



PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA MERCADO EMPRESAS ENTEL S.A

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

**Alumna: Patricia Antonella Gutierrez Neira
Profesor Guía: Alicia Núñez Mondaca**

Santiago, Julio 2018

DEDICATORIA

El estudio, el conocimiento y la perfección, no sirven de nada si solo se utilizan para logros económicos y reputaciones. Si no hay valor ni conciencia por nuestro entorno en lo que hacemos, todo el conocimiento y el trabajo serían solo una moneda de cambio egoísta y terrenal.

Haz que valga la pena, y que tu conocimiento sirva para mejorar el lugar en que vivimos, cuidar la naturaleza, trabajar por la igualdad y la justicia, dejar una huella en este planeta más allá de las estrellas.

Resumen.

La siguiente memoria propone un modelo de control de gestión en base a la unidad estratégica del Mercado Empresas de la compañía nacional de telecomunicaciones de Chile ENTEL S.A.

Para el desarrollo, se utilizará una metodología basada en herramientas de control de gestión, partiendo por la reformulación de la estrategia actual, que se construye en base a los análisis del escenario externo e interno. Esto permitirá generar el FODA cuantitativo, desde donde se sacarán conclusiones claves para dar el nuevo enfoque a la estrategia. Luego se implementará esta estrategia en base a herramientas de análisis cuantificables, enfocados en satisfacer las tendencias del consumidor y la experiencia del cliente, promoviendo el aumento de captación y fidelización, que en definitiva permitirá mejorar la rentabilidad de la unidad estratégica de negocio.

En el siguiente trabajo se desarrollará una propuesta de modelo de control de gestión, que será precedente para el mejoramiento continuo de la unidad estratégica a través de la metodología de este desarrollo, permitiendo replantear una estrategia de forma más ágil, dentro de un intervalo de tiempo acorde al comportamiento de la industria y las necesidades de la empresa, que puede ir desde los 2 a los 5 años, dependiendo del comportamiento del mercado, las exigencias del consumidor, la competencia, y las metas de rentabilidad proyectadas.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1. EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	1
1.1. ENTEL S.A y el Mercado.	1
1.2. Contexto UEN – Mercado Empresas.....	6
1.2.1. Fundamento.	11
1.2.2. Objetivos Generales.....	13
1.2.3. Objetivos Específicos.....	13
1.2.4. Alcances y Limitaciones.....	14
1.2.5. Metodología.....	15
CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO EMPRESAS ENTEL S.A.....	17
2.1. Misión.	17
2.2. Visión.....	19
2.3. Definición de creencias Mercado Empresas.....	20
2.4. Ambiente Externo Mercado Empresas.	22
2.4.1. Análisis PESTEL.	22
2.4.2. Análisis 5 FUERZAS DE PORTER.....	35
2.5. Ambiente Interno Mercado Empresa.	43
2.5.1. Análisis de Recursos y Capacidades.....	44
2.5.1.1. Recursos Tangibles.	44
2.5.1.2. Recursos Intangibles.....	47
2.5.2. Cadena de Valor.	52
2.5.2.1. Actividades Primarias.....	53
2.5.2.2. Actividades de Apoyo.....	56
2.6 FODA Cuantitativo.	59
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	66
3.1 Declaración de la Propuesta de Valor.	66
3.2 Modelo de Negocios.	68
3.3 Mapa Estratégico.	75
3.4 Cuadro de Mando Integral.	79
CAPITULO 4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	90
4.1. Tableros de control (Proceso de Cascada).	91
4.2. Esquemas de Incentivos.....	101
CAPÍTULO 5. CONCLUSIÓN	111
REFERENCIAS.....	116

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: HISTORIAL DE MERCADOS DE ENTEL.....	4
FIGURA 2: ORGANIGRAMA ENTEL S.A.....	6
FIGURA 3: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES POR LÍNEA DE NEGOCIO	7
FIGURA 4: ORGANIGRAMA MERCADO EMPRESAS ENTEL S.A.	8
FIGURA 5: INVERSIÓN EN PROYECTOS DE AMPLIACIÓN EN REDES DE TELECOMUNICACIONES	12
FIGURA 6: METODOLOGÍA DESARROLLO ESTRATÉGICO MERCADO EMPRESA ENTEL S.A.	15
FIGURA 7: TASA DE DESOCUPACIÓN EN CHILE 2016-2017.....	27
FIGURA 8: PORCENTAJE DE CAPTACIÓN DEL MERCADO FIJO POR COMPAÑÍA.....	36
FIGURA 9: CADENA DE VALOR MERCADO EMPRESAS.....	52
FIGURA 10: DIAGRAMA CANVAS MERCADO EMPRESAS.....	70
FIGURA 11: MAPA ESTRATÉGICO MERCADO EMPRESAS.....	77
FIGURA 12: TABLERO DE GESTIÓN GERENCIA SERVICIO AL CLIENTE.	92
FIGURA 13: TABLERO DE GESTIÓN SUBGERENCIA EXPERENCIA Y CALIDAD.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN LÍNEAS FIJAS.	36
TABLA 2: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MERCADO EMPRESAS.	42
TABLA 3: FORTALEZAS Y DEBILIDADES MERCADO EMPRESAS.	58
TABLA 4: FODA CUANTITATIVO MERCADO EMPRESAS.....	60
TABLA 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) MERCADO EMPRESAS.....	80
TABLA 6: TABLERO DE CONTROL DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE.....	95
TABLA 7: TABLERO DE CONTROL SUBGERENCIA EXPERIENCIA Y CALIDAD	100
TABLA 8: ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA LA GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE.	103
TABLA 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA LA SUBGERENCIA DE EXPERIENCIA Y CALIDAD.	107

CAPÍTULO 1. EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

En este primero capítulo se desarrollará un contexto general de la compañía, su historia, evolución a lo largo de su historia, y el detalle de la unidad estratégica de negocios sobre la cual desarrollaremos la estrategia.

1.1. ENTEL S.A y el Mercado.

El terremoto ocurrido de Valdivia en el año 1960, fue catalogado por científicos del mundo como el más grande desde la existencia de instrumentación, alcanzando en promedio los 9,5 grados Richter, y provocando numerosas pérdidas humanas, materiales y económicas al país, afectando de manera importante la precaria infraestructura telefónica existente en aquel entonces, dejando entrever un grave problema de fragilidad en la operación telefónica del país, la cual no estaba diseñada para mantenerse operativa en un territorio sismológicamente activo como Chile. La magnitud del desastre fragmentó la infraestructura telefónica entre las zonas centro y sur del país, creando la incomunicación parcial y total de nuestros compatriotas, en donde muchas personas, durante meses, no lograban contactarse con sus seres queridos. La tragedia y el caos generado en la población y el comercio durante el gobierno de Jorge Alessandri, gatillo la urgente necesidad de renovación telefónica, y estableció las directrices a las mejoras que se implementarían más tarde en la

precaria industria de 1960, permitiendo dar el primer paso a una conectividad más segura, eficaz y moderna.

Fue así, como en 1964, nace la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), empresa gubernamental, sin fines de lucro, que reconstruyó y amplió la red de telefonía permitiendo que nuestro país estuviera conectado de norte a sur entre aquellas ciudades más pobladas. A esto también se le suma la implementación en el año 1968 de la primera antena satelital, instalada en la localidad de Longovilo (comuna de San Pedro, Provincia de Melipilla), entregando conectividad con el mundo.

En cuanto a ingresos por venta, las primeras tres décadas de ENTEL, concentraba sus ingresos en el mercado de la telefonía fija local y fija larga distancia, entregando servicios a hogares y empresas. El éxito y prestigio en los primeros 20 años de vida de la compañía, generaron el interés de grupos económicos, que vieron una oportunidad de negocio en el rubro, y esperaron pacientemente una oferta de privatización que ocurriría en algún momento. La necesidad de crecimiento llegó, y con ello la necesidad de inversión a mediados de la década de los ochenta, ENTEL comenzó un proceso de privatización que tuvo un rotundo éxito, los grupos Chilquinta y Matte se adjudicaron gran parte de la compañía, terminando este proceso en el año 1992, y llevando finalmente a la compañía al sector privado con el nombre de ENTEL S.A. Posteriormente, en el año 1996 se suma otro inversionista de

origen italiano, Telecom, quien compra sobre el 50% de las acciones, transformándose en controlador de la compañía.

A mediados de los años noventa, nuevos competidores extranjeros ingresan al mercado chileno, industria que en aquella época se consideraba un océano azul con alta capacidad de explotación. La estrategia de ENTEL fue enfocar sus esfuerzos en los avances y tendencias mundiales, entre ellas, la implementación de la telefonía celular, adquiriendo la licencia para operar y comercializar el servicio de telefonía móvil, sumado al emergente y desconocido servicio de internet en colegios, universidades y empresas. Cabe mencionar, que la red de intercomunicación en sus inicios fue un canal para el traspaso de información entre universidades y colegios, que luego de unos años se masificó a los hogares.

A finales de los años noventa, la telefonía móvil fue adquiriendo un papel cada vez más protagónico en nuestro país, el éxito fue inmediato y rápidamente el escenario exigió una nueva estructura de operación frente a un mercado móvil que crecía aceleradamente, debido a este motivo fue que en 1997 los directivos de Entel S.A crean una segunda empresa, paralela a la principal, que absorbió y llevo adelante la estrategia del mercado de telefonía móvil, la cual fue llamada ENTEL PCS, mientras que la original ENTEL S.A, se encargaba de todas las líneas de negocio fijo enfocado a empresas y hogares.

Hacia el año 2005, el grupo Entel queda en poder de inversiones Almendral, y finalmente en el año 2006 queda en poder de Americatel Centroamérica S.A.

Entre los años 2006 y 2009, surge la necesidad de unificar ambas compañías, debido a que el mercado se volvió cada vez más regulado y competitivo. Finalmente, ENTEL PCS se integra a ENTEL S.A en el año 2010, bajo una estructura organizacional más achatada. Esta fusión desencadenó una reestructuración interna importante y necesaria, que implicó la creación de nuevas gerencias y la eliminación de otras, dando paso a nuevos objetivos, enfocados en el desarrollo integral de tres unidades estratégicas de negocio: Mercado Empresas, Mercado Personas y Corporaciones.

Desde la fusión en el año 2010, ENTEL S.A ha recurrido a diferentes estrategias de mercado debido a la alta competitividad de la industria, compartida por cuatro grandes empresas: Movistar, Claro, WOM y Entel.

Existe un trabajo interno constante en la compañía, enfocado en satisfacer las necesidades de todos los mercados a lo largo de la historia de la compañía, ver figura 1:

FIGURA 1: HISTORIAL DE MERCADOS DE ENTEL.

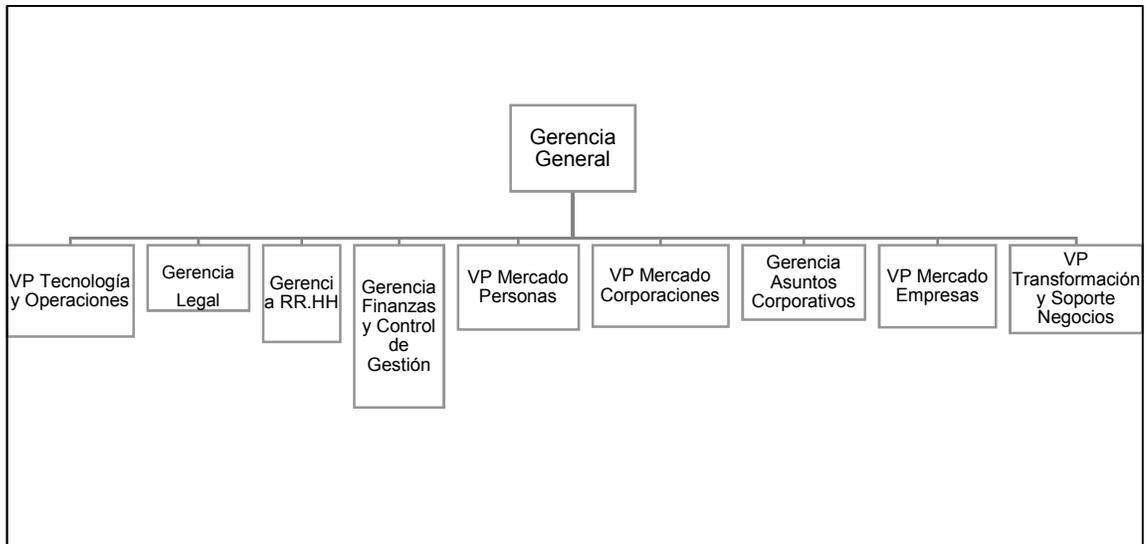
1964 - 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonía Fija Local Hogar • Telefonía Fija Larga Distancia Hogar • Mercado Empresas
1998 - 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Entel PCS • Telefonía Will • Mercado Corporaciones • Mercado Empresas
2010 - 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Hogar: TV HD, WIFI, Telefonía (en desarrollo) • Mercado Personas • Mercado Empresas • Mercado Corporaciones

Fuente: Intranet corporativa Entel S.A.

En la actualidad, los tres mercados en los cuales se enfoca la compañía son determinados por el tipo de cliente. Si analizamos el porcentaje de participación de las utilidades a nivel compañía, lo podemos enumerar de la siguiente forma: Mercado Personas 61%, Mercado Empresas 36% (con 117.000 clientes) y Mercado Corporaciones con un 3%. Este último no involucra mayores ingresos, y corresponde a un mercado netamente estratégico, que basa sus ingresos en el arriendo de redes de respaldo a competidores del rubro.

ENTEL S.A se organiza mediante un esquema de cargos de estructura piramidal, que va desplegándose hacia abajo de manera jerárquica, y que son encabezadas siempre por un Gerente Departamental. El organigrama actual de la compañía se compone de un Gerente General, seguido de diez gerencias principales: Vicepresidencia Tecnología y Operaciones, Gerencia Legal, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Finanzas y Control de Gestión, Vicepresidencia Mercado Personas, Vicepresidencia Mercado Corporaciones, Gerencia de Asuntos Corporativos, Vicepresidencia Mercado Empresas, Vicepresidencia Transformación y Soporte Negocio. El organigrama de la compañía se despliega en la figura 2:

FIGURA 2: ORGANIGRAMA ENTEL S.A.



Fuente: Intranet corporativa Organigrama Entel S.A

Reciben el rango de vicepresidencias aquellas gerencias estratégicas fundamentales para la compañía, en donde se trabaja íntegramente con foco en el cliente, de tal manera de incrementar la entrega de valor a quienes viven la experiencia de ser clientes.

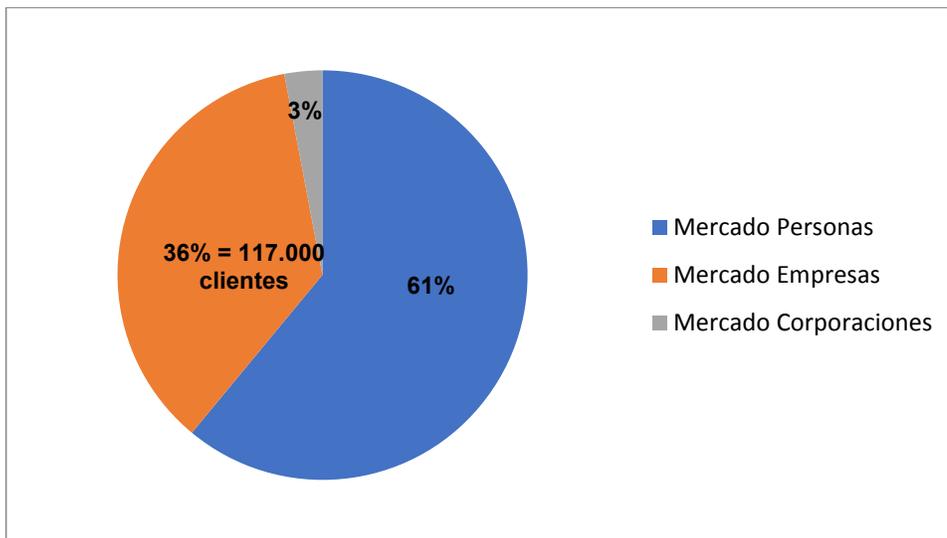
Para puntualizar, el desarrollo del presente trabajo de título se enfoca en la unidad estratégica de negocios Mercado Empresas.

1.2. Contexto UEN – Mercado Empresas.

El mercado empresas actualmente aporta la segunda fuente de ingresos a nivel compañía, convirtiéndose en la unidad con mayor poder de crecimiento,

enfocados en la entrega de productos y servicios dirigidos a empresas de todo tamaño, ver figura 3:

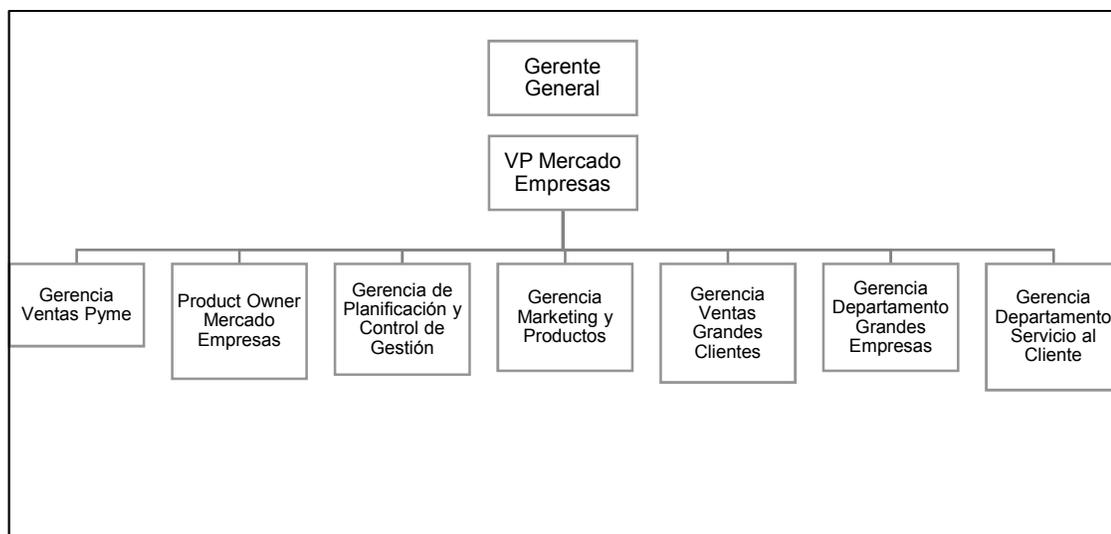
FIGURA 3: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES POR LÍNEA DE NEGOCIO ENTEL S.A.



Fuente: Intranet corporativa Entel S.A.

La unidad estratégica Mercado Empresas, se organiza bajo una vicepresidencia que reporta directamente al Gerente General, luego se despliega en cascada un segundo nivel que posee 7 gerencias representadas en la figura 4:

FIGURA 4: ORGANIGRAMA MERCADO EMPRESAS ENTEL S.A.



Fuente: Intranet corporativa Organigrama Mercado Empresas Entel S.A

Gerencia Ventas Pyme: Encabezado por el gerente de ventas Pyme, y en segundo nivel se encuentran: 3 key account manager, 2 subgerentes de ventas y 3 soportes comerciales. Los reportes se realizan quincenalmente en una mesa de trabajo conjunta, cuyos resultados son reportados quincenalmente al gerente mercado personas, en donde se evalúan resultados y mejora.

Product Owner Mercado Empresas: Encargado estratégico de la visión del cliente, quien aplica metodología ágil para el desarrollo incremental del servicio, los reportes del cargo son informados directamente al gerente mercado empresas, quién a su vez reporta a la gerencia general para analizar mejora.

Gerencia de Planificación y Control de Gestión: Encabezada por el gerente de departamento, y en segundo nivel se encuentran 2 subgerencias del área comercial y planificación. 4 consultores encargados del desarrollo, gestión comercial y adherencia. 2 key account manager mobiliario. 3 analistas comerciales y de planificación. 1 jefe de gestión y operación de redes. Los reportes son entregados quincenalmente por el gerente de planificación al gerente del mercado empresas, en donde analizan indicadores de desempeño.

