

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS ENTEL
EMPRESAS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumno: Mauricio Alejandro Marín Andrade

Profesor Guía: Verónica Fuentes Cáceres

Santiago, noviembre 2019

Índice de Contenidos

| | |
|---|----|
| Capítulo 1 . Introducción | 1 |
| 1.1. Contexto..... | 1 |
| 1.2. Objetivo General | 3 |
| 1.3. Objetivos Específicos..... | 3 |
| 1.4. Justificación | 4 |
| 1.5. Alcances y Limitaciones..... | 7 |
| 1.6. Metodología | 8 |
| Capítulo 2 . Contexto Corporativo | 10 |
| 2.1. Descripción de la Organización | 11 |
| 2.2. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)..... | 13 |
| 2.3. Grupos de Interés | 21 |
| a) Reguladores | 21 |
| b) Comunidad | 23 |
| c) Proveedores Claves | 23 |
| d) Clientes..... | 24 |
| e) Competidores Relevantes | 25 |
| f) Accionistas e Inversionistas | 26 |
| g) Colaboradores | 26 |
| Capítulo 3 . Declaraciones Estratégicas | 28 |
| 3.1. Análisis Crítico de la Misión | 28 |
| 3.2. Análisis Crítico de la Visión..... | 30 |
| 3.3. Valores..... | 31 |
| Capítulo 4 . Análisis Estratégico..... | 35 |
| 4.1. Análisis Externo | 35 |
| a) PESTEL..... | 35 |
| • Factores Político/Legales | 35 |
| • Factores Económicos..... | 39 |
| • Factores Sociales..... | 41 |
| • Factores Tecnológicos | 43 |
| • Factores Ambientales..... | 45 |
| b) Las Cinco Fuerzas de Porter..... | 47 |

| | |
|--|----|
| • Rivalidad entre Competidores | 47 |
| • Nuevos Competidores | 50 |
| • Productos Sustitutos | 51 |
| • Poder de Negociación de los Proveedores | 52 |
| • Poder de Negociación de los Consumidores | 53 |
| c) Resumen de Oportunidades y Amenazas del Análisis Externo | 56 |
| 4.2. Análisis Interno | 57 |
| a) Cadena de Valor | 57 |
| • Actividades Primarias | 57 |
| • Actividades de Apoyo | 61 |
| b) Análisis de Recursos | 65 |
| • Recursos Tangibles | 65 |
| • Recursos Intangibles | 66 |
| c) Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno | 68 |
| 4.3. Análisis FODA | 69 |
| a) Análisis de Debilidades v/s Oportunidades | 75 |
| b) Análisis Debilidades v/s Amenazas | 75 |
| c) Análisis Fortalezas v/s Amenazas | 76 |
| d) Análisis Fortalezas v/s Oportunidades | 77 |
| 4.4. Posicionamiento Estratégico | 78 |
| 4.5. Descripción de la Estrategia de la Empresa | 79 |
| Capítulo 5 . Formulación Estratégica | 82 |
| 5.1. Atributos del Mercado | 82 |
| 5.2. Curva de Valor | 82 |
| 5.3. Declaración de la Propuesta de Valor | 83 |
| 5.4. Atributos de la propuesta de valor | 84 |
| a) Confiabilidad en Servicios de Red | 84 |
| b) Oferta Integral y Customizada de Productos | 84 |
| c) Servicio al Cliente de Excelencia | 85 |
| 5.5. Relación Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA | 85 |
| a) FODA y Atributo Confiabilidad en Servicios de Red | 86 |
| b) FODA y Oferta Integral y Customizada de Productos | 87 |
| c) FODA y Servicio al Cliente de Excelencia | 87 |
| Capítulo 6 . Modelo de Negocio | 89 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| 6.1. | Explicación del Modelo de Negocio | 89 |
| 6.2. | Análisis de sus componentes | 91 |
| a) | Segmento de Clientes | 91 |
| b) | Relación con el Cliente | 91 |
| c) | Canales | 92 |
| d) | Recursos Claves | 93 |
| • | Infraestructura de Red..... | 93 |
| • | RR.HH. | 95 |
| • | Sucursales..... | 95 |
| • | Sistemas de Información..... | 95 |
| e) | Actividades Claves | 96 |
| • | Desarrollo de Productos y Marketing. | 96 |
| • | Ventas | 96 |
| • | Atención al Cliente | 96 |
| • | Compras..... | 97 |
| • | Continuidad Operacional..... | 97 |
| f) | Asociaciones Claves | 97 |
| g) | Estructura de Costos | 98 |
| h) | Fuentes de Ingresos..... | 99 |
| 6.3. | Relación Modelo de Negocio y Atributos de la Propuesta de Valor | 101 |
| 6.4. | Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.... | 105 |
| Capítulo 7 . | Mapas Estratégicos | 107 |
| 7.1. | Temas Estratégicos | 107 |
| 7.2. | Mapa Estratégico Propuesto..... | 112 |
| 7.3. | Explicación del Mapa Estratégico | 114 |
| • | Perspectiva Financiera | 114 |
| • | Perspectiva de Cliente | 114 |
| • | Perspectiva de Procesos..... | 115 |
| • | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento..... | 116 |
| Capítulo 8 . | Cuadro de Mando Integral (CMI) | 120 |
| 8.1. | Presentación del CMI..... | 120 |
| 8.2. | Principales Iniciativas Estratégicas..... | 124 |
| Capítulo 9 . | Despliegue de la Estrategia | 128 |

