



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“DESARROLLO INTEGRAL DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA  
TELFÓNICA CHILE”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**GERMAN ANDRES CIGNA GUTIERREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
FERNANDO RAÚL BUSTAMANTE HUERTA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### DESARROLLO INTEGRAL DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA TELEFÓNICA CHILE

El mundo se encuentra inserto dentro de la cuarta revolución industrial, etapa de constante cambios tecnológicos a una velocidad nunca antes vista, ha cambiado la forma de trabajar y de comunicarse. Las empresas no lejos de esta realidad se ven con la obligación de adaptarse a estos nuevos tiempos implementando modelos operativos que respondan a las nuevas necesidades de los clientes. El gobierno de Chile, asumiendo el impacto de esta revolución en la economía global, considera que el principal motor para el progreso económico y social del país comienza con la alfabetización digital y la reducción de la brecha tecnológica, para esto, ha generado políticas que desarrollen el mercado de Telecomunicaciones, incentiven la inversión de capitales privados, entregar mayor dinamismo y aumentar la competitividad de este sector empresarial.

La presente Tesis plantea un modelo estratégico de gestión de proveedores para las empresas que implementan los contratos calificados bajo la categoría “Services and Works”<sup>1</sup> en Telefónica Chile. Se busca resaltar las ventajas competitivas que se obtienen con una correcta gestión de todos los grupos de interés y como estas fomentan la obtención de valor y progreso empresarial.

Telefónica Chile, compañía que pertenece al Grupo Telefónica S.A, firma con presencia en 24 naciones, donde el 92% de sus proveedores lo ha buscado en empresas creadas en mercados locales<sup>2</sup>. A través de su marca Movistar Chile, es una de las principales compañías operadoras de servicios de telecomunicaciones del país con ingresos aproximado de 59.414 millones de dólares, durante los últimos años, ha puesto en manos de empresas contratistas la entrega de los servicios directos de sus clientes, experimentado una pérdida cercana al 3% de su participación.

El objetivo central de esta tesis es proponer un modelo estratégico de gestión de proveedores nacionales para los contratos del segmento antes señalado, esto permite orientar y compartir las mejores prácticas aplicadas por la compañía o sus empresas aliadas, buscando la generación de sinergias para la obtención del beneficio mutuo. El desarrollo del modelo, contempla el despliegue de siete etapas de trabajo, implementando herramientas de análisis como Foda y Pestel para diagnosticar la posición actual de Telefónica en el mercado local, junto con ello, se utiliza la metodología planteada por los autores Ronald Daniel, y Jack Rockart, como “sistema para obtener los factores críticos de éxito”. Se implementan entrevistas a proveedores, clientes y usuarios internos identificando sus inquietudes y opciones de mejoras, se propone un trabajo de Benchmarking colaborativo a través de las cinco etapas para el éxito propuestas por Spendolini.

Durante la investigación, se demarca que el modelo considera: criterios de calidad, ciclo de vida del contrato, costos y canales de comunicación, proponiendo que en un periodo de cinco años se obtengan ahorros operacionales de \$ 269.773 millones de Pesos.

---

<sup>1</sup> *Corresponde a los Servicios y Obras, que requieren la ejecución de personal especializado en temas como, remodelación, consultorías, instalaciones de equipos físicos, seguridad personal, Etc.*

<sup>2</sup> *Fuente: Movistar, Informe integrado 2017*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi pareja y compañera Jazmín Almonacid, por entregarme su apoyo incondicional en los desafíos de la vida, por darme la fuerza y esperanza cuando más lo he necesitado, por entenderme y acompañarme en los sueños de un futuro mejor.

Gracias a mis hijas Constanza y Fernanda por ser el motor de mi vida, la fuente de mi esfuerzo, gracias por ser mi motivación, darme su cariño incondicional, a pesar del poco tiempo que les dedique.

Gracias Sr. Fernando Bustamante por motivarme a enfrentar el desafío de estudiar, por su constante apoyo en los momentos difíciles que enfrente, el tiempo que me brindo y compartir sus conocimientos con mi persona.

Solo agradecer a todos los que me apoyaron y me acompañaron durante todo este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TEMA.</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.</b>	<b>3</b>
	a) Objetivo General	3
	b) Objetivo Específicos	3
<b>5</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL.</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>4</b>
	Etapa 1. Análisis de la Industria de Telecomunicaciones	4
	Etapa 2. Telefónica S.A	5
	Etapa 3. Diagnóstico Situación Actual	5
	Etapa 4. Propuesta Modelo de Valor	5
	Etapa 5. Análisis de brechas	5
	Etapa 6. Evaluación Financiera	5
	Etapa 7. Conclusión	5
<b>7</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES.</b>	<b>6</b>
	8.1 Breve Historia de las Telecomunicaciones	7
	8.2 Revolución Digital	9
	8.2.1 El internet de las cosas	9
	8.3 Tendencia y Evolución de la Industria	11
	8.4 Empresas Globales de Telecomunicación	13
	8.5 El Mercado de Telecomunicaciones en Chile.	14
	8.5.1 Impacto en el PIB del país	16
<b>9</b>	<b>TELEFÓNICA S.A.</b>	<b>17</b>
	9.1 Telefónica en Chile	17
	9.1.1 Propósito	19
	9.1.2 Misión	19
	9.1.3 Visión	19
	9.1.4 Valores.	19
	9.1.5 Estructura y modelo de Negocio	19
	9.1.6 Marco Regulador	21
	9.1.7 Cadena de Valor	21

9.2	Criterios Mínimos de Negocio Responsable	23
<b>10</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>24</b>
10.1	Stakeholders	24
10.1.1	Características de los Stakeholders.	24
10.2	Análisis Interesados.	25
10.2.1	Clientes	25
10.2.1.1	Satisfacción de los clientes	26
10.2.2	Empleados	27
10.2.3	Proveedores	28
10.3	Análisis FODA	29
10.4	Análisis Benchmarking	31
10.4.1	Competitivo	31
10.4.2	Interno	32
10.4.3	Funcional	33
10.4.4	Colaborativo	33
10.4.5	Propuesta Benchmarking Colaborativo	33
10.5	Análisis PESTEL	34
10.5.1	Factores Políticos	34
10.5.2	Factores Económicos.	35
10.5.3	Factores Sociales – Cultural	35
10.5.4	Factores Tecnológicos	37
10.5.5	Factores Ecológico – Ambientales	37
10.5.6	Factores Legales	38
10.6	Segmento de trabajo.	39
10.6.1	Selección de segmento objetivo	39
10.6.2	Modelo de Gestión	40
10.6.3	Pilares actuales de gestión	40
10.6.4	Características Segmento	41
10.6.5	Estado Actual del Segmento	42
<b>11</b>	<b>PROPUESTA MODELO DE VALOR</b>	<b>45</b>
11.1	Modelo de Gestión	46
11.2	Evaluación y Selección de Proveedores	47
11.3	Criterios de Evaluación y Selección de Proveedores	47
11.3.1	Criterios de situación de la empresa	47
11.3.2	Criterios de desempeño de servicio.	48
11.3.3	Criterios de Costo	48

11.3.4	Criterio de Tecnología empleada	48
11.3.5	Metodología de Evaluación y Selección	49
11.4	Componentes de éxito	49
11.4.1	Criterios de Obtención	49
11.4.2	Factores Críticos de Éxito	49
11.5	Canales de comunicación	50
11.6	Seguimiento y cumplimiento	50
<b>12</b>	<b>ANÁLISIS DE BRECHAS</b>	<b>51</b>
12.1	Expectativas Futuras.	52
12.2	Planificación de Brechas	54
12.3	Propuestas de Mejoras	55
12.4	Matriz de Alcance propuestas	57
<b>13</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>58</b>
13.1	Costos	58
13.2	Ahorros.	59
13.3	Beneficios.	60
13.4	Flujo de capitales	61
13.4.1	Proyección sin proyecto de Mejora	62
13.4.2	Proyección con proyecto de Mejora	62
13.4.3	Comparación de escenarios.	64
<b>14</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>65</b>
<b>15</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>66</b>
<b>16</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
	Anexo 1, Evolución de Penetración de Internet Fijo y móvil en Chile.	67
	Anexo 2, Inversión en Telecomunicaciones en Chile	67
	Anexo 3, Principales Magnitudes de Telefónica S.A	68
	Anexo 4, Participación de Mercado 4G en Chile	68
	Anexo 5, Antecedentes Preliminares	69
	Anexo 6, Brand Finance Telecoms 50 (USD m)	70
	Anexo 7, Participación Mercado, Telefonía Móvil en Chile	71
	Anexo 8, Modelo de negocio Telefónica	72
	Anexo 9, Participación del mercado, Servicio de Telefonía Móvil	73
	Anexo 10, Estructura Organizacional. Telefónica Chile	73
	Anexo 11, Clasificación proveedores. Telefónica Chile	73
	Anexo 12, Contratos año 2017, por línea de servicios y ámbito de compras.	74
	Anexo 13, Estados de Resultados Consolidados Telefónica Chile.	75

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 - Etapas del Trabajo.....	4
Imagen 2 - Historia de las Telecomunicaciones,.....	7
Imagen 3 - Mapa Mundial de acceso a Internet.....	12
Imagen 4 - Capacidad de transmisión de datos.....	13
Imagen 5 - Criterios mínimos de Negocio Responsable.....	23
Imagen 6 - Análisis Foda Telefónica Chile.....	30
Imagen 7 - Modelo Benchmarking Colaborativo.....	34
Imagen 8 - Modelo actual de Gestión de Licitaciones.....	40
Imagen 9 - Principios de acciones del segmento.....	42
Imagen 10 - Modelo de gestión propuesto.....	46
Imagen 11- Proceso análisis de brechas.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Impacto de Telefónica en el PIB de Chile.....	17
Tabla 2 - Internet de las Cosas.....	10
Tabla 3 - Cadena de Valor Telefónica Chile.....	22
Tabla 4 - Participación del Mercado de Telefonía Móvil.....	32
Tabla 5 - Clasificación colaboradores internos Telefónica Chile.....	32
Tabla 6 - Selección del Segmento Objetivo.....	39
Tabla 7 - Indicadores Ciclo de Vida del Contrato.....	43
Tabla 8 - Indicadores Calidad del Servicio.....	43
Tabla 9 - Indicadores de Costos.....	44
Tabla 10 - Indicadores de Comunicación Organizacional.....	45
Tabla 11 - Criterios de evaluación proveedores.....	49
Tabla 12 - Brechas ciclo de vida del contrato.....	52
Tabla 13 - Calidad del Servicio.....	53
Tabla 14 - Brechas de Costos.....	53
Tabla 15 - Brechas comunicación organizacional.....	53
Tabla 16 - Planificación Futura a tres años.....	55
Tabla 17 - Impacto de Propuesta.....	57
Tabla 18 - Costos de implementación propuesta de mejora.....	59
Tabla 19 - Proyección de ahorros.....	60
Tabla 20 - Ingresos productos de implementación de mejoras.....	60
Tabla 21 - supuestos planteados, calculo flujos de capitales.....	61
Tabla 22 - Flujo caja, Sin Proyecto.....	62
Tabla 23 - Flujo caja, con Proyecto.....	63
Tabla 24 - Comparación de escenarios.....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Servicios de Telecomunicaciones por número de habitantes.....	15
Gráfico 2 - Participación de la economía de información en el PIB de Chile.....	16

Gráfico 3 - Ingreso de Telefónica por País.....	18
Gráfico 4 - Satisfacción de Telefonía Móvil.....	27

## 1 INTRODUCCIÓN

El Presente Plan Estratégico, tiene la finalidad de establecer la importancia de la gestión e integración de los proveedores a la gestión de la empresa. Se enfoca en analizar la industria de telecomunicaciones en Chile, cómo ha sido su evolución y progreso estratégico dentro del sector.

Para el desarrollo del plan estratégico, se tomará como muestra de trabajo las empresas nacionales que mantengan contrato vigente para el despliegue del segmento “Services and Works”, en Telefónica Chile y que se han desplegado dentro del territorio nacional. Se buscará resaltar las ventajas competitivas que se obtienen cuando dicho modelo es integrado a las empresas proveedoras dentro de la gestión estratégica de la compañía, y a su vez, cuando se trabaja en conjunto, pretende potenciar la obtención de valor de todos los interesados, el progreso empresarial y la opinión frente a la imagen que proyecta la entidad en cuestión.

Se plantearán propuestas de valor que permitan la colaboración, fomenten la sustentabilidad de las empresas, apoyen la integración e inclusión laboral, el uso de la tecnología y la integridad de los servicios acordados.

La metodología de trabajo se orientará en la generación de valor en términos de diferenciación de los servicios y cómo la gestión de proveedores afecta al despliegue del plan estratégico de Telefónica Chile. Se analizará información interna de la compañía, identificando y segmentando a los proveedores más relevantes en parámetros tales como: “montos de contratos adjudicados”, “tiempo prestando cómo proveedor”, “riesgo de insolvencia financiera”, “nivel de desarrollo tecnológico”, “proyección para la continuidad de la prestación de servicios” y su “disposición para implementar mejoras colaborativas”.

Por medios de entrevistas a proveedores, clientes y usuarios internos se identificarán sus mayores inquietudes y factores relevantes para cada parte interesada, reconociendo los elementos que impiden que las empresas puedan extender y hacer crecer su negocio y qué clase de apoyo pueden recibir de una compañía de la magnitud de Telefónica Chile.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA.

La industria de las telecomunicaciones se encuentra inserta en una etapa de constante evolución tecnológica, teniendo actualmente un desarrollo a una velocidad nunca antes vista. Donde aumentar o mantener la cuota de mercado se vuelve cada día más competitiva y desafiante, por la cual, cada ventaja lograda por una de las empresas participantes puede implicar grandes consecuencias para las otras.

En Chile, el mercado de Telecomunicaciones se define como un sector muy dinámico, disruptivo y competitivo. El papel regulado lo ejerce el ministerio de transporte y telecomunicaciones por medio de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel). El Gobierno considera que el desarrollo de este sector productivo es el principal motor para el progreso económico y social del país, por lo que ha realizado constantes llamados a los sectores privados para que dupliquen su inversión, enfoquen sus esfuerzos para reducir la brecha digital de la nación (Ver Anexo 1, Evolución de Penetración de Internet Fijo y móvil en Chile) y coloquen a los usuarios en el centro del quehacer diario de las compañías participantes (Gloria Hutt, 2018).<sup>3</sup>

El mercado de Telecomunicaciones nacional se compone de unas pocas empresas dominantes, las que reconocen la importancia de sus gestiones para impulsar la economía del país. Respondiendo el llamado del gobierno han invertido fuertes cantidades de sus recursos para el desarrollo tecnológico y la ampliación de sus redes de cobertura (Ver Anexo 2, Inversión en telecomunicaciones). Una prueba de esto, es que durante el año 2017 la inversión del sector de telecomunicaciones aumentó en un 9,1% en infraestructura y un 10,4% en redes móvil, en relación al año 2016.<sup>4</sup>

Telefónica Chile como una de las principales empresas de telecomunicaciones del país (Ver anexo 4, participación de mercado en Chile), producto del dinamismo de la industria y amparado bajo la ley de subcontratación (ley N° 20.123, Publicada en el Diario Oficial de 16.10.06), ha encontrado en la externalización de sus servicios una disposición válida para la optimización de sus procesos, integrando esta práctica como política de desarrollo global, pero perdiendo gran parte del control e integridad de los contratos producto de una deficiente gestión en su cadena de suministro.

Al realizar entrevistas a los proveedores y hacer las consultas pertinentes respecto a su sensación en torno a su experiencia con los contratos con Telefónica, se repite la constante sensación de que la mayoría no se sienten acompañados por esta como empresa mandante, la cual no responde de forma oportuna o clara a sus inquietudes. De forma indirecta, este sentimiento de abandono se replica a los trabajadores de estas empresas provocando, de una u otra manera, un aumento en el descontento de los clientes y un alza en los reclamos recibidos por el Servicio Nacional del consumidor (Sernac) y la Subtel.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Fuente: Sala de Prensa Subtel, 18 de mayo 2018.

<sup>4</sup> Fuente: Subtel, Balance sector Telecomunicaciones; mayo 2018

<sup>5</sup> : Fuente: Sala de Prensa Subtel, 30 de enero 2018.

<https://www.subtel.gob.cl/ranking-sernac-subtel-telefonía-movil-es-el-servicio-mas-reclamado-en-el-mercado-de-telecomunicaciones/>

### **3 ALCANCE**

El presente documento busca identificar las principales problemáticas que enfrentan los proveedores que prestan los contratos de Services and Works para Telefónica Chile, generar propuestas para asegurar la integridad de los acordado, recoger las inquietudes que surgen durante la vigencia de estos contratos, reconocer los factores de éxito que permitan mantener la calidad del servicio, apoyar el desarrollo de proveedores y evaluar el impacto económico que tendrá el desarrollo de este plan estratégico para Telefónica Chile, producto de la eficiencia en el uso de los recursos.

### **4 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.**

#### **a) Objetivo General**

- Proponer un modelo estratégico de gestión de proveedores nacionales para el segmento “Services and Works” de Telefónica Chile.

#### **b) Objetivo Específicos**

- Examinar la industria de las Telecomunicaciones en Chile.
- Establecer el modelo actual de gestión de proveedores de Telefónica Chile.
- Definir criterios de evaluación de proveedores.
- Plantear propuestas de mejora en torno a:
  - o Calidad del servicio.
  - o Ciclo de vida del contrato.
  - o Costos involucrados.
  - o Comunicación con los proveedores.
- Establecer un sistema de gestión de proveedores para Telefónica Chile.
- Cuantificar el impacto económico para Telefónica Chile.

### **5 MARCO CONCEPTUAL.**

Para el desarrollo del plan estratégico se contempla la obtención de antecedentes Técnicos, Financieros, Legales y de Tendencia (Ver Anexo 5, Antecedentes preliminares), se implementarán herramientas de Análisis; “Foda” y “Pestel”, se citarán los conceptos y metodologías de D. Ronald Daniel, y Jack F. Rockart para obtener los factores críticos de éxito, se propondrá un trabajo de Benchmarking colaborativo a través de las cinco etapas para el éxito propuestas por Spendolini.

La metodología de trabajo se desplegará con un razonamiento deductivo, un análisis cuantitativo, datos estadísticos de la compañía, se ejecutarán entrevistas a proveedores y clientes internos para identificar sus inquietudes y opciones de mejoras para ser replicadas.

## 6 METODOLOGÍA

La tesis consta de seis Etapas (imagen 1). Se implementará un plan estratégico que aborde los distintos factores críticos que influyen en la integridad y continuidad de los contratos, se generarán propuestas y modelos de integración de proveedores que fomenten su desarrollo basado en las necesidades identificadas, se dará importancia al impulso del talento humano e inclusión laboral, se efectuarán herramientas que permitan mejorar sus expectativas futuras y la satisfacción de todos los interesados durante la vida de los contratos.

La implementación del sistema estratégico de Proveedores Nacionales, permitirá a la compañía obtener una ventaja competitiva al controlar de forma efectiva la integridad de los contratos, perfeccionar los rendimientos de las empresas contratistas, entregarles oportunidades para potenciar su negocio, aumentar la calidad de los servicios prestados junto con incrementar la percepción de positiva que tienen las personas referentes a la marca Movistar.



Imagen 1 - Etapas del Trabajo.  
Fuente: Elaboración Propia.

### **Etapa 1. Análisis de la Industria de Telecomunicaciones**

Consiste en describir el mercado de Telecomunicaciones, comprender la tendencia y evolución global, conocer el progreso de la industria de telefonía móvil en Chile, el impacto en la economía del PIB país, junto con definir tendencias y usos futuros.

## **Etapa 2. Telefónica S.A**

Radica en Describir a la compañía como prestadora de servicios de telecomunicaciones, su magnitud como empresas, estructura y modelo de negocio, marcos regulatorios a los que se encuentra afecto, políticas planteadas, comprender su cadena de valor y su visión de futuro.

## **Etapa 3. Diagnóstico Situación Actual**

Procurar conocer las características de Telefónica Chile y el mercado local, implementar herramientas de análisis para describir las oportunidades de la empresa y sus principales amenazas, junto con diagnosticar el entorno en el que opera, seleccionar el segmento a trabajar, cuantificar la situación actual y las principales magnitudes que exhibe la compañía.

## **Etapa 4. Propuesta Modelo de Valor**

Proponer y diseñar un modelo de gestión que permita optimizar los recursos utilizados por Telefónica Chile durante la vida de los contratos firmados con sus empresas aliadas, considerar los beneficios mutuos, definiendo principios de éxito, obtención de los criterios de desempeño de los servicios, metodología de evolución y selección de proveedores.

## **Etapa 5. Análisis de brechas**

Consta en declarar las expectativas futuras para Telefónica, plantear propuestas de mejoras para el segmento de trabajo, tiempo de implementación y metodología para alcanzar las metas expuestas.

## **Etapa 6. Evaluación Financiera**

Se basa en cuantificar los costos necesarios para el desarrollo del plan estratégico, calcular los ahorros o beneficios potenciales, analizar los flujos de cajas futuros y obteniendo indicadores financieros que permitan evaluar la propuesta sugeridas.

## **Etapa 7. Conclusión**

Resumir los hallazgo o descubrimientos obtenidos con el desarrollo del trabajo, razonar sobre los beneficios que ofrece participar en la industria y describir las ventajas que se pueden obtener con la implementación de las mejoras planteadas.

## 7 RESULTADOS ESPERADOS

Se propondrá un sistema de Desarrollo estratégico de Proveedores Nacionales que permita a Telefónica Chile controlar de forma efectiva la integridad de los contratos, mejorar los rendimientos de las empresas contratistas, entregar nuevas oportunidades de desarrollo para estas sociedades, aumentar la calidad de los servicios prestados y obtener una ventaja competitiva al fidelizar la relación con sus clientes y proveedores.

## 8 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES.

La llegada de la globalización y los acuerdos de cooperación económica firmados por Chile con distintos países, han permitido incrementar el comercio internacional y aumentar el número de transacciones financieras. La implementación de nuevas tecnologías concibió la percepción de que desaparecen las fronteras de los países y se comienza a adoptar la visión de un mundo interconectado.

La Industria de las Telecomunicaciones, es un sector que se caracteriza por estar fuertemente influenciado por los cambios en las conductas y costumbres de las personas. Las empresas prestadoras de servicios de transmisión digitales, buscando la oportunidad de aumentar su eficiencia operativa y fortalecer su negocio, vieron que, si abrían sus fronteras internas, lograrían aumentar su capacidad productiva y poder de negociación. Las empresas podían enfocarse en actividades que contribuyan a destacar el valor de su marca, obtener mayor diversidad de sus productos, ofrecer precios más atractivos y fortificar el corazón del negocio.

Con el desarrollo de los teléfonos inteligentes (Smartphone) y la implementación de la Red 4G<sup>6</sup>, se incrementó el uso de internet y el volumen de datos demandados, la red móvil desplazó paulatinamente a la red fija, cerca del 70% de las conexiones se realizan desde un teléfono inteligente o dispositivo móvil<sup>7</sup>, los Smartphone ya no solo son una fuente de entretenimiento o dispositivo de comunicación, también son utilizados como una herramienta de trabajo en distintas áreas de empresas.

Las compañías de telecomunicaciones, han invertido para el desarrollo de infraestructura y redes de conectividad que se adapten a estos nuevos requerimientos y que permitan ser la base de la transformación digital, para esto es necesario admitir que la tecnología se integró a nuestra vida cotidiana, que aporta valor a los usuarios y que produce un impacto significativo en la vida de las personas.

La globalización de los servicios y el acceso a estas nuevas tecnologías implica que las empresas enfrenten un nuevo desafío estructural, no solo importa definir bien el canal de comunicación o el uso correcto de nuestros recursos, en esta era tecnológica toman una importancia mayor las decisiones que se creen en torno a las estrategias digitales o modelos de reinversión de las empresas.

---

<sup>6</sup> Red 4G Lte, las velocidades máximas de transmisión de datos deben estar entre 100 Mbit/s (12,5 MB/s) para una movilidad alta y 1 Gbit/s (125 MB/s) para movilidad baja.

<sup>7</sup> Fuente: Subtel, Informe sector de Telecomunicaciones, marzo 2018

Para avanzar en la época digital, las empresas de telecomunicaciones deben adoptar estrategias innovadoras, desarrollar economía colaborativa y redistribuir los recursos en actividades de mayor valor para integrar y potenciar sus operaciones de la mano de sus proveedores y colaboradores para la correcta implementación de su cadena de suministro.

## 8.1 Breve Historia de las Telecomunicaciones

Por muchos años la única forma o medio de comunicación a distancia, era la tradicional carta hecha a mano, modo aplicado incluso antes de la llegada de los españoles al continente, este era el único medio conocido y utilizado para enviar noticias a los distintos puntos del país o del mundo.

A continuación, se detalla una reseña de los principales hitos, que ha enfrentado nuestro país en torno al desarrollo de la industria de telecomunicaciones<sup>8</sup>, siendo graficada en la imagen 2 y describiendo cómo ha sido su evolución en torno a las tecnologías empleadas.

