



# **COMERCIALIZACIÓN DE INTERNET FIBRA OPTICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE CHILE**

## **Parte I**

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Paula Farías Alvarez  
Profesor Guía: Leslier Valenzuela**

**Santiago, diciembre 2016**

<b>INDICE</b>	<b>Pg</b>
Resumen Ejecutivo	3
Análisis Situacional	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente Externo</li><li>• Ambiente Interno</li><li>• Pestel</li></ul>	
Análisis de la Industria	13
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amenaza de Nuevos Entrantes</li><li>• Poder de Negociación de Proveedores</li><li>• Poder de Negociación de Clientes</li><li>• Disponibilidad de Productos/Servicios Sustitutos</li><li>• Rivalidad entre Competidores</li></ul>	
Análisis de la Competencia	15
Análisis del Mercado Consumidores	17
Relevancia de la Segmentación de Mercado	26
<ul style="list-style-type: none"><li>• Características del Segmento Micro y Pequeñas Empresas</li></ul>	
Análisis FODA	33
Propuesta de Valor Basada en el Análisis de Consumidores	34
Conclusiones	38
Bibliografía	41
Anexos	42

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

En Chile, la Industria de Telecomunicaciones se caracteriza por mantener altos costos de inversión de entrada, considerando las políticas regulatorias del país, que controlan a los principales operadores, permanentemente con altos niveles de competitividad, tanto en los segmentos persona como empresa. Esta industria, también se caracteriza por someterse a rápidos e importantes avances tecnológicos, y a la introducción permanente de nuevos productos y servicios.

Chile presenta actualmente, un bajo nivel de actividad económica, lo que provoca lento crecimiento del PIB (Producto Interno bruto), sin embargo, este indicador permanece “estable dentro de la región”, alineado a un enfoque de impulso a la **productividad de las empresas**, de acuerdo a lo indicado por el Presidente de la Comisión Nacional de Productividad (CNP), Joseph Ramos, en su participación en ENADE 2015: “el 2016 es el año de la productividad para construir un horizonte común de desarrollo e impulsar la acción que lo haga realidad. La productividad es el factor más importante para explicar mejoras en el bienestar e ingresos de las personas en Chile”<sup>1</sup>.

Otro dato de gran relevancia es que del total de empresas que presentan ventas, un 75,2% corresponde a microempresas, 20,2% a pequeñas empresas, 3,0% a empresas medianas y sólo un 1,5% a empresas de gran tamaño<sup>2</sup>. Por otro lado, como matriz productiva, la sumatoria de las Micro y Pequeñas empresas representan casi el 50% del total (sin considerar su valor agregado en la economía, sino más bien como un total del número de negocios), esto permite detectar el alto potencial como segmento foco a la hora de definir segmentos objetivos<sup>3</sup>, transformándose en una oportunidad de negocio a explorar.

En relación al segmento empresas, en particular micro y pequeñas, el mercado de Internet B to B está representado por 4 grandes participantes, cuyas ofertas de tecnología, se basan principalmente en conexiones ADSL.

El uso que le entregan los clientes empresa (micro y pequeña) a Internet es muy variado y

---

<sup>1</sup> Discurso Joseph Ramos, Enade 2015.

<sup>2</sup> <sup>3</sup>Fuente: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>

pasan desde ser una fuente de información básica como revisión de correos electrónicos y/o trámites en línea, hasta un medio activo de la empresa, irremplazable, dado a que permite el funcionamiento de esta, como apoyo o soporte de softwares y sitios web donde venden sus productos – servicios, por lo que no existe un sustituto completo de este.

Dentro de los factores de éxito de Entel (empresa de referencia para el presente Plan de Marketing), se puede mencionar el excelente nivel de cobertura geográfica que permite tener una cantidad de clientes potenciales, el reconocimiento en la atención de clientes, un variado mix de productos y servicios que permiten desarrollar interesantes ofertas paquetizadas y el respaldo de un grupo líder en la Industria de las Telecomunicaciones. El desafío de la empresa es saber capturar oportunamente al cliente micro y pequeño empresario, con un servicio de Internet de Fibra Óptica, donde la competencia no ha logrado entrar con una tecnología avanzada y potenciar las paquetizaciones con nuevos productos, orientados a sus necesidades. Sin embargo, se debe considerar la agresividad comercial de la competencia directa: Movistar, VTR, y Claro y los peligros de una conectividad estable y permanente que alcance la calidad de servicio de Entel.

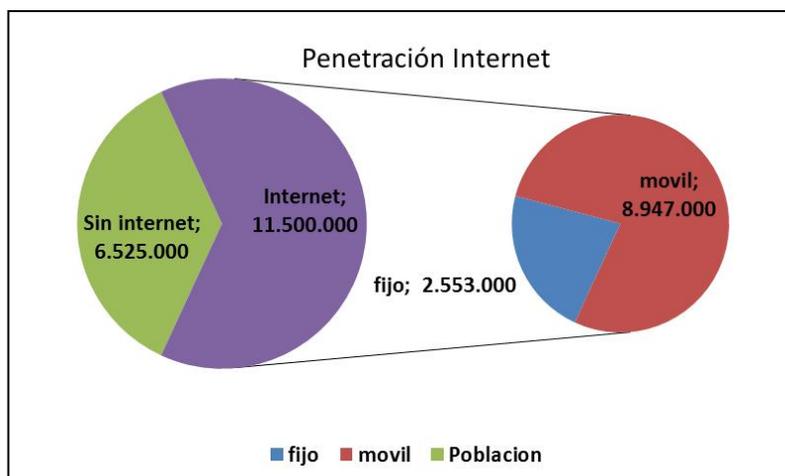
Finalmente, el segmento Pyme busca en su proveedor tecnológico, **soluciones integrales con innovación y visión de futuro**, lo que supone dar soporte de gestión a sus procesos continuos y permitir desarrollar su negocio. En la primera parte de este Plan, se encuentra el análisis de la industria, los consumidores en sus diferentes perfiles y las oportunidades y amenazas a abordar, para posteriormente en la segunda parte, definir el diseño de la oferta para los usuarios de este segmento que basa su propuesta de valor en los atributos de cercanía, identidad, innovación, visión de futuro entre otros, como alternativa a las que encuentran actualmente en el mercado.

## 2. ANALISIS SITUACIONAL

### 2.1. AMBIENTE EXTERNO: Tendencia de las Telco en Chile.

El acceso a internet en Chile, a Marzo de 2015 alcanzó 11,5 millones, registrando un crecimiento anual de 25,4%, con 2,3 millones de nuevos accesos. Un 77,8% de los accesos a Internet en Chile son móviles, y de éstos un 92,8% se realiza a través de Smartphones. En lo que respecta al uso de voz en la telefonía, el tráfico móvil cayó en un 4,5% en el primer trimestre de este año, principalmente por el uso de aplicaciones como WhatsApp. La penetración de internet en Chile alcanza al 62%.

**Gráfico N° 1: Penetración de mercado TELCO: Internet y Telefonía, fija y móvil**



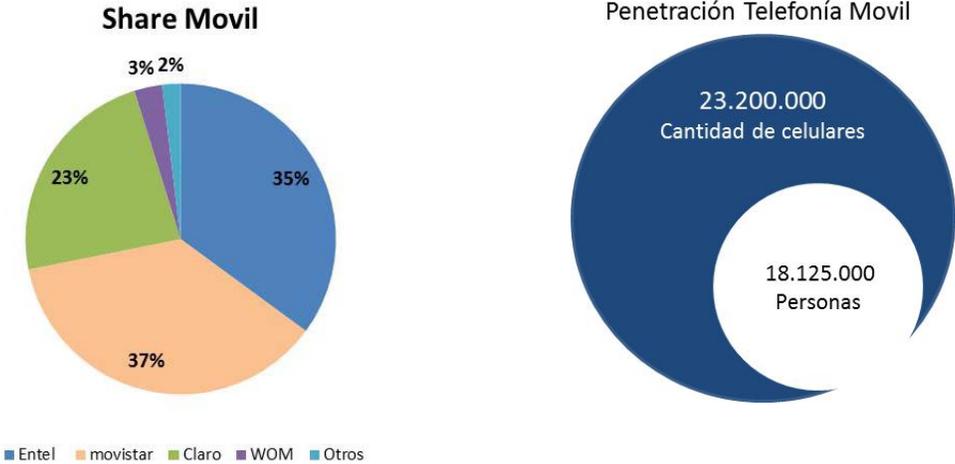
*Fuente: Entel Empresas 2016.*

Actualmente existen tres compañías presentes en el mercado, las que poseen el 96,8% de los clientes de Internet móvil 3G+4G; estas son: Movistar, Claro y Entel, las que crecieron en un 17,8%, 62,9% y 31,2%, respectivamente, en los últimos 12 meses. Cabe destacar el crecimiento de GTD Móvil y Virgin en conexiones 3G+4G, para igual periodo su crecimiento fue de 55,5% y 42,4%, respectivamente. En lo que respecta a Internet fijo, VTR y Movistar poseen el 76,1% del total de conexiones.

Al mes de marzo de 2015, Claro y Movistar presentaron los mayores crecimientos de conexiones, estos fueron: 10,6% y 9,3% respectivamente, comparado a marzo de 2014<sup>4</sup>.

**a) Estadísticas: Mercado de telefonía móvil de Chile**

En diciembre de 2015, Chile registraba una penetración del servicio de telefonía móvil del 128,2% con un total de 23,2 millones de líneas. El mercado estaba dominado por Movistar (Telefónica) con el 36,6% por ciento, seguido de cerca por la chilena Entel con el 34,9%. Detrás de ellos se ubican Claro (América Móvil), con el 23,2% y WOM (Novator) con el 2,9%. Los MVNO (operadores móviles virtuales o Mobile, virtual network operator, como por ejemplo Falabella Mobile), en tanto, suman en su conjunto una participación del 1,8%, lo que representa un incremento de sólo 0,3 puntos porcentuales en los últimos 12 meses<sup>5</sup>.



<sup>4</sup> Fuente: <http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-en-chile-alcanza-los-642-accesos-por-cada-100-habitantes/>

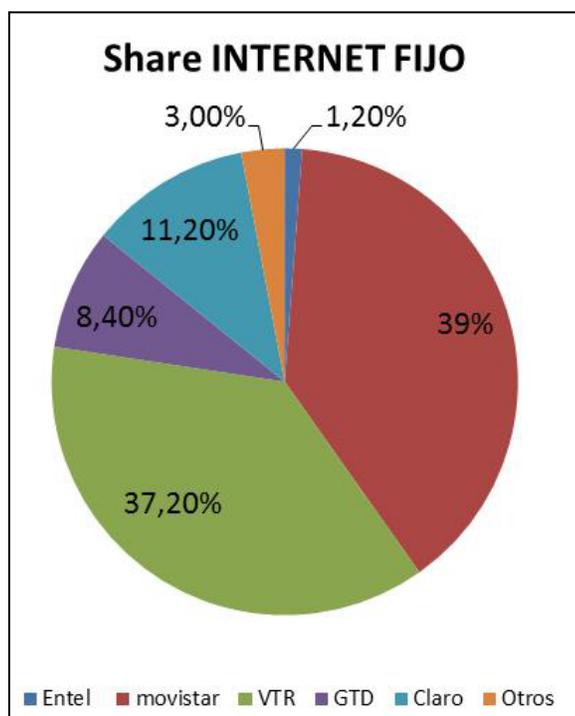
<sup>5</sup> Fuente: <http://www.telesemana.com/blog/2016/05/23/estadisticas-mercado-de-telefonía-movil-de-chile/>

## b) Estadísticas: Telefonía e Internet fijo en Chile

Movistar posee las líneas de servicio de telefonía fija con la mayor cuota de mercado con el 46,3%, seguido de VTR con el 20,7%, Grupo GTD con el 10,2% y Entel con una participación cercana al 10%<sup>6</sup>.