| | | |
|--|--|-----|
| 9.1. | Explicación de las funciones de la UEN | 128 |
| 9.2. | Desafíos de Alineamiento y Selección de las Funciones. | 130 |
| 9.3. | Tableros Funcionales de Gestión y Control..... | 131 |
| Capítulo 10 Esquema de incentivos..... | | 143 |
| 10.1. | Situación actual de la Unidad de Negocios respecto de los esquemas de incentivos. | 143 |
| 10.2. | Propuesta de esquemas de incentivos | 148 |
| a) | Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas. | 151 |
| b) | Esquema de Incentivos Gerencia de Desarrollo de Negocios. | 153 |
| 10.3. | Justificación del esquema de incentivos | 156 |
| Capítulo 11 . Conclusiones | | 158 |
| Capítulo 12 . Bibliografía | | 160 |
| Capítulo 13 . Anexos | | 163 |
| 13.1. | FODA | 163 |
| a) | Oportunidades y Amenazas del Análisis PESTEL | 163 |
| b) | Oportunidades y Amenazas del Análisis Porter | 164 |
| c) | Resumen de Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Valor | 165 |
| d) | Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis de Recursos | 167 |
| 13.2. | Detalle de Indicadores de CMI | 168 |
| a) | Indicador de Confiabilidad de Red | 168 |
| b) | Indicador de Eficiencia de Venta | 169 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1-1. Evolución Ratio Ingresos/Ebitda de Entel y VP Empresas | 5 |
| Figura 1-2. Participación de Ingresos VP Empresas en Industria Telecomunicaciones..... | 5 |
| Figura 1-3. Seis Etapas Execution Premium..... | 9 |
| Figura 2-1: Tamaño Industria Telecomunicaciones en Chile | 11 |
| Figura 2-2. Organigrama Simplificado de Entel S.A..... | 12 |
| Figura 2-3. Organigrama VP Empresas | 13 |
| Figura 2-4: Distribución Ingresos Entel Año 2017 | 14 |
| Figura 2-5. Contribución al Ebitda de Entel de la VP Empresas según tipo de Negocio | 15 |
| Figura 2-6. Evolución de Participación en los Ingresos de los Servicio Móviles Período 2015-2017 | 19 |
| Figura 2-7. Evolución de Participación en los Ingresos de los Servicio Fijos Período 2015-2017 | 20 |
| Figura 2-8. Stakeholders | 21 |
| Figura 4-1. Evolución Inversión en la Industria de Telecomunicaciones en MMUS\$ Período 2012-2017..... | 39 |
| Figura 4-2. Variación Anual PIB Telecomunicaciones respecto al PIB Total. Períodos 2014-2017 | 40 |
| Figura 4-3: Evolución de Tráfico de Voz Fijo-Móvil Período 2012-2017. | 41 |
| Figura 4-4: Evolución Accesos de Internet según tipo de tecnología Período 2012-2017. | 42 |
| Figura 4-5: Evolución Red de Comunicaciones Móviles. | 43 |
| Figura 4-6. Participación de Mercado 2017, según tipo de tecnología de comunicación | 47 |
| Figura 4-7. Evolución Market Share Negocio Voz Mercado Empresas Período 2014 - 2017 | 48 |
| Figura 4-8. Evolución Market Share Negocio BAM Mercado Empresas Período 2014 - 2017 | 49 |
| Figura 4-9. Distribución Ingresos VOZ según segmentación de clientes VP Empresas | 53 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4-10. Distribución Ingresos BAM según segmentación de clientes VP Empresas | 54 |
| Figura 4-11. Cadena de Valor Entel Empresas..... | 57 |
| Figura 5-1. Curva de Valor | 82 |
| Figura 5-2. FODA y Atributos Diferenciadores de la Propuesta de Valor de la VP Empresas | 86 |
| Figura 6-1. Modelo Canvas | 90 |
| Figura 6-2. Estructura Costos Negocio Fijo y Móvil Entel Empresas..... | 99 |
| Figura 6-3. Estructura de Ingresos Negocio Fijo..... | 100 |
| Figura 6-4. Estructura de Ingresos Negocio Fijo..... | 101 |
| Figura 7-1. Tema Estratégico Eficiencia | 109 |
| Figura 7-2. Tema Estratégico Innovación | 110 |
| Figura 7-3. Tema Estratégico Excelencia | 111 |
| Figura 7-4. Mapa Estratégico Entel Empresas..... | 113 |
| Figura 9-1: Organigrama VP Mercado Empresa..... | 128 |
| Figura 9-2. Tablero de Gestión Gerencia de Ventas..... | 133 |
| Figura 9-3. Tablero de Gestión Gerencia Desarrollo de Negocios. | 138 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 4-1. Tabla Resumen Oportunidades y Amenazas del Análisis Externo..... | 56 |
| Tabla 4-2. Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno | 68 |
| Tabla 4-3. Matriz FODA Cuantitativo: Fortalezas/Oportunidades | 70 |
| Tabla 4-4. Matriz FODA Cuantitativo: Debilidades/Oportunidades | 71 |
| Tabla 4-5. Matriz FODA Cuantitativo: Fortalezas/Amenazas..... | 72 |
| Tabla 4-6. Matriz FODA Cuantitativo: Debilidades/Amenazas..... | 73 |
| Tabla 4-7. Matriz Cruce FODA..... | 78 |
| Tabla 6-1. Relación Modelo de Negocios y Atributos de Propuesta de Valor..... | 102 |
| Tabla 7-1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. | 117 |
| Tabla 7-2. Perspectiva Procesos Internos. | 118 |
| Tabla 7-3. Perspectiva Clientes | 119 |
| Tabla 7-4. Perspectiva Financiera..... | 119 |
| Tabla 8-1. Perspectiva Financiera CMI Entel Empresas..... | 121 |
| Tabla 8-2. Perspectiva Clientes CMI Entel Empresas | 121 |
| Tabla 8-3. Perspectiva de Procesos Internos CMI Entel Empresas | 122 |
| Tabla 8-4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento CMI Entel Empresas | 124 |
| Tabla 9-1. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Financiera | 135 |
| Tabla 9-2. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Clientes..... | 135 |
| Tabla 9-3. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Procesos..... | 136 |
| Tabla 9-4. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento | 137 |
| Tabla 9-5. Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Output..... | 140 |
| Tabla 9-6. Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Procesos. . | 141 |
| Tabla 9-7. Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Input. | 142 |
| Tabla 10-1. Distribución de cumplimientos de metas por estamento..... | 144 |
| Tabla 10-2. Referencias de factor multiplicador según estamento. | 146 |
| Tabla 10-3. Factor cumplimiento estamento analistas..... | 147 |
| Tabla 10-4. Referencias de factor multiplicador según cumplimiento compañía. . | 150 |
| Tabla 10-5. Ejemplo cumplimiento objetivos..... | 150 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 10-6. Objetivos Individuales Gerente Ventas | 152 |
| Tabla 10-7. Agrupación de Objetivos por Categorías de Gestión..... | 152 |
| Tabla 10-8. Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas | 153 |
| Tabla 10-9. Objetivos Individuales Gerente Desarrollo de Negocios..... | 154 |
| Tabla 10-10. Agrupación de Objetivos por Categorías de Gestión..... | 154 |
| Tabla 10-11. Esquema de Incentivos Gerencia de Desarrollo de Negocios..... | 155 |
| Tabla 10-12. Tabla Ejemplo Objetivos Gerente Desarrollo de Negocios..... | 155 |
| Tabla 13-1. Resumen Oportunidades y Amenazas PESTEL..... | 163 |
| Tabla 13-2. Oportunidades y Amenazas Análisis Porter..... | 164 |
| Tabla 13-3. Fortalezas y Debilidades Derivadas de Actividades de Primarias | 165 |
| Tabla 13-4. Fortalezas y Debilidades Derivadas de las Actividades de Apoyo ... | 166 |
| Tabla 13-5. Agrupación de Indicadores de Confiabilidad de la Red | 168 |
| Tabla 13-6. Agrupación de Indicadores de Efectividad de la Venta..... | 169 |