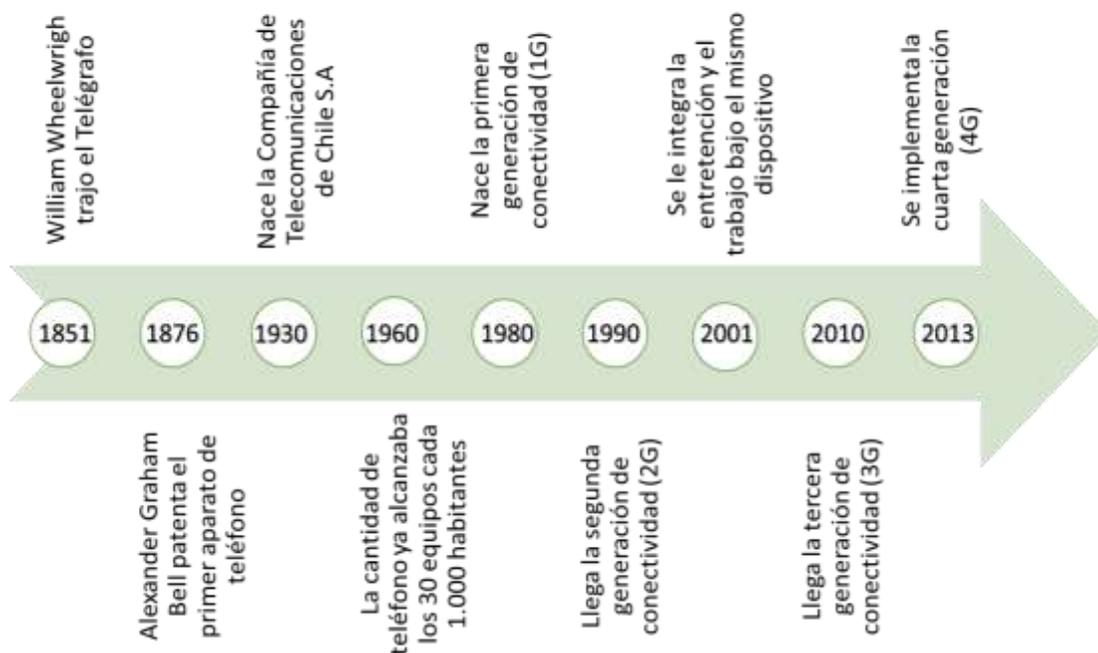


Imagen 2 - Historia de las Telecomunicaciones,  
Fuente: Elaboración Propia.

- En 1851, William Wheelwright trajo el Telégrafo a nuestro país, permitiendo reducir considerablemente las distancias. Como toda nueva tecnología, este trajo consigo mucha polémica y una dura campaña en su contra, la que fue efectuada por personas que se negaban a su implementación alegando que mucha gente se

<sup>8</sup> Fuente, "recorrido por la historia de la telefonía en Chile", museo edificio Telefónica Chile.

quedaría sin empleo. Después de un año de polémicas e inconvenientes, el país ya contaba con una conexión entre Santiago y Valparaíso.

- En 1876 Alexander Graham Bell patenta el primer aparato de teléfono, tres años después llega a nuestro país, pero la primera llamada telefónica se realizó recién el 28 de abril de 1880, operada por Teléfonos Edison 1910. El teléfono se comienza a utilizar de forma paulatina logrando llegar a tener 4 teléfonos por cada 1.000 habitantes, 20 años después se alcanza 10 teléfonos por cada 1.000 personas.
- En 1930 Nace la Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A (CTC), esta surgió de la fusión de Teléfonos Edison con otras sociedades. La misión de esta compañía era gestionar y desarrollar la telefonía en el país. Fue así como en 1960 la demanda por el servicio telefónico aumentó un 300%.
- Durante los siguientes años, comienza la modernización de la industria y una gran inversión en el desarrollo de redes e infraestructura de conectividad, para 1960 la cantidad de teléfono ya alcanzaba los 30 equipos cada 1.000 habitantes.
- En 1980, nace la primera generación de conectividad (1G), cambia el sistema de marcado de pulso hacia tonos y surgen los primeros teléfonos con teclado. Esto permitió masificar los teléfonos fijos, haciéndolos parte de los hogares chilenos.
- En 1990, llega la segunda generación de conectividad (2G), se traspasa de lo análogo a lo digital, surge el concepto de portabilidad, como la “la posibilidad de cambiarse de compañía conservando su número telefónico”.
- 2001, la movilidad se integra completamente en nuestra vida, el modelo de telecomunicaciones comienza a cubrir no solo el servicio de comunicación, se agrega la entretención y el trabajo bajo el mismo dispositivo.
- 2010. Llega la tercera generación de conectividad (3G), nace el concepto de Smartphone<sup>9</sup> junto con la revolución de internet, se incorporan nuevos servicios a los equipos móviles. Lo que en un principio se creó para comunicar a distancia, se podía utilizar para un mundo de nuevas utilidades.
- 2013, se implementa la cuarta generación (4G), los teléfonos inteligentes presentan una revolución para la industria, el 40% de las conexiones se realiza a través de un Smartphone, los equipos móviles ahora permiten comunicarse y transferir imágenes o videos a velocidades cercanas a las que ofrece la fibra óptica, para fines del 2017 por primera vez hay más equipos en circulación que la población total del país (129 equipos por cada 100 habitantes).

---

<sup>9</sup> El término smartphone pertenece a la lengua inglesa, en español hace referencia a aquello que se cómo teléfono inteligente. Se trata de un teléfono celular (móvil) que ofrece prestaciones similares a las que brinda una computadora y se destaca por su conectividad.

## **8.2 Revolución Digital**

El avance de la tecnología digital ha permitido que la mayoría de las personas pasen mayoritariamente, y de alguna forma, conectados a internet. Los niños, ahora nacen bajo el concepto “nativos digitales”, ellos crecen rodeados de instrumentos que han transformado la forma de comunicación y el modo de interacción social de estas generaciones. La relación no se limita al sector de residencia de cada persona, ahora se han acostumbrado a comunicarse de manera distinta, más ágil, más flexible y más cuestionador, sin importar la distancia, en donde la comunicación es de manera transversal y multicultural.

La masificación del acceso a internet y la utilización de los teléfonos móviles han generado que su provecho, por la mayoría de la población, sea de manera masiva, ya no es un uso exclusivo para comunicarse, ahora es requerido para satisfacer distintas necesidades de entretención o para desempeñar una gran variedad de tareas (videojuego, redes sociales, música, chats, etc.).

El uso de aplicaciones nos permite tener en nuestras manos un mundo de información de manera instantánea. El acceso es transversal para los distintos participantes de la sociedad, ya sean personas, empresas o entidades públicas. Si una compañía quiere mantenerse vigente es sumamente necesario que se embarque en esta revolución digital y que adapte sus procesos y ofertas de productos a las nuevas tendencias de los consumidores. Muchos de los trámites que se realizaban de forma presencial de a poco se comienzan a olvidar, ya no es necesario ir a las oficinas bancarias para realizar un depósito o gestionar algún tipo de crédito. Las empresas pueden percibir de manera instantánea el nivel de satisfacción de sus clientes. También se logra conocer en un par de minutos, los precios ofrecidos por todas las tiendas de un producto similar sin necesidad de visitarlas a cada una.

La era digital está avanzando de manera exponencial a una velocidad nunca antes vista, en donde el desarrollo de nuevas tecnologías da lugar a nuevas utilidades y más tecnologías que vuelve obsoleta la anterior.

### **8.2.1 El internet de las cosas**

La revolución digital ha permitido integrar tecnología a distintos equipos de uso cotidianos, como refrigeradores, luces, sistema de calefacción entre otros. El concepto de “Internet de las cosas” (IoT, por sus siglas en inglés) se refiere a darle acceso a la red a la mayor cantidad de dispositivos de la vida diaria, con esto, se busca satisfacer necesidades básicas de las personas a través de la conexión a estos dispositivos, independiente del lugar o distancia que se encuentren. El uso de estas tecnologías se amplía rápidamente más allá del hogar, permitiendo resolver problemas cotidianos, ya que por medios de terminales conectados se puede mejorar las inquietudes en la cadena de suministro de las empresas.

El concepto que más se relaciona con el internet de las cosas es el del “Big Data”, este consiste en el procesamiento y análisis de una gran cantidad de datos en muy poco tiempo, las empresas conectadas a la red de internet y a través de algoritmos especiales

pueden manejar una gran cantidad de información y tomar decisiones o acciones específicas en torno a los análisis de los datos realizados. La tabla 2, muestra algunos ejemplos del uso del internet de las cosas.

Se está entrando a un mundo conectado, por lo que el desafío que enfrentan ahora las empresas es cómo proteger esta información, donde los datos de todas las personas, animales u objetos se registran en un sistema interconectado que sin protección puede ser de fácil acceso, sin necesidad de la autorización previa. Las empresas deben velar por esta seguridad y responder por el uso malintencionado de la información registrada.

<p><b>Consumo Hogar</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendido/apagado automático de ampollas.</li> <li>• Control de luminosidad interior/externo.</li> <li>• Activación/desactivación de alarmas de seguridad.</li> <li>• Control de dispensadores de alimentos para mascotas.</li> <li>• Control de riego de plantas de interior/externo.</li> <li>• Alarmas de humo</li> <li>• Control remoto de electrodomésticos (lavadores, refrigeradores)</li> </ul>
<p><b>Transporte y movilidad</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión en rutas de tránsito.</li> <li>• Monitoreo remoto de envío de paquetes/encomiendas/pedidos.</li> <li>• Gestión de disponibilidad de estacionamiento público.</li> <li>• Monitoreo en línea de conducción para contratos de seguros automotriz.</li> <li>• Gestión de flotas de transporte público.</li> <li>• Gestión de vuelos.</li> <li>• Gestión de rutas y frecuencias de trenes.</li> </ul>
<p><b>Salud y Deporte</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo remoto de pacientes.</li> <li>• Diagnóstico remoto.</li> <li>• Monitoreo remoto de equipamiento médico.</li> <li>• Monitoreo de ancianos.</li> <li>• Receta médica en línea.</li> <li>• Sensores de alimentos.</li> </ul>
<p><b>Edificio e infraestructura</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de aire acondicionado.</li> <li>• Sensores de seguridad.</li> <li>• Sensores de iluminación.</li> <li>• Sensores para medir nivel de ocupación de espacios físicos.</li> <li>• Sensores de Integridad estructural.</li> <li>• Alertas de emergencia.</li> </ul>
<p><b>Ciudad e industria</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y control de alumbrado público.</li> <li>• Monitoreo de niveles de contaminación.</li> <li>• Monitoreo de mantención preventiva de infraestructura pública.</li> <li>• Monitoreo y control de seguridad pública.</li> <li>• Gestión de desechos domiciliarios.</li> <li>• Monitoreo y gestión de señalización pública.</li> </ul>

Tabla 1 - Internet de las Cosas

Fuente: Informe N°3, internet de las cosas, Fernando Bustamante  
Fotos: Autor desconocido, está bajo licencia CC BY-SA-NC

### 8.3 Tendencia y Evolución de la Industria

La industria de las telecomunicaciones siempre se ha adaptado a las crecientes necesidades de sus clientes y las nuevas tendencias del mercado. En un principio cada empresa desarrollaba su propia tecnología que les permitiera desplegar un servicio más ordenado y eficiente en su propio canal de distribución. El desarrollo de estas aplicaciones era de responsabilidad de cada empresa y para uso exclusivo de la propia. Ahora bien, Con el pasar de los años llegó el primer protocolo de comunicación “Ethernet<sup>10</sup>”, las empresas de todos los sectores vieron en esta tecnología la oportunidad de alcanzar los primeros grandes ahorros, con la condición de unificar los medios físicos desarrollados por cada fabricante y plantear la base de los primeros estándares internacionales de normativas y procedimientos.

Con la llegada de los teléfonos inteligentes (Smartphone), durante los últimos años, se incrementó la exposición de las empresas a la opinión de sus clientes y aumentó la demanda por acceso de conectividad y el uso de internet (lo que hasta hace no más de 10 años era inimaginables).

Hoy existe un mundo de opciones a un click de distancia, se están experimentando cambios a una velocidad nunca antes vista, ninguna generación había vivido una evolución tan acelerada, ni siquiera la Edad de Bronce, la época del Renacimiento, la Revolución Industrial o la llegada de la electricidad significó un cambio cultural o de tendencia tan rápido como el que se está viviendo en esta época. Todos los días se producen nuevos avances, el uso de tecnología se encuentra en todas las industrias: minas operadas por máquinas con vehículos autónomos, casas inteligentes comandadas solo con la voz y los sensores para optimizar el uso de agua en agricultura, son solo algunos ejemplos de desarrollo, lo anterior ha provocado que aumente el volumen de datos consumidos a un ritmo de 50 y 60 % anual<sup>11</sup>, el mundo cada vez se encuentra más conectado y esta es una realidad latente.

La imagen 3, muestra el mapa mundial de acceso a internet a fines del año 2016, en donde se advierte que la cantidad global de usuarios con conexión ronda los 3,750 millones (un año después esta cifra aumenta a 4.021 millones de personas, alcanzando a cubrir el 53% de la población mundial<sup>12</sup>). La región con el mayor porcentaje de enlaces se encuentra en Norteamérica y Europa. Por el lado de Sudamérica, Chile posee el mayor porcentaje penetración a la red obteniendo entre el 72% a un 100% de acceso. La región más rezagada es África, alcanzando un promedio solo entre el 1% al 17% de accesibilidad.

Estos cambios no solo modifican las conductas y requerimientos de las personas, por su parte, las empresas proveedoras de los servicios de telecomunicaciones deben adaptarse nuevamente. El mundo está migrando del uso de las clásicas llamadas de voz a la transmisión de datos, haciendo necesario incrementar la inversión de infraestructura y desarrollo de nuevas redes que permitan esta migración (ejemplo Telefónica S.A,

---

<sup>10</sup> Ethernet, es un protocolo de acceso de red TCP/IP efectiva y ampliamente utilizada. El primer estándar de Ethernet fue publicado por un consorcio formado por Digital Equipment Corporation, Intel y Xerox (DIX)

<sup>11</sup> Fuente: Movistar, informe integrado 2017.

<sup>12</sup> Fuente: GLOBAL DIGITAL REPORT 2018, We Are Social y Hootsuite; <https://digitalreport.wearesocial.com>

empresa española, su inversión durante el año 2017, alcanzó los 8.697 millones de euro<sup>13</sup> en los 24 países que mantiene presencia), las redes tradicionales (cable de cobre y las redes móviles tradicionales, 2G y 3G) estaban diseñadas para producir voz, mientras que los datos eran solo un subproducto, el problema recae en que aquellas redes ya no son capaces de procesar la cantidad de información que se está requiriendo. Las empresas están en la necesidad de construir nuevas tramas que sean capaces de tratar el volumen de datos que requiere esta ola de tecnología, donde la implantación de la fibra óptica y el desarrollo de las tecnologías 4G y la futura 5G son las respuestas a estas necesidades.

La imagen 4, compara la capacidad de transmisión de datos para las conexiones de 3G, 4G y la futura red 5G, en esta podemos notar que la variación entre ellas es mayor a 100 veces a la capacidad de la generación anterior.

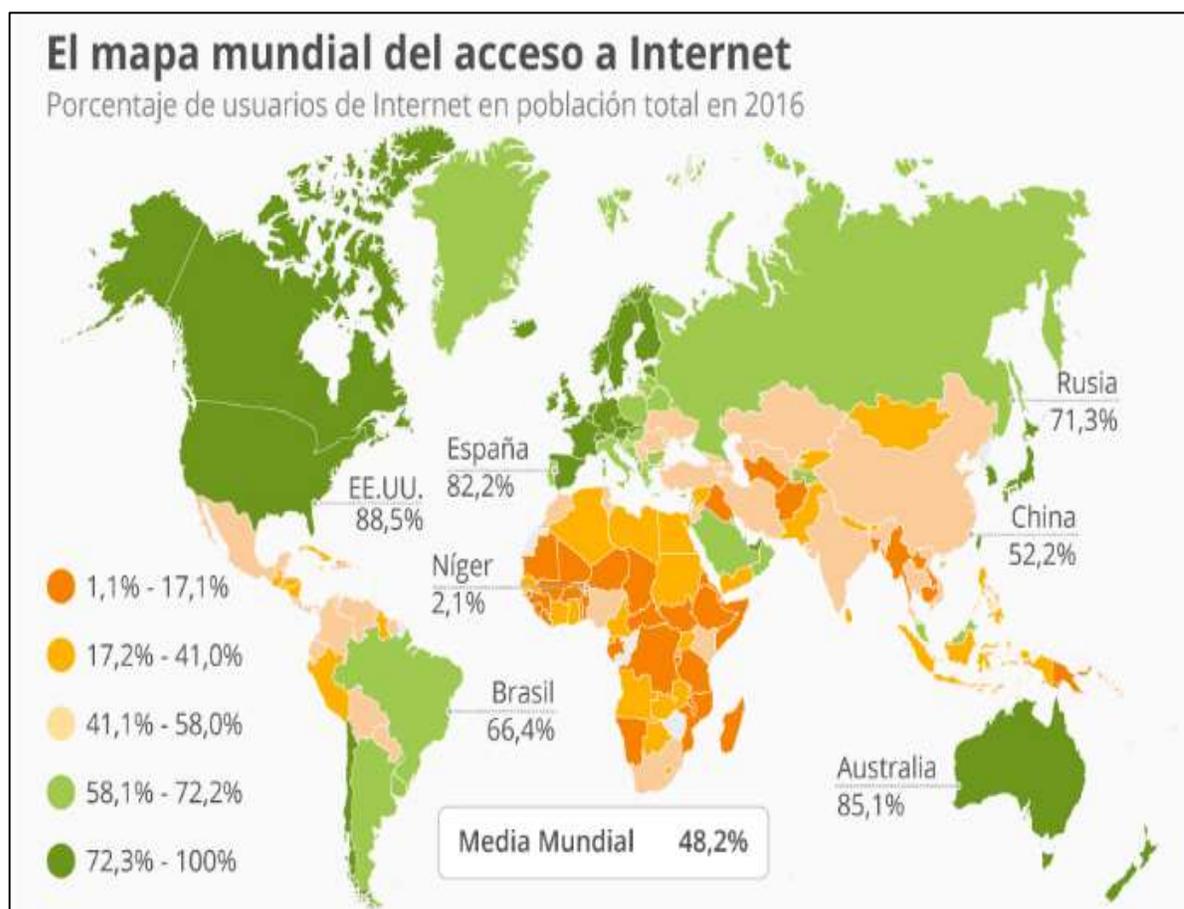


Imagen 3 - Mapa Mundial de acceso a Internet.  
Fuente: Internet Live Stats.

<sup>13</sup> Fuente: Movistar, Informe integrado 2017

Tabla comparativa, capacidad de transmisión de datos				
 <b>1G</b> 1980s Sólo voz Protocolo analógico 	 <b>2G</b> 1990 Voz y SMS Estándares digitales 	 <b>3G</b> 2003 Voz y datos Multimedia 	 <b>4G</b> 2009 Datos Protocolo IP 	 <b>5G</b> ¿2020? Datos Banda Ancha Móvil 
2,4 Kbps	64 Kbps	2.000 Kbps	100.000 Kbps	10.000.000 Kbps
1024 Kbps = 1 Mbps 1024 Mbps = 1 Gbps 1024 Gbps = 1 Tbps		Kbps = Kilobyte por segundo Mbps = Megabyte por segundo Gbps = Gigabyte por segundo Tbps = Terabyte por segundo		

Imagen 4 - Capacidad de transmisión de datos.  
 Fuente: <http://www.compartirwifi.com>

#### 8.4 Empresas Globales de Telecomunicación

En el mundo existen muchas empresas que entregan el servicio de Telecomunicación, algunas solo operan en un mercado local y otras han abierto sus fronteras llegando a países de los distintos continentes.

La empresa Brand Finance, con sede en el Reino Unido, es una consultora independiente de valorización de negocios, la cual todos los años genera un reporte anual con las 300 empresas mundiales de telecomunicaciones que poseen la mayor valorización económica (ver anexo 6, Rank Brand Finance Telecoms), de este informe se pueden concluir algunas implicancias al respecto.

Las empresas de Estados Unidos dominan el mercado mundial de las Telecomunicaciones logrando el 28% de participación (medido en valor total de la marca), tiene sentido si se considera que el porcentaje de acceso a internet de este país alcanza entre el 72 y 100%. En contraste, las compañías de China y Japón poseen el 11% del sector y las firmas británicas solo logran el 8% de penetración. A pesar de que la industria de Estados Unidos en su conjunto, poseen la mayor cuota de mercado, las empresas de origen chino ostentan la mayor valoración económica de marca.

A continuación, se mencionan las empresas más significativas mencionadas en el Rank Brand Finance Telecoms:

- China Mobile, es considerada la marca de telecomunicaciones más valiosa de Asia su valor de económico asciende a los US\$53,2 mil millones. Cuenta con la red móvil más extensa del mundo y la base de usuarios de telefonía móvil más grande.
- Telecom, empresa de origen chino, su valor se calcula en cerca de los US\$24 mil millones. La marca ha intensificado sus esfuerzos hacia el despliegue de la red 5G. China Telecom, es el principal proveedor de servicios de red fija del país.
- AT&T, es una empresa originaria de Estados Unidos, es la marca de telecomunicaciones más valiosa del mundo, su valor económico asciende los US\$87 mil millones.
- Verizon, también de Estados Unidos, es el operador de la red inalámbrica más grande de este país, su valor de económico corresponde a US\$62,8 mil millones.
- Deutsche Telekom, es una empresa alemana con una valoración de US\$40,1 mil millones. Su negocio abarca toda Europa y Norteamérica, posee el prestigio de ser un proveedor confiable de telecomunicaciones, la compañía está fortaleciendo su reputación como empresa líder en tecnología invirtiendo en infraestructuras de última generación, como es el caso del nuevo cableado de fibra óptica en toda su red fija y el despliegue de la red 5G.
- Telefónica, empresa de origen español, valorada en US\$10.0 mil millones, el 75% de sus operaciones es desarrollado fuera de su mercado doméstico, tiene presencia en 24 países, de los cuales en 17 opera directamente. En América Latina opera con la marca Movistar, logrando ser una de las principales empresas proveedoras de servicios de Telecomunicaciones en la mayoría de estos países.
- En Latinoamérica, 23 firmas locales figuran entre las 300 empresas más grandes, de éstas, 6 son de origen mexicano. El valor de estas empresas en el sector de las telecomunicaciones asciende a US\$19.4 mil millones. Claro S.A es la más valiosa de esta región con un valor de US\$6,1 mil millones, en su portafolio cuenta también con Telcel, Telmex, opera en países de Centro y Suramérica, así como en el Caribe, ofreciendo servicios integrados de telecomunicaciones.

## **8.5 El Mercado de Telecomunicaciones en Chile.**

En Chile, hasta el año 2015 el Mercado de Telefonía Móvil, está dominado por tres empresas (Entel, Movistar y Claro), en su conjunto poseen la mayor cantidad de abonados, alcanzando el 86,6 % de la participación. Telefónica Chile quien opera bajo su marca Movistar, hasta el año 2017 era la principal empresa proveedoras de servicios de Telecomunicación del país, posición que perdió frente al Grupo Entel quien logró un 31,8% de cuota de mercado en comparación al 30,4% de Movistar, WOM empresa con pocos años operando en el país, el año 2017 solo poseía el 7,7% de participación, aumentando a un 11,3 el año 2018 (Anexo 4, Participación Mercado, Telefonía Móvil en Chile).

Durante los últimos años se ha incrementado el número de servicios promedios requeridos por habitante, en el grafico 1 se identifica que en el transcurso del año 2000 solo se alcanzaba un 0,5 de servicio promedio por habitante para llegar a 2,6 al año 2017, lo que significa un incremento de 5,2 veces la cantidad requerida.

La penetración de las líneas de red fijas o telefonía hogar, durante los últimos años han presentado una disminución continua, alcanzando solo al 47,7% de la población nacional, la región metropolitana concentra casi la mitad de estas conexiones. Las empresas son los principales usuarios de este medio de acceso a Internet, siendo La capital Santiago la que concentra la mayor cantidad de conexiones, a pesar de esto, esta modalidad está siendo fuertemente reemplazada por el acceso de internet móvil, a marzo del 2018 se alcanzaba a 91,1 conexiones por cada 100 habitantes del país.

El incremento de acceso móvil se justifica por el aumento en equipos de telefonía móviles o Smartphone en circulación (superan los 27 millones, en promedio se obtiene 1,5 celulares por persona), también se ha visto potenciado por las nuevas regularizaciones del país que fomentan el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional lo que hace más atractiva la oferta, disminuyendo los precios de acceso o en los costos asociados a la contratación de planes de datos.



Gráfico 1 - Servicios de Telecomunicaciones por número de habitantes.  
Fuente: Subtel, informe de telecomunicaciones, marzo 2018.

La inversión de las empresas se ha enfocado en el desarrollo de infraestructura física con el despliegue de fibra óptica y el desarrollo de redes móviles 4G, durante el año 2017 se logró alcanzar una cifra total de US\$1.566 millones, permitiendo que el 71% del acceso de internet móvil se realice por la red 4G.

En Chile, la red 4G comenzó a operar a mediados del año 2014, en este periodo solo contaba con menos de 500 mil accesos. En marzo del 2018, los accesos a la red 4G, alcanzan a 12 millones de conexiones, provocando un crecimiento significativo de un 2.400%. En su contraparte los accesos a la red 3G decrecieron un 23% en los últimos 12 meses, lo que muestra el cambio de tecnología que está viviendo el país.

En la red 4G, el Grupo Entel es la líder del mercado con una participación del 31,7%, seguidos por Movistar con un 27,8 %, Claro 21,2%. La recién empresa llegada WOM logró obtener el 18% de la cuota. (Ver anexo 4, Participación Mercado, Conexión 4G en Chile).