Gerencia Marketing y Productos: Encabezada por el gerente de departamento y en segundo nivel se encuentran 6 subgerentes encargados de productos TI, innovación y analytics, mercado grandes empresas, Roaming, mercado pyme, marketing. 3 product manager, 1 jefe de área planificación de mercado, 2 analistas de producto. El reporte de todas las subgerencias y áreas se reporta quincenalmente al gerente de departamento, quien a su vez reporta al gerente mercado personas, para evaluar en conjunto los resultados y realizar correcciones necesarias.

Gerencia Ventas Grandes Clientes: Encabezada por un gerente de departamento, en segunda línea se ubican: 1 director de negocios senior, 1 subgerente de venta grandes clientes, 1 jefe de captura canal

directo, 3 ejecutivos de desarrollo, 1 asistente control de gestión. Los reportes son entregados quincenalmente al gerente de departamento, quien a su vez reporta el gerente mercado empresas, evaluando en conjunto los resultados obtenidos y realizando mejoras al proceso.

Gerencia Departamento Grandes Empresas: Encabezadas por el gerente de departamento, y en segunda línea de mando se encuentran: 5 gerencias negocio empresas, 2 subgerentes grandes empresas, 2 jefes de área preventa, 1 jefe de área inteligencia segmento empresas. Los reportes son entregados quincenalmente al gerente de departamento, quien a su vez reporta al gerente mercado empresas, evaluando en conjunto resultados y acuerdan mejoras.

Gerencia Departamento Servicio al Cliente: Encabezada por el gerente de departamento, en segunda línea de mando se encuentran: 1 subgerente canal online empresa, 1 subgerente operación cliente, 1 subgerente experiencia cliente, 1 subgerente transformación e innovación, 1 subgerente servicio clientes empresas, 1 subgerente clientes canal masivo. El reporte de satisfacción cliente se realiza quincenalmente al gerente de departamento, quien a su vez reporta el gerente mercado personas, con quien desarrolla en conjunto nuevas estrategias de mejora.

1.2.1. Fundamento.

El mercado de las telecomunicaciones pasó de ser un atractivo océano azul, a uno altamente competitivo, en donde el potencial de crecimiento del mercado actual de las telecomunicaciones está llegando a un punto de saturación. Para revertir este efecto, una estrategia es la innovación, a través de nuevos productos y servicios, apuntando a las necesidades del presente, mejorando la atención cliente y la experiencia, con precios más competitivos, ofreciendo soluciones ágiles y flexibles, y que sean adecuadas a las necesidades de cada perfil empresa. Cuando aumentan los participantes en un mercado se crea un ambiente de incertidumbre, principalmente por los costos económicos y humanos para llevar a cabo estrategias adecuadas para mejorar el desempeño en una empresa de gran envergadura, exigiendo un mayor esfuerzo para hacerlas más ágiles frente a la inercia. En un mercado de alta competencia y regulaciones, las empresas de telecomunicaciones tienden a bajar los gastos operacionales y la inversión en infraestructura, para mejorar los márgenes de utilidades, sin embargo, esto no es una solución apropiada es el objetivo es el crecimiento.

Datos recientes de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), indican que el nivel de inversión de todas las compañías, hasta el año 2016, ha disminuido en un 50% con respecto a los niveles de los años 2011 y 2012, ver figura 5:

FIGURA 5: INVERSIÓN EN PROYECTOS DE AMPLIACIÓN EN REDES DE TELECOMUNICACIONES



Fuente: Gerencia de Políticas Públicas y Desarrollo Gobierno de Chile.

El nivel de inversión del sector privado es importante para la reactivación del sector y de la economía a nivel general, permitiendo la creación de nuevos productos y servicios, abarcando zonas no cubiertas, y bajando los costos operacionales a largo plazo.

El sector privado tiende a reaccionar fuertemente frente a especulaciones y al escenario político en que se encuentre el país, por tanto el aumento de inversión es directamente proporcional a la confianza de los inversionistas.

1.2.2. Objetivos Generales.

Diseñar un modelo de control de gestión aplicado al Mercado Empresas de Entel S.A, desarrollado sobre estrategias basadas en mejorar el desempeño frente a los clientes y aumentar la confianza en la operación, creando valor y fidelización, permitiendo aumentar la rentabilidad del negocio.

1.2.3. Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos que alcanzar en esta investigación sobre el mercado empresas se establecen a continuación:

- Evaluar las declaraciones estratégicas de la UEN y realizar una propuesta de acuerdo con un marco teórico que identifique el espíritu de la compañía y su propuesta de valor.
- Realizar un análisis y evaluación del entorno, utilizando teoría de análisis para detectar las oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis y evaluación del ambiente interno para detectar las fortalezas y debilidades.
- Obtener conclusiones de los análisis externos e internos, que nos permitan detectar aquellas afirmaciones más relevantes para formular la estrategia.

- Efectuar un análisis del modelo de negocios y evaluar su eficacia al interactuar con los atributos del Mercado Empresas.
- Realizar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para el Mercado Empresas.
- Realizar un despliegue estratégico a través de tableros de gestión, enfocados a dos áreas relevantes en el cumplimiento de la propuesta de valor.
- Crear esquemas de incentivos integrados al mapa estratégico, que permitan alcanzar los objetivos proyectados.

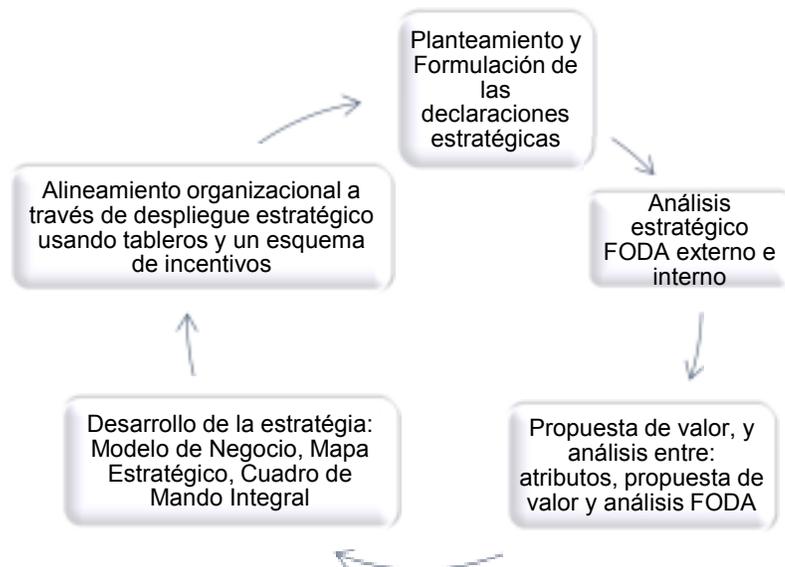
1.2.4. Alcances y Limitaciones.

El alcance de este trabajo comprende un diseño de modelo de control de gestión enfocado al Mercado Empresas de ENTEL, donde no está considerada la implementación del diseño propuesto. Las principales limitaciones que se presentaron para la materialización de este trabajo se centraron en la búsqueda de información cuantitativa sobre los objetivos estratégicos actuales del Mercado Empresas, que son parte del portafolio confidencial de la compañía. La siguiente memoria fue desarrollada en base a datos de benchmarking, actualidad e innovación, normativas, intranet corporativa, comportamiento del mercado, y el análisis de indicadores.

1.2.5. Metodología.

La metodología a utilizar se representa a través del siguiente esquema en la figura 6:

FIGURA 6: METODOLOGÍA DESARROLLO ESTRATÉGICO MERCADO EMPRESA ENTEL S.A.



Fuente: Elaboración propia.

- Planteamiento y Formulación de las declaraciones estratégicas del Mercado Empresas.
- Análisis estratégico FODA perteneciente a la UEN Mercado Empresas, desarrollado a través de análisis interno de recursos y capacidades, y el

análisis del ambiente externo, los marcos teóricos PESTEL y 5 fuerzas de PORTER. Concluyendo con la formulación de la estrategia.

- Declaración de la propuesta de valor, y el análisis de la relación entre: atributos, propuesta de valor y análisis FODA de la UEN.
- Desarrollo de la estrategia a través de las siguientes etapas: Modelo de Negocio, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollo de un plan de alineamiento organizacional a través de tableros de control y esquema de incentivos.

En el siguiente capítulo realizaremos mejoras sobre las declaraciones estratégicas actuales, junto con el desarrollo de un análisis actualizado del FODA, finalizando con un planteamiento de estrategia extraído del FODA cualitativo.

CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO EMPRESAS ENTEL S.A.

En este Capítulo, analizaremos las declaraciones estratégicas actuales de ENTEL, debido a que actualmente la unidad estratégica del Mercado Empresa no ha hecho pública una misión y visión oficial, por tanto el ejercicio de desarrollo y reformulación en esta oportunidad se realizara con la misión y visión de la compañía, para este desarrollo se trabajará sobre una base teórica (Kaplan y Norton, 2008).

2.1. Misión.

ENTEL S.A es una empresa chilena, líder en telecomunicaciones, reconocida por su larga trayectoria y valoración, llegando a consagrarse como la más importante del mercado, donde podemos mencionar sus principales cualidades: cobertura, innovación y plusvalía. La marca está asociada a uno de los principales iconos de Santiago de Chile: La torre Entel. La misión de ENTEL corresponde a:

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

Teóricamente analizaremos la misión declarada:

1. ¿Qué hacemos?: Conectar personas.
2. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios?: Habla de conectividad sin especificar el rubro.
3. ¿Quiénes son nuestros clientes?: Las personas.
4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?: No define cobertura geográfica.

Integrando la información anterior se propone la siguiente misión para el Mercado Empresas:

Propuesta de Misión:

“Forjar el crecimiento de nuestros clientes a través de la mejor experiencia en conectividad y tecnología de la información potenciando empresas tanto en Chile como en Latinoamérica para que experimenten las ventajas competitivas de vivir primeros el futuro”.

2.2. Visión.

La visión de la compañía debe reflejar el espíritu que se quiere transmitir al mercado empresas, que identifique el camino hacia donde pretende dirigir su estrategia. La visión de ENTEL corresponde a:

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

Teóricamente analizaremos la visión declarada:

1. ¿Es gráfica?: Si.
2. ¿Se direcciona al futuro?: No direcciona al futuro.
3. ¿Es viable?: No se puede dimensionar la terminología “clase mundial”
4. ¿Es fácil de recordar?: Si.
5. ¿Es ambigua e incompleta?: Es ambigua, ya que no se identifica el producto o servicio.
6. ¿Su lenguaje es demasiado general?: No queda claro el rubro a que apunta.
7. ¿Es sosa o poco inspiradora?: No.
8. ¿Es genérica?: Si, no se logra visualizar una línea de tiempo.
9. ¿Es demasiado extensa?: No.

Integrando la información anterior se propone la siguiente visión para UEN

Mercado Empresas:

Propuesta de Visión:

“Ser líderes del Mercado Empresa Chileno y latinoamericano el año 2025 entregando la mejor experiencia en tecnología de la información y telecomunicaciones apoyando y contribuyendo al crecimiento de todos nuestros clientes bajo la mejor atención e innovación en todos nuestros servicios”.

2.3. Definición de creencias Mercado Empresas.

Las 6 creencias que impulsan la unidad de negocios son parte de la consigna de trabajo de quienes son parte de la compañía, haciendo que cada persona se sienta identificada y comprometida, con la finalidad principal de traspasar la armonía, excelencia y trabajo en equipo a todos sus clientes.

- **Pasión y perseverancia:** Las ganas y la fuerza de trabajar por conseguir las metas propuestas, con la convicción de que los resultados serán obtenidos.

- Adaptación: La capacidad de reinención que permita ser ágil al implementar nuevas líneas de negocios, promoviendo que todos los trabajadores de la compañía compartan el aprendizaje.
- Trabajo en equipo: Trabajar de manera colaborativa con las diferentes áreas, entregando la mejor experiencia al cliente interno, para que este, a su vez, pueda traspasarlo al cliente objetivo. Un trabajo basado en retroalimentación y mesas de trabajo colaborativo.
- Excelencia: Trabajar siempre pensando en cómo lo querría el cliente, empatizar y esforzarse en entregar lo mejor de sí.
- Centrados en el cliente: El cliente es nuestra principal preocupación, todas las áreas del Mercado Empresas se alinean para entregar siempre lo mejor al cliente, centrado en sus necesidades y sus aspiraciones.
- Personas éticas y transparentes: Trabajadores identificados y orgullosos con la cultura organizacional, desempeñándose bajo un clima laboral positivo y de respeto hacia los demás, y hacia los recursos disponibles para el trabajo, promoviendo siempre los valores dentro y fuera de la compañía.

2.4. Ambiente Externo Mercado Empresas.

La industria de las telecomunicaciones en el mundo es un mercado altamente dinámico y competitivo, en donde cada participante trabaja arduamente para establecer mejores formulaciones estratégicas que les permitan alcanzar objetivos financieros. La alta competitividad requiere de análisis más precisos a nivel de estrategia, de esta manera, se obtienen diagnósticos más adecuados sobre el comportamiento del Mercado Empresas y sus necesidades, y así, asignar recursos a aquellos objetivos que efectivamente aporten valor.

Para comenzar, realizaremos un análisis externo e interno, con los cuales construiremos un FODA cuantitativo. Para ello utilizaremos las siguientes herramientas: Análisis Pestel y 5 Fuerzas de Porter, que dan paso a la detección de oportunidades, amenazas, y análisis de recursos y capacidades que permiten identificar fortalezas y debilidades, etapa clave para desarrollar una nueva estrategia de negocio.

2.4.1. Análisis PESTEL.

- **Análisis Político.**

Luego de las elecciones de diciembre del 2017, el presidente Sebastian Piñera fue elegido con un 26,5% de las votaciones y un 52% de abstenciones, luego de un término de gobierno decaído por parte de la coalición, cuya mayoría

parlamentaria resulto ser solo teórica en los temas fundamentales (Martner, 2018).

El primer gobierno de Sebastian Piñera se recuerda por el crecimiento económico, la generación de empleo, la crisis de los mineros atrapados, las protestas estudiantiles y la gestión de un terremoto que dejó cerca de 600 muertos en el año 2010, existe una plena confianza en que junto con la llegada del nuevo gobierno, llegará también el esperado crecimiento económico, muy esquivo en el gobierno anterior debido a la aversión al riesgo que presentaron muchos empresarios a la hora de invertir (Pardo, 2018). Sin embargo el crecimiento también va de la mano directa del precio del cobre, el cual tiene altas probabilidades de subir su valor dentro de los próximos años (Molina, 2017). De todas formas el escenario político se observa estable, cuyo foco estaría concentrado en crear incentivos y regulaciones para la atracción de inversionistas al país, con un fuerte foco en el aumento de emprendedores y la explotación de otros minerales como el Litio.

- **Análisis Económico.**

En el año 2013, ya se pronosticaba una baja importante en el crecimiento de nuestro país para el año 2015 y 2016, producto de diversos factores económicos, tanto internos como externos, que tendrían un fuerte impacto, y comenzaría una desaceleración inminente reflejada para el año 2016 (Urriola,

2016). Ya a mediados del año pasado, este pronóstico se hacía realidad, el Banco Central de Chile indicaba: “El Producto Interno Bruto (PIB) era de solo un 1,5%, el menor valor del rango de (1,5% - 2,0%) establecido en el Informe de Política Monetaria (IPoM) en septiembre del mismo año” (Banco Central de Chile, 2013). La baja del PIB para un país repercute en sus habitantes, todos los factores que afectan la economía y el crecimiento de un país son directamente proporcionales a la economía de su población, generando un bajo nivel de consumo y adquisición de bienes y servicios, afectando de la misma manera al motor industrial. Un escenario de incertidumbre y recato económico crea una amenaza sobre el consumo de nuevos servicios de telecomunicaciones, optando por las alternativas más baratas y simples.

Existen varias razones que explican la baja en el PIB, entre ellas la contracción de la inversión privada y la reducción de retornos de las inversiones extranjeras, mermando los ingresos fiscales. El Banco Mundial indica: “Es importante que la economía chilena reduzca la dependencia en la minería, aumente la generación de energía, y aumente la productividad en todos los sectores” (Banco Mundial, 2017). Pero Chile no es el único país de Latinoamérica que tuvo una baja mayor a la pronosticada, Perú por otro lado, redujo sus estimaciones de un 3,5% a un 2,5%, muy por debajo de lo esperado, creando también una amenaza en las proyecciones de Entel S.A en ese país.

Un reciente estudio de la CEPAL indica: “Dentro de los países que más crecerán se encuentran Panamá con un 5,6% gracias a la construcción el transporte y las finanzas. República Dominicana con un 4,7% con sectores como la industria y la construcción. Nicaragua con un 4,7% por sectores relacionados con el turismo, y finalmente Costa Rica con un 4,1% producto de los servicios financieros y de seguros” (CEPAL, 2017). Es importante como país fomentar el crecimiento a través del emprendimiento, generar los espacios y las oportunidades económicas para el desarrollo de nuevos negocios en todas las industrias, potenciando sectores como: la agricultura, la tecnología, la energía sustentable, el reciclado, y la ciencia. Nuestro país debiera reinventarse en todos los sectores para crecer, tal como lo han hecho aquellos países de mayor crecimiento en Latinoamérica.

El escenario económico que existe actualmente en nuestro país obliga a mantener un análisis continuo sobre industria, principalmente el cómo identificar y entender de forma correcta los distintos perfiles del cliente empresa, y saber detectar necesidades y oportunidades, independiente del escenario económico. Hacia fines del año 2016, ya existía un nicho de potenciales clientes, entre pymes y empresas que sumaban 1.074.040 (SII, 2016), empresas que requerirán expansión, visibilidad, digitalización, protección de datos y productos TI para otorgar valor a sus procesos y abaratar costos a mediano y largo plazo. Es en este punto en donde se puede tomar la oportunidad de crear servicios más eficientes y personalizados, de carácter

masivo y a menor costo. El escenario económico variable en nuestro país requiere empresas más flexibles y ágiles, automatizando procesos operacionales, fomentando el desarrollo y crecimiento de estas a través de las telecomunicaciones y soluciones tecnológicas TI. También se puede considerar la expansión en Latinoamérica, sobre todo en aquellos países con mayor crecimiento, de manera de ofrecer productos y servicios enfocados en la digitalización.

Desde el punto de vista del poder adquisitivo de los chilenos, existe una fuerte tasa de desempleo que es variable desde hace algunos años, llegando al 7,0% en el mes de julio del 2016, y marzo, abril, mayo y junio del 2017, este escenario complejo para la búsqueda de trabajo en nuestro país se aprecia en la figura 7:

FIGURA 7: TASA DE DESOCUPACIÓN EN CHILE 2016-2017.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

No es extraño que este escenario haya llevado a las personas a un replanteamiento sobre la forma de obtener ingresos, y no depender de la volatilidad de trabajar a contrata. Según las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), las empresas en general aumentaron de 1.053.595 a 1.074.040 entre los años 2015 y 2016 (SII, 2016).

- **Análisis Social.**

El comportamiento de la nueva fuerza laboral incluye a jóvenes Millennials, tanto en países desarrollados como aquellos en proceso como Latinoamérica, en todos los países existe un factor común entre ellos: ansias de libertad y obtener más tiempo libre para dedicarlo a los temas que más les interesan, así

mismo también cambian rápidamente de intereses, recurren al cambio constante de empleo, muchos se interesan por innovar, apelando a la curiosidad, a su interés por la tecnología, y a la necesidad de dejar una marca en la sociedad, esto los hace una generación más enfocada a trabajar en oficios que les motiven, creando un escenario enfocado a la creación de nuevos negocios, que pueden ir desde la innovación, eficiencia energética, sustentabilidad, etc., esto muchas veces se contrapone a una realidad en Latinoamérica de tremenda desigualdad social, educacional, política, ausencia de controles y corrupción (Alarcón, 2017).

En nuestro país, las Start Up han aumentado de 46 % en junio del 2016 a 69% en enero del 2017 (Cominetti, 2017). Chile ha valorado enormemente en los últimos años la innovación, creando redes de apoyo, fondos concursables, como un factor aún más potenciador. También grandes compañías se han sumado al emprendimiento a través de programas especiales, inversionistas privados llamados “ángeles”, y universidades estatales y privadas de nuestro país, e inclusive en trabajo colaborativo con universidades de otros países.