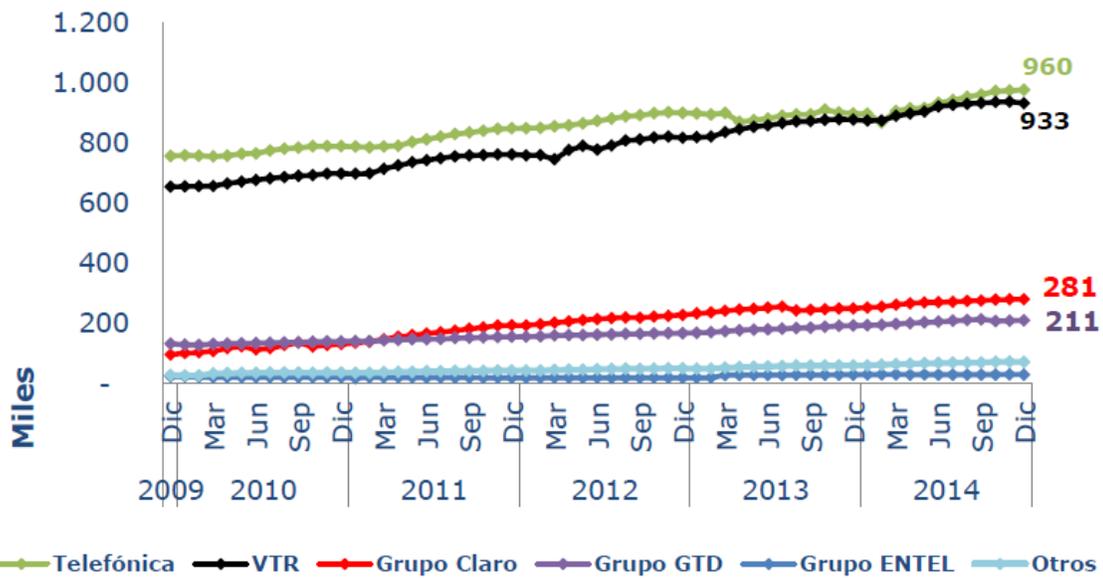
En lo que respecta a Internet fijo, VTR y Movistar poseen el 76,1% del total de conexiones. Al mes de marzo de 2015, Claro y Movistar presentaron los mayores crecimientos de conexiones con 10,6% y 9,3% respectivamente, comparado a marzo de 2014<sup>7</sup>.

**Gráfico N° 2: Participación mercado Internet FIJO**



<sup>6</sup> Fuente: <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/04/09/711921/subtel-y-telecomunicaciones-en-2014.html>

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.subtel.gob.cl/penetracion-de-internet-en-chile-alcanza-los-642-accesos-por-cada-100-habitantes>



Fuente: <http://www.subtel.gob.cl/attachments/article/5521/PPT%20Series%20Diciembre%202014%20VFinal.pdf>

## 2.2. AMBIENTE INTERNO: Portafolio Entel.

Entel empresas ofrece un completo portafolio de productos. Estos son: Servicio de telefonía e internet móvil, telefonía e internet fija y equipos, además de soluciones tecnológicas para empresas de todos los tamaños (soluciones de productividad, datacenter y soluciones de gestión móvil).

A continuación se presenta la participación del segmento empresas en el total de ingresos de Entel. Se puede observar a la izquierda del gráfico N°3, que los ingresos de Entel Empresas, representan el 18% del total de la compañía. A su vez, en el gráfico de barras de la derecha, se puede observar la importancia de los servicios fijos de Entel Empresas, que representan el 35% del total compañía en este ítem. Entel, alcanza una participación de telefonía móvil empresas en el 2016 de 51,2% (41,2% Empresas y 10% Entel corporaciones) siendo líder del mercado, seguido por Movistar con una 34,2%<sup>8</sup>.

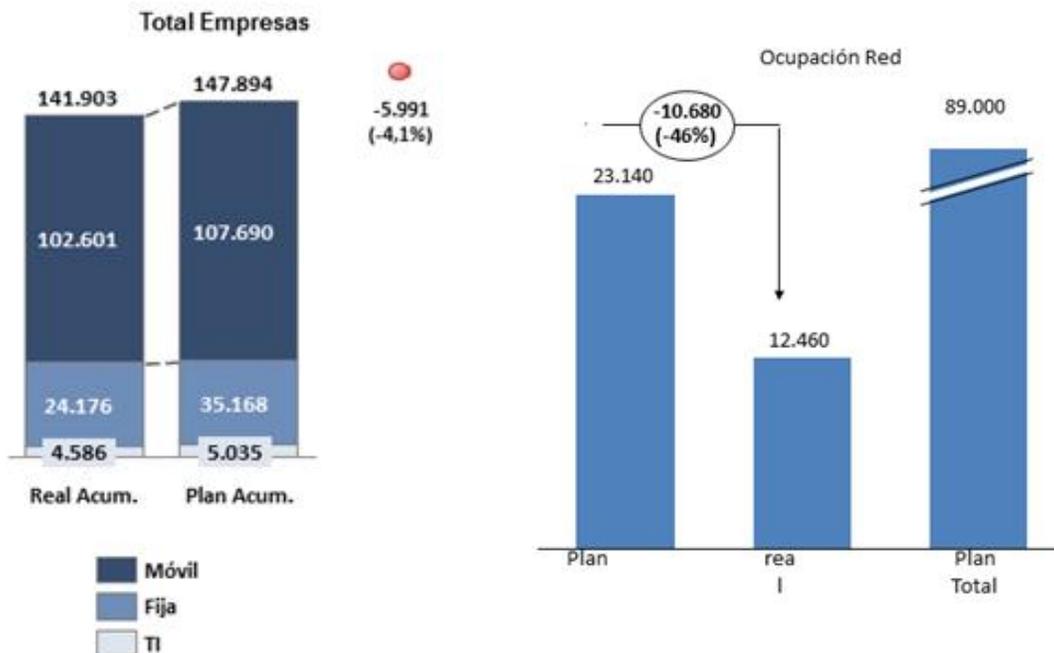
<sup>8</sup> Fuente: Entel.

**Grafico N°3: Participacion de Mdo Entel Empresas vs. el total ingresos de la Compañía**



De acuerdo a la importancia de los servicios fijos para Entel empresas, podemos observar en el Grafico N°4, la desviación con respecto al plan comercial de poco más de \$11.000 MM en los servicios fijos. En la figura de la derecha se puede observar que también existe una desviación de la ocupación de red de un 46% respecto al plan proyectado para este año. Aquí radica la importancia de crecer en ventas para poder acortar estas brechas de desviación respecto al plan<sup>9</sup>.

**Grafico N° 4: Forecast Entel Empresas: Real vs. Plan 2016**



<sup>9</sup> Fuente: Entel.

Continuando con el Análisis Interno, a continuación presentamos la Misión y Objetivo de Entel Empresas, definido para el segmento en estudio:

- Misión Entel Empresas

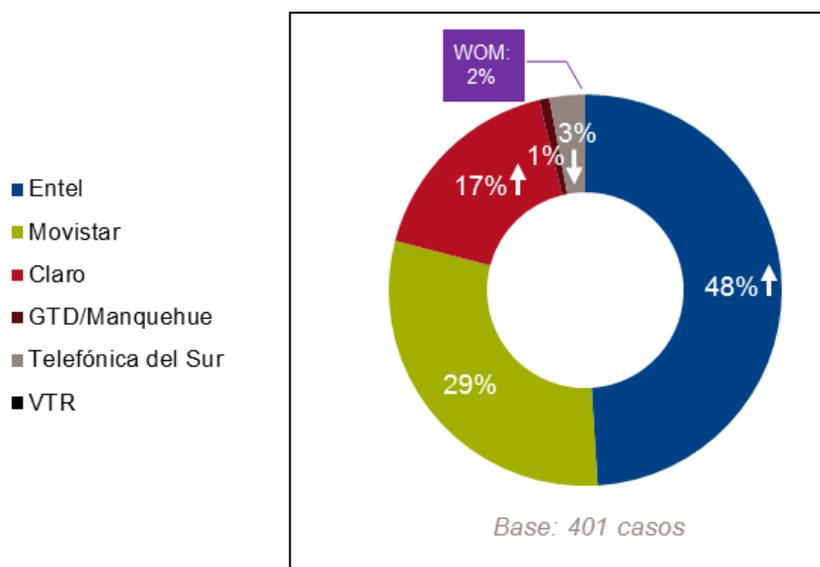
***“Hacer que todas las Pyme y Microempresas del país vivan mejor conectadas con sus clientes y proveedores contribuyendo a potenciar sus negocios, de manera sostenible”.***

- Objetivo Entel Empresas

***“Ser un partner cercano que le entrega a las Pyme y microempresas soluciones tecnologicas, que se adptan a sus necesidad, con calidad y experiencia positiva memorable”***

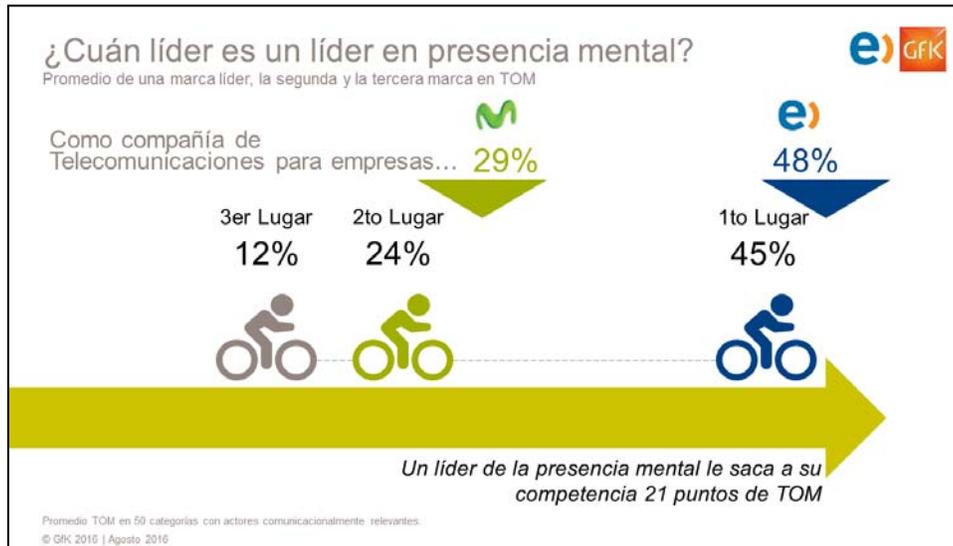
Según el Grafico N°5, Entel presenta una liderazgo en el ultimo TOM de Julio 2016, sin embargo, para poder consolidar esta posición en la categoría es necesario obtener una brecha que represente verdaderamente esta condición, tanto en TOM como en ciertos atributos claves; brecha que de acuerdo a la consultora Adimark y como muestra el Cuadro, N° 1, debe ser de 21 puntos con respecto al segundo, un desafío a trabajar con los atributos a desarrollar en este Plan.