Estos cambios de estructura del mercado solo lo reflejan el dinamismo que está viviendo la industria local de Telecomunicaciones, donde la más pequeña variación en la percepción de los clientes o las decisiones de las empresas puede hacer perder o crecer la cuota de participación. El desarrollo de nuevas ideas o estrategias operativas forman un factor decisivo para el crecimiento y permanencia en el sector, prueba de esto lo demuestra la capacidad que mostró WOM, que en poco más de tres años logró posicionarse cuarto en el uso de la red 4G, incluso superando a empresas que durante años venían trabajando sin conseguirlo.

### 8.5.1 Impacto en el PIB del país

La industria de las Telecomunicaciones es uno de los motores del progreso económico y desarrollo de los países. El gráfico 2, muestra el aporte de esta industria al PIB nacional que alcanza el 3,5% sobre el total. La medición se compone del valor añadido de la producción de contenido, tecnologías de información y comunicación<sup>14</sup>. El aporte del sector a la economía del país durante el año 2017 alcanzó US\$8,750 Millones, experimentando un leve crecimiento en comparación al año 2016, producto del dinamismo que ha enfrentado la telefonía móvil y el retroceso que ha experimentado los servicios de telefonía fija y larga distancia.

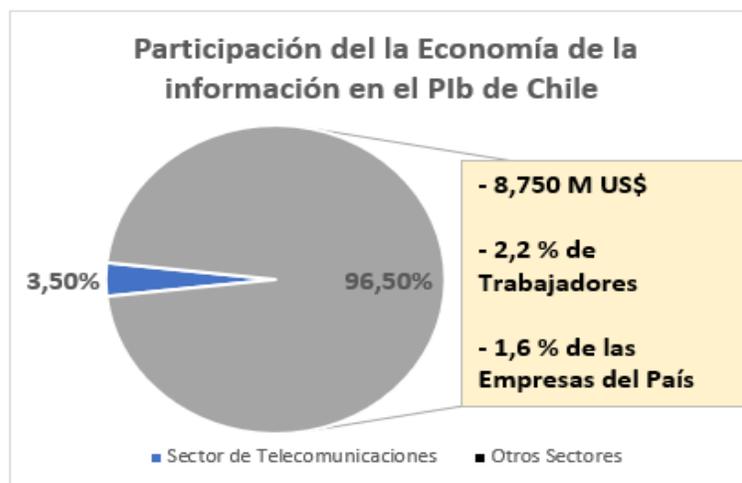


Gráfico 2 - Participación de la economía de información en el PIB de Chile.  
Fuente: Desarrollo propio con datos obtenidos del INE.

Telefónica Chile, como empresa, genera un aporte directo en el PIB del país de un 0,38% (612.815 Millones de Pesos) producto de su actividad económica y las inversiones que la empresa ha realizado en este, su aporte se considera el impacto que genera de forma indirecta con las inversiones en su cadena de proveedores y el aporte inducido, producto del incremento del consumo de las personas aportando un 0,90% del PIB Total del país (1.456.716 Millones de pesos).

<sup>14</sup> Fuente, ÍNDICE País Digital 2017, Fundación País Digital

En la tabla 1, se muestra el impacto real que ha tenido Telefónica en el PIB de Chile y su contribución sobre el empleo.

#### Impactos sobre el PIB

	Pesos	% sobre el PIB del País
Directo	612.815	0,38%
Indirecto	692.525	0,43%
Inducido	151.376	0,09%
<b>Total</b>	<b>1.456.716</b>	<b>0,90%</b>

#### Impacto sobre el empleo

	Ocupados	% Sobre el Numero de ocupado del país
Directo	4.476	0,05%
Indirecto	25.362	0,30%
Inducido	6.456	0,08%
<b>Total</b>	<b>36.294</b>	<b>0,43%</b>

Tabla 2 - Impacto de Telefónica en el PIB de Chile.  
Fuente: Telefónica Chile, Informe integrado 2018.

## 9 TELEFÓNICA S.A.

Telefónica S.A. Es una compañía privada que cuenta con más de 1,2 millones de accionistas, su sede central se ubica en Madrid (España) y es uno de los mayores operadores integrados de telecomunicaciones a nivel mundial (medido por capitalización bursátil y número de clientes).

El 75 % de su negocio lo concentra fuera del mercado español, opera directamente en 17 países y mantiene un nivel de presencia en otros 7 (24 países en total), su base de clientes a fines del año 2017, superaba los 340 millones de accesos, empleando cerca de 127.000 personas, con ingresos netos superiores a los 52.008 millones de euros en enero-diciembre 2017 (aprox. 59.414 millones de dólares).

Su principal marca comercial es "Movistar", sus consumidores en cada uno de los países que opera, la identifican como una compañía global que ofrece servicios integrados de telecomunicaciones móviles, fijas, banda ancha y televisión satelital.

### 9.1 Telefónica en Chile

Telefónica Chile forma parte del grupo Telefónica S.A. empresa que provee servicios de telecomunicaciones por distintas plataformas técnicas. Con ingresos totales de 58.918 millones de dólares, como se muestra en el grafico 3, el 4% corresponde a las operaciones en Chile.

La compañía es una de las principales empresas de telecomunicaciones del país, cuenta con más de tres millones de accesos Fijos y nueve millones de acceso móvil. Dentro de su oferta comercial posee una amplia gama de servicios que incluyen banda ancha, televisión de pago, telefonía local, larga distancia internacional, transmisión de datos, venta y arriendo de terminales, servicios de valor agregado y servicios de interconexión, entre otros.

Sus operaciones las realiza a través de sus sociedades Telefónica Chile S.A. y Telefónica Móviles S.A., la cual a partir de 2009 unificaron la comercialización de todos sus productos y servicios bajo la marca Movistar Chile. El año 2017, Telefónica Móviles Chile S.A. destinó CLP\$99.509 millones (equivalentes a USD \$161,8 millones) a recursos para inversión.

Al 31 de diciembre de 2017, los ingresos operacionales de Telefónica Móviles Chile, ascendiendo a USD\$2.498 millones, muestra una caída de 1,7% en relación al año anterior, a pesar de esto la operación aportó el 4,0 % de los ingresos corporativos. Esta caída se produce principalmente por<sup>15</sup>:

- Menores ingresos de voz y de interconexiones e Internet móvil, que en conjunto presentaron una caída de 6,4 %.
- Disminución de los ingresos de prepago como consecuencia de la bajada de precios por alta competencia y menores recargas.
- Reducción de ingresos de post pago por el lanzamiento de una nueva oferta más competitiva.
- Ingresos del negocio Fijo que disminuyen por menores ingresos de telefonía fija (-17,7%), de interconexiones y arriendo de medios (-45,0%) y de banda ancha fija (-0,8%).
- Aumento de 1,4% de los gastos operacionales alcanzaron Ch\$1.468.837 millones por el incremento en los costos de terminales, así como por otros costos asociados a una mayor dinámica comercial.

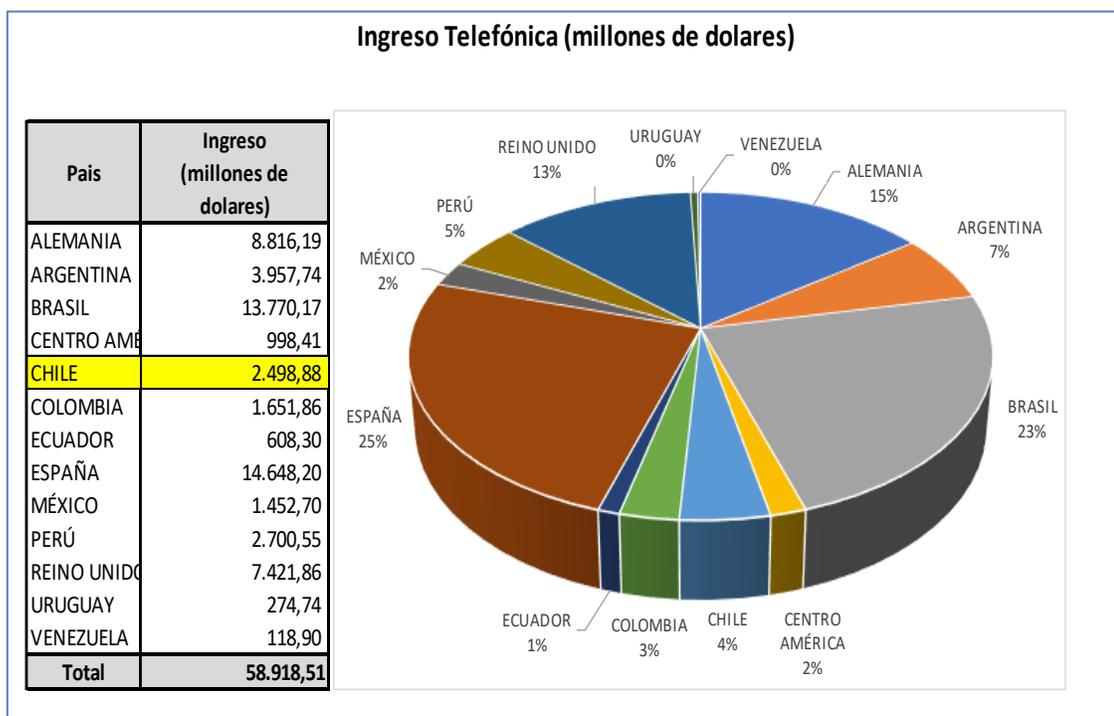


Gráfico 3 - Ingreso de Telefónica por País  
Fuente: Elaboración propia.

<sup>15</sup> Fuente; informe integrado Movistar 2017

### **9.1.1 Propósito**

Telefónica Chile, define su propósito como “Poner la innovación y experiencia en la comunicación al servicio de las personas y su bienestar para un mundo mejor”<sup>16</sup>. En el Informe integrado de Telefónica Chile 2017, ha plasmado su visión y valores, siguiendo esta línea como razón de ser de la compañía.

### **9.1.2 Misión<sup>17</sup>**

“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación”.

### **9.1.3 Visión<sup>18</sup>**

“Queremos conectar a los chilenos con sus afectos e intereses, adaptando nuestro trabajo para dar servicios que contribuyan a una vida mejor”.

### **9.1.4 Valores<sup>19</sup>.**

“Cada día debemos apostar por ofrecer a nuestros clientes los últimos avances del mercado sin olvidar el valor que para nosotros tiene nuestra experiencia y nuestro conocimiento. En Telefónica, “la vida digital y la tecnología forman parte esencial del ser humano”. Por eso, queremos que la tecnología sea un elemento facilitador para la vida de las personas, y por eso nuestro objetivo se basa en promover avances que contribuyan a conseguir que la tecnología impacte de forma positiva en la sociedad y el entorno.”

Queremos ser una empresa en la que el cliente, empleado, proveedor, accionista y la sociedad en general puedan confiar.

### **9.1.5 Estructura y modelo de Negocio**

Telefónica Chile, pertenece al modelo de negocio de Latinoamérica (Latam) junto con Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. Brasil, por su gran magnitud, es un clúster por sí mismo, aportan cerca del 34% de los ingresos totales de la compañía, pero hasta el año 2017 se consideraba incluido en el círculo de Latinoamérica.

---

<sup>16</sup> Fuente: Informe Integrado Telefónica Chile 2017

<sup>17</sup> Fuente, Telefónica S.A

<sup>18</sup> Fuente, Telefónica S.A

<sup>19</sup> Fuente, Telefónica S.A

El modelo “Latinoamericano” como se define en el Anexo 8, (Modelo de negocio de Telefónica S.A.) ha jugado un papel estratégico en la transformación de Telefónica, es uno de sus activos diferenciales claves, logrando obtener el 43% de los ingresos globales (incluido Brasil), siendo el principal motor de crecimiento del Grupo Telefónica.

Telefónica S.A. propuso como objetivo corporativo ser líderes de la industria con niveles de crecimiento y eficiencia operacional, para esto comenzó adaptando su estructura organizativa en mira de convertirse en una Telco Digital<sup>20</sup>, centrada en las tecnologías y en ayudar a mejorar la vida de las personas. Esto significa ser una compañía que combina todos sus activos de Telecomunicaciones con los activos digitales necesarios para ayudar a sus clientes a disfrutar y acceder a todo lo que los servicios que se pueda ofrecer, desde la conexión a Internet hasta las soluciones digitales más avanzadas por medio de cualquier dispositivo conectado.

Parte de esta transformación digital que ha implementado Telefónica S.A. ha enmarcado el camino a seguir de la compañía como:

- a) Modernizar las redes, tecnología y los sistemas utilizados, con la intensificación en el despliegue de las más modernas tecnologías: fibra y LTE<sup>21</sup>, y la transformación profunda de los sistemas.
- b) Generar mayor eficiencia, simplificando y reduciendo los costos de mantención de la disciplina financiera, con priorización de la inversión en proyectos de crecimiento que generen más valor.

Telefónica se ha visto con la obligación de regularizar todos sus servicios subcontratados y con esto, obtener los grandes beneficios económicos que estas prácticas traen a la empresa principal.

Telefónica Chile ha implementado como política de gestión, la externalización de la mayor parte de sus servicios, trayéndoles reales ventajas económicas en los costos asociados a su actividad, pero no ha podido dar una verdadera solución a la gran problemática que se genera por el uso de estas prácticas, como es “El resultado final de los servicios prestados”. A modo consecuencia, se obtiene la pérdida del control de los servicios ofrecidos por las empresas externas, repercutiendo directamente en la calidad del servicio o la percepción de complacencia de los consumidores, reflejando una baja considerable en los índices de satisfacción en relación a su competencia.

---

<sup>20</sup> Telco Digital, es un nombre genérico utilizado para designar a una gran empresa de telecomunicaciones, que utiliza una serie de aplicaciones digitales o vitarles para entregar servicios a millones de clientes.

<sup>21</sup> LTE responde a las siglas Long Term Evolution (evolución a largo plazo) y hace referencia a la tecnología de banda ancha inalámbrica que sirve para la transmisión de datos con la finalidad de dar acceso a Internet a los dispositivos móviles

### 9.1.6 Marco Regulador

Los servicios de telecomunicaciones en Chile están regidos por la Ley N°18.168, Ley General de Telecomunicaciones, su normativa complementa, donde se establece como principio general un régimen de libre competencia en el cual se otorgan concesiones a través de normas preestablecidas y objetivas, sin limitaciones de cantidad, tipo de servicio o ubicación geográfica.

La Subsecretaría de Telecomunicaciones es la autoridad que dicta las normas técnicas y fiscalizadoras, promueve el desarrollo del sector, asigna a través de concursos públicos las concesiones para utilizar el espectro radioeléctrico y las limitaciones en la cantidad de frecuencias. El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción se encarga de la promulgación de los respectivos decretos tarifarios junto con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Por su parte, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia vela por la competitividad de la industria, calificar situaciones monopólicas que exijan fijar tarifas a los servicios que señala la ley, pronunciarse sobre fusiones de empresas del sector y precaver o sancionar las conductas que atenten contra este principio.

### 9.1.7 Cadena de Valor

La tabla 3 grafica la cadena de valor implementada por Telefónica Chile. Se define como la colaboración entre la empresa, clientes y proveedores, a través de la ejecución de herramientas colaborativas y de mejora continua, busca optimizar los procesos internos y de sus empresas proveedoras, poniendo como foco la satisfacción de los clientes, y la digitalización y automatización de los procesos.

<b>Actividades de Soporte</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	EI EBITDA al 31 de diciembre de 2017, alcanzó los MM\$429.467
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edificio corporativo de 32 pisos</li> <li>- 3 Data Center en el País</li> <li>- Red de antenas y fibra óptica a nivel nacional</li> <li>- En 2017, se destinó US\$161,8 millones como recursos de inversión</li> </ul>	
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotación de 4.160 colaboradores (al día 31 de diciembre del año 2017)</li> <li>- Escuelas Digitales Comerciales y Técnicas, para capacitar en venta, post venta y técnicos de todos los canales de atención</li> <li>- Aprendizaje online cultura de servicio, abordando temas como el Perfil Transformador Digital, Cultura de Servicio y Productos Digitales</li> <li>- Centro Digital de Atención al Empleado (Plataforma “Success Factors”)</li> <li>- Programas de formación dual a través de los liceos técnico-profesionales y formación de técnicos en colaboración con el mundo académico, a través del Instituto Duoc UC</li> </ul>	

<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de soluciones digitales (Cloud, Seguridad, IoT y Big Data)</li> <li>-Servicios de telecomunicaciones (voz internacional, IP, capacidad de ancho de banda, servicios por satélite, movilidad, servicios fijos, móviles y soluciones globales)</li> </ul>					
<b>COMPRAS</b>					
<p>Modelo de Gestión de Compras Corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia de los Procesos de compras</li> <li>- Concurrencia de Proveedores.</li> <li>- Respetto a Política de Sostenibilidad de la cadena de suministros</li> <li>- Relaciones sostenibles y de beneficio mutuo</li> <li>- Cumplimiento de estándares de comportamiento ético, social, medioambiental y de privacidad.</li> </ul>					
<b>PROVEEDORES</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS POSTVENTA</b>	Margen EBITDA de 26,7%.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con una base de 10.681 proveedores locales</li> <li>- Durante el año 2017, el número de proveedores adjudicados alcanzó a los 665</li> <li>- El 83% de las adjudicaciones se realizó a empresas locales, constituidas en Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de distribución de 7.500 metros cuadrados aprox. (abordan los equipamientos de casa cliente, red de plata externa y dispositivos móviles)</li> <li>- Actividades de recepción, producción, laboratorio de control de calidad, distribución, logística de reversa y la gestión de residuos electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones integradas en un único Centro de Distribución.</li> <li>-Homologación de procesos y unificación de contratos</li> <li>- Estandarización de los controles y buscar eficiencias en la operación, teniendo siempre la mirada E2E <sup>22</sup> de todos los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgamiento de licencias, cesiones de uso u otros acuerdos, de los conocimientos y servicios generados o adquiridos por la sociedad (Franquiciado)</li> <li>- Realizar por cuenta propia o de terceros, todos los servicios relacionados con marketing, publicidad, promoción, difusión y propaganda comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio integrado por distintos canales de comunicación. (Cal Center, Sucursal atención Presencial, Sucursal Web, Redes sociales)</li> <li>- Se busca mantener una relación constante, eficiente y rápida con cada uno de los clientes</li> </ul>	

Tabla 3 - Cadena de Valor Telefónica Chile

Fuente: Elaboración Propia, con información extraída de los informes de sustentabilidad Telefónica 2017, memoria 2017, Informe integrado Movistar.

<sup>22</sup> E2E (End to End), en términos de procesos, corresponde al uso de ciclos de procesos estándar o particularizados. Este enfoque involucra la visión global del encadenamiento de procesos y/o actividades, desde que surge una necesidad a satisfacer en la organización, hasta que esta es satisfecha, contemplando que el nacimiento de la necesidad se da en el mismo punto en que ésta fue satisfecha.

## 9.2 Criterios Mínimos de Negocio Responsable

Telefónica, consciente de su presencia internacional, ha establecido el cumplimiento de elevados niveles de estándares de calidad de sus productos y servicios en el área de modelos éticos, sociales, de privacidad y cuidado del medio ambiente por parte de sus proveedores.

Telefónica ha elaborado una política de “Negocio Responsable” según cumplimiento de normas internacionales como los Principios Rectores de Empresas y la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, los convenios de la Organización Internacional del Trabajo, directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y estándares ISO (International Standards Organization), entre otros.

Esta política define los principios en que se rigen los diferentes grupos que conforman las operaciones de la compañía, estableciendo relaciones duraderas, sostenibles y de beneficio mutuo con sus proveedores.

En la imagen 5, se grafican los criterios mínimos de negocio responsable definidos por Telefónica S.A, incluido en su política de sustentabilidad.

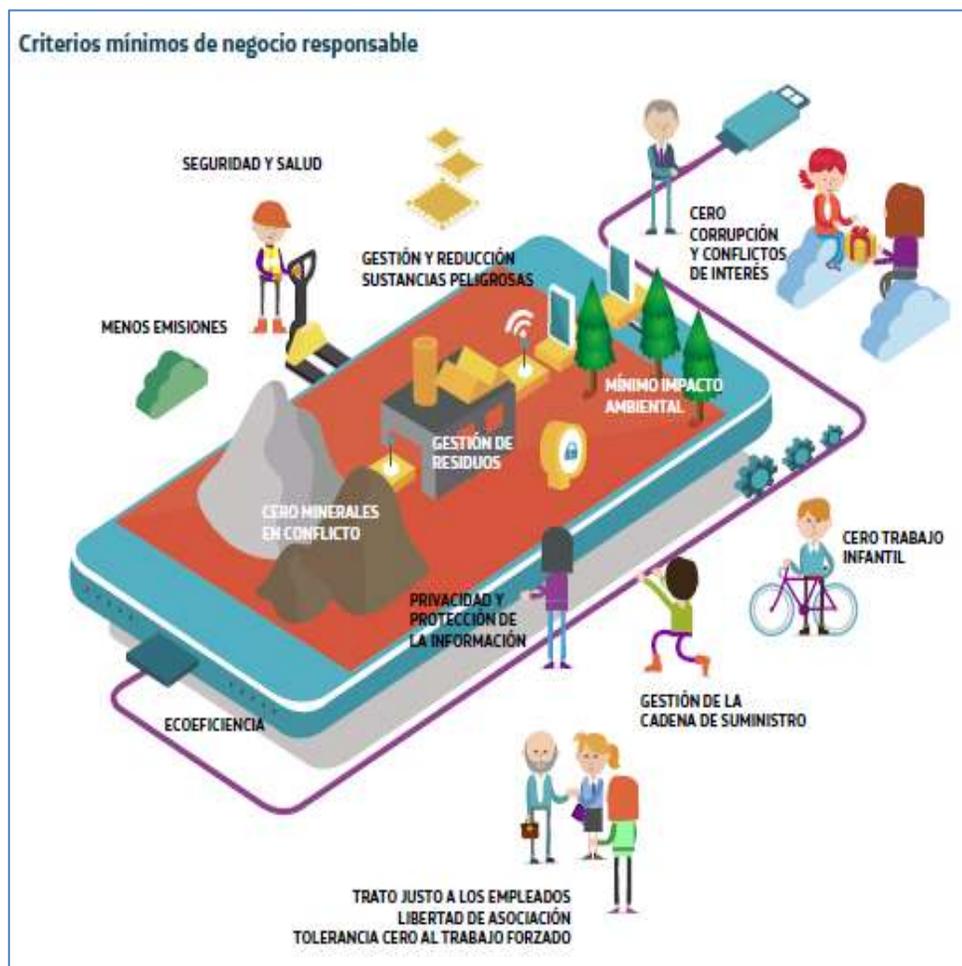


Imagen 5 - Criterios mínimos de Negocio Responsable.

Fuente: Política de Sustentabilidad en la Cadena de Suministro Grupo Telefónica.

## 10 DIAGNÓSTICO

### 10.1 Stakeholders

Este término fue utilizado por primera vez por el Señor R. Edward Freeman en su libro "Strategic Management: A Stakeholder Approach", publicado en 1984. Él señala que los Stakeholders son todas las personas, áreas u organizaciones interesadas en las acciones de la empresa y cómo los intereses de estas afectan a la continuidad de las operaciones.

Telefónica considera de suma importancia construir relaciones de confianza y duraderas con los diferentes grupos de interés o Stakeholders que participan en el desarrollo del negocio, para fomentar la relación con cada interesado, además permite identificar qué aspectos se consideran relevantes y cuáles son las nuevas tendencias producto de los constantes cambios del negocio que se deben enfrentar.

Bajo este concepto se establecen los intereses y preocupaciones de todos sus Stakeholders, para definir los objetivos en conjunto y obtener un plan de desarrollo estratégico que permita generar una pronta respuesta a las expectativas de la sociedad.

#### 10.1.1 Características de los Stakeholders.

Es imprescindible mantener un diálogo continuado con sus grupos de interés, que permita identificar, mitigar riesgos, pensar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio con el fin de generar un valor sostenible en el tiempo para todos los interesados.

Por lo anterior se clasifican en dos categorías fundamentales al momento de identificar a los Stakeholders de la compañía.

- 1) **Stakeholders primarios**, son aquellos imprescindibles para el funcionamiento de la organización, es decir, todos aquellos que tienen una relación económica directa con la empresa.
  - a) Los clientes: principal grupo de interés de La compañía, capaces de ejercer siempre su poder de elección.
  - b) Los empleados: Grupo fundamental para conseguir la fidelización de sus clientes, se consideran esencial para conseguir el cambio cultural que está implementando la compañía.
  - c) Proveedores: Principales aliados que ayudan a alcanzar los objetivos de la compañía y poder garantizar un servicio óptimo a los clientes.
  - d) Accionistas e inversores: Dueños de la empresa, son los principales interesados en el éxito económico y operaciones de la compañía.

- 2) **Stakeholders secundarios**, son aquellos que no participan directamente en las actividades de la empresa, pero que, sin embargo, se ven afectados por ella.
- a) Comunidades: Miembros activos de la sociedad que vela por el bienestar del medio ambiente y comunidad, posee con un rol crítico e influyente en la continuidad de las operaciones de la compañía.
  - b) Entidades gubernamentales y reguladores (Subtel): Fuentes Fiscalizadoras, definen las directrices del Gobierno junto con la dirección y control en el que se desempeña la empresa.

## 10.2 Análisis Interesados.

La transformación Digital planteada por Telefónica S.A. es factible al considerar e integrar de forma correcta a todos los interesados. A continuación, se detalla la importancia de cada parte afectada en la evolución de compañía, su magnitud e implicancia para el negocio y algunas acciones que ha tomado Telefónica para fomentar su transformación hacia una Telco Digital.