También es importante señalar el aumento de la fuerza de trabajo a través de la inmigración de profesionales, en donde: “casi el 80% de los inmigrantes en Chile tienen en promedio más de 10 años de educación” (SOFOFA, 2017). Grandes grupos de extranjeros con ansias de superación, migran a países con mejor calidad de vida y logran integrarse rápidamente en las empresas, por otro lado, y debido a la falta de oportunidades laborales, existe otro grupo de

inmigrantes que prefiere emprender, sumándose al porcentaje de pequeñas empresas nuevas que se mide cada año.

El crecimiento de las empresas y pymes en todos los rubros crea la oportunidad de captar un mercado de empresas emergente, satisfaciendo las nuevas necesidades de una sociedad cada vez más emprendedora, apoyando tanto técnica como estratégicamente con soluciones más personalizadas y enfocadas en las tendencias mundiales y la innovación, con la finalidad de aumentar, productividad, seguridad y eficiencia en la operación.

Por otro lado, el vandalismo es un tema complicado de sobrellevar cuando las redes físicas están expuestas en la vía pública, esto crea una amenaza para la operación de los servicios, siendo complejas de sobrellevar y detectar cuando se cometen en lugares de poca luminosidad y vigilancia, la compañía desembolsa al año un porcentaje importante en la reparación e indemnización dirigida a los clientes afectados.

- **Análisis Tecnológico.**

A nivel tecnológico, estamos en una etapa en que los avances en este ámbito crecen a una velocidad impensada, desarrollados a través de innovación incremental o disruptiva en todo el mundo. La conectividad mundial es tan necesaria como la energía, un negocio crece cuando es visible en todo el mundo, y cuando se generan redes de contacto interactivo y colaborativo entre

empresas, permitiendo estar al día con los avances de la industria. Desde el punto de vista educativo, la conectividad favorece la entrega y búsqueda de información en la red, permitiendo a colegios, universidades y entidades científicas mundiales conocer los avances en ciencia, haciendo del conocimiento un mecanismo de cultura y aprendizaje en línea. Para impulsar la conectividad entre continentes, prontamente se comenzará con la ejecución del gran y ambicioso proyecto llamado: “Fibra óptica Austral” (FOA), el cual consiste en instalar un cable de fibra submarino de gran capacidad entre Chile Austral (América) y Shangai (Asia), permitiendo intercambio de información directa, con mayor capacidad de datos a empresas e instituciones. Siendo Chile el país que conecta a Latinoamérica con Asia, el resto de los países Latinoamericanos podrán conectarse directamente desde nuestro país, creando la oportunidad de captar un nicho de mercado en los rubros: científico, tecnológico, y de exportación, que buscan aumentar los datos con una mejor calidad de información, comunicación y conocimiento.

Por otra parte, la información y el conocimiento son una herramienta importante y necesaria para hacer inteligencia de negocio, establecer estrategias de marketing, análisis financieros, de comportamiento organizacional, y análisis de perfiles sobre todos los clientes, que permita modelar una estrategia corporativa más ágil y efectiva. Es así como se ha establecido a nivel mundial el concepto de Big Data y Cloud, que en los últimos años ha causado gran revuelo e importancia. Muchas empresas se suman a esta tendencia mundial,

que en pocos años será indispensable para la industria, donde pequeños y grandes emprendedores están siendo conquistados por esta tecnología. Para este año se pronostica que a finales del 2017, la inversión en Big Data y Analytics crecerá un 18% (IDC Releases, 2017), así como también que el 70% de las empresas en el año 2020 utilizarán más de cinco fuentes de datos para la toma de decisiones (Diario Financiero, 2017). Esta tendencia mundial crea la oportunidad de satisfacer necesidades de almacenamiento a través de Cloud, para respaldar información en línea, permitiendo que las empresas y pymes ahorren en conceptos de implementación informática y espacio físico, que además son altamente vulnerables en medios no seguros. Al dejar este tema a una empresa dedicada y capacitada, bajaría enormemente el riesgo a sufrir ciberataques y perder la información, ya que muchas empresas no poseen sistemas adecuados de seguridad informática.

El estudio Seagate (Seagate, 2017) señala: “Se aconseja a empresarios y emprendedores que dirijan su enfoque hacia las tendencias que impulsarán el incremento en el volumen de datos durante los próximos años, se pronostica que la generación de datos ascenderá a un total de 163 zettabytes (ZB) para el año 2025, dando paso a una era centrada en la creación, utilización y gestión de datos”, en vista a la importancia de los datos para todas las personas y organizaciones, se crea la oportunidad de considerar los avances tecnológicos como el internet of things (IoT), la cual actúa con sensores monitoreados y microchips, y el almacenaje de metadatos a través de Icloud, en donde las

compañías pueden analizar, determinar, pronosticar, y evaluar comportamiento de todo lo que se requiera medir, obteniendo mayor valor de una base de datos más precisa sobre la industrias como la vitivinícola, ganadera, agrícola y acuícola.

La información es una herramienta de poder y conocimiento, por tanto, la seguridad informática es fundamental para proteger a nuestros clientes de ciberataques como los que se presenciaron bajo los ransomwares como: WannaCry, NotPetya, y el reciente ataque disfrazado de una actualización de Adobe llamado BadRabbit. Las vulnerabilidades cibernéticas son el principal objetivo de las mafias de Hackers, los cuales recopilan y encriptan archivos para pedir un pago por recuperación a través de monedas virtuales como Bitcoin, Ethereum o Ripple. Frente a este ambiente y que nada es completamente infranqueable, la compañía se enfrenta a una vulnerabilidad que puede ser catastrófica. Para este efecto existen bastantes herramientas para la protección cibernética a nivel de protocolo, los cuales se pueden modelar a través de lenguaje programático, una de esas herramientas es el protocolo "Blockchain", que es utilizado en la gran mayoría de las monedas virtuales para descentralizar el almacenamiento de datos, que evita precisamente que toda la información este concentrada en un solo lugar, el protocolo Blockchain es una cadena de bloques encriptados por separado, que hace casi imposible la modificación o usurpación de datos, haciéndolos prácticamente imposibles de vulnerar una vez publicados en un libro mayor,

bajo una validación permanente de todas aquellas nuevas entradas, a lo que se le conoce como minería.

El artículo (BBVA , 2017) señala: “Desde el sector de las telecomunicaciones, Blockchain es concebido como una herramienta para concentrarnos en lo que de verdad consiste la industria: dar nuevos y mejores servicios a todos sus clientes en la era digital”.

La industria debe estar alerta y prepararse para incorporar estas nuevas tecnologías en sus procesos, ya que el cambio tecnológico es por lo general rápido y disruptivo, y puede afectar en mayor cantidad a aquellas empresas de gran envergadura y con poca capacidad de reacción frente a ciberataques.

- **Análisis Legal.**

En el aspecto legal, existe una serie de regularizaciones que favorecen la libre competencia y la igualdad de oportunidades a nivel de industria, permitiendo que el cliente sea el verdadero beneficiario. La baja barrera de incorporación de nuevos participantes genera competencia necesaria, permitiendo una regularización de precios automática, tendiendo estos a la baja.

Las regularizaciones de la industria están establecidas desde el año 1982, a través de la ley General de Telecomunicaciones, que no contemplaba la libre competencia en edificios inmobiliarios, por lo que una compañía podía pactar un contrato de exclusividad con esta. Esta problemática fue levantada y

abordada mediante la ley N°20.808, en donde los ductos de acceso a todos los edificios, tanto de oficinas como habitacionales, deben permitir el libre acceso a todas las compañías que decidan implementar cobertura en ellos, lamentablemente su publicación ha sido postergada debido a aclaraciones pendientes por parte de la Subsecretaria de Telecomunicaciones, quienes indican que la ley requiere de algunos cambios normativos de análisis más detallado. La ventaja de esta ley crea la oportunidad de entregar factibilidad en todos los edificios a lo largo de Chile, eliminando los contratos exclusivos de las administraciones con una única compañía de telecomunicaciones.

En cuanto a las normativas más recientes, la Cámara de Diputados aprobó el viernes 20 de octubre del 2017, y de manera unánime, un proyecto de mejora que modifica la Ley General de Telecomunicaciones, en la cual se exige garantizar a los usuarios la velocidad mínima de conexión a internet, que se debe comprobar de manera técnica para cada uno de los servicios ofrecidos, los cuales serían monitoreados a través de un organismo independiente (Diario Financiero, 2017). Para el Mercado Empresas puede significar una amenaza si los sistemas de medición no son adecuados, o si son realizados de manera técnicamente limpia y transparente. Para esto se debieran establecer criterios aterrizados respecto a los resultados. Además, si el control no es correctamente fiscalizado y auditado, el modelo puede presentar colusión entre partes interesadas, en desmedro de una competencia justa y leal.

2.4.2. Análisis 5 FUERZAS DE PORTER.

Para el análisis interno lo desarrollaremos a través de las 5 fuerzas de Porter, el cual es un modelo holístico, el cual viene dado teóricamente por 5 fuerzas a analizar sobre las cuales nuestro negocio es analizado internamente respecto a la industria y su posicionamiento dentro de ella, pudiendo de esta manera mejorar o cambiar definitivamente la estrategia, dichas fuerzas corresponden a: Rivalidad entre los actuales competidores, Nuevos competidores, Incorporación de productos sustitutos, Poder de negociación de proveedores, y Poder de negociación de clientes. Básicamente este análisis permite obtener una visión estática de un sector y entregando mejores herramientas para la formulación de la nueva estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

- **Rivalidad entre los actuales competidores.**

Actualmente el mercado nacional se reparte entre cinco empresas de telecomunicaciones, con un mayor porcentaje de captación en los últimos 6 años sobre el servicio de telefonía fija, cuyos porcentajes se distribuyen entre las compañías Movistar y VTR, y con menos participación se posiciona CLARO y el grupo GTD, ver figura 8 y tabla 1:

La diferencia entre todos los competidores varia tanto en el costo de contratar un servicio, como en la personalización de estos para las empresas que requieren de nuevos y mejores servicios de telecomunicaciones y TI.

En Entel S.A, los ingresos brutos en diciembre de 2016 por segmento empresas alcanzaron un 36% del ingreso total de la compañía, que va potencialmente en aumento gracias a la posibilidad de incorporar mayores y mejores soluciones que involucren eficiencia en procesos y almacenamiento de información.

Entel posee gran ventaja en infraestructura y red necesarias para atender una mayor cantidad de requerimientos de factibilidad. La empresa cuenta con siete Data Centers interconectados entre sí a través de redes de Fibra Óptica IP/MPLS/DWDM, de alta disponibilidad y de gran capacidad, con una superficie de más de 7.500 m² en sala ya habilitados y un plan de crecimiento proyectado hasta los 11.675 m². Los servicios de data center se orientan a empresas que requieren maximizar la disponibilidad de las aplicaciones vitales del negocio, mejorar los niveles de seguridad y protección de la información crítica, y reducir considerablemente las inversiones en infraestructura comparadas con las que debería destinar un cliente promedio para obtener un servicio equivalente en forma directa. Todos los Data Centers disponen de redes robustas de conectividad a través de fibra óptica, lo que garantiza operación continua en el tráfico de datos de alta velocidad se mantiene por la ruta redundante,

garantizando continuidad operativa para nuestros clientes, valor diferenciador frente a la competencia (ENTEL S.A, 2016).

La amenaza de rivalidad es media frente a los actuales competidores de la industria, debido a la alta implementación tecnológica y de superficie de infraestructura que poseen las compañías de larga data, los operadores entrar como un nuevo nicho de negocio, que bajo la modalidad de arriendo de redes se recauda un porcentaje de utilidad, sin embargo, se pierde por el lado cliente.

- **Nuevos Competidores.**

En nuestro país, la libre competencia en el rubro de las telecomunicaciones disminuye las barreras de acceso a la industria, sin embargo, el nivel de inversión y recursos humanos es alto y difícil de implementar. Como resultado de lo anterior, algunas empresas deciden aplicar la modalidad de operador, actuando como un cliente, con lo cual utilizar la infraestructura de las empresas de telecomunicaciones ya establecidas y creando la figura de socio estratégico. La llegada de nuevos competidores al nivel de propietarios de red es relativamente baja, principalmente por la alta inversión requerida para la construcción de infraestructura, desde la llegada de Claro hace 8 años, no se han establecido nuevos competidores en el mercado chileno, debido a que la inversión económica no se justifica en un mercado saturado con poca capacidad de utilidades a corto plazo.

Por otra parte, el mercado posee un grado de competitividad elevado en la actualidad, en donde se deben invertir grandes cantidades de recursos económicos para operar y generar un plan de marketing atractivo, realizando esfuerzos enormes para captar un pequeño porcentaje extra de mercado cada año (Feller Rate, 2017), por lo que en la actualidad no es atractivo para inversionistas extranjeros del rubro. La entrada de nuevos competidores a Chile es una amenaza baja, producto de la alta inversión que se requiere para la construcción de red propia, sumado a un potencial de utilidad poco interesante debido a la alta competencia entre quienes hoy en día participan en la industria chilena, en donde las posibilidades de crecimiento son bajas.

- **Incorporación de productos sustitutos.**

A corto y mediano plazo es difícil que existan sustitutos, en reemplazo de lo que actualmente conocemos como canales de telecomunicación físicos, tales como la fibra óptica y los equipos de transporte, sin embargo, el gran avance tecnológico permitirá que surjan otros tipos de líneas de negocio enfocados a los servicios de Cloud, servidores descentralizados, televisión 4K, internet de las cosas, inteligencia artificial para las telecomunicaciones, seguridad biométrica, tecnología cognitiva para empresas, big data, comunicación cuántica, entre otros, los cuales son complementarios al foco operacional del

fuerte actual negocio empresas, que son la conectividad territorial entre alimentador y cliente fijo empresa.

La incorporación de productos sustitutos de transporte representa una baja amenaza a corto y mediano plazo, pues hoy en día no hay ningún elemento físico que pueda reemplazar a la fibra óptica como elemento de transporte de bajo costo y a ese nivel de transmisión de espectros de luz.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Entel posee un listado acotado de proveedores calificados y homologados, con los cuales posee un canal de comunicación directo y eficaz, asesorados 24x7 por un soporte de ingenieros que viajan directamente desde el extranjero para entregar el conocimiento y las revisiones técnicas necesarias para los equipos de transporte utilizados para la conectividad. Actualmente existen 3 grandes proveedores de tecnología que son: Ericsson, Cisco y Huawei, este último ha destacado como el proveedor de todos los nuevos equipos para el mejoramiento y la ampliación de red. En menor grado está presente Samsung, que tiene un pequeño porcentaje de compras en ciertas tecnologías. El poder de los proveedores es bajo al momento de negociar, sin embargo, una vez que estos proveedores pasan a ser homologados y vinculados por un periodo de tiempo, a través de contratos de compra, pudiesen ser un tanto riesgosos desde el punto de vista de stock y soporte en terreno, en donde los retrasos por

entrega de material y equipos pueden generar serios problemas de reacción frente a un cambio de proveedor. Es aquí donde el poder de negociación de los proveedores puede aumentar, pasando a ser medio, ya que la empresa debe considerar realizar acuerdos con otros proveedores que no están en convenio, aumentando los costos por pagar un precio más alto por un producto requeridos de manera urgente, con similares o menores características.

Se establece entonces que el nivel de negociación de proveedores es medio, sin embargo, al momento de requerir un proveedor de emergencia esta amenaza crece debido al alto poder de negociación del nuevo proveedor.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Desde el momento de la portabilidad numérica, cada cliente puede negociar con las diferentes empresas de telecomunicaciones que operan en el mercado, optando por aquella que le ofrezca un servicio a medida y a buen precio. En el Mercado Empresas, la competitividad es un tanto más baja en comparación con el mercado de telefonía móvil. El cliente del Mercado Empresas requiere de servicios de mayor calidad operacional, principalmente porque en muchas de ellas el fuerte de ventas y contacto cliente está directamente relacionado a internet y telefonía fija, por lo que un servicio de telecomunicaciones prestigioso y seguro disminuye los riesgos de pérdidas en ventas por concepto de fallas de

red de transporte, y el cliente opta por mantener contratos por más cantidad de tiempo, premiando con la fidelidad si el servicio es de su entera conformidad.

Se puede considerar en vista a lo explicado anteriormente, que el poder de negociación de los clientes para el Mercado Empresas es alto, debido a la gran oferta existente, pero fiel si el servicio es lo esperado o por sobre lo esperado, por lo que la unidad estratégica requiere enfocar los esfuerzos sobre la diversificación de productos y servicios.

Del análisis estratégico a nivel externo, nacen las siguientes oportunidades y amenazas que posee el Mercado Empresas, ver tabla 2:

TABLA 2: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MERCADO EMPRESAS.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1. Aumentar cuota del Mercado Empresas en Perú y expandir a otros países de Latinoamérica.	A.1. Disminución de la demanda de servicios de telecomunicaciones y TI debido a la baja del PIB.
O.2. Aumentar la venta de servicios de conectividad informática y científica a través de la fibra óptica asiática.	A.2. Aumento del vandalismo en la vía pública que afecta elementos claves de la operatividad.
O.3. Ampliar la oferta de productos y servicios enfocados a la productividad	A.3. La existencia de compañías especialistas en tecnología y

y operación con IoT (Internet of things), TI, Cloud, Big Data.	soluciones TI, creando una competencia difícil de superar a corto o mediano plazo.
O.4. Capacitar a medianas y pequeñas empresas sobre tendencias tecnológicas, eficiencia y rentabilidad implementando nuevos servicios de TI y almacenamiento.	A.4. Entidades fiscalizadoras poco confiables si no son correctamente auditadas por entidades competentes, en desmedro de una competencia justa y leal.

2.5. Ambiente Interno Mercado Empresa.

Es importante realizar un análisis exhaustivo para obtener mejores resultados al momento de formular una nueva estrategia. En primera instancia, el presente trabajo se desarrolló en base a una perspectiva exterior e interior, lo que permitirá encontrar fortalezas y debilidades de la unidad estratégica de negocios, lo que permite replantear la estrategia a nivel compañía, es importante analizar el escenario general dentro de la industria y dentro de los segmentos a los cuales apuntamos.

2.5.1. Análisis de Recursos y Capacidades.

2.5.1.1. Recursos Tangibles.

- **Recursos Físicos:** Se considera una fortaleza organizacional el alto patrimonio físico propio, capaz de sustentar las necesidades de la operación y las exigencias del Mercado Empresas. Dicho patrimonio se encuentra distribuido a lo largo de todas las regiones de nuestro país, con cerca de 4.000 sitios de alimentación, 15 nodos en la región metropolitana, Call centers, sucursales fijas y móviles, sumado a un despliegue de red capaz de entregar servicios a más de 15 millones de clientes. ENTEL posee además una infraestructura amplia en dependencias para sus trabajadores, bodegas, Call center y sucursales de servicio al cliente en las principales ciudades de Chile.
- **Recursos financieros:** La compañía posee una gran fortaleza financiera debido a su alto nivel de liquidez, permitiendo asignar un alto nivel de inversión para la implementación de nuevos servicios tecnológicos. Durante el año 2016 la compañía gestionó un plan de inversión de USD 829,3 millones, en donde un 35%, que corresponde a unos USD 290 millones, se destinaron a la compra de licencias y un total de USD 539 millones en infraestructura, además de una inyección de

capital extra de \$353.703 por parte de sus inversionistas, sumado a una capitalización bursátil de USD 3.206 millones al cierre del 2016 (ENTEL S.A., 2016). Entel S.A es una empresa económicamente solvente, con acciones altamente apetecidas en la bolsa de comercio, gran capacidad de ahorro, y en donde una parte importante de la inversión se destina a innovar y mejorar los servicios para el Mercado, lo cual les permite invertir en nuevas líneas de negocio de interés atraer nuevos clientes.

