: Participación de Mercado Personas en los Ingresos Bruto de Entel



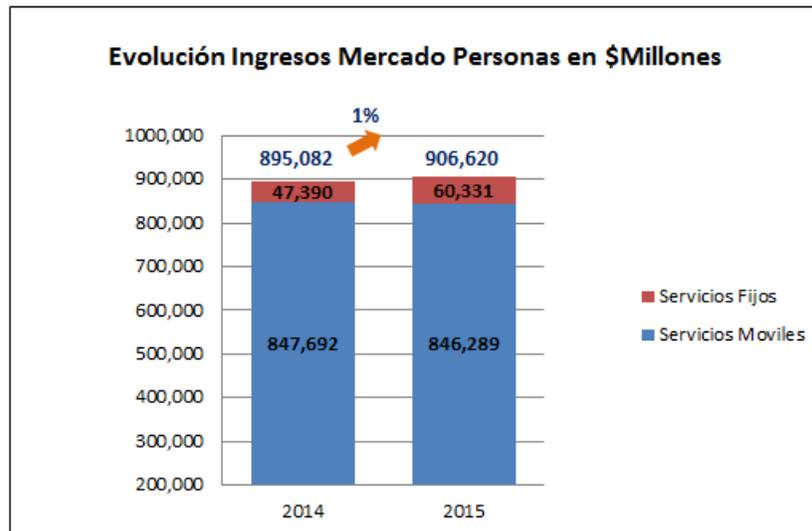
Fuente: Memoria Anual Entel, 2015.

Los ingresos en el Mercado de Personas crecieron un 1% el año 2015 respecto del año 2014. Si bien existió una leve baja en los ingresos de los servicios de móviles este comportamiento se asoció a una disminución en los ingresos de servicios de voz afectada por la

expansión de los planes de voz ilimitadas, es decir incorporación de minutos ilimitados en los planes de voz ofertados en el mercado postpago, junto con una reducción en la base de clientes y de recarga en prepago. Lo anterior fue compensado por mayores ingresos de datos móviles, impulsado por los servicios de Internet móvil. Por otra parte, los ingresos por ventas de equipos se redujeron, afectados por menores promociones en prepago, mientras que postpago aumentó.

A continuación se presenta el crecimiento de los ingresos del mercado Personas de Entel:

Gráfico 2: Evolución de Ingresos Mercado Personas



Fuente: Memoria Anual Entel, 2015.

Clientes

El Mercado Personas de Entel, al término del año 2015 contaba con 8.321.183 PCS o unidades en el negocio móvil de suscripción y prepago, lo que no necesariamente son igual al número de clientes, con lo cual la empresa tiene una participación de mercado en la industria de telefonía móvil de 34,9% (Memoria Anual Entel, 2015).

- Clientes Suscripción: clientes que tienen servicios de telefonía móvil con contratos a 18 meses, con modalidad de pago postpago, es decir luego de consumidos los productos y servicios, estos se tarifican y se facturan a los clientes.

Al término del año 2015 Entel tuvo una participación de mercado del 37,9% y según la consultora de telecomunicaciones IDC (IDC Predictions Chile, 2015) continuó siendo el actor con mayor participación en la industria.

Por otra parte la compañía lidera el servicio de voz, con una cuota de 37%, y en Banda Ancha Móvil, con 65% (Memoria Anual Entel, 2015).

- Clientes Prepago: clientes que tienen servicios de telefonía móvil sin modalidad de contrato, por lo cual a través de recargas previas al consumo pueden utilizar los productos y servicios de telefonía móvil.

La empresa al cierre del año 2015 termina con una cuota de mercado de 34,2%, lo participación que se mide en base al porcentaje de ventas de recargas.

La competencia en la industria dada la entrada de nuevos competidores en año 2015 ha sido aún más dura, con ofertas agresivas en precios y productos, lo que hace que el mercado personas obtenga en periodos consecutivos portabilidades negativas, lo cual afecta de forma directa la participación en los segmentos de clientes antes mencionados. Dado esto Entel Telefonía Móvil ha debido replantearse su estrategia y poner foco en mantener su actual liderazgo en el segmento personas preocupándose principalmente de los segmentos de alto valor ofreciendo ofertas tarifarias atractivas con foco en la retención.

Competidores

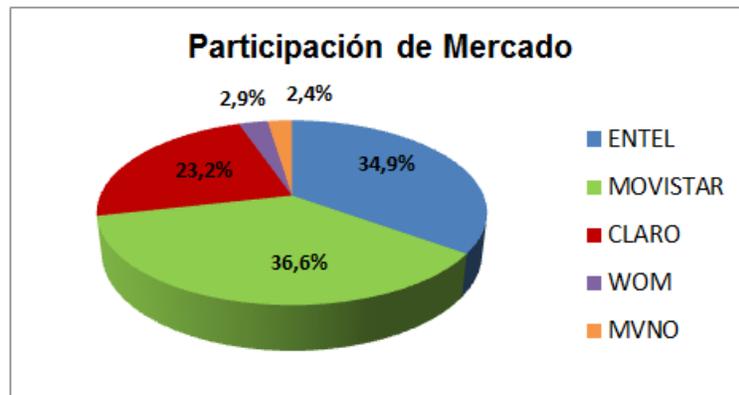
El mercado de la telefonía móvil ha tenido un alto dinamismo los últimos años por la llegada de nuevos operadores al mercado chileno, los cuales han ingresado al mercado con redes propias a través de licitaciones de espectro realizadas por la SUBTEL y también nuevos participantes que necesitan menor inversión como lo son los Operadores Móviles Virtuales (OMV).

Según los análisis presentados por la SUBTEL el último semestre del 2015, indica que en el negocio de la telefonía móvil los tres principales

operadores que se identifican son: Entel, Movistar y Claro quienes concentran el 96,8% del mercado (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, SUBTEL, 2016). Los otros operadores, como WOM, Virgin, VTR entre otros, en conjunto alcanzan el 3,2% de mercado.

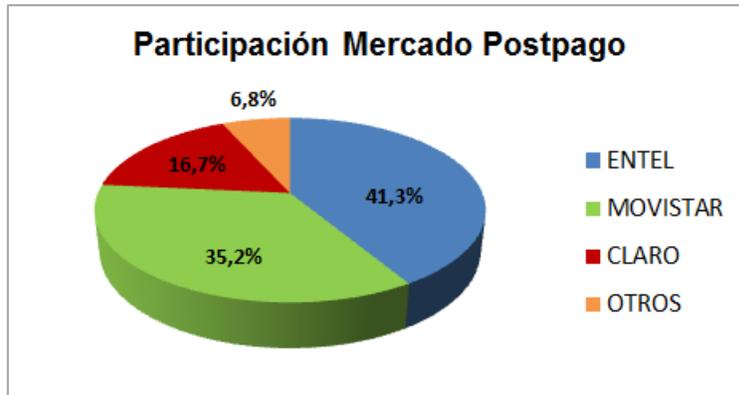
A continuación se detalla gráficamente la participación de mercado de los principales competidores en términos totales de la industria de telefonía móvil y a su vez la participación en los dos segmentos de mercado identificados, Mercado de Postpago y Prepago. Cabe señalar que a diciembre de 2015, Chile registraba una penetración del servicio de telefonía móvil del 128,2 por ciento con un total de 23,2 millones de líneas.

Gráfico 3: Participación de Mercado



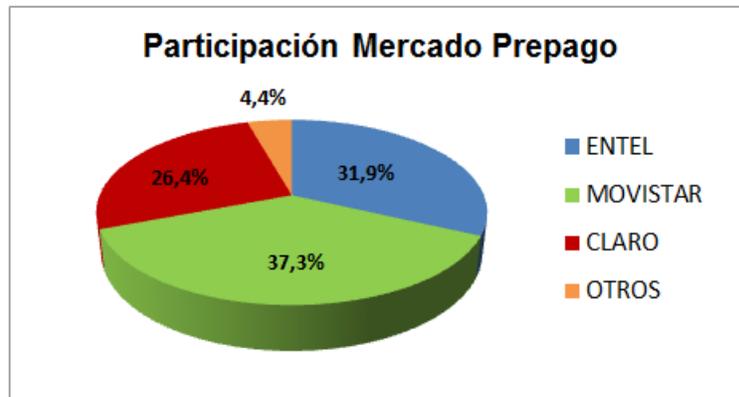
Fuente: SUBTEL, Cierre Año 2015.

Gráfico 4: Participación Mercado Postpago



Fuente: SUBTEL, Cierre Año 2015.

Gráfico 5: Participación Mercado Prepago



Fuente: SUBTEL, Cierre Año 2015.

Como se observa en los gráficos a fines de diciembre del 2015 el mercado estaba dominado por Movistar seguido por Entel. Sin embargo la participación de mercado por operador tiene variaciones entre los segmentos postpago y prepago. Entre los dos operadores líderes del mercado —Movistar y Entel—, se intercambian el primer y segundo lugar, según el mercado que se esté analizando.

4. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Entel dentro de su declaración estratégica tiene definida la siguiente visión, misión y valores o pilares culturales.

Misión

“Hacer que todos vivamos mejor conectados contribuyendo responsablemente a transformar nuestra sociedad.”

Visión

“Ser una empresa de servicios de clase mundial que entrega una experiencia distintiva a sus clientes. Un lugar donde su gente se realiza. Una empresa que se reinventa permanentemente para profundizar su rol de liderazgo.”

Valores

Entel detalla siete pilares culturales que constituyen el marco valórico de la empresa:

Ilustración 2: Pilares Culturales



Fuente: Memoria Anual Entel 2015.

1. Excelencia, calidad y cumplimiento

Nos hacemos cargo responsablemente de nuestras decisiones y acciones y nos comprometemos a cumplir altos estándares en la entrega de los servicios ofrecidos. Trabajamos siempre para afianzar nuestro liderazgo.

2. Centrado en el cliente

Trabajamos siempre en función de lo que el cliente valora y espera con el fin de cumplir sus expectativas, teniendo siempre como criterio orientador la consideración de cómo nuestras acciones y decisiones tienen impacto final en él. Aspiramos así a establecer relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, para entender y anticiparnos a sus necesidades.

3. Personas realizadas, éticas y transparentes

Promovemos un contexto de empatía, apertura, sinceridad, lealtad y honestidad; un ambiente exigente, pero estimulante y entretenido, que permita a las personas realizarse y crecer integralmente.

4. Trabajo en equipo, transversal y colaborativo

Trabajamos con espíritu de equipo, privilegiando la visión global sobre la propia para así alcanzar un fin común. La transparencia, apertura, honestidad y transversalidad son imperativas. Buscamos promover relaciones transversales de cooperación y aprendizaje, incentivando la colaboración en red entre las distintas áreas, con una actitud colaborativa al ofrecer siempre nuestra ayuda y al compartir información, conocimientos y experiencias.

5. Innovación y adaptación

Experimentamos nuevas formas de hacer las cosas y alentamos a otros a experimentar, cuestionar y proponer ideas. Aceptamos los errores como oportunidades de aprendizaje y estamos abiertos a los cambios. Fomentamos la autocrítica y la revisión de lo actuado porque creemos que siempre podemos aprender y mejorar lo que hacemos.

6. Pasión y perseverancia

Llevamos nuestras iniciativas a cabo con energía y empuje, siempre con una actitud positiva. Estamos siempre dispuestos y preparados para ayudar y nos entusiasma tanto lograr el objetivo como el camino para alcanzarlo, ya que sabemos que no será siempre fácil y habrá que aprender y adaptarnos en el camino.

7. Vocación emprendedora

Buscamos proactivamente solucionar los problemas, priorizando, simplificando y enfocándonos en aquello que genera los mejores resultados. Tomamos la iniciativa y empujamos para que las cosas se hagan con energía, teniendo conciencia de los riesgos.

La unidad estratégica de Negocio escogida Mercado Personas tiene definida hoy sólo su misión y comparte los valores declarados para toda la empresa.

Misión Mercado Personas

“Maximizar el valor de los clientes en el segmento Personas, bajo el modelo de negocios general definido por la empresa, que se ajuste a la dinámica del mercado y que asegure el liderazgo de ENTEL”.

(Recursos Humanos Entel, 2015)

4.1 Análisis Crítico de Definiciones Estratégicas

A continuación se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la UEN Mercado Personas, verificando si estas cumplen los aspectos fundamentales que debe contener basándose en la metodología descrita en la bibliografía (Gamble Thompson, 2012):

Misión

“Maximizar el valor de los clientes en el segmento Personas, bajo el modelo de negocios general definido por la empresa, que se ajuste a la dinámica del mercado y que asegure el liderazgo de ENTEL”.

La misión definida para una empresa o en este caso para una UEN debe dar a conocer el propósito y cuál es el negocio actual en el cual se desenvuelve, es primordial que indique: Quiénes somos, Qué hacemos y Por qué están aquí. Una misión bien definida debe ser simple con un lenguaje específico que permita dar a conocer la identidad propia de la empresa.

Para poder realizar un análisis crítico de la misión, en este caso de Entel Mercado Personas, es necesario responder a las siguientes preguntas:

¿Qué Hacemos?,

¿Cuáles son nuestros productos y servicios?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

Tabla 1: Análisis Crítico Misión de Entel

<p>¿Qué Hacemos?</p>	<p>Esta pregunta no se contesta en la misión, ya que la misión declarada sólo se enfoca a sus objetivos asociados a los clientes y cumplimiento de los objetivos de Entel.</p>
<p>¿Cuáles son nuestros productos y servicios?</p>	<p>La misión actual de la empresa no hace referencia a los productos y servicios que ofrece, sólo habla del modelo de negocio en términos generales.</p>
<p>¿Quiénes son nuestros clientes?</p>	<p>Si se responde a esta pregunta indicando que sus clientes son el segmento de mercado personas.</p>
<p>¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?</p>	<p>No hace referencia a donde opera con sus productos y servicios la UEN. No es posible identificar si tiene cobertura nacional, regional o internacional.</p>

En base al análisis anterior se puede decir que la misión propuesta para el Mercado Personas no se encuentra bien formulada, ya que no cumple con la estructura metodológica para la definición de la misión. No es concreta, no da a conocer la oferta de productos y servicios. Si bien menciona sus clientes este aspecto lo aborda de forma amplia no

identificando de forma particular a sus clientes, además de no indicar cuál es la cobertura de sus negocios.

En base a lo anterior se propone la siguiente misión para la unidad estratégica de negocio Mercado Personas:

“Conectar a todas las personas de Chile y el mundo, utilizando una red de telecomunicaciones robusta y con alta disponibilidad, capaz de entregar servicios de comunicación innovadores, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.”

Dado que el Mercado Personas, no cuenta con una visión declarada se realizará en primera instancia el análisis crítico de la visión de la compañía, para posteriormente proponer una visión para la UEN.

Visión

“Ser una empresa de servicios de clase mundial que entrega una experiencia distintiva a sus clientes. Un lugar donde su gente se realiza. Una empresa que se reinventa permanentemente para profundizar su rol de liderazgo.”

Para realizar el análisis crítico de la visión de una compañía, se debe recordar que la visión debe dar a conocer el horizonte del negocio, es decir hacia dónde va como negocio. Con el fin de hacer un análisis de acuerdo a la metodología se responderá a las siguientes preguntas para conocer si se encuentra correcta la formulación de Entel.

Preguntas que se deben responder para verificar la correcta formulación de una Visión:

¿Es gráfica?

¿Se direcciona hacia el futuro?

¿Es viable?

¿Es fácil de recordar?

¿Es genérica?

Tabla 2: Análisis Crítico de la Visión

<p>¿Es gráfica?</p>	<p><i>No, ya que no especifica un periodo de tiempo en el cual quiere ser reconocida como empresa de clase mundial y donde sus trabajadores se realicen.</i></p> <p><i>No es clara en la definición del rumbo a futuro de la empresa.</i></p>
----------------------------	---

<p>¿Se direcciona hacia el futuro?</p>	<p><i>La visión no es específica en este aspecto, si se puede inferir que se direcciona hacia el futuro al mencionar que quiere ser una empresa de servicios de clase mundial notándose su intencionalidad de lograrlo.</i></p>
<p>¿Es viable?</p>	<p><i>Se observa que los objetivos planteados respecto a ofrecer una experiencia distintiva a sus clientes y ser una empresa donde sus trabajadores se realizan es cuantificable y posible de medir por lo que ha esto se le puede hacer seguimiento para poder alcanzarlo.</i></p>
<p>¿Es fácil de recordar?</p>	<p><i>Dada la extensión de la visión su recordación es mínima, ya que por lo general los trabajadores de la compañía solo recuerdan la primera parte de esta: “Ser una empresa de clase mundial”</i></p>
<p>¿Es genérica?</p>	<p><i>Sí, ya que no hace referencia a lo que hace la empresa y perfectamente puede ser la visión de otra empresa que preste servicios, ya que estos no se detallan.</i></p>

Según el análisis realizado en base a las preguntas planteadas es posible mejorar la visión de Entel, por lo que se propone la siguiente:

“Al 2025 queremos ser reconocidos como una de las tres mejores empresas de telecomunicaciones de América Latina que entrega una experiencia distintiva a sus clientes a través de sus productos y servicios. Un lugar donde sus trabajadores hacen carrera y valoran el trabajar en esta compañía. Una empresa que maximiza la rentabilidad de sus accionistas y se reinventa constantemente a través de su liderazgo tecnológico e innovación”.

Para el Mercado Personas se propone la siguiente visión desarrollada:

“Al 2025 queremos seguir siendo el operador de telecomunicaciones con la mayor cobertura a nivel nacional y que nuestros clientes nos reconozcan como una red de alta disponibilidad que ofrece productos y servicios innovadores que se adaptan a las necesidades de comunicación de sus clientes. Seguiremos maximizando la rentabilidad de los accionistas”

Para poder validar la visión propuesta se realiza el análisis de esta contestando a las preguntas para verificar la correcta formulación de una Visión:

¿Es gráfica?: Se especifica el rubro de forma clara y directa dando a conocer que la UEN es un operador de telecomunicaciones.

¿Se direcciona hacia el futuro?: Como se observa en la visión se ve claramente el periodo de tiempo en el cual la UEN quiere lograr el ser reconocida como un operador con alta disponibilidad de red, además de no perder su liderazgo como el operador con mayor cobertura a nivel nacional.

¿Es viable?: El curso estratégico que plantea la alta dirección debe ser trazable en el tiempo, y en este sentido la UEN puede hacer seguimiento y demostrar avances concretos en el cumplimiento de la visión.

¿Es fácil de recordar?: Al ser una visión que pone foco en el mantener el liderazgo en la cobertura nacional y lograr el reconocimiento de una red con alta disponibilidad, además de mencionar específicamente que se quiere mantener la maximización de la rentabilidad, hace que se dé

a conocer a la organización un sentido y dirección concreto pero no fácil de recordar.

¿Es genérica?: Si bien puede ser aplicable para otras empresas de telecomunicaciones al indicar: *“queremos seguir siendo el operador de telecomunicaciones con la mayor cobertura a nivel nacional”* esto hace referencia a la posición de Entel en el Mercado Personas, dado que hoy ya cuenta con este reconocimiento por parte de los clientes.

Valores

Según las definiciones de valores descritas en la bibliografía (Gamble Thompson, 2012), los valores de una empresa son las creencias y normas de conducta de los empleados definidos por la alta dirección que tienen como fin guiar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

La UEN Mercado Personas comparte los valores para toda la compañía, dado que su definición tiene como foco la comunicación del marco valórico que guía la gestión de todas las áreas y colaboradores de la empresa. Además que cada uno de estos tiene definidos compromisos y actitudes concretas que son coherentes con la cultura organizacional establecida por Entel, la que es necesaria para abordar

los desafíos de la compañía y situaciones opuestas que es necesario evitar para el logro de los objetivos.

A continuación se detallan los siete valores definidos por la UEN Mercado Personas: (Recursos Humanos Entel, 2015)

1. Excelencia, calidad y cumplimiento

Nos hacemos cargo responsablemente de nuestras decisiones y acciones y nos comprometemos a cumplir altos estándares en la entrega de los servicios ofrecidos, tanto externos como internos, sin olvidar que nuestros compromisos afectan a los de otros. Trabajamos siempre para afianzar nuestro liderazgo.

2. Centrado en el cliente

Trabajamos siempre en función de lo que el cliente valora y espera con el fin de cumplir sus expectativas, teniendo siempre como criterio orientador la consideración de cómo nuestras acciones y decisiones tienen impacto final en él. Aspiramos así a establecer relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, para entender y anticiparnos a sus necesidades.

3. Personas realizadas, éticas y transparentes

Promovemos un contexto de empatía, apertura, sinceridad, lealtad y honestidad; un ambiente exigente, pero estimulante y entretenido, que permita a las personas realizarse y crecer integralmente.

4. Trabajo en equipo, transversal y colaborativo

Trabajamos con espíritu de equipo, privilegiando la visión global sobre la propia para así alcanzar un fin común. La transparencia, apertura, honestidad y transversalidad son imperativas. Buscamos promover relaciones transversales de cooperación y aprendizaje, incentivando la colaboración en red entre las distintas áreas, con una actitud colaborativa al ofrecer siempre nuestra ayuda y al compartir información, conocimientos y experiencias.

5. Innovación y adaptación

Experimentamos nuevas formas de hacer las cosas y alentamos a otros a experimentar, cuestionar y proponer ideas. Aceptamos los errores como oportunidades de aprendizaje y estamos abiertos a los cambios. Fomentamos la autocrítica y la revisión de lo actuado porque creemos que siempre podemos aprender y mejorar lo que hacemos.

6. Pasión y perseverancia

Llevamos nuestras iniciativas a cabo con energía y empuje, siempre con una actitud positiva. Estamos siempre dispuestos y preparados para ayudar y nos entusiasma tanto lograr el objetivo como el camino para alcanzarlo, ya que sabemos que no será siempre fácil y habrá que aprender y adaptarnos en el camino.

7. Vocación emprendedora

Buscamos proactivamente solucionar los problemas, priorizando, simplificando y enfocándonos en aquello que genera los mejores resultados. Tomamos la iniciativa y empujamos para que las cosas se hagan con energía, teniendo conciencia de los riesgos.

Al analizar el marco valórico declarado, se observa que algunos se relacionan entre sí, por lo que se propone reducirlos a cinco con el fin de enfocar los esfuerzos a que estos sean interiorizados y seguidos por los colaboradores.

Respecto a los valores la propuesta desarrollada es la siguiente:

1. Excelencia, calidad y cumplimiento en nuestro trabajo:

Nos hacemos cargo responsablemente de nuestras decisiones y acciones y nos comprometemos a cumplir altos estándares en la

entrega de los servicios ofrecidos, tanto a nuestros clientes externos e internos, sin olvidar que nuestros compromisos afectan a los de otros.

2. Centrado en el cliente:

Trabajamos siempre en función de lo que el cliente valora y espera con el fin de cumplir sus expectativas. Nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes.

Aspiramos a establecer relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, para entender y anticiparnos o adaptarnos a sus necesidades.

3. *Personas éticas y transparentes:*

Promovemos un ambiente de empatía, apertura, sinceridad, lealtad y honestidad entre nuestros trabajadores que permita trabajar de manera íntegra y transparente.

4. *Trabajo en equipo:*

Trabajamos con espíritu de equipo, privilegiando el apoyo y ayuda entre los que integran la compañía e incentivamos la colaboración entre los colaboradores con el fin de que compartan conocimientos y experiencias.

5. *Innovación y espíritu emprendedor:*

Experimentamos nuevas formas de hacer las cosas y alentamos a otros a experimentar, cuestionar y proponer ideas. Queremos que nuestros trabajadores busquen soluciones de mejora de forma proactiva y que tomen la iniciativa. Aceptamos los errores como oportunidades de aprendizaje y estamos abiertos a los cambios.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se desarrollará el análisis estratégico de la Industria de las Telecomunicaciones en Chile, utilizando las herramientas que se describen a continuación, las que guiarán el análisis.

5.1 Análisis Externo

El análisis externo se realizará bajo la perspectiva de un análisis del Macroentorno, el que profundizará en el contexto económico, factores político-legales, tecnológicos, sociodemográficos y culturales.

5.1.1 Análisis PEST

5.1.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

- Regulación de Cargos de Acceso

En términos regulatorios, las empresas de telecomunicaciones están normadas por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), quien tiene como principales funciones proponer las políticas nacionales en materias de telecomunicaciones, de acuerdo a las directrices del Gobierno, ejercer la dirección y control de su puesta en práctica, supervisar a las empresas públicas y privadas del sector en el país, controlando el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas

pertinentes (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, SUBTEL, 2017).

Los mayores cambios propuestos por la SUBTEL se llevaron a cabo durante el año 2014 donde se redujeron considerablemente los cargos de acceso de la telefonía móvil, llegando a una disminución del 75%. Dado esto desde el 2014 el valor promedio del minuto cuesta a las compañías \$14,6 sin impuesto y para el 2018 se espera que el valor no supere los \$7,6 por minuto, baja que las compañías deberán reflejar en su oferta de planes.

- Regulación de Homologación de Terminales.

En términos regulatorios uno de los últimos cambios propuesto por la SUBTEL se publicó el 16 de julio del 2016 en el diario oficial, donde se detalla una nueva norma técnica que regula las especificaciones técnicas mínimas que deberán cumplir los terminales (teléfonos/ dispositivos móviles) utilizados en las redes móviles del país.