### 10.2.1 Clientes

En el año 2000, el mercado de servicio de telefonía móvil contaba con 3.401.525 de clientes, repartidos en tres empresas participantes (Movistar Chile, Entel y Claro Chile). Movistar era el principal operador del mercado con el 54,78% de participación (1.863.516 clientes<sup>23</sup>), Entel poseía el 37,45% y Claro solo 7,76%. A fines del año 2017 con la incorporación de nuevos competidores al sector, el mercado alcanza 23.013.147 clientes, en donde movistar posee el 30,14% de participación, quedando rezagado a un segundo lugar detrás de Entel Chile con 32,77% y Claro Chile 24,82% (Ver anexo 7, Participación del mercado).

Estudios propios de Telefónica Chile han demostrado que la participación del mercado de movistar se ha visto dañada por múltiples factores Internos o externos, afectando la satisfacción, percepción y experiencia del cliente, producto del bajo desempeño entregado en:

- a) **Área Técnica**; servicio móvil, se han presentado problemas en cobertura de la Red, calidad y velocidad de conexión, poca simplicidad o transparencia de lo facturado, entre otros.
- b) **Atención Comercial Clientes**; descontento por producto de las condiciones del servicio, amabilidad o empatía empleada, eficacia de la atención (presencial, Telefónica, web) y una gestión poco segura de los proveedores.

A pesar que el descontento de los servicios es un tema que afecta de manera parecida a todos los participantes de la industria, Telefónica busca ser el líder en los mercados que participa. Desde el Año 2017, la compañía ha venido implementado acciones que

---

<sup>23</sup> Fuente: Estadísticas Abonados Móviles, <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/>

revertan esta tendencia, un claro ejemplo de esto es el despliegue de una cuarta plataforma de atención comercial (programa “Aura”), que busca instaurar un nuevo canal de comunicación con sus clientes. Dicha plataforma consiste en la implementación de inteligencia artificial que integre a todos los usuarios a un sistema único, permitiendo que las personas puedan comunicarse con la compañía a través de canales formales implementados por la propia empresa o por plataformas de Terceros, tales como: Facebook Messenger, Google Assistant, Cortana de Microsoft, entre otros.

Con el desarrollo de Aura, se unificará en una sola plataforma la información de cada cliente, quienes contarán con su espacio personal de datos generados al utilizar los productos y servicios de la compañía. Los datos se guardarán de forma segura sobre la cuarta plataforma, se procesarán con Aura, permitiendo ofrecer servicios que respondan a las necesidades específica de cada persona.

Telefónica Chile, ha señalado que todos los clientes son igual de importantes, hay que cuidarlos y protegerlos a todos, por lo que es necesario entregar todos los esfuerzos en pro de retenerlos<sup>24</sup> y fomentar el traspaso de los clientes de pre pago a usuarios de Post pago. Para esto se han desarrollado distintas acciones de fidelización para cautivar a sus interesados, como puede ser el aumento voluntario de la cantidad de Gigas contratados sin variación de los costos para los clientes, junto con optimizar y mejorar los accesos de los canales de comunicación o atención de sus consumidores.

#### **10.2.1.1 Satisfacción de los clientes**

El aumento de la industria de las telecomunicaciones deja expuestos que los servicios no siempre funcionan de manera esperada, ya sea por la capacidad de red de la compañía, soporte tecnológico, procesos empleados, o por un deficiente desempeño de los proveedores o empresas Aliadas que desarrollan el servicio.

Telefónica Chile, declara en su informe integrado 2017, que su “compromiso con los clientes es un pilar fundamental para el desarrollo de su transformación digital”, a pesar de esto, durante el primer semestre del año 2017 a nivel nacional, Movistar registra la mayor tasa de reclamos con un 67% de menciones negativas de un total de 55.174 reclamos en todos los sectores de servicio móvil (el promedio de la industria solo es de un 35%.<sup>25</sup>) pese a que Movistar posee una gran participación de mercado, la relación que las personas hacen con la marca afecta la ventaja que se obtiene frente a sus mayores competidores.

Como se muestra en el gráfico 4, hay un alto índice de reclamos, la imagen Movistar se ha visto afectada y durante los últimos años se aprecia una baja significativa en la satisfacción de los clientes. Esto se traduce como una clara percepción negativa sobre la marca.

---

<sup>24</sup> Entregas de Resultados ampliados, Movistar Chile, marzo 2018

<sup>25</sup> Fuente, Informe Cadem, [https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/06/Informe\\_IV\\_VF.pdf](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/06/Informe_IV_VF.pdf)

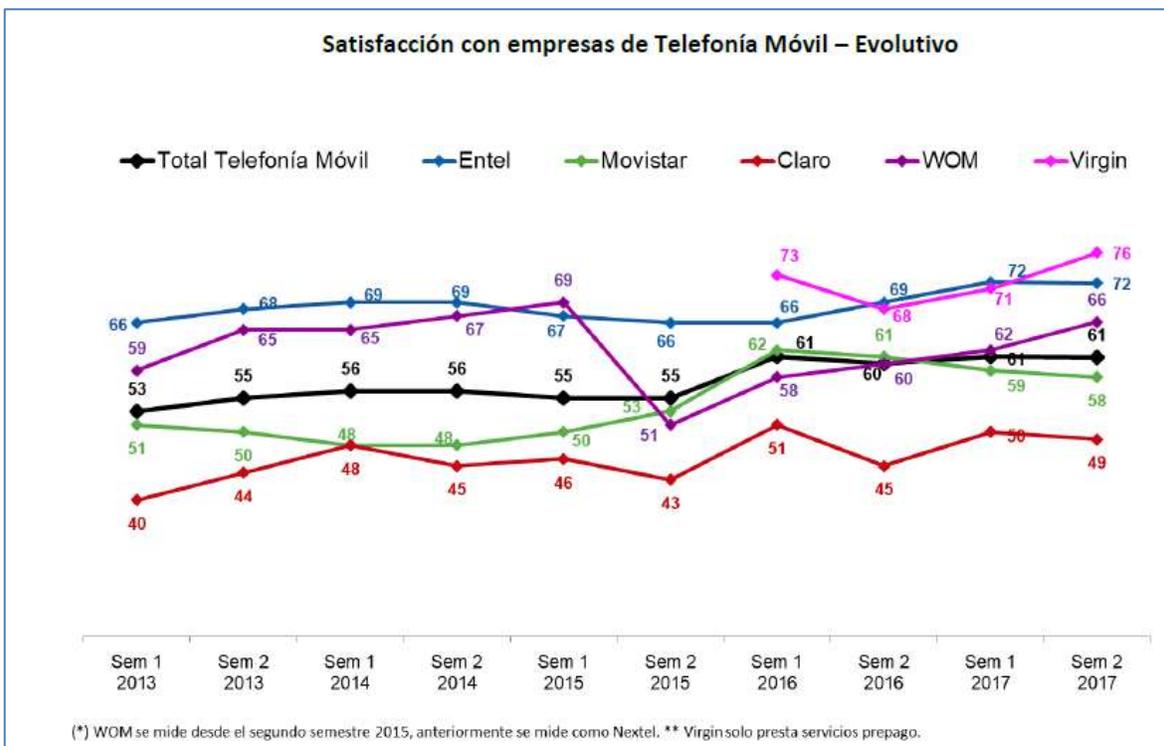


Gráfico 4 - Satisfacción de Telefonía Móvil.  
Fuente: Cadem, Informe IV, Resultados Segunda Medición.

En conclusión, el mercado cada día se vuelve más competitivo, han entrado nuevas operadoras entregando un producto poco diferenciable entre sí. La satisfacción de los clientes juega un papel fundamental al momento de optar por qué compañía elegir, los consumidores se encuentran más empoderados, manifiestan de forma casi inmediata cada desconformidad, problema o experiencia que experimenten.

Telefónica ha sentido estos cambios, ha reconocido que se descuidó a sus consumidores y la baja en su índice de satisfacción se correlaciona con la pérdida de su posición del mercado. Es necesario considerar que la complacencia de sus usuarios ofrece beneficios a la empresa, se crea un vínculo con la marca, se convierte en un consumidor leal y que siempre es más fácil conservar a un cliente satisfecho que salir a buscar y cautivar otro nuevo.

### 10.2.2 Empleados

Telefónica, ha implementado políticas de Recursos Humanos que respondan a una necesidad global de la compañía, quiere el mejor equipo para promover el cambio generacional, se ha enfocado fuertemente en desarrollar planes de capacitación y construcción de talento humano acorde a los desafíos futuros, ha potenciado la entrega de oportunidades de aprendizaje a todos sus colaboradores que se estructuran de modo presencial o por medio de formación online (programas e-learning).

Para alinear la gestión de Recursos Humanos con la transformación digital propuesta por Telefónica, las actividades de comunicación con los empleados se realizan por un módulo digital central de personas (plataforma “Success Factors”, perteneciente a SAP), este módulo incluye el proceso de publicación y selección de ofertas laborales para el personal actual y nuevas incorporaciones. El proceso es totalmente digital, normalizado y transparente, enmarca el perfil de trabajador para interactuar con las nuevas tecnologías y responder a los nuevos requerimientos de la industria. Este punto es donde se están desarrollando esfuerzos para optimizar los procesos, con ello, se invita al retiro voluntario de las personas cuyo perfil no se logra adaptar a estas nuevas necesidades.

### **10.2.3 Proveedores**

Telefónica Chile, ha confiado a manos de empresas externas, el despliegue y entrega de la mayor parte de sus servicios, solo un grupo minorista de los cargos más especialistas se mantiene de forma interna. La relación de personal interno sobre el externo alcanza aproximadamente el 18%<sup>26</sup> de la dotación total necesaria para el desarrollo de las operaciones.

Durante el año 2017, Telefónica Chile firmó 2,417 contratos con 665, proveedores distintos, por un monto superior 114.645 millones de dólares.

La negociación, gestión y adjudicaciones de contratos se realizan por medio de una plataforma de comercio electrónico que posee la compañía, los proveedores deben inscribirse, aceptar las condiciones y pagar una membresía anual que los faculta a ser invitados a los procesos de licitación de todo el grupo Telefónica. La negociación de compras se realiza de forma directas por este medio digital que reconoce todas las interacciones entre la empresa y los proveedores, esta forma de negociación proporciona una mayor transparencia y objetividad al proceso de compra, fomenta la igualdad de oportunidades para todos los oferentes, de igual modo, simplifica y proporciona mayor agilidad al proceso de adjudicación.

Es de suma importancia que el diseño de un plan estratégico de gestión y control efectivo de los proveedores, promueva que Telefónica Chile se transforme en una compañía digital, que trabaje con agilidad y sencillez de cara a sus clientes o grupos de interés. Para esto, las actividades involucradas permitirán optimizar la cadena de suministro, oferta de valor y desarrollo íntegro de sus empresas aliadas.

En esto se sustenta la importancia de conseguir una estrategia de servicio que entregue soluciones reales a la problemática que enfrentan los clientes dentro de los plazos definidos por la compañía. Reconociendo que solo es posible si se consiguen alianzas estratégicas que incentiven la mejora continua de sus procesos, fomenten la equidad de en el trabajo, el progreso digital, el desarrollo colaborativo entre los proveedores y la implementación de relaciones de confianzas efectivas entre las empresas y Telefónica.

---

<sup>26</sup> Informe sostenibilidad corporativa Telefónica 2017

### 10.3 Análisis FODA

Durante la década de 1960, el señor Albert S. Humphrey<sup>27</sup>, propuso el análisis FODA, como una herramienta que permite relacionar las características internas y externas de la compañía junto con determinar las ventajas competitivas que cuenta la compañía.

Para implementar de mejor forma el Sistema de desarrollo estratégico de Proveedores. Se opta por realizar un análisis “FODA” para describir la situación en que se encuentra la empresa (Imagen 6). Este análisis muestra que las fortalezas de Telefónica Chile, radican principalmente en su magnitud como compañía global, solidez financiera y reconocimiento de marca. Esto le ha permitido mantenerse vigente en una industria cada día más desafiante y competitiva.

Para enfrentar las amenazas externas a las que se ve expuesta la empresa, se concluye que Telefónica Chile, producto de sus fortalezas y experiencia internacional, se localiza en una posición privilegiada para aprovechar las siguientes oportunidades que está presentando el mercado:

- a) Desarrollo constante de nuevas Tecnologías.
- b) Inversiones e incentivo del gobierno para el desarrollo del sector de telecomunicaciones.
- c) Creciente necesidad de una permanente comunicación.
- d) Gran Penetración de tecnología en el mercado nacional.
- e) Cobertura en todo el territorio nacional.
- f) Variedad de opciones en canales de atención comercial
- g) Gran trayectoria en el mercado nacional.
- h) Potenciales Proveedores globales.
- i) Alto acceso de la población a las tecnologías.
- j) Marca reconocida a nivel internacional.
- k) Alianzas estratégicas con proveedores y áreas gubernamentales.

Es necesario que Telefónica Chile no descuide a sus proveedores, que genere alianzas estratégicas que aumenten la satisfacción de los clientes y que recupere la cuota de mercado que ha perdido estos últimos años. El gran número de empresas inscritas en la plataforma de compras dificulta el seguimiento y no permite asegurar la transparencia e igualdad de oportunidades para todos. Producto de esto, se ha descuidado la calidad de servicio y entorpece la obtención de su objetivo central de convertirse en una Telco Digital de nivel mundial.

---

<sup>27</sup> Albert S. Humphrey (2 de junio de 1926, EEUU - 31 de octubre de 2005, Reino Unido), Ingeniero Químico de la Universidad de Illinois y MBA por Harvard, Se le conoce como el creador del análisis DAFO conocido también como análisis FODA en Latinoamérica y SWOT análisis en los países angloparlantes.

Es aquí donde la estrategia de comunicación ejerce un papel fundamental para responder a estas nuevas necesidades o exigencias del mercado, el transparentar los perfiles necesarios de los empleados y proveedores, son un factor decisivo al momento de crear valor futuro.

## Análisis FODA. Telefónica Chile



Imagen 6 - Análisis Foda Telefónica Chile.  
Fuente: Elaboración propia.

## 10.4 Análisis Benchmarking

El Benchmarking se desarrolló como concepto por la empresa Xerox, buscando mejorar su gestión, actividades y finanzas. A través de una estrategia de observar a otras empresas, permitió que superara los problemas que enfrentaban y lograra impulsar su negocio.

El Benchmarking es un proceso continuo que busca disminuir los riesgos relacionados con el desarrollo de nuevas operaciones, se adueña de las mejores prácticas perfeccionadas por otras empresas para convertirlas en propias.

Basado en esta definición, se plantea extraer las mejores prácticas implementadas por Telefónica Chile y sus empresas aliadas, para potenciar el negocio interno, transparentar la comunicación, entregar oportunidades de desarrollo de proveedores locales para que estos se ajusten a las nuevas necesidades del mercado global.

### 10.4.1 Competitivo

La industria de Telefonía móvil en Chile, hasta el año 2007 se componía solo de tres empresas prestadoras de servicio que se repartían el parque de 13.955.202 abonados. En donde Telefónica Chile con su marca Movistar, poseía el 42,29 % de participación. Este mismo año el Gobierno de Chile, inició un plan a corto plazo que busca la modernización y regularización del sector junto con el ingreso de nuevos actores para estimular la competencia<sup>28</sup>. El año 2008, comienza la integración paulatina de nuevos oferentes, lo que no afecta significativamente el poderío de las tres compañías dominantes, logrando equiparar la cuota de participación de mercado, tendencia que no varió elocuentemente durante los siguientes años.

Para el año 2017, ya son 12 firmas proveedoras de servicios de conexión móvil, de las cuales 4 concentran el 97,64% del parque<sup>29</sup>, (Movistar, Entel, Claro y WOM). Las políticas impuestas por el gobierno provocaron que el sector de telecomunicación chileno, como se muestra en la tabla 4, aumentara la cantidad de abonados, y con la inclusión de nuevos oferentes se ampliaran las competencias entre las firmas, como es el caso de WOM y el impacto que ha tenido en la captura de clientes posicionándose como alternativa a las tres empresas líderes. Para entrar al mercado nacional, llegó con una estrategia publicitaria disruptiva y muy agresiva, atacando fuertemente a las empresas líderes, entregó dinamismo a la industria ofreciendo planes y productos con valores considerablemente más bajos de los que se manejaba (desde que WOM ingresó al país, los planes de las compañías de telecomunicaciones han bajado hasta un 40%), durante los últimos años se ha generado un boom a nivel de portabilidad de la que WOM ha liderado de manera interrumpidamente desde agosto de 2015.

---

<sup>28</sup> Fuente, <https://www.subtel.gob.cl/gobierno-inicia-modernizacion-de-la-regulacion-del-mercado-de-las-telecomunicaciones>

<sup>29</sup> Fuente, Subtel, informe de estadísticas abonados de Telefonía móvil, junio 2018

Año	Mes	Claro	ENTEL PCS	Movistar	WOM
2000	Dic	264.032	1.273.977	1.863.516	
2001	Dic	629.775	2.210.284	2.260.724	
2002	Dic	986.402	2.568.427	2.689.481	
2003	Dic	1.211.157	2.716.350	3.340.774	
2004	Dic	1.538.511	3.270.725	4.452.149	
2005	Dic	1.853.361	4.033.990	4.682.221	
2006	Dic	2.281.273	4.864.081	5.305.447	
2007	Dic	2.520.345	5.532.612	5.902.245	
2008	Dic	2.749.208	5.741.086	6.299.087	7.212
2009	Dic	3.225.329	6.299.268	6.911.730	13.896
2010	Dic	4.465.518	7.229.289	8.129.251	27.557
2011	Dic	5.163.199	8.355.931	8.756.608	37.413
2012	Dic	5.802.164	8.780.825	9.054.749	111.583
2013	Dic	5.154.169	8.872.102	9.106.871	227.844
2014	Dic	5.380.411	8.434.268	9.071.807	339.410
2015	Dic	5.384.385	8.109.615	8.493.331	670.935
2016	Dic	5.941.185	7.663.748	7.497.409	1.559.426
2017	Dic	5.712.073	7.311.870	6.935.587	2.511.493

Tabla 4 - Participación del Mercado de Telefonía Móvil.  
Fuente: Subtel.

## 10.4.2 Interno

Telefónica Chile, en su informe de sustentabilidad 2017, señala que desde el año 2016, mantiene vigente una política de Diversidad e inclusión laboral, definiéndolos como uno de los ejes estratégicos del plan de negocio y que de esta forma se impacta positivamente en los resultados de la compañía.

La dotación de personal actual de Telefónica Chile, se articula de 3.601 colaboradores. En la tabla 5, se aprecia la composición de la planilla en torno a la apreciación de hombres o mujeres, distribución etaria, antigüedad en empresa, relevancia y esfuerzos que ha puesto Telefónica Chile para mantener una diversidad de género, el cual a fines del 2017 solo un 33% de su plantel este conformado por mujeres.

Distribución Etaria Compañía	Total	Mujeres	Hombres
Menores de 30 años	313	132	181
Entre 30 y 39 años	1.000	440	560
Entre 40 y 49 años	1.547	545	1.002
Entre 50 y 59 años	1.072	216	856
Entre 60 y más	228	22	206

Antigüedad Compañía	Total	Mujeres	Hombres
Menores de 3 años	622	245	377
Entre 1 y 6 años	401	143	258
Entre 6 y 9 años	291	141	150
Entre 9 y 12 años	914	386	528
Más de 12 años	1.932	440	1.492

Cargo	Total	Mujeres	Hombres
Gerente General	1	-	1
Directores	11	2	9
Gerentes	53	9	44
Subgerentes	143	33	110
Jefe y supervisores	351	97	254
Colaboradores	3.601	1.214	2.387

Tabla 5 - Clasificación colaboradores internos Telefónica Chile.  
Fuente: Informe integrado Movistar 2017.

### **10.4.3 Funcional**

Telefónica Chile, Pertenece al clúster de América latina (Latam), todas sus operaciones y resultados las informa directo a Telefónica S.A. con sede en España.

En Chile, la empresa se organiza en 11 direcciones de trabajo, con 53 gerencias, (Ver Anexo 7, Estructura organizacional Telefónica Chile).

Sus funciones se concentran principalmente en cuatro prioridades o principios de actuación.

- a) Colaboradores.
- b) Clientes.
- c) Capacitación
- d) Innovación

La unión de estas cuatro prioridades, ha permitido que Telefónica despliegue una cultura de innovación, donde todas las áreas de la compañía mantengan al cliente como foco principal de sus labores.

Telefónica tiene mucha experiencia de índole nacional e internacional en términos de desarrollo sustentable, para esto busca el fortalecimiento de sus proveedores y exigir las mismas condiciones a sus empresas aliadas.

### **10.4.4 Colaborativo**

Telefónica ha optado por dejar en manos de compañías externas gran parte de sus operaciones, donde el contacto directo con los clientes depende exclusivamente de un grupo de empresas aliadas, se comprende que la colaboración mutua es clave para construir la reputación e imagen de la compañía.

Hasta hoy, el desarrollo de los proveedores es responsabilidad individual de cada empresa. En este punto Telefónica tiene un deber ético, moral y social con cada uno de ellos, que por años han prestado sus servicios para la continuidad operativa. Por esto se debe compartir su experiencia en pro de colaborar para que se puedan adecuar sus operaciones y entregar un servicio que se adapte a las nuevas necesidades que exige el mercado global y lograr mantenerse vigente en esta era digital.

### **10.4.5 Propuesta Benchmarking Colaborativo**

Realizar un benchmarking colaborativo, es un proceso continuo, que enfoca las experiencias de los proveedores y Telefónica, considerando la continuidad de las operaciones, calidad del servicio y nivel de productividad. Se fundamenta el beneficio que tienen dichas acciones en comparación a los costos y recursos necesarios para su ejecución, reflejado en los niveles de productividad obtenidos.

En la imagen 7, se propone la estructura Benchmarking colaborativo con los Stakeholders, respondiendo a una estructura de aprendizaje y mejora continua.

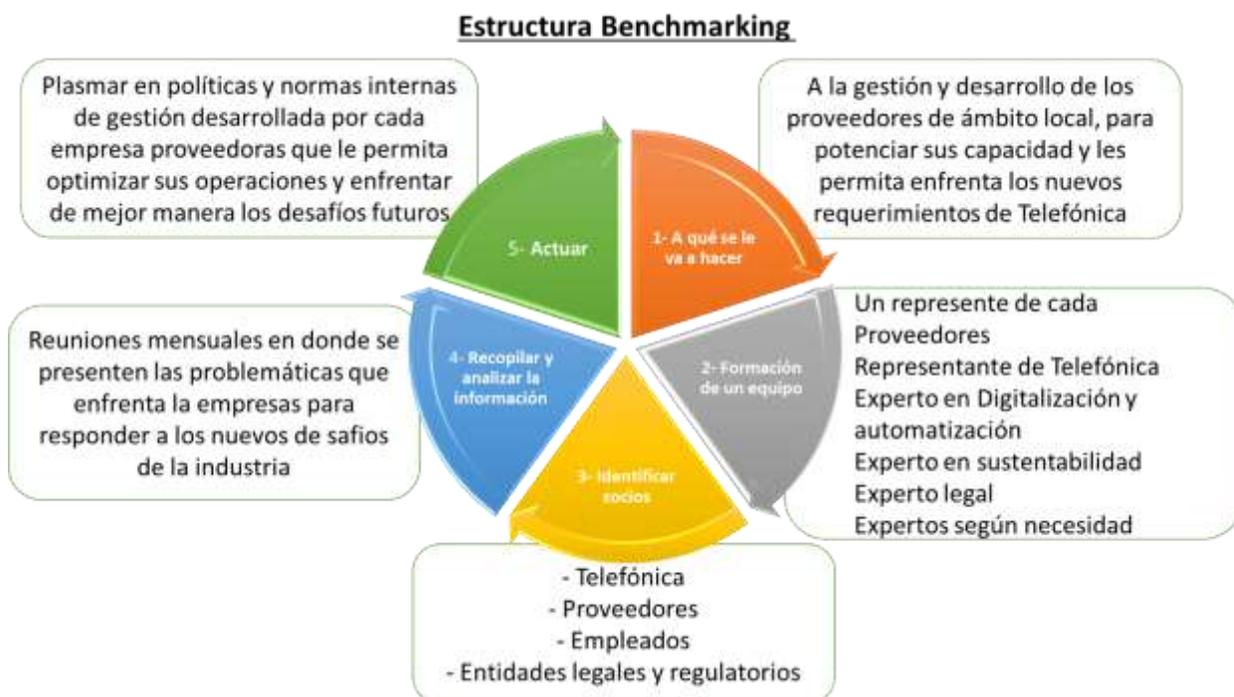


Imagen 7 - Modelo Benchmarking Colaborativo.  
Fuente: Elaboración propia.

## 10.5 Análisis PESTEL

El Análisis “Pestel”, permite reflexionar y describir sobre el entorno en que se envuelve la empresa, identificar cómo se comporta el mercado y los principales cambios que pueden afectar las operaciones de Telefónica.

### 10.5.1 Factores Políticos

Chile posee el panorama político más estable de la región, mantiene una democracia consolidada e independiente del sector político o del gobierno de turno, las instituciones ostentan un reconocimiento y respeto, lo que convierte al país en una excelente opción para invertir y establecer relaciones estables, confiables y duraderas en el tiempo.