Índice de Ecuaciones

| | |
|---|-----|
| Ecuación 1. Facto Multiplicador Objetivos Actual | 145 |
| Ecuación 2. Cálculo de Factor Multiplicador Objetivos | 149 |
| Ecuación 3. Cálculo de MBO | 150 |

Capítulo 1 . Introducción

1.1. Contexto

El proyecto desarrollado en el presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un sistema de control de gestión dentro de una empresa de telecomunicaciones, específicamente, en la Unidad Estratégica de Negocios de Entel S.A. llamada Vicepresidencia de Mercado Empresas. Dicho sistema de control de gestión considera como propuesta el diseño de un sistema de control de gestión estratégico.

Desde la primera llamada telefónica realizada el 29 de abril de 1880 realizada entre Santiago y Valparaíso, hasta nuestros días, la industria de las telecomunicaciones ha experimentado un explosivo desarrollo tecnológico en términos de medios de comunicación (telefonía celular, computadores, televisores, etc.), tecnología de transmisión (fibra óptica, satélites, espectros radioeléctricos), y cobertura geográfica donde prácticamente todo el mundo está conectado y transmitiendo millones y millones de datos de información en una industria globalizada.

En este contexto se ubica Entel, el cual es un operador de telecomunicaciones en con presencia en Chile y Perú. Fue creada en 1964 por decreto del Ministerio de Hacienda bajo la razón social Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. Dentro de sus primeros servicios se destacan la larga distancia nacional e internacional y los servicios telegráficos a empresas.

En el año 2014, y posterior a la adquisición de Nextel Perú (2013), se realiza el lanzamiento de la marca Entel Perú, alejándose del mercado masivo que poseía Nextel para centrar su oferta comercial en clientes de alto valor.

En la actualidad cuenta con la infraestructura más moderna de la industria, con una dotación de 4.788 colaboradores y con ingresos anuales aproximados de MM\$ 1.485.930 que representan el 26% de los ingresos brutos de la industria de las telecomunicaciones (Entel S.A., 2017). Ofrece una gama completa de servicios, incluidas comunicaciones móviles, fijas, outsourcing TI y contact center, que le

permiten entregar una experiencia de conectividad distintiva a personas, empresas y corporaciones. Cada tipo de cliente requiere unidades de negocio distintas, con diferentes objetivos y estrategias específicas.

En los inicios, la compañía estaba dividida según el tipo de negocio que ofrecían a sus clientes. Por un lado, se encontraba el negocio móvil con los segmentos de mercados Personas y Empresas, y por otro el negocio fijo, con los clientes de Empresas y Corporaciones. Esto fue así hasta el año 2011, cuando se produjo la fusión entre ambos negocios dando paso a la creación de las Vicepresidencias de Tecnología y Operaciones, de Mercado Personas, de Mercado Corporaciones y Mercado Empresas. Ahora cada Vicepresidencia (VP) de mercado se empezaba a hacer cargo del cliente como un todo, gestionando los servicios de manera transversal, sin importar si la necesidad surgía del mundo fijo o del móvil.

De esta manera, la UEN de Mercado Empresas, unificó la oferta comercial en productos de internet alámbrico más telefonía fija y móvil, plataformas virtuales, aplicaciones empresariales en conjunto con proveedores de contenido como Microsoft, gestión de flotas, espacios virtuales de data center entre otros. Su mercado, diferenciándose de la VP de Mercado Corporaciones, se centró en las pequeñas, medianas y grandes empresas privadas en Chile, con miras a ampliar sus servicios a Perú.

Actualmente la unidad de negocios de Empresas tiene alrededor de 600 trabajadores y generó ingresos aproximados de MM\$ 293.853.

1.2. Objetivo General

El objetivo general de este proyecto es el desarrollo de un sistema de control de gestión para la Unidad Estratégica de Negocios de Entel S.A. que corresponde a la Vicepresidencia de Mercado Empresas. Dicho sistema de control debe ser capaz de definir, comunicar y medir el cumplimiento de la estrategia de la unidad a través de un conjunto de indicadores.