Esta nueva normativa es un marco que rige como deben ser vendidos los smartphones, módems, tablets y otros aparatos que se conectan en las redes de los operadores locales. Esta norma estipula que los dispositivos móviles a comercializarse en Chile deberán contar con un sticker que mostrará las capacidades de cada equipo ofrecido en vitrina, detallando las bandas y redes en las que pueden operar. Ahora bien, si un equipo no es compatible con todas las bandas disponibles comercialmente en el país, es decir por ejemplo no es compatible con la

banda de un operador en particular, este dispositivo, no será considerado compatible con esa tecnología y por lo tanto no podrá indicarse en su embalaje que si es compatible en las redes de la mayoría de los operadores. Con lo anterior la normativa impide que un equipo no compatible en su totalidad con alguna de las 3 tecnologías ofrecidas en Chile sea comercializado en el país, puesto que no recibirá la homologación necesaria para llegar a punto de venta. También la SUBTEL establece que existirá una entidad independiente a los operadores móviles quien se encargará de la homologación de los terminales existiendo una base única de terminales en el país (Base de IMEIs, que corresponde a una serie única de cada dispositivo móvil), Esta base de datos permitirá crear una efectiva forma de rastreo y bloqueo de aparatos clonados y robados, permitiendo a los operadores tomar acción ante este problema de forma más efectiva lo cual incluso podría desincentivar el robo de terminales en el país.

Por otra parte esta base única también puede tener efectos negativos en los usuarios, ya que la normativa publicada faculta a los operadores a bloquear el acceso a redes a cualquier dispositivo que no esté en la base de datos centralizada, lo cual dejaría sin servicios móviles a los terminales que hayan sido ingresados por los usuarios a través de importaciones o compras en el extranjero. Cabe señalar que respecto a este último punto los distintos operadores darán las facilidades de homologación gratuita a los usuarios con el fin de que puedan utilizar sus redes.

Por otra parte esta nueva normativa impacta a las compañías de telecomunicaciones en términos de inversión, ya que deben desarrollar sistemas que puedan interconectarse con la base centralizada de IMEIs, además de desarrollar aplicativos web que permitan a los usuarios realizar consultas en línea respecto a si la IMEI de su equipo móvil puede o no conectarse a las redes en las cual opera cada operador. Por otra parte respecto al cliente final esta normativa permite comunicarle de forma simple (a través de un sticker) cuales son las tecnologías que soporta el dispositivo móvil que está adquiriendo, además al existir una única base de IMEIs se desincentiva el robo de los teléfonos celulares y en caso que suceda el dispositivo quedará inutilizable.

- *Eliminación de Servicios de Roaming*

Si bien hoy la SUBTEL, no ha definido una regulación para los servicios de *Roaming*, es decir servicios de telefonía móvil que se ofrecen a los clientes cuando viajan al extranjero, es un hecho que en el corto plazo regule las tarifas de estos servicios. Esto se verá impulsado por la nueva normativa Europea, la cual para el año 2016 fija las tarifas de los servicios hasta que se elimine las tarifas diferenciadas de los planes nacionales contratos por lo clientes el año 2017. Lo anterior trae consecuencias en ámbitos de perdida de inversión para las empresas dada las plataformas que actualmente tienen operando para estos

servicios, además de tener un impacto directo en los ingresos percibidos.

- Legislación Laboral

Uno de los últimos proyectos respecto a la reforma laboral se refiere a las modificaciones asociadas a las agrupaciones sindicales, donde se plantea un fortalecimiento sindical, ya que se fortalece la negociación colectiva y prohíbe a los empleadores reemplazar a los trabajadores en huelga. Por otra parte esta reforma que entro vigencia el 1 de abril del 2017, indica que no son extensivos los beneficios de los trabajadores sindicalizados a los trabajadores nuevos o a los no sindicalizados, lo cual permite que tanto los sindicatos como cualquier agrupación de trabajadores pueda presentar proyectos de contrato colectivo en cualquier momento del año, para beneficiar a sus nuevos miembros. Respecto a este punto Claudio Palavecino, abogado laborista académico de la Universidad de Chile indico que esto es problemático para la empresa como para los trabajadores y señalo en la prensa que esto *“Rompe con un principio que está establecido en el Código del Trabajo que es el de igualdad de remuneraciones. Esto no solamente es un tema legal, sino también un tema de clima laboral. Todos estos elementos que suscitan permanentemente el conflicto laboral al interior de una empresa, terminan evidentemente perjudicando a la empresa, pero repercuten finalmente sobre los propios trabajadores”* (Radio Universidad de Chile, 2017).

- Declaración y Pagos de Impuestos

Las empresas mensualmente están obligadas a realizar el pago o declaración del impuesto al valor agregado (IVA), por otra parte debe a lo menos declarar los pagos previsionales mensuales (PPM) y también el 10% de retención de honorarios de los trabajadores que se encuentren trabajando bajo esa modalidad.

Respecto al impuesto a la renta a partir del año 2015 se eleva en forma gradual la tasa de impuesto de primera categoría el cual se incrementará del actual 21% a un 25%, según la siguiente tabla:

Tabla 3: Tasa de Impuesto de Primera Categoría

Año Comercial	Año Tributario	Tasa de Impuesto 1 ^a Categoría
2014	2015	21,0%
2015	2016	22,5%
2016	2017	24,0%
2017 y siguientes	2018	25,0%

Fuente: www.sii.cl

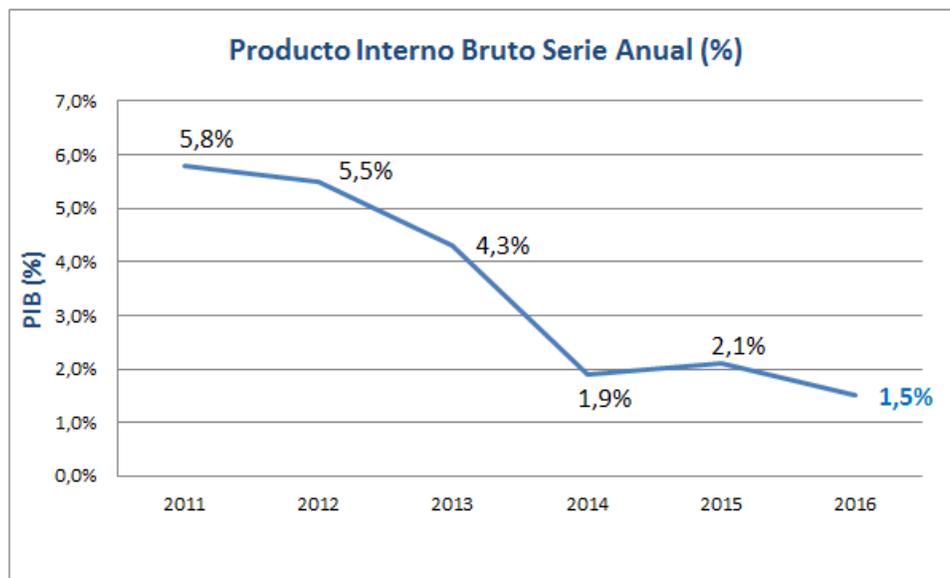
Analizando los factores Políticos se puede concluir que en términos regulatorios, impositivos y laborales la situación futura presenta grandes desafíos por lo que se puede decir que genera incertidumbre en este ámbito.

5.1.1.2 Factores Económicos

- Nivel de Crecimiento del País

A continuación se presenta un gráfico de la variación de PIB durante los últimos cuatro años, donde se puede observar que desde el año 2011 la economía en el país se ha contraído teniendo un nivel de crecimiento bajo respecto a lo esperado.

Gráfico 6: Producto Interno Bruto, Serie Anual



Fuente: Elaboración Propia de Acuerdo a Información del Banco Central de Chile.

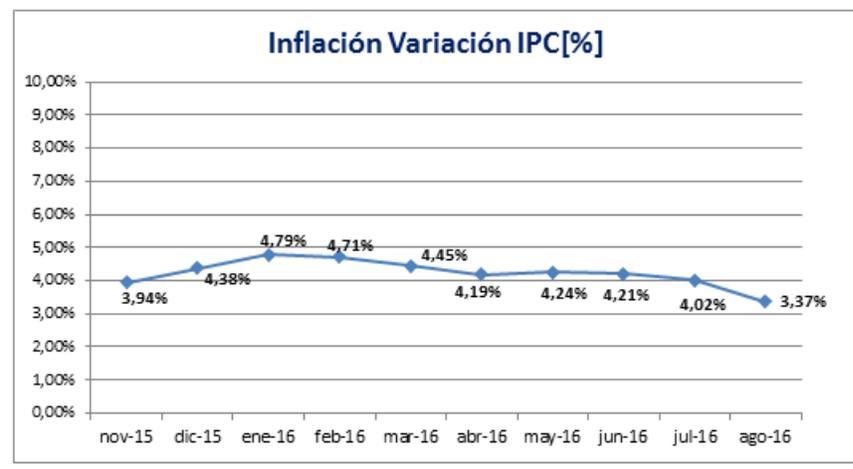
Según las proyecciones para el año 2016 del Banco Central de Chile, el Producto Interno Bruto crecerá aproximadamente 1,5%. Este crecimiento estaría influido por la baja en el precio del petróleo y el alza del dólar. Pero los expertos también llaman a mejorar la confianza del

sector empresarial e industrial, manteniendo en control las tasas de empleabilidad. Por otra parte este bajo crecimiento mantendría el distanciamiento del país respecto de los países más desarrollados.

- Inflación

Para poder analizar la inflación que ha tenido el país, es necesario estudiar el comportamiento que ha tenido el Índice de Precios al consumidor (IPC) durante los últimos meses.

Gráfico 7: Variación Mensual IPC



Fuente: Elaboración Propia de Acuerdo a Información del Banco Central de Chile.

Cuando se habla de la inflación en Chile, se refiere al comportamiento del índice de precios al consumidor (IPC), índice que muestra la evolución de los precios de una canasta definida de productos y servicios que adquieren los hogares en Chile para su consumo.

Al analizar el gráfico se observa que a inicios del año 2016 el IPC tuvo un alza de respecto a noviembre 2015, alza que se mantuvo hasta julio 2016, ya que en agosto la variación IPC alcanzo un 3,37%. Si bien se ha mantenido la inflación dentro de lo estimado por el Banco Central con una perspectiva en torno al 3,0%, se espera que este alcance valor de 3,5% y 3,1% a fines de 2016 y 2017, respectivamente. Un factor relevante que considera el Banco Central para determinar dicha proyección sería la expectativa de estabilidad del tipo de cambio en los próximos meses.

Al analizar los factores económicos del país se observa, que en términos de crecimiento el país tiene una desaceleración la cual influye fuertemente al sector de telecomunicaciones, ya que al estar contraído el consumo los servicios ofrecidos por esta industria también se contraen.

Si bien se espera un mayor crecimiento para el año 2017 lo cual debiese cambiar el desempeño de la industria respecto al año 2016, este no es comparable con las tasas de crecimiento del 2011 al 2013, por lo que se puede decir que los factores económicos presentan un atractivo neutro de la industria.

5.1.1.3 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.

- **Factores Sociales, Culturales:**

En este ámbito en los últimos años se ha producido un cambio, inicialmente el uso de las telecomunicaciones era un servicio ofrecido a las empresas y adultos, pero hoy gracias a la masificación de dispositivos móviles esto ha quedado en el pasado, hoy tanto niños, adultos, trabajadores y personas del sector empresarial, utilizan dispositivos móviles, lo cual ha hecho que aumente su demanda, existiendo una oferta para cada tipo de cliente.

Dado lo anterior se puede afirmar que los factores culturales hacen muy atractiva la industria.

5.1.1.4 Factores Tecnológicos

- Cambio de Servicios de Voz por Datos

La tendencia del reemplazo de la voz por los datos ha ido en aumento dado que las personas le han dado más importancia a los datos que a las llamadas de voz. Un estudio de la empresa Cisco System (CISCO, 2017), indica que debido al aumento de dispositivos móviles los que superarán los 35 millones de unidades para el año 2018 incrementa la preferencia de la conexión de datos tanto en su ámbito personal y profesional dejando a un lado las llamadas de voz al utilizar sus Smartphones u otros dispositivos.

Por otra parte la asociación GSMA que es una organización de operadores móviles y compañías relacionadas a nivel mundial, dedicada al apoyo de la normalización, la implementación y promoción del sistema de telefonía móvil GSM, en un estudio realizado el año 2014, estima que el número de abonados únicos de conexiones móviles pasará de 3.600MM en el año 2014 a 4.600MM en el año 2020, con un aumento del 4% por año, estimando que casi el 60% de la población global tendrá una conexión móvil.

Por otra parte el estudio también indica que con redes de mayor velocidad y dispositivos más avanzados se estará dando un paso importante para permitir el crecimiento en consumo de aplicaciones de datos como *streaming* de video, navegación por Internet, descargas de archivos y desarrollo de aplicaciones móviles.

- Telefonía

El desarrollo de las comunicaciones en el país ha alcanzado niveles muy altos, tanto así que las tecnologías usadas prácticamente de un año a otro quedan obsoletas, ya que ingresan al mercado de las comunicaciones productos más avanzados en tecnología que ofrecen más funciones al usuario.

Según el informe de la SUBTEL del primer semestre del 2014, a junio del 2104, el número de líneas de telefonía móvil llegaba a 23 millones, y aunque es un número elevado se observa que en el último periodo su crecimiento se ha desacelerado dada la madurez de la industria. Pero pese a esto el mercado de la telefonía móvil ha tenido un crecimiento promedio de un 10% durante los últimos cuatro años.

Respecto a la telefonía fija, el estudio de la SUBTEL revela que en junio de 2014 habían 3.123.206 líneas en el país, lo que representa una variación de un -2,5% frente a diciembre de 2013 y de un -3,8% en comparación a junio de 2013. Del total 18.645 corresponden a líneas de servicio de telefonía pública y 1.237.230 a líneas comerciales.

En el país existen variadas alternativas de telefonía a las cuales puede optar la empresa, pero sin lugar a dudas la alternativa que pronto se masificará es la telefonía IP, la que se realiza a través de una conexión de Internet, servicio que tiene tarifas más convenientes y económicas y si bien hoy son más enfocadas a las empresas puede que en el futuro

sea un producto adicional a la contratación de Internet, o reemplazo de la telefonía fija.

- Internet

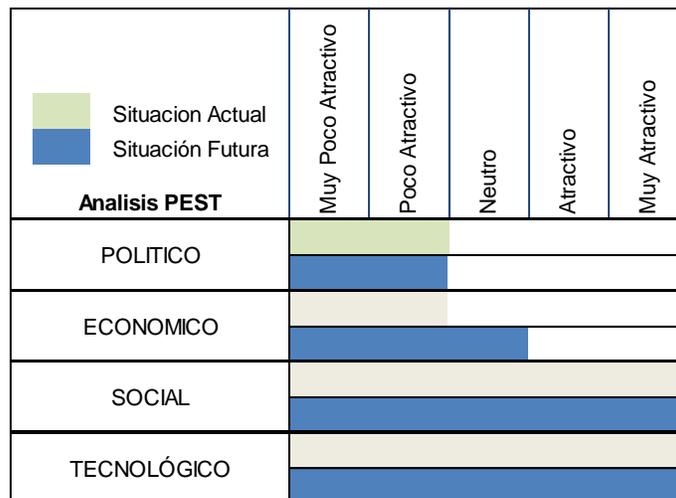
En cuanto al acceso a internet en el país según el estudio de la SUBTEL de primer trimestre del 2014, se tiene una penetración de internet de 55,9%, creciendo de un 49% a fines del año 2013. El total de usuarios llega a los 9,9 millones, de los cuales 1,2 millones se incorporaron durante el primer semestre del año.

Respecto a los factores tecnológicos se observa un incremento en el uso de los productos y servicios de conectividad, lo cual refleja un alto atractivo en este ámbito.

Resumen Análisis PEST

A continuación se muestra de forma resumida a través de un diagrama la situación actual y futura de las diferentes dimensiones del análisis PEST realizado, con el fin de dar a conocer el atractivo del macroentorno para los actuales participantes de la industria y los posibles entrantes:

Ilustración 3: Resumen Análisis PEST



Fuente: Elaboración Propia.

Según el diagrama resumen realizado se observa que el macroentorno en el cual se encuentra Entel, presenta atractivo lo cual principalmente se debe a los factores sociales y tecnológicos. En el ámbito social destaca el cambio en el uso de las telecomunicaciones, hoy su uso no solo está en el ámbito empresarial sino que está incorporado en la vida de las personas, dado esto existen diferentes productos y servicios que

son demandados por cada uno de ellos gracias a la masividad actual de los dispositivos móviles.

Por otra parte los factores tecnológicos también respaldan el atractivo del macroentorno dado que hoy existe un cambio en el uso de servicios de voz por datos abriéndose nuevas oportunidades en la industria, dado que los usuarios buscan estar conectados en cualquier lugar exigiendo redes de datos con mayor velocidad y también consumo de contenido más exigente como es la reproducción de video y streaming de música y video.

5.1.2 Oportunidades y Amenazas Detectadas en el Análisis

PEST

Al realizar el análisis PEST, es posible detectar en sus distintas dimensiones amenazas y oportunidades que existen en la industria de las telecomunicaciones, las cuales se detallan en el siguiente resumen:

Tabla 4: Análisis PEST- Amenazas y Oportunidades

Dimensión	Ítem	Oportunidades	Amenazas
Político	Regulación de Cargos de Accesos		La industria se verá afectada por una disminución de ingresos proyectados dada la baja de cargos de accesos regulados por la SUBTEL.
	Homologación de Terminales		La nueva norma asociada a terminales que busca transparentar a los clientes las bandas compatibles para cada dispositivo móvil es una amenaza para las compañías que hoy son líder en el mercado, ya que sin la norma no tenían incentivo para comprar terminales compatibles en todas las bandas que funcionan a nivel nacional, con esto lograban una barrera para la portabilidad de clientes. Con la nueva norma se espera que la portabilidad se facilite y se incremente. Por otra parte se observa que hoy esta norma beneficia de forma directa a un solo operador (WOM) quien es el único operador con red AWS activa.
	Eliminación Servicios Roaming		Dado que a nivel internacional el servicio de Roaming esta siendo eliminado, específicamente el año 2017 en Europa. Es una tendencia a nivel industria por lo cual se espera que esto suceda en Latino America en los próximos años. Constituye una amenaza para las operadoras dado que se traduce en pérdida de las inversiones realizadas en plataformas con las que proveen el servicio, además de una fuga de ingresos considerados en las proyecciones del negocio.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5: Análisis PEST- Amenazas y Oportunidades

Dimensión	Ítem	Oportunidades	Amenazas
Económico	Crecimiento del País		La desaceleración del país influye fuertemente al sector de telecomunicaciones, ya que al estar contraído el consumo los servicios ofrecidos por esta industria también se contraen.
Social	Factores Sociales Culturales	Hoy la demanda de dispositivos móviles conectados se ha visto incrementada, ya que es una necesidad que abarca todas las edades de los consumidores. Lo cual hace que en los últimos años exista una mayor demanda de estos, por lo que el mercado hoy ofrece distintos dispositivos que se adaptan a las necesidades de cada cliente. Lo anterior constituye una oportunidad dado que es posible ofrecer servicios para cada tipo de cliente pudiendo lograr cubrir sus necesidades con productos y servicios innovadores.	
Tecnológicos	Cambio de Servicios de Voz por Datos	La creciente necesidad de conexión de datos en los distintos dispositivos móviles, aumenta la demanda de este tipo de servicio, tanto en la vida personal y profesional de los clientes. Los operadores deben aprovechar el uso de los datos con el fin de desarrollar productos que puedan permitir al cliente utilizar internet según su comportamiento de uso.	
	Telefonía	El crecimiento significativo de la telefonía móvil en los últimos cuatro años pese a la alta penetración existente en el país, además de ser Chile un país con alto desarrollo en términos tecnológicos y de telecomunicaciones, debe ser aprovechado por las empresas ya que los usuarios están dispuestos a invertir en este tipo de servicios, además de que son un público objetivo dispuesto a experimentar la tecnología y probar nuevos productos y servicios.	
	Internet	Aumento de la penetración de internet en los hogares chilenos, observándose un incremento en el uso de los productos y servicios de conectividad.	

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

A través del modelo de las cinco Fuerzas de Porter se llevará a cabo el análisis del microentorno, con el cual se podrá conocer el comportamiento competitivo de la industria, para posteriormente desarrollar y proponer estrategias exitosas para Entel Mercado Personas.

5.1.3.1 Competidores Participantes en la Industria

Existe un número considerable de operadores de telecomunicaciones que prestan servicio a lo largo del país. Pero entre ellos se diferencian por el segmento objetivo al cual están enfocados, además de su oferta de productos y servicios.

A continuación se señalan los participantes de la industria, especificando las líneas de negocio en las que operan, según los servicios ofrecidos:

Ilustración 4: Participantes de la Industria

Operadores	Productos/Servicios			
	Fijos	Móviles	TI	Televisión
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓
		✓		✓
		✓		
	✓	✓		✓
	✓	✓		✓
		✓		
		✓		

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3.2 Intensidad de Rivalidad entre Competidores

Del modelo de las cinco Fuerzas de Porter, es esta la más poderosa. La intensidad es posible medirla en función de las tácticas que emplean los competidores para competir en la industria.

Concentración

Se observa una concentración entre los participantes de la industria, ya que si se analiza por línea de negocio, productos/ servicios fijo, móvil y televisión prácticamente se concentra todo el mercado en 4 operadores, por lo que se puede decir que la industria se encuentra concentrada. Además en términos de participación de mercado el 96,8% (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, SUBTEL, 2016) del mercado de telefonía móvil de Chile se encuentra en las manos de 3 operadores.

Concentración: **Alta.**

Costos Fijos

Los costos fijos en los cuales se incurre en esta industria son altos, ya que estos consideran el arriendo de oficinas, sucursales, honorarios de externalización de personal, costo fijo asociado a personal de planta, y arriendo de sitios en el negocio móvil para la instalación de estaciones base (antenas). Por otra parte todos los costos asociados a la mantención para mantener su operación son altos dada la especialización de los proveedores en este ámbito.

Costos Fijos: **Altos**

Características del Producto/ Servicio

Las empresas compiten con modelos estratégicos similares por lo que la rivalidad es alta. Los productos y servicios son similares, diferenciándose en calidad de servicio al cliente, servicio post venta y calidad de la red.

Características del producto: **Alto**

Barreras de Salida.

Costos de Salida.

Los participantes de la industria en caso de querer dejar de operar tienen altos costos de salida principalmente asociado a infraestructura y despliegue de red. En el ámbito de la telefonía móvil los operadores virtuales poseen bajas barreras de salida, ya que no poseen infraestructura ni redes propias, ya que funcionan con contratos de arriendo de redes de los principales operadores. Si bien hoy existen varios operadores emergentes con este modelo de negocio para los operadores con red propio la barrera de salida es alta.

Costos de Salida: **Alto.**

Especialización de Activos.

Alta especialización de activos, dentro de los que destaca, infraestructura de redes, sistemas de billing y CRM, plataformas de tasación en línea de servicios de voz y datos hacen que los activos sean altamente especializados dado que son los sistemas core del negocio.

Especialización de Activos: **Alto.**

5.1.3.3 Amenazas de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos participante en la industria tiene directa relación con las barreras que posee la industria frente a las empresas que eventualmente podrían entrar a competir. Van a existir barreras siempre y cuando resulte difícil abrirse paso en el mercado en el cual se está compitiendo.

Barreras de Entrada

Requerimientos de Capital

Alta inversión Inicial, dada la especialización de activos. Por otra parte las regulaciones a cargo de la SUBTEL restringen el ingreso de nuevos operadores con red propia en el sector móvil, dado que se debe licitar espectro. Si bien también la regulación hoy exige el arriendo de las redes propias a terceros como por ejemplo a operadores móviles virtuales, aún los precios ofertados por los servicios son altos, lo cual

hace que estos puedan entrar pero no puedan competir de igual a igual con los operadores de redes.

Requerimientos de Capital: **Alto.**

Diferenciación de Productos / Servicios

Si bien los participantes se esfuerzan por diferenciar su oferta de productos y servicios esta es similar, hoy la diferenciación se enfoca en la calidad, disponibilidad de servicios y valor agregado que pueden entregar al cliente.

Diferenciación de productos: **Bajo.**

Imagen de Marca

En el mercado hoy existen empresas de telecomunicaciones con marcas fuertes y reconocidas tanto a nivel nacional como global, lo que les permite poder ofrecer servicios de valor agregado más competitivos e innovadores con menor *time to market*. Además de poder replicar buenas prácticas y productos/ servicios que ofrecen en el extranjero.

Imagen de Marca: **Alto.**

5.1.3.4 Amenazas de Sustitutos

A continuación se analizará la amenaza de sustitutos que podrían ser el reemplazo de los actuales productos y servicios que se ofrece en la industria. Por otra parte se puede decir que la amenaza es mayor si su producto/servicio no presenta ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. A continuación se analizan dos escenarios asociados a esta amenaza:

Amenaza de Sustitutos Cercanos

En términos globales no se observa un sustituto para los servicios de telecomunicaciones en general. Si se puede identificar un sustituto de la telefonía móvil y fija (servicios de Voz), donde están participando fuertemente los *Over de Top (OTT)*, es decir servicios que utilizan la red de datos para ofrecer servicios de voz.