**Grafico N°5: TOM Empresas de Telecomunicaciones**



Fuente: Brand Vivo, estudio telecomunicación empresas Julio 2016. ADIMARK

**Cuadro N° 1: Pregunta espontánea Tom: Brecha entre competidores**



Fuente: Brand Vivo, estudio Telecomunicación Empresas, Julio 2016.

### 2.3. ANALISIS PESTEL: CUADRO RESUMEN

A continuación, incorporamos nuevos antecedentes, para obtener el siguiente cuadro como análisis Pestel:

**Cuadro N° 2: PESTEL**

Ambiente Político: Ambigüedad e Incertidumbre en: Reforma Tributaria Reforma Previsional Reforma Laboral Precandidaturas Presidenciales	Ambiente Economico Imacec 0,7% cierre abril 2016 Desempleo 1º trimestre 2016: 6,3% Baja Confianza empresarial Crecimiento lento del PIB: solo hasta 2% 2016 Tasa de Crecimiento economico 2017: 2 - 3% proyectado
Ambiente Social: Ciudadanía Empoderada Aumento de manifestaciones sociales Tendencia mundial a estar a la vanguardia tecnologica Toda la ciudadanía necesita estar comunicada y conectada Ciudadanía hiperconectada y mas personalizada	Ambiente Tecnológico 89% de la población es urbana 67% tiene acceso a internet 61% interactúa por medio de alguna red social Aumento de tráfico en redes sociales Mas de 50% interactúa por medio de algun aparato movil

Por lo tanto, si bien la situación socio-política y económica actuales de Chile no son las ideales, existe una gran oportunidad en el ambiente e industria tecnológica, el cual mantiene la tendencia de ser altamente demandado por los consumidores persona y empresa. Así como por otro lado, se debe aprovechar el fomento del gobierno a la productividad de las empresas con foco en aquellas que concentran el mayor volumen así como la distribución de instrumentos de ayuda como fondos, créditos blandos y otros, que corresponden a las micro y pequeñas empresas, nicho en el cual desarrollaremos nuestro Plan.

### **3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.**

Para entender la Industria de los servicios de Internet de Fibra Óptica, a continuación se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

#### a) Nuevos Entrantes:

Un nuevo entrante a esta Industria, debiera incurrir en un alto nivel de inversiones, ya que debe desplegar la infraestructura necesaria para brindar el servicio en una determinada zona geográfica.

La Industria presenta costos fijos muy elevados, situación que genera una barrera importante de considerar para un nuevo player. Además, esta permite que los participantes trabajen a costos marginales. Bajo este escenario, se debe considerar posibles cambios regulatorios, los cuales generarían una baja de costos que obligaría al nuevo competidor a entregar parte de su infraestructura a terceros, eliminando así parte de las barreras señaladas.

#### b) Poder de Negociación de los Proveedores: Los proveedores, identificados como:

- Fabricantes de equipos de redes Internet y equipos para empresas.
- Proveedores de ancho de banda internacional (hacia Internet).□
- Desarrolladores de sistemas.□
- Instaladores.

Presentan un bajo poder de mercado, ya que estos representan una gran cantidad y actúan en forma desorganizada y son pocos los operadores que utilizan sus servicios.

#### c) Poder de Negociación de Clientes:

Para los clientes del segmento micro y pequeñas empresas de esta industria, el poder de negociación es bajo, pese a ser un servicio estándar, esto por que dado las características tecnológicas y la necesidad de inversiones en estructura, es difícil encontrar zonas geográficas cubiertas por todas las operadoras asegurando una calidad de señal. Por otra parte al adquirir un producto de Fibra Óptica es común que el cliente tenga que firmar un documento donde comprometa su uso por al menos un año (negocios o contratos a mediano y largo plazo) y donde también dentro de las cláusulas de salidas se obliga al pago de la inversión en infraestructura que se ha hecho con él.

#### d) Sustitutos:

La industria de Internet a través de Fibra Óptica es una solución para muchas necesidades empresariales, (soporte de sistemas, ventas, estructura completa) por lo que dependiendo del motivo de la compra (comunicación – información) se podría sustituir a través de sistemas de cableado análogos (menor tecnología), como sistema de Banda Ancha, la que puede presentar diferentes fallas o como también con sistema de internet móvil.

Ningún servicio incorpora la versatilidad y rapidez de la Fibra Óptica, por lo que es difícil que un sustituto tenga más fuerza, a excepción que algunos consumidores (microempresarios) busquen algo muy específico, o algo más económico y factible técnicamente, donde se competiría con Internet de menor tecnología o con servicios Móviles.

#### e) Grado de Rivalidad:

Dentro de la industria de internet, se considerará a 4 participantes, que mantienen un alto grado de rivalidad y competencia, siendo los más importantes en el segmento micro y pequeñas empresas a:

- MOVISTAR
- VTR
- CLARO CHILE

En resumen, existe alta competencia en las zonas donde hay cobertura de al menos 2 de ellos, sin embargo se reduce en los puntos donde por motivos de infraestructura no pueden entregar servicio todas las compañías.

En términos generales, hay rivalidad media – alta, entre los dos más grandes competidores, demostrada por una fuerte competencia en tarifas, formatos de venta (consultiva) y promociones de altos niveles de inversiones. (Entel y Movistar).

#### 4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Tal como se mencionó anteriormente, los competidores de nuestra empresa, y más específico, de nuestro servicio son Movistar, Claro Chile, VTR y GTD Manquehue (esta última en la zona central, específicamente Santiago), siendo las tres primeras compañías actualmente, proveedores de servicio en el **segmento objetivo micro y pequeños empresarios**.

##### **Participantes en la Industria:**

**Movistar:** es una empresa perteneciente en forma mayoritaria a Telefónica S.A., con sede en Madrid, España, con más de 135 años de presencia en el mercado internacional.

En Chile, es uno de los principales proveedores de la industria de telecomunicaciones con servicios de telefonía fija y móvil, banda ancha y TV digital. Adoptó la marca comercial Movistar en el año 2009. Cuenta con una amplia infraestructura en instalaciones, atención integral y buen posicionamiento en variables blandas sobre todo en los segmentos pequeños.

**VTR:** es una empresa de telecomunicaciones con cobertura nacional, que ofrece los servicios de Banda Ancha residencial, Televisión de Pago, Telefonía Fija y Telefonía Móvil. Sus oficinas centrales se encuentran en Santiago, con una extensión a lo largo de nuestro territorio conformado por 59 sucursales distribuidas entre las ciudades de Arica a Coyhaique con base en una plataforma o Call Center propio "Centro de Excelencia de Servicios" (CES).

**Manquehue/GTD:** es una Empresa de Telefonía local, con más de 37 años de historia, perteneciente al holding de telecomunicaciones Grupo GTD, la cual se ha focalizado en zonas de clientes de alto valor desarrollando dentro de su oferta, tanto clientes residenciales como aquellos del área de pequeñas y grandes empresas, ofreciendo servicios de internet de Fibra Óptica, telefonía fija, telefonía móvil, televisión digital y servicios paquetizados. Actualmente, Tiene una cobertura que llega a más de 60 mil hogares en 25 comunas de Santiago,

**Claro Chile:** es filial de America Movil, 4to operador de telecomunicaciones en el mundo. En Chile, es la 3ª operadora de telefonía móvil, con cerca de 7 millones de clientes, prestando servicios de telefonía móvil, fija televisión pagada e internet.

**Cuadro N°3: Comparativo Planes Internet - Pyme Competencia<sup>10</sup>**

Empresa	Movistar	Claro	VTR	Gtd Manquehue
<b>Producto</b>	Pack Duo . Negocios: Talla ,M,L. Internet Banda ancha hasta 50 mbps, más 300 minutos a móviles ilimitados.	Plan Banda Ancha PYME: hasta 50 megas disponibles	Plan Banda Ancha Mega: 1 linea + 600 min mensuales a móviles + 40 mbps internet	Plan Premium: Internet F.O. Hasta 25 mbps
<b>Precio</b>	26.990 Iva incluido mensual	24.990 IVA incluido mensual	\$34.990 Iva incluido	Sin información disponible. Tarifa Personalizada
<b>Segmento</b>	Micro y pequeñas empresas	Micro y pequeñas empresas	Microempresas	Micro y pequeñas empresas
<b>Promoción (Mensaje)</b>	Maneja tu negocio a la velocidad que quieras, disponibilidad de 3 alternativas.	Mayor velocidad de bajada y subida que dan agilidad a tu negocio.	Le damos una mano a tu negocio con un servicio técnico siempre disponible	
<b>Cobertura</b>	Nacional	Principales capitales regionales del País, principalmente zona centro norte.	Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Coquimbo, Zona Central hasta Talca, 8ª región, Temuco y Valdivia.	Santiago, sin información disponible por comuna. Posee simulador por dirección. Actualmente, ingresando paulatinamente a regiones, según factibilidad técnica.

<sup>10</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en octubre 2016 pagina web de cada empresa en cuestión.

## 5. ANALISIS DEL MERCADO CLIENTE. Clientes *B to B*

### a) Criterio según variable Geográfica:

En primer lugar, el presente Plan considera un elemento básico en la conectividad de acuerdo a la geografía de nuestro país. En este sentido, acotamos nuestra segmentación a la factibilidad técnica de disponibilidad de internet según áreas, que Entel mantiene vigente, esto es:

#### **Cuadro Nº 4: Factibilidad Regional de Fibra Optica Entel, 2016**

##### FACTIBILIDAD TECNICA SEGÚN REGIONES- ENTEL

Fuente: Entel empresas

REGION	COMUNAS	REGION	COMUNAS	REGION	COMUNAS	REGION	COMUNAS
RM	CONCHALI HUECHURABA LA REINA LAS CONDES LO BARNECHEA MACUL MAIPU NUNOA PENALOEN PROVIDENCIA PUDAHUEL QUILICURA RECOLETA SAN MIGUEL SANTIAGO VITACURA	I	IQUIQUE	VII	CURICO TALCA	XIV	VALDIVIA
		II	ANTOFAGASTA CALAMA	VII	CHILLAN CONCEPCION LOS ANGELES PENCO SAN PEDRO DE LA PAZ SANTA JUANA TALCAHUANO TOME	X	OSORNO PUERTO MONTT PUERTO VARAS
		III	COPIAPO	IX	LAUTARO TEMUCO VILLARRICA		
		IV	COQUIMBO LA SERENA				
		V	CONCON VALPARAISO VIÑA DEL MAR SAN ANTONIO				
		VI	RANCAGUA				

### b) Criterio según Atractivo del sector económico:

Teniendo como base nuestra factibilidad técnica, a continuación determinaremos aquellos sectores o rubros económicos más atractivos para nuestro producto – servicio. Nos basamos en los resultados de la última Encuesta Longitudinal de Empresas de Tecnologías de la información y comunicación, realizada por el Ministerio de Economía, en donde se evalúa la distribución y disponibilidad de equipos tecnológicos por empresa (grande, mediana, pequeña y micro) y el acceso a internet que requieren estas dado el “Core del negocio”, es decir, aquellos rubros que pese a contingencias económicas requieren permanentemente estar conectados.