- **Activos Tecnológicos:** Los inventarios organizacionales dan cuenta de fortalezas debido a la gran cantidad y variedad de equipos tecnológicos, sumado a plataformas de gestión, TI y monitoreo, además de una amplia gama de servidores y discos virtuales de alta capacidad. Los sistemas de seguridad trabajan bajo supervisión 7x24 y están sometidas a mejoramiento continuo, también se suman a estos activos, el más grande conjunto de 12 antenas satelitales de alta capacidad y 6 Data Center. Existe al menos un 30% de equipos de alta capacidad de transmisión de servicios, cuyo alto costo de recambio, obliga a sacar el máximo provecho de este, inclusive teniendo que superar desperfectos hasta que llegue el momento del cambio definitivo, lo que crea una debilidad importante, por otro lado, y debido al alto tráfico que estos transportan, este recambio se considera un trabajo de alto riesgo para la operación de la compañía. Hacia el año 2016, la compañía

implementaba su red 4G+ que mejoró la navegación en espacios abiertos y cerrados, además el 70% de la población ya podía tener acceso a red 4G gracias a la licitación de la banda 700 MHz, lo que se considera una fortaleza importante en la operación de la compañía.

- **Recursos organizacionales:** La compañía posee numerosas plataformas de trabajo y de autogestión para sus usuarios internos, una de ellas es la plataforma organizacional llamada intranet, en donde se ingresan las solicitudes de permisos, vacaciones, horas extras, actividad social, bolsas de empleo y recibos de remuneraciones. También existe una plataforma de emprendimiento y concursos internos, desarrollo social, talleres de tecnología y reciclaje, cumpleaños y reconocimientos. Por último, internamente existe una plataforma de noticias y avances tecnológicos para los trabajadores llamada emakers, en donde es posible acceder a charlas de grandes expositores nacionales y extranjeros, concursos, información tecnológica. A nivel publicitario, existe una fuerte campaña de marketing en todos los medios de comunicación y plataformas sociales, sumado a un ajuste de precios a favor del consumidor en los diferentes servicios para el hogar y la empresa, en esta última, se establecieron mejoras en velocidad y eficiencia a través de redes GPON, las que fueron implementadas y lanzadas al mercado el año 2010. Organizacionalmente se generó una

reestructuración de cargos a nivel compañía, generando mayor sinergia, entregando valor y creando una mayor fortaleza interna.

2.5.1.2. Recursos Intangibles.

- **Capital Intelectual:** La compañía posee una dotación de aproximadamente 5000 ingenieros, altamente capacitados, cuyos conocimientos son reforzados a través de cursos y seminarios en el extranjero, que sirven como apoyo en materias tales como: tecnología, bases de datos, ingeniería de red, habilidades blandas, nuevas tecnologías en equipos de transmisión, TI, administración y gestión, control de proyectos, innovación y tendencias, patente comercial y licencias para toda la operación. Por otro lado, para el desarrollo profesional del recurso humano existe perfeccionamiento a través de becas limitadas para diplomados, certificaciones, MBA y postgrados para sus profesionales, aportando mayor valor a la compañía y creando una fortaleza, pero también podemos encontrar que se abre una amenaza, debido a que el recurso humano especialista se perfecciona, y al ver las pocas posibilidades de ascenso, un porcentaje opta por buscar oportunidades fuera de la compañía, buscando mejores ofertas salariales y proyecciones laborales, sumado también a la amenaza de

que dicho recurso entregue información estratégica si permanece en el rubro.

Adicionalmente, dentro de la compañía existe una brecha generacional bastante notoria, sobre todo en áreas más operacionales, con tendencia a resistirse al cambio, lo que retarda la iniciativa de agilizar procesos internos y de autogestión, creando ciertos problemas en el clima laboral, debido a un ritmo de trabajo y enfoques distintos, lo que se considera una amenaza para el objetivo de ser cada vez más innovadores y ágiles.

- **Activos de Reputación:** Imagen y marca líder en el mercado chileno potenciado por índices de satisfacción al cliente, lo que crea una fortaleza desde el punto de vista imagen/marca. Por décimo año consecutivo el mercado personas Entel S.A obtuvo el premio nacional de pro-calidad (PRO CALIDAD, 2016). En el año 2016, la compañía logra ingresar al Dow Jones Sustainability Index Chile (DJSI Chile), debido a su compromiso por la construcción de una sociedad más conectada (ENTEL S.A, 2016).

En cuanto a la satisfacción del segmento empresas, la elección por calidad prima frente a los demás competidores, lo que se ve reflejado en una serie de premios recibidos por la compañía sobre su desempeño en el mercado empresas: Sexto lugar en ranking Merco de reputación

corporativa, Líder en experiencia de clientes IZO, Primer lugar en satisfacción de clientes procalidad, Cuarto lugar en el ranking BrandWatch - Panorama digital en Chile, Premio internacional Amauta para cursos clic de Mercado Empresas.

En lo que refiere a marketing, la compañía se enfoca en respaldar eventos deportivos, musicales y culturales, que sean de gran interés para la comunidad en general, así como también aquellos sobre economía, enfocado a soluciones y tendencias para las empresas en general.

- **Relaciones:** Existe actualmente una asociación estratégica con grandes marcas tecnológicas como: Huawei, Ericsson y Cisco, las cuales se encargan de suministrar equipos tecnológicos, que se encargan de transportar y emitir las señales de voz y datos por diferentes canales. Los equipos de alto tráfico deben ser cuidadosamente elegidos de acuerdo a una serie de pruebas de compatibilidad, proyección estratégica, y costo, por lo que la compra de un stock mínimo es un requisito para la venta, y se establece un contrato de suministro que puede durar años, lo que pudiese significar una debilidad si se toman decisiones erróneas debido a su alto costo, sin embargo esta amenaza baja debido al apoyo técnico detrás de cada contrato, en donde ambas

partes se comprometen a colaboración mutua. Desde el punto de vista operativo, el cambio de proveedor es sensible para la compañía, por lo que se debe analizar muy bien su estrategia, la data de recambio y su compatibilidad a futuro. La velocidad a la que se maneja la tecnología a nivel de datos requiere cada vez menos tiempo de recambio, la ampliación debe crecer al nivel del mercado, y hoy en día los equipos van quedando obsoletos en menor cantidad de tiempo. Un ejemplo interno fue con el suministro de equipos Ericsson, los cuales se instalaron en los años ochenta y noventa, cuando aún la tecnología se actualizaba lentamente, sin embargo, a partir del año 2000, la tecnología creció exponencialmente, y la demanda exigía mejor calidad y cantidad de tráfico de datos en todos los servicios de telecomunicaciones, por lo que varios equipos quedaron obsoletos, traficando a su máximo nivel, y con alto potencial de fallas, el alto costo del recambio y su incompatibilidad con los últimos proyectos de la compañía, hace que su cambio sea tremendamente costoso y de alto riesgo, lo que dificulta la opción de reemplazo, y crea una debilidad en sus procesos internos.

- **Cultura y sistema de incentivos de la Empresa:** La empresa establece un código de ética altamente reforzado en sus trabajadores, sumado a las altas exigencias académicas en sus profesionales, los cuales son evaluados anualmente en busca del mejoramiento teórico y

de comportamiento, acorde al perfil de la cultura organizacional. El cumplimiento de metas a nivel compañía permite la entrega de incentivos de motivación a nivel de sus trabajadores (bonos anuales de productividad para todos los empleados de planta). En el ámbito académico, existen incentivos para los estudios de diplomados y postgrado, en donde aplica un sistema de financiamiento para cursar becas totales o parciales, que se asignan de acuerdo con el desempeño del empleado, a los intereses del trabajador, y a la necesidad de la compañía. Esto se considera una fortaleza interna sobre el desempeño de sus trabajadores, así como también el nivel de bienestar del personal, la compañía ha establecido convenios con aseguradoras y cajas de compensación, donde los trabajadores pueden acceder a sus beneficios. Muchas veces la intensidad de la organización no es suficiente, debido a las altas presiones de trabajar en una empresa que presta servicios, es así como la reducción de personal y el aumento de trabajo crea un clima laboral complicado, que crea una debilidad en el clima laboral y la motivación de las personas, pudiendo ocasionar problemas de estrés laboral, sobre todo en aquellas áreas operacionales que deben atender las 24 horas del día. El manejo de estrés es una solución que debe llevarse a cabo de la mejor manera posible para que los profesionales puedan sentirse cómodos y motivados en sus puestos de trabajo. En el ámbito de la gestión, el tamaño de la compañía genera procesos

burocráticos cuando se requiere agilidad, lo que es una debilidad si se requiere mejorar el desempeño en la solución de un problema.

2.5.2. Cadena de Valor.

A continuación, se presenta la cadena de valor propuesta para el Mercado Empresas, ver figura 9:

FIGURA 9: CADENA DE VALOR MERCADO EMPRESAS.



Fuente: Elaboración Propia.

2.5.2.1. Actividades Primarias.

- **Factibilidad:** Base de información actualizada para el suministro y expansión de nuevos servicios, funcionando como un gran servidor histórico de infraestructura, de acuerdo con esta información, se fabricarán planes de venta y expansión territorial para la operaciones de nuevos servicios para el Mercado Empresas, en este punto existe una fortaleza debido a la alta superficie de red construida y factibilidad en gran parte del territorio nacional con mayor densidad de habitantes, a la vez, puede existir una debilidad debido a la variedad de sistemas de información que en algunas ocasiones no interactúan entre sí, pudiendo conducir a errores si la información no está correctamente actualizada en dichos sistemas.
- **Logística de contratistas y proveedores:** El contratista homologado utiliza plataformas autorizadas de geo-referencia y monitoreo en tiempo real para la optimización del recurso disponible en terreno, y a la vez realizar seguimiento al status de tareas asignadas a cada uno de ellos, lo que incluye también a proveedores adecuados, en donde cada contratista colaborador de la unidad estratégica de negocios es sometido a una serie de requisitos técnicos y de seguridad. En este último punto

se genera una debilidad producto del exceso de procesos burocráticos, que incluso puede tardar varios meses para su autorización definitiva.

- **Implementación de nuevos servicios y desarrollo de productos:**

Etapa realizada de acuerdo con la planificación del Mercado Empresas, enfocados en aumentar utilidades de acuerdo a un despliegue estratégico, para lograr estos objetivos la compañía ha establecido tribus de trabajo llamadas células, las cuales se componen de trabajadores de distintas áreas y cargos, lo que permite establecer mesas de trabajo entre áreas, involucrando a todos los participantes en las decisiones de cada sesión, mejorando de esta manera el tiempo de desarrollo en la entrega de servicios. Sin embargo, existe una debilidad asociada a la falta de un laboratorio de innovación, el cual debiese existir en una empresa de tecnología, sobre todo si parte de la estrategia es la innovación y la entrega de tecnología a los clientes empresa.

- **Venta de servicios y fidelización de clientes:** Realizar ventas personalizadas con agentes especializados en atención de requerimientos, asistiendo personalmente donde el cliente estime conveniente, realizando mejoramiento de planes y campañas de marketing, en donde las necesidades del cliente deben ser satisfechas en el tiempo que este requiera, ya que detrás de cada incumplimiento existe

una pérdida económica para este. Por lo mismo existe una fortaleza de gestión cliente empresa, en donde un ejecutivo partner efectuará seguimientos a sus necesidades 24x7, de esta manera la comunicación es constante, creando un ambiente de confianza entre ambas partes.

- **Proceso de facturación:** Realizar la generación de órdenes de compra luego del cumplimiento de un ciclo, el cual se describe a través de un proceso comercial entre cliente y el vendedor en donde también se suma el ente fiscalizador y recaudador llamado Servicio de Impuestos Internos.
- **Servicio al cliente:** En este proceso se controla la satisfacción vista cliente a través de encuestas de satisfacción directas con cliente, sumado al análisis y tipificaciones de todos los reclamos efectuados al SERNAC y la SUBTEL, derivando informes con una serie de indicadores que luego son monitoreados directamente por la Gerencia del Mercado Empresa bajo proyectos de mejora, generando así una fortaleza, pues permite hacer correcciones sobre el desempeño de manera más ágil. Adicionalmente, la compañía esta afecta a sanciones monetarias en caso del incumplimiento de los service level agreement (SLA) pactados por contrato con cada cliente de mayor sensibilidad.

2.5.2.2. Actividades de Apoyo.

- **Mantenimiento de infraestructura:** La correcta mantención de todas las dependencias en conjunto con la infraestructura de red de la compañía, permite desarrollar el negocio de manera segura y enfocada en la calidad, protegiendo a sus trabajadores y dándoles las comodidades necesarias, además de transparentar a los clientes una red física de excelencia.
- **Capacitación del recurso humano:** Suministro de capacitaciones periódicas al personal profesional a lo largo de toda la cadena de valor, lo que actualmente se mide a través de evaluaciones anuales a sus trabajadores.
- **Soporte de tecnología, sistemas y base de datos:** Alimentan de información a las diferentes unidades de la organización, y permiten establecer una visión general en la proyección y despliegue territorial de red, existiendo una base sólida que permite entregar valor a los resultados, lo que pudiese considerarse como una fortaleza. Sin embargo, la variedad de sistemas que no conversan entre sí genera confusión, o pérdidas de tiempo, ya que al intentar consultar se debe revisar en todas las plataformas vigentes. En base a los softwares, cada

cierto periodo de tiempo estos deben ser renovados, debido al vencimiento de sus licencias, muchas veces la compañía opta por cambiar radicalmente los sistemas de trabajo con tal de abaratar costos. Sin embargo, estos sistemas nuevos requieren de unos meses para que el personal pueda manejarlos de manera eficiente, generándose una debilidad.

- **Proceso de soluciones tecnológicas:** Mejoramiento en el seguimiento de plazos y calidad en las soluciones, cuya debilidad se presenta debido a largos procesos de implementación y prueba, sumada a la burocracia producto del tamaño de la compañía y al recorte de presupuesto clave para desarrollar innovación.

Del análisis estratégico a nivel interno, tomaremos las siguientes fortalezas y debilidades que posee el Mercado Empresas, ver tabla 3:

TABLA 3: FORTALEZAS Y DEBILIDADES MERCADO EMPRESAS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1. Alta capacidad económica para la creación de nuevas líneas de negocio y soluciones para las empresas.	D.1. Equipos de alta capacidad de tráfico en estado obsoleto y en condición de falla recurrente (30% del inventario).
F.2. Alta reputación y reconocimiento en imagen y marca.	D.2. Brecha generacional con resistencia al cambio, que dificulta la agilidad a nivel corporativo.
F.3. Alto despliegue y superficie de red física propia, lo que permite llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes.	D.3. Procesos internos burocráticos debido al tamaño de la compañía, lo que dificulta la contratación rápida.
F.4. Atención de requerimientos y necesidades de manera personalizada a través de un Director de Servicios.	D.4. Enfoque a segmentos socioeconómicos altos y medio altos, lo que limita la posibilidad de rentabilizar con otros segmentos.

2.6 FODA Cuantitativo.

Bajo el siguiente esquema de puntuación, se pueden determinar las oportunidades de mejora o de creación de nuevos servicios con la finalidad de obtener mejores rentabilidades, aplicando innovación incremental o radical, de esta manera también podemos desechar aquellas debilidades que no activen amenazas, y por ende, dichos recursos escasos implementarlos en potenciar la línea de negocios del Mercado Empresas.

Para el análisis utilizaremos un método de evaluación utilizando una escala de 1 a 7, vale decir:

Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades: Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y O1, indicaremos que la fortaleza activa la oportunidad, y 1 cuando no la activa.

Cuadrante Fortaleza versus Amenaza: Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y A1, estamos diciendo que la fortaleza permite enfrentar tal amenaza, si la nota es baja estamos diciendo que la fortaleza no permite enfrentar dicha amenaza.

Cuadrante Debilidad versus Oportunidades: Si valoramos con nota 7 la relación entre D1 y O1, estamos diciendo que la debilidad no nos permite tomar ventaja

de tal oportunidad, si valoramos con nota baja, estamos diciendo que la debilidad no nos afecta para que aprovechemos tal oportunidad.

Cuadrante Debilidades versus Amenazas: Si valoramos con un 7 la relación entre D1 y A1, estamos diciendo que la debilidad permite que se active tal amenaza, de lo contrario, si valoramos esa relación con menos nota estamos diciendo que la debilidad no activará la amenaza.

A continuación, se presenta el análisis FODA Cuantitativo para el Mercado Empresas, ver tabla 4:

TABLA 4: FODA CUANTITATIVO MERCADO EMPRESAS.

ENTEL		Oportunidad				Amenaza			
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
Fortaleza	F1	7	7	7	7	3	3	6	2
	F2	6	6	7	7	3	2	6	4
	F3	7	7	7	6	3	2	6	2
	F4	7	6	5	7	3	2	5	1
Debilidad	D1	5	3	6	2	2	2	5	2
	D2	5	5	6	6	2	2	6	2
	D3	6	3	6	6	2	2	6	3
	D4	7	5	6	7	3	1	5	2

Fuente: Elaboración Propia.

- **Fortalezas v/s Oportunidades.**

Se observa que la fortaleza 1 enfocada a la alta capacidad financiera para invertir en nuevos negocios permite aprovechar las cuatro oportunidades, aumentando así la cuota de mercado, y permitiendo crear nuevos nichos de negocio en aquellos países con mejores PIB. También, permite invertir en nuevos productos y servicios enfocados a la ciencia, educación y economía gracias a la amplitud que ofrecerá la fibra proveniente de Asia, creando mayor velocidad y eficiencia en el transporte, e implementar nuevas líneas de negocio enfocadas en las tendencias mundiales, tales como: Big data, IoT, Cloud, incursionando en nuevos negocios que permitan mayor diversificación. La fortaleza 1 permite también captar la atención de las Pymes y empresas, ofreciendo soluciones y realizando charlas y capacitaciones para demostrar que la tecnología agrega valor a las compañías y permite su crecimiento. Por otro lado, la fortaleza 2, enfocada a la alta reputación de la imagen/marca, permite acceder a nuevas innovaciones y líneas de negocio con una confiabilidad previa, pudiendo aprovechar todas las oportunidades. La fortaleza 3, enfocada a aprovechar el gran despliegue de red propia a lo largo de todo el territorio nacional, permite llegar a más clientes empresas, para así aprovechar todas las oportunidades detectadas. La fortaleza 4, enfocada en la atención de requerimientos y necesidades de manera personalizada a través de un ejecutivo partner, permite mejorar el nivel de soluciones TI y nuevos negocios

tales como: IoT, Big Data, soluciones de TI, Cloud para pequeñas, medianas y grandes empresas, creando una variedad de servicios, tanto en Chile como en América Latina, utilizando como respaldo la imagen y prestigio organizacional, entregando capacitación e información tecnológica a un mayor segmento del Mercado Empresas.

- **Fortalezas y Amenazas.**

Las fortalezas de alta capacidad económica, reputación de imagen/marca, alta factibilidad y ventas personalizadas a empresas, no me permite afrontar las amenazas 1, 2 y 4, enfocadas a factores externos, no manejables con las fortalezas de la compañía, tales como crecimiento económico (PIB), los robos por vandalismo, sabotajes en la vía pública, y las colusiones o pactos económicos de entidades fiscalizadoras de la industria. Por otra parte, las 4 fortalezas pueden afrontar la amenaza 3, que describe la llegada de nuevas compañías especialistas, debido a que la compañía posee la infraestructura y recursos humanos adecuados para las exigencias del mercado, por tanto, el desempeño y éxito frente a nuevos competidores depende de un factor interno. La libre competencia permite que cada compañía se asegure la mejor estrategia para adaptarse a las nuevas exigencias. De este cuadrante nace la estrategia de utilizar las fortalezas de la compañía para mejorar procesos internos, permitiendo generar mayor agilidad y eficiencia.