Amenazas de Sustitutos Cercanos: **Bajo.**

Costo de Cambio para el Consumidor

Si se analizan los sustitutos de servicios de voz el costo de cambio para los clientes es medio, ya que el público masivo opta por este tipo de servicios dado su menor costo, pero para empresas y clientes premium la degradación del servicio de voz a través de los datos provoca un alto costo de cambio.

Costo de Cambio para el Consumidor: **Medio.**

5.1.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores

A continuación se analizará el poder de negociación de los proveedores en la industria analizando la cantidad de proveedores relevantes en la industria y la posibilidad de integración hacia adelante de estos.

Cantidad de Proveedores de Importancia

Productos y Servicios Móvil, Los servicios móviles por lo general realizan alianzas con sus proveedores de red y de billing, siendo estos socios estratégicos de los operadores.

Cantidad de Proveedores de Importancia: **Medio-Alto.**

Integración Hacia Delante

No es común que los proveedores o empresas tiendan a integrarse hacia delante, ya que los servicios que ofrecen son altamente especializados y de carácter técnico.

Integración Hacia Delante: **Bajo.**

5.1.3.6 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes da a conocer la presión que pueden ejercer los clientes sobre las empresas participantes de una industria para conseguir que estas ofrezcan por ejemplo productos/ servicios de mayor calidad, con un mejor servicio al clientes e incluso logrando precios más bajos y convenientes para ellos.

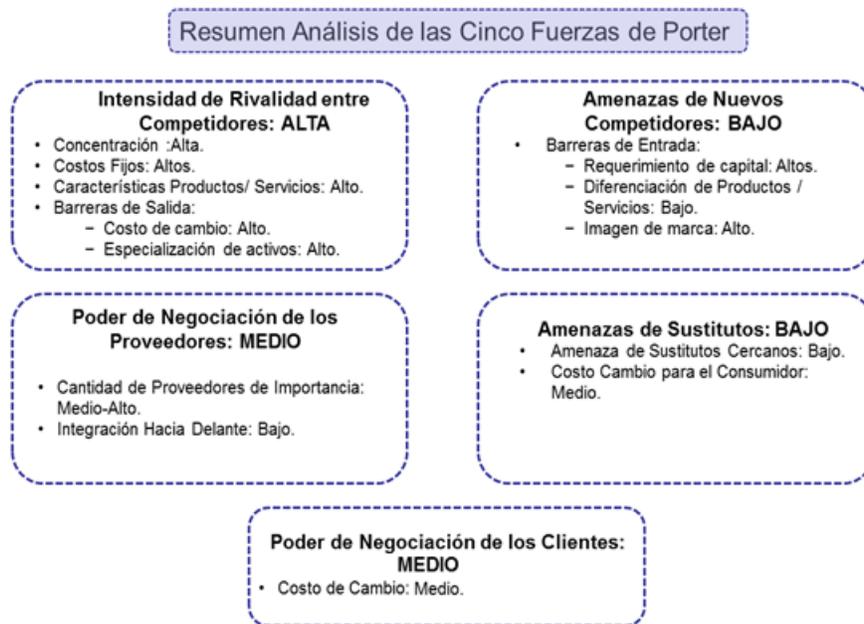
Costo de Cambio

Dada la portabilidad numérica tanto fija y móvil el costo de cambio de los clientes es prácticamente nulo, ya que con esto si un cliente decide cambiarse de compañía de telecomunicaciones este no pierde su número telefónico que es su activo más valorado. Si se observa un costo de cambio al pasar de un operador a otra en términos de pérdida de calidad de red o disponibilidad, lo cual es un factor importante a considerar por los clientes. Por otra parte se identifican costos asociados al término de los contratos por anticipado, lo cual hace que el cliente que quiera optar por otra compañía deba cancelar el equipo móvil o terminal que tiene en modalidad de arriendo, costo en el cual debe incurrir el cliente si desea cambiarse de operador.

Costo de Cambio: **Medio.**

5.1.3.7 Resumen de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Ilustración 5: Diagrama Resumen Porter



Fuente: Elaboración Propia.

Según el análisis de competitividad de la industria se concluye que es un sector medianamente competitivo lo que indica que las 5 fuerzas de Porter no son poderosas entre sí. La Industria presenta un atractivo medio principalmente por la alta concentración que existe en pocos participantes de la industria.

5.1.4 Oportunidades y Amenazas Detectadas en el Análisis de Porter

En la siguiente tabla se identifican oportunidades y amenazas del macroentorno en base al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas del Macroentorno

Fuerza	Intensidad	Oportunidades	Amenazas
Intensidad de Rivalidad Entre Competidores	Alta	Sector rentable para los actores que hoy compiten en la industria dado que existen pocos operadores que se reparten el mercado (industria con alta concentración).	
Amenazas de Nuevos Competidores	Bajo	Alta barreras de entrada dadas las altas inversiones que se deben realizar para despliegue de red. Esto hace que la entrada de nuevos actores sea baja.	
Amenazas de Sustitutos	Bajo		Al haber pocos operadores en el mercado los clientes no perciben productos/ servicios diferenciados. La amenaza se encuentra dada por las aplicaciones OTT, que ocupan las redes de los operadores sin entregar margen a estos por su uso.
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio		Alta especialización de activos, lo cual hace necesario hacer alianzas estratégicas con los proveedores.
Poder de Negociación de los Clientes	Medio		Bajo costo de cambio de los clientes por lo que pueden migrar de un operador a otro, lo cual hoy se ve incentivado con la portabilidad numérica.

Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Análisis Interno

A continuación se realizará el análisis interno de Entel a través de su cadena de valor, con el cual se podrá evaluar los recursos con que cuenta la empresa para conocer su situación actual y capacidades.

5.2.1 Cadena de Valor Mercado Personas de Entel

Entel cuenta con una cadena de Valor que ha modificado en el tiempo y que se va alineando a los cambios que ha tenido la compañía desde sus inicios.

Dentro del tiempo algunas actividades que han sido primarias se han convertido en secundarias debido al foco de la empresa, como por ejemplo Innovación la cual formó parte de las actividades primarias de la compañía hasta el año 2012, aproximadamente, posterior a este año se convirtió en una actividad secundaria dado el nuevo foco de la compañía.

Se puede resumir la cadena de valor de Entel según el siguiente diagrama:

Ilustración 6: Cadena de Valor Entel



Fuente: Elaboración Propia.

I. Actividades de Soporte

Administración General

La organización cuenta con áreas distribuidas funcionalmente según las actividades que éstas desarrollan, en las cuales se apoya el resto de la organización para su correcto funcionamiento interno e interacción con el mercado en el cual compete.

Dentro de las actividades de administración general se encuentran los servicios de ofimática básicos, la logística de mantenimiento de oficinas, infraestructura y otros que son necesarios para el bienestar de las personas que trabajan dentro de Entel.

Gestión Financiera

Como en la mayoría de las compañías la gestión financiera de Entel es un área de soporte que controla los gastos y las inversiones de la compañía. Esta gerencia presta apoyo a todos los mercados de la empresa, por lo que también da soporte al Mercado Personas.

La gestión financiera se planifica anualmente y es revisada mes a mes y todas las Gerencias de la empresa deben ser controladas.

Las compras son centralizadas a través de una Gerencia de Compras la cual se encarga de los costos y negociaciones asociados a la adquisición de productos y servicios, cumpliendo las políticas de la Gerencia de Finanzas con el fin de cumplir con las normas tributarias; por esta área deben efectuarse todas las transacciones de adquisición de la empresa, siendo éste el organismo centralizador de todas las actividades de adquisición de la empresa.

Otra función importante del área de compras está asociada al stock de productos que ofrece la compañía en el mercado.

Gestión y Desarrollo de Personas

La empresa en sus oficinas corporativas cuenta con personal altamente capacitado, siendo éstos de un nivel profesional universitario (sobre 85%). Dentro de las áreas con mayor cantidad de especialización dentro de la empresa se encuentran las Gerencias de Ingeniería, Infraestructura de Redes Móviles y Fijas e Informática.

Dada la especialización que los recursos humanos poseen y la alta inversión en capacitaciones técnicas que se realizan, Entel busca retener a sus personas mediante distintos incentivos dentro de los cuales se ofrecen cursos técnicos de especialización, programas y becas orientados a las necesidades de la empresa, ofreciendo incentivos para realizar magíster, diplomados y certificaciones.

Los sueldos de Entel se encuentran acordes al mercado y también la empresa ha trabajado fuertemente en tener un clima laboral que permita atraer talentos para poder trabajar en la empresa.

No existen incentivos por cumplimiento de objetivos, para la mayoría de los empleados lo que si se practica en cargos gerenciales.

Claros puntos de desarrollo dentro de la empresa son:

- Contar con políticas claras para las carreras profesionales del personal dentro de la compañía.
- Tener un plan de capacitación de acuerdo al cargo y responsabilidad asignada al personal.
- Tener un plan de carrera para todos los empleados de la compañía.

Investigación, Desarrollo e Innovación.

Durante años la I+D+I fue un pilar fundamental para la estrategia de Entel que sirvió como base para el slogan de la compañía “Vivir primeros el futuro”, llegando incluso a formar un Centro de Innovación, compuesto por un equipo multidisciplinario de profesionales.

Sin embargo, debido a la fusión que Entel vivió con los negocios Fijo y Móvil el año 2011, hubo cambios profundos que hicieron que la empresa optara por un camino donde, si bien no se abandonó por completo la I+D+I si se destinan menos recursos. Hoy en día el foco de Investigación y Desarrollo se centra principalmente en hacer que todos los avances innovadores de años anteriores se consoliden. Por lo anterior es que también ha habido un cambio en el slogan de la compañía “Vivir mejor conectados”, donde se simplifica el hecho de que se está invirtiendo e investigando las formas de aprovechar mejor la red actual y sacar el máximo de su potencialidad.

Esta área de soporte es un input para el área de Investigación de Necesidades.

Dentro de esta área también se gestó la idea de ir a explorar nuevos mercados en el mundo de la telefonía móvil, es así como Entel decide invertir en Perú el año 2013 adquiriendo la compañía Nextel Perú, e inicia sus operaciones como Entel Perú a partir de octubre 2014. Si bien a la fecha Entel ha logrado aumentar su participación de mercado 13,52% la industria se encuentra altamente concentrada siendo los

principales operadores Movistar con un 39,5% y Claro con un 32,8% teniendo ambos operadores aproximadamente el 72% del mercado. Si bien Entel con su filial ha podido capturar mercado logrando un 15,6% en septiembre 2017 (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, 2017), la fuerte competencia con operadores con presencia a nivel regional y Europea ha hecho que la tarea no sea fácil para un operador que inicia su experiencia en mercados extranjeros.

II. Actividades Primarias

Investigación de Necesidades

Abarca el contexto de investigación de mercado, analizando nuevas necesidades, y las nuevas tendencias en tecnología para entregar a los clientes.

Esta área trabaja estrechamente junto al área de Marketing dado que, al encontrar un nicho de negocio o una oportunidad que sea factible de llevar al mercado el área de Marketing es la encargada de revisar la estrategia con la que ésta será presentada y analiza si es conveniente o no de llevarla a cabo.

Operación de la Red

El activo más importante de la compañía es la infraestructura de red que posee tanto para sus servicios móvil, fijo y TI. Siendo fundamental las actividades asociadas a la operación y continuidad de los servicios, ya que constituyen el core del negocio, y en base a este se define la calidad y disponibilidad de los productos y servicios que apoyan la experiencia de uso de los usuarios.

Logística de Entrada

Los insumos de Entel en su mayoría son importados, por lo cual, es importante manejar un inventario interno y en marcha. El inventario se almacenan en bodegas de la empresa, a través de las cuales se distribuye a las sucursales en base a su demanda y planificación. Por otra parte, la empresa, apoyada en su tecnología, es capaz de visualizar el stock de inventarios en sus sucursales en tiempo real con lo que se optimizan las rutas de entrega de los equipos e insumos.

Operación y Logística Externa

El almacenamiento de los productos ofrecidos por la empresa se maneja con stock definidos en base a los históricos de ventas que han tenido. Este inventario, se mantiene tanto en sucursales externalizadas como internas. Además la empresa cuenta con canales de distribución acorde a las tendencias de los operadores extranjeros, como lo son las

sucursales Express y stand en centros comerciales, los cuales tienen las facultades para el manejo de materiales y ejecución de contratos.

Marketing y Ventas

La empresa usa una amplia red de marketing a través de distintos canales de información, con lo cual logra ampliar su llegada a los segmentos objetivos; cabe señalar que la publicidad no es diferenciada para los distintos segmentos del mercado masivo, sino más bien utiliza ganchos (ej. Selección chilena) con el fin de lograr una mayor impacto en su público objetivo. Por otra parte realiza campañas de publicidad y promoción en eventos deportivos más exclusivos con el fin de realizar un marketing diferenciado orientado a un segmento.

Por otra parte la empresa selecciona canales de distribución adecuados orientados a un servicio con baja espera por parte de los clientes.

Si bien la fuerza de venta está prácticamente en su totalidad externalizada, Entel se preocupa que se cumpla con capacitaciones y programas motivacionales con el fin de ser más efectivos el trabajo de éstos.

Servicios Post Venta

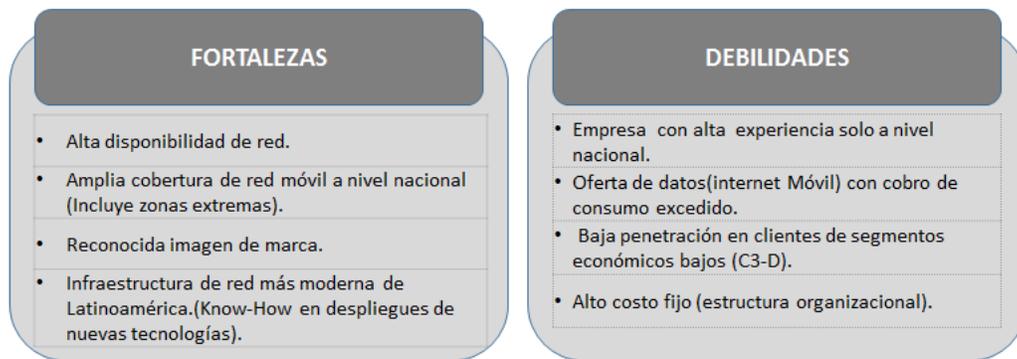
Actualmente la empresa ofrece garantías a través de servicios de post venta los que en caso de falla o disconformidad con el producto, cumplen el rol de solucionar los inconvenientes que ha tenido el cliente en su experiencia de uso, ofreciéndole servicio técnico en caso de una

falla o el reemplazo de su equipo si el adquirido no cumple las necesidades del usuario. Además la empresa a través de la web tiene disponible los manuales de usuario de toda su oferta de productos, con el fin de facilitar su uso.

5.2.2 Evaluación de los Factores Internos: Identificación de Fortalezas y Debilidades

Una vez realizado el análisis de la cadena de valor y realizado un levantamiento de la administración estratégica del Mercado Personas de Entel es posible identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Ilustración 7: Resumen Fortalezas y Debilidades

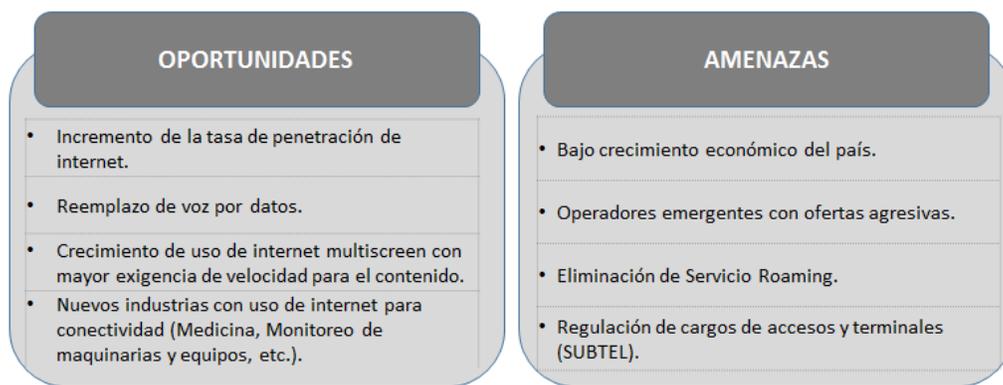


Fuente: Elaboración Propia.

5.2.3 Evaluación de los Factores Externos: Identificación de Oportunidades y Amenazas.

Del análisis PEST y del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se pueden identificar las siguientes oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta el Mercado Personas de Entel:

Ilustración 8: Resumen Oportunidades y Amenazas



Fuente: Elaboración Propia.

5.2.4 Desarrollo Análisis FODA Cuantitativo

Luego de la identificación de las Debilidades/Fortalezas y Oportunidades/ Amenazas se procede a realizar el análisis FODA cuantitativo (Cancino del Castillo, 2012).

Para la matriz FODA se utiliza una escala de 0 a 4, siendo la relación más importante los evaluados con número 4, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7: Incidencias e Impactos Matriz FODA

Incidencia o Impacto	
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy Alta	4

Fuente: Basado FODA Cuantitativo (Cancino del Castillo, 2012).

Tabla 8: Matriz Cuantitativa FODA

		Oportunidades				Amenazas				PROMEDIO		
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4			
		Incremento de la tasa de penetración de internet.	Reemplazo de voz por datos.	Crecimiento de uso de internet multiscreen con mayor exigencia de velocidad para el contenido.	Nuevas industrias con uso de internet para conectividad (Medicina, Monitoreo de maquinarias y	PROMEDIO	Bajo crecimiento económico del país.	Operadores emergentes con ofertas agresivas.	Eliminación de Servicio Roaming.	Bajas en la tarifa de cargos de accesos (Regulación)	PROMEDIO	
Fortalezas	F1	Alta disponibilidad de red.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00	3,00	1,00	1,00	1,25
	F2	Amplia cobertura de red móvil a nivel nacional (Incluye zonas extremas).	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50	0,00	2,00	0,00	0,00	0,50
	F3	Reconocida imagen de marca.	4,00	0,00	3,00	2,00	2,25	1,00	4,00	1,00	0,00	1,50
	F4	Infraestructura de Red más moderna de Latinoamérica.(Know-How)	4,00	3,00	4,00	4,00	3,75	0,00	4,00	0,00	0,00	1,00
	PROMEDIO		4,00	2,75	3,50	3,25		0,25	3,25	0,50	0,25	
Debilidades	D1	Empresa con alta experiencia solo a nivel nacional.	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	0,00	0,00	1,00
	D2	Oferta de datos con cobro de consumo excedido.	4,00	3,00	4,00	3,00	3,50	3,00	4,00	0,00	0,00	1,75
	D3	Baja penetración en clientes de segmentos economicos bajos (C3-D).	1,00	2,00	2,00	0,00	1,25	4,00	4,00	0,00	1,00	2,25
	D4	Alto costo fijo (estructura organizacional).	0,00	0,00	0,00	1,00	0,25	3,00	3,00	0,00	2,00	2,00
	PROMEDIO		2,00	2,00	2,25	1,75		2,75	3,50	0,00	0,75	

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.5 Análisis en Base a Matriz Cuantitativa FODA:

Oportunidad “Incremento de la tasa de penetración de internet” v/s.

Fortalezas:

En base al análisis cuantitativo la oportunidad que se debe potenciar está dada por el incremento de penetración de internet en los hogares chilenos, ya que con esto el Mercado Personas de Entel, puede mejorar su oferta orientando sus servicios móviles a planes diferenciados de datos y de voz, ofreciendo productos diferenciados dependiendo de la usabilidad que le dará el cliente a su conexión de internet móvil. Esta oportunidad debe ser potenciada a través de la fortaleza que tiene Entel con la alta disponibilidad de red que tiene que permite ofrecer servicios de internet con baja latencia.

Oportunidad “Crecimiento de uso de internet multiscreen con mayor exigencia de velocidad para el contenido” v/s. Debilidades:

Se desprende del análisis que la debilidad más importante con respecto a la oportunidad es “Oferta de datos con cobro de consumo excedido” esta debilidad la tiene el mercado personas dado que hoy es el único operador en el país que tiene una oferta que una vez que alcanzas tu cuota de navegación deben pagar por los Mb adicionales que consumes. Lo cual sin lugar a dudas afecta la oportunidad asociada al crecimiento de uso de internet con mayores exigencias de velocidades. Esto dado que al no tener planes ilimitados o con baja de velocidad los

clientes no tienen un control real de su factura, ya que la mayoría de los consumidores no saben que implica por ejemplo ver videos en calidad HD y menos que significa esto en Mb de consumo de datos.

Por otra parte esta debilidad se respalda con las portabilidades negativas y de gran volumen que ha tenido el Mercado Personas de Entel desde julio del año 2015, por lo que el Mercado Personas debe tomar planes de acción asociados retención de clientes de alto y valor o incluso redefinir su oferta para no tener una desventaja frente a sus competidores.

Fortaleza “Reconocida imagen de marca” v/s. Amenazas:

Esta fortaleza de la empresa, es un respaldo para enfrentar las amenazas de mercado y sobre todo la entrada de operadores emergentes que hoy en una industria con alta penetración ingresan a quitar mercado a los actuales operadores. Dado esto Entel Mercado Personas debe a través de su cercanía y prestigio de marca realizar campañas de fidelización sobre todo con foco en los clientes de alto valor o más rentables para la empresa. Respecto a las amenazas regulatorias, esta fortaleza no tiene mucho impacto sobre ellas si es posible apoyarse en la imagen de marca para obtener nuevos ingresos a través del arriendo de sus redes a otros operadores por ejemplo los operadores móviles virtuales con el fin de recuperar los ingresos perdidos dado cambios regulatorios como es la baja de cargos de

acceso. Otras acciones que podría realizar es ofrecer servicios de valor agregado a los usuarios que hagan que estos prefieran sus servicios por su calidad de red y disponibilidad en la mayor parte del país.

Debilidad “Oferta de datos con cobro de consumo excedido.” v/s.

Oportunidades y amenazas:

El hecho de hoy ser el único operador con cobro excedido de datos hace que segmentos económicamente bajos prefieran servicios de otros operadores con ofertas en las cuales sus planes tienen un precio fijo por mes. Por otra parte al existir una creciente demanda por el uso de internet móvil y haber desconocimiento por parte de los usuarios de lo que consumen las aplicaciones, correo, video, juegos, etc. hace que los clientes vean la oferta de Entel Mercado Personas más riesgosa y poco transparente. Por otra parte los dispositivos móviles o Smartphone cada vez con mayor capacidad y calidad de pantallas hacen que los usuarios visualicen gran cantidad de contenido en sus dispositivos en calidad HD, realicen transmisión de video en vivo, etc., lo cual también respalda que los usuarios prefieren planes móviles que le permitan estar conectado todo el tiempo con cuotas de Gb cada vez más altas pero sabiendo cual es el precio final a pagar.

Hoy la industria tiene como foco el aumento de Gb incluidos en los planes, gratuidad de redes sociales y aplicaciones de moda, por lo que la estrategia de cobro excedido en el corto plazo se recomienda reevaluar para toda la oferta comercial vigente

6. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

6.1 Definición de Cliente y Propuesta de Valor

6.1.1 Definición de Cliente

La UEN Mercado Personas enfoca sus servicios a las personas del territorio nacional entregando servicios que permiten la comunicación y conexión tanto en ámbito personal y de negocio independiente de la localización de las partes, aportando valor a la sociedad a través de sus servicios.

Según lo anterior los clientes del mercado Personas son los siguientes:

“Las personas del territorio nacional que tienen la necesidad de estar conectados a través de servicios de telefonía móvil como voz y datos”.

6.1.2 Propuesta de Valor Desarrollada

A continuación se presenta la propuesta de valor desarrollada para el Mercado Personas de Entel:

*“Contribuir a la sociedad de forma activa permitiendo la conectividad de las personas independiente de su localización, a través de **productos/servicios innovadores**, velando por la excelencia en la experiencia de uso a través de una **red con alta disponibilidad y alto estándar de atención al cliente**”*

6.1.3 Atributos Identificados

En base a la propuesta de valor desarrollada para el Mercado Personas se identificaron una serie de atributos de los cuales se escogerá los atributos diferenciadores de la propuesta, además de describir su forma de medición.

- **Atributos Diferenciadores:**
 - Productos y Servicio Innovadores: Destaca la innovación de los productos y servicios que ofrece el Mercado Personas a sus clientes, teniendo como objetivo brindarles soluciones innovadoras y de valor agregado.

Para el desarrollo de productos y servicios innovadores la empresa cuenta con una Gerencia de Innovación que apoya a los distintos mercados, y es a través de esta área que el mercado Personas canaliza sus proyectos de mediano y largo plazo, con el fin de desarrollar una oferta competitiva que toma las tendencias de la industria de telecomunicaciones para el desarrollo de nuevos productos/ servicios. Para el cumplimiento de este atributo también juega un rol primordial las áreas técnicas encargadas de los desarrollos de proyectos, dado que son ellas las que a través de desarrollo y ejecución correcta de proyectos permiten el cumplimiento de la propuesta de valor definida.

¿Cómo se mide?:

Indicador:

Tasa de reducción del *time to market*, o tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado por el área de desarrollo de producto.