1.3. Objetivos Específicos

Los siguientes son los objetivos específicos que posee el proyecto de título:

- Entender el contexto de la industria donde se encuentra inmersa la Vicepresidencia (VP) de Mercado Empresas, su modelo de negocios y las principales componentes del contexto.
- Realizar un análisis crítico, incluyendo propuestas de mejora, de las principales definiciones estratégicas de la unidad de negocio.
- Efectuar un análisis estratégico externo de la VP de Empresas para identificar Oportunidades y Amenazas e interno para la detección de Fortalezas y Debilidades, para deducir la estrategia corporativa.
- Definir la curva de valor de la organización, que permita detectar los principales atributos o atributos claves que sustentan (o dan origen) a la propuesta de valor para sus clientes.
- Definir el modelo de negocio de la VP de Empresas y cómo este se relaciona con su propuesta de valor.
- Elaborar el mapa estratégico de la vicepresidencia de Empresas, que permitan plasmar de manera gráfica su estrategia.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral de la vicepresidencia de Mercado Empresas.
- Elaborar los tableros de control de la Gerencia de Ventas y Gerencia de Desarrollo de Negocios, pertenecientes a la vicepresidencia de

Empresas, con el fin de desplegar la estrategia en distintos niveles de la vicepresidencia.

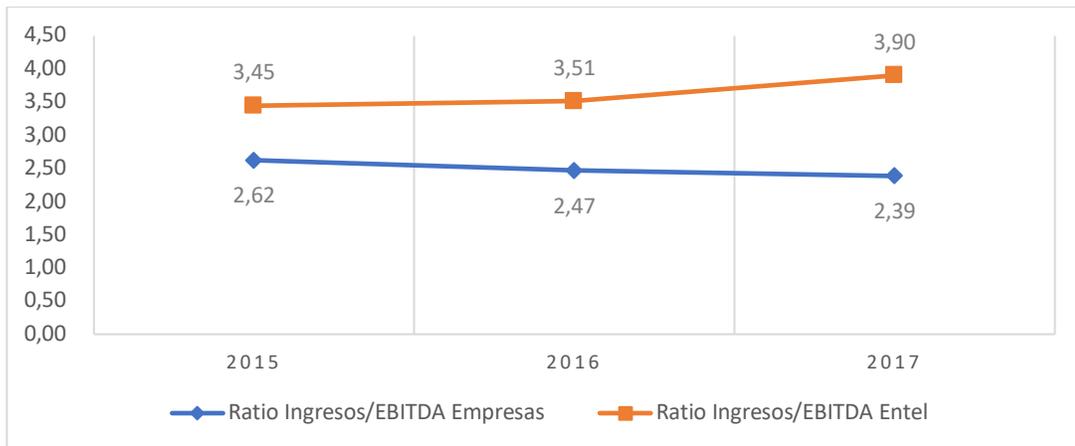
- Formular un esquema de incentivos para las Gerencia de Ventas y Gerencia de Desarrollo de Negocios, con el fin de alinear los objetivos estratégicos de la compañía a los intereses de los colaboradores.

1.4. Justificación

La industria de las telecomunicaciones en Chile es un mercado regulado y ha gozado de una cierta estabilidad desde los inicios de la Entel. Estabilidad reflejada en la limitada cantidad de competidores, producto principalmente de la fuerte barrera de entrada que es la alta inversión en infraestructura para desarrollar redes de telecomunicaciones de alta tecnología y amplia cobertura.

Con la aparición de nuevos competidores como WOM, y su conocida estrategia expansiva, se ha empezado a mirar al negocio de las empresas como un nuevo objetivo de clientes, impulsando a otros como VTR o GTD a tomar la iniciativa y pretender aumentar su participación de mercado, buscando quitar protagonismo a las tres compañías más grandes de la industria tanto a nivel corporativo como en el segmento empresas, produciéndose un quiebre en relación a la cantidad de nuevos competidores en la industria, generando una disminución de los ingresos de las compañías y a menores niveles de participación de mercado. En la figura 1-1 se puede apreciar la baja que ha experimentado el ratio de ingresos sobre Ebitda, de la vicepresidencia de Empresa tanto evolutivamente como en comparación a Entel como compañía. Esta evolución desfavorable se explicaría principalmente por un impacto directo a los ingresos relacionados al negocio móvil de la unidad de negocio junto a un menor deterioro de los ingresos del negocio fijo.

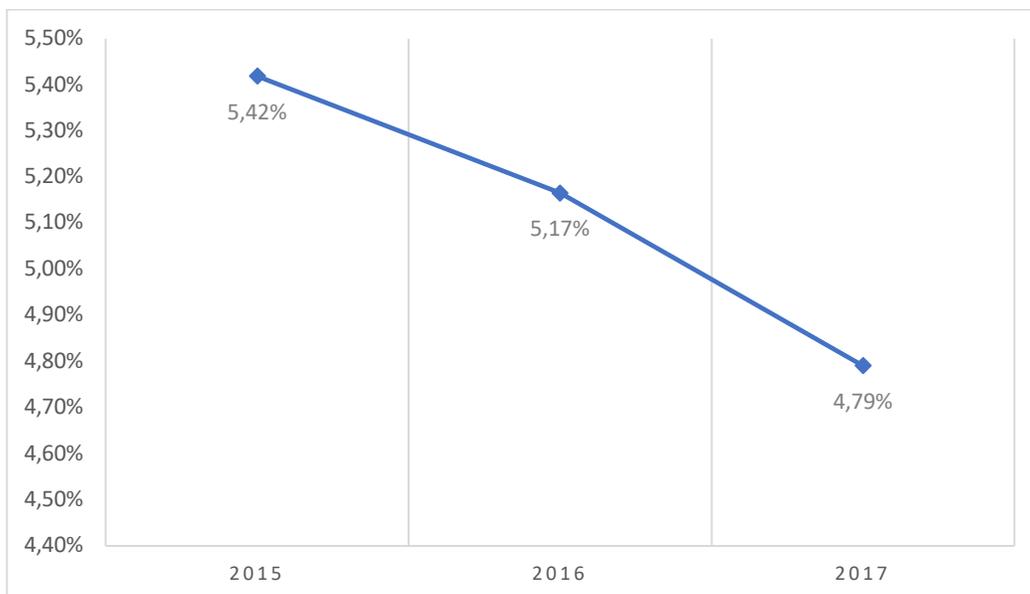
Figura 1-1. Evolución Ratio Ingresos/Ebitda de Entel y VP Empresas