- **Debilidades y Oportunidades.**

Las debilidades 3 y 4, enfocadas sobre procesos internos burocráticos y el enfoque hacia clientes del estrato socioeconómico alto, no nos permite aprovechar la oportunidad 1, enfocada a aumentar la cuota de mercado, ya que existe un mercado fuera del segmento alto que pudiese ser captado por la compañía con servicios a la medida. Así también, el retardo de procesos internos puede afectar al cliente, generando que el potencial cliente decida contratar servicios de la competencia, cuya entrega puede ser más rápida y menos costosa. La debilidad 2, enfocada al vandalismo y robo, puede afectar el despliegue de ventas de servicios a través de la fibra óptica asiática. Por otro lado, las 4 vulnerabilidades enfocadas al porcentaje de equipos obsoletos, la brecha generacional, procesos internos burocráticos y el enfoque a segmentos socioeconómicos altos, crea un problema al intentar captar la oportunidad 3 enfocada a la implementación de tecnologías y servicios de innovación, que requieren eficiencia, operatividad continua, agilidad y amplitud visual para expandirse a nuevos nichos de mercado. Por último, las debilidades 2, 3 y 4 enfocadas sobre la brecha generacional, los procesos internos burocráticos y el enfoque en segmentos socioeconómicos altos, no permiten activar la oportunidad 4 enfocada en captar pymes y empresas de todo tamaño, pudiendo sesgar este mercado sin ver la potencial rentabilidad que puede entregar este nicho. De este cuadrante nace la estrategia de eficiencia

operacional para mejorar procesos internos burocráticos para la suscripción de nuevos clientes y ampliar así el mercado objetivo a nivel de empresas, de esta manera ofrecer productos y sistemas de seguridad, acompañados de orientación y capacitación. Desde el aspecto de equipos obsoletos, nace la estrategia de recambio y convenio para el reemplazo de tecnologías, mayormente compatibles con las tendencias y la competitividad del Mercado Empresas, para esto se pueden incorporar socios estratégicos.

- **Debilidades y Amenazas.**

Se observa que las 4 debilidades asociadas a equipos obsoletos que incluyen la brecha generacional, los procesos internos burocráticos y el enfoque a segmentos socioeconómicos altos, no influyen en la activación de la amenaza 1, enfocada en la disminución de la demanda producto de la baja en el PIB. Por otro lado, los procesos burocráticos, tampoco influyen en la activación de la amenaza 2 enfocada al vandalismo y robo de infraestructura. Sin embargo, las debilidades 1, 2, 3, y 4 si activan la amenaza 3, enfocada al ingreso de nuevos competidores más ágiles, innovadores y con mejor desempeño en la entrega de servicios personalizados. Por último, las 4 debilidades, enfocadas en los equipos obsoletos, brecha generacional, procesos internos burocráticos que dificultan la agilidad al momento de contratar e implementar un servicio, sumado al enfoque a segmentos socioeconómicos altos, no influyen

mayormente en que se active la amenaza 4, enfocada en los procesos de fiscalización poco transparentes. Desde este punto de vista, nace la estrategia de eficiencia operacional orientada a satisfacer las necesidades del cliente, donde se ejecuten análisis internos sobre los procesos de gestión, para mejorar los tiempos de respuesta frente a cliente. La estrategia desarrollada se establece en base a los siguientes criterios: crecimiento de negocio basado en la exploración de nuevos servicios, mejorar la gestión cliente, eficiencia operacional y modernización. El crecimiento se obtendrá mediante la implementación de nuevos servicios enfocados a las necesidades de las empresas y pymes, acompañado de un asesoramiento gratuito de procesos de innovación y TI. Utilizar como una ventaja competitiva el prestigio de imagen y marca que la compañía posee en nuestro país para extenderla por América Latina, principalmente sobre aquellos países con mayores PIB en América Latina, creando soluciones para: Nicaragua, República Dominicana, y Costa Rica. Desde el punto de vista de eficiencia operacional, se trabajará a nivel de compañía para otorgar mayor agilidad a los procesos internos, permitiendo mejorar los tiempos de respuesta de la cadena de valor. Desde el punto de vista del RR.HH, se requiere la implementación de capacitaciones al personal. Por último, incorporar alta tecnología dentro de la compañía, que incluye la implementación de un laboratorio tecnológico de estudio, y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio al servicio de las empresas.

A continuación desarrollaremos la estrategia reformulada en este capítulo.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

En este capítulo realizaremos el desarrollo de la estrategia del Mercado Empresas, partiendo por la propuesta de valor y la definición del modelo de negocios a través de análisis CANVAS, continuando con el diseño de un Mapa Estratégico, el donde se declararán los objetivos que orientarán las acciones y alinearán las diferentes áreas, para finalmente aterrizar la estrategia a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) asociado al cumplimiento de indicadores dentro de un tiempo acotado.

3.1 Declaración de la Propuesta de Valor.

“Trabajar arduamente en la satisfacción de todos nuestros clientes del Mercado Empresas en Chile y el extranjero, entregando continuidad operacional y vanguardia en cada uno de nuestros servicios, cuyo principal objetivo es mantener la satisfacción de nuestros clientes a través de un seguimiento personalizado, fortalecido y centrado en entregar soluciones adecuadas, permitiendo que ellos potencien y desarrollen su negocio viviendo primeros el futuro”.

Atributos de la Propuesta de Valor:

- **Continuidad operacional:** Operatividad continua del servicio, con asistencia técnica inmediata a través de sus canales de atención, enfocado en entregar la mejor conectividad y calidad 7x24 los 365 días del año.
- **Seguimiento personalizado centrado en las necesidades del cliente (diferenciador):** Establecer una relación de continua comunicación, bajo un seguimiento personalizado a través de ejecutivos partner, los cuales monitorean, asesoran, gestionan y entregan soluciones los 365 días de año, permitiendo vivir una mejor experiencia y consolidar relaciones de confianza a largo plazo.
- **Vanguardia en productos y servicios:** Con enfoque en la entrega de calidad y vanguardia, permitiendo que nuestros clientes puedan experimentar la tecnología y la innovación en cada servicio.

3.2 Modelo de Negocios.

A continuación, se trabajará una propuesta de modelo de negocios para el Mercado Empresas, sobre el cual utilizaremos la metodología del modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010). Esta herramienta de modelo de negocios nos sugiere trabajar sobre una base que se compone de 9 bloques, los cuales deben interactuar en conjunto, lo que permitirá facilitar la comprensión del funcionamiento de la unidad estratégica de negocio, agregar valor, y gestar un mejoramiento continuo.

Los puntos a desarrollar para el diagrama CANVAS Mercado Empresas son los siguientes:

- Asociaciones claves: Relaciones de colaboración entre una y más empresas o entidades estatales, las cuales son claves para desarrollar la estrategia de negocio.
- Actividades claves: Actividades claves en el desarrollo de la estrategia formulada por la unidad estratégica de negocios.
- Propuesta de valor: Promesa de valor hacia el cliente, enfocado en atraer al cliente bajo una propuesta de satisfacción de necesidades y requerimientos.

- Relación con clientes: Relación establecida entre la compañía y el Mercado Empresas.
- Segmentos de Mercado: Enfocado en uno o varios segmentos de negocio, los cuales pueden asociarse a tamaño, estrato socioeconómico, geográfico, etc.
- Canales de Comunicación: Enfocado en transmitir la propuesta de valor, potenciar la venta y comunicar información de interés para el mercado objetivo, a través de las comunicaciones tanto físicas como virtuales.
- Recursos Claves: Activos necesarios para materializar correctamente los productos y servicios enfocados al Mercado Empresas.
- Estructura de costos: Elementos fijos o variables que la componen.
- Fuentes de ingreso: Productos y servicios adquiridos por el Mercado.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el desarrollo del modelo Canvas para el Mercado Empresas, ver figura 10:

FIGURA 10: DIAGRAMA CANVAS MERCADO EMPRESAS.

e)	Asociaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmento de mercado
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> * Microsoft (Nueva implementación) * IBM (Seguridad informática) * Universidades Chilenas (Talentos) * Acuerdos de colaboración con los gobiernos de Perú, Nicaragua, República Dominicana y Costa Rica * Programas de colaboración con el Ministerio de Agricultura, Salud, Educación y Sofofa * Java * Asociación estratégica con proveedores de circuitos Arduinos 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de infraestructura de red en Chile y Latinoamérica * Gestión logística coordinada * Innovación y desarrollo incremental * Mantenimiento de red y equipos * Implementación de un laboratorio tecnológico * Redutamiento de talentos 	<p>"Trabajar arduamente en la satisfacción de todos los clientes del Mercado Empresa en Chile y en el extranjero, entregando continuidad operacional y vanguardia en cada uno de nuestros servicios, cuyo principal objetivo es mantener la satisfacción de nuestros clientes a través de un seguimiento personalizado, fortalecido y centrado en entregar soluciones adecuadas, permitiendo que ellos potencien y desarrollen su negocio utilizando primero el futuro"</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Personalizado a través de agentes de terreno * Respuestas inmediatas a través de redes sociales * Automatizado a través de las plataformas web y APP * Automatizada a través de Call Center * Ejecutivos Partner que entregan soporte y asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> * Grandes Empresas * Medianas empresas * PYMES * Chile * Perú * Nicaragua * Costa Rica
	Recursos Claves			Canales de Comunicación	
	<ul style="list-style-type: none"> * Data Center * Seguridad Informática * Equipos de monitoreo y análisis de alta tecnología * Laboratorio Tecnológico * Softwares actualizados y autorizado * RRHH capacitado * Circuitos Arduinos * Respaldos Operacionales Externos 			<ul style="list-style-type: none"> * Asesores experimentados de terreno 7x24 * Call Center * Sucursales físicas * Sitio Web y App corporativos * Charlas tecnológicas y ferias informativas y de conocimiento * Redes sociales 	
Estructura de Costos (Fijos y Variables)			Fuentes de Ingreso		
Costos Fijos (60%)		Costos Variables (40%)		Fuentes de Ingreso	
<ul style="list-style-type: none"> * Soporte Web y Aplicaciones (3%) * Marketing y Merchandising (20%) * Implementación de servicios (20%) * Implementación de nuevos proyectos de innovación y tecnología (20%) * Mantenimiento Laboratorio Tecnológico (10%) * Capacitaciones Empresariales (5%) * Pago servicios de respaldo de internet (10%) * Mantenimiento de oficinas (5%) * Alriendo de servicios de almacenamiento e internet en Latinoamérica (7%) 		<ul style="list-style-type: none"> * Bonos por desempeño (10%) * Bonos vacaciones (5%) * Beneficios de salud (10%) * Eventos recreativos funcionarios (5%) * Gastos electricidad y agua (70%) 		<ul style="list-style-type: none"> * Venta Servicio IoT (20%) * Venta de servicios de datos e internet (30%) * Venta Cloud Híbridas (30%) * Big Data y TI (20%) 	

Fuente: Elaboración propia.

Asociaciones claves: Para la implementación de la estrategia se requieren asociaciones claves dentro del modelo de negocios. Para nuestro modelo se deben establecer acuerdos y convenios con Microsoft para la integración de controladores y protocolos de operación a menor costo y con licencias al día, el cual estará encargado de la operación del soporte lógico de todos los servicios virtuales. Del mismo modo, una empresa “a definir” a través de licitación será quien suministre los circuitos arduinos necesarios para desarrollar Internet of things. A nivel de programación, JAVA será el soporte de modificación de lenguaje programático. Por otra parte, IBM suministrará la seguridad informática necesaria para resguardar la operación en todas sus etapas. La asociación también se realizará a nivel de alianzas colaborativas, tanto a nivel estatal como privada, las cuales apuntan a establecer una relación con entidades gubernamentales dentro del proyecto de expansión a los siguientes países: Perú, Nicaragua, República Dominicana y Costa Rica, y a nivel nacional a través de los Ministerios de agricultura, salud, educación, universidad estatales y privadas asociando a través programas de captación de talentos.

Actividades claves: Entre las actividades claves para el desarrollo de la unidad estratégica de negocios se encuentra el aumento de infraestructura, tanto en Chile como parte de Latinoamérica, acompañada de una gestión logística en constante coordinación con la mantención de red y equipos, bajo

un monitoreo periódico de indicadores operacionales. A esto se suma al desarrollo de productos y servicios tecnológicos, para lo cual también es necesario incorporar un laboratorio altamente equipado que permita crear e incrementar mejoras a cada producto y servicio, inclusive la posibilidad de crear tecnología propia. Por otra parte, se requiere la incorporación de nuevos talentos, realizando programas de reclutamiento a través de universidades en Chile y Latinoamérica.

Propuesta de valor: La propuesta de valor se enfoca en los 3 atributos principales que se ofrece al cliente: continuidad operacional, vanguardia en productos y servicios, seguimiento personalizado centrado en las necesidades del cliente (diferenciador). Estos atributos fomentan el crecimiento y desarrollo de todo el potencial competitivo que les permitirá agregar valor a sus productos de una forma segura, limpia y sustentable.

Relación con clientes: La unidad estratégica Mercado Empresas se compromete a establecer lazos de comunicación fuertes y directos con cada uno de nuestros clientes, principalmente a través de ejecutivos partner y también a través de plataformas automatizadas, estableciendo sistemas de monitoreo permanentes sobre el grado de satisfacción de cada uno de ellos, entregando soluciones con la mayor agilidad de la industria, generando un

ambiente de confianza, transparencia y respeto mutuo enfocado en establecer relaciones duraderas.

Segmentos de Mercado: Segmento empresas que comprende tres tamaños: grandes empresas, medianas empresas y pymes, constituidas dentro del territorio nacional y parte de Latinoamérica, y que cumplen con los siguientes requisitos: compañías formalmente constituidas con todas las patentes y certificaciones al día, impuestos al día, balances positivos, sin deudas pendientes con otras empresas de telecomunicaciones, y sin causas judiciales en curso.

Canales de Comunicación: Los canales están diseñados para mantener la comunicación con el cliente, tanto para recibir información como para transmitir información. Estos canales pueden ser sucursales de atención, agendamiento con agentes en terreno, charlas a empresas, ferias tecnológicas, así como también, canales virtuales tales como plataformas web y App, diseñadas especialmente para la atención expedita de consultas a través de chatbot, telefonía y web, consejos, sugerencias, ofertas y nuevos lanzamientos.

Recursos Claves: Los activos de materialización de la estrategia incorporan edificios estructurales de alimentación tales como: data center (compuestos de servidores de alta capacidad), edificios corporativos, infraestructura física en

red para el funcionamiento operacional, los cuales se encuentran protegidos internamente a través de sólidos sistemas de seguridad operacional e informática, con softwares autorizados y patentados internamente, así como también un completo sistema de equipos de monitoreo en funcionamiento 24x7. Para la implementación de IoT se requiere de un suministro continuo de circuitos arduinos, con los cuales se construirán los dispositivos, y respaldos físicos de conectividad de internet. Para el trabajo continuo de innovación incremental, se requiere la implementación de un laboratorio tecnológico, operado y gestionado por recurso humano capacitado y en constante especialización.

Estructura de costes: La estructura de costes está dividida entre fijos (60%) y variables (40%), los fijos son gastos en que incurre la unidad estratégica de manera constante y mensual, con la finalidad de sustentar la operación y la captación de mercado, los cuales son: soporte web y aplicaciones con un gasto del 3% del presupuesto por este concepto, marketing y merchandising con un 20%, costos de implementación de cada servicio con un 20%, presupuesto mensual asignado para la implementación de nuevos proyectos con un 20%, la mantención del laboratorio tecnológico y oficinas con un 10%, capacitaciones empresariales con un 5%, pago por concepto de arriendo de respaldos de internet con un 10%, mantención de oficinas con un 5% para la continuidad de la operación, esto incluye el servicio de internet y almacenamiento en data

center con un gasto del 7%. A esto se le suman los gastos variables que se componen de bonos de desempeño anual, con un gasto del 30% del presupuesto, bonos de vacaciones anuales con un gasto del 15%, gasto por beneficios de salud para los trabajadores con un costo del 30%, y gasto del 25% para eventos recreacionales de todos los funcionarios de la compañía.

Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingreso de la unidad estratégica de negocios correspondiente al Mercado Empresas, son sustentadas por los servicios de Internet of things con un ingreso anual del 20% de la rentabilidad proyectada para la compañía, venta de servicios de datos e internet con un 30%, Cloud Híbridas con un 30% de los ingresos anuales, Big Data y TI con un ingreso del 20% anual.

3.3 Mapa Estratégico.

En la etapa de desarrollo de la estrategia, es fundamental el diseño de un Mapa Estratégico, el cual describe las relaciones causa y efecto formando ejes o temas estratégicos de manera vertical a través de las perspectivas, con la finalidad de que a través de sus interacciones se logre el cumplimiento de la misión y la rentabilidad proyectada. Para el desarrollo del Mapa trabajaremos en base a cuatro perspectivas: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento,

Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Cliente, y Perspectiva Financiera.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Describe las actividades de apoyo necesarias para sustentar los procesos internos más importantes, el cumplimiento de la propuesta de valor, y la perspectiva financiera de la estrategia.

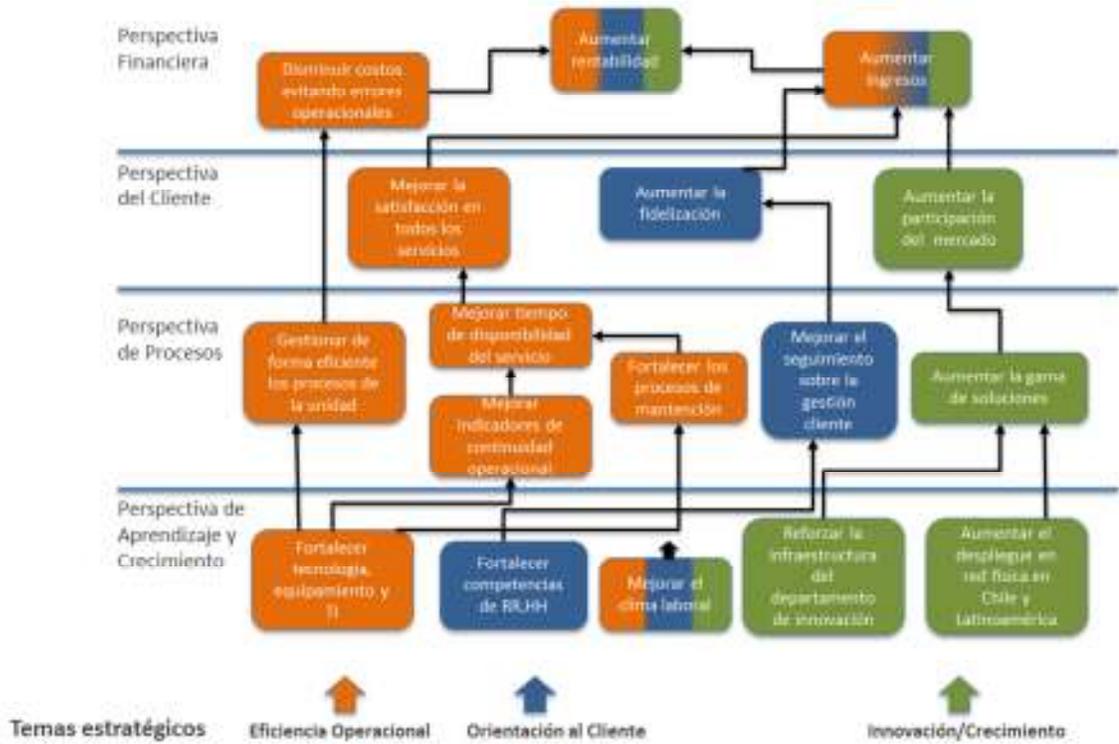
Perspectiva de Procesos: Describe los principales procesos internos del negocio que influyen directamente en el cumplimiento de la propuesta de valor y la propuesta financiera, permitiendo de esta forma alcanzar la estrategia.

Perspectiva Cliente: Resultados esperados respecto a la percepción del cliente, por ejemplo: satisfacción sobre la experiencia y cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida al segmento objetivo.

Perspectiva Financiera: Resultado tangible en donde se evalúa el objetivo final de la estrategia, enfocado a la obtención de retorno sobre la inversión para el Mercado Empresas.

A continuación, se describe el modelo de Mapa Estratégico propuesto para el Mercado Empresas, ver figura 11:

FIGURA 11: MAPA ESTRATÉGICO MERCADO EMPRESAS.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los temas estratégicos que llevarán a cumplir con la misión del Mercado Empresas:

Eficiencia Operacional: Este eje estratégico establece una cadena de eficiencia que se inicia en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con el objetivo estratégico de fortalecer tecnología, equipamiento y TI, sumado a la mejora del clima laboral, creando un input sobre el objetivo estratégico encargado

gestionar de forma eficiente los procesos de la unidad, y así obtener una disminución de costos que permita aumentar la rentabilidad, entregando valor a la perspectiva financiera. El mismo eje estratégico posee una segunda cadena que conduce hacia el logro de la eficiencia operacional, que conecta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos de: fortalecer tecnología, equipamiento y TI, y mejora del clima laboral, con los objetivos estratégicos encargados de mejorar la calidad operacional de toda la red que sumado al fortalecer los procesos de mantención permite en definitiva mejorar el tiempo de disponibilidad del servicio (UpTime), repercutiendo positivamente en la perspectiva del cliente, mejorando así su percepción de satisfacción, aumentando los ingresos y la rentabilidad.