A continuación se presenta la distribución de las empresas según su disponibilidad de computadores de escritorio, servidores, computadores portátiles, Tablets y/o Smartphones activos para el trabajo. De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro N° 5, un 84,6% del total de empresas tiene al menos uno de los dispositivos indicados, **proporción que alcanza 81,2% en las microempresas, 97,8% en las pymes y 99,8% en las grandes**. Si bien podemos concluir que el acceso a la “tecnología de la información” por parte de las empresas es alto, **aún hay un 15,4% de ellas que no cuenta con ellas** y, más aún, este déficit no es parejo pues se concentra en las microempresas **generándose una brecha de oportunidades relevante** que acentúa las dificultades que tienen las empresas más pequeñas para acercarse a la frontera de productividad de la economía<sup>11</sup>.

Al analizar la distribución las empresas según sector económico, en comercio, hoteles y restaurantes, y, agricultura, ganadería, caza y silvicultura, se observa una alta tasa de empresas que no cuenta con ninguno de los dispositivos en consideración (24,6%, 18,3% y 18,2% del total de empresas de cada sector respectivamente). Ello en contraposición a la proporción que se observa en suministro de electricidad, gas y agua, e intermediación financiera, donde sólo el 2,2% y 2,4% de las empresas del sector no cuenta con ninguno de los dispositivos estudiados de forma activa, respectivamente.

---

<sup>11</sup> Fuente: Tercera Encuesta Longitudinal de Tecnología, octubre 2015

**Cuadro N° 5: Distribución de empresas según su disposición de computadores de escritorio, servidores, pc portátiles, Tablet y/o smartphones activos para el trabajo. Según sector económico y tamaño (a Octubre de 2015).**

Sector económico	Micro			Pequeña			Mediana			Grande			Total		
	Sin	Con	Total	Sin	Con	Total	Sin	Con	Total	Sin	Con	Total	Sin	Con	Total
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	23,5%	76,5%	22.938	3,7%	96,3%	6.207	0,0%	100,0%	1.541	0,0%	100,0%	165	18,2%	81,8%	30.851
Pesca	15,1%	84,9%	1.463	2,3%	97,7%	255	0,0%	100,0%	65	0,0%	100,0%	18	12,6%	87,4%	1.801
Explotación de minas y canteras	23,0%	77,0%	1.387	0,7%	99,3%	440	0,0%	100,0%	110	0,0%	100,0%	71	16,1%	83,9%	2.008
Industrias manufactureras	12,9%	87,1%	23.031	7,9%	92,1%	7.551	0,0%	100,0%	1.708	0,0%	100,0%	544	10,9%	89,1%	32.834
Suministro de electricidad, gas y agua	8,8%	91,2%	55	0,0%	100,0%	77	0,0%	100,0%	47	0,0%	100,0%	38	2,2%	97,8%	217
Construcción	9,2%	90,8%	20.498	0,0%	100,0%	7.418	0,1%	99,9%	1.822	0,0%	100,0%	485	6,2%	93,8%	30.222
Comercio al por mayor y al por menor	27,6%	72,4%	92.424	3,2%	96,8%	10.540	0,2%	99,8%	1.613	0,0%	100,0%	403	24,6%	75,4%	104.980
Hoteles y restaurantes	23,3%	76,7%	11.435	4,4%	95,6%	3.271	0,0%	100,0%	559	0,0%	100,0%	99	18,3%	81,7%	15.363
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11,4%	88,6%	26.558	0,4%	99,6%	4.644	0,0%	100,0%	939	0,0%	100,0%	157	9,4%	90,6%	32.298
Intermediación financiera	7,1%	92,9%	312	0,0%	100,0%	293	0,0%	100,0%	222	0,0%	100,0%	95	2,4%	97,6%	922
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	6,3%	93,7%	31.730	0,0%	100,0%	6.630	0,0%	100,0%	1.646	1,0%	99,0%	588	4,9%	95,1%	40.594
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	13,9%	86,1%	8.089	0,0%	100,0%	1.986	0,0%	100,0%	566	0,0%	100,0%	101	10,5%	89,5%	10.742
<b>Total</b>	<b>18,8%</b>	<b>81,2%</b>	<b>239.920</b>	<b>2,7%</b>	<b>97,3%</b>	<b>49.311</b>	<b>0,1%</b>	<b>99,9%</b>	<b>10.838</b>	<b>0,2%</b>	<b>99,8%</b>	<b>2.764</b>	<b>15,4%</b>	<b>84,6%</b>	<b>302.833</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas.

Para complementar el análisis anterior, se presenta la proporción de trabajadores dentro de la empresa que emplea los dispositivos estudiados. **En las microempresas, el registro alcanza 88,0%**, en pymes se reduce a 42,0% y llega a 38,4% en el grupo de las grandes empresas. Cabe destacar que la superioridad en las proporciones asociadas a las microempresas guardan directa relación con el menor número de trabajadores que éstas registran, así que, es probable que aun cuando disponen de una menor cantidad de dispositivos, la proporción de trabajadores que los emplea es elevada dado que el número de trabajadores de éstas también es reducido. Al observar los resultados según tipo de dispositivo se encuentra que un 23,6% de las personas de la empresa emplea computador de escritorio, un 10,9% Smartphone y un 10,5% computador portátil.

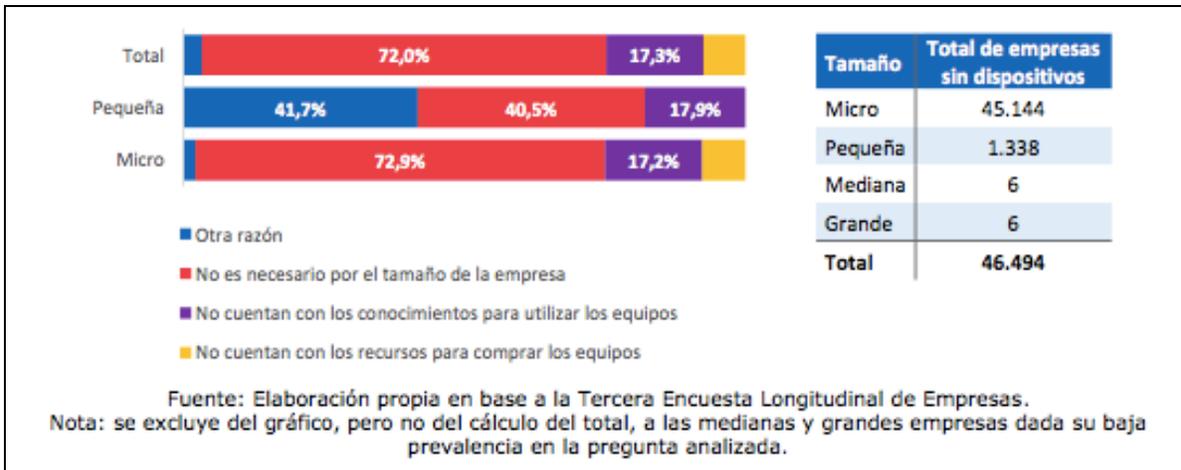
**Cuadro N°6: Proporción de personas que emplea los dispositivos con los que cuenta la empresa, según tamaño de empresa.**

Dispositivo	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Computador de escritorio	43,0%	22,2%	20,0%	20,7%	23,6%
Computador portátil	20,4%	9,8%	9,6%	8,5%	10,5%
Tablet	2,3%	1,0%	0,7%	1,0%	1,1%
Smartphone	22,6%	11,3%	9,5%	8,2%	10,9%
Total trabajadores que usan dispositivos	88,0%	44,2%	39,8%	38,4%	46,0%
<b>Número total mensualizado de personas</b>	<b>532.717</b>	<b>875.617</b>	<b>905.294</b>	<b>2.029.132</b>	<b>4.342.759</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas.  
 Nota 1: las personas contabilizadas son los dueños, socios y trabajadores de la empresa. El total de trabajadores corresponde a la mensualización del total de trabajadores dependientes y a honorarios reportado por las empresas. Donde se incluye a los dueños y socios.  
 Nota 2: El total de trabajadores difiere del presentado en el "Informe de resultados: empleo y capacitación" (agosto 2015), debido a que el módulo de tecnologías de la información y comunicación sólo fue respondido por 7.265 empresas, mientras que el módulo de recursos humanos fue respondido por 7.267.

Considerando que la fracción de empresas que no tiene alguno de estos dispositivos es significativa, resulta interesante conocer la razón que explica tal fenómeno. Los resultados son resumidos en el cuadro N° 7 e indican que el 72,0% de las empresas que no dispone ningún dispositivo indica que ello se debe a que no es necesario por el tamaño de la empresa, un 17,3% por no contar con los conocimientos para utilizar los equipos y sólo un 7,5% por no contar con los recursos para comprarlos. Al desagregar las cifras según tamaño de empresa se observa que el no contar con los recursos para adquirir los equipos sólo es relevante en las microempresas. En tanto, **el no contar con el conocimiento para utilizar los equipos adquiere especial importancia entre las micro y pequeñas empresas (17,2% y 17,9% respectivamente)**. En las empresas grandes y medianas prácticamente no hay casos sin computadores, tablets o smartphones.

**Cuadro N° 7: Razones por las cuales las empresas no cuentan con computador de escritorio, portátil o Tablet, según tamaño de empresa.**

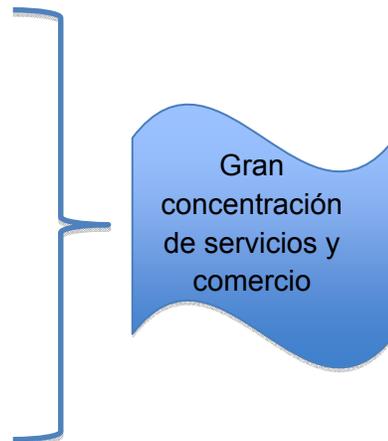


En resumen, al analizar la información presentada, vemos que existen sectores de micro y pequeñas empresas que requieren de mayor educación y conocimiento de la tecnología para desarrollar su negocio, (factor que se recoge en la propuesta de valor); podemos seleccionar los sectores económicos más atractivos por **volumen de mercado respecto a disponibilidad tecnológica**, según su “afinidad “ a la tecnología y la disposición a desarrollarla. Estos sectores son:

- Comercio al por menor y por mayor
- Industria manufacturera
- Construcción
- Intermediación Financiera (factoring)
- Actividades Inmobiliarias
- Explotación de minas y canteras

Con focalización en pequeña empresa tenemos:

- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Comercio al por mayor.