El Gobierno de Chile, ha definido a la industria de Telecomunicaciones como motor de desarrollo económico del país, por lo cual ha realizado un llamado a las empresas de este sector para que dupliquen su inversión y que enfoquen sus esfuerzos para reducir la brecha digital de la nación. Por otro lado, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, ha puesto como uno de sus objetivos principales, garantizar mejores condiciones de las empresas de menor tamaño, para esto las compañías de mayor

tamaño como es el caso de Telefónica Chile, pueden optar a la certificación de Sello Pro Pyme, que busca destacar a las empresas que poseen buenas prácticas en las relaciones comerciales con sus proveedores, dando seguridad de que recibirán los pagos de sus facturas dentro de un plazo de treinta días, de manera de poder inyectar un beneficio directo a su capital de trabajo.

### **10.5.2 Factores Económicos.**

La economía chilena es una de las más integradas a nivel mundial, ha suscrito acuerdos y tratados de libre comercio alcanzando a 64 economías de distintas partes del mundo.

Durante los últimos años, producto del bajo crecimiento de la producción mundial se ha presentado una incertidumbre económica. En Chile, a esta inseguridad, se le suma la baja que ha enfrentado el precio del cobre y un aumento del gasto público, como consecuencia de irregularidades, en año 2017, se ha provocado una desaceleración del crecimiento económico y un déficit fiscal de 2,7% del Pib<sup>30</sup>. Sin perjuicio de estos resultados, el país continúa manteniendo una estabilidad financiera, y credibilidad internacional, posicionándose como una de las economías más estable de la región.

Para los próximos años se espera que el país retome su nivel de crecimiento, reduzca su déficit monetario y se generen políticas públicas que repunte la confianza e incentive la inversión del sector privado.

Las Pymes son unos de los principales impulsores del crecimiento económico del país, cerca del 90% de las empresas creadas cada año corresponde a este grupo, además son responsables del 80% de los nuevos puestos de trabajo generados al año. Sin embargo, a pesar de su importancia en la economía, las Pymes deben enfrentar una serie de problemas que obstaculizan su crecimiento, desarrollo y consolidación, dentro de los cuales resalta la problemática del financiamiento e implementación de tecnologías.

### **10.5.3 Factores Sociales – Cultural**

La población chilena la compone, sobre 17 millones de habitantes<sup>31</sup>, el 63%, se concentra en personas entre los 15 y 69 años, la esperanza de vida es una de las más altas de Latinoamérica, alcanzando los 76,9 años los hombres y 81,9 las mujeres, la fuerza de trabajo corresponde al 40 % de toda la población.

El consumidor chileno se destaca por poseer una mentalidad abierta, dispuesto a probar nuevos productos, influenciados por causas ambientales y la imagen que proyecta la empresa, para las personas estos factores son importante al momento de considerar la adquisición de un producto o servicio.

La consultora GfK, en un análisis para Adimark, el año 2015<sup>32</sup> realizó un estudio, de los tipos de consumidores, declarando que, a partir de los cambios en el comportamiento del

---

<sup>30</sup> Fuente: Banco Mundial, Chile Panorama general, <http://www.bancomundial.org/es/country/Chile/overview>

<sup>31</sup> Fuente datos censo 107

<sup>32</sup> Fuente: <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=137>

nuevo comprador, sus actitudes y valores han ido estableciendo nuevos patrones y tendencias de compra.

- a) **Tendencia verde.** Se puede identificar como el usuario consciente con la importancia que tiene cuidar el ambiente, se preocupa del origen de los productos, los negocios sostenibles o el mismo green marketing, son algunos de los principales insights de los también denominados “green green” y “green light”.
  
- b) **Tendencia del bienestar.** Este consumidor busca una mejor calidad de vida, pondera su bienestar físico, emocional y hasta intelectual por encima del consumismo tradicional, no busca lujo y hasta cierto punto cosas innecesarias para su propio desarrollo. Son más conscientes sobre lo que deben hacer para que su vida sea más saludable.
  
- c) **La eterna juventud.** Personas que están dispuestas a dejar pasar de largo las oportunidades personales y profesionales que sólo se presentan en la “juventud”. Ante este paradigma, este nuevo consumidor está comprando productos para verse mejor y para verse más joven. Se quieren parecer a sus hijos y llegan a competir en terrenos donde la juventud es el gran aliado.
  
- d) **Homo Mobilis.** Este es el consumidor del nuevo milenio. Es el hombre del cambio no sólo a nivel de movilidad. Es una persona conectada a través de un dispositivo a una red de constante cambio y evolución: se mueve en el ámbito físico, social, cultural y por supuesto tecnológico. Esta tendencia está implicada en la comida para llevar, en el entretenimiento móvil, pues el nuevo consumidor está expresando la falta de tiempo y por eso se mueve.
  
- e) **Tendencia de solteros.** Su soltería es una decisión, no una resignación, no busca combos ni pagan más para llevar más. Al contrario, la gran oportunidad para las marcas está en la personalización y hasta minimización de lo que ofrecen, pues sólo es una persona la que compraría o consumiría su producto o servicio.
  
- f) **Forma y fondo.** La gente valora mucho poder probar antes de comprar, ante una propuesta con un contenido poco atractivo, las personas son capaces de castigar a las marcas.
  
- g) **Premium, Premium.** Sentirse dentro de un grupo selecto es uno de los ganchos más poderosos para atrapar al nuevo consumidor y ganar su lealtad. La exclusividad de un mundo Premium es otra de las búsquedas de este usuario.

- h) **Vivir nuevas experiencias.** Hoy ya no son sólo consumidores sino personas en busca de una experiencia más poderosa e íntima. El empoderamiento de las personas ha permitido ser responsables de que las marcas generen todo un ritual alrededor de sus productos.
  
- i) **Tendencia de hiper conectividad.** Vivir hiper conectados en el mundo digital es una tendencia prácticamente en todo el mundo. Hoy los consumidores están buscando, comprando y hasta cazando las mejores marcas en la red.
  
- j) **El poder del boca a boca.** Es una tradición milenaria y sigue siendo la mayor aspiración para las marcas porque implica satisfacción del consumidor. Pero, sobre todo, la confianza que genera en las personas recibir recomendaciones de una marca, lo cual es invaluable.
  
- k) **Cambio de roles.** Las mujeres y los hombres están cambiando roles de forma más radical, las mujeres son económicamente activas mientras que los hombres han crecido en el consumo de productos de cosmética.

#### 10.5.4 Factores Tecnológicos

El mundo está enfrentando una revolución digital, donde la integración y usos de las Tics, representa un factor primordial para el desarrollo y continuidad de la empresa, bajo esta consigna, Chile se está adaptando a la tendencia y se reconoce como el país con mayor uso de tecnología, es el más preparado de toda la región para enfrentar estos cambios generacionales. Por otro lado, las operadoras de telecomunicaciones para enfrentar estas tendencias, se han visto en la necesidad de incurrir en fuertes montos de inversión para modernizar sus redes y así continuar ofreciendo sus productos o servicios acorde a las nuevas necesidades y tendencias de las personas.

Telefónica, para mantenerse competitivo en esta revolución digital y respondiendo a las tendencias de globalización ha dirigido su interés en normalizar y estandarizar procesos a un ámbito corporativo, buscando generar economías en escala, aprovechar las ventajas que ofrece la digitalización y la obtención de servicios globales.

#### 10.5.5 Factores Ecológico – Ambientales

Los consumidores cada vez tienen una mayor conciencia ecológica y ambiental, un factor decisivo al momento de seleccionar un producto o servicios, el uso irresponsable de recursos que aplica la empresa, puede traer graves consecuencias a la imagen que proyecta la compañía.

Las empresas de telecomunicaciones, están a la vanguardia de estos requerimientos impulsando la reducción del impacto ambiental por procesos asociados a la disminución de uso de papel. Procesos asociados a la fabricación y reciclado de los insumos utilizados.

El Gobierno Chileno, ha generado compromisos y políticas que buscan profundizar las medidas de protección ambiental, ha fortalecido sus instituciones junto con la creación de la superintendencia del medio ambiente<sup>33</sup>, como el organismo responsable de proteger el hábitat y la salud de las personas, asegurando el cumplimiento de las normativas definidas.

Telefónica Chile ha declarado su compromiso con el medio ambiente, no sólo como la minimización de su impacto generado, sino también impulsando productos y servicios que pueden contribuir a su protección de este, también ha implementado políticas y planes de trabajos para la creación de un sistema de gestión medioambiental bajo la norma ISO 14001 2015.<sup>34</sup>

### **10.5.6 Factores Legales**

La industria de telecomunicación es regulada por marcos normativos y decretos legales, que pueden afectar en la competitividad del sector y tener un impacto negativo en los resultados de la compañía.

La ley N° 18.168, Ley General de Telecomunicaciones, enmarca la instalación, operación y explotación de los servicios de telecomunicaciones ubicados en el territorio nacional.

Estas regularizaciones fijan las tarifas de interconexión y de portadoras, normas de libres competencias, responsabilidad penal de las personas jurídicas, velocidad garantizada de internet, entre otros. El control y fiscalización de estas regularizaciones lo realiza la Subsecretaría de Telecomunicaciones que pertenece al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Telefónica Chile ha realizado como política de gestión, la externalización de la mayor parte de sus servicios, por medio de la ley 20.123 que establece una serie de especificaciones que definen los mecanismos para la subcontratación de personas, las obligaciones que tiene la empresa mandante (Telefónica) y resguardar los derechos y el bienestar laboral de los trabajadores contratados bajo esta modalidad. Para resguardarse del pago de las multas u obligaciones laborales por incumplimiento de la empresa con su personal empleado, haciendo uso a su derecho de información que le faculta la ley de subcontratación, ha destinado a un equipo exclusivo encargado de realizar seguimiento mensual de todas estas empresas velando por el bien estar laboral de estas personas.

---

<sup>33</sup> *Tras las sugerencias de la OCDE y la publicación de Ley N.º 20.417 en el 2010, se crea la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA), como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.*  
<http://www.sma.gob.cl/index.php/quienes-somos/que-es-la-sma/historia>

<sup>34</sup> *La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas.*

Desde el 1º de abril de 2017 entró en vigencia la Reforma Laboral para definir las reglas que enmarcan la figura del teletrabajo<sup>35</sup> en Chile. Telefónica durante el 2018 ha venido incentivando el uso de estas prácticas, entregando una clara señal de su capacidad de adaptación a los nuevos tiempos digitales.

## 10.6 Segmento de trabajo.

Telefónica Chile, cuenta con un registro aproximado de 10.681 proveedores nacionales, quienes son potenciales empresas a contraer algún tipo de contratos con la compañía. Para mantener el control y orden de estos registros, la compañía ha implementado su propio modelo de segmentación o clasificación de proveedores, clasificándolos en grupos según la naturaleza de los servicios o productos que entregan y el tamaño que posee la empresa. En el anexo 8, se apertura esta Clasificación según registro interno de Telefónica.

Durante el año 2017, se firmaron 2.417 convenios de distintas naturaleza o necesidad. En el anexo 9 se denotan los contratos por línea de servicio o de producto y ámbito al cual pertenece la transacción. Clasificados como:

- a) **Corporativo:** Todos los contratos que se desarrollan en más de un país de forma simultánea.
- b) **Empresa:** Servicios que responde a necesidades específicas de otras empresas.
- c) **País:** Servicios o compra de productos solo para el mercado nacional.

### 10.6.1 Selección de segmento objetivo

Para discriminar el segmento objetivo de trabajo, en la tabla 6, se asignó un puntaje relativo, a cada línea de servicios contratados por Telefónica, considerando que estos se encuentren dentro del alcance planteado y que respondan a los siguientes criterios:

- a) Ámbito compra País.
- b) Proveedores Nacionales.

Crterios	Advertising & Marketing	B2B / B2C Solutions	Computer Systems	Mobility	Network	Services and Works
% Facturación	16	11	5	0	0	69
Nº Contratos	114	30	22	0	0	108
Nº Empresas	50	16	12	0	0	59
Pymes	43	10	8	0	0	30
<b>Puntaje Relativo</b>	<b>223</b>	<b>67</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>266</b>

Tabla 6 - Selección del Segmento Objetivo.  
Fuente: Elaboración Propia.

<sup>35</sup> El teletrabajo, o trabajo a distancia, permite trabajar en un lugar diferente a la oficina o de las instalaciones, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación  
*bien*

Como se puede apreciar, la tabla 6 muestra que la línea “Services and Works”<sup>36</sup> es el que posee el mayor puntaje relativo en torno a los criterios definidos, por lo cual bajo estos juicios se trabajara con esta fracción de empresas para establecer el modelo propuesto (el anexo 9, puntualiza los contratos firmados durante el año 2017 por esta línea de servicio).

### 10.6.2 Modelo de Gestión

Telefónica Chile, como se muestra en la Imagen 8, Por medio de su gerencia de compras, ha puesto sus esfuerzos en generar ahorros presupuestarios en los contratos firmados, sin menoscabar la calidad e integridad de los servicios, procurando en todas las licitaciones desarrollar tres pilares estratégicos de negociación y gestión del contrato.

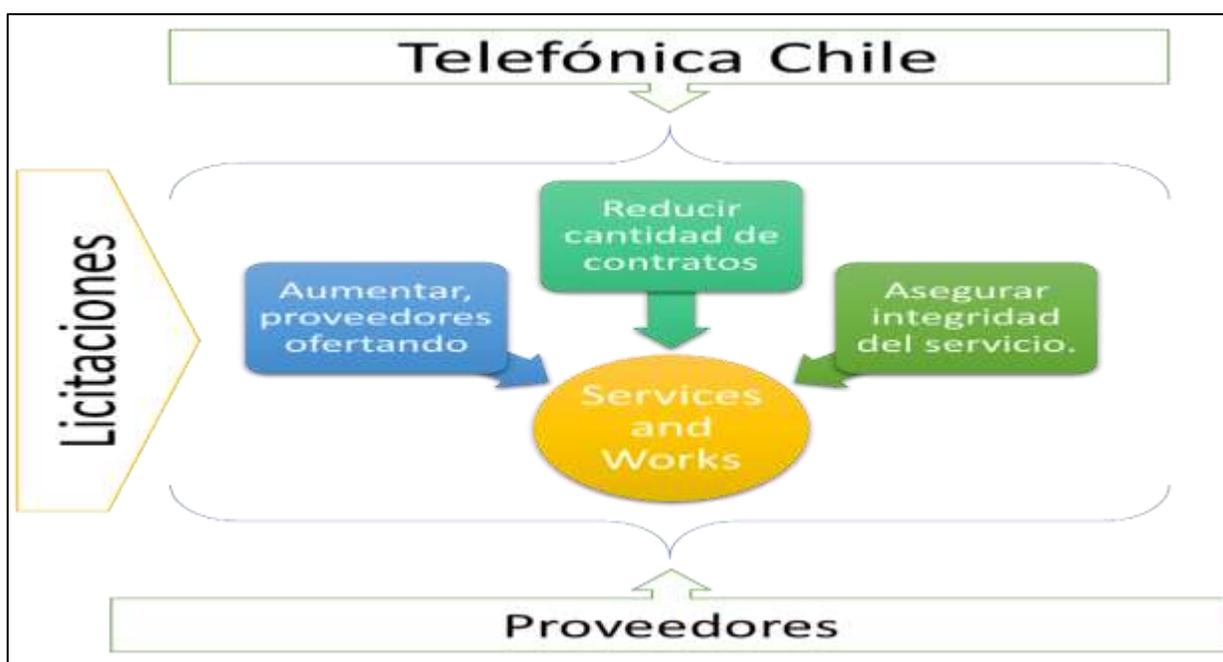


Imagen 8 - Modelo actual de Gestión de Licitaciones.  
Fuente: Elaboración Propia.

### 10.6.3 Pilates actuales de gestión

- a) **Aumentar proveedores ofertando:** Aumentar la cantidad de proveedores implica desarrollar un mayor número de empresas con capacidad de entregar el servicio requerido, con esto se incentiva la competencia entre ellas, se reducen los precios y se asegura un mayor poder de negociación para Telefónica.
- b) **Disminuir cantidad de contratos:** Agrupar distintos servicios en contratos de características similares, permite optimizar el uso de los recursos.

<sup>36</sup> Corresponde a los Servicios y Obras, que requieren la ejecución de personal especializado en temas como, remodelación, consultorías, instalaciones de equipos físicos, seguridad personal, Etc.

- c) Asegurar integridad del servicio:** Es necesario que, durante la vigencia de los contratos, los proveedores cumplan con todos los requerimientos acordados en torno al desarrollo del servicio prestado, en línea con el progreso de la estrategia corporativa de Telefónica, esto incluye estándares éticos de las empresas, junto con la entrega de las garantías y seguros comprometidos. Por su Parte, Telefónica Chile asegura efectuar los pagos de las facturas con la periodicidad pactada con la empresa proveedora.

#### 10.6.4 Características Segmento

El segmento “Services and Works”, se caracteriza por poseer un grupo de contratos muy críticos para el desarrollo operativo de la compañía el que incluye las siguientes clasificaciones de trabajo:

- a) Servicios de Telecomunicaciones, Alquiler de Infraestructura de Telecomunicaciones, Despliegue de Estaciones Base y Actividades conexas
- b) Edificios (construcciones y mantenimientos)
- c) Servicios Externos (energía, agencias de viajes), Telemarketing y Tele operación
- d) Servicios Integrales, Logísticos, Apoyo Especializado y Servicios de Consultoría.

De estos servicios, durante el año 2017 los contratos sumaron más de 188 millones de euros (211 millones de dólares), incluye ámbito corporativo, empresa y país, (ver anexo 12), al ámbito país solo corresponde el 7% de los montos adjudicados, lo cual muestra la clara tendencia del enfoque que está llevando Telefónica para potenciar sus contratos bajo un ámbito corporativo, en donde los proveedores sean capaces de entregar el mismo servicio, de igual calidad en las distintas localidades geográficas.

De los contratos adjudicados durante el año 2017, para la línea “Services and Works”, se destaca las siguientes Magnitudes:

- a) 116 contratos adjudicados
- b) 47 contratos, se realizaron inyección de presupuestos
- c) 64 empresas adjudicadas
- d) 59 empresas con registro nacional
- e) 48 empresas Pymes<sup>37</sup>
- f) 57 millones de dólares en contratos adjudicados.
- g) El 40% de los importes destinados corresponde a inyecciones de dinero a contratos que les faltó presupuesto.
- h) 37 empresas se adjudicaron 56 contratos, con el 3 % del monto adjudicado

---

<sup>37</sup> Según registro Servicio Impuesto Interno (SII)

- i) 19 empresas se adjudicaron 41 contratos, con el 58% de los montos adjudicados.
- j) 3 empresas poseen 11 contratos, sumando 38,9% por importes.

En conclusión, las magnitudes expuestas demuestran la importancia que tiene el desarrollo y despliegue de estos servicios para la compañía, donde cualquier mejora implica ahorros significativos para esta, así también la optimización de los recursos, convirtiendo un segmento con potencial para implementar un modelo estratégico de gestión de proveedores, que permita ser replicado en toda la compañía.

### 10.6.5 Estado Actual del Segmento

La gestión de los contratos para el segmento, se sustenta en principios que maximicen el rendimiento operativo y financiero de Telefónica, junto con reducir los costos asociados y optimizar el desempeño de las empresas proveedoras. Para conseguir estos objetivos se han definido cuatro principios de acción y de seguimiento contractual.

Para obtener el estado de la situación actual del segmento, se considera el comportamiento de cuatros elementos de acción denominadas como las “4C” (Ciclo, Calidad, Costos y Comunicación). La Imagen 9 grafica estos principios de acción considerando los criterios claves por cada magnitud.



Imagen 9- Principios de acciones del segmento.  
Fuente: Elaboración propia.

## A. Ciclo de Vida del Contrato.

Este proceso incluye a todas las etapas durante la vida del contrato y se preocupa de la integridad en lo planificado versus los resultados obtenidos.

INDICADORES	2013	2014	2015	2016	2017
N° Compras Totales	333	246	145	176	132
Tiempo promedio de negociación	55	50	48	47	42
Contratos con falta de presupuestos	109	119	60	74	46
Proveedores Adjudicados	135	123	71	79	64
Promedio de contratos por proveedor	2,5	2	2	2,2	2
Proveedores responsables por el 80% de las compras	31	26	14	11	14
Duración promedio contrato	1,06	1,35	1,20	1,26	1,73
Tiempo promedio pago facturas	63	64	65	63	61
Proveedores nuevos	65	56	34	13	14

Tabla 7 - Indicadores Ciclo de Vida del Contrato

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7, muestra el ciclo de vida de los contratos, entre el periodo 2013 al 2017. Se ha desarrollado en línea con las estrategias de la compañía que buscan optimizar sus recursos por medio de las disminuciones de las compras totales, una baja de los proveedores adjudicados y un pequeño incremento de la duración promedio de sus contratos. A pesar de estos esfuerzos, un gran porcentaje de contratos se han quedado sin presupuesto, reflejando una deficiente planificación y obligando una inyección extraordinaria de recursos para asegurar la continuidad operacional, también se ha centralizado en un grupo reducido de empresas el 80% de las compras lo que aumenta el riesgo por quiebres operativos, igualmente se ha disminuido el incentivo de incorporación de nuevos proveedores lo que conlleva una pérdida del poder de negociación.

## B. Calidad del Servicio

La satisfacción de las necesidades y expectativas se ha definido, como el cumplimiento de los estándares técnicos determinados en cada contrato, esto incluye.

INDICADORES	2013	2014	2015	2016	2017
Satisfacción de compras (Procesos Internos)	87%	88%	85%	89%	92%
Satisfacción de proveedores	83%	85%	81%	86%	87%
Alcance Según lo Planificado	68%	71%	75%	78%	74%
Evaluación, Desempeño de los Proveedores	5,8	6,2	6,2	6,0	6,0

Tabla 8 - Indicadores Calidad del Servicio

En términos generales, la tabla 8, muestra que durante el periodo 2013 – 2017, la calidad del servicio ha tenido un pequeño incremento en la percepción de los clientes internos, reflejando la satisfacción con los resultados de los servicios adquiridos, quien de igual medida evalúa de forma aceptable el desempeño de los proveedores. Por el lado de la satisfacción de empresas aliadas, a pesar de evaluar de forma positiva su relación con Telefónica, al ser consultada en más detalle, declaran mantener temas pendientes que solucionar, como son los constante problemas en las comunicaciones con compañía, el exceso de interlocutores y los largos tiempos de espera por una respuesta satisfactoria a sus problemáticas.

### C. Costos.

Hacer una eficiente gestión de los costos asociados a los contratos, permite controlar de manera satisfactoria la gestión financiera y con ella, los resultados de la compañía. La tabla 9 muestra la evolución que han tenido los costos durante el periodo 2013 – 2017.

INDICADORES	2013	2014	2015	2016	2017
Monto Compras Totales (MM Euro)	29.280	25.209	6.406	16.255	9.366
Monto extra Compras anteriores (MM Euro)	14.425	22.458	9.475	14.414	6.330
Ahorros Logrados (MM Euro)	179	105	53	99	58
Costo Total Hora Hombre	1.960	1.854	1.782	1.617	1.576

Tabla 9 - Indicadores de Costos.

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2017, los montos de las compras han disminuido de manera significativa (en relación al año 2013), de igual manera, se continúa incorporando altos montos a contratos anteriores, lo que muestra la incapacidad que ha tenido Telefónica al momento de vaticinar sus requerimientos, entregando una debilidad en su modelo de gestión, perdiendo opciones de conseguir ahorros mayores derivados de compras por montos mayores.

Durante el año 2018, En Chile el IPC acumulado alcanzo el 2,6 %, pero los índices nominales de remuneraciones y costos de manos de obras sufrieron un aumento aproximado de un 3%, esto refleja que el país posee una estabilidad economía, pero enfrenta una escasez en mano de obra calificada, sumado a una baja inversión en innovación en tecnología y un constante dinamismo en la industria local, esto se traduce en un encarecimiento en los costes de los contratos y el progreso operacional de la compañía.

## D. Comunicación Organizacional.

Para asegurar el éxito de los procesos, es necesario mantener una comunicación fluida que conlleve a coordinar los recursos de la compañía y las expectativas de las distintas áreas involucradas durante la vida de los contratos, esto permitirá optimizar el uso de todos los recursos involucrados, disminuir los tiempos de gestión y dedicar la capacidad ociosa para otras actividades de mayor productividad.

La tabla 10, muestra que la comunicación tanto interna como externa, es un proceso necesario de reforzar e incentivar. Producto de la cultura de la compañía, se utilizan en exceso los correos electrónicos para intercambiar información, esta deficiencia se proyecta a las empresas externas que, a pesar de existir un canal oficial y normalizado para esto, no se incentiva su uso, provocando un riesgo de pérdida de información o filtración de la misma.

El tiempo de respuesta no es controlado de manera eficiente, provocando la insatisfacción de los proveedores por la cantidad de días que esperan para encontrar una solución concreta a sus incidencias o problemáticas.

INDICADORES	2013	2014	2015	2016	2017
Uso de Canal oficial	68%	70%	74%	80%	85%
Incidencias Reportadas	350	280	60	80	65
Tiempos de Respuestas (días)	18	15	13	14	12

Tabla 10 - Indicadores de Comunicación Organizacional.  
Fuente: Elaboración propia.

## 11 PROPUESTA MODELO DE VALOR

La propuesta de valor consiste en desarrollar un modelo de gestión que estructure el cometido de proveedores de forma eficiente y una asociación virtuosa entre las empresas y Telefónica Chile. Para esto, se utilizarán las fortalezas de la compañía, experiencia y conocimientos de su capital humano, junto con las oportunidades que ofrece el mercado nacional en torno al desarrollo estratégico del sector de Telecomunicaciones.