Fuente: Elaboración propia

Los movimientos del mercado, también ha generado un impacto en la participación de que tiene la vicepresidencia de Empresas, con relación a sus ingresos brutos respecto a la industria. En la figura 1-2 se aprecia la evolución de esta participación en los últimos tres años:

Figura 1-2. Participación de Ingresos VP Empresas en Industria Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia

Todos los efectos mostrados anteriormente, producto de un mayor dinamismo de la industria, vienen acompañados de un aumento en la incertidumbre del mercado, que requiere de revisiones periódicas de las estrategias por parte de la compañía, exige crear las condiciones para un mayor alineamiento de sus colaboradores, necesita agilizar la toma de decisiones y mejorar los resultados de búsqueda de nuevas oportunidades, todo siempre bajo condiciones de límites que regulen estas acciones, que permitan obtener nuevas fuentes de información que ayuden a anticiparse a los cambios en la industria, tales como el ingreso de nuevos competidores o modificaciones regulatorias. Por último, y no menos importante, generar indicadores específicos a estos nuevos lineamientos que permitan medir, corregir e incentivar la consecución de los objetivos que surgen producto de este nuevo escenario en la industria de las telecomunicaciones (Robert Simons, 1998).

Por lo anterior, el perfeccionamiento del actual sistema de control de gestión que tiene la vicepresidencia de empresas debe incluir los nuevos lineamientos estratégicos, que permita sobrellevar de mejor manera este nuevo escenario en la industria de las telecomunicaciones. Debe ser capaz de hacer frente a la prevaleciente tendencia de precios a la baja, a una disminución de la participación de mercado y a la entrada de un número creciente de competidores, donde lo que se requiere es una mayor eficiencia en sus operaciones para así mantener los niveles históricos de rentabilidad de la vicepresidencia de Empresas, utilizar de mejor forma sus recursos y entregar una experiencia distintiva que siga aumentando la satisfacción de sus clientes.

Además, existirían problemas de control de gestión, por lo que es necesario poner énfasis en el alineamiento (horizontal y vertical), la colaboración entre áreas, motivación de las personas por su real contribución al desempeño de la UEN, cambios de la propuesta de valor centrada en la relación con el cliente y cómo este experimenta el servicio. Junto a esto, también es necesario focalizar la utilización de los activos intangibles de la UEN, y de la desplegar de manera exitosa la nueva estrategia a todos los niveles de la organización.

De lo mencionado anteriormente, aparece como necesario desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI). Esto debido a que el CMI es definido como “Una

metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia” (Kaplan y Norton, 2009), por lo que el CMI apunta a resolver los problemas de alineación, colaboración, comunicación y administración de la estrategia, y de la utilización de los activos intangibles de la compañía y la coordinación de las diferentes iniciativas estratégicas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la Vicepresidencia de Entel Empresas.

1.5. Alcances y Limitaciones

Este proyecto de tesis se centra en el desarrollo de un sistema de control de gestión de la unidad de negocios de la Vicepresidencia de Mercado de Empresas de Entel S.A. Todo el análisis realizado corresponde a información de uso público obtenida de memorias anuales publicadas por la compañía y, en caso de utilización de algún tipo de información de carácter privado, las magnitudes serán presentadas como porcentajes o ratios, sin pérdida de sus respectivos rangos de comparación o tendencias que apoyen la justificación de alguna afirmación realizada.

La información recopilada en el presente proyecto de tesis considera, para la realización de todos los análisis en él expuestos, el período comprendido entre 2015 y 2017. Información posterior a esta fecha como nuevos competidores, movimientos bursátiles, adquisiciones, inversiones, resoluciones legales, etc. no es considerada.

Para finalizar y como se mencionó en el primer párrafo, el resultado de este trabajo de tesis contempla solo el diseño, y no la implementación, de un sistema de control de control de gestión para la Vicepresidencia de Mercado Empresas.