Para este indicador se definen tres tipos de desarrollos, los cuales tendrán distintos *time to market* esperados.

Proyecto/Desarrollos Tácticos: Time to market esperado menor o igual a 25 días.

Proyectos/Desarrollos Medianos: Time to market esperado menor o igual a 120 días.

Proyectos/ Desarrollos Estratégicos: Time to market esperado menor o igual a 2 años.

El seguimiento de este indicador debe hacerse de forma mensual con el fin de asegurar el cumplimiento de los tiempos esperados para el lanzamiento de productos.

- Alto estándar de atención al cliente: Seguir siendo líder en la calidad de atención de sus clientes lo cual se ve respaldado con la obtención del premio de mejor servicio al cliente en las empresas de telecomunicaciones años tras año. Cabe señalar que Entel ha obtenido por catorce años consecutivos el Premio Nacional de Satisfacción de Clientes ProCalidad. (Procalidad, 2017)

-

¿Cómo se mide?:

Indicador: Puesto en el ranking de él Premio Nacional de Satisfacción de Clientes ProCalidad, el cual se mide una vez por año. Se espera que el puesto de Entel no sea inferior a la segunda posición del ranking.

Indicador: NPS (Net Promoter Score) del negocio móvil de forma mensual.

El NPS es un indicador a nivel industria que mide entre otras cosas la lealtad de los clientes, además de dar a conocer la percepción de los

clientes de los servicios como voz y datos haciendo un ranking de todos los operadores de la industria.

Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente, dado esto se espera que Entel tenga un NPS promedio al año superior en 2 puntos al promedio de la industria.

- Red con alta disponibilidad: Entel busca una ventaja competitiva a través de la disponibilidad de su red, por lo que en los últimos años ha invertido de forma considerable en este ámbito para tener una red robusta y moderna, ya que hoy y en el futuro es este el elemento diferenciador de los servicios de telecomunicaciones y el mayor activo que poseen.

Por otra parte la empresa coloca foco en la innovación de infraestructura de red, ya que es a través de esta que puede incrementar el abanico de productos y servicios que ofrece. Por lo anterior la alta disponibilidad de red se respalda también por el despliegue y alta tecnología de la red que posee la empresa.

¿Cómo se mide?:

Indicador:

Disponibilidad de Sitios de Red

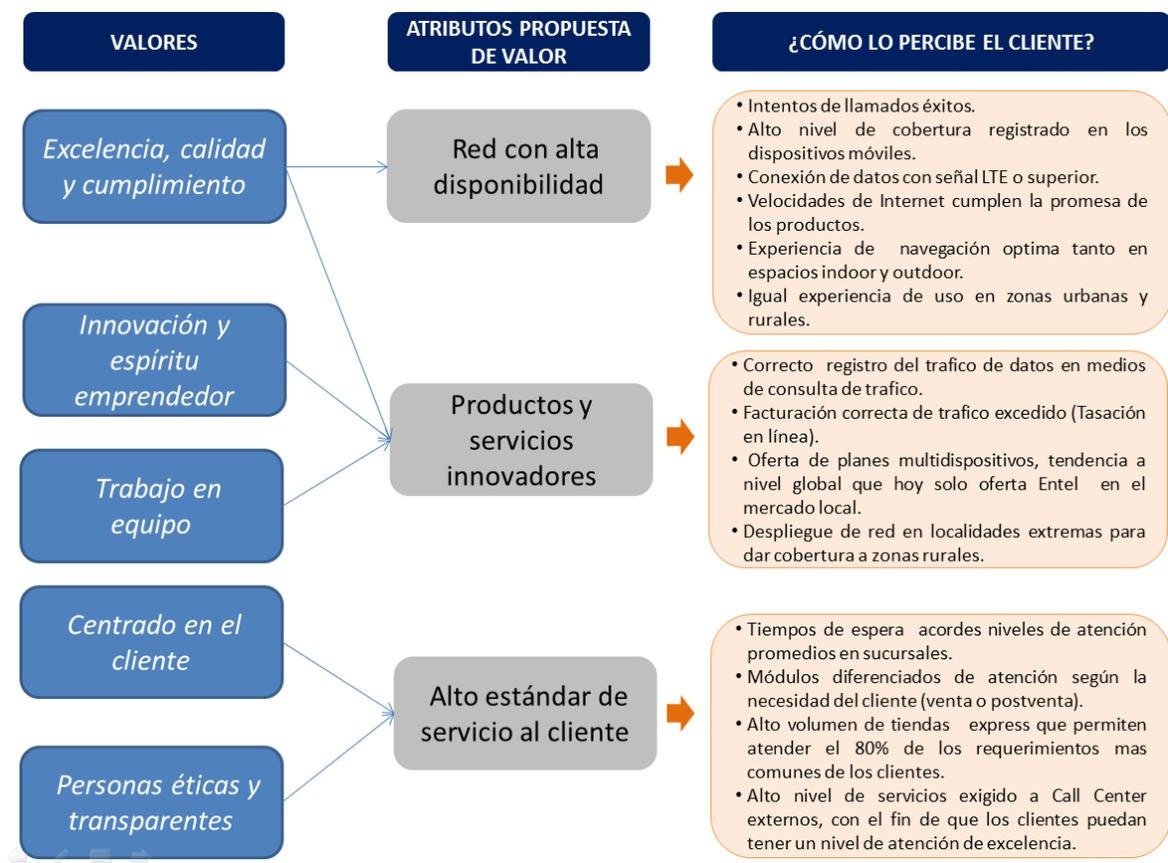
$$= 100\% * \frac{\text{Sitios activos por hora según zona geográfica}}{\text{Sitios totales por hora según zona geográfica}}$$

El indicador busca medir la indisponibilidad de sitios (antenas). Se espera que este indicador sea mayor o igual a 99%.

Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

A continuación se presenta a través de un esquema las relaciones existentes entre los valores de la organización y los atributos que valoran los clientes.

Ilustración 9: Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias



Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

La propuesta de valor desarrollada para el Mercado Personas de Entel, tiene sustento en el análisis FODA realizado. Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas es posible conectarlas a los atributos que se desprenden de la propuesta de valor. A continuación se detallará la relación existen entre el FODA y los atributos diferenciadores identificados.

Ilustración 10: Atributo Productos y Servicios Innovadores



Fuente: Elaboración Propia.

Analizando la relación presentada entre el FODA y el atributo “Productos y Servicios Innovadores”, presentada en la figura anterior, se observa que el Mercado Personas dada la fortaleza “Infraestructura de red más moderna de Latinoamérica” puede ofrecer productos y servicios con una alta innovación tecnológica los cuales pueden ser soportados por su infraestructura de red. Al tener una red robusta y moderna el Mercado Personas se puede adelantar al resto de los competidores nacionales introduciendo en el mercado productos y servicios innovadores que ya están siendo utilizados en mercados de alto crecimiento y disruptividad como Europa y Estados Unidos.

Respecto a las debilidades se observa que la que toma mayor relevancia es “Empresa con alta Experiencia solo a Nivel Nacional”, esto dado que los operadores transnacionales pueden tener lanzamientos de productos a nivel regional lo que hace que una mayor cantidad de recursos económicos se destinen a estas iniciativas, además que se intercambien equipos con la expertiz necesaria para que apoyen los desarrollos e implementaciones.

Respecto a las oportunidades el Mercado Personas debe potenciar las oportunidades identificadas, ya que la mayoría apunta a un cambio de necesidades por parte de los clientes los cuales están cambiando por ejemplo el uso de voz por datos donde se abre un abanico de soluciones que es posible desarrollar. Por otra parte la creciente

exigencia de mayores velocidades, hace posible el desarrollo de nuevas aplicaciones y productos que pueden ser soportados por la red e infraestructura que posee Entel.

Ilustración 11: Atributo Red con Alta Disponibilidad



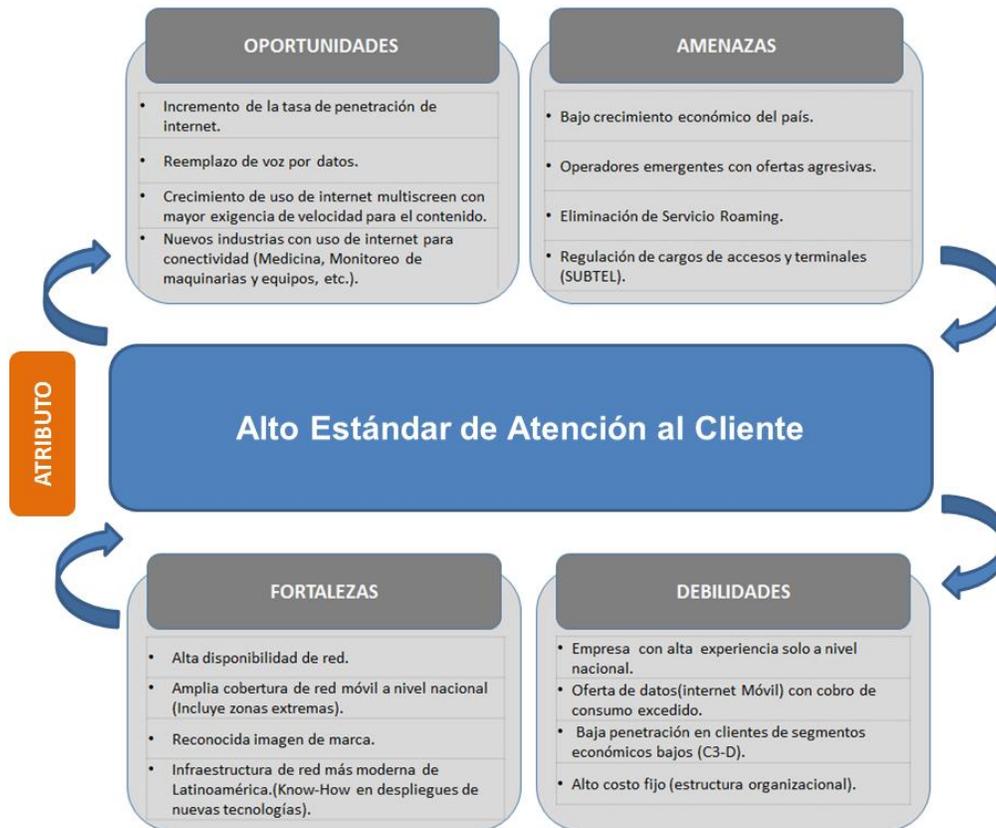
Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar la relación presentada en la figura anterior entre el FODA y el atributo “Red con Alta Disponibilidad”, se observa que la mayoría de las fortalezas apalanca el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor. Las debilidades al igual que en el caso anterior deben ser

gestionados de forma de que no impacten en el cumplimiento de la entrega del atributo.

Respecto a las oportunidades el atributo se relaciona por ejemplo con el crecimiento del uso de internet e incremento de penetración de internet, esto dado que al existir cada vez más usuarios que quieren tener una experiencia de uso de servicios móviles similar o igual a la obtenida a través de fibra óptica con velocidades cada vez más altas, hace que el cliente busque un operador que sea capaz de garantizar su experiencia de uso al utilizar aplicaciones, video, juegos en línea, etc. Lo anterior hace mucho más relevante la alta disponibilidad de la red con el fin de asegurar un servicio de alto performance independiente del uso que el cliente le dé a los datos de sus servicios móviles.

Ilustración 12: Atributo Alto Estándar de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar la relación entre el FODA y el atributo “Alto Estándar de Atención al Cliente”, se observa que la fortaleza “Reconocida Imagen de Marca” que apalanca el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor. Las debilidades no tiene un impacto directo pero deben ser gestionados de forma de que no impacten en el cumplimiento de la entrega del atributo.

Respecto a las oportunidades no se observa una relación directa, ya que estas en su mayoría apuntan a crecimiento de usos de tecnologías

y cambios en las necesidades de los clientes. Existe una mayor relación con las amenazas, ya que si bien no impactan de forma directa el cumplimiento de este atributo el Mercado Personas debe asegurarse de mantener el alto nivel de atención que hoy posee y por el cual es reconocido por sus clientes, ya que los nuevos operadores que han ingresado al mercado pueden querer también diferenciarse a través de este atributo, lo cual aumentará la competencia y retención de clientes que valoran esta propuesta.

7. MODELO DE NEGOCIO

7.1 Importancia del Modelo de Negocio en la Planificación

Estratégica

Existen una serie de definiciones para modelo de negocio, si bien se puede resumir como la forma por la cual una organización busca generar ingresos y beneficios una definición más completa es la siguiente: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2013).

A través del modelo de negocio se puede entender cómo funciona una empresa, ya que son representaciones visuales que tratan de representar la forma en que las empresas se estructuran y funcionan.

El modelo de negocio representa un esquema que la alta administración utiliza para entregar los productos/servicios a los clientes, de manera tal que esto permita la generación de ingresos que cubra los costos y deje utilidades para los dueños de la empresa. El modelo de negocio une la estrategia de la empresa con la lógica económica para hacer que la empresa sea rentable. Además, describe dos elementos primordiales: la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula de utilidades que tiene la empresa.

La propuesta de valor, por una parte, plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer las necesidades de sus clientes a un precio que sea considerado un buen valor o que esté dispuesto a pagar el cliente en base a los atributos entregados a través de los productos/servicios. Respecto a este punto (Teece, 2010), argumenta que un modelo de negocios describe la arquitectura de los mecanismos a través de los cuales la empresa, crea y captura valor. La esencia está en la manera en que la empresa entrega valor a los clientes, los induce a pagar por este valor y convierte este pago en utilidades.

Por otra parte, la fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita obtener utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente.

Los Modelos de Negocios son un mecanismo clave para las organizaciones para poder analizar su funcionamiento. Por otra parte el análisis del modelo de negocio permite comparar diferentes empresas con el fin de poder identificar las ventajas competitivas y sus diferencias existentes en otras dimensiones.

El modelo de negocios permite unir la formulación de la estrategia con su implementación. Por lo tanto es primordial definir el modelo de negocio de la empresa para que pueda existir correcta ejecución de las

acciones necesarias, que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otra parte es fundamental evaluar la efectividad de un modelo de negocio por lo que se debe analizar si este está alineado con los objetivos estratégicos de la organización o si es necesario adaptarlo para poder cumplir los objetivos estratégicos definidos.

7.2 Modelo de Negocios Mercado Personas Entel (CANVAS)

A continuación se presenta de forma ilustrativa el modelo de negocio de Entel Mercado Personas, a través de CANVAS Business Model que es un framework gráfico que sirve para describir el modelo de negocio de la empresa desde un punto de vista integrado. La propuesta es completamente visual y unifica el lenguaje sobre los modelos de negocio. De esta manera, al discutir por un modelo de negocio en particular, la conversación se centra en la definición del modelo de negocio que se está analizando pero no en la definición de lo que es un modelo de negocio. Otra ventaja de utilizar este framework es que permite adaptarse de forma rápida y oportuna a los cambios y requerimientos del mercado y también permite analizar de forma simple el modelo de negocio que está utilizando la competencia directa.

Ilustración 13: Modelo de Negocios Mercado Personas Entel

<p>Aliados Clave</p>   	<p>Actividades Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Operación de redes y sistemas. ✓ Atención al cliente. ✓ Marketing y ventas. 	<p>Propuesta de Valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos y servicios innovadores. ✓ Red con alta disponibilidad. ✓ Alto estándar de atención al cliente. 	<p>Relación con el Cliente</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respuesta y solución rápida a reclamos. ✓ Club de fidelización (Zona Entel). <p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sucursales. ✓ Página web. ✓ Dealer. ✓ Comercios asociados (Retail). ✓ Call center. 	<p>Segmentos de Clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmento de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Alto Valor. • Medio Valor. • Masivo (Bajo valor).
<p>Estructura de Costo</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Operación y mantención de red. ✓ Costo de red voz, SMS y datos. ✓ Inversión en publicidad. ✓ Red de sucursales. ✓ Planilla de sueldos. ✓ Subsidio de terminales. 		<p>Flujo de Ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trafico de Voz. ✓ Venta de terminales. ✓ Venta de SIM CARD. ✓ Banda ancha móvil (BAM). ✓ Trafico datos (Internet Móvil). ✓ Venta de servicios de valor agregado (VAS). 		

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Descripción y Análisis Elementos del Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio de Mercado Personas de Entel, corresponde a la entrega de productos y servicios de telefonía móvil, como planes de voz, datos, servicios de valor agregado como bolsas de datos minutos, descarga de juegos y contenido y venta o arriendo de dispositivos móviles (Celulares).

A continuación se explicará el modelo de negocio en base a los módulos de CANVAS.

- **Segmento de Clientes**

En el Mercado Personas se identifican tres segmentos de clientes: Alto valor, Medio valor y Clientes masivo. Esta subclasificación de mercado está hecha en base a la rentabilidad de cada cliente. Para medir la rentabilidad de cada segmento de cliente se calcula el VPN (valor presente neto), esto en base a los productos / servicios que los clientes tienen contratado dentro de la empresa. Por otra parte la segmentación de clientes está alineada con las políticas de crédito de la empresa que poseen la misma segmentación de clientes. La propuesta de valor propuesta por la UEN es la misma para los tres segmentos dado que el servicio de telecomunicación ofrecido es único para los tres segmentos, pudiendo solo existir diferencia en los canales de atención de cara al cliente. La segmentación cumple un rol más bien con foco en el límite de crédito de los clientes y el acceso a contratación de productos de

mayor costo mensual, además de diferencia por segmento las políticas de retención que aplica la UEN.

- **Canales**

Los canales o puntos de contacto que tiene el Mercado Personas con los clientes son: Sucursales, Dealer, Pagina web, Call center y Retail.

A través de estos puntos teniendo establecidos procesos de atención es posible cumplir con el atributo de la propuesta de valor “Alto Estándar de Atención al Cliente”. El Mercado Personas busca tener un servicio óptimo en toda su red de sucursales dando prioridad de atención a los clientes de alto valor para reducir sus tiempos de espera dentro de las tiendas y en call center. Por otra parte se encuentra implementado “El Viaje del Cliente” que corresponde a una iniciativa trabajada con la Gerencia de Innovación de la Compañía, donde se levantaron los puntos más relevantes para los clientes al momento de ser atendidos con lo cual se implementaron mejoras en los modelos de atención, procesos y protocolos en los puntos de contacto más relevantes para los clientes. Se dio también una mirada multicanal, ya que es el cliente quien escoge donde ser atendido. Brindando así un servicio de atención de alto estándar en todos los canales de atención teniendo consistencia entre ellos.

- **Relación con el Cliente**

En este ámbito es primordial saber qué hace el Mercado Personas para fidelizar a sus clientes y como los atributos de la propuesta de valor contribuyen a esto.

Para esta dimensión los tres atributos de la propuesta de valor definida son primordiales, ya que los clientes permanecerán en la compañía y seguirán consumiendo los productos y servicios ofrecidos dado que el Mercado Personas es capaz de entregarle productos/ servicios innovadores, un servicios con alta disponibilidad, es decir cuando el cliente requiere utilizar los servicios lo puede hacer sin temor de perder conectividad, y además recibe una atención de alto estándar al momento de visitar una tienda o ser atendido por otro canal, recibiendo una respuesta y solución acorde a sus necesidades de forma rápida.

Por otra parte para mantener una relación de largo plazo, el Mercado Personas cuenta con un club de fidelización que permite a los clientes juntar puntos pesos, los cuales pueden ser utilizados para recargas de servicios, abono para cambios de equipos además de tener una red de descuentos con comercios asociados a lo largo de todo Chile.

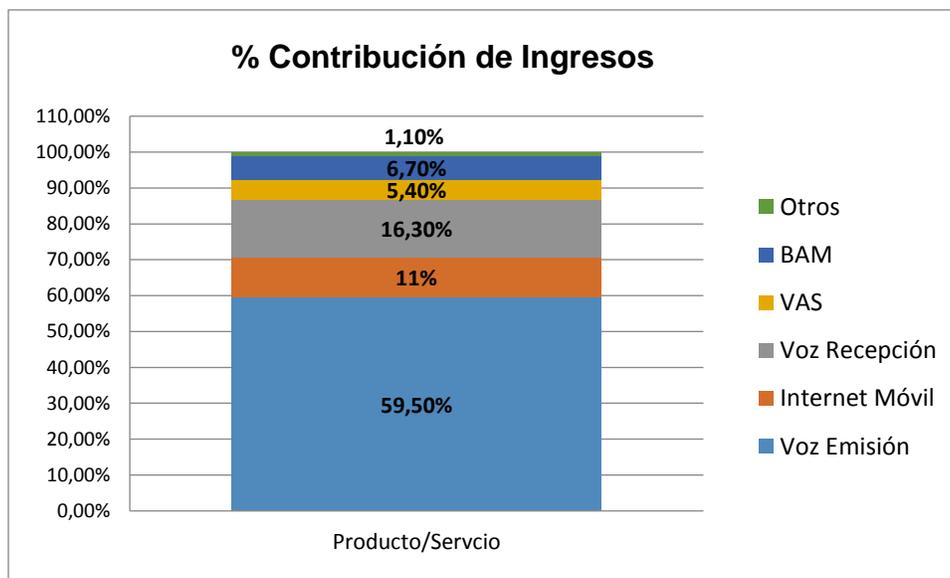
- **Flujo de Ingresos**

Los ingresos del Mercado Personas se generan por la venta de los siguientes productos/ servicios:

- Venta de planes de voz y datos, para segmentos prepago y postpago.
- Venta de terminales.
- Venta de SIM CARD.
- Banda ancha móvil (BAM).
- Trafico excedido de datos.
- Venta de servicios de valor agregado (VAS).

A continuación se detalla la participación porcentual de cada uno de los productos/servicios que generan ingresos al Mercado Personas:

Gráfico 8: Porcentaje Contribución de Ingresos



Fuente: Antecedentes Plan Estratégico Mercado Personas 2015.

Como se observa en el gráfico la mayor parte de los ingresos proviene de los servicios de voz emisión y recepción seguido de los ingresos asociados a Internet móvil y BAM servicio que presenta ingresos decrecientes a tasas del 4% anual (Mercado Personas, 2015).

- **Recursos Claves** (Memoria Anual Entel, 2015)

Dentro de los recursos claves identificados para que pueda operar el Mercado Personas se encuentran:

- Infraestructura de Red y Sistemas:

Dado que la infraestructura de red y sistemas permite cumplir con el atributo “Alta disponibilidad de red” es una prioridad contar infraestructura propia de altísima calidad, dado esto Entel invierte en forma continua en redes, plataformas y data center. En este contexto, durante el año 2015 la compañía destinó en total USD 656 millones a infraestructura.

- Red de Antenas Desplegadas

Al cierre del año 2015 Entel cuenta con 250.817 sitios móviles desplegados a lo largo de Chile los cuales operan en distintas bandas.

Las redes móviles con que cuenta el Mercado Personas para ofrecer sus productos/servicios destacan las siguientes bandas sobre las cuales tiene concesiones de espectro:

- 700 MHz (15+15 MHz), para ofrecer servicios de datos móviles con tecnología LTE.
- 900 MHz (10 + 10 MHz), utilizados para dar servicios de telefonía móvil y de datos.
- 1.900 MHz (2 bloques de 15 + 15 MHz), utilizados para dar servicios de telefonía móvil y de datos a través de las tecnologías 2G y 3G.
- 2.600 MHz (20 + 20 MHz), utilizados para dar servicios de datos móviles utilizando la tecnología LTE.

- MKT y Desarrollo de Productos:

En este ámbito el Mercado Personas se encuentra en un proceso de Transformación Digital que busca entregar el mejor servicio a los clientes, con una estructura más eficiente y ágil para reaccionar de manera más rápida y efectiva posible ante el entorno cambiante. Para esto todos los procesos de desarrollo de productos y servicios, procesos de negocios, y la oferta deben ser más eficientes con el fin de asegurar a los usuarios la experiencia distintiva de ser un cliente Entel Mercado Personas.

La importancia de este recurso radica en que tiene impacto directo en el *time to market* para nuevos productos, cambios de precios, cambios masivos de suscriptores, y portabilidad numérica. Por otra parte su buen funcionamiento permite la reducción de costo de operación y mantenimiento en sistemas y mejora significativa de la productividad de

equipos de TI y negocio, además de la automatización de los procesos comerciales y operacionales del mercado y de toda la compañía: configuración, mantenimiento y soporte, manejo de pagos.

- RRHH Call Center/ Sucursales.

El recurso humano encargado de la atención al cliente cumple un rol fundamental dado que es la cara visible antes los clientes es por esto el Mercado Personas con el objetivo de mantener un alto estándar en calidad de atención y niveles de servicio, exige a las empresas externas encargadas del call center y de la mayoría de sus sucursales altos estándares que están definidos por contrato para asegurar su cumplimiento.

- **Actividades Claves**

Las actividades más importantes que el Mercado Personas debe realizar para que funcione su modelo de negocio son:

- Operación de Redes y Sistemas: Corresponde a la actividades propias de operación y mantención de red y de sistemas que permiten brindar productos/ servicios de alta disponibilidad a los clientes.
- Atención al Cliente: Es el conjunto de actividades que se realizan de forma interrelacionada con el fin de que los clientes obtengan los productos/ servicios que desean en el instante y momento que lo deseen. Corresponden a todas las actividades necesarias

para asegurar el “Viaje del cliente” del cual se habló con anterioridad.