La correcta implementación de un modelo de gestión integral de proveedores, permitirá a Telefónica Chile:

- a) Desarrollar proveedores estratégicos de alta calidad
- b) Encontrar las fortalezas y debilidades de cada uno de los proveedores
- c) Mejorar el rendimiento de la compañía
- d) Crear relaciones cálidas, fuertes y duraderas

- e) Incrementar el nivel de servicio
- f) Controlar de manera efectiva el desempeño de los proveedores
- g) Disminuir los riesgos por quiebre del servicio externalizado

El éxito del modelo propuesto, depende de la capacidad de Telefónica al seleccionar a las empresas adecuadas para el desarrollo del servicio. La evaluación inicial debe ser cuidadosa de forma tal, que permita identificar cuál de los oferentes se adapta mejor a los procesos y cultura de la organización para asegurar la integridad del contrato junto con los nuevos requerimientos ecológicos, ecológicos y culturales.

### 11.1 Modelo de Gestión

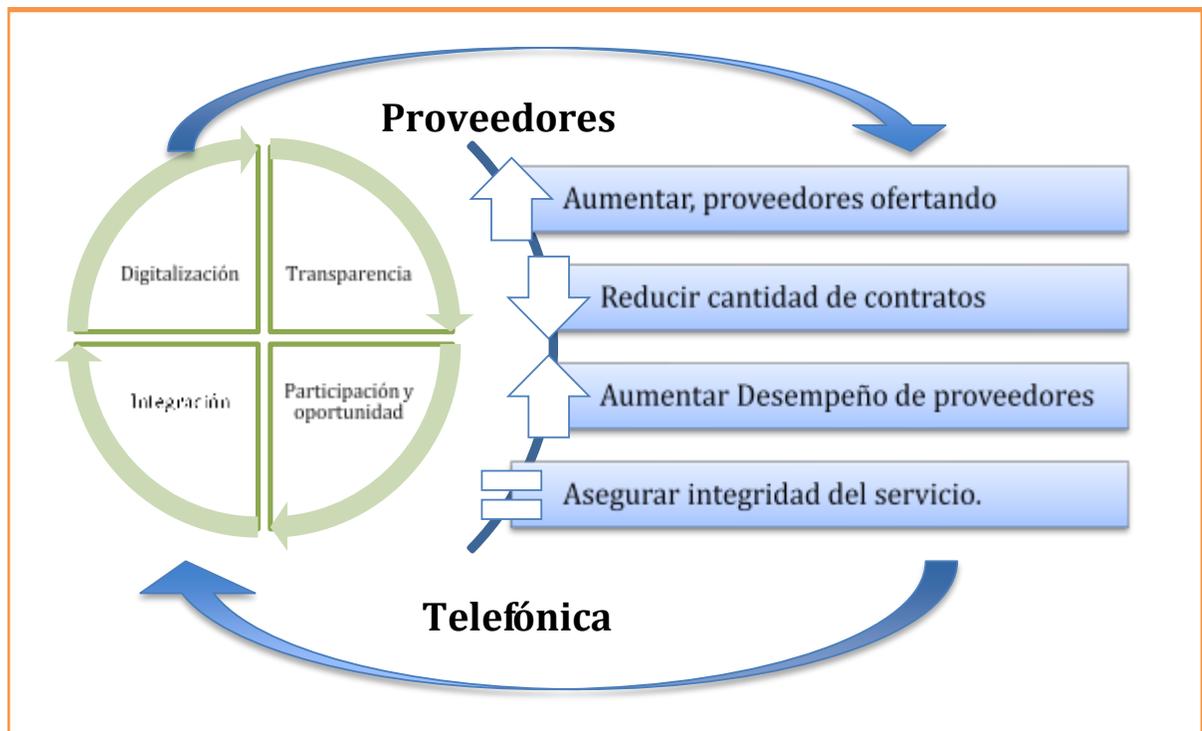


Imagen 10 - Modelo de gestión propuesto.  
Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en la Imagen 10, el modelo propuesto se sustenta en la colaboración entre Telefónica y sus empresas proveedoras, por medio de cuatro pilares primordiales, busca generar una economía colaborativa y la obtención de un beneficio mutuo.

- a) **Digitalización:** Incentivar y apoyar la Digitalización de las empresas, implica compartir la experiencia de Telefónica en torno a la implementación de Tecnologías que permitan incrementar sus capacidades frente a los nuevos desafíos que enfrenta la compañía.

Con la digitalización, las empresas podrán compartir y comunicar sus requerimientos y necesidades de forma inmediata, crear nuevas posibilidades de desarrollo en su negocio, tomar ventaja de las nuevas oportunidades que surjan y tener la posibilidad de destacar en los mercados.

- b) Transparencia:** Transparentando las comunicaciones entre Telefónica Chile y las empresas proveedoras, es la única manera de generar lealtad entre ambas partes, es necesario dejar claro los estándares de servicios, cuáles son los desafíos y necesidades o requerimientos futuros. Con esto se evita generar incertidumbres y malos entendidos, mejora la imagen de la compañía, establece relaciones sólidas, honestas, transparentes, generando una ventaja sostenible, segura y duradera en el tiempo.
- c) Integración:** La integración de los proveedores a los sistemas de Telefónica, permite desarrollar un procedimiento único para coordinar y organizar las capacidades, compartir información relevante para el desarrollo del servicio, controlar de manera eficiente los recursos y satisfacer en menor tiempo las necesidades de las empresas.
- d) Participación y oportunidad:** Las empresas que cumplan con los estándares definidos, tendrán la oportunidad de desarrollar su negocio con la compañía, para ello hay que proporcionarle una mayor participación de contratos junto con la internalización de sus servicios.

## 11.2 Evaluación y Selección de Proveedores

Un proceso de selección de proveedores, por definición, es la evaluación de diferentes propuestas. Estos son valorados bajo la óptica de determinados criterios, algunos de los cuales pueden ser subjetivos, donde se busca determinar cuál es la mejor alternativa para Telefónica.

Desde este punto de vista, se debe determinar los parámetros de evaluación y establecer cuál será el método de comparación que regirá entre las empresas proveedoras.

## 11.3 Criterios de Evaluación y Selección de Proveedores

Para la selección de proveedores, se plantea que estos sean evaluados a partir de cuatro criterios que abarquen los distintos ámbitos de gestión de contratos: “situación de la empresa”, “desempeño del servicio”, “costo” y “Tecnología empleada”.

### 11.3.1 Criterios de situación de la empresa

- a) Capacidad disponible.** Evalúa la capacidad de entregar el servicio ofrecido por el proveedor para cubrir las necesidades de Telefónica. Se evalúa de acuerdo al

porcentaje de cubrimiento respecto a las necesidades de la organización teniendo como valor 10, el máximo a puntuar.

- b) **Situación financiera.** Busca evaluar la capacidad financiera del proveedor que permita soportar y mantener en el largo plazo relaciones comerciales con Telefónica. Se medirá mediante el formato de valoración financiera que tiene actualmente Telefónica (riesgo Bajo, medio o alto). En donde una empresa con riesgo alto descalifica automáticamente al proveedor.
- c) **Responsabilidad social del proveedor.** Se solicitará a cada empresa entregar un certificado de responsabilidad social y ética. La evaluación de este parámetro es: cumple o no cumple.

### 11.3.2 Criterios de desempeño de servicio.

- a) **Evaluación Técnica.** Es esencial que los proveedores cumplan con todos los requerimientos técnicos necesarios para el desarrollo del servicio. La evaluación de este parámetro es: cumple o no cumple.
- b) **Garantías y Seguros.** Entrega de las garantías y seguros comprometidos para el desarrollo del servicio, como la falta de esto implica un riesgo para Telefónica, la evaluación de este parámetro será cumple o no cumple.
- c) **Tiempos de Entrega.** Este es un elemento clave para evaluar el desempeño de los proveedores. Resulta uno de los mejores indicadores para evaluar su cumplimiento al momento de enviar productos u ofrecer servicios que son necesarios para el proceso operativo de la empresa. Para este parámetro es recomendable revisar los registros de entrega para determinar su puntualidad en las entregas, También es conveniente inspeccionar la calidad de las entregas y que la compañía asegure que el precio pagado es conveniente y, así, ser constante en el tiempo.

### 11.3.3 Criterios de Costo

**Presupuesto:** Es importante respetar los presupuestos destinados para la contratación de los servicios, por esto se dará prioridad al proveedor que entregue un ahorro mayor en relación a los montos comprometidos sin afectar las características técnicas definidas por la compañía.

### 11.3.4 Criterio de Tecnología empleada

**Uso de Tecnología:** La evaluación a los proveedores debe evidenciar la tecnología que ellos emplean para realizar sus funciones y cumplir con sus entregas. Los proveedores deben entender que la implementación de sistemas modernos ayudará a maximizar su servicio, reducir sus costos y optimizar la comunicación con la

compañía. El parámetro para obtener esta información será: Si cuenta, no cuenta o Parcial.

### 11.3.5 Metodología de Evaluación y Selección

Habiendo identificado los criterios aplicables para la evaluación y selección de un proveedor, se establece entonces la metodología de calificación basada en promedios ponderados de los criterios según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 11, ponderación de criterios para la evaluación y selección de proveedores

Criterios de Evaluación															
Situación de la empresa				Desempeño de servicio.						Costo		Tecnología empleada			
Capacidad disponible.		Situación financiera		Responsabilidad social		Evaluación Técnica		Garantías y Seguros		Tiempos de Entrega		Presupuesto		Uso Tecnología	
10%		15%		15%		15%		15%		5%		15%		10%	
Porcentaje disponibilidad	10	Bajo	10	Cumple	10	Cumple	10	Cumple	10	0 - 30	10	Mayor	3	si cuenta	10
		Medio	5							30- 60	5	Igual	5	Parcial	5
		Alto	0	No cumple	0	No cumple	0	No cumple	0	Mayor a 60	3	Menor	10	No cuenta	3

Tabla 11 - Criterios de evaluación proveedores.  
Fuente: elaboración Propia.

### 11.4 Componentes de éxito

Al identificar los componentes internos y externos críticos de controlar, se asegura la implementación con éxito de la estrategia planteada, consiguiendo optimización de los recursos y minimizando los riesgos asociados a estos factores.

#### 11.4.1 Criterios de Obtención

La obtención de componentes críticos de éxitos se realizará identificando y registrando en una lista los factores que fomenten el desarrollo del objetivo global de Telefónica: “Convertirse en una Telco Digital de nivel mundial”, para posteriormente categorizar y diferenciar los cuatro elementos críticos o de mayor relevancia para el desarrollo del plan estratégico de proveedores, siendo necesario hacer un seguimiento y control para asegurar el éxito de lo planteado.

#### 11.4.2 Factores Críticos de Éxito

- 
- a) **Costos de capacitación:** Comprometer los fondos necesarios para sustentar el éxito del programa.
- b) **Fidelización de Proveedores:** Entregar beneficios concretos y directos para el desarrollo colaborativo.

- c) **Satisfacción laboral directa e indirecta:** Aplicar planes de bienestar laboral, protegiendo la integridad de los trabajadores.
- d) **Tecnológica:** Asegurar el cumplimiento de las necesidades de la industria utilizando instrumentos de vanguardia.

## 11.5 Canales de comunicación

La evaluación de los proveedores debe considerar la comunicación que se tiene con ellos, de tal forma que envíen información confiable cuando la empresa lo solicite. Aquí también existe la necesidad de evaluar la capacidad de respuesta de los proveedores en momentos complicados, en vista de poder corregir errores rápidamente y asegurar la continuidad de las operaciones.

Mantener canales de comunicación fluidos, ágiles e integrados resulta esencial en una gestión de riesgos productivos. Cuando hablamos de canales de comunicación eficientes, debemos ir un poco más allá del correo electrónico, es aplicar tecnología para integrar los sistemas de los proveedores con los implementados por Telefónica.

Hay que encargarse de mantener buenas relaciones con las empresas, gracias a ello la compañía puede obtener opciones ventajosas en torno a la competencia y una mejor coordinación en la entrega de los servicios entre otros beneficios. Esta relación debe ser ventajosa para ambas partes para no comprometer todo el proceso.

El desafío es hacer que las empresas se interesen en trabajar con Telefónica y que procure mantener una relación a largo plazo, basado en una relación de confianza y ayuda mutua con los proveedores claves de la compañía.

## 11.6 Seguimiento y cumplimiento

La gestión de proveedores, por definición, implica monitorear y supervisar el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Esto permite comparar un proveedor con otro, establecer quiénes ostentan mayores niveles de desempeño, y quienes practican los requisitos de calidad de acuerdo con el sistema de gestión integrado. Telefónica debe respetar su compromiso de entregar nuevas oportunidades de desarrollo para las empresas aliadas.

El Seguimiento debe hacerse de manera continua, gestionado a través de comités integrados por representantes de las empresas proveedoras y Telefónica, en el cual se comparta la experiencia de cada parte, destacando las mejores prácticas empleadas que puedan ser replicadas para el beneficio de todos.

## 12 ANÁLISIS DE BRECHAS<sup>38</sup>

El Análisis de brechas, es una herramienta de examen que compara el desempeño actual de una empresa, con una declaración de lo que se quiere alcanzar en un futuro. Como se muestra en la Imagen 11, el proceso consta de cuatro etapas desde la situación inicial hasta el desarrollo de mejoras que cubran estas brechas.

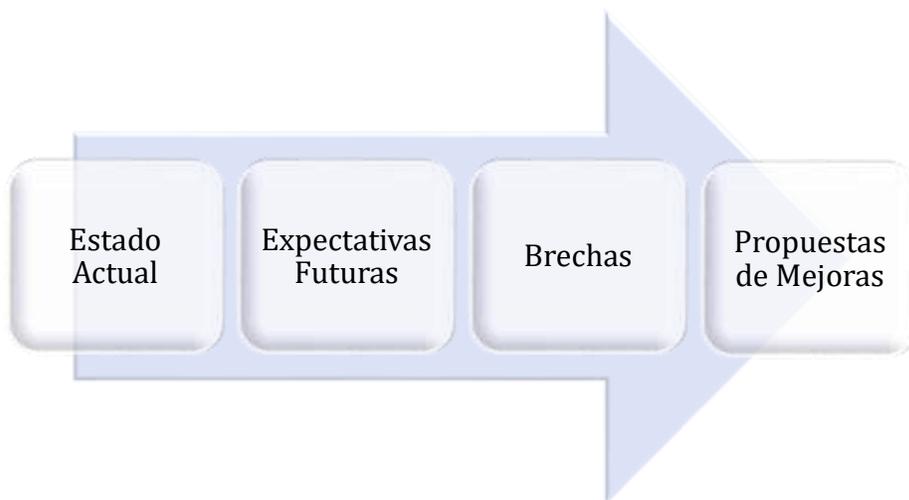


Imagen 11- Proceso análisis de brechas.  
Fuente: Elaboración propia.

- a) **Estado Actual:** Con este paso se busca tener un parámetro real de la situación actual de la empresa, se realizará recabando información y datos en torno a indicadores cuantificables que permitan planificar los programas e iniciativas para mejorar la situación de la empresa, como quedó plasmado en el capítulo 3 de este documento.
- b) **Expectativas futuras:** En este punto se traza el objetivo que se quiere alcanzar en un periodo definido de tiempo, es dónde se quiere llegar a partir de la situación actual, en el cual las metas deben ser realista y estar alineadas con las estrategias y necesidades del negocio central de Telefónica Chile.
- c) **Brechas:** Comprender la diferencia entre la situación actual y lo que se quiere lograr en un periodo definido para identificar las principales problemáticas a enfrentar para conseguir esta visión futura, qué tan lejos se está de los objetivos planteados y cómo reducir estas distancias.
- d) **Propuesta de Mejoras:** En este punto se menciona los planes y acciones necesarias para cerrar las brechas, entre la situación actual de la compañía y el escenario futuro deseada considerando los recursos a necesitar para para lograr la meta planteada.

---

<sup>38</sup> El termino brecha, es una derivación del vocablo franco "Breca" ("roto"), se utiliza para nombrar a una rotura, resquicio o abertura,

## 12.1 Expectativas Futuras.

Las expectativas a corto plazo, pretenden generar un cambio de la situación actual del comportamiento que ha presentado Telefónica Chile, sobre las cuatro dimensiones antes analizadas (Calidad, Ciclo de vida, Costo y Comunicación). Para esto, se tomará como punto base el rendimiento promedio obtenido durante el periodo 2013 – 2017, relacionado a la situación que se quiere lograr en un periodo no mayor a tres años, buscando optimizar cada indicador y bajar la dispersión o variación estándar de los registros con el fin de lograr eficiencia en los recursos.

Para calcular la expectativa futura se ha optado por alcanzar un valor que refleje los esfuerzos alcanzados durante estos cinco años y que se reduzca a la mitad de desviación de cada magnitud medida.

**A. Ciclo de Vida del Contrato:** La esperanza futura del ciclo de vida del contrato, se ha planteado optimizando los recursos utilizados para el desarrollo de las adjudicaciones, se fomentará la participación de las empresas licitadoras y el ahorro de los costos involucrados.

Como se muestra en la tabla 12, La proyección a tres años, propone bajar a la mitad de la desviación estándar presente, lo que repercutirá en una mejora de un 50% aproximadamente, respecto al resultado de cada indicador planteado.

Ítem	Promedio (2013-2018)	Desviación estándar	Expectativa a 3 años	Desviación estándar
Compras Totales	206	83,4	123,0	41,7
Tiempo Promedio de negociación	48	4,7	25	2,4
Contratos con falta de presupuestos	82	31,4	40	15,7
Proveedores Adjudicados	94	32,3	50	16,2
Promedio de contratos por proveedor	2	0,2	2	0,1
Proveedores con el 80% de las compras	19	8,8	40	4,4
Duración promedio contrato	1,3	0,3	2	0,1
Tiempo promedio Pago Facturas	63	1,5	35	0,7
Proveedores nuevos	36	23,8	50	11,9

Tabla 12 - Brechas ciclo de vida del contrato.  
Fuente: Elaboración propia.

**B. Calidad del Servicio.** La expectativa futura de la calidad de vida, se ha trazado optimizando la satisfacción de los clientes internos y externos que están involucrados durante el desarrollo del servicio, para alcanzar de manera efectiva los objetivos trazados por todos los interesados.

Como se muestra en la tabla 13, La proyección a tres años, se propone bajar a la mitad de la desviación estándar presente y este valor descontarlo al indicador promedio actual.

Ítem	Promedio (2013-2018)	Desviación estándar	Expectativa a 3 años	Desviación estándar
Satisfacción de compras	88%	2,6%	95%	1,3%
Satisfacción de proveedores	84%	2,4%	95%	1,2%
Alcance Según lo Planificado	73%	3,8%	85%	1,9%
Evaluación, Desempeño Proveedores	6,0	0,2	6,5	0,1

Tabla 13 - Calidad del Servicio.

Fuente: Elaboración propia.

- C. Costos.** El desafío para los costos asociados a la adquisición de servicios, se ha trazado de manera de lograr generar ahorros por los conceptos medidos ya que estos afectan directamente en la rentabilidad operativa de la compañía. Como se muestra en la tabla 14, La proyección a tres años, se propone bajar a la mitad de la desviación estándar presente y este valor descontarlo al indicador promedio actual.

Ítem	Promedio (2013-2018)	Desviación estándar	Expectativa a 3 años	Desviación estándar
Monto Compras Totales	17.303	9.859	12.374	4929,3
Monto extra Compras anteriores	13.420	6.114	10.363	3056,9
Ahorros Logrados	99	51	73	25,3
Costo Total Hora Hombre	1.758	161	1.677	80,5

Tabla 14 - Brechas de Costos.

Fuente: Elaboración propia.

- D. Comunicación Organizacional.** La comunicación es esencial, el reto es fomentar el uso de los canales formales que permita obtener la trazabilidad íntegra de todos los comentarios o consultas producidas durante la negociación o vida del contrato para evitar malos entendidos. Como se muestra en la tabla 15, La proyección a tres años se realizó, tomando la importancia de la utilización del canal oficial de comunicación dando una exigencia de un 90% de uso, bajando a la mitad las incidencias reportadas y los tiempos de respuestas.

Ítem	Promedio (2013-2018)	Desviación estándar	Expectativa a 3 años	Desviación estándar
Uso de Canal oficial	75%	7%	90%	3,5%
Incidencias Reportadas	167	137,5	98	68,8
Tiempos de Respuestas (días)	14	2,3	7	1,2

Tabla 15 - Brechas comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

## 12.2 Planificación de Brechas

Como se muestra en la tabla 16, las brechas faltantes de cada indicador, se han separado de manera equilibrada para ser alcanzadas en un periodo de tres años.

La planificación es sustentada en dos principios centrales:

- Mantener un equilibrio entre cada año para que los datos sirvan como fuente de información o proyección futura.
- Bajar la desviación estándar del promedio de cada indicador, es decir, disminuir la tasa de error, con el fin de dar mayor efectividad al momento de utilizar esta información.

Ítem		Brechas	Año 1	Año 2	Año 3
Calidad	Satisfacción de compras (Procesos Internos)	6,8%	90%	93%	95%
	Satisfacción de proveedores	0,11	88%	91%	95%
	Alcance Según lo Planificado	0,12	77%	81%	85%
	Evaluación, Desempeño de los Proveedores	0,46	6,2	6,3	6,5
Ciclo de Vida del contrato	N° Compras Totales	-83,40	178,6	150,8	123,0
	Tiempo Promedio de negociación	-23,40	40,6	32,8	25,0
	Contratos con falta de presupuestos	-41,60	67,7	53,9	40,0
	Proveedores Adjudicados	-44,40	79,6	64,8	50,0
	Promedio de contratos por proveedor	-0,14	2,1	2,0	2,0
	Proveedores responsables por el 80% de las compras	20,80	26,1	33,1	40,0
	Duración promedio contrato	0,68	1,5	1,8	2,0
	Tiempo promedio Pago Facturas	-28,20	53,8	44,4	35,0
	Proveedores nuevos	13,60	40,9	45,5	50,0
Costo	Monto Compras Totales	-4.929	15.660	14.017	12.374
	Monto extra Compras anteriores	-3.057	12.401	11.382	10.363
	Ahorros Logrados	-25,31	90	82	74

	Costo Total Hora Hombre	-80,49	1.731	1.704	1.677
Comunicación	Uso de Canal oficial	0,15	80%	85%	90%
	Incidencias Reportadas	-68,77	144,1	121,2	98,2
	Tiempos de Respuestas (días)	-7,40	11,9	9,5	7,0

Tabla 16 - Planificación Futura a tres años.

Fuente: Elaboración propia.

### 12.3 Propuestas de Mejoras

Para cerrar las brechas, y conseguir el objetivo planteado, se propone la formulación de los siguientes planes de acción que abarquen los principios que se han mencionado en los puntos anteriores. Se debe cuidar que estos se alienen en generar un Benchmarking colaborativo con las empresas proveedoras y el plan estratégico corporativo definido por Telefónica.

- **Propuesta 1: Comité de integración.**

Establecer comité interno con un representante de cada área involucrada durante la vida del contrato, esto permitirá comprender de mejor manera, todas las problemáticas que enfrenta cada integrante del grupo permitiendo abordar de modo efectivo sus inquietudes reduciendo los problemas de comunicación, tiempos de respuestas y satisfacción interna de los contratos.

- **Propuesta 2: Capacitación y aprendizaje**

Identificando las necesidades de todos los grupos de interés, diseñar capacitaciones sobre el uso de las herramientas implementadas por Telefónica para la gestión de contratos, entregar soluciones a las inquietudes que se presenten en torno de seguridad digital, motivar el uso de las mismas y contribuir al fortalecimiento de las habilidades de todas las partes interesadas.

- **Propuesta 3: Plan de Fidelización proveedores**

Apoyar a las empresas en el desarrollo de las herramientas necesaria para su progreso empresarial, entendiendo sus mayores inquietudes en temas de implementación tecnológica, capital de trabajo necesario para optimizar sus procesos, entregar respaldo para el progreso de sus servicios, satisfacción laboral del personal dedicado de manera

exclusiva a las operaciones de Telefónica Chile Reconociendo la importancia de lealtad de las personas, esto permitirá fidelizar a todos los participantes de la cadena del servicio prestado.

- **Propuesta 4: Pago Oportuno.**

Lograr disminuir las brechas que existen en los periodos de pago de las facturas, respetar las fechas pactadas y lograr reducirlas a 30 días, en el caso de las Pymes. Esto consentirá apoyar de forma financiera a los proveedores, entregándoles capital de trabajo para desarrollar su negocio, junto con lograr mayor fidelización y aumentar la satisfacción de estas empresas.

- **Propuesta 5: Gestión del Cambio**

Gestionar el cambio implica la interacción y lineamientos de todos los interesados en el desarrollo de los contratos, ya sea los usuarios internos como las empresas proveedoras. La correcta implementación de los cambios propuesto implica controlar y minimizar los riesgos en pro de obtener los resultados esperados. Para esto, es necesario definir claramente el modo, así también forma de actuar y comunicar que tendrá la compañía.

- **Propuesta 6: Gestionar Credibilidad Corporativa**

La credibilidad de la compañía, es la base para lograr la integración de los proveedores al desarrollo estratégico de Telefónica, de esta forma es el único modo que todas las partes estén dispuestas a compartir sus experiencias y satisfacer las expectativas de cada involucrado.

Para conseguir la credibilidad corporativa es necesario entregar un servicio o un producto de calidad, hay que asegurar la disponibilidad de los medios y suministros correctos, es por ello que la gestión de proveedores se convierte en un elemento estratégico importante dentro de la organización. La capacidad y habilidad para dar con las empresas adecuadas, se traduce en una mejora en los atributos del producto final.