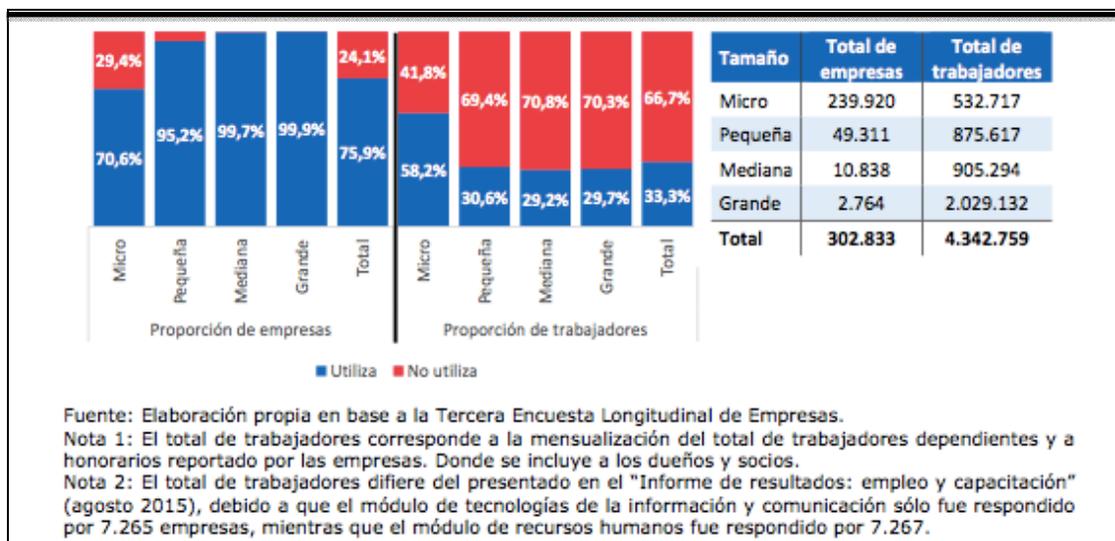
### **c) Variable de Frecuencia de Uso del servicio:**

Esta variable de segmentación, nos permitirá determinar el foco de la propuesta de valor. Ya detectamos en el punto anterior, que una variable no menor para adquirir tecnología en los micro y pequeños empresarios es su desconocimiento al respecto, muchas veces independiente al precio, incluso puede deberse a un “miedo” de enfrentar una herramienta desconocida, por ello debemos determinar el uso que se le da a la tecnología e internet, para lograr un mensaje claro y directo, que nuestro target entienda y desmitificar la complejidad que esta puede tener para algunos.

Los resultados de la “Tercera ELE” indican que un **75,9% de las empresas utiliza Internet. Por segmento de tamaño de empresa, esta cifra asciende a 70,6% en el caso de las microempresas, 96,0% en las pymes y 99,9% en las grandes.**

El acceso a Internet puede efectuarse a través de infraestructura interna a la empresa, ya sea banda ancha fija, ADSL o cable, Internet dedicado (fibra óptica o red privada IP), banda ancha móvil por USB, smartphone o tablet con acceso propio a Internet (con SIM o chip móvil); o, a través de arriendo de equipos o un equipo externo a la empresa como por ejemplo: computador del hogar o cyber café.

**Cuadro N°8: Distribución de las empresas y trabajadores según su utilización de internet, según tamaño de empresa.**



**Cuadro N° 9: Medio a través del cual la empresa utiliza internet, según tamaño**

Medio	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Banda ancha fija, ADSL o cable	76,6%	77,1%	65,3%	48,9%	75,8%
Internet dedicado	8,3%	18,0%	44,9%	75,9%	12,8%
Banda ancha móvil o por USB	10,3%	14,6%	29,4%	42,2%	12,4%
Utiliza dispositivo con acceso propio a internet	16,2%	20,9%	34,6%	50,6%	18,4%
Utiliza equipo externo a la empresa	8,7%	4,0%	4,3%	6,3%	7,5%
Otro	1,4%	0,3%	0,6%	1,4%	1,1%
<b>Número de empresas que utiliza internet</b>	<b>169.477</b>	<b>46.947</b>	<b>10.808</b>	<b>2.762</b>	<b>229.995</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas.  
 Nota 1: La suma por columnas supera el 100% dado que la pregunta sobre la que se construyó el tabulado permitía a las empresas optar por más de una alternativa.  
 Nota 2: Aquellas empresas que señalaban utilizar Internet a través de algún medio, pero a su vez no registraban dispositivos activos fueron reasignadas a la categoría "utiliza equipo externo a la empresa".

En resumen, tenemos que el uso interno que las micro y pequeñas empresas otorgan a las tecnologías de información (internet, software y otros) corresponde a:

- Software: el tipo software más empleado es el básico de oficina (74,9% de las empresas) seguido por el de administración (20,7%). **En este último caso, sólo un 12,4% de las microempresas lo tiene mientras que en las pymes este porcentaje sube a 50,2%.** Respecto a softwares de ventas, marketing y gestión de clientes, menos del 40% de las empresas grandes lo tiene.
- 75,9% de las empresas utiliza Internet para fines de la empresa. Por tamaño de empresa las cifras son: 70,6% en las microempresas, 96,0% en las pymes y a 99,9% en las grandes. En términos de trabajadores, sólo un 33,3% de ellos usa Internet, cifra que se reduce en las pymes y grandes empresas (alcanzando 29,9% y 29,7%, respectivamente).
- Tipo de conexión a Internet: un 75,8% de las empresas que utilizan internet, utiliza banda ancha fija, ADSL o cable, siendo éste el tipo de conexión más empleado por las microempresas (76,6%) y pymes (74,9%). Por el contrario, solo el 12,8% de las empresas lo hace a través de fibra óptica o red privada IP. Las grandes empresas prefieren utilizar Internet dedicado (75,9% de ellas).
- Correos y otros: un 94,5% del total de empresas que utiliza Internet lo hace para enviar y recibir correos electrónicos y mensajería instantánea. En tanto, un 20,8% lo emplea para obtener información de la competencia.
- **Trámites en línea en el sitio del SII:** un 82,7% de las empresas que usa Internet ha pagado de IVA en línea y un 75,6% ha realizado la declaración renta. Estas cifras se mantienen a través de todos los estratos de tamaño de empresa.
- **Trámites en línea en la Dirección del Trabajo:** un 33,7% del total de empresas que utilizan Internet ha enviado cartas de aviso, mientras que un 32,4% ha realizado constancias. Llama la atención la subutilización del portal por parte de las microempresas en comparación a las pymes. En efecto, alrededor del 23% de las

microempresas usan en portal para enviar cartas de aviso mientras que esto lo hace el 63% de las pymes. Respecto a constancias, las cifras son similares (23,0% v/s 58,3% respectivamente).

- **Disponibilidad de sitio web:** un 34,1% de las empresas que utilizan Internet cuenta con un sitio web. **Este valor alcanza 85,7% en las grandes empresas, 54,6% en las pymes y sólo 26,3% en las microempresas.**
- **Servicios ofrecidos en los sitios web:** un 93,4% de las empresas que dispone de un portal entrega información, un 70,6% permite hacer preguntas y contactarse con la empresa y solo un 24,2% permite la venta de productos o servicios. En este último punto, las diferencias por tamaño de empresa son bajas (24,0% en las grandes y 22,6% de las pymes). Para operaciones más sofisticadas, todos los tipos de empresa muestran un bajo uso de su página web.
- **Bajo uso de redes sociales:** menos de un 40% de las empresas que usa Internet tiene presencia en las redes sociales. Esta baja penetración se verifica también en las grandes empresas (48,1%). Las redes más usadas son a Google+ y Facebook (25,4% y 17,7% del total de empresas que utilizan Internet, respectivamente).
- **Comercio electrónico:** un 42,6% de las empresas que utiliza Internet realizó comercio electrónico (ya sea compras y/o ventas) durante el 2013, cifra que se eleva a 72,8% en las grandes y se reduce a **37,6% en las microempresas**. En tanto, un 40,1% realizó compras electrónicas, mientras que sólo un 23,7% de las empresas encuestadas reportó haber efectuado ventas.

## 6. RELEVANCIA DE LA SEGMENTACION DEL MERCADO

En los últimos años, nuestro país ha experimentado una transformación gradual en su matriz productiva, incrementando de forma considerable la participación relativa de los sectores industriales en desmedro de las actividades primarias y extractivas, las cuales han ido disminuyendo tanto en número de empresas como en términos de generación de empleo. Asimismo, los servicios y el comercio, siguen representando la mayor parte de nuestra economía, y a pesar de que se han quedado rezagados en cuanto al crecimiento de sus ventas, son los que han mostrado el mayor aumento en su valor agregado.

Por otro lado, se observa que las empresas de menor tamaño constituyen la principal forma de organización empresarial, no sólo en Chile, sino que en todo el mundo. **En nuestro país, sólo las microempresas representan el 75,2% del total.** <sup>12</sup>

La clasificación de las empresas según tamaño en Chile, se define como:

- **Microempresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.
- **Pequeñas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- **Medianas empresas:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.

Por otro lado, para efectos laborales, se hace la siguiente clasificación según número de trabajadores:

- **Microempresas:** Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores.
- **Pequeñas empresas:** Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores.
- **Medianas empresas:** Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

En términos generales y de acuerdo a estudios realizados por el gobierno, se aprecia que cerca del **73,3% del total de empresas en el país son servicios**, mientras que un 17,0%

---

<sup>12</sup> Fuente: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>

pertenece al sector industrial y sólo el 9,6% restante corresponde a actividades primarias o extractivas (año 2012)<sup>13</sup>.

La relevancia de contar con una conexión estable, segura y veloz que potencie el crecimiento de las empresas es transversal en los segmentos definidos anteriormente. Es por esto que existen soluciones de alta capacidad en servicios de voz, internet y tráfico de datos de manera **confiable**, atributo indispensable en un mundo hiperconectado independiente del tamaño o rubro de una empresa.

De acuerdo a lo indicado por la consultora GFK, la adopción de ciertas tecnologías que ayudan a fortalecer los negocios es considerada como esencial. A su vez la Fibra Óptica, es entendida como un medio que permite aumentar la rentabilidad del negocio y entre quienes conocen el servicio, lo perciben como una inversión en términos de infraestructura, y para quienes tienen menor conocimiento, lo proyectan como un servicio más caro: tengo lo último y lo mejor, debido a que Banda ancha es percibido como un concepto más obsoleto, antiguo y que incluso se asocia a lentitud.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>

<sup>14</sup> Fuente: Estudio Fibra óptica realizado por GFK año 2015 en el segmento Micro y Pyme

## 6.1. CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Praxis, las micro y pequeñas empresas, se caracterizan por el “sentido de urgencia”... viven administrando recursos, consumidos por la operación. “Siempre hay que estar corriendo y eso dificulta pararse para hacer nuevas cosas”:

- Todo (servicio, producto, soporte..) lo que facilite la toma de decisiones es muy valorado.
- No hay tiempo, y el poco que hay, se debe administrar eficientemente.
- Es fundamental estar conectado permanentemente con mi negocio y que este funciones permanentemente.
- Declaran que todo su tiempo y recursos está orientado a vender, por lo tanto “plata para invertir no hay”. Esta es la principal razón a la sensibilidad sobre el gasto y dónde hacerlo.<sup>15</sup>

La siguiente representación muestra cómo se relacionan con sus clientes:



Fuente: Estudio Cualitativo Uso Telefonía Móvil 2012 - Adimark

<sup>15</sup> Fuente: Estudio Cualitativo Pyme 2012 – Praxis

De acuerdo a un estudio de co-creacion realizado con clientes reales del segmento micro y pequeño por entel el año 2014 una de los principales dolores del segmento es cómo poder darse a conocer efectivamente de manera de lograr llegar a más y nuevos potenciales clientes.