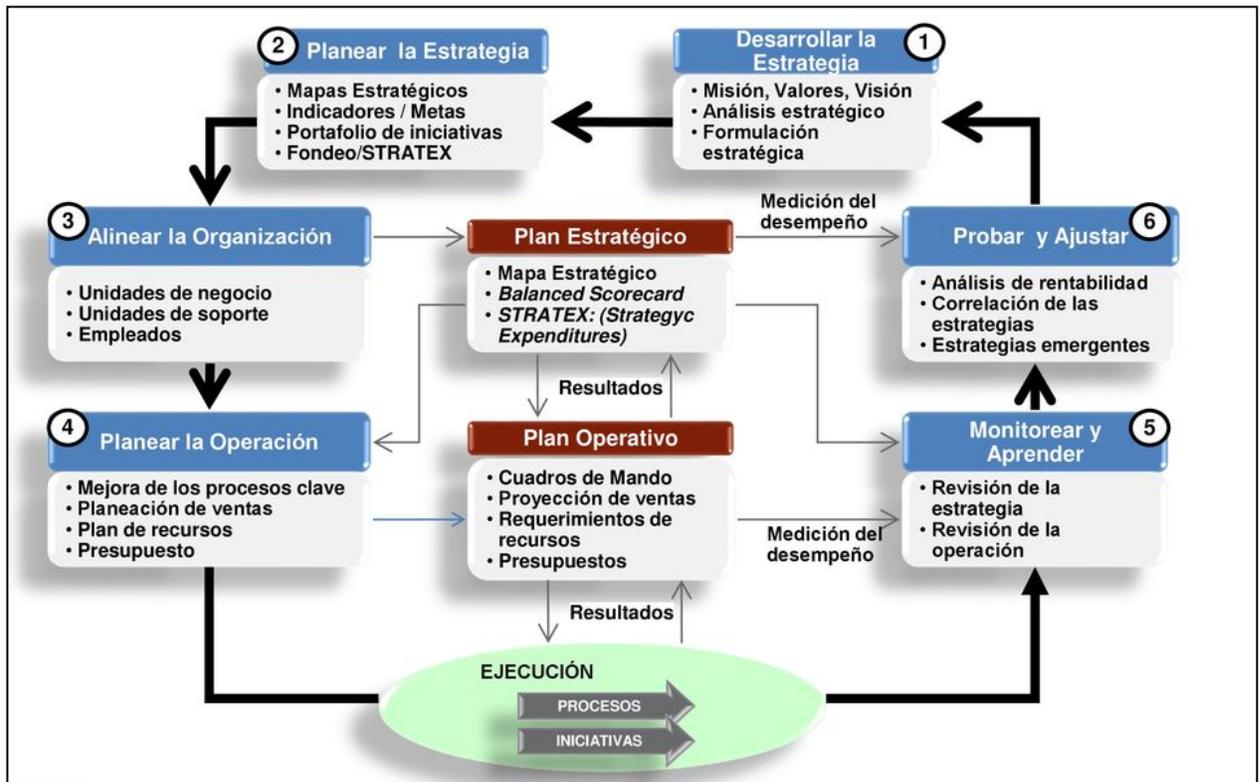
1.6. Metodología

La metodología utilizada en este proyecto se basa en un sistema de gestión que permita integrar la planificación de la estrategia y su ejecución operacional (Kaplan y Norton, 2008). Este sistema consta de seis etapas (ver figura 1-3), las cuales, y por los alcances y limitaciones mencionadas en el punto anterior, sólo serán consideradas las tres siguientes:

- **Desarrollar la Estrategia:** El proceso de desarrollo de la estrategia inicia con el análisis de la declaración estratégica: misión, visión, valores; Mediante un análisis estratégico interno, gracias al uso de las herramientas de Cadena de Valor y Recursos de Capacidades, se hacen patentes sus fortalezas y debilidades; así como un estudio del ambiente externo, mediante las metodologías PESTEL y de cinco fuerzas de Porter, permiten conocer sus oportunidades y amenazas. Todo esto se resume en el desarrollo de un FODA cuantitativo, el cual, junto con la evaluación de su Propuesta de Valor y el análisis de su Modelo de Negocios, con el fin de facilitar el entendimiento de la lógica del negocio en el que se encuentra la VP de Empresas, permite elaborar la formulación de su estrategia.
- **Planificar la Estrategia:** La planificación de la estrategia se realiza mediante la utilización de herramientas como el mapa estratégico, que muestran los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y su respectivo Cuadro de Mando Integral (CMI). En esta etapa se incluye el desarrollo del Stratex, no obstante, y por los alcances definidos anteriormente, éste quedará al margen de este proyecto.
- **Alinear la organización:** Para lograr alineamiento de la unidad de negocio se plantea el desdoblamiento en tableros de control para las gerencias de

primera línea, relacionando los objetivos personales con los estratégicos de la compañía, mediante un esquema de incentivos

Figura 1-3. Seis Etapas Execution Premium



Fuente: (Kaplan Y Norton, 2008)

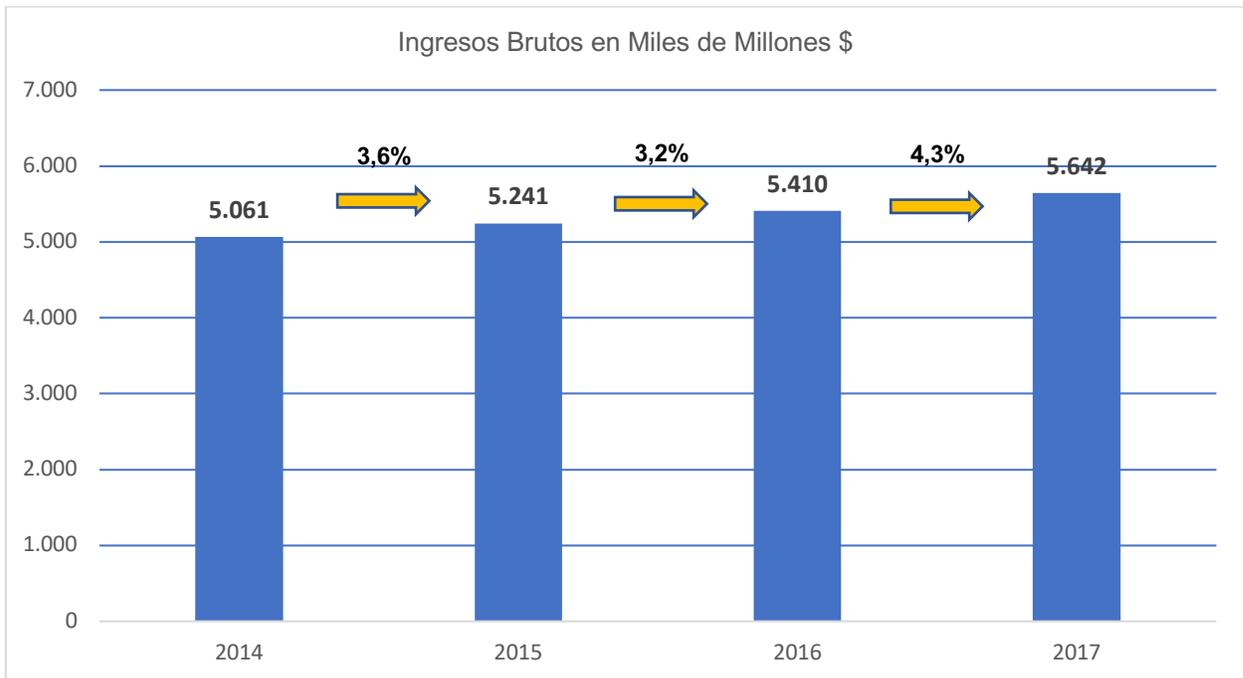
Capítulo 2 . Contexto Corporativo

El mercado de las telecomunicaciones en Chile está regulado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), la cual establece entre otras cosas los precios de cargos de acceso (uso de las redes cuando se recibe o realiza una llamada), entrega (quita) concesiones de espectros de banda para mejorar la conectividad, tanto en alcance como en calidad de la señal, y se preocupa de aumentar la competitividad del sector fomentando el ingreso de nuevos competidores.