No solo basta con realizar un estudio inicial, una vez elegido a los proveedores se debe evaluar su desempeño, retroalimentarlos periódicamente, trabajar estrechamente con las empresas para desarrollar sus procesos, ayudarlos a mejorar la calidad y la imagen que proyectan de Movistar.

Gracias a una gestión eficiente de proveedores se pueden mantener buenas relaciones con todos los stakeholders, lo que ayudará a la empresa a anticiparse a cualquier problema o eventualidad que pueda surgir y aportando una solución más eficaz en un momento crítico.

## 12.4 Matriz de Alcance propuestas

Las propuestas señaladas en el punto anterior, son de variada magnitud, abarcando distintas dimensiones a mejorar. La tabla 17, relaciona cada una de las mejoras señaladas con los cuatro principios de acción y de seguimiento contractual mencionados en los puntos anteriores.

Como se observa, las propuestas de mejoras son de carácter multidimensional, lo que conlleva que el éxito de estas mejoras depende de todos los involucrados por lo que una correcta implementación y control de cada una de ellas impactará directamente a los resultados obtenidos por las dimensiones de control y el resultado global del modelo propuesto.

Dimensión	Item	Comité de integración	Capacitación y aprendizaje	Plan de Fidelización proveedores	Pago Oportuno.	Gestión del Cambio	Gestionar Credibilidad Corporativa
calidad	Satisfacción de compras (Procesos Internos)	x	x	x		x	x
	Satisfacción de proveedores	x	x	x	x	x	x
	Alcance Según lo Planificado	x	x			x	
	Evaluación, Desempeño de los Proveedores	x		x	x	x	
ciclo	N° Compras Totales		x			x	x
	Tiempo Promedio de negociación	x	x		x	x	x
	Contratos con falta de presupuestos		x				
	Proveedores Adjudicados			x	x		x
	Promedio de contratos por proveedor			x	x		x
	N° Proveedores responsables por el 80% de las compras			x	x		
	Duración promedio contrato			x	x		
	Tiempo promedio Pago Facturas		x	x	x		x
costo	Proveedores nuevos			x			x
	Monto Compras Totales			x	x		
	Monto extra Compras anteriores			x	x		
	Ahorros Logrados			x	x		
Comunicación	Costo Total Hora Hombre		x	x		x	x
	Uso de Canal oficial	x				x	x
	Incidencias Reportadas	x				x	x
	Tiempos de Respuestas (días)	x				x	x

Tabla 17 - Impacto de Propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

## **13 EVALUACIÓN FINANCIERA**

En la evolución financiera se definirán y valorarán entre sí los costos e ingresos necesarios para desarrollar el modelo de mejora en la gestión de proveedores, se determinarán la capacidad de ahorro y la generación de ingreso reflejada como la rentabilidad alcanzada producto del desarrollo de las actividades antes descritas.

Para cuantificar los costos identificados para la implementación del plan de mejora, se asemejarán los principales costos que se deben incurrir para lograr el desarrollo de las propuestas planteadas en el punto 12.3, y se estimarán los beneficios esperados por el despliegue de las mejoras diseñadas.

De manera posterior, se evaluarán los flujos esperados durante los cinco siguientes años bajo dos escenarios posibles.

- a) Situación futura sin proyecto de Mejora
- b) Situación futura con proyecto de mejora

El análisis y comparación de esto dos escenarios, se hará a partir de los estados de resultados consolidados de los ejercicios terminados al 31 de diciembre de Telefónica Chile (año 2016 y 2017). El considerar esta información como referencias, permite obtener los supuestos necesarios de crecimientos y nivel de gastos que ostenta Telefónica Chile para conseguir de manera más exacta la rentabilidad esperada del proyecto. También permite considerar cómo será su evolución durante los próximos cinco años y asumir una referencia de impacto financiero para replicar el plan de mejora en todas las áreas de la compañía.

### **13.1 Costos**

La obtención de los costos necesarios para implementar el desarrollo integral de proveedores estratégicos, se obtendrá a partir de verificar y clasificar los gastos que se debe incurrir en el despliegue de las propuestas planteadas.

En la tabla 18, se cuantificarán los distintos componentes de inversión relevantes para el despliegue de las mejoras, revisando los costos de operación y los gastos generales que se requieren para el desarrollo de las propuestas planteadas.

La obtención de costos, se ha realizado por medio de cotizaciones obtenidas de proyectos ya desarrollados por Telefónica Chile, contemplando los elementos necesarios para la correcta implementación del plan de acciones, definido anteriormente.

Descripción	Valor	Cantidad anual	Costo anual CLP
Representante del área usuaria	10.000 x hora	12 horas	120.000
Representante de RRHH	10.000 x hora	24 horas	240.000
Representante de legal	15.000 x hora	12 horas	180.000
Experto en integración	15.000 x hora	12 horas	180.000
Experto según necesidad	15.000 x hora	12 horas	180.000
Sala de evento	30.000 x hora	24 horas	720.000
Comida y bebidas	3.500 x persona	180 personas	630.000
Otros materiales e imprevistos	30.000 por reunión	12 secciones	360.000
Curso de Digitalización	70.000 por persona	30 personas	21.000.000
Capacitación Seguridad Digital	70.000 por persona	31 personas	21.000.001
Capacitación en Integración	70.000 por persona	32 personas	21.000.002
Gift Card para Empresas Aliadas	15000 unidad	1000 unidad	15.000.000
Globos Estampados	90 unidad	100 unidad	9.000
Powers Bank	1350 unidad	100 unidad	135.000
porta celular magnético	2500 unidad	100 unidad	250.000
Cuadernos ecológicos con lápiz	1964 unidad	100 unidad	196.400
Consultoría Gestión del Cambio (108 jornadas)	20.000.000 año	1 año	20.000.000
Otros costos			15.000.000
<b>Total, Presupuesto</b>			<b>116.200.403</b>

Tabla 18 - Costos de implementación propuesta de mejora

Fuente: Desarrollo propio con datos obtenidos de cotizaciones reales para la empresa.

### 13.2 Ahorros.

La optimización de la gestión de proveedores, contempla la obtención de ahorros producto del uso eficiente de los recursos destinados por Telefónica, esto permitirá disminuir los siguientes ítems:

- a) Costos de Contratos.
- b) Montos Inyectados a contratos anteriores
- c) Costo hora Hombre necesarios para la gestión administrativa

Por otra parte, la proyección de ahorros se ha planteado tomando las siguientes consideraciones:

- a) Promedio de los costos obtenidos durante el periodo 2013 – 2017.
- b) Variación estándar del promedio obtenido en este mismo periodo

Se busca optimizar los resultados futuros por lo cual se plantea reducir a la mitad y de manera controlada, en un periodo de tres años, la dispersión de los montos de compras. Esto permite controlar de manera efectiva las proyecciones futuras dando credibilidad a los registros históricos, mejorando la relación con los proveedores, perfeccionando la entrega de servicios, de igual forma, disminuyendo el riesgo por quiebre de stock.

La tabla 19, Plantea la planificación de ahorros potenciales para los siguientes años, para el periodo 4 y 5 no se considera inversión de capitales adicionales por lo que no se contemplan reducción de costos por los conceptos de mejoras.

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro Hora Hombre	-345	-338	-331	-	-
Ahorro Compras programadas	-1.643	-1.643	-1.643	-	-
Ahorros en Inyección compras anteriores	-1.019	-1.019	-1.019	-	-
<b>Total, Ahorro</b>	<b>-3.007</b>	<b>-3.000</b>	<b>-2.993</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Tabla 19 - Proyección de ahorros

Fuente: desarrollo propio según propuesta de mejora.

### 13.3 Beneficios.

La implementación de las mejoras antes descrita, junto con generar ahorros por los conceptos señalados, permitirá perfeccionar la obtención de ingresos procedentes de la optimización de parámetros:

- a) Productivos.
- b) Calidad.
- c) Tiempos operacionales.
- d) Uso eficiente de los recursos.

Se razona que optimizar la gestión de proveedores, impulsa el desarrollo de las empresas y permite incrementar hasta en un 10% las entradas operacionales de la compañía<sup>39</sup>. Basado en este fundamento, tomando una posición desfavorable y el aporte del segmento a las utilidades de Telefónica Chile, se fijará en un 2% anual el beneficio obtenidos de los ingresos con la implementación de sistema estratégico de gestión de proveedores.

La tabla 20, muestra la proyección de ingresos a lograr para los próximos 5 años producto de la implementación de las mejoras propuestas.

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de actividades ordinarias	1.630.266	1.662.871	1.696.129	1.730.051	1.764.652
<b>Ingresos derivados por mejora</b>	<b>32.605</b>	<b>33.257</b>	<b>33.923</b>	<b>34.601</b>	<b>35.293</b>

Tabla 20 - Ingresos productos de implementación de mejoras.

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>39</sup> IBM Business Value Chief Procurement Officer Study, <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/gestion-de-compras/>

### 13.4 Flujo de capitales

El análisis de los flujos proyectados contempla la obtención de los gastos e ingresos declarados por Telefónica Chile en su memoria anual del año 2017, junto con el comportamiento, inversión, expectativas de crecimiento y tasa de riesgo para descontar los flujos definidos en el mismo documento, esto ha permitido obtener un alto grado de confianza en los datos emanados.

Como se menciona anteriormente, los flujos contemplan dos escenarios posibles:

- a) Situación futura sin proyecto de Mejora
- b) Situación futura Con proyecto de mejora

Para los análisis se han utilizado los siguientes supuestos:

- a) Se considera como base los ingresos y gastos declarados en los Estados de Resultados de Telefónica, año 2017
- b) Los incrementos o decremento de cada ítem corresponden a la variación obtenida entre los años 2016- 2017
- c) Tasa de descuento de un 8,19% (utilizada por Telefónica Chile<sup>40</sup>)
- d) Tasa Crecimiento de ingresos de un 2%, considerando la desaceleración del mercado y los resultados obtenidos por Telefónica, que registró una pérdida de -1,70% del periodo 2016 al 2017<sup>41</sup>
- e) Se contempla una inversión fija para los siguientes 5 años
- f) La inversión necesaria para el desarrollo de las mejoras propuestas, se sumaron a la inversión comprometida por la compañía.
- g) La reducción de gastos en Hora Hombre, se ha incluido en el ítem: “gasto de Personal”
- h) La reducción de gastos que plantea la mejora, se ha reflejado en el ítem: “otros gastos por Naturaleza”, esta contempla consumos de insumos o productos extras necesarios para el desarrollo del proyecto.

La Tabla 21, establece un resumen de los supuestos planteados y su variación según la expectativa futura.

Situación Base EERR 2017		Expectativas futuras	
Ingreso por la actividad	1.598.300	Incremento anual	2%
Gasto de personal	-128.914	Incremento Anual	1%
Gasto de depreciación	-287.509	Decremento anual	-5%
Otros Gastos por naturaleza	-1.052.414	Incremento anual	3,30%
Gasto por impuesto	27%		
Inversión Operacional fija	(295.996)		
Tasa de descuento los flujos	8,19%	<b>Inversión en propuestas</b>	<b>(116)</b>

Tabla 21 - supuestos planteados, calculo flujos de capitales.

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>40</sup> Fuente, Memoria Anual Telefónica Móviles Chile S.A. 2017

<sup>41</sup> Fuente, Memoria Anual Telefónica Móviles Chile S.A. 2017

### 13.4.1 Proyección sin proyecto de Mejora

La tabla 22, muestra el flujo de caja esperado, se basa en un escenario optimista, en el que Telefónica reduzca de forma paulatina las pérdidas que ha venido generando durante los últimos años, recuperando de manera controlada su nivel de crecimiento, fiscalizando el endeudamiento y la inversión.

#### Cifras en millones de pesos

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		1.630.266	1.662.871	1.696.129	1.730.051	.764.652
<b>OTROS INGRESOS</b>		12.746	13.001	13.261	13.526	13.797
<b>TOTAL, INGRESOS</b>		<b>1.643.012</b>	<b>1.675.872</b>	<b>1.709.390</b>	<b>1.743.577</b>	<b>1.778.449</b>
Gasto de personal		(130.203)	(131.505)	(132.820)	(134.148)	(135.490)
Gasto de depreciación		(273.134)	(275.865)	(278.624)	(281.410)	(284.224)
Otros Gastos por naturaleza		(1.087.144)	1.098.015)	(1.108.995)	(1.120.085)	(1.131.286)
<b>TOTAL, GASTOS</b>		<b>(1.490.480)</b>	<b>1.505.385)</b>	<b>(1.520.439)</b>	<b>(1.535.643)</b>	<b>(1.551.000)</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>152.532</b>	<b>170.487</b>	<b>188.951</b>	<b>207.934</b>	<b>227.449</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTO</b>		152.532	170.487	188.951	207.934	227.449
Gasto por impuesto		(41.184)	(46.031)	(51.017)	(56.142)	(61.411)
<b>Utilidades después de impuesto</b>		111.348	124.456	137.934	151.792	166.038
Depreciación Legal		273.134	275.865	278.624	281.410	284.224
<b>Flujo operacional</b>		<b>384.482</b>	<b>400.320</b>	<b>416.557</b>	<b>433.202</b>	<b>450.262</b>
Inversión	(295.996)	(295.996)	(295.996)	(295.996)	(295.996)	(295.996)
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(295.996)</b>	88.486	104.324	120.561	137.206	154.266

Tabla 22 - Flujo caja, Sin Proyecto.

Fuente: Desarrollo propio con información obtenida de los Estados de Resultados Consolidados Telefónica Chile.

<b>Tasa Retorno</b>	8,19%
<b>Van</b>	161.139
<b>TIR</b>	26%

Como se logra apreciar, si la compañía se mantiene operando sin generar cambios en la gestión de proveedores o controlando los gastos, el flujo de caja de la operación se mantiene estable sin muchas variaciones, el poseer un "VAN" positivo de 161.139 millones de pesos, muestra el beneficio que obtendrá la compañía, dicho de otra forma, se obtiene un rendimiento atractivo con un riesgo relativamente bajo.

El obtener una TIR de 26%, respalda que el beneficio logrado, producto de las inversiones realizadas, será considerablemente más alto a las obtenida por una inversión con bajo riesgo. Esto demuestra el buen momento que está pasando la industria de telecomunicaciones y las grandes expectativas que se esperan para este sector.

### 13.4.2 Proyección con proyecto de Mejora

La siguiente tabla muestra el flujo de caja esperado con la implementación del proyecto de mejora, de igual forma que el escenario sin proyecto, este también se basa en un

escenario optimista, en el que Telefónica reduzca de forma paulatina las pérdidas que ha venido generando durante los últimos años, que recupere de forma pausada su nivel de crecimiento, controlando el endeudamiento y la inversión.

La tabla 23, proyecta que el conservar estos supuestos en los comportamientos antes dicho, permite obtener el impacto real que se lograrán producto de las inclusiones de las mejoras planteadas.

### Cifras en millones de pesos

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		1.630.266	1.662.871	1.696.129	1.730.051	1.764.652
<b>INGRESOS DERIVADOS DE MEJORAS</b>		32.605	33.257	33.923	34.601	35.293
<b>OTROS INGRESOS</b>		12.496	12.746	13.001	13.261	13.526
<b>TOTAL, INGRESOS</b>		1.675.367	1.708.875	1.743.052	1.777.913	1.813.471
Gasto de personal		(129.858)	(130.819)	(131.796)	(133.114)	(134.445)
Gasto de depreciación		(273.134)	(275.865)	(278.624)	(281.410)	(284.224)
Otros Gastos por naturaleza		(1.084.482)	(1.092.664)	(1.100.929)	(1.111.938)	(1.123.058)
<b>TOTAL, GASTOS</b>		(1.487.474)	(1.499.348)	(1.511.349)	(1.526.462)	(1.541.727)
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		187.894	209.526	231.703	251.451	271.745
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTO</b>		187.894	209.526	231.703	251.451	271.745
Gasto por impuesto		(50.731)	(56.572)	(62.560)	(67.892)	(73.371)
<b>Utilidades después de impuesto</b>		137.162	152.954	169.144	183.559	198.374
Depreciación Legal		273.134	275.865	278.624	281.410	284.224
<b>Flujo operacional</b>		410.296	428.819	447.767	464.969	482.597
Inversión Operacional Fija	(296.112)	(295.996)	(295.996)	(295.996)	(295.996)	(295.996)
Inversión de Mejora	(116)	(116)	(116)			
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(296.112)</b>	114.184	132.707	151.771	168.973	186.601

Tabla 23 - Flujo caja, con Proyecto.

Fuente: Desarrollo propio con información obtenida de los Estados de Resultados Consolidados Telefónica Chile.

<b>Tasa Retorno</b>	8,19%
<b>Van</b>	269.773
<b>TIR</b>	38%

Como se puede apreciar, la inclusión de las mejoras a la operación cotidiana de las actividades de Telefónica Chile, refleja un avance significativo, el obtener un Van de 269.773 millones de pesos, confirma los beneficios económicos producto de la inclusión de las mejoras.

El conseguir una TIR de un 38% ratifica lo atractivo que se vuelve invertir en la industria de las telecomunicaciones, sobre todo si se trabaja de la mano con las empresas proveedoras. El poseer una tasa interna de retorno alta, se justifica por el modelo de mejora planteado, considerando el nivel de empresa que es Telefónica y los montos de sus transacciones, este no necesita de grandes inversiones para su implementación, el plan de gestión aborda directamente a la reducción de los costos para optimizar las utilidades obtenidas, basado en alcanzar economías de escala siendo eficiente con la gestión de proveedores y alienándolos con la estrategia de la compañía.

### 13.4.3 Comparación de escenarios.

Como se muestra en la tabla 24, la implementación del sistema integral de gestión de proveedores permite ganar grandes dividendos financieros para Telefónica Chile, incrementa los flujos de capitales proyectados para los próximos cinco años, mejora la utilidad operacional de la compañía y mejora la tasa de retorno por la inversión realizada, sin aumentar el riesgo asociado a los capitales dispuestos.

#### Cifras en millones de pesos

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	(295.996)	88.486	104.324	120.561	137.206	154.266
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	(296.112)	114.184	132.707	151.771	168.973	186.601
<b>DIFERENCIA</b>	<b>(116)</b>	<b>25.698</b>	<b>28.382</b>	<b>31.210</b>	<b>31.767</b>	<b>32.336</b>

Tabla 24 - Comparación de escenarios.  
Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tasa Retorno</b>	8,19%
<b>Van</b>	108.634

## 14 CONCLUSIÓN

Como se pudo apreciar la Revolución Digital, nos ha llevado a una época de cambios sin precedentes, a velocidades nunca antes vista, donde; se ha cambiado la forma de relacionarse entre empresas y proveedores, los consumidores cada día son más variados y exigentes, con opiniones relevantes que son necesarias de considerar al momento de definir las estrategias operacionales de la compañía.

El Gobierno de Chile, ha manifestado la importancia que tendrán las tecnologías en las comunicaciones y el modelo económico del país, por ello, ha venido realizando distintas acciones para incentivar la inversión extranjera y el desarrollo de nuevas tecnologías; ha implementado planes que estimulan la competencia, la convergencia de servicios, la innovación en pro del beneficio de los usuarios, la creación de empleos, el cuidar las buenas prácticas sociales, el cuidado y protección del medio ambiente junto con el valor agregado a nuestro país en materia de innovación y formación de capacidades.

Telefónica Chile, como miembro de un conglomerado Global, haciendo eco de estas nuevas tendencias ha comprendido la importancia y relevancia de adaptarse a estos nuevos tiempos, por lo que se ha enfocado en acomodar sus operaciones para convertirse en una empresa de telecomunicaciones de nivel mundial, que entregue soluciones digitales a todos sus clientes.

Esta transformación es posible solo considerando a todos los involucrados en la cadena de valor de la compañía, Telefónica ha venido implementado soluciones para sus clientes y empleados, pero ha descuidado de sobremanera a sus proveedores locales, no brindado la posibilidad ni el apoyo para que estas empresas se adapten a estos nuevos tiempos, dejándolos abandonados en su camino hacia la integración y evolución digital.

En este contexto Telefónica tiene un deber ético y social con sus proveedores locales y los trabajadores de estas empresas, que producto de su poca experiencia o sus recursos limitados se les dificulta la adaptación de sus operaciones a estos nuevos tiempos.

Por lo anterior, la correcta gestión de proveedores se presenta como una de las principales herramientas competitivas a la que deben optar las empresas para lograr conseguir los objetivos corporativos, una integración eficiente de estas entidades a las estrategias de Telefónica, permite desarrollar economías en escala para reducir costos, optimizar los recursos y aumentar los resultados financieros sin incurrir en grandes inversiones ni aumentar los riesgos asociados a la inversión.

Basado en los cuatro criterios trazados, permitió plantear seis propuestas de mejoras para optimizar el comportamiento del segmento en los Ítem de calidad del servicio, costos involucrados, ciclo de vida del contrato y comunicación organizacional, proyectando que en un periodo de cinco años se obtengan 269.773 millones de pesos como resultados operacionales (108.634 millones sobre la estimación de la operación sin proyecto).

Telefónica Chile, tiene la oportunidad de volver a ser una de las principales empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones del mercado nacional, aumentar la satisfacción de sus clientes entregando soluciones reales a los problemas que enfrentan sus consumidores.

## 15 BIBLIOGRAFÍA

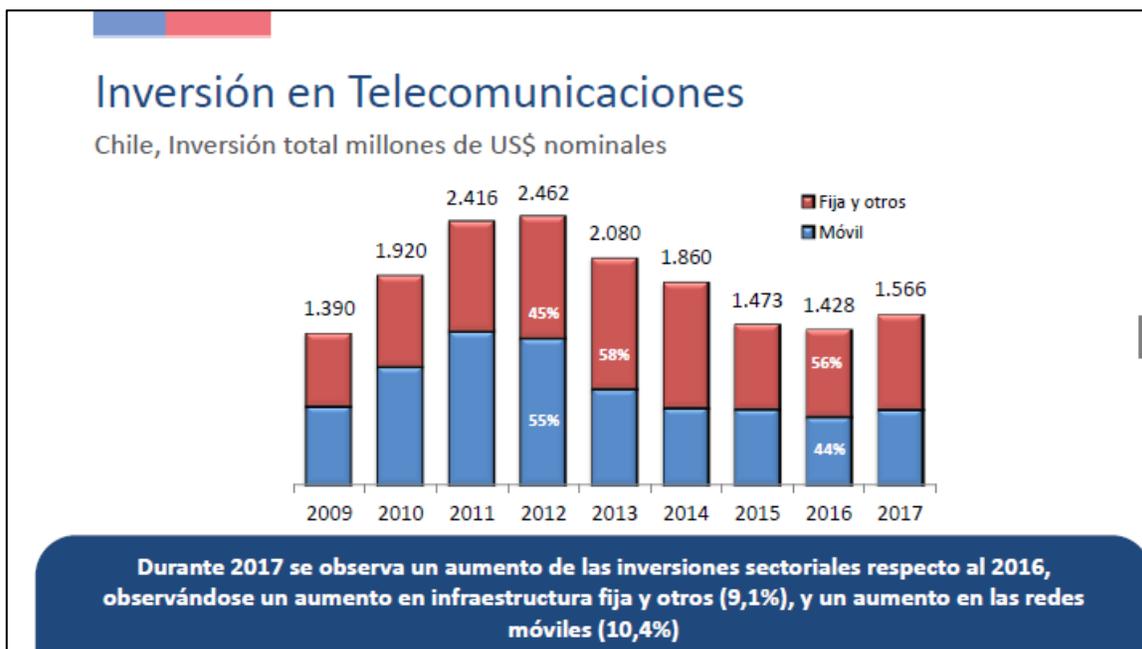
- 1- El análisis DAFO: Los secretos para el negocio. Economía y empresa, Editorial Antártica.
- 2- El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio, economía y empresa, Editorial Antártica. 2012
- 3- Habilidades de comunicación empresarial. Manual teórico, José Carlos Torres Martín, editorial CEP, 2015
- 4- El benchmarking: La importancia de analizar el mercado, economía y empresa, Editorial Antártica. 2012
- 5- Memoria Anual Telefónica Móviles Chile S.A. 2017
- 6- Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro Grupo Telefónica.
- 7- Principios de Negocio Responsable de Telefónica
- 8- Historia de las TELECOMUNICACIONES Colección Histórico-Tecnológica de Telefónica
- 9- Movistar, Informe integrado 2017
- 10-Balance sector Telecomunicaciones; Subtel, mayo 2018
- 11-Sala de Prensa Subtel, 30 de enero 2018.
- 12- GLOBAL DIGITAL REPORT 2018, We Are Social y Hootsuite
- 13-The annual report on the world's most valuable telecoms brands- February 2018

## 16 ANEXOS

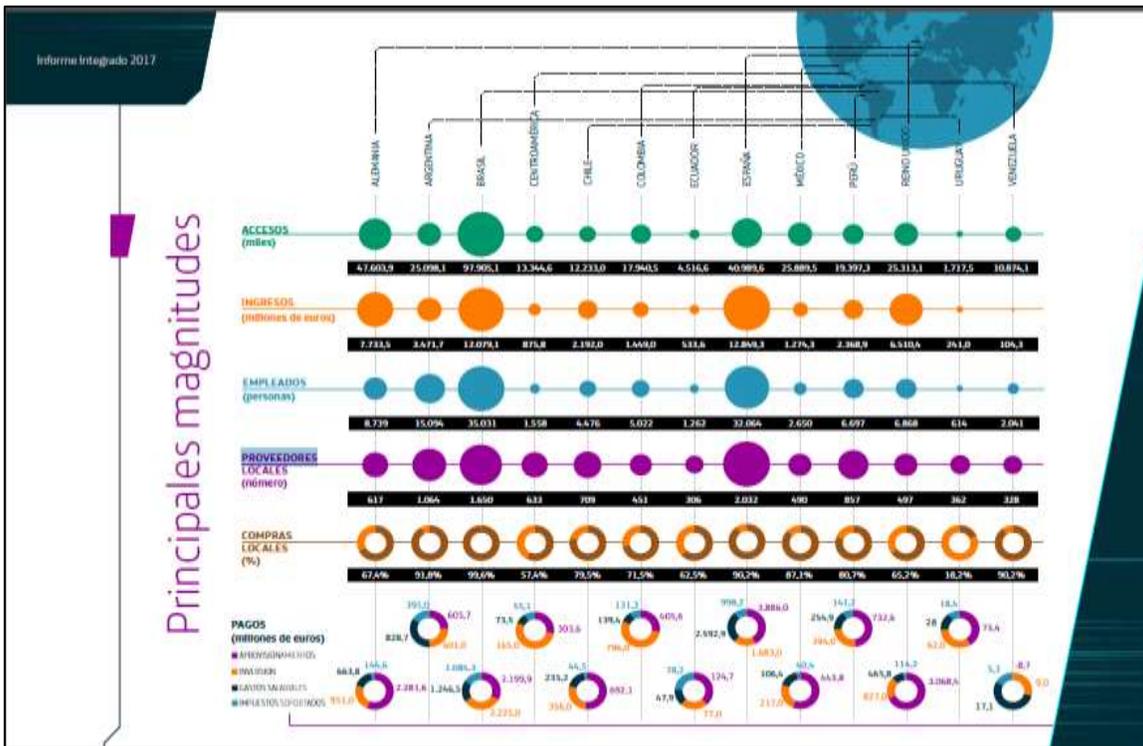
### Anexo 1, Evolución de Penetración de Internet Fijo y móvil en Chile.