Orientación al Cliente: Este eje estratégico establece una cadena de eficiencia, que parte en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, con el objetivo estratégico de fortalecer competencias de RR.HH y mejorar el clima laboral, creando un input sobre un objetivo estratégico de procesos encargado de mejorar la gestión del cliente Mercado Empresas, aumentando la fidelización de nuestros clientes, lo que conlleva al aumento de ingresos y rentabilidad.

Innovación: Este eje estratégico establece una cadena de eficiencia que nace en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, bajo los objetivos: mejorar el clima laboral, reforzar la infraestructura del departamento de innovación y

aumentar el despliegue de red física, tanto en Chile como en Latinoamérica, creando un efecto positivo sobre la perspectiva de procesos, logrando aumentar la gama de soluciones para el Mercado Empresas, siendo input primordial sobre la perspectiva cliente para lograr aumentar la participación del mercado, que busca aumentar ingresos y rentabilidad.

El mapa estratégico finalmente se traduce en un cuadro de mando integral (CMI) definiendo indicadores concretos, alcanzables, medibles y acotados en una frecuencia de tiempo para monitoreo.

3.4 Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia proveniente del mapa, permitiendo realizar gestión sobre objetivos, a los cuales se les asocian indicadores e iniciativas discrecionales, haciendo interactuar a todas las unidades involucradas en función de la perspectiva financiera, permitiendo, en definitiva, alinear la unidad estratégica de negocios.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral que presentaremos a continuación, fueron considerados todos los objetivos del mapa estratégico del Mercado Empresas, los cuales fueron asociados a indicadores y metas con plazos transparentados a todas las unidades, ver tabla 5:

TABLA 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) MERCADO EMPRESAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	P	INICIATIVA
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer tecnología, equipamiento y TI	% de disminución de fallas en equipos y plataformas tecnológicas	$(N^{\circ} \text{ de fallas en equipos y plataformas (t)} / N^{\circ} \text{ de fallas en equipos y plataformas (t-1)}) \times 100$	<35%	semestral	Desarrollar un plan de unificación de plataformas de consulta
		% de disminución de Hackeos y ataques mediante virus cibernéticos	$(N^{\circ} \text{ de ataques a sistemas (t)} / N^{\circ} \text{ de ataques a sistemas (t-1)}) \times 100$	<1%	semestral	Programa de consultoría en ciberseguridad para el desarrollo de planes de gestión de riesgo operacional
		% de recambio de equipos obsoletos	$(N^{\circ} \text{ recambio equipos obsoletos (t)} / N^{\circ} \text{ recambio de equipos obsoletos (t-1)}) \times 100$	>15%	anual	
	Fortalecer competencias de RR.HH	% de capacitaciones anuales para profesionales y técnicos	$(N^{\circ} \text{ cupos para profesionales y operadores (t)} / N^{\circ} \text{ de cupos para profesionales y operadores (t-1)}) \times 100$	>15%	anual	Desarrollar planes de capacitación con entidades educacionales y proveedores
		Promedio de evaluación de desempeño organizacional (escala de 1 a 7)	$(\sum \text{ notas} / N^{\circ} \text{ evaluaciones})$	> 5,5	anual	
	Mejorar el clima laboral	Promedio de evaluación sobre la satisfacción de trabajar dentro de la compañía (escala de 1 a 7)	$(\sum \text{ notas} / N^{\circ} \text{ evaluaciones})$	>5	semestral	Desarrollar programas de coaching y manejo de estrés para trabajadores pertenecientes a la compañía
	Reforzar la infraestructura del departamento de innovación	Aumento de superficie destinada a laboratorios tecnológicos	$(M2 \text{ laboratorio tecnológico (t)} / M2 \text{ laboratorio tecnológico (t-1)}) \times 100$	>40%	anual	
	Aumentar despliegue en red física en Chile y Latinoamérica	% de crecimiento de red en Chile	$(\text{km de red construidos (t)} / \text{km de red construidos (t-1)}) \times 100$	>15%	anual	
		% de crecimiento de red otros países	$(\text{km de red construidos (t)} / \text{km de red construidos (t-1)}) \times 100$	>50%	anual	Desarrollar programas de camaradería y trabajo con inversionistas y entidades gubernamentales latinoamericanas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	P	INICIATIVA
Procesos	Gestionar de forma eficiente los procesos de la unidad	% cumplimiento de procesos de acuerdo a auditorias	(N° de check list ejecutados correctamente según auditoría (t) / N° de check list ejecutados correctamente según auditoría (t-1))x100	>10%	sem	
		% de actividades retornadas por proceso	(N° de actividades retornadas para segunda revisión (t)) / N° de actividades retornadas para segunda revisión (t-1))x100	≤15%	sem	
	Mejorar indicadores de continuidad operacional	% de fallas de servicio reparadas en el tiempo comprometido a cliente (bajo las 6 horas)	(N° de fallas de servicio reparadas dentro de 6 horas (t) / N° de fallas de servicio reparadas dentro de 6 horas (t-1))x100	>80%	trim	
		% de eventos considerados como fallas producidas por mala manipulación técnica	(N° de fallas producidas por errores técnicos (t) / N° de fallas producidas por errores técnicos (t-1))x100	<20%	trim	Planificar un esquema de incentivos adecuado sobre las empresas contratistas
	Fortalecer los procesos de mantención	% de chequeo en terreno sobre el estado de grupos electrógenos (respaldos en caso de corte de energía masivo)	(N° de revisiones en terreno (t) / N° de revisiones en terreno (t-1))x100	>90%	trim	
		% de Stock base en bodega para realizar mantención preventiva	(N° de stock de materiales para mantención (t) / N° de stock de materiales para mantención (t-1))x100	>35%	sem	Desarrollar un plan de monitoreo y abastecimiento de materiales automatizado
	Mejorar tiempo de disponibilidad del servicio	% de tiempo de disponibilidad (Up Time).	(N° horas disponibles/N° de horas trimestral)x100	>98,9583%	trim	
	Mejorar el seguimiento sobre la gestión cliente	% de requerimientos cumplidos en el tiempo pactado para la provisión (15 días hábiles)	(N° de requerimientos cumplidos (t) / N° de requerimientos cumplidos (t-1))x100	>25%	trim	
		% requerimientos devueltos por cliente	(N° de requerimientos devueltos para revisión (t)) / N° de requerimientos devueltos para revisión (t-1))x100	<10%	trim	Desarrollar programas de compensación hacia clientes desconformes, a través de productos y descuentos
	Aumentar la gama de soluciones para el Mercado Empresa	% de innovación incremental por gerencia	(N° de iniciativas entregadas y validadas (t) / N° de iniciativas entregadas y validadas (t-1))x100	>20%	sem	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	P	INICIATIVA
Cliente	Mejorar la satisfacción en todos los servicios	Promedio de evaluación de satisfacción clientes (escala de 1 a 7)	$(\sum \text{notas} / \text{N}^\circ \text{ evaluaciones})$	≥ 5	cuatrimestral	Desarrollar programas de mejoramiento de ofertas, disminución de requisitos y continuidad operacional
	Aumentar la fidelización del Mercado Empresa	% de clientes fugados	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes fugados (t)} / \text{N}^\circ \text{ de clientes fugados (t-1)}) \times 100$	$< 10\%$	trimestral	Desarrollar un plan de retención clientes a través del análisis de datos
	Aumentar la participación del mercado	% participación del mercado	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes adheridos (t)} / \text{N}^\circ \text{ de clientes adheridos (t-1)}) \times 100$	$> 15\%$	trimestral	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRICA	META	P	INICIATIVA
Financiera	Disminuir costos	% disminución de costos respecto al año anterior	$(\% \text{ gastos operacionales año (t)} / \% \text{ gastos operacionales (t-1)}) \times 100$	$\geq 10\%$	anual	
	Aumentar ingresos	% aumento de ingresos respecto al año anterior	$(\% \text{ ingresos año (t-1)} / \% \text{ ingresos año (t)}) \times 100$	$> 15\%$	anual	
	Aumentar Rentabilidad	% aumento del margen neto	$(\% \text{ margen neto (t)} / \% \text{ margen neto (t-1)}) \times 100$	$> 25\%$	anual	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizarán todas las iniciativas propuestas por perspectiva, estas serán discretionales de acuerdo a las necesidades estratégicas del Mercado Empresas:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Fortalecer tecnología equipamiento y TI.

- Desarrollar un plan de unificación de plataformas de consulta, en donde se puedan observar los historiales técnicos de equipos y la ubicación de estos dentro de los centros de operación, dando paso a una mejor calidad de diagnóstico al momento de ejecutar la mantención y provisión, de acuerdo al historial de desperfectos, la data de recursos utilizados, y a la información de conectividad que debiese estar explícitamente descrita por cada equipo operacional. Para este indicador se estableció la iniciativa de crear un portal unificado de información, estilo bitácora, en donde se encuentre en un solo lugar: data, estado técnico, historial de reparaciones y fallas, además del listado actualizado mes a mes de todos los códigos de servicios que operan por ellos, esto permitiría acortar tiempos de respuesta para la entrega de nuevos servicios y disminuir errores en las reparaciones preventivas.

- Programa de consultoría en ciber-seguridad para el desarrollo de planes de gestión de riesgo operacional: Iniciativa urgente para mejorar la seguridad en procesos internos y disminuir los riesgos de ataques a través de la red, realizando filtros de encriptación, permitiendo que disminuya al máximo las posibilidades de un posible ataque cibernético o robo de información, para esto se establece una iniciativa enfocada en contratar una asesoría con experiencia en seguridad informática, que capacite a profesionales del área de sistemas, y que refuerce los controles bajo monitoreo semestral.

Fortalecer competencias de RR.HH.

- Desarrollar planes de capacitación con entidades educacionales y proveedoras: El perfeccionamiento constante es indispensable para mantener mejorar la calidad de las soluciones, y responder de mejor manera frente a un problema, por eso se requiere un reforzamiento de capacitaciones técnicas y de gestión de terreno, así el cliente recibirá respuestas más completas y soluciones más eficientes.

Mejorar el clima laboral.

- Desarrollar programas de coaching para trabajadores pertenecientes a la compañía: Potenciar el recursos humano a través de programas de coaching y manejo de estrés, para que entrenen y exploten habilidades del profesional en beneficio de sí mismo y de la compañía, en donde paralelamente también el trabajador aprenda a manejar el nivel de estrés, permitiendo que el trabajador posea y sienta que existe una red de apoyo para problemas agudizados por el trabajo. Hoy en día, pocas empresas ofrecen este tipo de apoyo a sus trabajadores, los cuales terminan acudiendo de manera particular a un especialista, cuando el problema está afectando más a fondo, sumado al aumento de licencias médicas por estrés.

Aumentar despliegue en red física en Chile y Latinoamérica.

- Desarrollar programas de camaradería y trabajo con inversionistas y entidades gubernamentales latinoamericanas: Para fomentar la expansión del negocio, es necesario establecer acuerdos de beneficio común con distintas entidades del país visitado, sobre el cual se deben demostrar las buenas prácticas del desempeño actual y transmitir los

aportes como compañía a dicha sociedad y entorno, la libertad de comercio permite la expansión, pero siempre se requiere de las buenas relaciones con el gobierno en cuestión.

Perspectiva de procesos.

Mejorar indicadores de continuidad operacional.

- Planificar un esquema de incentivos adecuado sobre empresas contratistas: Esta iniciativa pretende ajustar el desempeño a los intereses de la estrategia operacional, obligando al contratista a fijar su interés en el logro de objetivos, el cuál le significará un extra en sus ingresos, de modo contrario, una pérdida si sus esfuerzos son mínimos y poco visibles para el cliente.

Fortalecer los procesos de mantención.

- Desarrollar un plan de monitoreo y abastecimiento de materiales automatizado: Se debe tener un mayor control frente al suministro de materiales en bodega, para lo cual se requiere de un registro en línea y actualizado de todos los materiales que van siendo despachados a los diferentes grupos de trabajo, hoy en día las bodega están con la política

de utilizar el material de rezago, para no seguir sobrecargando las bodegas, sin embargo la falta de control de stock dificulta el tiempo de reacción, sumado a la excesiva burocracia de aprobación de la unidad de compras.

Mejorar el seguimiento sobre la gestión cliente.

- Desarrollar programas de monitoreo en terreno a través de ejecutivos partners, asesoría en soluciones y compensación hacia clientes desconformes: El seguimiento personalizado de necesidades a través de un ejecutivo partner, junto con la posibilidad de ser asesorado tecnológicamente en soluciones de automatización, sumado a la compensación sobre clientes con probabilidades de fuga es una estrategia importante la hora de mejorar la percepción del cliente, pues potencia la interacción mejorando los lazos de fidelidad. Claramente el costo que significa perder un cliente es más importante que la posible rebaja o compensación entregada por la compañía al cliente en disconformidad, con un valor agregado de permitir la interacción entre personas sin derivar a sistemas de internet que difícilmente empatizarán con las necesidades del cliente en terreno.

Perspectiva de Clientes.

Mejorar la satisfacción en todos los servicios.

- Desarrollar programas de mejoramiento de ofertas, disminución de requisitos y continuidad operacional: Estos planes buscan facilitar la experiencia del cliente, permitiendo acceder a atractivas ofertas o descuentos, disminuir los requisitos de accesos para el potencial cliente, ya que actualmente rayan en lo burocrático, y finalmente hacer seguimiento permanente de las disconformidades operacionales a través de ejecutivos partner.

Aumentar la fidelización.

- Desarrollar un plan de retención de clientes a través de análisis de datos con nuevas tecnologías: Existen distintos motivos por los cuales los clientes se fugan, por lo mismo es preciso utilizar herramientas tecnológicas actualizadas de información, que permitan gestionar sobre todos los segmentos del mercado, crear soluciones adecuadas y enfocadas en maximizar recursos escasos de clientes con potencialidad de permanecer frente a un estímulo, actualmente ese procedimiento se ejecuta para medianas y grandes empresas, pero las pymes son un

segmento aún por explotar, siendo un cliente que va en un potencial crecimiento y sobre el cual se pueden aplicar políticas certeras de retención si se aplica la herramienta correcta.

Luego del desarrollo de la estrategia, se analizará el alineamiento organizacional a través de los tableros de control y gestión, para traspasar el desarrollo al proceso de cascada por gerencia y finalizar en el esquema de incentivos.

CAPITULO 4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.

En el siguiente capítulo se desarrollará la gestión de alineamiento organizacional para el Mercado Empresas, para lo cual utilizaremos una serie de herramientas de análisis tales como: tableros de gestión, tableros de control e incentivos, que permitan alinear los objetivos estratégicos con la propuesta de valor, toda esta secuencia se trabaja en un proceso descendente entre gerencias llamado: “proceso de cascada”.

La compañía se compone de cinco gerencias divisionales comandadas por la Gerencia general, cada una de las vicepresidencias se encargan de indicadores que dan soporte a las demás gerencias. Es así que la gerencia divisional del Mercado Empresas, desde donde se desprende la Gerencia departamento servicio al cliente es apoyada en sus indicadores operacionales por la Vicepresidencia de tecnología y operaciones, la cual se encarga de cumplir los indicadores de desempeño y calidad de la red, de esta forma se establece la figura de cliente interno en la compañía, donde los indicadores de desempeño de red son fundamentales para el cumplimiento de los indicadores de la Subgerencia de experiencia y calidad y de la Gerencia de servicio al cliente.

El proceso cascada descrito a continuación involucra directamente a la Gerencia de servicio al cliente, apoyada por la Vicepresidencia de tecnología y operaciones.

4.1. Tableros de control (Proceso de Cascada).

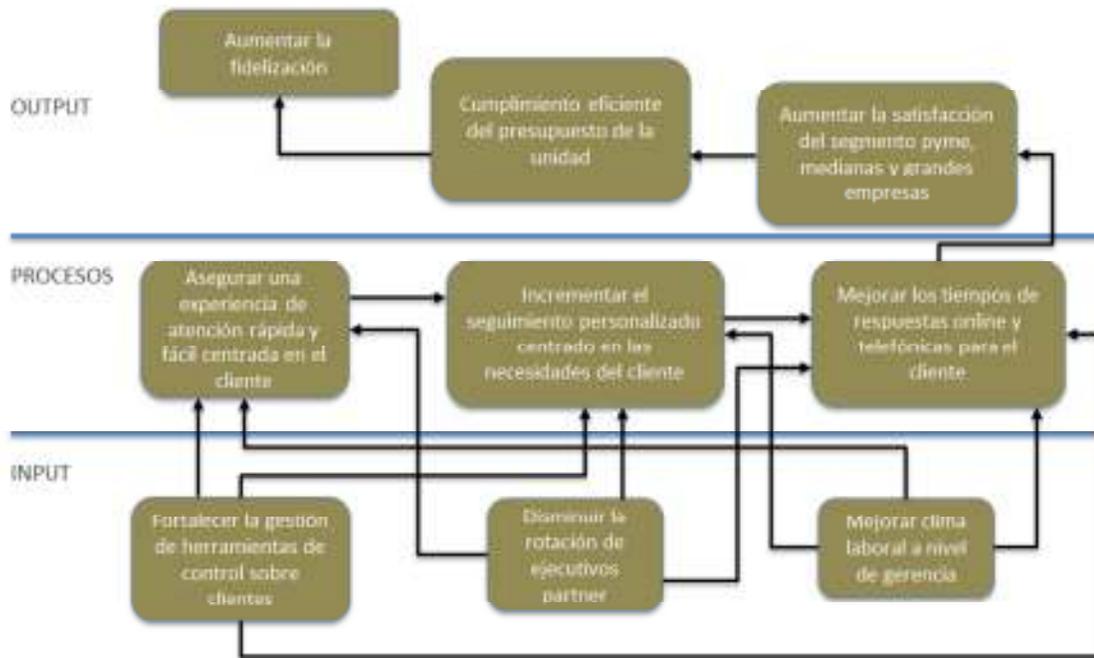
Para aterrizar los objetivos estratégicos a las áreas operacionales, es necesario desdoblar la estrategia y vincularla transversalmente a los procesos de la unidad estratégica, asignando indicadores y metas a aquellos procesos claves para el cumplimiento de la perspectiva financiera. El modelo de tipo cascada se desarrolla en el siguiente orden: tableros de gestión, tablero de control y esquema de incentivos.

El desarrollo de este modelo se trabaja de manera descendente, desde la Gerencia de Servicio al Cliente a la Subgerencia de Experiencia y Calidad, obteniendo los tableros de control para ambas unidades, dando paso finalmente al desarrollo de un programa de incentivos que permitan alinear el desempeño gerencia con la estrategia de una empresa centrada en el cliente.

Gerencia servicio al cliente.

El objetivo estratégico corresponde al seguimiento personalizado, asegurando una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente, mejora los tiempos de respuesta al cliente, disminuyendo las desconformidades operacionales, alcanzando finalmente el objetivo de salida correspondiente a aumentar la fidelización del Mercado Empresas, siempre considerando como atributo diferenciador común, el ofrecer un seguimiento personalizado y centrado en las necesidades del cliente, ver figura 12:

FIGURA 12: TABLERO DE GESTIÓN GERENCIA SERVICIO AL CLIENTE.



Fuente: Elaboración propia.

- Input:

Fortalecer la gestión de herramientas de control sobre clientes consiste en actualizar las herramientas utilizadas y aumentar la muestra de análisis sobre el total de clientes, esto permitirá obtener un porcentaje más consistente de información para ser depurada y analizada. Por otro lado, la disminución en la rotación de asesores comerciales permite que la percepción del cliente sea de mayor confiabilidad, ya que se establecen lazos más duraderos en el tiempo, ambos objetivos mencionados anteriormente requieren de un excelente clima

laboral, para que las personas puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera, bajo un ambiente apto para la salud de todos los profesionales.