Foto real estudio. Fuente Interna, 2014

De la misma manera, un estudio que buscaba conocer las necesidades de los segmento micro y Pyme, para realizar acciones comerciales que fidelicen a clientes y no clientes, realizado en forma on-line por la empresa Artool, arrojó que las principales inquietudes del segmento estaban en el aspecto de capacitación y publicidad de sus negocios.

#### Áreas de interés para descuentos o beneficios



Fuente estudio Artool, 2015 (ver anexo 4)

## a) Cómo se Estructuran, Dirección y Manejo:

Micro	Pequeña	Mediana
<p>Se trata de empresas que, por lo general, <b>suele manejar, dirigir y realizar casi todas las funciones el propio dueño</b> (Limpieza, empaque, relación con proveedores y con sus clientes suelen recaer en una sola figura: el dueño).</p>	<p>El <b>dueño trabaja en conjunto con un equipo de colaboradores</b>. En general, el dueño suele hacer la labor contable y preocuparse de los clientes más importantes.</p>	<p>El dueño se aleja del proceso, en general <b>suele a estar enfocado sólo en la dirección</b> (no realiza funciones básicas). Tiene un <u>equipo jerárquico de trabajo</u> encargado de cada área (administración, pagos, etc.)</p>



La mayoría de los colaboradores son familiares, lo cual explica el porque de un funcionamiento tan presionado y con pocos protocolos de gestión.

Fuente: Estudio Cualitativo Uso Telefonía Móvil 2012 - Adimark

### Como se describen\*...:

PERSONAL	LABORAL
Sencillos	Tolerantes a la frustración
Disfrutan de la vida con cosas simples	Perseverantes
No tienen mucho espacio para el ocio	Optimistas
Sus valores centrales radican en: Honestidad, Compañerismo, Simpatía y Lealtad	Ordenados, estructurados y polifuncionales
	Arriesgados
	Confiados en si mismos, pero desconfiados del resto.

Se proyecta mayor personalidad → obtener mejor gestión y control sobre sus negocios. "Necesitan mostrarse como personas con fuerza"

Comparten una actitud de **preocupación constante** frente a la **incertidumbre** Dificultades para mantener su negocio y el avance las GE.

\*Fuente: Estudio Cualitativo Perfil microempresa, CADEM 2012

## b) Relación del Segmento con la tecnología:

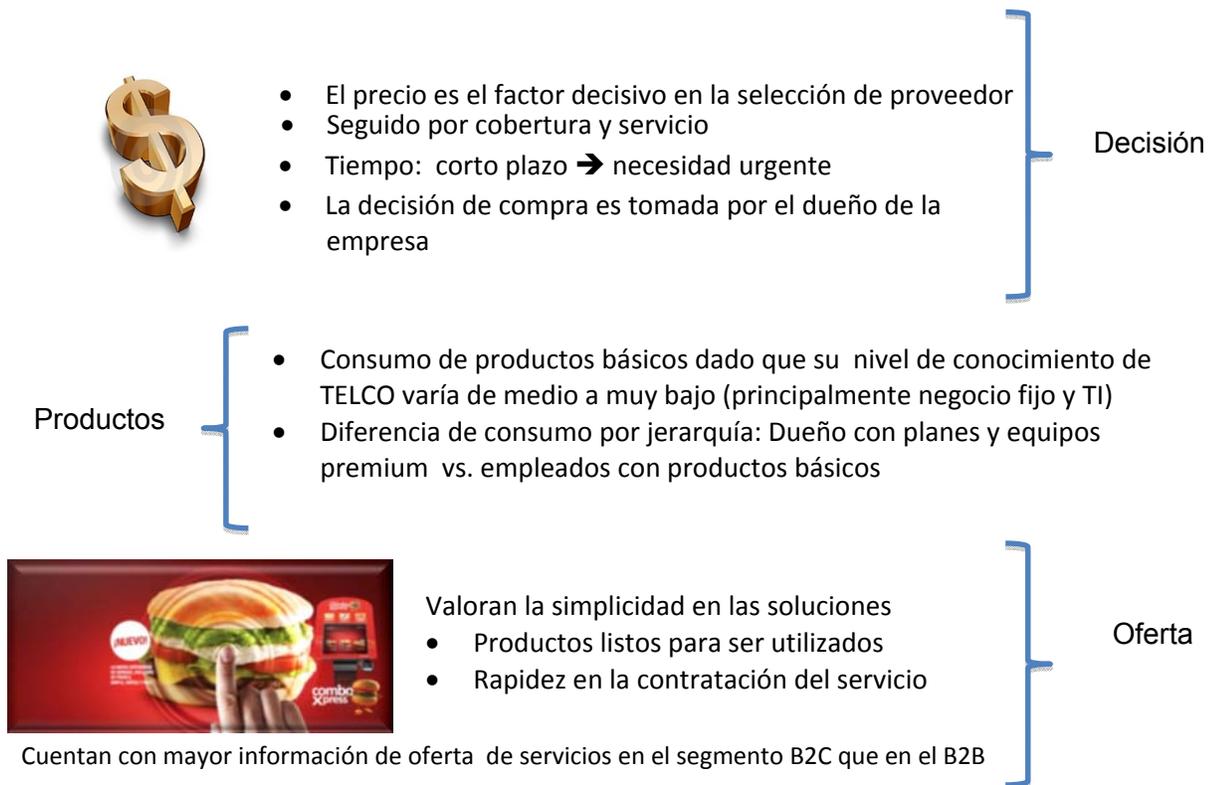
El nivel de tecnología es fundamental, debido a la necesidad de generar autonomía en el trabajo, mayor flexibilidad y movilidad: “Uno debe tratar de no quedarse atrás”.

La incorporación de la tecnología es una decisión dada por una necesidad urgente para la cual no existen recursos destinados: “Los recursos van llegando poco a poco, parte por parte...Se aprende a trabajar de esa forma donde siempre falta algo”.

Solucionan en el día a día sus necesidades tecnológicas y, en este proceso, lo que más necesitan es **servicio** → soporte para poder incorporar recursos tecnológicos en su proceso de crecimiento.

*Fuente: Estudio Cualitativo Pyme 2012 - Praxis*

De acuerdo al perfil de los micro, pequeños y medianos empresarios su relación con la tecnología está separada en 3 ámbitos\*:



## Preferencias de productos



Internet Móvil es utilizado preferentemente por los dueños.

Comunicación con soporte técnico



Buscan estabilidad y velocidad

*\*Estudio segmentación de clientes 2012 BCG*

Dentro de su día a día, estos segmentos comparten una actitud de preocupación constante frente a la incertidumbre, pero sobre todo a la de mantener su negocio.

En el siguiente gráfico, se puede ver que más del 80% del segmento realiza su trabajo desde su oficina o negocio.

¿Desde donde realiza su trabajo?		
	<b>Negocio / almacén</b>	<b>44%</b>
	<b>Desde su casa</b>	<b>8%</b>
	<b>En mi trabajo</b>	<b>6%</b>
	<b>En terreno</b>	<b>2%</b>
	<b>En taller</b>	<b>1%</b>
	<b>Posee Oficina</b>	<b>41%</b>

*Fuente: Estudio segmento micro y pyme Milwardbrown 2012*

## 7. FODA

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de Entel:

Fortalezas	Debilidades
Cobertura servicio móvil	Cobertura limitada de Fibra Óptica nivel nacional Sujeto a Factibilidad Tecnica
Líder TOM de marca	Mercado dominado por la competencia
Fuerte trabajo en calidad de Servicio	Altos montos de inversión son necesarios para ampliar la red
Percepción de empresa Moderna, Innovadora, Seria y Confiable.	Disminución en la “dimensión de futuro” del valor de marca y percibida como poco cercana en el segmento
Alta grado de preferencia dentro de quienes consideran a la marca como una alternativa	Percepción de adopción de la tecnología como algo “CARO”, en especial la fibra óptica.
Procesos definidos y fluidos que brindan solución integral al cliente	Brecha importante dentro de los que conocen la marca y los que la consideran como alternativa
Oportunidades	Amenazas
Gran volumen de micro y pequeñas empresas lo que entrega un alto potencial de mercado de captura en servicios fijos.	Competencia mejor posicionada en la variable de cercanía en los segmentos micro y pequeños
Necesidad de tecnología y conectividad en los segmento micro y pequeños para sacar adelante su negocio y no ser presa de las grandes empresas	Productos sustitutos a internet fija (como internet móvil) de fácil acceso para el segmento micro
Existen muy pocos negocios en el segmento Micro, y Pequeño que tienen sus servicios activos en telecomunicaciones bajo su rut empresa.	Condiciones de mercado – País (desempleo, baja actividad económica que afecta directamente a las microempresas)
Más del 80% del segmento realiza su trabajo desde su oficina o negocio lo que refuerza la necesidad de conectividad Fija	Incertidumbre Económica y Política
Asociación de la Fibra óptica a factores positivos .	Regulaciones gubernamentales, reforma tributaria con efecto inmediato en el segmento.

## 8. PROPUESTA DE VALOR BASADA EN EL ANALISIS DE CONSUMIDORES

Anteriormente, se identificó los subsectores de la micro y pequeña empresa más afines al uso de tecnología, por lo cual, nos encontramos en el instante de incorporar a estos sectores, los diferentes atributos que valora este segmento y que incorporaremos en la propuesta de valor.

Como se vio anteriormente, tenemos que las operaciones y actividades que más frecuentemente realizan los micro y pequeños empresarios corresponden en su mayoría a gestionar el “Core del Negocio: un 70,6% de las micro y un 96% de las pequeñas empresas utilizan internet para el diario movimiento interno, correos, tramites en línea (SII, Dirección del Trabajo, Tesorería, Bancos, etc) y mantención de sitios web donde ofrecen sus servicios y realizan comercio electrónico”<sup>16</sup>.

Por otra parte, y de acuerdo a un estudio realizado por la consultora Praxis el año 2012 sobre el Perfil y comportamiento del segmento micro y Pyme, los datos más relevantes hacían referencia a que este segmento se caracteriza por el *sentido de urgencia*: “vivimos administrando recursos y siempre hay que estar corriendo y eso dificulta pararse a hacer cosas nuevas”, declaraba un entrevistado. Dado esto mismo, otro de los factores relevante es que todo (producto o servicio) que facilite la toma de decisiones es muy valorado, debido a que no hay tiempo y este “bien” debe ser administrado eficientemente. Declaran, según Praxis, que **todo su tiempo y recursos están orientados a vender y esta es la principal razón a la sensibilidad sobre el gasto y dónde hacerlo.**

De esta manera y con el fin de generando un vínculo que aporte a la atracción del segmento y establecer relaciones exitosas, los atributos más relevantes y su evolución son los que aparecen en el siguiente cuadro:

---

<sup>16</sup> Fuente: Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, año 2015.