- Marketing y Ventas: Tiene como foco maximizar las ventas al menor costo posible. Por otra parte el marketing busca lograr posición la oferta del mercado y la marca en la mente de los consumidores.

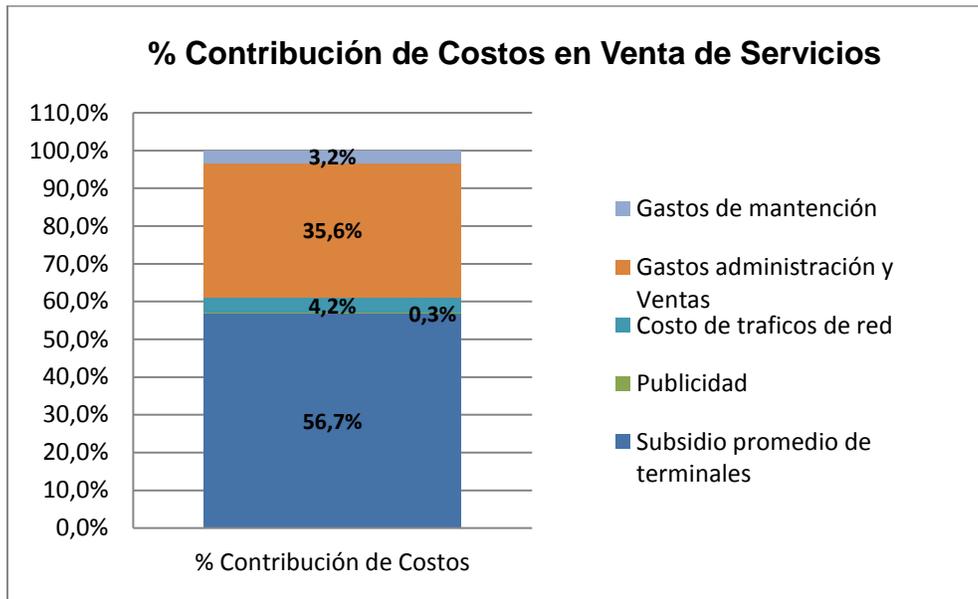
- **Aliados Claves**

El Mercado Persona al igual que Entel, mantiene como aliados clave a los proveedores/ fabricantes de infraestructura de red, Ericsson y Huawei, esto dado a que es fundamental tener una relación de largo plazo con ellos ante cualquier falla para que los tiempos de repuesta sean mínimos, lo cual apalanca el atributo “Alta disponibilidad de red”. Por otra parte al realizar desarrollos de nuevos productos y servicios existe un intercambio de know-how entre los proveedores y la empresa, ya que al ser proveedores que tienen experiencia con operadores de telefonía móvil extranjeros brindan apoyo directo desde su experiencia e incluso realizando los contactos necesarios con otras operadoras lo cual contribuye al cumplimiento del atributo “Productos/servicios innovadores”.

- **Estructura de Costos:**

Dentro de los principales costos en que incurre el mercado al momento de efectuar una venta se encuentran los ítems que se detallan a continuación, donde se señala su contribución porcentual al modelo de costos:

Gráfico 9: Porcentaje de Contribución de Costos en Venta de Servicios



Fuente: Antecedentes Plan Estratégico Mercado Personas 2015.

7.4 Relación del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor

Dado que a través del modelo de negocio es posible verificar la forma en que la empresa crea y capta valor, es primordial que el modelo de negocio este alineado con la propuesta de valor de la empresa. Dado esto en la siguiente tabla se da a conocer la relación establecida entre los elementos del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor desarrollada

Tabla 9: Resumen Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

	Productos y Servicios Innovadores	Red con Alta Disponibilidad	Alto Estándar de Atención al Cliente
Segmentos de Clientes	-Trasversal a todos los segmentos de clientes. Entel Mercado Personas busca cumplir con este atributo en todos sus segmentos de mercado.	-Trasversal a todos los segmentos. Entel busca cumplir con este atributo en todos sus segmentos de mercado.	Segmentos: Alto: Entel tiene sucursales VIP y ejecutivos de atención personalizada para sus segmento de alto valor. Medio: A través de las sucursales recibe una atención de alto estándar pero no siendo esta personalizada. Cuando el cliente se comunica con el cliente existe un pull de ejecutivos que atienden sus requerimientos. Masivo: A través de las sucursales recibe una atención de alto estándar pero no siendo esta personalizada. Cuando el cliente se comunica con el cliente este es atendido según fila de espera siendo atendido por cualquier ejecutivo.
Canales	- A través de los canales definidos la UEN puede hacer que sus clientes conozcan y comprendan los productos y servicios ofrecidos. Los canales son un medio para llegar al cliente y comercializar la oferta innovadora de Entel Mercado Persona.		- Red de sucursales (Canal Directo): Las sucursales son segmentadas según su ubicación teniendo estas diferentes dimensiones dependiendo del segmento de clientes al cual están enfocadas, además la oferta de dispositivos móviles (Celulares) también dependerá del canal el que determina la cantidad y gama de modelos disponibles. - Call Center Segmentado según el segmento del cliente que se este contactando.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Resumen Relación Modelo de Negocio y Atributos
Propuesta de Valor

	Productos y Servicios Innovadores	Red con Alta Disponibilidad	Alto Estándar de Atención al Cliente
Recursos Clave	<p>- La infraestructura de red y sistemas es el Core del negocio y a través de la alta inversión para mantener tecnología de punta e innovadora se cumple con este atributo.</p> <p>- Marketing y Desarrollo de productos cumple un rol fundamental para el cumplimiento de este atributo dado que a través de los product manager del Mercado Personas que se orientan a distintas necesidades de los clientes es posible ofrecer productos y servicios acorde a las tendencias de mercado y muchas veces adelantarse incluso al resto de ellos competidores chilenos.</p>	<p>- La red Móvil de Entel es el Core del negocio y a través de su óptimo funcionamiento y constante inversión es posible cumplir con este atributo.</p> <p>Por otra parte toda la infraestructura de sistemas que permite el correcto funcionamiento de los productos y servicios también apalanca el cumplimiento de este atributo.</p>	<p>- El personal tanto del call center como de la red de sucursales que posee Entel Mercado Personas a lo largo de todo el país, permite el cumplimiento con un alto estándar de atención al cliente, lo cual se logra con exigentes niveles de capacitación e indicadores contractuales de las empresas externas que ofrecen estos servicios. Es primordial que un cliente viva la misma experiencia de atención independiente del canal que visite.</p>
Aliados Clave	<p>- Relaciones de largo plazo con proveedores de red es primordial ya que son el Core del negocio móvil. El mercado Personas debe establecer relaciones duraderas, ya que esto hace que los tiempos de respuesta ante nuevos desarrollo de productos puedan acortarse además de poder realizar en conjunto pilotos de nuevas tecnologías o productos que mejoren la experiencia de los clientes o satisfagan nuevas necesidades.</p>	<p>- Relaciones de largo plazo con proveedores de red ya que son el Core del negocio. Es primordial establecer relaciones duraderas ya que esto hace que los tiempos de respuesta ante inconvenientes sean mucho más óptimos.</p>	
Actividades Clave	<p>- Marketing: Todas las actividades asociadas al lanzamiento de nuevos productos / servicios hace que llegue al cliente el mensaje correcto que se quiere enviar a los clientes de los productos y servicios desarrollados. Por otra parte a través de las campañas de marketing la empresa logra posicionar sus innovaciones como tales en la mente del consumidor.</p>	<p>- La no falla de los productos y servicios desarrollados y administrados por el Área Sistemas apalanca la alta disponibilidad y el correcto funcionamiento de los productos y servicios, ya que a través de ellos es posible el correcto aprovisionamiento de servicio para cada cliente, es decir que se configure y asigne el servicio que contrato el cliente de forma correcta en todos los sistemas de la empresa.</p> <p>- Redes: todas las actividades realizadas por la gerencia de redes, asociadas a la mantención y puesta en marcha de nuevas tecnologías es primordial para el cumplimiento del atributo.</p> <p>También es relevante la mantención y velar por el correcto funcionamiento de cada uno de los sitios o antenas que conforman la red móvil de la empresa.</p>	<p>- Red de sucursales preocupadas del viaje del cliente, es decir desde que el cliente ingresa a una sucursal hasta que el sale, Entel ha diseñado una experiencia que busca asegurar que el cliente pueda resolver sus dudas, contratar servicios. Debe tener una experiencia resolutive y grata de principio a fin.</p> <p>- Por otra parte el correcto funcionamiento del CRM de la empresa que corresponde a una actividad clave dentro de la "Operación de Redes y sistemas" es administrado por el área sistemas que permite entregar al cliente toda la información asociada a productos y servicios que tienen contratado con la empresa, últimas facturaciones etc. La falla de estos sistemas involucra cierre de sucursales por lo que es fundamental que tenga alta disponibilidad.</p>
Relación con el Cliente	<p>- A través de su red de sucursales y canales de autoatención y call center el mercado Personas puede llegar con su oferta de productos y servicios al cliente final, como a su vez puede ofrecer los nuevos productos que disponibiliza en el mercado a sus actuales clientes.</p>		<p>- Mercado Personas a través de su red de sucursales y canales de autoatención y call center busca mejorar la relación con sus clientes. Por otra parte a través de su programa de fidelización "Zona Entel" busca tener una relación de largo plazo con el cliente fidelizándolo con programa de puntos que le permite al cliente canjear bolsos de productos o abonar dinero cuando el cliente desee cambiar su equipo móvil. Todas estas acciones buscan el cumplimiento de este atributo.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Captura de Valor del Modelo de Negocio

Como se indicó en la definición de modelo de negocio, un buen modelo se define por su capacidad de crear y capturar valor, por lo que es fundamental tener una propuesta de valor adecuada y tener los recursos y capacidades para poder satisfacerla. Por otra parte la empresa debe buscar la captura del valor creado, ya que esto cuando no ocurre se traspassa de forma directa a los consumidores o proveedores. Para que la empresa capte el valor creado es primordial que el precio que se cobra a los clientes no sea menor a la disposición a pagar de estos. En este sentido el modelo de negocios de Entel Mercado Personas debe constantemente ser evaluado, ya que hoy al existir una alta competencia entre los operadores móviles, todos están apostando por la baja de precios de sus productos y servicios, específicamente por la venta de planes de voz y de datos, por lo que es primordial que el Mercado tenga una estrategia para poder afrontar la baja de precios de los competidores, ya que hay clientes que si bien valoran los atributos de la propuesta de valor entregada, muchas veces se cambian de compañía sólo por el precio ofrecido no considerando en su toma de decisión la calidad en términos de red que ofrece el operador.

Otro punto importante es que hoy el Mercado Personas tiene como fuente de Ingresos al cobro excedido de datos, ya que los clientes

contratan un plan con cierta cuota de Gigabytes y una vez que la consumen se comienza a cobrar por el uso extra. Respecto a este punto al ser el único operador con esta modalidad de oferta y si bien las tendencias a nivel global indicaban que a partir del año 2015 los operadores deberían migrar a esta modalidad de cobro, la realidad del mercado chileno es bastante diferente, por lo que Entel Mercado Personas debe evaluar su oferta teniendo como alternativa la eliminación del cobro excedido de datos. En este ámbito se recomienda evaluar la continuidad del actual modelo de negocio asociado al cobro excedido de datos dado que esto ha impactado de forma negativa en la fuga de clientes de la compañía, teniendo de noviembre 2016 a enero 2017 porciones netas de aproximadamente -80.000 clientes prepago y en promedio -10.000 clientes en postpago. Respecto a este punto Entel Mercado Personas debe hacer un estudio comparativo entre los ingresos que dejaría de percibir al eliminar el cobro excedido de datos, versus la proyección de pérdida de ingresos debido a la fuga de clientes (Churn) a otras compañías y en base a esto tomar la decisión de cambiar o no su modelo de negocio.

Por otra parte la creación de valor de una empresa puede ser mayor para los proveedores cuando son estos los que capturan la mayor parte él. En este sentido los fabricantes de terminales móviles tienen una participación importante, ya que hoy la industria compite de manera

fuerte ofreciendo alto subsidio de terminales para todos los segmentos lo cual impacta de forma directa en la rentabilidad del negocio, dado esto se propone realizar alianza con alguno de los fabricantes para tener exclusividad por ejemplo en un equipo del segmento medio (aproximadamente 200 USD de costo), ya que con esto se puede efectuar campañas agresivas de retención y fidelización además de disminuir los resultados de portabilidad. Lo que busca la alianza es distribuir el subsidio entre el fabricante y el operador móvil asegurando volumen de ventas al fabricante para que sea una propuesta atractiva.

8. MAPA ESTRATÉGICO

8.1 Importancia del Mapa Estratégico como Herramienta de Planificación y Control de Gestión.

Si bien es posible encontrar varias definiciones de mapas estratégicos, la más completa es la descrita por (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008):

“Un Mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC”

En esta definición da a conocer que la meta primordial de una organización es crear valor para sus dueños o accionistas en el caso de empresas con fines de lucro, a su vez menciona que el cumplimiento de la propuesta de valor de cara al cliente también genera valor para la organización, y que los procesos internos de la empresa son los encargados de lograr la productividad deseada a un costo competitivo, lo cual también se traduce en valor hacia el cliente.

Los mapas estratégicos son una herramienta primordial para la gestión estratégica de las compañías o unidades de negocio. A través del mapa estratégico las empresas pueden tener un marco que los estructure y guíe en su proceso estratégico, ya que apoya tanto el análisis estratégico como la fase de desarrollo de la estrategia y posterior

implementación. El mayor beneficio que los mapas estratégicos brindan es su capacidad de clarificar, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades o áreas funcionales, con las de toda la empresa.

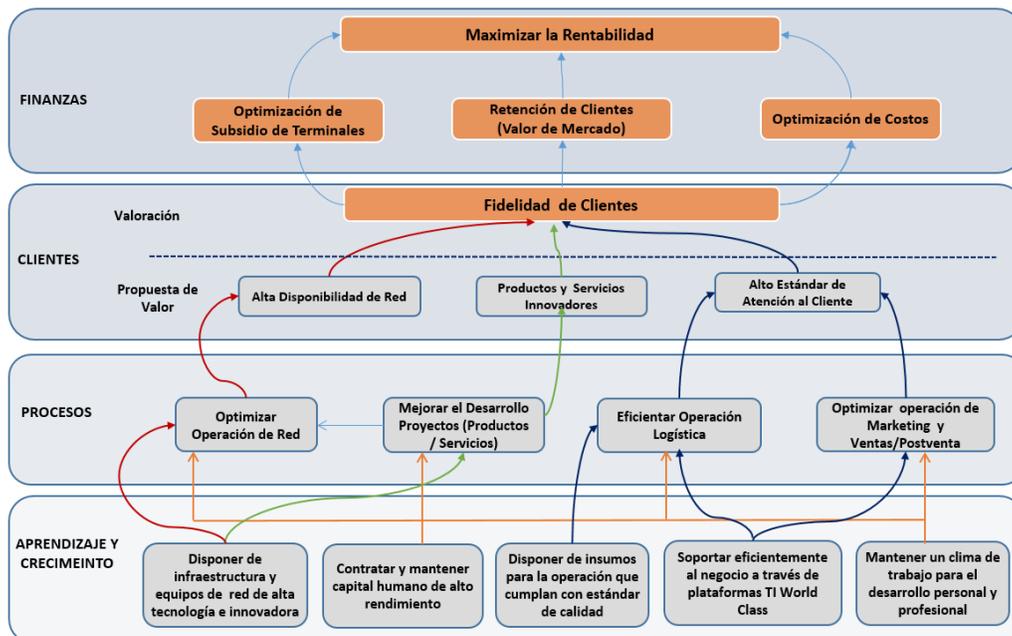
A través del mapa estratégico es posible tener una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización o una UEN, además de permitir su comunicación a la organización o a los individuos de una unidad en particular que deben participar en su ejecución. Es una herramienta que facilita el entendimiento de la estrategia por parte de los colaboradores que estos traducen en acciones que pueden contribuir al éxito de la compañía.

El mapa estratégico describe los procesos necesarios para la creación de valor, identificando las relaciones existentes entre los objetivos de las cuatro perspectivas del balance scorecard. Además de dar a conocer como la compañía busca el logro de su Misión y Visión a través de objetivos concretos.

8.2 Mapa Estratégico Propuesto para Mercado Personas de Entel

A continuación se presenta el mapa estratégico desarrollado para la UEN Mercado Personas

Ilustración 14: Mapa Estratégico Mercado Personas Entel



Fuente: Elaboración Propia. Basado en modelos descritos en (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004).

8.3 Explicación del Mapa Estratégico

A continuación se presenta en cada uno de los ejes estratégicos del mapa los objetivos estratégicos que se desarrollarán en cada una de las perspectivas identificadas y la relación causa-efecto necesaria para lograr el desempeño que asegure su cumplimiento.

- **Perspectiva Financiera**

Se consideran los siguientes objetivos:

- Maximizar la Rentabilidad: Tiene que ver asegurar y maximizar la rentabilidad de los accionistas de la empresa contribuyendo a esto las utilidades generadas por el Mercado Personas.
- Optimización de Costos: Enfocado a optimizar los costos variables y fijos de producción en los que se incurre al entregar los servicios a un cliente teniendo como objetivo que este sea igual o menor a los incurridos en la operación del año anterior. Su seguimiento e busca hacer más eficiente la operación en general.
- Optimización Subsidio de Terminales: Para el Mercado Personas el costo de subsidio de terminales corresponde al 56,7% de los costos totales involucrados en la venta por lo que se espera que el subsidio unitario de ventas sea menor o igual a \$97.000.

- Retención de Clientes (Valor de Mercado): para en Entel Mercado Personas la portabilidad de sus clientes a otros operadores afecta de forma considerable la rentabilidad del negocio, es por esto que es primordial que el indicador de portabilidad numérica neta combinado con el valor presente de los clientes tanto que ingresan a la compañía o se fugan sea monitoreado y controlado de forma mensual para realizar acciones proactivas en caso de desvío.

- **Perspectiva de Cliente**

Debido a la relación causa efecto de los indicadores dentro de esta perspectiva se estableció como fin último la “Fidelidad de Clientes” lo cual se logrará a través del cumplimiento de los atributos diferenciadores de la propuesta de valor: Alto estándar de Atención al Cliente, Alta Disponibilidad de Red y Productos y Servicios Innovadores. La preferencia de los clientes se logra cumpliendo con la propuesta de valor de la empresa, es decir se logra trabajando en el cumplimiento de los tres atributos diferenciadores establecidos.

- **Perspectiva de Procesos**

- Optimizar Operación de Red: En este ámbito se busca la mejora de toda la operación de red que involucra la mantención y explotaciones de plataformas core del negocio y a su vez toda la operación de plataformas sistémicas que permiten traducir los datos de la red a información crítica para el negocio.

Por otra es relevante el monitoreo continuo de la red, ya que permite balancear el uso de la red según su carga o número de usuarios que están utilizando los servicios por zonas, obteniendo un performance de la red que no impacta en la experiencia de los usuarios.

- Mejorar el Desarrollo Proyectos (Productos/Servicios): En este ámbito se busca definir procesos para el desarrollo de nuevos productos/ servicios e incluso de las mejoras que se realizan a través del desarrollo de proyectos. Todo esto con el fin de evitar impactos negativos al momento de que entren en operación los desarrollos, lo cual se traduce en brindar un mal servicio a los clientes viendo mermada la experiencia de uso de estos.

- Eficientar la Operación logística: Tiene como foco reducir los costos de bodegaje y optimizar los despachos con el fin de tener disponible en tiempo y forma cuando el cliente lo desee y donde este se encuentre.

- Optimizar Operación de Marketing y Ventas/ Postventa: Tiene como foco mejorar la atención de los clientes preocupándose el Mercado Personas de la resolutiveidad de los reclamos de los clientes. Por otra parte busca llevar prácticamente a cero las devoluciones de quipos o anulaciones de ventas, las que por lo general impacta de forma negativa al cliente y muchas veces es causa de fuga de clientes además de un marketing boca a boca perjudicial.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Se tienen los siguientes objetivos estratégicos:

- Disponer de Infraestructura y Equipos de Red de Alta Tecnología e Innovadora: El tener infraestructura de red con alta tecnología y de punta influye fuertemente en el cumplimiento de la propuesta de valor de la UEN, es por esto que toma relevancia el mantener plataformas dentro de su vida útil y planear el recambio tecnológico con foco en no tener plataformas e infraestructura obsoleta que impacte de forma negativa por ejemplo en el desarrollo de nuevos productos.

- Contratar y Mantener Capital Humano de Alto Rendimiento: Existe preocupación por tener colaboradores de alto estándar profesional, los que puedan contribuir de forma positiva a la gestión de la empresa, para esto se otorgan recursos destinados a capacitaciones de postgrado de la alta gerencia y plana ejecutiva.

- Disponer de Insumos para la Operación que Cumplan con Estándar de Calidad: Este objetivo pone foco en la devolución de embarques de dispositivos móviles lo cual busca asegurar la calidad de los terminales que se comercializan y a su vez disminuir los costos de servicio técnico que se generan por fallas.

- Soportar Eficientemente al Negocio a Través de Plataformas TI World Class:
En este ámbito se encuentra uno de los objetivos más relevantes del mercado, ya que contempla el proyecto de recambio tecnológico de los principales plataformas como son CRM, ERP y sistemas de billing con los cual se está preparando a la UEN para seguir compitiendo los próximos 20 años teniendo claramente una visión largo plazo de continuidad del negocio.

- Mantener un Clima de Trabajo para el Desarrollo Personal y Profesional: A través de este objetivo se busca desarrollar un clima de trabajo óptimo que sea percibido por toda la organización para lo cual se pretende ir mejorando en el ranking de las mejores empresas

8.4 Ejes Estratégicos del Mapa Propuesto

Como definición de ejes estratégicos se puede encontrar en la literatura la siguiente: "los ejes estratégicos son grupos de objetivos relacionados dentro de un mapa estratégico" (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004).

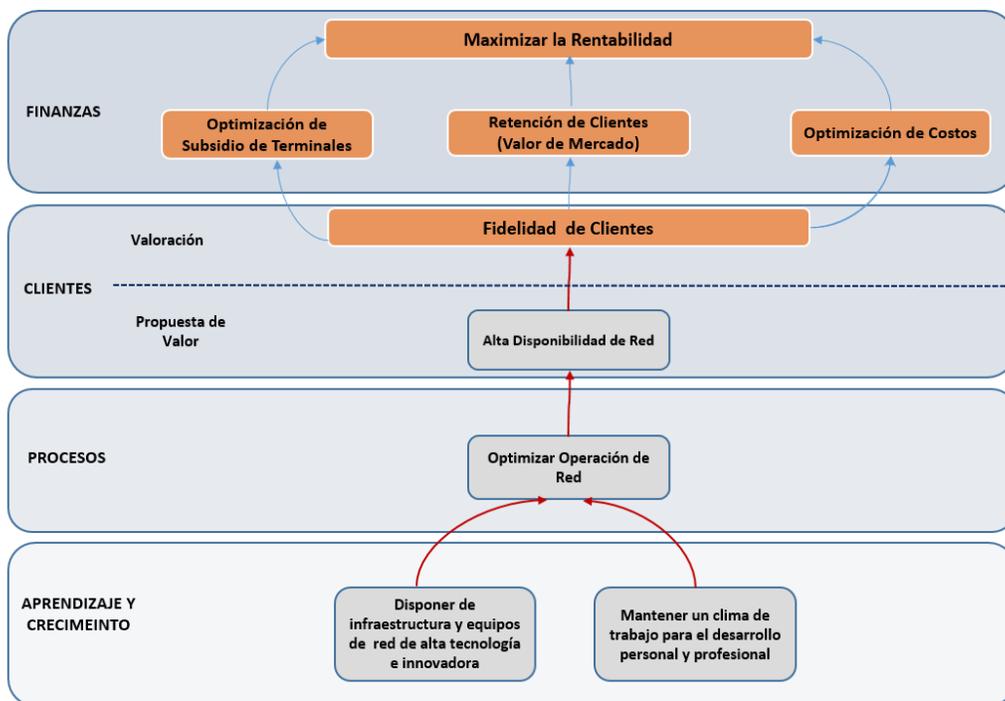
Los ejes estratégicos delimitan las rutas básicas que agrupan varios objetivos y metas que desarrollará y alcanzará en este caso el Mercado Personas, por lo que es primordial que los ejes estratégicos consideren la propuesta de valor definida y los objetivos financieros propuestos es decir tanto la perspectiva de cliente y financiera, ya que esto permitirá cumplir con la promesa declarada por la organización.

A continuación se detallan los ejes estratégicos del mapa desarrollado para la UEN Mercado Personas:

- Eje Alta Disponibilidad de Red:

En este eje se pueden observar los procesos que son necesarios para poder entregar Alta Disponibilidad de Red a los clientes de la UEN.