- Procesos:

Asegurar una experiencia de contratación simple y fácil permite tener una mejor llegada a los clientes, debido a que permite disminuir los tiempos por este concepto, permitiendo que el cliente pueda ocupar su escaso tiempo en cosas más importantes. El objetivo de incrementar el seguimiento personalizado centralizado en las necesidades del cliente, es necesario para mejorar el desempeño operacional, el aumento en la frecuencia de consultas y visitas al cliente ayuda a mejorar el plan preventivo de continuidad operacional, creando bitácoras de eventos asociados por cliente que permitan un apoyo proactivo. Estos dos objetivos, sumado a la mejora en los tiempos de respuestas, tanto online como telefónicas, permite que el cliente reciba la respuesta esperada en menos de 3 días, para cualquiera de estas vías de comunicación, hoy en día los actores del mercado entregan respuestas que muchas veces exceden el tiempo esperado, considerado que el consumidor del Mercado Empresas requiere respuestas de calidad en menor tiempo evitando pérdidas para su negocio.

- Output:

Disminuir las desconformidades operacionales del cliente pyme y empresas, permite una mejor percepción del cliente premiando con el aumento en la fidelización, sumado a que todo proceso debe cumplir satisfactoriamente con el cumplimiento del presupuestos asignado. Hoy en día el comportamiento del consumidor es impredecible y poco fiel dentro de la industria de las telecomunicaciones, por tanto, se debe trabajar constantemente disminuyendo las desconformidades y reforzar el sentimiento de confianza para aumentar el grado de fidelidad.

Luego del desarrollo del tablero de gestión para la Gerencia de servicio al cliente, se procede a aterrizar los objetivos asignándoles indicadores y metas, las cuales son comunicadas a todos los responsables. El monitoreo de control se realiza en periodos de tiempo acotados, y bajo un proceso de análisis se establecen si cumple con la entrega del incentivo, los cuales son implementados para alinear las distintas áreas operacionales con la estrategia, ver tabla 6:

A continuación, se presenta el desarrollo de tablero de control para la Gerencia de servicio al cliente.

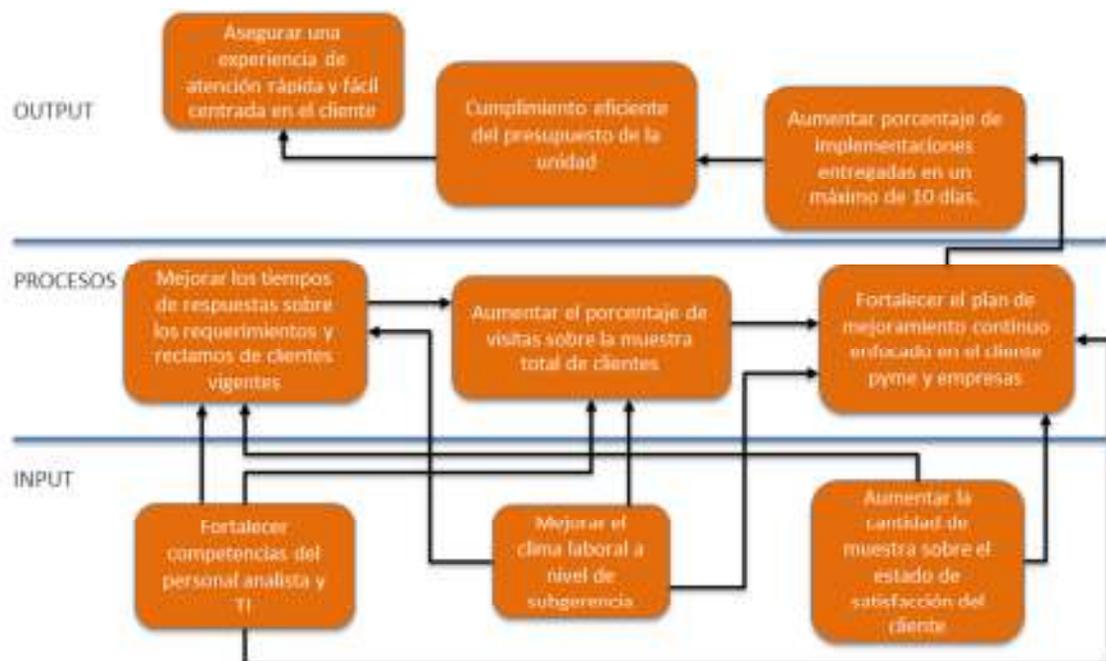
TABLA 6: TABLERO DE CONTROL DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE.

GERENCIA SERVICIO AL CLIENTE						
	Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	P
Output		Aumentar fidelización	Porcentaje de clientes fugados respecto al periodo anterior	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes fugados (t)} / \text{N}^\circ \text{ de clientes fugados (t-1)}) \times 100$	<7%	sem
		Cumplimiento eficiente del presupuesto de la unidad	Porcentaje de cumplimiento del gasto presupuestado	(% utilizado / % disponible)	≤100%	anual
		Disminuir desconformidades del segmento pyme, medianas y grandes empresas	Porcentaje de satisfacción del cliente pyme y grandes empresas a través de la encuesta de satisfacción: Que tan satisfecho se encuentra con la atención cliente que le brinda la compañía	$(\% \text{ de satisfacción operacional (t)} / \% \text{ de satisfacción operacional (t-1)}) \times 100$	≥20%	trim
Procesos	Aumentar la fidelización del Mercado Empresas	Mejorar los tiempos de respuestas online y telefónicas para el cliente	N° de días en la entrega de respuestas por chatbot, ejecutivos partner y vía telefónica	Promedio de días para la entrega de una respuesta satisfactoria	<3	cuatr
		Incrementar el seguimiento personalizado centrado en las necesidades del cliente	Aumento en el N° de consultas de desempeño efectuadas al cliente del Mercado Empresas	$(\text{N}^\circ \text{ de consultas efectuadas de forma completa (t)} / \text{N}^\circ \text{ de consultas efectuadas de forma completa (t-1)}) \times 100$	≥25%	sem
		Asegurar una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente				
Input		Mejorar clima laboral a nivel de gerencia	Promedio de evaluación de satisfacción sobre la pregunta: Que nota le pondría a su área de acuerdo al bienestar psicológico (escala de 1 a 7), en donde 1 es muy malo y 7 es excelente	$(\sum \text{ notas} / \text{N}^\circ \text{ evaluaciones})$	≥5,5	anual
		Disminuir de la rotación de ejecutivos partner	Porcentaje de rotación de ejecutivo partner	$(\% \text{ de asesores rotados (t)} / \% \text{ de asesores rotados (t-1)}) \times 100$	<15%	sem
		Fortalecer la gestión de herramientas de control sobre clientes	Porcentaje de herramientas de control aplicado sobre el total de clientes	$(\% \text{ de herramientas de gestión} / \% \text{ total de clientes}) \times 100$	≥90%	sem

Subgerencia experiencia y calidad.

El objetivo estratégico corresponde a la continuidad operacional, asegurando una experiencia de atención rápida y fácil centrada en las necesidades del cliente, objetivo que es un resultado de la subgerencia, considerando en todo momento como atributo diferenciador, el ofrecer un seguimiento personalizado y centrado en las necesidades del cliente a través de ejecutivos partner, ver figura 13:

FIGURA 13: TABLERO DE GESTIÓN SUBGERENCIA EXPERENCIA Y CALIDAD.



Fuente: Elaboración propia.

- Input:

Fortalecer las competencias del personal analista y de TI, permite entregar a los profesionales mejores herramientas de trabajo y análisis, potenciando sus habilidades y mermando sus debilidades, entregando diagnósticos más certeros y depurados, aportando a la inteligencia de negocio, y determinando de manera más exacta las desconformidades y necesidades del cliente. Por otro lado, una mejora en el clima laboral dentro de la subgerencia permite estrechar lazos de comunicación, aliviar el estrés laboral, beneficiando la salud psicológica de todos los profesionales. Trabajar en un ambiente ameno repercute positivamente en la productividad del área y en los resultados finales. Finalmente la información recopilada a través de los clientes es necesaria para proyectar soluciones más inmediatas, y dimensionar de alguna manera aquellos temas que requieren una gestión de mayor nivel, sumar información a la base de datos disminuye las posibilidades de error y permite enfocar recursos escasos en temas de mayor importancia para el cliente.

- Procesos:

Mejorar los tiempos de respuesta sobre requerimientos repercute positivamente en la percepción del cliente, problema que hasta el día de hoy sigue siendo parte de unas de las mayores molestias en encuestas de satisfacción de la unidad estratégica. El incumplimiento en los tiempos de respuesta crea una pésima primera impresión, pudiendo influir considerablemente en la decisión

del cliente, por lo tanto, bajar los tiempos de factibilidad e implementación es un objetivo altamente importante para mejorar la experiencia. Otro objetivo que se debe trabajar es la personalización, para el cliente Empresas es importante que los requerimientos sean fieles a lo que solicitan, y a la medida de sus necesidades. Solicitudes que en la realidad se gestionan vía Call center, o mediante un grupo de ejecutivos comerciales dedicados a grandes clientes y corporaciones. Para entender las reales necesidades del cliente, se propone la asignación de agentes partner, especializados en estrategia comercial, comunicacional y en redes de telecomunicaciones, quienes están encargados de gestionar el cliente a través de visitas periódicas y seguimiento continuo, de esta forma es posible obtener información de primera fuente, cualquier problemática debe mantenerse bajo control mediante planes de mejoramiento, incluyendo el feedback permanente entre el cliente y la unidad estratégica de negocios. Finalmente, los objetivos operacionales marcan la experiencia, dentro del Mercado Empresas, un mal funcionamiento, o caída de tráfico, puede significar un costo bastante alto para el negocio del cliente, por eso es importante realizar mejoras a través de trabajos de mantención sobre redes y equipos, mejorando la infraestructura e inventarios de información. Paralelamente se debe mejorar el monitoreo vía remota de todos los servicios, trabajando de manera proactiva y preventiva frente a un comportamiento anómalo de la red.

- Output:

Al cumplir los tres objetivos de procesos se genera automáticamente la posibilidad de acotar los días de entrega de la implementación, permitiendo con esto mejorar el desempeño en un mercado altamente competitivo, se espera que 10 días sea un plazo límite para la entrega de servicios, esto para ser mayormente competitivos en comparación a los tiempos entregados por la competencia que posee los mejores plazos, todo proceso debe cumplir satisfactoriamente con el cumplimiento del presupuesto asignado, en donde finalmente se obtiene una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente.

Luego del desarrollo del tablero de gestión para la Subgerencia de experiencia y calidad, se procede a aterrizar los objetivos asignándoles indicadores y metas, las cuales son comunicadas a todos los responsables. El monitoreo de control se realiza en periodos de tiempo acotados, y bajo un proceso de análisis se establecen si cumple con la entrega del incentivo, los cuales son implementados para alinear las distintas áreas operacionales con la estrategia.

A continuación, se presenta el desarrollo de tablero de control para la Subgerencia de experiencia y calidad, ver tabla 7:

TABLA 7: TABLERO DE CONTROL SUBGERENCIA EXPERIENCIA Y CALIDAD

SUBGERENCIA EXPERIENCIA Y CALIDAD						
	Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	P
Output		Asegurar una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente	Promedio de implementación de servicios en 25 días	$(N^{\circ} \text{ implementaciones en 25 días} / N^{\circ} \text{ de implementaciones programadas}) \times 100$	$\geq 80\%$	sem
		Cumplimiento eficiente del presupuesto de la unidad	Porcentaje de cumplimiento del gasto presupuestado	$(\% \text{ utilizado} / \% \text{ disponible})$	$\leq 100\%$	anual
		Aumentar el porcentaje de implementaciones entregadas en 10 días	Porcentaje de requerimientos entregados en el tiempo comprometido a cliente (máximo 10 días)	$(N^{\circ} \text{ de requerimientos implementados en 10 días hábiles (t)} / N^{\circ} \text{ de requerimientos implementados en 10 días hábiles (t-1)}) \times 100$	$\geq 20\%$	trim
Procesos	Mejorar la satisfacción en todos los servicios	Fortalecer el del plan de mejoramiento continuo enfocado en el cliente pyme y empresas	Porcentaje de cumplimiento de tareas programadas para el plan de mejoramiento continuo	$(N^{\circ} \text{ tareas ejecutadas} / N^{\circ} \text{ programadas}) \times 100$	$> 90\%$	trim
		Aumentar el porcentaje de visitas sobre la muestra total de clientes	Porcentaje de visitas realizadas por los ejecutivos partner de terreno	$(\sum \text{ clientes} / N^{\circ} \text{ de visitas}) \times 100$	$\geq 85\%$	sem
		Mejorar los tiempos de respuesta sobre los requerimientos y reclamos de clientes vigentes	N° de días para la entrega de una respuesta sobre requerimientos y reclamos post venta	$(t^{\circ} \text{ de respuesta post venta (t)} / t^{\circ} \text{ de respuesta post venta (t-1)}) \times 100$	≤ 2	trim
Input		Aumentar la cantidad de muestra sobre el estado de satisfacción del cliente	Porcentaje de preguntas online y telefónicas contestadas sobre satisfacción de servicios	$(N^{\circ} \text{ de encuestas contestadas completamente (t)} / N^{\circ} \text{ de respuestas obtenidas (t-1)}) \times 100$	$> 80\%$	sem
		Mejorar el clima laboral a nivel de subgerencia	Promedio de evaluación sobre la percepción del clima laboral dentro del área perteneciente (escala de 1 a 7)	$(\sum \text{ notas} / N^{\circ} \text{ evaluaciones})$	$\geq 5,5$	anual
		Fortalecer competencias del personal analista y TI	Porcentaje de capacitación para profesionales de la subgerencia	$(N^{\circ} \text{ capacitaciones para profesionales (t)} / N^{\circ} \text{ de capacitaciones para profesionales (t-1)}) \times 100$	$\geq 50\%$	anual

4.2. Esquemas de Incentivos.

El proceso de cascada nos permite desarrollar finalmente los tableros de control, los cuales nos permiten identificar los objetivos operacionales para cada área, necesarios para alcanzar la estrategia. Cada uno de los objetivos son asociados a indicadores, los cuales fueron asignados con el fin de alinear los resultados de las gerencias con la misión. Claramente, establecer un conjunto de metas no es suficiente para el cumplimiento de estas, ya que las personas necesitan una motivación que las lleve a alinear su comportamiento en beneficio de los resultados, enfocado sobre los principales responsables del logro, y se evaluará su eficiencia frente a la estrategia.

Esquema de incentivos Gerencia servicio al cliente.

En la actualidad y a nivel de gerencia, los incentivos son monetarios, beneficios y reconocimiento, a través de dos sueldos brutos anuales, sumado a una serie de descuentos y membresías a gimnasios para él y su familia, y un reconocimiento anual frente al directorio en donde se le hace entrega de un trofeo recordatorio. Los beneficios se encuentran presentes a lo largo de todo el cargo, sin embargo, el monetario es proporcional al logro de objetivos, con

un tope de 120%, en donde el gerente responsable cumple con el logro de todos los objetivos, recibiendo en este caso el monto máximo del incentivo.

Para el logro de objetivos el principal responsable es el Gerente del departamento de servicio al cliente, el cual es responsable de alinear y comunicar a las distintas áreas de trabajo y sus responsables, trabajando colaborativamente con la subgerencia de experiencia y calidad.

El esquema de incentivo establece y formaliza recompensas anuales de acuerdo al cumplimiento del compilado anual de indicadores, para esto se establece un listado de incentivos asociados a bonos en dinero y beneficios personales.

A continuación, se presenta una propuesta de esquema de incentivos anuales para la Gerencia de servicio al cliente del Mercado Empresas, enfocado en aumentar los bonos y redistribuir su ponderación, ver tabla 8:

TABLA 8: ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA LA GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE.

Gerencia Servicio al Cliente								
Responsable	Bono total	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	%	Rango	Incentivo
Gerente Servicio al Cliente	3 sueldo brutos al año + gift card de \$2.000.000 + 3 días de vacaciones extras + membresía anual para GYM de elección	Aumentar fidelización del Mercado Empresas	Porcentaje de clientes fugados respecto al periodo anterior	$(N^{\circ} \text{ de clientes fugados (t) / } N^{\circ} \text{ de clientes fugados (t-1)}) \times 100$	<10%	35%	% cumplimiento < 10% → F=1 % cumplimiento ≥ 10,1% → F=0	35% x F x 3Sueldos brutos + gift card + 2 día extra de vacaciones + Membresía anual para GYM
		Aumentar la satisfacción del segmento Pyme, Medianas y Grandes empresas.	Promedio de evaluación del segmento a través de la encuesta: Que tan satisfecho se encuentra con la experiencia que le brinda la compañía, con nota de 1 a 7.	$(\sum \text{ notas / } N^{\circ} \text{ evaluaciones})$	≥5,5	25%	Promedio de evaluación ≥5,5 → F=1 Promedio de evaluación < 5,5 → F=0	25% x F x3Sueldos brutos + 1 día extra de vacaciones
		Mejorar los tiempos de respuestas online y telefónicas para el cliente Mercado Empresas	N° de días para entrega de respuestas por chatbot y vía telefónica	$\sum \text{ de días para la entrega de una respuesta por chatbot o vía telefónica}$	<3	20%	Prom anual <3 días → F= 1 Prom anual ≥3,1 días→ F=0	20% x F x0,2x 3Sueldos brutos
		Incrementar el seguimiento personalizado centrado en las necesidades del cliente	Porcentaje de encuestas de satisfacción efectuadas al cliente del Mercado Empresas respecto al periodo anterior	$(N^{\circ} \text{ de encuestas realizadas de forma completa (t) / } N^{\circ} \text{ de encuestas realizadas de forma completa (t-1)}) \times 100$	≥25%	20%	% cumplimiento ≥25% → F=1 % cumplimiento < 24,99% → F=0	20% x F x0,2x 3Sueldos brutos

Fuente: Elaboración propia.

Las ponderaciones asignadas suman el 100% correspondiente al total del premio, en donde se asigna mayor ponderación al objetivo final de aumentar la fidelización del Mercado Empresas, cuyo líder es el gerente de la Gerencia Servicio al Cliente.

El criterio de ponderación y los incentivos para la Gerencia de Servicio al Cliente se establecen de la siguiente manera:

Se establece un 20% de ponderación al objetivo anual de incrementar el seguimiento personalizado centrado en las necesidades del cliente, aumentando el número de monitoreo hacia este. Si el indicador iguala o supera el 25%, entonces el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable del cumplimiento del objetivo obtiene un 20% de tres sueldos brutos, más dos días extras de vacaciones, este último premio se incorporó para que el encargado pueda aumentar sus días de vacaciones en base al esfuerzo, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Un promedio de días menor a 3 anuales para dar respuesta a las consultas online y telefónicas para el cliente del Mercado Empresas, mejorando los plazos actuales de respuesta, si el indicador iguala o disminuye dicho tiempo de forma anual, el factor de multiplicación igual a uno, y el responsable del cumplimiento obtiene un bono de un 20% de tres sueldos brutos, más un día

extra de vacaciones, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Se establece un 25% de ponderación al objetivo asociado a aumentar la satisfacción del cliente pyme y grandes empresas, bajo una encuesta de satisfacción enfocada a la pregunta: ¿Que tan satisfecho se encuentra con la atención cliente que brinda la compañía?. Si las notas promedian o superan la nota 5,5, el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable obtiene un bono de un 25% de tres sueldos brutos, más un día extra de vacaciones, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Se establece un 35% de ponderación al objetivo asociado a aumentar fidelización del Mercado Empresas, logrando el objetivo principal de permanencia del cliente. Si el porcentaje de clientes fugados respecto al año anterior disminuye un 10%, entonces el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable del objetivo obtiene un bono anual de un 35% de tres sueldos brutos, más una gift card equivalente a \$2.000.000 de pesos para el uso que estime conveniente, más 1 día extra de vacaciones, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Esquema de incentivos Subgerencia experiencia y calidad.

En la actualidad el esquema de incentivos a nivel de subgerencia es netamente monetario, a través de un sueldo bruto anual, cuyo monto es directamente proporcional al logro ofrecido con un tope de 120%, que se obtiene si el subgerente responsable cumplió todos los objetivos que le fueron asignados, recibiendo en ese caso, el monto máximo del incentivo. No se entregan incentivos asociados a beneficios ni a reconocimiento.

El principal objetivo en el desarrollo de un esquema de incentivos es alinear los logros a la estrategia, para esto el responsable es el subgerente de experiencia y calidad, el cual debe liderar todo el proceso de monitoreo y seguimiento de metas, y trabajar colaborativamente para la obtención del output necesario para el proceso de cascada.