## Cuadro N°10: Comparativo de Atributos Valorados por clientes de Empresas de Telecomunicaciones

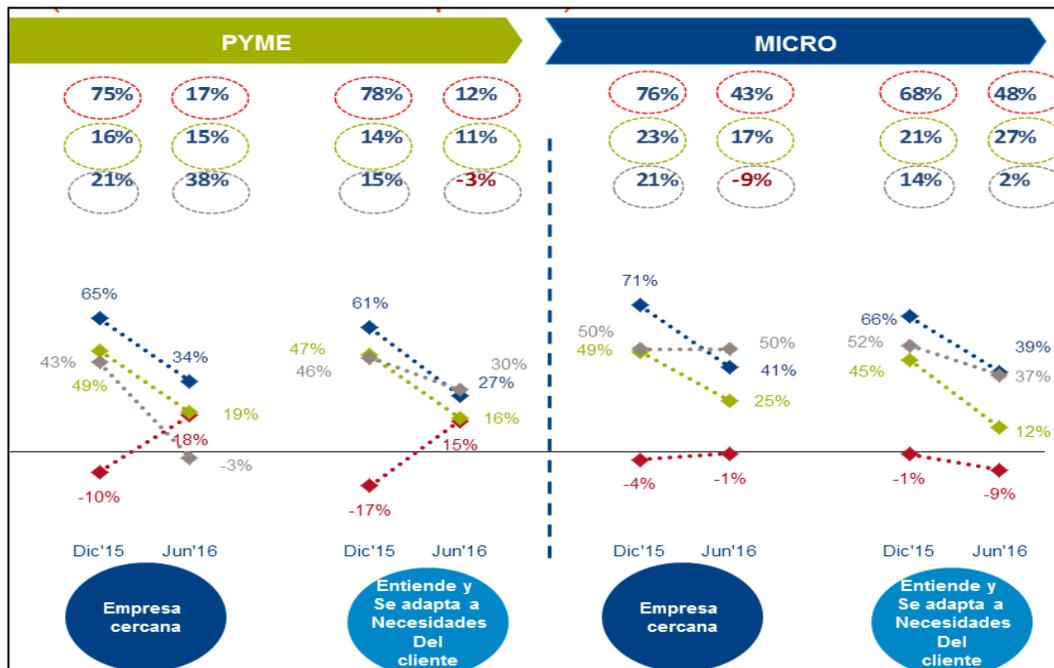
*Fuente: Brand Vivo, estudio telecomunicación empresas Julio 2016, Adimark. Ver anexo 3*

	Entel		Movistar		VTR		Claro		GTD/Manquehue	
	ene-16	jul-16	ene-16	jul-16	ene-16	jul-16	ene-16	jul-16	ene-16	jul-16
	% de asociaciones Base: 401 El desarrollo de Imagen de Entel es transversal. Claro está creciendo por confiabilidad y transparencia, pero aún no incorpora aspectos técnicos claves									
Mejor cobertura y señal	62	68	28	24	6	8	8	9	3	2
Mejor calidad de comunicación	57	66	26	25	9	8	7	9	4	2
Tecnología avanzada	53	64	31	28	9	9	10	11	8	6
Tiene los mejores equipos (móviles/celulares)	50	62	29	27	6	6	14	16	4	3
La que me da más confianza	50	61	28	25	9	9	7	12	8	2
Es la empresa que usted recomendaría	50	59	31	25	9	9	9	12	8	2
Más innovadora	47	58	24	25	8	10	14	13	5	4
Es la que tiene mejor futuro	51	57	28	21	9	8	11	13	8	3
Es la mejor empresa de telecomunicaciones en general	52	57	27	25	9	8	7	10	7	2
La que más se identifican con usted	43	56	33	23	10	9	9	12	7	3
Es la mejor en relación Precio/Calidad	40	54	32	26	8	8	12	15	4	2
Mejor atención a clientes	45	52	29	23	7	7	9	12	7	5
Es la más cercana	43	51	30	25	9	7	11	13	9	3
Entrega cuentas claras y exactas	40	51	30	25	11	11	9	13	7	3
Tiene el mejor club o programa de beneficios para sus clientes empresas	38	50	30	26	5	8	10	10	2	1
Es la Empresa más transparente	43	50	25	20	7	7	5	9	6	3
Cumple con lo que promete	43	50	25	25	7	9	10	12	6	3
Mejores precios y Planes	30	48	30	27	8	8	24	16	4	2
Es la que más se preocupa por el cuidado del medioambiente	26	44	19	20	3	7	6	5	4	2
	Bases 409 401		409 401		409 401		409 401		409 401	

Podemos ver la “salud” en que se encuentra la marca en sus atributos claves, los que comparados con la competencia se observa una brecha bastante amplia en algunos casos. Sin embargo si profundizamos en el eje de “cercanía” abierta por segmentos vemos una baja en los indicadores más “blandos” y donde si bien la competencia también baja, hay una disminución en los GAP<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> El segmento de Grandes Empresas se mantuvo por sobre 70% ponderado, lo que lleva a la marca a valores sobre el 50%

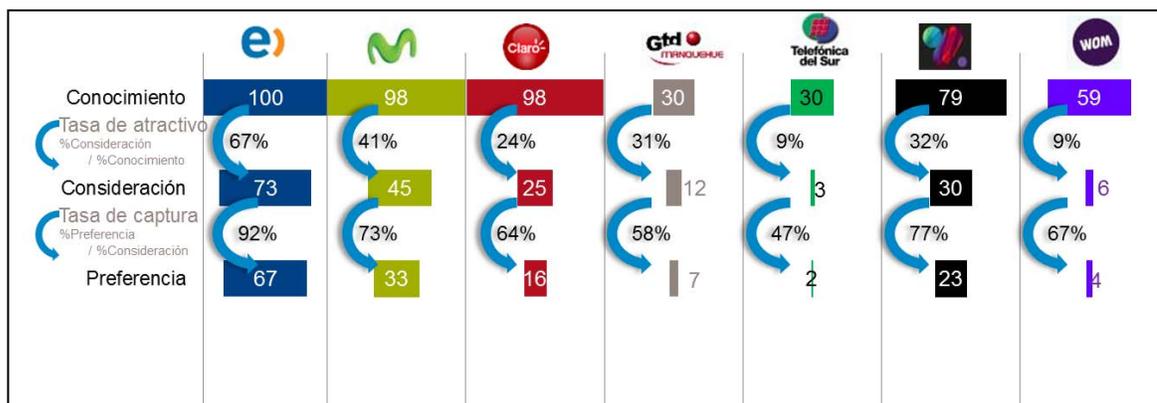
**Cuadro Nº 11: Evolución atributos de valor según compañía**



Fuente: Estudio satisfacción clientes Entel Empresas semestre I, 2016. ADIMARK

Es necesario indicar que todos estos atributos, son los que influyen en la consideración y posterior preferencia por los productos o servicios propios (o los de la competencia). Con esta mirada y de acuerdo al estudio de Adimark, vemos el Brand funnel en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 12: Cuadro de Atributos por Compañía**



Fuente: Brand Vivo, estudio telecomunicación empresas Julio 2016, Adimark.

Según lo anterior y con la data obtenida de los diversos estudios, nos encontramos en condiciones de establecer los atributos mas valorados por los micro y pequeños empresarios:

- **Cercanía:** Es una marca que me entiende, que me acompaña y me guía en el proceso tecnológico.
- **Identificación:** Es una marca que se adapta a mis necesidades, que sabe lo que quiero y trabaja para mi negocio.
- **Innovación:** es estar a la *vanguardia*, el desafío es mejorar cada día en tecnología e *innovación*, para seguir siendo percibida como la mejor empresa de Telecomunicaciones.
- **Visión de Futuro:** Se refiere a la capacidad de la marca de sostenerse como líder en el tiempo y traspasar ese liderazgo a sus clientes

Con esta información, nos encontramos en condiciones de desarrollar el Plan de Marketing para la Comercialización de Fibra Optica en el Segmento Micro y Pequeñas Empresas de Chile.

## 9. CONCLUSIONES

La tecnología de la información, se instala con rapidez en la sociedad actual, permitiendo un procesamiento de información mayor a cualquiera conocido en el pasado. Ellas son consideradas “poderosas herramientas” que plantean importantes promesas en distintos ámbitos de la sociedad, como por ejemplo, el ámbito educacional, laboral y productivo.

En los últimos años, nuestro país ha experimentado una transformación gradual en su matriz productiva, incrementando de forma considerable la participación relativa de los sectores industriales y servicios en desmedro de las actividades primarias y extractivas, las cuales han ido disminuyendo tanto en número de empresas como en términos de generación de empleo. Asimismo, los servicios siguen representando la mayor parte de nuestra economía, y a pesar de que se han quedado rezagados en cuanto al crecimiento de sus ventas, son los que han mostrado el mayor aumento en su valor agregado. Por otro lado, se observa que las empresas de menor tamaño constituyen la principal forma de organización empresarial, no sólo en Chile, sino que en todo el mundo.

Al unir estos dos conceptos: Tecnología de la Información y Productividad, nos referimos a que estamos viviendo una Era Digital. En este sentido, en el último encuentro “Chile País Digital” el Vicerrector del Massachusetts Institute of Technology (MIT) Richard Lesler, destacó que para muchos, el crecimiento económico tiene dos ejes principales: el primero es atraer a la gente a la fuente laboral y el segundo, aumentar la productividad. "Hay una tendencia a hacer una ecuación entre productividad y eficiencia, es decir, hacer lo mismo con menos gente trabajando y menos capital, pero no se pueden hacer reducciones para llegar a grandes resultados. Las firmas no sólo deben mejorar la eficiencia, deben crear y hacer cosas que los lleven a un mayor crecimiento".<sup>18</sup>

La era digital trae cambios en los procesos productivos, pero también en los educativos, la pregunta es si en Chile hay proveedores que estén capacitados para hacer frente a estos nuevos desafíos digitales y si existe una formación orientada a las necesidades de los usuarios por entender estas nuevas tecnologías.

---

<sup>18</sup> [www.fayerwayer.com](http://www.fayerwayer.com) “Summit País Digital”

La relevancia de contar con una conexión estable, segura y confiable que potencia el crecimiento de las empresas es transversal en todos los segmentos empresa. Es por esto que existen soluciones de alta capacidad en servicios de voz, internet y tráfico de datos de manera confiable, atributo indispensable en un mundo hiperconectado independiente del tamaño o rubro de una empresa.

Como respuesta a todas las interrogantes, aparecen cuatro actores principales de la Industria Tecnológica en Chile, siendo el fuerte de estas el segmento Grandes y medianas empresas (en el caso de Movistar) y el segmento masivo y domiciliario en el caso de VTR. En ambos, la oferta actual al consumidor PYME incluye una solución ADSL (cable de cobre).

Surge entonces una gran oportunidad de mercado para Entel, una empresa sólida, con experiencia y conocimiento de mercado, con una estructura y procesos definidos y fluidos, que dará respuesta a la necesidad de este nicho de consumidores, se hará cargo de su bajo conocimiento tecnológico (educación al usuario) y de sus “dolores”, pero que de todas maneras requieren de máxima fidelidad, velocidad y confianza para desarrollar su actividad productiva.

En un escenario donde la ambigüedad e incertidumbre es alta, dado el ambiente político, social y económico del país, ad portas de un año de elecciones presidenciales y de la implementación de diversas reformas que han movilizad a una ciudadanía empoderada reclamando sus derechos, asumiremos el desafío ya que la era digital y la tendencia a contar con soluciones de internet cada vez más avanzadas son una demanda constante independiente de otros factores.

La conectividad hoy en día es el eje fundamental para poder tener un negocio (de cualquier tamaño) productivo. Estar al día con clientes y proveedores es esencial y para esto internet es la ventana para mantenerse y generar nuevas oportunidades de negocio. Disponibilizar un servicio estable, confiable, rápido y de última generación le brinda a los negocios la confianza la tranquilidad necesaria de saber que su Pyme estará siempre disponible para sus clientes, considerando sus principales “dolores” como se dijo anteriormente:

- Todo (servicio, producto, soporte..) lo que facilite la toma de decisiones es muy valorado.