Ilustración 15: Eje Estratégico Alta Disponibilidad de Red

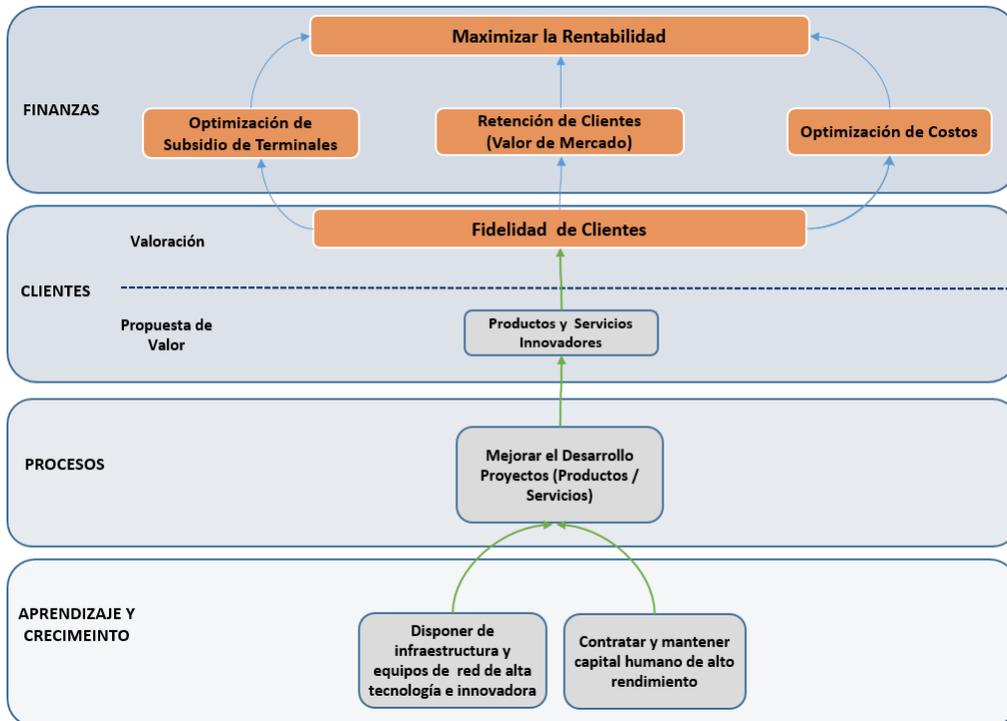


Fuente: Elaboración Propia.

- Eje Productos y Servicios Innovadores:

En este eje se pueden observar los procesos que son necesarios para que la UEN pueda ofrecer productos y servicios innovadores a sus clientes.

Ilustración 16: Eje Estratégico Productos y Servicios Innovadores

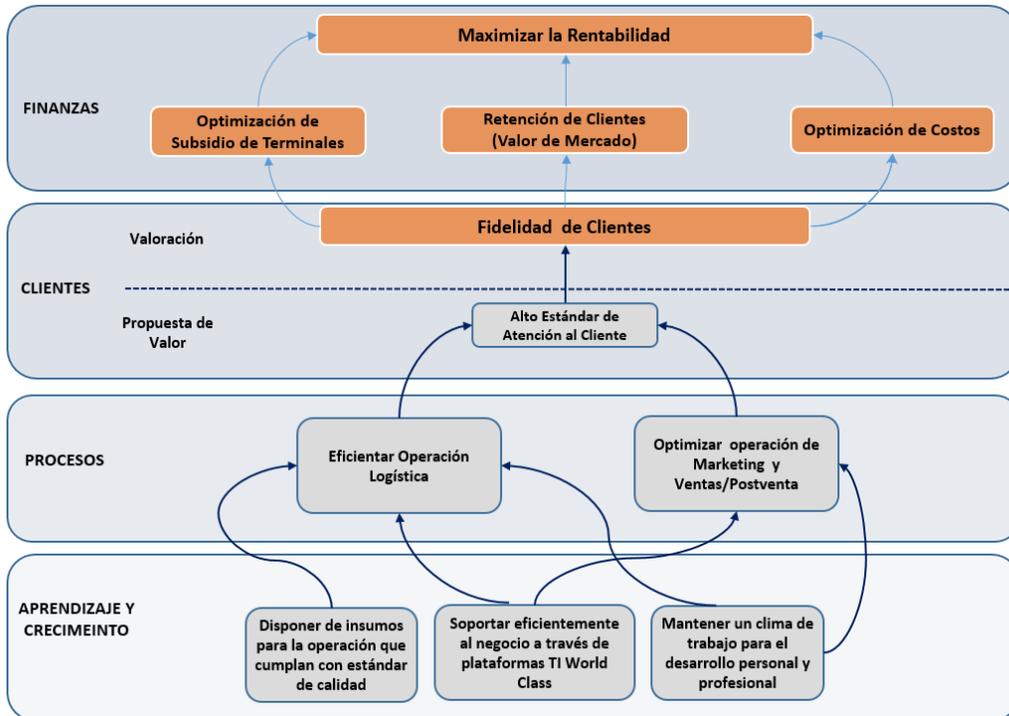


Fuente: Elaboración Propia.

- Eje Alto Estándar de Atención al Cliente:

En este eje estratégico se detallan los procesos que son necesarios para cumplir con la propuesta de valor Alto Estándar de Atención al Cliente.

Ilustración 17: Eje Estratégico Alto Estándar de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración Propia.

8.5 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

La importancia del diccionario de objetivos estratégicos se encuentra en que a través de él es posible ver de forma clara y simple la relación causa - efecto que existe entre los distintos objetivos de las cuatro perspectivas del mapa estratégico propuesto. Es una herramienta que da a conocer la relación del objetivo causa y el objetivo efecto dentro del mapa y a su vez brinda una descripción resumida de la interrelación entre ellos, además de dar a conocer como estos objetivos impactan o apalancan el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor de la empresa o unidad de negocio.

A continuación se detalla el diccionario de objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del mapa desarrollado para el Mercado Personas de Entel.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Tabla 11: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Disponer de infraestructura y equipo de red de alta tecnología e innovación	Optimizar operación de red	<p>- La operación de la red en términos de la continuidad de los servicios es fundamental para poder llegar con los productos/servicios con una misma experiencia de uso independientemente de donde se encuentren los clientes. El buen funcionamiento de la red impacta de forma directa en el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor "Alta disponibilidad".</p> <p>- Existen sistemas de información que permiten de forma constante monitorear el funcionamiento de la red y a su vez extraer información útil de los clientes con el objetivo de poder balancear su uso optimizándolo y a su vez asegurando la experiencia para el usuario. Los sistemas cumplen un rol primordial en el monitoreo y a su vez son un puente entre las redes y las plataformas comerciales y plataformas de cara al cliente.</p>
	Mejorar el desarrollo de Proyectos (Productos / Servicios)	<p>- Para ofrecer productos y servicios móviles de alto estándar y con alta disponibilidad es primordial que la empresa cuente con infraestructura técnica y equipamiento de red que permita entregar estos servicios.</p>
Disponer de insumos para la operación que cumplan con estándar de calidad	Eficientar operación logística	<p>- Logística de Entrada: Todos los insumos necesarios para operar son relevantes, dado que una parte importante de estos van a ser entregados al cliente. En este sentido es primordial que los insumos tengan alto estándar y cumplan con requerimientos de calidad (certificaciones). En este ámbito podemos mencionar todos los terminales móviles (celulares o equipos) y sus accesorios, además del material de trade que estará presente en sucursales.</p> <p>- Operación y Logística Externa: Una vez que los insumos ya se encuentran en los centros de distribución externalizados de la empresa es vital la correcta operación de la logística externa, ya que su buen funcionamiento hace que las sucursales, dealer y ventas remotas no tengan quiebres de stock y no tengan consecuencias negativas hacia el cliente dado que este en el momento que quiere contratar un producto y servicio podrá optar al terminal que el desea.</p>

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Continuación)**

Tabla 12: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Continuación)

Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Soportar eficientemente al negocio a través de plataformas TI World Class	Eficientar operación logística	- El control y gestión a través de los sistemas logísticos de la compañía hace que exista un óptimo uso de los recursos, ya que la empresa no mantiene altos niveles de inventarios, además de minimizar las pérdidas por obsolescencia. Por otra parte permite tener en las sucursales niveles de productos que cumplan con la demanda de los distintos puntos de venta a lo largo del país.
	Optimizar operación de MKT y ventas/ postventa	- La información que es posible extraer con minería de datos desde la red asociada al comportamiento de uso de productos y servicios de los clientes, permite que el área de marketing y producto pueda hacer ofertas para segmentos de clientes y a su vez también pueda implementar campañas de retención por ejemplo. - El correcto funcionamiento de los sistemas CRM son primordial para todos los servicios de post venta del cliente, ya que es fundamental saber el historial del cliente, por ejemplo si fue a la sucursal por servicio técnico, que terminal móvil dejó en reparación y cual es su fecha de entrega además de la resolución de la revisión del terminal.
Contratar y mantener capital humano de alto rendimiento	Optimizar operación de MKT y ventas / postventa	- El conocimiento del mercado y de las tendencias de la industria de las telecomunicaciones hace que las personas tengan un rol importante en la empresa ya que tienen el conocimiento para desarrollar productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. En Entel Mercado Personas los líderes de desarrollo de productos y marketing son personas que en su mayoría trabajan desde el inicio de la empresa cuando era Entel PCS.
	Mejorar el desarrollo de Proyectos (Productos / Servicios)	- El conocimiento específico del capital humano de las plataformas sistémicas y de red hacen que el desarrollo de productos/ servicios pueda tener mejor time to market, lo cual es primordial para una empresa que está inserta en una industria altamente cambiante y competitiva.. Además es primordial que los desarrolladores y jefes de proyectos cuenten con certificaciones lo cual hace que los desarrollos se realicen con alto estándar asegurando su calidad al término de los proyectos y una vez que estos están en producción o ya son disponibilizados a la venta tengan baja tasa de falla.
	Eficientar operación logística	- El conocimiento de las personas que manejan los sistemas logísticos y que además desarrollan mejoras en los sistemas deben ser profesionales con certificaciones ya que así se asegura que las nuevas implementaciones cumplan con los estándares de las plataformas como a su vez se pueda sacar mejor provecho de estas no realizando desarrollos in house que a lo largo hacen más inestable su funcionamiento.
	Optimizar operación de red	- El conocimiento técnico de las personas contratadas para operar la red es primordial, ya que ante casos de fallas estas pueden reaccionar de forma óptima minimizando el impacto en los clientes.
Mantener un clima de trabajo para el desarrollo personal y profesional	Trasversal a todos los objetivos de la perspectiva de procesos	- El poder mantener a los trabajadores motivados en la organización es fundamental mantener un clima propicio que se apalanque en la cultura de la empresa. Esto se hace relevante para evitar la fuga de talento a las empresas competidoras.

- **Perspectiva de Procesos**

Tabla 13: Perspectiva de Procesos

Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Optimizar operación de red	Alta disponibilidad de red	<p>- La operación de la red es primordial, ya que la correcta operación permite que los usuarios cuenten con un servicio con prácticamente cero fallas. Para esto Entel cuenta con un centro de operaciones NOC (Network Operativos Center) que permite garantizar la funcionalidad y desempeño de la infraestructura de red y TI.</p> <p>- Por otra parte el correcto funcionamiento de la red impacta en la experiencia de uso de los clientes, ya que estos independiente de donde se encuentren podrán usar sus productos y servicios de manera óptima. Para esto es primordial también la función del NOC que asegura el monitoreo de todo el ambiente de TI de la empresa a fin de asegurar que el servicio de tecnología ofrecido, en todos los niveles, corresponda a lo necesario para las actividades de organización.</p>
Mejorar el desarrollo de proyectos (Productos / Servicios)	Optimizar operación de Red	- El darle importancia a la forma en que se desarrollan los productos y servicios impacta de forma directa en la operación de red, ya que al buscar la calidad de los desarrollos y al ser una preocupación que estos salgan a producción cumpliendo todas las fases del ciclo de productos definido, se busca minimizar sus fallas las que si no son detectadas con anticipación o no se evitan pueden provocar fallas en la red una vez que los clientes estén utilizando los productos / servicios.
	Productos y servicios Innovadores	- El impacto de mejorar el desarrollo de los productos/ servicios tiene impacto directo en el la innovación de estos mismos, ya que al mejorar todo el proceso es posible no solo hacer mejoras a los actuales productos que ofrece el mercado, sino que también se hace posible poder desarrollar nuevas iniciativas que satisfagan nuevas necesidades de los clientes o se puedan implementar desarrollos que ya han sido lanzados en mercados más avanzados.
Eficientar operación logística	Alto estándar de atención al cliente	<p>- Las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos que finalmente terminaran en el cliente a través de la venta es primordial para poder cumplir el atributo de "Alto estándar de atención al cliente", ya que al estar disponibles los productos es posible satisfacer la necesidad del cliente actual o futuro . Por otra parte los procesos de control de los niveles de inventario, compromisos de pago dada la adquisición de bienes o servicios, la contratación del transporte, actividades que el proceso de logística debe ayuda a controlar.</p> <p>- Además la logística externa es clave para poder entregar al cliente un alto estándar de atención y por lo tanto es clave para la satisfacción del cliente. Esto dado que a través de la logística externa es posible llevar el producto al cliente. La logística externa debe integrar todos los flujos informativos y de materiales a fin de no dejar al azar aspectos claves del proceso, como lo son: tiempo de preparación de pedidos, rutas de entrega, inventario actualizado, documentación acorde con el despacho, tiempos de carga de unidades, seguridad de traslado, recolección de pagos y entre otros. Por lo anterior Entel Mercado Personas a través de sus contratos con las empresas de logística exige niveles de servicio que cumplan con la operación, con el fin de asegurar que los productos sean entregados a los clientes en tiempo y forma.</p>
Optimizar operación de marketing y ventas / postventa	Alto estándar de atención al cliente	- Para poder ofrecer un alto estándar de atención al cliente es fundamental que la operación de ventas y posventa tenga definidos procedimientos que aseguren el cumplimiento de este atributo. Por otra parte el control riguroso de indicadores de atención es fundamental para poder generar mejoras en corto plazo si es que se identifican falencias. Esto cobra relevancia en la externalización de sucursales que hoy tiene el mercado Personas donde prácticamente el 80% de las sucursales hoy son operadas por externos, por lo cual es primordial exigir los niveles de servicios establecidos en los contratos.

- **Perspectiva de Clientes – Propuesta de Valor**

Tabla 14: Perspectiva de Clientes – Propuesta de Valor

Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Alta disponibilidad de red	Fidelidad de clientes	- El cumplir con los atributos de la propuesta de valor impacta de forma directa en la fidelidad de los clientes, lo que se traduce en menor tasas de fuga de clientes (Churn), que los clientes prefieren los servicios del Mercado personas y van adquiriendo mayor cantidad de productos lo cual dificulta aun más la decisión de cambio de operador si un cliente los desea. Por otra parte al tener a los clientes fidelizados también se obtiene un marketing boca a boca que se traduce en clientes que recomiendan los productos/ servicios ofrecidos y a su vez se crea una relación de largo plazo con los clientes.
Alto estándar de atención al cliente		
Productos y servicios innovadores		

- **Perspectiva Financiera**

Tabla 15: Perspectiva Financiera

Objetivo Causa	Objetivo Efecto	Descripción
Fidelidad de clientes	Maximizar la rentabilidad	- La fidelidad de los clientes implica una relación al largo plazo entre la empresa y el cliente, la relación debe estar basada en un foco más allá de solo vender, y si es posible debe verse al cliente como un integrante primordial de la empresa. Todo esto contribuye de forma directa a la rentabilidad de la empresa.
	Optimización de subsidio de terminales	- Uno de los mayores costos que tiene el Mercado Personas es el subsidio de dispositivos móviles que debe realizar al momento de la venta o cambio de quipos de sus clientes. Dado lo anterior y además que los clientes valoran poder adquirir terminales móviles a precios más bajos es primordial que se optimice este costo invirtiendo de mejor forma los recursos en los clientes de alto valor o que son más rentables para el Mercado Personas.
	Optimización de Costos	- El control de los costos de toda la operación, ya sea sucursales, costos logísticos, ventas y posventa, etc. debe optimizarse, ya que hoy el mercado es altamente competitivo y la industria ya está en un estado de madurez por lo que es primordial tener una buena gestión de los costos para alcanzar las rentabilidades comprometidas con los accionistas.
	Retención de Clientes (Valor de Mercado)	- La retención de clientes es clave para la rentabilidad del negocio. Dado que la industria de la telecomunicaciones está en su ciclo de madurez es primordial retener a los clientes disminuyendo su portabilidad a otros operadores móviles, ya que la fuga de clientes afecta de forma directa el resultado de la empresa. dado esto es primordial que los clientes que se fuguen tengan un valor presente neto (VPN) menor al de los clientes que ingresan a la empresa.

9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

9.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral

En el libro “El Cuadro de Mando Integral”, escrito por David P. Norton y Robert S. Kaplan, se define Cuadro de Mando como la herramienta que “Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” Además se indica que a través del CMI es posible medir a la empresa dentro de cuatro perspectivas:

Financiera, Clientes, Procesos y la perspectiva de Formación y Crecimiento.

Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización y permiten llevar a cabo un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la implantación de la estrategia. A través de del CMI la organización pone énfasis y se centra en el cumplimiento de la estrategia con lo cual es posible tomar planes de acción ante desvíos detectados a través de los indicadores del CMI, ya que permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, facilitando la toma de decisiones de los ejecutivos.

Por otra parte al estar las empresas en un entorno altamente competitivo y cambiante toma relevancia el entender cuáles son los objetivos de la empresa y cuál será la forma de cumplirlos, para lo cual el seguimiento y el tener información precisa, de forma rápida y actualizada es primordial. Para esto el CMI contribuye de forma directa, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta permitiendo alinear y realinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia al interior de la empresa y conducir a la empresa hacia los resultados proyectados.

9.2 Cuadro de Mando Integral Desarrollado

Una vez realizado el mapa estratégico se procede a materializar la estrategia en la herramienta de control de gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual a través de una serie de indicadores definidos en base a la estrategia de la unidad de negocio del Mercado Personas permitirá monitorear la implementación de la estrategia, permitiendo la alineación de las distintas áreas que conforman la gerencia con los objetivos definidos en su declaración estratégica.

El CMI describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización y a través de los indicadores permite a los directivos y empleados monitorear el cómo están poniendo en práctica la estrategia de la unidad de negocio con el fin de lograr con éxito su implementación.

A continuación se muestra para cada una de las perspectivas el objetivo a utilizar, su indicador, la métrica, metas, frecuencia en la que se medirá y su iniciativa.

- **Perspectiva Financiera**

Tabla 16: CMI - Perspectiva Financiera

Mapa Estratégico		BSC			
Perspectiva	Tema	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia
Financiera	Maximizar la Rentabilidad	EBITDA	[Ganancia antes de Impuesto - Intereses - Impuestos - Depreciaciones y Amortizaciones]	10% superior con respecto al año anterior	Mensual
	Optimización de Costos	Costo Unitario Por Cliente	Costo Total Mensual de Clientes / Base Promedio Mes de Clientes	≤ Costo Promedio Unitario por Cliente Año Anterior	Mensual
	Optimización de Subsidio de Terminales	Subsidio de Venta Unitarios de Terminales	Costo Total de Subsidio de Venta Unitario.	≤ \$97.000	5
	Retención de Clientes (Valor de Mercado)	Perdida de VPN por Portaciones Moviles Postpago Netas	VPN Clientes Receptores- VPN Clientes Donantes	≥0	Mensual

- **Perspectiva de Clientes**

Tabla 17: CMI - Perspectiva de Clientes

Mapa Estratégico		BSC				Plan de Acción
Perspectiva	Tema	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Clientes	Fidelidad de Clientes	Tasa de Churn de Clientes (Tasa de Fuga de Clientes)	[(Clientes Desconectados al Mes - Clientes Reconectados al Mes) / Cantidad de Clientes al Inicio del Mes]*100	≤ 3,2%	Mensual	- Implementación de campañas de retención mensual de clientes. - Proyecto de actualización del modelo predictivo de fuga de clientes.
	Alta Disponibilidad de Red	Medición de la Disponibilidad de la Red Móvil	Monto en pesos por compensación de caída de servicio a los clientes. [1-[N° de horas plataformas sin servicios por tecnología (4G/3G/2G) / Horas Teóricas totales de plataformas disponibles]]*100	\$0 ≥ 99,96%	Mensual	- Proyecto de consultoría técnica que levante equipos críticos de la red, y se documente plan de acción en caso de falla, para volver a la operación en menos de 4 horas. Cabe señalar que Subtel estipula compensación para los clientes con caída de servicios mayor o igual a 6 horas.
	Productos y Servicios Innovadores	Tasa de Reducción Time to Market de Lanzamientos de Nuevos Productos y Servicios	Proyectos /Desarrollos Tácticos Proyectos /Desarrollos Medianos Proyectos / Desarrollos Estratégicos	- T to M ≤ 25 días. - T to M ≤ 120 días. - T to M ≤ 2 años.	Mensual	- Implementar un programa de innovación interna de la compañía, donde se invite a los trabajadores a proponer ideas de innovaciones a través de un concurso donde la idea ganadora se desarrollará. - Implementar un comité de desarrollo de productos entre las áreas Técnicas y de MKT y Productos, en la que los gerentes participen con el fin de priorizar las iniciativas según su impacto en el mercado.
		Cantidad de Nuevas Ideas	N° de Iniciativas Presentadas a comité de Innovación	1 Iniciativa	Anual	- Reforzar a través de capacitaciones el proceso de innovación establecido por la Gerencia de Innovación. - Presentar dos veces al año las tendencias del mercado de telecomunicaciones a todas las áreas del Mercado Personas.
	Alto Estándar de Atención al Cliente	Medición del Net Promoter Score (NPS), que asocia la lealtad de los clientes en función de la percepción de los productos/servicios.	NPS	40%	Mensual	- Implementación de Mesa de Calidad semanal técnica comercial, con el fin de identificar los puntos críticos detectados a través del NPS, y realizar medidas de mejoras que los eliminen.
		Evaluación de Servicio al Cliente	Encuesta de servicio al cliente Escala 1-7	Promedio Nota ≥ 6,7	Mensual	- Establecimiento de encuesta de satisfacción al cliente de forma aleatoria luego de una venta. Proyectos de Totem electrónicos en sucursales, donde se permita al cliente evaluar la atención e indicar oportunidades de mejoras.
			Medición de encuesta Procalidad "Premio Nacional de Satisfacción de Clientes"	1er lugar de la encuesta	Anual	- Realizar dos encuestas previas de satisfacción de clientes de forma interna antes de la medición oficial. Y ejecución de plan para reducir brechas según los resultados de la encuesta.