El esquema de incentivo establece y formaliza recompensas anuales de acuerdo al cumplimiento del compilado anual de indicadores, para esto se establece un listado de incentivos asociados a bonos en dinero y beneficios personales.

A continuación, se presenta una propuesta de esquema de incentivos anuales para la Subgerencia de experiencia y calidad del Mercado Empresas, enfocado en aumentar los bonos y redistribuir su ponderación, ver tabla 9:

TABLA 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS PARA LA SUBGERENCIA DE EXPERIENCIA Y CALIDAD.

Subgerencia Experiencia y Calidad								
Responsable	Bono Total	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	%	Rango de Cumplimiento	Incentivo
Subgerente Experiencia y Calidad	2 sueldo bruto al año + 1 gift card de \$1.000-000.- + 10 días extras de vacaciones	Asegurar una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente	Promedio de implementación de servicios en 10 días	(N° implementaciones en 10 días / N° de implementaciones programadas) x100	≥80%	30%	Prom anual ≤10 días → F=1 Prom anual ≥10 días → F=0	30% x F x 2Sueldos bruto + 1 gift card+ 2 días extra de vacaciones
		Aumentar el porcentaje de implementaciones entregadas en 10 días	Porcentaje de requerimientos entregados en el tiempo comprometido a cliente (máximo 10 días)	(N° de requerimientos implementados en 10 días hábiles (t) / N° de requerimientos implementados en 10 días hábiles (t-1)) x100	≥20%	15%	% cumplimiento ≥20% → F=1 % cumplimiento < 19,99% → F=0	15% x F x 2Sueldos bruto + 2 días extras de vacaciones
		Fortalecer el plan de mejoramiento continuo enfocado en el cliente Pyme y grandes empresas	Porcentaje de cumplimiento de tareas programadas para el plan de mejoramiento continuo	(N° tareas ejecutadas / N° programadas) x100	>90%	10%	% cumplimiento >90% → F=1 % cumplimiento < 89,99% → F=0	10% x F x 2Sueldos bruto + 2 días extras de vacaciones
		Aumentar el porcentaje de visitas sobre la muestra total de clientes	Porcentaje de visitas realizadas por los ejecutivos partner de terreno	(∑ clientes / N° de visitas) x100	≥85%	20%	% cumplimiento ≥85% → F=1 % cumplimiento < 84,99% → F=0	20% x F x 2Sueldos bruto + 2 días extras de vacaciones
		Mejorar los tiempos de respuestas sobre los requerimientos y reclamos de clientes vigente	N° de días para la entrega de una respuesta sobre requerimientos y reclamos post venta	(t° de respuesta post venta (t) / t° de respuesta post venta (t-1)) x100	≤2	15%	Prom anual >2,1 días → F=0 Prom anual ≤2 días → F=1	15% x F x 2Sueldos bruto + 1 gift card + 2 días extras de vacaciones

Fuente: Elaboración propia.

Las ponderaciones asignadas suman el 100% correspondiente al total del premio, en donde se asigna mayor ponderación al objetivo final de asegurar una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente del Mercado Empresas y el responsable exclusivo es el líder de las subgerencia experiencia y calidad.

El criterio de ponderación y los incentivos para la Subgerencia de experiencia y calidad se establecen de la siguiente manera:

Se establece un 15% de ponderación frente al objetivo de mejorar los tiempos de respuesta sobre los requerimientos y reclamos de clientes vigentes, disminuyendo a dos o menos los días de respuesta enfocado a dar respuesta a los requerimiento y reclamos post venta. Si la meta de días de respuesta cumple la meta, el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable de este objetivo obtiene un bono de un 15% de dos sueldos brutos, más dos días extras de vacaciones, y 1 gift card por un monto de \$1.000.000 de pesos, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Se establece un 20% de ponderación sobre el objetivo anual de aumentar el porcentaje de visitas sobre la muestra total de clientes, mejorando el porcentaje de visitas de terreno del total de visitas sobre el total de clientes a través de ejecutivos partner. Si el indicador es igual o superior al 85%, el factor de multiplicación es igual a uno, entonces el responsable del cumplimiento del

objetivo obtiene un bono de un 20% de dos sueldos brutos, más dos días extras de vacaciones, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Se establece un 10% de ponderación sobre el objetivo fortalecer el plan de mejoramiento continuo enfocado en el cliente Pyme y grandes empresas, mejorando el porcentaje de cumplimiento entre tareas programadas efectivamente ejecutadas. Si el indicador supera el 90%, entonces el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable del cumplimiento del objetivo obtiene un 10% de dos sueldos brutos, más dos días extras de vacaciones, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Se establece un 15% de ponderación sobre el objetivo aumentar el porcentaje de implementaciones entregadas en 10 días, mejorando el porcentaje de requerimientos entregados en el tiempo comprometido de días respecto al periodo anterior. Si el indicador iguala o supera el 20%, entonces el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable del cumplimiento de indicador obtiene un 15% de dos sueldos brutos, más 2 días extras de vacaciones, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Se establece un 30% de ponderación sobre el objetivo asegurar una experiencia de atención rápida y fácil centrada en el cliente, apuntando a un porcentaje adecuado para la implementación de servicios, el cual considera como meta, un máximo de 10 días para ello. Si el indicador iguala o supera el 80% sobre el cumplimiento de los días esperados y comprometidos al cliente, entonces el factor de multiplicación es igual a uno, y el responsable del cumplimiento del indicador obtiene un 30% de dos sueldos brutos, más 2 días extras de vacaciones y 1 gift card por un monto de \$1.000.000 de pesos, de no cumplir con la meta, el factor es igual a cero, sin obtención de recompensa.

Este esquema de incentivos propuesto pretende capturar el interés del responsable a alcanzar los objetivos principales, aumentando los porcentajes en aquellos objetivos que permiten cumplir con la estrategia, necesaria para entregar valor a los clientes y accionistas, aumentando la fidelización y mejorando la satisfacción de todos los servicios.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIÓN

Generales.

El trabajo de memoria descrito anteriormente fue realizado para la unidad estratégica de negocios del Mercado Empresas de Entel S.A, mercado que actualmente se encuentra entregando servicios de datos y telefonía para empresas de todo tamaño. Desde el año 1964 la compañía ha trabajado en actualizaciones constantes sobre el servicio, de acuerdo con los avances de la industria de las telecomunicaciones en el mundo. El cual dio un gran salto tecnológico desde la antigua red de cobre hasta la actual red de fibra óptica, aumentando exponencialmente la calidad en velocidad y datos.

Durante mucho tiempo la industria de las telecomunicaciones vio un gran nicho de mercado en la red móvil, la cual hoy en día se ve mermada producto de los diferentes actores que han llegado al país y las diferentes regularizaciones, por lo mismo, la compañía apunta a una renovación sobre el Mercado Empresas, el cual tiene un alto poder de crecimiento tanto en Chile como el extranjero.

Para este trabajo se utilizaron una serie de herramientas teóricas de gestión, conformando un sistema de control que nos permitió replantear la estrategia, mejorando drásticamente el poder de reacción frente a giros inesperados del mercado en empresas de gran tamaño que deben alinearse rápidamente frente a los cambios tecnológicos, precisamente para seguir vigente en el mercado. El

trabajo y cambio nacen desde dentro, para así ofrecer a sus clientes una misión, visión y propuesta de forma real, que no solo sea parte de un discurso gerencial y de marketing. Una organización centrada y sincera con sus clientes se refleja posteriormente en fidelidad y la confianza.

El análisis externo del mercado permite aterrizar la situación actual del mercado, permitiéndonos realizar interacción con los factores internos y ver potencialidades o falencias sobre las cuales ejecutar gestión. Un ambiente en donde los consumidores experimentan cambios significativos, siendo cada vez más exigentes e conocedores, es de vital importancia integrarlos en los procesos de desarrollo de servicios, a través de agentes partner que vean nuevas oportunidades en las necesidades, aprovechando toda la tecnología de la era digital.

El principal problema presentado en este trabajo fue la hermeticidad de las declaraciones estratégicas de algunas gerencias importantes para este análisis, dejando entre ver, que la información estratégica en la compañía es guardada celosamente, inclusive para sus mismos trabajadores, motivo por el cual este trabajo se desarrolló en base a la misión y visión de compañía, que fue modificada para la unidad estratégica de negocios del Mercado Empresas.

Una vez formulada la estrategia, fue necesario realizar un análisis del modelo de negocios con todos sus actores, lo que permitió establecer una vista general de todas las interacciones. Seguido de la conformación de un mapa estratégico, el que permitió realizar una mirada general de esta bajo 3 ejes:

eficiencia operacional, orientación cliente, innovación, los cuales se relacionaron en 4 perspectivas (crecimiento-procesos-clientes-financiero), bajo un sistema de causa y efecto.

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron los ejes de eficiencia operacional y orientación cliente, este último como atributo diferenciador. Luego de tener claro el mapa estratégico se procedió con la asociación de indicadores de medición, metas e iniciativas para cada uno de los objetivos estratégicos, de esta manera queda articulada la misión y la estrategia, haciéndola fácil de comunicar a todos los ejecutivos. Finalmente los tableros de control permitieron aterrizar los resultados de los objetivos a la operación, desdoblando la estrategia en un proceso de cascada, sobre las gerencias encargadas de hacer cumplir los atributos de la propuesta de valor para los 2 ejes elegidos, en donde finalmente se aplicó un esquema de incentivos monetarios y de beneficio, asociado al logro y desempeño de cada encargado gerencial, incorporando tiempo libre para los responsables de cumplir los indicadores asociados a los objetivos estratégicos. En una industria cada vez más exigente y estresante, se considera el tiempo libre un bien muy valorado, y se entiende que un aumento en los tiempos de descanso repercute positivamente en la motivación del responsable.

Finalmente, un sistema de control de gestión permite no solo monitorear, controlar, analizar y modificar, sino que principalmente permite comunicar a

toda compañía, de forma ágil y estratégica, los nuevos rumbos que debe tomar el equipo entero, con el fin de entregar lo mejor a todos sus clientes.

Específicas.

El desarrollo de este trabajo permite comprender la importancia de crear un modelo de gestión adecuado. La industria de las telecomunicaciones está inmersa en una alta dinámica de cambio, asociada a la velocidad de innovación incremental de las tecnologías, por lo mismo, se debe realizar revisiones del ambiente interno y externo de manera anual.

Luego del ajuste y definición de la estrategia, esta debe ser COMUNICADA a todos los niveles de la compañía, con el fin de orientar a los empleados hacia un fin común, invitándolos a que se sientan más comprometidos con el logro de objetivos.

Luego del ajuste de las declaraciones estratégicas de la propuesta de valor y del modelo de negocio, el mapa es clave para entender los ejes principales sobre los cuales se debe ejecutar control de gestión. Para este trabajo se establecieron: Eficiencia Operacional, Orientación cliente, Innovación. El desarrollo de estos ejes, llevará a la compañía a mejorar la experiencia del

cliente, entregar operatividad continua, aumentando la fidelidad, su cuota de mercado y finalmente su rentabilidad.

El desarrollo del CMI esclarece los objetivos estratégicos sobre los cuales invertir recursos y esfuerzos, aterrizándolos a través del desdoblamiento (proceso cascada), y de esta forma localizar y hacerlos llegar a todas las áreas operacionales.

Generar un mejoramiento al esquema de incentivo, alineándolo para el cumplimiento de la estrategia de una compañía de servicios centrada en el cliente (customer-centric). Motivar a sus empleados con objetivos claros y alcanzables, haciéndolos sentir parte del éxito.

REFERENCIAS

- Dirección del Trabajo. (Agosto de 2017). *Dirección del Trabajo Gobierno de Chile*. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/>
- Agurto, C. (3 de enero de 2017). Crecimiento de Chile: ¿Cómo estamos en comparación con el mundo, los países mineros y la alianza del pacífico? *El Mercurio*, pág. B8.
- Alarcón, L. R. (22 de Septiembre de 2017). *Nuevo Herald*. Obtenido de <http://www.elnuevoherald.com/opinion-es/trasfondo/article174836411.html>
- Banco Central de Chile. (septiembre de 2013). *Banco Central de Chile*. Obtenido de www.bcentral.cl
- Banco Central de Chile. (Septiembre de 2013). *Banco Central de Chile*. Obtenido de www.bchile.cl
- Banco Mundial. (13 de Abril de 2017). Chile Panorama General. Santiago, Chile.
- BBVA . (13 de Septiembre de 2017). *BBVA*. Obtenido de www.bbva.com
- BCN. (29 de Diciembre de 2012). *Ley Chile*. Obtenido de www.leychile.cl
- Burgos, G. (22 de septiembre de 2016). Chile: Estudio revela las mejores velocidades y conexiones de compañías móviles. Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- CADEM. (02 de Noviembre de 2017). *Cadem*. Obtenido de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2017/11/Cadem-Electoral-Nov-semana-1_VF.pdf
- Casanova, L. (25 de junio de 2016). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/06/cual-es-el-futuro-de-las-telecomunicaciones-en-america-latina/>
- CEP. (01 de Septiembre de 2017). *Centro de Estudios Públicos*. Obtenido de <https://www.cepchile.cl/estudio-nacional-de-opinion-publica-julio-agosto-2017/cep/2017-08-31/165004.html>
- CEPAL. (Enero de 2013). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/3094>
- CEPAL. (2017). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEPAL. (3 de Agosto de 2017). *Producto Interno Bruto (PIB) de América Latina y el Caribe, 2017*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-pib_ee2017_esp.pdf
- Cheyre, H. (20 de Junio de 2017). Chile necesita pymes más productivas. Santiago, Chile.
- Cominetti, M. (05 de Junio de 2017). Emprendimientos B2B toman fuerza en el ecosistema: captan interés de inversionistas y de grandes empresas. *El Mercurio*, pág. B7. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=366869>
- Deloitte. (junio de 2016). Obtenido de www2.deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/pr-global-mobile-consumer-trends.html>
- DIARIO EL MERCURIO. (22 de Agosto de 2017). *EL MERCURIO*. Obtenido de <http://impresa.elmercurio.com>
- Diario Financiero. (19 de Julio de 2017). *Diario Financiero*. Obtenido de http://www.cmm.uchile.cl/wp-content/uploads/2017/07/DF_BIG_DATA_COMIENZA_A_TOMAR_VUELO_EN_CHILE.pdf
- Diario Financiero. (24 de Octubre de 2017). Se aprobó normativa que exige porcentajes mínimos de cumplimiento en navegación. *Diario Financiero*, pág. 6.
- Diario Financiero. (22 de junio de 2017). www.diariofinanciero.cl. Santiago, Región Metropolitana, Chile. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/empresas/telecom-tecnologia/ley-de-ductos-subtel-ve-nuevos-cambios-normativos-para-que-opere/2017-06-21/203055.html>
- DICTUC. (2012). *Estudio comparativo de normas de radiación de antenas celulares fijas*. Santiago: Pontificia Universidad Católica.
- EMARKETER. (21 de Junio de 2016). www.emarketer.com. Obtenido de <https://www.emarketer.com>
- ENTEL S.A. (Marzo de 2016). *Intranet Corporativa*. Obtenido de <http://intranet/SomosEntel>
- ENTEL S.A. (Marzo de 2016). *Intranet Corporativa*. Obtenido de <http://intranet/SomosEntel/Paginas/Memorias.aspx>

Feller Rate. (Marzo de 2017). *Feller*. Obtenido de <http://www.feller-rate.cl/clasificaciones/riesgo>

GESTIÓN. (29 de Agosto de 2017). CCL proyecta crecimiento económico para Perú de 2.6% en 2017 y 3.5% en el 2018 . Lima, Lima, Perú.

GFK Adimark. (2016). *Preferencia de los usuarios chilenos en la industria de las telecomunicaciones*. Santiago.

GOBIERNO DE CHILE. (Diciembre de 2016). *Agenda Digital 2020*. Obtenido de <http://www.agendadigital.gob.cl>

Grupo El Comercio. (29 de Agosto de 2016). Smartphones captan el 56% del mercado móvil. Lima, Lima, Perú.

IDC Releases. (04 de Abril de 2017). *IDC Predictions Chile 2017*. Obtenido de <http://cl.idclatin.com/releases/news.aspx?id=2140>

Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium Edición 3*. Barcelona: Deusto.

KIBERNUM. (30 de Diciembre de 2016). *KIBERNUM CHILE*. Obtenido de <http://www.kibernum.com/noticias/top-10-tendencias-transformacion-digital-2017/>

LAMAC. (07 de Abril de 2014). *LAMAC.ORG*. Obtenido de <http://www.lamac.org>

Martner, G. (27 de Marzo de 2018). *El nuevo escenario político: ¿Cómo gobernará Piñera?* Obtenido de LATERCERA: <https://www.latercera.com/opinion/noticia/nuevo-escenario-politico-gobernara-pinera/113194/>

Molina, P. (20 de Noviembre de 2017). *BBC NEWS*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42037684>

Muñoz, G. (21 de Mayo de 2016). *BIOBIOCHILE*. Obtenido de <http://www.biobiochile.cl/noticias/2016/05/21/ultimos-10-anos-las-cifras-que-han-variado-en-los-gobiernos-de-bachelet-y-pinera.shtml>

Núñez, P. (25 de Junio de 2017). *PULSO*. Obtenido de www.pulso.cl

Osterwalder y Pigneur. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

País Digital. (20 de Junio de 2017). *PAISDIGITAL.ORG*. Obtenido de <http://www.paisdigital.org>

Pardo, D. (11 de Marzo de 2018). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42388538>

Peralta, A. (17 de Mayo de 2017). *MEDIATELECOM*. Obtenido de <http://mediatelecom.com.mx>

Piergentili, N. (03 de Octubre de 2016). *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. Obtenido de www.economia.gob.cl/

PRO CALIDAD. (2016). *Premio Pro Calidad*. Obtenido de <http://www.procalidad.cl/>

REVISTA CHANNEL NEWS. (24 de Agosto de 2017). *Channel News*. Obtenido de A: <http://www.emb.cl/channelnews/first.mvc>

REVISTA CHANNEL NEWS. (24 de Agosto de 2017). *Channel News*. Obtenido de B: <http://www.emb.cl/channelnews/first.mvc>

Romero, M. C. (2017 de Septiembre de 2017). *EMOL*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/09/01/873619/Expertos-responden-tras-resultados-de-la-CEP-Es-irremontable-la-ventaja-de-Sebastian-Pinera-de-cara-a-los-comicios-de-noviembre.html>

Romero, M. C. (01 de Septiembre de 2017). *EMOL.COM*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/09/01/873619/Expertos-responden-tras-resultados-de-la-CEP-Es-irremontable-la-ventaja-de-Sebastian-Pinera-de-cara-a-los-comicios-de-noviembre.html>

Seagate. (10 de Mayo de 2017). *Nastor Spa*. Obtenido de <https://nastor.cl/index.php/2017/05/10/seagate-aconseja-a-los-empresarios>

SERNAC. (21 de Diciembre de 2016). *Subsecretaría de Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.subtel.gob.cl>

- SII. (Septiembre de 2016). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
- SII. (Septiembre de 2016). *Servicio Impuestos Internos*. Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm
- SOFOFA. (29 de Mayo de 2017). *SOFOFA*. Obtenido de <http://web.sofofa.cl/noticia/chile-es-el-pais-latinoamericano-donde-mas-ha-aumentado-la-inmigracion/>
- STRICKLAND, T. P. (2012). *Administración estratégica*. N.Y.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (16 de junio de 2016). <http://www.subtel.gob.cl>. Obtenido de <http://www.subtel.gob.cl/autoridades-presentan-sello-multibanda-para-informar-a-usuarios-sobre-la-tecnologia-de-los-celulares/>
- SUBTEL. (5 de Septiembre de 2016). *Subsecretaría de Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.subtel.gob.cl>
- SUBTEL. (31 de Julio de 2017). *Subsecretaría de Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.subtel.gob.cl>
- SUBTEL. (6 de Junio de 2017). *Subsecretaría de Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.subtel.gob.cl>
- Urriola, R. (21 de Julio de 2016). *El Mostrador*. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/07/21/economia-chilena-solo-desaceleracion-o-crisis-del-modelo-2/>