- No hay tiempo, y el poco que hay, se debe administrar eficientemente.
- Declaran que todo su tiempo y recursos está orientado a vender, por lo tanto “plata para invertir no hay”. Esta es la principal razón a la sensibilidad sobre el gasto y dónde hacerlo.<sup>19</sup>
- No obstante lo anterior, contar con esta herramienta permitira al micro y pequeño empresario mejorar su productividad y capacidad de respuesta tanto con su cliente interno como externo.

Finalmente, dado todos los antecedentes situación e industria, observamos un buen TOM con un alto conocimiento (100%) y con una altísima preferencia (92%) dentro de quienes consideran a Entel. Por lo tanto focalizaremos los esfuerzos en aumentar la consideración de marca y para eso es clave fortalecer los ejes base definidos como atributos de la propuesta de valor:

#### “Cercanía – Identificación – Innovación y Visión de Futuro”

Estos cuatro pilares de valor del cliente, constituyen la ventaja competitiva de Entel, con la cual se desarrollará toda la estrategia del producto – servicio, que los micro y pequeños empresarios requieren, convirtiéndose en un desafío el trabajo en el eje de Cercanía y Visión de Futuro<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Fuente: Estudio Cualitativo Pyme 2012 – Praxis

<sup>20</sup> Visión de Futuro: ver anexo 5

## 10. FUENTES DE INFORMACIÓN: BIBLIOGRAFIA

- Discurso Joseph Ramos, Enade 2015
- Estudio T. O. Micro y Pequeña empresa 2015, GFK
- Estudio Cualitativo de uso de Telefonía movil 2012, Adimark
- Estudio Cualitativo Pyme 2012, Praxis
- Estudio Artool 2015
- Estudio cualitativo perfil de microempresarios Cadem 2012
- Estudio de segmentación de clientes 2012, BCG
- Estudio Micro y Pequeña empresa Milwardbrown
- Tercera encuesta longitudinal de Tecnologías 2015 ELE
- Estudio Brand Vivo de telecomunicaciones, Adimark
- Paginas Web:
- [www.subtel.gob.cl](http://www.subtel.gob.cl)
- [www.telesemana.com/blog2016](http://www.telesemana.com/blog2016)
- [www.emol.com/noticiaseconomia2015](http://www.emol.com/noticiaseconomia2015)
- [www.economia.gob.cl](http://www.economia.gob.cl)
- [www.entel.cl](http://www.entel.cl)
- [www.movistar.cl](http://www.movistar.cl)
- [www.vtr.cl](http://www.vtr.cl)
- [www.claro.cl](http://www.claro.cl)

## ANEXOS

### ANEXO 1:

Caracterización de los segmentos. Estudio perfilamiento segmento MIPYME 2012, MillwardBrown donde cada uno de los encuestados de la base se definió de acuerdo a las siguientes frases propuestas:

¿Con cuál de las siguientes situaciones usted se siente más identificado?



Seguro inquieto

*“No le tengo miedo al riesgo, puedo estar en más negocio a la vez”*



Conformista

*“El negocio así está bien, me da para vivir como quiero”*



Romántico emprendedor

*“El negocio es un orgullo personal y tradición de familia”*



Invisible

*“Estoy conforme con mi negocio, pero me gustaría trabajar menos”*

### ANEXO 2:

Cobertura por comunas y regiones.

REGION	RM	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	XVI	X
COMUNAS	CONCHALI	IQUIQUE	ANTOFAGASTA	COPIAPO	COQUIMBO	CONCON	RANCAGLIA	CURICO	CHILLAN	LAUTARO	VALDIVIA	OSORNO
	HUECHURABA		CALAMA		LA SERENA	SAN ANTONIO		TALCA	CONCEPCION	TEMUCO		PUERTO MONTT
	LA REINA					VALPARAISO			LOS ANGELES	VILLARRICA		PUERTO VARAS
	LAS CONDES					VINA DEL MAR			PENCO			
	LO BARNECHEA								SAN PEDRO DE LA PAZ			
	MACUL								SANTA JUANA			
	MAIPU								TALCAHUANO			
	NUNOA								TOME			
	PENALOEN											
	PROVIDENCIA											
	PUDAHUEL											
	QUIUCURA											
	RECOLETA											
	SAN MIGUEL											
	SANTIAGO											
	VITACURA											

### ANEXO 3:

Ficha Metodológica y pregunta atributos Brand Vivo, Telecomunicaciones Julio 2016:

**401** encuestas

a decisores de la contratación de servicios de telecomunicaciones (telefonía fija / internet / telefonía móvil) en las principales ciudades de Chile.

Iquique | Antofagasta | LaSerena-Coquimbo | GranValparaíso | RM | Rancagua | Talca | Gran Concepción | Temuco | Pto.Montt

Tipo de Empresas			Zona Geográfica		
	absoluta	pond		absoluta	pond
Grandes	71	13	Zona Norte	161	198
Mediana y Pequeñas	230	218	Zona RM	120	78
Micro	100	170	Zona Sur	120	125

\*Los resultados fueron ponderados por Tamaño de Empresa y zona de medición, de acuerdo a datos del INE.

Los resultados son comprobables con la medición de Enero, 2016 incluidas en esta presentación, pero no con los estudios anteriormente realizados con otro proveedor

El trabajo de campo se realizó entre el **7 de julio y el 5 de agosto.**

Error muestra total al 95% de confianza: +/- 4.89%

© GfK 2016 | Agosto 2016

¿A cuál de estas compañías de telecomunicaciones asocia cada una de las siguientes frases cuando piensa en los servicios para empresas? (Rotar atributos por encuestado)

	Claro	Entel	GTD/Manquehue	Movistar	VTR	Ninguna (NO LEER)	No sabe/No responde (NO LEER)
Es la mejor empresa de telecomunicaciones en general	1	2	3	4	5	6	7
Tecnología avanzada	1	2	3	4	5	6	7
Más innovadora	1	2	3	4	5	6	7
Es la que tiene mejor futuro	1	2	3	4	5	6	7
Es la que más se preocupa por el cuidado del medioambiente	1	2	3	4	5	6	7
Es la más cercana	1	2	3	4	5	6	7
Es la empresa que usted recomendaría	1	2	3	4	5	6	7
La que me da más confianza	1	2	3	4	5	6	7

Es la Empresa más transparente	1	2	3	4	5	6	7
La que más se identifican con usted	1	2	3	4	5	6	7
Cumple con lo que promete	1	2	3	4	5	6	7
Mejor cobertura y señal	1	2	3	4	5	6	7
Tiene los mejores equipos (móviles/celulares)	1	2	3	4	5	6	7
Tiene el mejor club o programa de beneficios para sus clientes empresas	1	2	3	4	5	6	7
Mejores precios y Planes	1	2	3	4	5	6	7
Mejor atención a clientes	1	2	3	4	5	6	7
Mejor calidad de comunicación	1	2	3	4	5	6	7
Entrega cuentas claras y exactas	1	2	3	4	5	6	7
Es la mejor en relación Precio/Calidad	1	2	3	4	5	6	7

SCRIPTER: RESPUESTA MÚLTIPLE POR FILA

## **ANEXO 4:**

Estudio Artool 2015:

### 01. Objetivos

ARTOOL

#### General

Perfilar a los miembros de sus **comunidades digitales** para conocer sus necesidades y realizar acciones comerciales que los fidelicen

#### Específicos

1. Perfilar a los usuarios de las comunidades digitales de Entel Empresas de acuerdo a de acuerdo a: si pertenecen a ella, su tipo de personería, su rubro y nivel de dependencia con los servicios de telecomunicaciones.
2. Conocer cómo se relacionan dichos usuarios con las comunidades: nivel de uso, motivos y expectativas.
3. Medir el nivel de satisfacción que han tenido los usuarios utilizando los distintos canales de Entel: Comunidad Empresas, Facebook y Twitter.
4. Conocer los beneficios de mayor interés para los clientes, para generar ofertas que los fidelicen.

**1 Tipo de estudio**  
Cuantitativo mediante la recolección de encuestas auto-aplicadas vía online

**2 Fecha de aplicación**  
Entre el 7 y 30 de Septiembre de 2015.

**3 Grupo objetivo**  
Integrantes de empresas que están en contacto con la Comunidad Empresas o en bases de contactos propias de Entel.

**4 Indicadores de terreno**

Tiempo promedio de respuesta	8:34 minutos
% Tasa de respuesta Mailing	4,6%
% Tasa de respuesta Twitter	2,3%
% Tasa de respuesta Facebook	No calculable

**5 Muestra obtenida**  
Se realizaron 824 encuestas.

Canal y recolección	Tipo de cliente	Contratación de productos				Total
		Sin productos Entel	Fijos	Móviles	Fijos y móviles	
Portal empresas (mailing)	Comunidad y cliente	-	14	90	76	<b>180</b>
	Comunidad no cliente	77	-	-	-	<b>77</b>
	Cliente y no comunidad	-	10	112	73	<b>195</b>
	No cliente y no comunidad	126	-	-	-	<b>126</b>
Redes Sociales	Comunidad Facebook	0	36	69	73	<b>178</b>
	Comunidad Twitter (DM's)	0	15	21	32	<b>68</b>
<b>Total</b>		<b>203</b>	<b>75</b>	<b>292</b>	<b>254</b>	<b>824</b>

**ANEXO 5:**

**Perfil de Identificación con la Marca**

A continuación, se presentan los valores de cada uno de los atributos del estudio destacándolos según su peso normalizado. En color rojo los que destacan negativamente y en verde los que lo hacen positivo.

	Entel	Movistar	VTR	Claro	GTD/Manquehue
Mejor cobertura y señal	68	24	8	9	2
Mejor calidad de comunicación	66	25	8	9	2
Tecnología avanzada	64	28	9	11	6
Tiene los mejores equipos (móviles/celulares)	62	27	6	16	3
La que me da más confianza	61	25	9	12	2
Es la empresa que usted recomendaría	59	25	9	12	2
Más innovadora	58	25	10	13	4
Es la que tiene mejor futuro	57	21	8	13	3
Es la mejor empresa de telecomunicaciones en general	57	25	8	10	2
La que más se identifican con usted	56	23	9	12	3
Es la mejor en relación Precio/Calidad	54	26	8	15	2
Mejor atención a clientes	52	23	7	12	5
Es la más cercana	51	25	7	13	3
Entrega cuentas claras y exactas	51	25	11	13	3
Tiene el mejor club o programa de beneficios para sus clientes empresas	50	26	8	10	1
Es la Empresa más transparente	50	20	7	9	3
Cumple con lo que promete	50	25	9	12	3
Mejores precios y Planes	48	27	8	16	2
Es la que más se preocupa por el cuidado del medioambiente	44	20	7	5	2

Fuente: Brand Vivo, estudio telecomunicación empresas Julio 2016, Adimark.

De esta manera observamos que el atributo de innovación y cercanía no están *performando* adecuadamente y que son claves para nuestra propuesta de valor y que el atributo de Mejor Futuro es destacado positivamente y que nuestro competidor principal lo tiene como algo negativo en su ADN.