### Anexo 2, Inversión en Telecomunicaciones en Chile

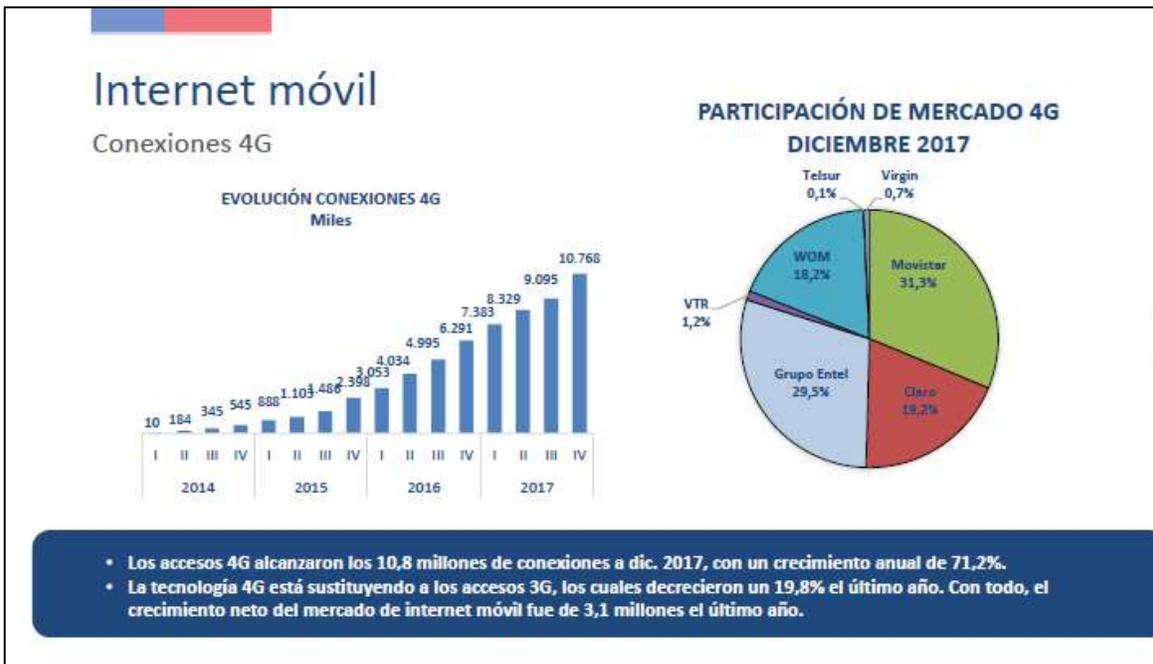


## Anexo 3, Principales Magnitudes de Telefónica S.A



Fuente: Movistar, Informe integrado 2017

## Anexo 4, Participación de Mercado 4G en Chile



Fuente: Subtel, Balance sector Telecomunicaciones; mayo 2018

## **Anexo 5, Antecedentes Preliminares**

El desarrollo del trabajo contempla la obtención de antecedentes Técnico, Financieros, Legales y de Tendencia de la Industria de Telecomunicaciones.

### **a- Antecedentes Técnicos.**

Telefónica Chile, durante el año 2017 trabajo con 540 proveedores en donde el 83 %, son empresas constituidas en Chile, el volumen de adjudicación total alcanzó el orden de \$885.996 millones<sup>42</sup>.

El 18 % de los reclamos recibidos por la Subtel corresponde al mercado de las telecomunicaciones. El servicio de Services and Works, tiene la función de recibir y resolver las distintas problemáticas que se presentan a los clientes, Telefónica Chile es la empresa que lidera el ranking de reclamos recibidos por Sernac y la Subtel.<sup>43</sup>

### **b- Antecedentes Financieros.**

Telefónica Chile invirtió 356 millones de Euro, donde el 79% de las compras correspondió 709 Proveedores locales, sus ingresos alcanzaron 2.192 millones de euro<sup>44</sup>

### **c- Antecedentes Legales.**

Telefónica Chile se rige por la Ley General de Telecomunicación (Ley N° 18.168) junto con todas las leyes, normas y decretos que se establece para respetar dentro del territorio nacional. La Ley de subcontratación (Ley N° 20.123) regula las obligaciones y responsabilidades que tienen las empresas con los trabajadores subcontratados, Telefónica Chile incluye en sus contratos una cláusula que le permite monitorear y auditar el desarrollo del servicio y la integridad de los trabajadores.

### **d- Tendencia de la Industria.**

Las empresas están optando cada vez más en la subcontratación de los servicios<sup>45</sup>, al momento de optar por un proveedor, se valorando a las empresas que tienen presencia en distintos países para entregar un servicio más estandarizado.

Con la portabilidad numérica, los clientes se cambian de compañía cada vez que sienten que no se les entrega un servicio adecuado o que otra empresa le ofrece un servicio más atractivo para sus necesidades.

---

<sup>42</sup> Fuente: Memoria anual 2017, Telefónica Móviles Chile

<sup>43</sup> Fuente: Sala de Prensa Subtel, 3 de enero 2018; <https://www.subtel.gob.cl/ranking-sernac-subtel-telefonía-móvil-es-el-servicio-más-reclamado-en-el-mercado-de-telecomunicaciones/>

<sup>44</sup> Fuente: Movistar informe integrado 2017, página 11

<sup>45</sup> Fuente: El dinamó, <https://www.eldinamo.cl/blog/el-auge-de-las-empresas-de-outsourcing-y-servicios-transitorios/>

## Anexo 6, Brand Finance Telecoms 50 (USD m)

Rank 2018	Rank 2017	Brand name	Country	Brand value (USD m) 2018	% change	Brand value (USD m) 2017	Brand rating 2018	Brand rating 2017
1	1	AT&T	United States	82,422	-5%	87,016	AAA-	AAA
2	2	Verizon	United States	82,828	-5%	63,875	AAA-	AAA-
3	3	China Mobile	China	63,228	+14%	46,734	AAA	AAA
4	4	NTT Group	Japan	40,872	+1%	40,542	AA+	AA+
5	5	T (Deutsche Telekom)	Germany	40,152	+10%	36,433	AA+	AA+
6	6	Xfinity	United States	28,121	0%	26,180	AA+	AA+
7	10	China Telecom	China	23,979	+38%	17,559	AA+	AA+
8	8	Orange	France	22,208	+3%	21,526	AAA-	AAA-
9	9	SoftBank	Japan	18,928	-8%	20,621	AA+	AA
10	7	Vodafone	United Kingdom	18,744	-14%	21,831	AA+	AA+
11	11	au	Japan	16,828	-2%	16,919	AA+	AAA-
12	12	Spectrum	United States	13,398	-15%	15,738	AA-	AA
13	14	Telstra	Australia	12,438	+14%	10,943	AAA	AAA-
14	13	BT	United Kingdom	11,494	0%	11,439	AA+	AAA-
15	19	China Unicom	China	11,479	+23%	9,355	AA	AA
16	16	Movistar	Spain	11,415	+13%	10,065	AAA-	AAA
17	18	Bell	Canada	10,830	+12%	9,686	AAA-	AAA-
18	15	Sky	United Kingdom	10,162	-2%	10,368	AAA-	AAA-
19	26	TIM	Italy	8,858	+33%	6,492	AAA-	AA+
20	17	O2	United Kingdom	8,837	-11%	9,719	AA+	AAA-
21	23	Rogers	Canada	7,887	+14%	6,898	AAA-	AAA-
22	31	Etisalat	UAE	7,702	+40%	5,512	AAA-	AA+
23	25	Telus	Canada	7,701	+17%	6,564	AAA	AAA-
24	20	Sprint	United States	7,455	-16%	8,848	AA	AA
25	28	3	United Kingdom	7,347	+15%	6,367	AA	AA+
26	27	Centurylink	United States	7,075	+10%	6,412	AA-	AA-
27	22	Telenor	Norway	6,856	-4%	7,163	AA+	AAA-
28	33	SK	South Korea	6,701	+28%	5,233	AAA-	AA
29	21	Airtel	India	6,680	-14%	7,722	AAA	AA+
30	29	STC	Saudi Arabia	6,651	+7%	6,218	AA+	AA+
31	24	Swisscom	Switzerland	6,201	-7%	6,633	AAA	AAA
32	32	Claro	Mexico	6,085	+12%	5,430	AAA-	AAA-
33	30	SFR	France	5,793	0%	5,808	AA+	AAA-
34	41	Chunghwa	China (Taiwan)	5,507	+50%	3,668	AA+	AA+
35	34	KT	South Korea	5,252	+3%	5,091	AA+	AA+
36	39	Telkom Indonesia	Indonesia	5,168	+19%	4,335	AAA	AAA-
37	38	EE	United Kingdom	4,888	+7%	4,377	AAA-	AA
38	36	Telia	Sweden	4,281	-7%	4,614	AA+	AA
39	45	Optus	Australia	3,946	+19%	3,316	AAA-	AA+
40	72	UQ Communications	Japan	3,787	+140%	1,568	A+	A-
41	42	Telcel	Mexico	3,539	0%	3,552	AA+	AAA-
42	37	Dish Network	United States	3,437	-25%	4,593	A+	AA-
43	49	Singtel	Singapore	3,428	+31%	2,625	AAA-	AA
44	46	Ooredoo	Qatar	3,389	+9%	3,104	AA+	AA
45	47	MTN	South Africa	3,252	+9%	2,975	AAA-	AA+
46	61	AIS	Thailand	3,211	+49%	2,162	AAA	AA+
47	48	Viettel Telecom	Vietnam	3,178	+18%	2,686	AA-	A
48	44	KPN	Netherlands	3,134	-8%	3,348	AAA-	AAA-
49	51	LG U+	South Korea	3,029	+16%	2,618	AA	AA
50	62	Free Mobile	France	2,984	+40%	2,121	AAA-	AA+

16. Brand Finance Telecoms 300 February 2018

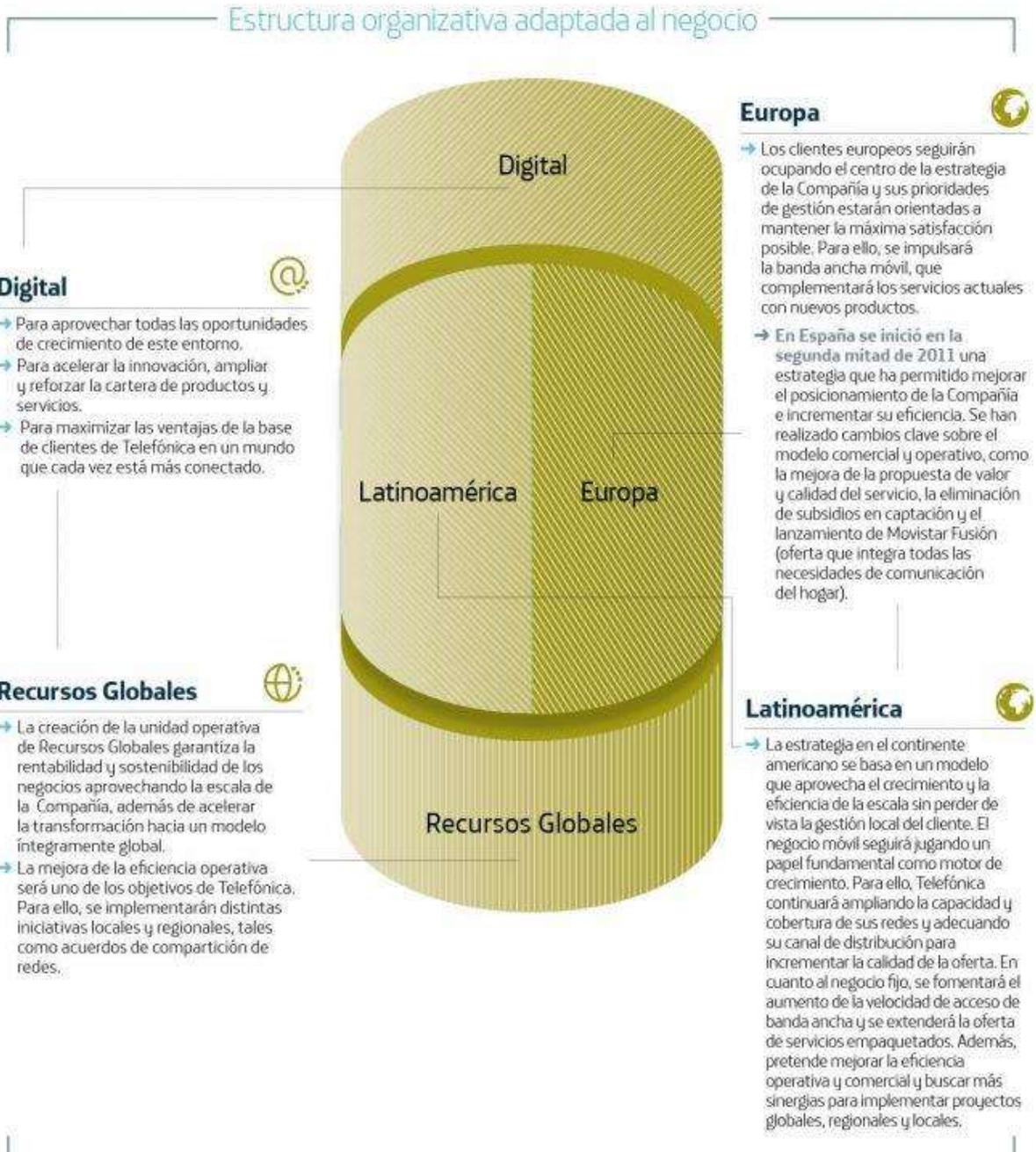
Fuente: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/>

## Anexo 7, Participación Mercado, Telefonía Móvil en Chile



Fuente: Subtel, Informe sector de Telecomunicaciones, marzo 2018

## Anexo 8, Modelo de negocio Telefónica



Fuente: Telefónica S.A

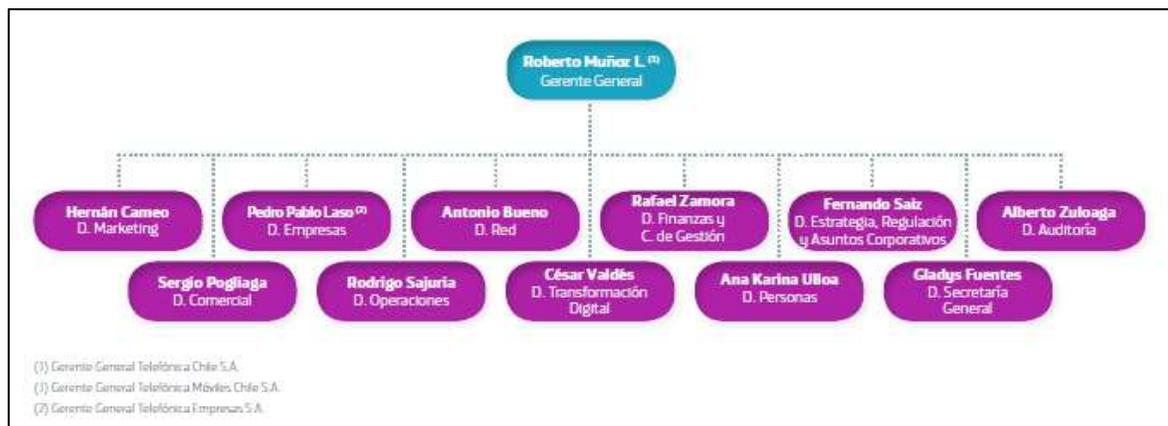
## Anexo 9, Participación del mercado, Servicio de Telefonía Móvil

Año	Mes	Claro	ENTEL PCS	Movistar	WOM	Interexport	Telsur	Virgin	VTR	Netline	Nomade	Falabella Móvil	Telestar	Simple
2000	Dic	7,76%	37,45%	54,78%										
2001	Dic	12,35%	43,33%	44,32%										
2002	Dic	15,80%	41,13%	43,07%										
2003	Dic	16,66%	37,37%	45,96%										
2004	Dic	16,61%	35,32%	48,07%										
2005	Dic	17,53%	38,17%	44,30%										
2006	Dic	18,32%	39,07%	42,61%										
2007	Dic	18,06%	39,65%	42,29%										
2008	Dic	18,58%	38,80%	42,57%	0,05%									
2009	Dic	19,61%	38,29%	42,02%	0,08%									
2010	Dic	22,49%	36,42%	40,95%	0,14%	0,00%								
2011	Dic	23,14%	37,44%	39,24%	0,17%	0,01%	0,00%							
2012	Dic	24,24%	36,68%	37,82%	0,47%	0,01%	0,01%	0,43%	0,33%	0,02%	0,00%			
2013	Dic	21,78%	37,50%	38,49%	0,96%	0,01%	0,02%	0,70%	0,30%	0,02%	0,00%	0,22%		
2014	Dic	22,72%	35,62%	38,31%	1,43%	0,00%	0,03%	0,97%	0,45%	0,02%	0,00%	0,44%	0,01%	
2015	Dic	23,20%	34,95%	36,60%	2,89%	0,00%	0,04%	1,29%	0,57%	0,01%	0,00%	0,41%	0,00%	0,04%
2016	Dic	25,50%	32,89%	32,17%	6,69%	0,00%	0,04%	1,51%	0,70%	0,00%	0,00%	0,40%	0,00%	0,09%
2017	Dic	24,82%	31,77%	30,14%	10,91%	0,00%	0,04%	1,02%	0,92%	0,00%	0,00%	0,28%	0,00%	0,09%

Clientes Servicio Telefonía Móvil

Fuente: Subtel, Abonados Móviles, <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/telefonía/>

## Anexo 10, Estructura Organizacional. Telefónica Chile



Fuente: Estructura Organizativa Telefónica Chile

## Anexo 11, Clasificación proveedores. Telefónica Chile

Clasificación	Cantidad de Proveedor
Empresa	2.480
Proveedor	7.832
Proveedor Puntual	365
Startup	4
<b>Total, general</b>	<b>10.681</b>

Fuente: elaboración propia según registro interno Telefónica

## Anexo 12, Contratos año 2017, por línea de servicios y ámbito de compras.

<b>Contratos adjudicados 2017</b>	<b>Ámbito de Compra</b>			<b>Total, general</b>
<b>Línea de Producto</b>	<b>Corporativo</b>	<b>Empresa</b>	<b>País</b>	
Advertising & Marketing	42	94	114	250
B2B / B2C Solutions	174	438	34	646
Computer Systems	104	283	22	409
Mobility	61	17		78
Network	154	164	1	319
Services and Works	177	421	117	715
<b>Total, general</b>	<b>712</b>	<b>1417</b>	<b>288</b>	<b>2417</b>

<b>Ámbito de Compra</b>	<b>Montos adjudicados (Euro)</b>
Corporativo	165.500.881
Empresa	8.482.191
País	14.058.782
<b>Total, general</b>	<b>188.041.854</b>

<b>Services and Works, ámbito País</b>	<b>Contratos</b>	<b>Importe contrato (Euro)</b>
Alquiler de Líneas Privadas, Acceso Local a Redes de Telecomunicación	14	41.607
Alquiler y Mantenimiento de Vehículos	3	140.983
Arrendamiento de inmuebles Ajenos. Uso Telefónico	1	3.014.854
Empresas de Selección y Búsqueda Directa	2	72.057
Formación On Line - Internet -	1	149.108
Formación Presencial: Cursos y asistencia a seminarios	4	873.519
Medidas y Certificaciones	17	1.629.719
Mensajería, Valijas y Gestión de Registros de Correspondencia y Paquetería	7	206.062
Oficinas técnicas, Proyectos, licencias, dirección de obra y ensayos	37	2.339.532
Otros Servicios Especializados	2	2.271
Seguridad Física de Valores	1	21.168
Servicios de Reproducción, Impresión y Almacenamiento de Documentos	4	1.111.545
Servicios en Internet	4	841
Servicios sociales y complementarios	2	1.152.000
Sistemas de Protección de Edificios y Seguridad Electrónica	9	1.307.454
Suministro de Combustibles	1	450.837
Vales de Gasolina y Transporte de personas	5	2.667.891
Venta de Chatarra de Equipos de Equipos Telefónicos, Telemáticos e Informáticos	1	46.672
Venta de Chatarra y Vehículos	2	188.168
<b>Total, general</b>	<b>117</b>	<b>15.416.288</b>

Fuente: Elaboración Propia, Datos Internos movistar

## Anexo 13, Estados de Resultados Consolidados Telefónica Chile.

### ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

#### DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2017 Y 2016

(Cifras en millones de pesos)

	Ene - Dic	Ene - Dic	Variación (2017/2016)	
	2017	2016	MM\$	%
<b>SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVILES</b>	<b>919.742</b>	<b>922.883</b>	<b>(3.141)</b>	<b>-0,34%</b>
Servicio de telefonía móvil	748.873	800.076	(51.203)	-6,4%
Comercialización de equipos	138.217	100.702	37.515	37,3%
Internet / BAM	32.652	22.105	10.548	47,7%
<b>SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA</b>	<b>149.448</b>	<b>181.493</b>	<b>(32.045)</b>	<b>-17,7%</b>
STB	148.780	180.142	(31.362)	-17,4%
Otros Ingresos Fijo (TUP)	668	1.351	(683)	-50,6%
<b>SERVICIOS MAYORISTAS</b>	<b>10.468</b>	<b>19.047</b>	<b>(8.579)</b>	<b>-45,0%</b>
<b>INTERNET / BAF (Banda Ancha Fija)</b>	<b>191.983</b>	<b>193.548</b>	<b>(1.565)</b>	<b>-0,81%</b>
<b>TELEVISIÓN / CONTENIDOS</b>	<b>177.661</b>	<b>173.924</b>	<b>3.737</b>	<b>2,1%</b>
<b>SERVICIO DE DATOS EMPRESAS</b>	<b>148.998</b>	<b>134.726</b>	<b>14.272</b>	<b>10,6%</b>
Datos	106.443	101.743	4.700	4,6%
Servicios TI Fijo	42.555	32.982	9.572	29,0%
<b>TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>1.598.300</b>	<b>1.625.621</b>	<b>(27.321)</b>	<b>-1,7%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>12.496</b>	<b>13.443</b>	<b>(947)</b>	<b>-7,0%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.610.796</b>	<b>1.639.063</b>	<b>(28.268)</b>	<b>-1,7%</b>
Gasto de personal	(128.914)	(127.588)	(1.326)	1,0%
Gasto de depreciación y amortización	(287.509)	(302.605)	15.096	-5,0%
Otros Gastos por naturaleza	(1.052.414)	(1.018.464)	(33.950)	3,3%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(1.468.837)</b>	<b>(1.448.657)</b>	<b>(20.180)</b>	<b>1,4%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>141.959</b>	<b>190.407</b>	<b>(48.448)</b>	<b>-25,4%</b>
Ingresos financieros	11.219	8.775	2.444	27,9%
Costos financieros	(41.250)	(54.542)	13.292	-24,4%
Diferencia de cambio	(1.367)	(1.205)	(162)	13,4%
<b>RESULTADO FINANCIERO NETO</b>	<b>(31.399)</b>	<b>(46.973)</b>	<b>15.574</b>	<b>-33,2%</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTO</b>	<b>110.561</b>	<b>143.434</b>	<b>(32.873)</b>	<b>-22,9%</b>
Gasto por impuesto	89.310	(45.306)	134.616	-297,1%
<b>GANANCIA PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>199.870</b>	<b>98.128</b>	<b>101.742</b>	<b>103,7%</b>
GANANCIA, ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	199.807	97.721	102.086	104,5%
GANANCIA, ATRIBUIBLE A PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS	63	407	(344)	-84,5%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>199.870</b>	<b>98.128</b>	<b>101.742</b>	<b>103,7%</b>

Fuente: Memoria Anual Telefónica Móvil Chile 2017