En esta industria se requiere de alta inversión en infraestructura que permita tener cobertura geográfica, estabilidad en las comunicaciones y siguiendo las tecnologías que el mercado global impulsa (Redes 4G y próximamente 5G).

Un tema relevante que ha reacomodado el mercado en el último tiempo ha sido la irrupción de nuevos competidores, WOM en particular, que vino a cambiar la escena de tranquilidad que existía entre los actores más relevantes de la industria como son Claro, Movistar y Entel. El mercado completo tuvo que reaccionar a una nueva manera de rentabilizar el negocio, bajando los precios, y entregando más y mejores condiciones del servicio a sus clientes, provocando de paso un cambio drástico en las conductas de consumo y exigencias de los clientes (buscan más por menos). Lo anterior, producto de una saturación característica de mercados maduros, donde un aumento de los ingresos pasa por un flujo de intercambio de consumidores entre los actuales competidores o en rentabilizar a su propia base de clientes con mayores servicios. En la figura 2-1, se puede apreciar la evolución del tamaño de la industria desde el año 2014 hasta diciembre de 2017, la cual, si bien presenta un aumento, esta tasa de crecimiento se mantiene en el tiempo con un promedio de 3,7% durante los últimos 3 años.

Figura 2-1: Tamaño Industria Telecomunicaciones en Chile



Fuente: Elaboración Propia

2.1. Descripción de la Organización

Entel es un importante operador en la industria de las telecomunicaciones, tanto en Chile como en Perú. Ofrece una gama completa de servicios de telecomunicaciones móviles, fijas, Outsourcing TI y Contact Center.

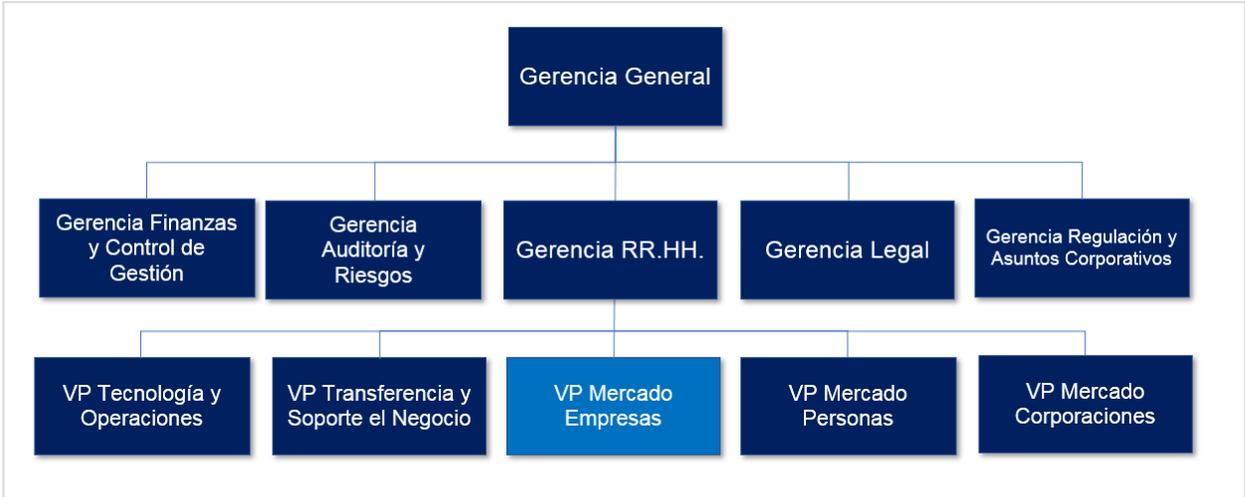
Esta empresa se crea el 30 de diciembre de 1964, por decreto del Ministerio de Hacienda, con el fin de proveer la telefonía de larga distancia (nacional e internacional) y servicios de telegrafía a empresas. En los años siguientes, su estrategia se enfocó en construir infraestructura que permitiera entregar un servicio de calidad a lo largo del país, para ello, realizó instalaciones en Isla de Pascua, posicionándose como el primer (y único en su momento) operador en la zona. Además, realizó avances en estaciones satelitales y de fibra óptica. En 1992 se concreta la privatización de la compañía, proceso que había sido iniciado en 1986. En el año 1998 comienza a entregar servicios de telefonía celular, gracias a dos

licencias adjudicadas el año anterior. En el 2000 inicia los primeros pasos en su futuro y estratégico mercado, en Perú, mediante la creación de Americatel Perú, la cual presta servicios de larga distancia. En 2014 da un gran salto, y se instala en el mercado peruano con la marca Entel Perú, centrada en telefonía móvil y en clientes de alto valor.

Actualmente Entel Chile S.A. es una de las mayores sociedades que cotizan en la bolsa de valores de Santiago, alcanzando una capitalización bursátil de USD 3.200 millones, 14,3 millones de abonados en Chile y Perú, y además cuenta con 12.605 trabajadores en todas sus filiales.

La estructura organizacional, que cuenta con una dotación de 4.788 colaboradores, parte con el Gerente General, quien tiene a su cargo las distintas Gerencias de la compañía, que corresponden a las áreas de Staff, y a las Vicepresidencias (VP), divididas según operaciones y segmentos de clientes como se puede apreciar en la figura 2-2.

Figura 2-2. Organigrama Simplificado de Entel S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Cada VP funciona como unidad de negocio, con un vicepresidente que toma las decisiones de la unidad y responde al Gerente General. En todas las vicepresidencias de mercado se pueden encontrar las Gerencias de Ventas, Marketing, Innovación y de Planificación y Control de Gestión. Los servicios de staff se encuentran centralizados, por ende, compartidos por todas las vicepresidencias y gerencias de la organización.