- **Perspectiva de Procesos**

Tabla 18: CMI - Perspectiva de Procesos

Mapa Estratégico		BSC				Plan de Acción
Perspectiva	Tema	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Procesos	Optimizar Operación de Red	Disponibilidad de la Red	Uptime Red Core de Voz Uptime Red Core de Datos	≥ 99,96 %	Diaria	- Consultoría que permita levantar brechas que existan en el Network Operación Center (NOC) de Entel, que permitan optimizar la operación.
		Tasa de llamadas con Conexión Exitosa	[Total de intentos de llamadas Incoming no conectadas/ Total de Intentos de llamadas Incoming]*100 [Total de intentos de llamadas Outcoming no conectadas/ Total de Intentos de llamadas Incoming]*100	≤ 10 %	Diaria	
	Mejorar el Desarrollo de Productos / Servicios	Tasa de Fallas Desarrollos	[1-((Número de casos de prueba que han dado resultados satisfactorios) / (Número de casos de prueba diseñados para cubrir todos los requerimientos del desarrollo))]*100	≥ 99,96 %	Mensual	- Crear el área de QA de desarrollo de productos y servicios con el fin de asegurar la calidad de los desarrollos y corroborar su funcionamiento antes de su lanzamiento al mercado con procesos definidos para las pruebas funcionales y de ciclo completo de los productos / servicios desarrollados.
	Eficientar Operación Logística	Tasa de Utilización de Almacenaje	[Espacio utilizado de bodega / Espacio total disponible de bodega [m3]]*100	≥ 95%	Mensual	- Proyecto de consultoría para efficientar los costos logísticos (Almacenaje, Distribución, etc.).
		Tasa de Ordenes de Despacho Entregadas a Tiempo a Sucursales	[Ordenes entregadas a tiempo / Ordenes totales]*100	≥ 70%	Bimensual	- Implementación de sistema de gestión que permita generar reportes y alarmas para monitoreo de abastecimiento de sucursales.
		Tasa de Pérdida de Inventario en Bodegas (Dispositivos Móviles)	[Costo de Equipos Perdidos en Bodega / Costo Total de Inventario de Equipos en Bodega]*100	≤ 1%	Mensual	- Modificación de los contratos con proveedores de bodegaje que incluya penalizaciones por pérdida de inventarios mas allá del 1% mensual.
	Optimizar Operación de MKT y Ventas / Postventa	Tiempos de Respuesta de Reclamos	[Fecha y Hora de Contactabilidad del Cliente por Reclamo Ingresado - Fecha y Hora de Ingreso del Reclamo]	≥ 5 Horas	Diaria	- Implementar sistema de resolución de reclamos segmentados por valor de clientes.
		Tasa de Reclamos SUBTEL con Respuesta	[N°de Reclamos SUBTEL con Respuesta Entregada al Cliente / N° Total de Reclamos SUBTEL]	≥ 95%	Semanal	- Crear en el área atención clientes un cargo cuyo foco sea la resolutivez de los reclamos SUBTEL. Quien tendrá como principal función gestión los medios de prueba que descarten el reclamo o en su defecto coordine la solución para resolver el reclamo del cliente.
		Tasa de Devolución: 1.- Equipos Móviles. 2.- Contratos Desertados por los Clientes.	1.- [Cantidad de Equipos vendidos devueltos por lo clientes en t1 / Cantidad de Equipos Total Vendidos en t1]*100 2.- [Cantidad de Contratos Desertados en t1 / Cantidad Total de Contratos realizados en t1]*100	≤ 1% ≤ 2%	Mensual	- Mejora al sistema de calidad de recepción de equipos móviles. Implementación de Plan de capacitación de ventas trimestral a primeras líneas: Foco en levantamiento de necesidades de clientes para concretar una venta correcta.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Tabla 19: CMI - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Mapa Estratégico		BSC				Plan de Acción
Perspectiva	Tema	Indicadores	Métrica	Metas	Frecuencia	Iniciativas
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de Infraestructura y Equipos de Red de Alta Tecnología e Innovadora	Tasa de Obsolescencia de Equipos de Red	[Equipos obsoletos / Equipos totales] *100	≤10%	Anual	- Destinar del presupuesto anual mayor Capex para el recambio tecnológico.
	Contratar y Mantener Capital Humano de Alto Rendimiento	Tasa de Ejecutivos Capacitados Durante el Año	[Ejecutivos que Asistieron al Programa / Ejecutivos Totales]*100	≥65%	Semestral	- Desarrollar e implementar plan de líderes que fortalezca y desarrolle las capacidades gerenciales de los ejecutivos.
		Tasa de Uso Presupuesto de Becas de Diplomados y Magister	[Gasto Total en Educación de Postgrado / Presupuesto de Gastado en Educación de Postgrado]	≥ 80%	Semestral	- Implementar en RRHH un proceso de identificación de talentos que en conjunto con la evaluación de desempeño y el gerente de Área, se escojan a los empleados que serán becados para cursos de diplomados o magister, dependiendo de su rol dentro de la compañía.
	Disponer de Insumos para la Operación que Cumplan con Estándar de Calidad	Tasa de Rechazos de Embarques de Dispositivos Móviles	[N° de Embarques de Dispositivos Móviles Rechazados por Fabricante/ Marca / N° Total de Embarques de Dispositivos Móviles]	≤5%	Trimestral	- Implementar con los fabricantes de Dispositivos Móviles, un plan de contingencia en caso de ser rechazado un embarque con el fin de no tener quiebre de stock de productos.
	Soportar Eficientemente al Negocio a Través de Plataformas TI World Class	Estatus Proyecto Transformación Digital	Termino de Consultoría de Transformación Digital: Entregable bases de licitación y RFP (Request for Proposal)	100%	Medición única en el mes de Julio 2016	- Plan de transformación digital: Actualización del ERP (Enterprise Resource Planning) actual de la compañía. CRM (Customer Relationship Management) unificado con las plataformas de aprovisionamiento de servicios y renovación de plataformas de billing.
		Cumplimiento del plan Informático	[Ejecución del plan informático / Plan informático presupuestado]*100	≥98%	Mensual	
	Mantener un Clima de Trabajo para el Desarrollo Personal y Profesional	Ranking Great Place to Work	Medición de Encuesta Great Place To Work	Subir 2 puestos respecto al ranking anterior	Anual	- Realizar encuestas previas a la medición de GPTW Con el fin de ejecutar un plan de mejora de brechas según los resultados obtenidos a través de estas encuestas.

9.3 Descripción de las Principales Iniciativas Estratégicas Incorporadas en el CMI.

A continuación se describen las principales iniciativas estratégicas que se desprenden del cuadro de mando integral desarrollado, identificando las más relevantes en cada una de las perspectivas.

- **Perspectiva Clientes**

- Tema Fidelidad de Clientes

- *Iniciativa Proyecto de actualización del modelo predictivo de fuga de clientes.*

Actualmente el Mercado Personas de Entel tiene una alta tasa de fuga de clientes (Churn) dada la alta competencia que existe en el mercado la que se acrecentó a partir de la portabilidad numérica. Hoy la tasa de portabilidad de telefonía móvil alcanza un 9,2% a julio 2016. (Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, SUBTEL, 2016). En este ámbito desde mediados del año 2015 el mercado ha tenido portaciones negativas prácticamente todos los meses, lo que quiere decir que los clientes que ha captado son menores de los que ha recibido. Para esto se hace fundamental actualizar el modelo predictivo de fuga de clientes que actualmente se ocupa el cual fue definido antes que existiera la portabilidad, por lo que su capacidad de predicción se ha visto mermada dado el cambio del entorno competitivo.

Tema Productos y Servicios Innovadores

- *Iniciativa Reforzar a través de capacitaciones el proceso de innovación establecido por la gerencia de Innovación.*
- *Iniciativa Presentar dos veces al año las tendencias del mercado de telecomunicaciones a todas las áreas del Mercado Personas.*

Estas dos iniciativas se encuentran relacionadas, ya que a través del conocimiento de las tendencias de mercado es posible prepararse en términos de productos/servicios que se ofrecerán en el mediano largo plazo, por lo que las áreas de Marketing y Productos deben recibir como input para su gestión esta información. Por otra parte el reforzar el proceso de innovación busca crear una cultura de innovación dentro de las áreas que componen el mercado y dado que muchas veces el día a día no permite destinar recursos al desarrollo de nuevos productos es importante que las personas conozcan el proceso de innovación y sepan que existe una definición de la Gerencia de Innovación para el apoyo en el desarrollo de nuevas iniciativas.

• **Perspectiva Procesos**

Tema: Optimizar Operación de Red

- *Iniciativa Consultoría que permita levantar brechas que existan en el Network Operación Center (NOC) de Entel, que permitan optimizar la operación.*

Si bien el NOC hoy cumple con certificaciones y tiene un estándar de operación similar a operadores internacionales. Se cree que es

primordial realizar un *benchmarking* con operadores internacionales con el fin de ver las brechas existentes y corregirlas. Para esto se propone hacer un proyecto de consultoría en conjunto con la participación del operador Vodafone quien hoy es socio estratégico de Entel Mercado Personas, lo cual facilitará el intercambio de buenas prácticas.

Tema: Mejorar el Desarrollo de Productos / Servicios

- *Iniciativa creación del área de QA de desarrollo de productos y servicios.*

Esta iniciativa es relevante dado que a través de un área de aseguramiento de calidad de los productos y servicios que se lanzan al mercado es posible corroborar su funcionamiento antes de su lanzamiento. Por otra parte al tener procesos definidos para las pruebas funcionales y de ciclo completo de los productos / servicios desarrollados se minimiza el impacto por fallas de cara al cliente u a otros productos relacionados, disminuyendo prácticamente a cero la reversa de desarrollos pasados a producción, es decir que ya están operativos y que pueden ser adquiridos o utilizados por los clientes.

- **Aprendizaje y Crecimiento**

Tema Soportar Eficientemente al Negocio a Través de Plataformas TI

World Class

- *Iniciativa Plan de transformación digital.*

Esta iniciativa es de gran relevancia, ya que busca actualizar el ERP (Enterprise Resource Planning) y el CRM (Customer Relationship Management) que hoy se utilizan. El CRM es un desarrollo realizado in house de acuerdo a las necesidades que existían en la empresa aproximadamente el año 2010. Por lo que su mantención y conectividad con el resto de las plataformas es engorrosa e implica costos elevados cada vez que se requiere una modificación o desarrollo de producto. Por otra parte las plataformas de billing están operativas desde el inicio de la empresa lo cual también trae desventajas al momento de realizar nuevos desarrollos, ya que los costos son elevados debido a que las soluciones ya son obsoletas. Es por esto que es vital que durante el año 2016 se encuentren definidos los requerimientos técnicos y bases para iniciar la licitación con el fin de que el año 2017 se adjudique a un proveedor el proyecto de recambio tecnológico que a lo menos tardará 3 años hasta su implementación.

10. TABLEROS DE CONTROL

10.1 Importancia del Desdoblamiento Estratégico

Una vez que se define el mapa estratégico para una organización donde se plasman los temas estratégicos que está deberá llevar a cabo en un periodo acotado, es posible a través del mapa entregar una estructura a las diferentes áreas con el fin de desdoblar la estrategia a todos los niveles de la organización (Kaplan & Norton, The Execution Premium, 2008). Esto toma relevancia dado que permite el alineamiento de las distintas unidades de la empresa y también de sus empleados, ya que facilita el poder lograr la correcta implementación de la estrategia y su cumplimiento.

Es primordial alinear a cada unidad de negocio y/o departamento que esté involucrado o contribuya en el cumplimiento de los objetivos definidos en el mapa estratégico, dado que con esto existe un entendimiento común de que cada área debe cumplir con sus objetivos específicos, además de contribuir al logro de los objetivos definidos para la organización.

Es fundamental desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de cada unidad de negocio.

El desdoblamiento estratégico corresponde a un proceso formal, a través del cual la organización se prepara para la implementación de la estrategia y define un plan de monitoreo que permita hacer seguimiento a los planes e iniciativas que se desprenden de la estrategia, con el fin de cumplir con la propuesta de valor definida por la organización. Cuando ocurre el desdoblamiento estratégico al interior de la empresa es cuando las unidades involucradas directamente en la implementación de la estrategia hacen la bajada de los objetivos estratégicos, con el fin de alinear a los recursos y procesos para el cumplimiento de la propuesta de valor que se quiere entregar al cliente.

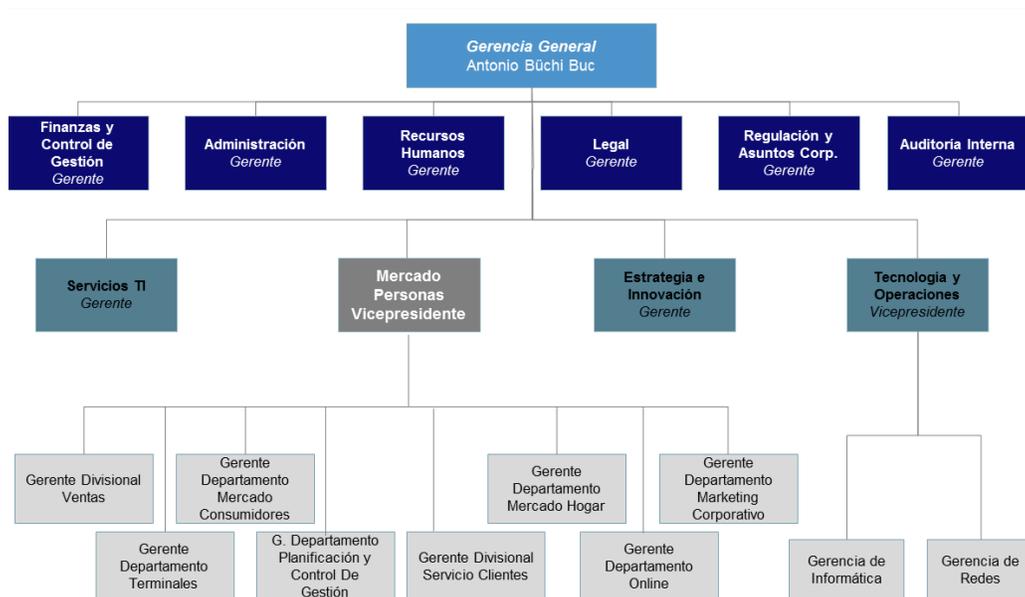
10.2 Organigrama de la UEN

Es relevante tener un organigrama establecido para la UEN, con el objetivo de identificar las relaciones y desempeños de las diferentes áreas que componen al Mercado Personas.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de la UEN, que da a conocer las diferentes áreas o departamentos y las relaciones jerárquicas establecidas.

A continuación se detalla el organigrama existente para el Mercado Personas de Entel:

Ilustración 18: Organigrama Mercado Personas de Entel



Fuente: Recursos Humanos Entel, 2015.

Se observa en el organigrama de la UEN una clara jerárquica, donde el Vicepresidente del Mercado Personas, reporta de forma directa al Gerente General de Entel. Por otra parte se observa que las áreas asociadas a ventas, clientes y servicios online corresponden a gerencias independientes que reportan de forma directa al vicepresidente. Cabe señalar la importancia que la UEN le da a los terminales móviles, ya que como se detalla en el organigrama este ámbito es manejado por una gerencia, lo cual se condice con el mapa estratégico desarrollado donde se incorpora el objetivo estratégico subsidio terminales dado que es relevante para la UEN específicamente dado su impacto en los resultados financieros.

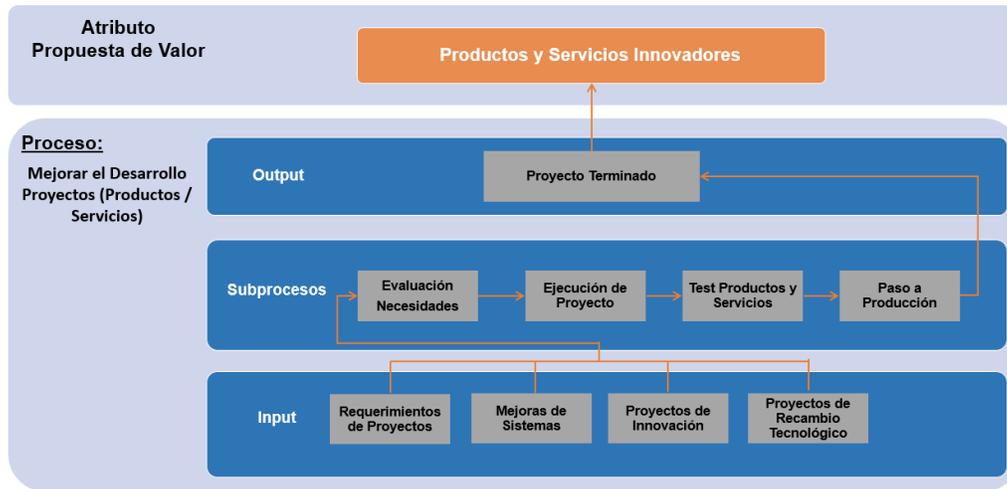
Se observa también que las Vicepresidencias de Tecnologías y Operaciones y Gerencia de Estrategia e Innovación tienen la misma jerarquía que la Vicepresidencia de la UEN, esto ya que la primera soporta la operación de sistemas y mantiene la red a través de la Gerencia de Informática y Gerencia de Redes. Estas dos gerencias son responsable del desarrollo de los productos y servicios solicitados por el Gerente de Mercado Personas, por lo cual cumple un rol fundamental para el cumplimiento del objetivo de la propuesta de valor, “Productos y servicios Innovadores”. En resumen ambas gerencias son responsables del desarrollo de los proyectos o nuevos productos que define la UEN.

Por otra parte Estrategia e Innovación si bien no es una vicepresidencia tiene el grado similar al tener dependencia directa del Gerente General esto dado que es una gerencia de apoyo transversal que toma las iniciativas estratégicas y de innovación de largo plazo de las distintas unidades estratégicas que componen a Entel.

10.3 Tableros de Gestión y Control

Para desarrollar el primer tablero de gestión del Mercado Personas de Entel se seleccionó en primera instancia el atributo “Productos y Servicios Innovadores”, el cual se enfoca en tener una oferta distintiva. Para el cumplimiento de este atributo es indispensable el proceso de “Mejorar el Desarrollo Proyectos (Productos / Servicios)” del cual es responsable la Gerencia de Informática por lo que se realiza el siguiente tablero de gestión:

Ilustración 19: Ilustración 16: Tablero de Gestión Gerencia de Informática



Fuente: Elaboración Propia.

A través del tablero de gestión se detallan los subprocesos del Proceso “Desarrollo de Proyectos (Productos/ Servicios)”, los que son necesarios para contribuir al logro de uno de los atributos de la propuesta de valor definida.

Además el tablero de gestión representa y comunica los procesos que debe realizar la Gerencia de Informática, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la UEN.

En los subprocesos identificados puede participar la Gerencia de Redes y la Gerencia de informática que son parte de la unidad estratégica de negocio, VP Tecnología y Operaciones. Las áreas que componen estas gerencias deben encargarse de velar por el correcto desarrollo de los productos y servicios que ejecutan, siendo rigurosos en su evaluación, ejecución, fase de pruebas y paso a producción de los proyectos que implementan.

Descripción de los subprocesos del Tablero de Gestión:

- Evaluación de Necesidades: en esta etapa las áreas de Sistemas e Ingeniería evalúan la factibilidad técnica/económica de los proyectos, con el fin de construir el requerimiento técnico para ejecutar el desarrollo de estos y poder gestionar el presupuesto para la contratación de desarrolladores.
- Ejecución de Proyectos: Etapa en la cual se inicia el desarrollo del proyecto, ya sea con empresas externas o de forma interna. Esta etapa se desarrolla a través de la metodología de proyecto Project Management Institute (PMI) (Project Management Institute, 2017), con el fin de asegurar un correcto ciclo de proyecto.

- Test de Productos y Servicios: Etapa final del desarrollo de proyectos, corresponde a una etapa crítica, donde se realizan las pruebas funcionales y de usuario con el fin de asegurar la calidad de los desarrollos.
- Paso a Producción: Una vez que el desarrollo tiene aprobada la fase de prueba estos son ejecutados en producción es decir, son implementados en las plataformas que impactan a los usuarios.

A continuación se presenta el tablero de control de Gerencia de Informática en la que se detallan los indicadores que debe cumplir para la correcta ejecución de los proyectos que solicitan las áreas usuarias de la empresa:

Tabla 20: Tablero de Control Gerencia Informática

Objetivo	Indicador	Meta Desempeño	Frecuencia	Iniciativa
Efectividad de Proyectos Terminados	% de Proyectos finalizados de acuerdo a planificación.	90% de cumplimiento	Mensual	Indicador es de resultado, no tienen iniciativas asociadas
	% de proyectos finalizados de acuerdo a su alcance definido.	90% de cumplimiento	Mensual	
	% de proyectos finalizados de acuerdo a Presupuesto.	90% de cumplimiento	Mensual	
QA (Calidad de Proyectos)	Cantidad de Iteraciones en fase de pruebas entre área de desarrollo y QA.	2 iteraciones por proyecto	Mensual	Implementar área de QA que se encargue de asegurar la calidad de los proyectos en todas las fases del ciclo vida de proyectos.
	Valorización de la Documentación de Proyectos.	Promedio Nota Anual: 6,0	Mensual	
	% de vuelta atrás de pasos a producción.	0% de proyectos con vuelta atrás	Mensual	
Gestión de Jefe de Proyecto	% de proyectos finalizados de acuerdo a su alcance y planificación definida	90% de cumplimiento	Mensual	Indicador es de resultado, no tienen iniciativas asociadas
	% de proyectos finalizados de acuerdo a Presupuesto.	90% de cumplimiento	Mensual	
Capacitaciones para Traspaso de Proyectos a Áreas de Operación	Evaluación de las capacitaciones realizadas a usuarios al término de proyectos.	Promedio Nota Anual: 6,0	Mensual	Implementar en el ciclo de proyectos una fase final que se encargue de la capacitación de los proyectos tanto para el área usuaria en términos de usabilidad de cara al cliente final, y una capacitación de explotación del productos en términos operativos, para que en caso de falla o errores el personal de operaciones tenga las herramientas para abordar la problemática.
	Evaluación de las capacitaciones realizadas al área operaciones al término del proyecto.	Promedio Nota Anual: 6,0	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia.

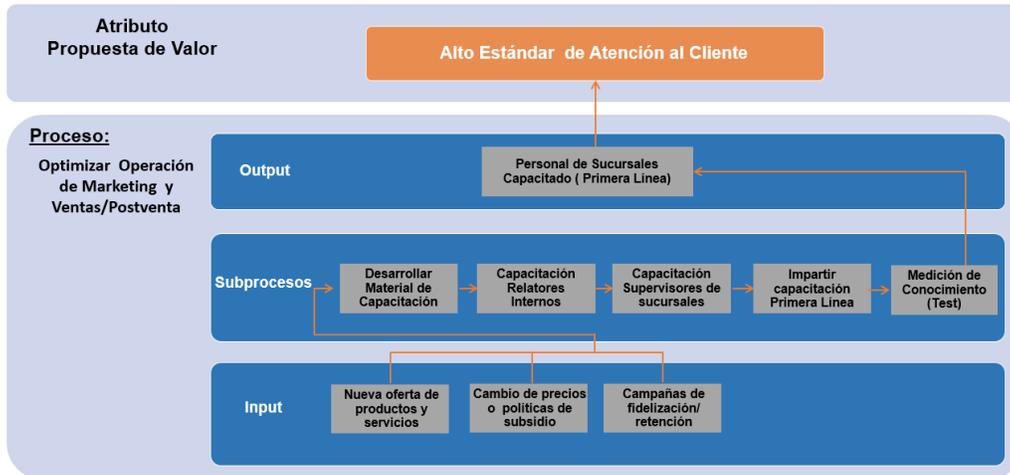
Los indicadores de desempeño establecidos, buscan asegurar la correcta ejecución de los proyectos que lleva a cabo la Gerencia de Informática que es una de las áreas responsable del desarrollo de los proyectos de la compañía.

Los indicadores definidos buscan que el jefe de proyectos a cargo de las iniciativas cumpla en tiempo, alcance y presupuesto los proyectos que pasan a etapa de ejecución. Por otra parte dado que el atributo a cumplir es “Productos y Servicios Innovadores”, es fundamental poder cumplir con este atributo de cara al cliente por lo que es primordial no olvidar la calidad de los productos desarrollados, dado esto la etapa de test o *quality assurance* (QA) es primordial para asegurar que los desarrollos de productos y servicios pasen a producción con la calidad óptima esperada, ya que estos impactan de forma directa a los clientes y a la red en el caso de fallas.

El segundo tablero de gestión desarrollado busca cumplir con el atributo de la propuesta de valor “Alto Estándar de Atención al Cliente” el cual busca que Mercado Personas siga manteniendo su liderazgo en el ranking de satisfacción al cliente además de la obtención del indicador NPS (*Net Promoter Service*) superior en dos puntos al promedio de la industria. Para el cumplimiento de este atributo es primordial el proceso “Optimizar Operación de Marketing y Ventas/Postventa” el cual está a

cargo de la Gerencia Divisional Servicio al Cliente. A continuación se presenta el tablero de gestión desarrollado:

Ilustración 20: Tablero de Gestión Gerencia Divisional Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración Propia.

En los subprocesos identificados en el tablero de gestión desarrollado participa la Subgerencia Atención Clientes que depende de la Gerencia Divisional Clientes del organigrama. Esta subgerencia dentro de sus actividades es la responsable de generar las capacitaciones al personal front de las sucursales, por lo cual debe desarrollar los manuales o script de actualización de capacitación con el objetivo de poder traspasar estos conocimientos a todo el personal que atiende a los clientes en modalidad presencial y además es la responsable de velar por el resultado de las capacitaciones que hoy dictan los terceros que

están a cargo de la mayoría de las sucursales de Entel Mercado Personas.

Descripción de los subprocesos del Tablero de Gestión:

- Desarrollar Material de Capacitación: En esta etapa el área de Servicio al Cliente genera el contenido de capacitación tanto en formato escrito como modalidad *e-Learning*, con el fin de poder entregar al personal de sucursales las herramientas claves que les permitan a los ejecutivos de atención conocer los nuevos productos/ servicios ofertados, cambios de políticas de precios o subsidios, etc.
- Capacitación Relatores Internos: Con el fin de asegurar que se entreguen de forma correcta los contenidos de las capacitaciones, como primera fase se capacita a relatores internos de la UEN, los cuales son los encargados de capacitan a los supervisores de las distintas sucursales, además de jugar un rol de experto de los temas ante consultas que puedan tener en durante la operación.

- Capacitación Supervisores de sucursales: Los relatores internos son los encargados de capacitar de forma presencial o por *e-Learning* a los supervisores de las distintas sucursales. Se capacita a los supervisores dado que son estos los encargados de transmitir el conocimiento al personal de las sucursales, además de jugar un rol fundamental, ya que al estar de forma presencial en la sucursal en caso de dudas de los ejecutivos ellos son el primer nivel de escalamiento. Por otra parte es responsabilidad del supervisor asegurar que su personal este correctamente capacitado.
- Impartir capacitación Primera Línea: Corresponde a la capacitación ejecutada por el supervisor, en el cual se le entrega el material de apoyo al personal de atención con el fin de impartir los tópicos de la capacitación. Cabe señalar que en este proceso también se realizan cursos breves de no más de 30 minutos de forma online con el fin de reforzar los principales temas a los ejecutivos.

- Medición de Conocimiento (Test): Corresponde a la fase final de capacitación donde se exige una nota mínima de 6 sobre una escala de 1 a 7, además de haber realizado la totalidad de los cursos *e-Learning* y haber rendido los respectivos test en esta plataforma.

A continuación se presenta el tablero de control de la Subgerencia Atención Clientes en el que se detallan los indicadores que debe cumplir para la correcta ejecución del proceso de capacitación de las primeras líneas o personal front de atención de sucursales.

Tabla 21: Tablero de Control Subgerencia Atención Clientes

Objetivo	Indicador	Meta Desempeño	Frecuencia	Iniciativa
Efectividad de Capacitaciones	N° de Ejecutivos Capacitados / N° de Ejecutivos Totales a Capacitar	98% de cumplimiento	Mensual	Indicador es de resultado, no tienen iniciativas asociadas
	Promedio de Nota Evaluación de los Ejecutivos Capacitados	≥ 6,0	Mensual	
Actualización y Mantenimiento de Repositorio de Contenido	N° de Documentos Cargados en Repositorio/ N° Total de Contenidos a Cargar	100%	Mensual	Implementar un repositorio de autoayuda para los ejecutivos en el cual puedan encontrar los diferentes productos y servicios y campañas que estén activas para los clientes con el fin de tener un repositorio en línea con preguntas frecuentes que puedan apoyarlos en una correcta respuesta al cliente.
Capacitaciones E-Learning	N° de Ejecutivos Capacitados por E-Learning / N° de Ejecutivos Total a Capacitar por E-Learning	95% de cumplimiento	Mensual	Implementar capacitaciones E-learning para Regiones y RM, con el fin de reforzar con este medio las brechas que se levantadas en la atención al cliente.
Control y Seguimiento Presupuesto Capacitación	Costo Real Acumulado en Capacitaciones / Costo Presupuestado Acumulado	95% de cumplimiento	Trimestral	Indicador es de resultado, no tienen iniciativas asociadas

Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores de desempeño establecidos, buscan asegurar la correcta ejecución de las capacitaciones que tienen un impacto directo en la atención que recibe un cliente al momento de visitar una sucursal.

Los indicadores definidos buscan que el jefe de capacitación se preocupe desde inicio a fin de todo el proceso de capacitación teniendo en consideración no solo la realización de estas sino su efectividad y eficacia sobre el personal. Los indicadores buscan que no baste con hacer la capacitación sino que estas sean de calidad, y que exista una retroalimentación que dé a conocer si los ejecutivos aprendieron o no los contenidos, lo cual se busca conseguir a través de un test post capacitación.

Por otra parte se incluyen objetivos que buscan la incorporación de nuevas iniciativas como son las capacitaciones *e-Learning*, que al ser una metodología con alto alcance y fácil de replicar en todas las zonas geográficas a través de internet permite impartir capacitaciones con alta convocatoria a través de una plataforma especialmente dedicada a esta actividad.

10.4 Descripción de las Principales Iniciativas de los Tableros de Gestión.

- **Iniciativas Tablero de Control de la VP Tecnología y Operaciones**
 - Implementación Área QA: Esta iniciativa busca incorporar a la gerencia de tecnología y sistemas un área de calidad interna que se encargue de hacer las pruebas funcionales y operativas de los productos y servicios desarrollados antes de su lanzamiento. Si bien hoy se realizan pruebas durante el ciclo del proyecto, se cree que al existir un área independiente de las áreas desarrolladoras, el foco en la calidad se tendrá durante todas las fases, y no se permitirá la salida en producción de productos y servicios que no cumplan con el plan de calidad diseñado por esta misma área, lo que impacta de forma directa en la tasa de falla de los productos y servicios.

- Capacitación de Nuevos Proyectos de Productos/Servicios Desarrollados: Se ha levantado que muchas fallas de carácter técnico registrados por las áreas operativas que se producen en realidad por desconocimiento de la operación de los productos y servicios desarrollados es por esto que esta iniciativa busca incorporar una fase final a la de ciclo de proyecto, Capacitación; que se encargue de entregar los conocimientos necesarios a las áreas operativas para que en caso de fallas o errores el personal de operación tenga las herramientas para abordar la problemática y a su vez también se realice una capacitación a las áreas usuarias de cara al cliente final, con el fin de que tengan noción del funcionamiento y características de los productos y servicios.

- **Iniciativas Tablero de Control de la Subgerencia Atención Clientes**

- Repositorio Autoayuda: Si bien hoy existe un repositorio de consultas y capacitaciones, se ha observado que la plataforma está obsoleta en termino de usabilidad, ya que no es amigable para la búsqueda de información y por otra parte existe mucha información desactualizada o que ya no se usa no teniendo una mantención habitual, dado esto se desarrollará un nuevo portal de ayuda a los ejecutivos más amigable donde se destaquen las campañas y

productos más relevantes manteniendo actualizado al ejecutivo en los focos de venta que se tienen mes a mes. Por otra parte se desarrollará un repositorio de preguntas frecuentes que apoyen las respuestas en caso de consultas de clientes que se implementará a través de un levantamiento de información de los canales de atención. La idea es tener un repositorio de conocimiento a partir de la misma experiencia de los ejecutivos.

- Capacitación e-Learning: Se busca implementar un canal *e-Learning* a través de un tercero, que refuerce de forma semanal o diaria los focos comerciales de la UEN a los ejecutivos de atención. Dado los cambios constantes que se producen en oferta y campañas por el dinamismo de la industria, esta herramienta apoyaría las decisiones tácticas de la UEN sin perjuicio de la atención a los clientes, ya que permite informar y capacitar a los ejecutivos con una alta escalabilidad en un menor tiempo y a un menor costo.

11. ESQUEMA DE INCENTIVOS

11.1 La Motivación como Predictor del Comportamiento de los Individuos

Para poder entender la importancia de la motivación sobre el comportamiento es necesario primero conocer su significado según Robbins & Judge, en su libro “Comportamiento Organizacional”, La motivación es: “El resultado de la interacción de los individuos con una situación” por lo que el resultado varía de una persona a otra en un momento determinado. Por otra parte también se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins & Judge, 2009). La intensidad tiene que ver con la energía que una persona coloca en el logro o cumplimiento pero por sí sola no asegura resultados favorables por lo que es necesario canalizar el esfuerzo en la dirección que quiera la organización. Respecto a la persistencia que refleja el tiempo durante el cual el individuo mantiene el esfuerzo en una tarea en particular. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar el objetivo definido por la empresa.

Es primordial motivar a los empleados para hacer de la estratégica un trabajo conjunto, es relevante que los individuos entiendan en que

aporta su trabajo y como sus tareas individuales ayudan a lograr los objetivos compañía. Todos deben entender la estrategia y estar motivados para que ayuden al logro de los objetivos estratégicos.

11.2 Importancia de los Esquemas de Incentivos para Alinear el Comportamiento de las Unidades al Cumplimiento de la Propuesta de Valor.

Una de las funciones que cumplen al interior de las organizaciones los sistemas de control de gestión es motivar a los miembros de la organización a alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa. Para lograr esto es primordial que las personas sean motivadas de forma tal que esto haga que ellas se comporten de tal manera que sus acciones tengan un impacto positivo en el cumplimiento de las metas. Para lograr esto es fundamental que los incentivos tengan también relación con las metas personales de los trabajadores. Estos pueden percibir o tener una influencia positiva o negativa de los incentivos. Para el primer caso o que sea percibido como una recompensa el incentivo debe aumentar la satisfacción de las necesidades individuales y en el segundo caso para que se perciba como un castigo el incentivo debe disminuir la satisfacción de estas. Siempre las recompensas o incentivos positivos que entrega una organización son estímulos para

satisfacer las necesidades que los trabajadores no podrían obtener sin pertenecer a la organización. (Anthony & Govindarajan, 2008).

Las compañías a través de sus sistemas de incentivos buscan alinear a sus trabajadores de manera tal que estos hagan su trabajo y tengan un comportamiento que beneficie o apalanque el logro de objetivos y metas de la empresa. A través de los incentivos definidos es posible alinear de forma anticipada las conductas de los empleados hacia el logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Hoy en día la dificultad para las empresas radica en poder articular de forma adecuada los distintos desempeños de las unidades que conforman la empresa, esto es primordial, ya que a través de esto es posible lograr que cada área trabaje por el logro de los objetivos corporativos y no se enfoque en la meta individual. Los esquemas de incentivos son una herramienta que viene a apoyar esta dificultad, ya que con un correcto diseño permiten alinear el desempeño individual con el de toda la organización y permite cumplir con la propuesta de valor diseñada.

11.3 Descripción y Análisis Crítico de la Situación Actual de la UEN Respecto de los Esquemas de Incentivos para los Directivos

El esquema de incentivos definido para los directivos en la unidad estratégica Mercado Personas, corresponde al mismo esquema que rige para el resto de los ejecutivos a cargo de las otras UEN que conforman Entel.

A continuación se detalla el esquema de compensación utilizado:

- Sueldo fijo mensual (Compensación Fija) para todos los trabajadores de planta. Esto excluye a la fuerza de venta.
- Asignación de presupuesto para compra de vehículo, el cual depende del cargo y área de gerencia. El presupuesto tiene un rango entre los \$15.000.00. y \$25.000.000
- Beneficios adicionales los que son habituales en la industria de telecomunicaciones:
 - Seguro complementario de salud, seguro dental, Seguro de vida y seguro catastrófico, los cuales son pagados por el empleador a partir del 4to mes de trabajo con contrato indefinido.
 - Beneficio de pago tres primeros días de licencia una vez por semestres.

- Tarjeta de bebestibles/Snack carga de \$6.000 al mes.
 - Bono de locomoción, que corresponde a \$30.000 pesos mensuales.
 - Asignación de colación, por un monto mensual de \$100.000.
 - Servicio de telefonía Móvil gratuita cuyo plan y teléfono móvil asignado dependerá del rol del trabajador al interior de la empresa.
-
- La compensación variable que depende del cumplimiento de las metas establecidas para un año en particular para cada gerente de las diferentes UEN, corresponde a un bono en dinero que se paga una vez por año aproximadamente en marzo, luego de haberse conocido los resultados globales de la empresa.

A continuación se presentan las metas establecidas para La Gerencia Departamento Mercado Consumidores, con el fin de ejemplificar el posible incentivo en dinero que obtiene un Gerente en base a su gestión y trabajo:

Tabla 22: Metas Gerencia Departamento Mercado Consumidores

Estamento	Nombre Objetivo	Código	Descripción	Forma de Cálculo	Fuente	Área Responsable Cálculo	Unidad de medida	Ponderación de Cada Objetivo	META PARA DEFINIR CUMPLIMIENTO		
									Meta 80%	Meta 100%	Meta 120%
Gerente UEN	Ingresos Mercado Personas	A1	Plan Anual de Ingresos del Mercado Personas	Real versus Plan	Informe Cierre VPE	Subgerencia Planificación Financiera. VPE	\$	20%	95%	100%	105%
Gerente UEN	Churn Servicios Móviles	A2	Plan Anual de tasa de Churn del negocio móvil: desconexiones voluntarias- reconexiones (recuperados por contranzas).	Real versus Plan: Incluye clientes con Churn Voluntario, Involuntario, Port out, Mis Out y Desactivación de postpago.	Informe Actividad VPE	Subgerencia Planificación Financiera. VPE	%	10%	Plan * 110%	Plan * 100%	Plan * 90%
Gerente UEN	Satisfacción Empresas y GAP	A3	Plan Anual de Satisfacción neta Compañía de los clientes Personas y Plan anual de GAP con el competidor más cercano. Tope cumplimiento al 120%.	60% Sat Neta / 40% GAP	Satisfacción General, Admark	Calidad. VPE	%	10%	57,2% / 5,2%	58,6% / 6,6%	59,9% / 7,9%
Gerente UEN	Ingresos Datos Móviles (Tráfico Adicional)	A4	Plan Anual de Ingresos de Datos móviles IM (planes y bobas)	Real anual versus Plan anual	Informe Cierre VPE	Subgerencia Planificación Financiera. VPE	\$	20%	95%	100%	105%
Gerente UEN	Subsidio Total Terminales Voz	A5	Plan anual de subsidio de voz del Mercado Personas, incluye descuentos.	Real versus Plan	PM Terminales	Subgerencia Planificación Financiera. VPE	\$	20%	85%	100%	110%
Gerente UEN	EBITDA Mercado Personas	A6	Plan Anual de EBITDA	Ebitda VPE: Real versus Plan. Incluye todas las líneas parte del Plan 2016	Informe Cierre VPE	Subgerencia Planificación Financiera. VPE	\$	20%	93%	100%	107%

Fórmula de Cálculo:

Cumplimiento Objetivos

$$\% = Y * X * A1 + Y * X * A2 + Y * X * A3 + Y * X * A4 + Y * X * A5 + Y * X * A6$$

X= Rango en el que se encuentra la meta para definir si esta fue cumplida en un 80%, 100% o 120%.

Y= % de Ponderación de Cada Objetivo.

Ahora bien dependiendo del resultado del indicador porcentual “Cumplimiento Objetivos”, el gerente recibirá un bono en dinero el cual depende de la siguiente tabla:

Tabla 23: Cumplimiento de Metas v/s Rentas Bonificadas

Cumplimiento Meta	Cantidad de Rentas
80%	1,5
90%	2,5
95%	5
100%	6
105%	8
110%	10
120%	12

Al analizar el esquema de incentivos de la alta gerencia de la UEN, se observa que este considera el cumplimiento de la mayoría de los objetivos estratégicos definidos en el mapa, por lo que está acorde con el proceso de planificación realizado.

Como recomendación se cree conveniente incorporar a cada una de las UEN que componen Entel, el cumplimiento de un objetivo transversal a las UEN con foco en cumplimiento de las metas compañía, con el fin de asegurar que exista cooperación y sinergia entre cada una de las UEN que compone la empresa, que maximice la rentabilidad de los recursos asignados. Dado esto se propone que este Indicador Compañía multiplique el “Cumplimiento Meta” antes señalado.

11.4 Propuesta y Justificación de Esquemas de Incentivos Asociados a los Tableros de Control Desarrollados

Un correcto esquema de incentivos logra alinear a los trabajadores haciendo que sus desempeños se orienten al cumplimiento de los objetivos presentados en el tablero de gestión, por lo que cumplen un rol primordial para el logro de las metas definidas.

Por otra parte el tener un sistema formal de incentivos hace que los trabajadores se movilicen en la dirección correcta, es decir en la dirección del comportamiento esperado por la alta dirección para el logro de objetivos y como consecuencia de esto poder cumplir con los atributos de la propuesta de valor de la empresa.

La propuesta de sistema de incentivos a aplicar consiste en un único sistema de incentivos para todos los empleados de la UEN independiente de su rol o cargo al interior de esta, el cual pondera variables compañías y metas propias de cada área, lo cual pondera el pago de un incentivo económico o bono una vez por año, cambiando la ponderación de escala de sueldos a pagar según el cargo del trabajador al interior de la UEN. Se propone esta metodología dado que alinea a todas las gerencias no solo en el logro de sus metas sino que las compromete con el objetivo macro de la UEN.

Dado lo anterior se propone el siguiente esquema de incentivos:

Fórmula de cálculo bonificación anual:

$$[(\%EBITDA * \%NPS* \% Metas Individuales)*100]*Factor de Cargo$$

De la formula se desprende que al multiplicar el porcentaje de cumplimiento del EBITDA, NPS y las Metas Individuales se obtendrá un cumplimiento porcentual, el cual dependerá del nivel de cumplimiento de la meta de desempeño de cada uno de los indicadores. Una vez que se tenga su cumplimiento porcentual y al multiplicar estos desempeños como se detalla en el paréntesis se obtendrá un factor porcentual con el cual se deberá ir a las tablas de Factor de Cargo con el fin de ver el nivel de rentas brutas a pagar como incentivo según el desempeño obtenido. Es decir si la multiplicación de las tres variables corresponde a un 100% y el trabajador es jefe de área su factor de cargo indica que se debe utilizar el multiplicador 2 rentas que se detalla en la tabla. Cabe señalar que si uno de los desempeños es menor al 80% de cumplimiento esto genera un multiplicador cero, por lo cual el trabajador no obtendría bono monetario.

A continuación se detalla la tabla de rentas según el factor de cargo, que varía según el rol del trabajador dentro de la UEN:

Tabla 24: Factor de Cargo

GERENCIAS		SUBGERENCIAS		JEFATURAS		ANALISTAS	
Cumplimiento Meta	Cantidad de Rentas						
80%	1,5	80%	1,0	80%	0,5	80%	0,3
90%	2,5	90%	1,7	90%	0,8	90%	0,4
95%	5,0	95%	3,3	95%	1,7	95%	0,8
100%	6,0	100%	4,0	100%	2,0	100%	1,0
105%	8,0	105%	5,2	105%	2,6	105%	1,3
110%	10,0	110%	6,2	110%	3,1	110%	1,6
120%	12,0	120%	7,0	120%	4,0	120%	2,0

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se detallan los objetivos individuales propuestos para el Vicepresidente de Tecnología y Operaciones, y los indicadores comunes definidos:

Tabla 25: Objetivos Propuestos VP Tecnología y Operaciones

Vicepresidente Tecnología y Operaciones		Meta Desempeño			% Ponderación	Incentivos
Objetivo	Indicador	Meta 80%	Meta 100%	Meta 120%		
Maximizar el Resultado de la Empresa	EBITDA (MM\$)	150.728	157.008	161.718		Bono Anual Según Cumplimiento de Metas
Mejorar la Satisfacción y Experiencia de los Clientes de la UEN Mercado Personas.	NPS (Net Promoter Score) Compañía	35% ≥ NPS	35% < NPS ≤ 40%	NPS > 40%		
* Disminución de Tasa de Falla de Red	Controlar y Disminuir la Tasa de Fallas de Red	0,6% ≥ Tasa de falla ≥ 0,5%	0,5% > Tasa de falla ≥ 0,3%	Tasa de falla < 0,3%	50%	
* Disminución del Número de Reclamos Técnicos de Clientes Respecto al año 2016	% Reclamos Técnicos	5% disminución	8% disminución	10% disminución	50%	
* Metas Individuales				TOTAL	100%	

Fuente: Elaboración Propia.

El sistema de incentivos diseñado, tiene como objetivo movilizar a las áreas de redes e ingeniería hacia el correcto desempeño que se espera en el desarrollo de proyectos innovadores, asegurando que los desarrollos sean realizados con óptima calidad lo cual se traduce en

menores fallas de los productos y servicios (Reclamos Técnicos), con lo cual se asegura la continuidad de los servicios y a su vez no se impacta a los clientes de forma negativa. Además se incorporó también un indicador que busca cumplir con el atributo de la propuesta de valor “Alta disponibilidad de Red” que es la “Disminución de Tasa de Falla de Red”.

El sistema de incentivos propuesto a través de los indicadores de desempeño que lo componen motiva acciones que generan valor para la UEN gracias a un correcto alineamiento.

Para la Gerencia Divisional Servicio Clientes se propone las siguientes metas individuales que impactarán en el bono o incentivo en este caso del gerente a cargo del área.

Tabla 26: Objetivos Propuesto Gerencia Divisional Servicio Clientes

Gerente Divisional Servicio Clientes		Meta Desempeño			% Ponderación	Incentivos
Objetivo	Indicador	Meta 80%	Meta 100%	Meta 120%		
Maximizar el Resultado de la Empresa	EBITDA (MMS)	150.728	157.008	161.718		Bono Anual según Cumplimiento de Metas
Mejorar la Satisfacción y Experiencia de los Clientes de la UEN Mercado Personas.	NPS (Net Promoter Score) Compañía	35% ≥ NPS	35% < NPS ≤ 40%	NPS > 40%		
*Disminución de Tasa de Reclamos Comerciales	Tasa de Reclamos Comerciales	Disminución 5%	Disminución 8%	Disminución 10%	50%	
*Tasa de Fuga de Clientes	Churn de Clientes (Tasa de Fuga)	3,2% > Churn ≥ 3,6%	3,2% ≥ Churn ≥ 3,0%	Churn < 3,0%	50%	
* Metas Individuales				TOTAL	100%	

Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores individuales buscan que el desempeño en este caso del gerente este orientado al cumplimiento del atributo de la propuesta de valor “Alto estándar de atención al cliente”, por lo que el incentivo busca a través de los indicadores alinear el comportamiento de los empleados para el logro de las metas propuestas. En este caso el indicador “Fuga de Clientes”, busca que se cumpla el atributo de la propuesta de valor, ya que este indicador sufre aumentos cuando la atención y experiencia de los clientes se deteriora. Por otra parte indicador “Disminución de Tasa de Reclamos Comerciales”, busca asegurar una correcta atención de los clientes, lo cual se logra con la utilización correcta de protocolos de atención y capacitaciones constantes a las primeras líneas que atienden a los clientes.

El esquema de incentivos propuesto busca vincular a todas las áreas que componen la UEN, definiéndoles metas comunes que buscan el logro de las metas de la UEN como un todo, es decir los comportamientos esperados de los trabajadores no velan solo por una unidad en particular. Por otra parte la utilización de un bono o incentivo monetario calculado de igual forma para todos los empleados busca tener un incentivo claramente definido, tal vez más democrático, solo haciendo diferencias en la cantidad de rentas que obtendrá un trabajador según su rol o cargo.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Entel Mercado Personas al ser parte de la industria de telecomunicaciones compite día a día en un mercado altamente competitivo, por lo que es primordial que cuente con un Plan Estratégico de mediano plazo que le permita tener identificado cuál es su entorno competitivo, y que además establezca la dirección que desea tomar y le ayude a definir cuáles son sus objetivos a lograr.

Para lo anterior la UEN debe contar con declaraciones estratégicas que le permitan poder tener claridad de su dirección, por lo que es vital que la visión definida motive y guíe a todos los miembros de la organización con el fin de que estos conozcan como podrán alcanzar los objetivos estratégicos definidos, respecto a con qué valores y de qué forma o conducta deben hacerlo.

Dado esto es primordial que la UEN cuente con un plan estratégico como el propuesto y que este no sólo quede en la formulación, sino que se comunique a todos los trabajadores y subunidades con el fin de alinearlos con los objetivos de esta organización. Si bien es fundamental la elaboración del plan estratégico, es más relevante su implementación y monitoreo para que este tenga éxito. Muchas empresas realizan un plan estratégico plasmando sus objetivos y dirección, pero se olvidan de su implementación y bajada al resto de la organización quedando el conocimiento de este sólo en la alta dirección, por lo que sin una correcta implementación e involucramiento

y conocimiento de los trabajadores solo queda el plan estratégico como una lista de buenas intenciones.

Dado lo anterior Entel Mercado Personas debe desarrollar un plan estratégico que le permita fijar una dirección u hoja de ruta para lograr los objetivos que se plantea, sin olvidar que es primordial realizar la comunicación a toda la organización, esto toma especial relevancia en Entel, dado que la mayoría de las veces el plan estratégico sólo es de conocimiento de los vicepresidentes, gerentes y subgerentes y no se realiza una comunicación al resto de la organización.

Por otra parte es importante plasmar en un mapa estratégico los objetivos estratégicos más relevantes que se deben alcanzar, ya que a través del mapa la UEN tiene un marco fundamental por medio del cual se ilustra la forma en que la estrategia se vincula con los distintos procesos de creación de valor de la compañía, además de ser un mecanismo de alineamiento para la organización. Cabe recordar que alinear los objetivos desde las perspectivas financiera, de clientes, procesos y aprendizaje, y de crecimiento, es la clave de la creación de valor, y por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente dentro de la organización.

Por otra parte es relevante que Entel Mercado Personas cuente con una herramienta de control de gestión, por lo cual en este caso se propone el cuadro de mando integral, el cual a través de una serie de indicadores desarrollados y definidos en base a la estrategia permitirán monitorear la implementación de la estrategia permitiendo el

alineamiento de la empresa con los objetivos definidos en su declaración estratégica, además de permitir identificar desvíos a tiempo, aplicar acciones correctivas de ser necesario y poder incluso replantear la estrategia ante cambios en el mercado. A través del cuadro de mando integral la UEN podrá realizar seguimiento periódico a la correcta implementación de su estrategia.

Además se recomienda a Entel Mercado Personas cambiar su actual política de incentivos dado que esta busca el logro de las metas individuales de cada unidad por lo que muchas veces se pierde el foco de los objetivos estratégicos definidos. Es por esto que se propone un sistema de incentivos único para todos los empleados de la UEN independiente de su rol o cargo, el cual considera variables compañías y metas propias de cada área. Se propone esta metodología dado que alinea a todas las gerencias no solo en el logro de sus metas sino que las compromete con el objetivo macro de la UEN.

Bibliografía

- Anthony, & Govindarajan. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill.
- Gamble Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica*. Mcgraw-Hill Interamerican.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Harvard Bussines Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Planeta Colombiana S.A.
- Mercado Personas. (2015). *Plan Estratégico*. Santiago.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. DEUSTO.
- Recursos Humanos Entel. (2015). *Plan Estratégico 2015*.
- Robbins, & Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. University of California.

Sitios Web

- Cancino del Castillo, C. (2012). *FODA Cuantitativo*. Obtenido de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- CISCO. (Septiembre de 2017). *Cisco - Global*. Obtenido de <http://www.cisco.com/>
- IDC Predictions Chile. (Septiembre de 2015). *Consultora de Telecomunicaciones IDC*. Obtenido de <http://cl.idclatin.com/>
- Memoria Anual Entel. (Septiembre de 2015). *Memoria Anual Entel*. Obtenido de <http://informacioncorporativa.entel.cl/>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (Septiembre de 2017). *Osiptel*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/>
- Procalidad. (Septiembre de 2017). *ProCalidad - Índice Nacional de Satisfacción de Clientes*. Obtenido de <http://www.procalidad.cl/>
- Project Management Institute, S. C. (Septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.pmi.cl/pmi/>

Radio Universidad de Chile. (Septiembre de 2017). *Radio UChile*. Obtenido de <http://radio.uchile.cl/>

Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (Julio de 2016). *SUBTEL*. Obtenido de <http://www.subtel.cl>

Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (Septiembre de 2017). *SUBTEL*. Obtenido de <http://www.subtel.gob.cl/quienes-somos/>