2.2. Descripción de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

La Unidad Estratégica de Negocios, UEN, corresponde a la Vicepresidencia de Mercado Empresa, cuenta con aproximadamente 600 trabajadores separados en lo que es la parte comercial (Gerencias de Venta y de Experiencia Clientes y Canales), de desarrollo de productos (Gerencia de Desarrollo de Negocios) y la parte de planificación (Gerencia de Planificación y Control de Gestión), como se puede ver en más detalle en el organigrama de la figura 2-3.

Figura 2-3. Organigrama VP Empresas

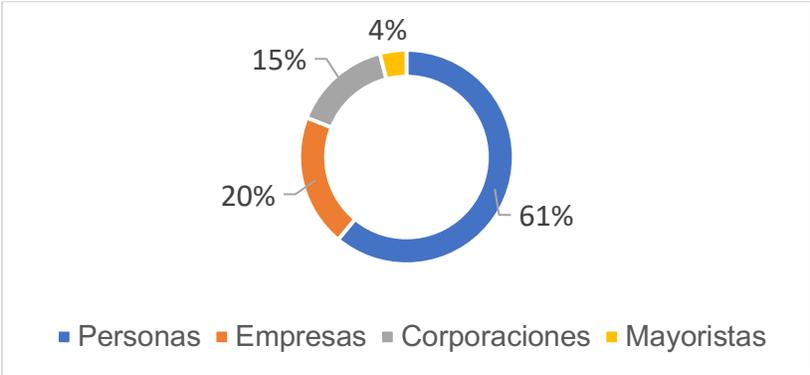


Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó en el capítulo 1, esta unidad de negocio surge posterior a la fusión entre las filiales Entel S.A. (Negocio Fijo) y Entel PCS (Negocio Móvil) y con el propósito de generar sinergias ofreciendo en una misma unidad, toda la gama de servicios a un mismo cliente. A diferencia de la VP de Mercado de Corporaciones, la cual se enfoca en grandes conglomerados y empresas del sector público, la VP de Empresas se enfoca en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado.

La vicepresidencia de Empresas representa un 20% de los ingresos bruto que se generan en la compañía, ubicada en segundo lugar y por detrás de los ingresos que aporta la VP de Mercado Personas, tal como se aprecia en la figura 2-4.

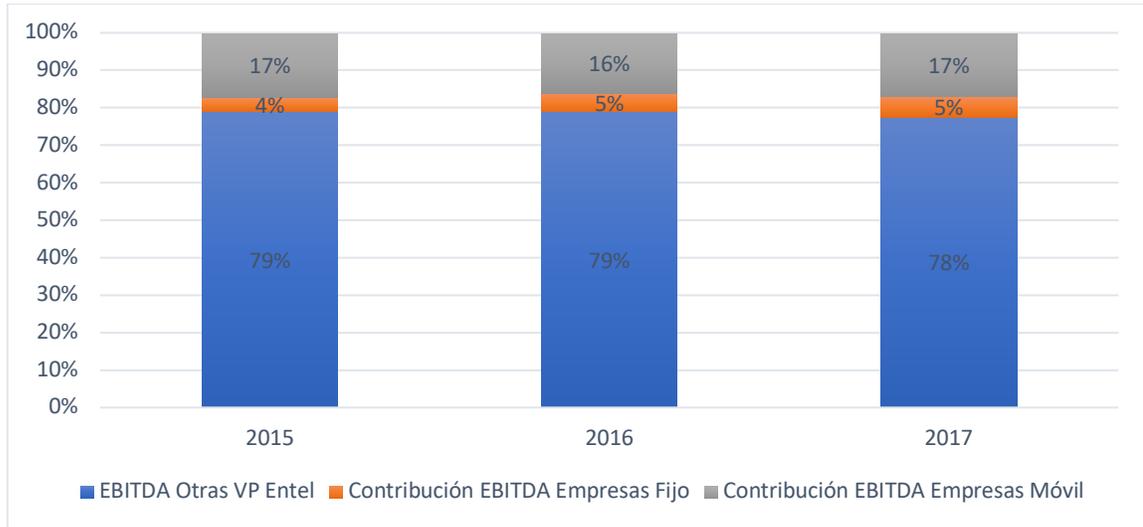
Figura 2-4: Distribución Ingresos Entel Año 2017



Fuente: Adaptación propia (Memoria Entel, 2017)

La contribución que la vicepresidencia de Empresas realiza al Ebitda de Entel en términos porcentuales se encuentra en torno al 21% entre los años 2015 y 2017. Este 21% se descompone en un 17% proveniente del negocio móvil y un 5% aportado por el negocio fijo. Esta distribución entre los aportes de los negocio fijo y móvil se ha mantenido constante durante los últimos tres años (ver figura 2-5).

Figura 2-5. Contribución al Ebitda de Entel de la VP Empresas según tipo de Negocio



Fuente: Elaboración propia

Los productos y servicios que ofrece la vicepresidencia de Empresas, es posible dividirlos en dos grandes categorías, la de Servicios, que considera los servicios móviles, servicios fijo y servicios bundling o paquetizados y la de Soluciones Tecnológicas que considera los servicios de Infraestructura Cloud, Aplicaciones, Internet of Things y Data Center.

- Categoría Servicios.

Dentro de los servicios móviles se encuentran los siguientes productos:

- Planes Multimedia: Planes de telefonía móvil con cuotas de minutos, navegación de internet y mensajes. Estos planes consideran el pago de un cargo fijo mensual y la opción de entrega de un equipo en formato de arrendamiento con subsidio por un período de 18 meses.
- Banda Ancha Móvil: Planes de navegación de internet con cargo fijo mensual, mediante un modem portátil entregado por la compañía, previo pago de un cargo de habilitación.

- Roaming: Planes para celulares que permiten realizar y recibir llamadas en el extranjero, a un precio preferencial según el tipo de plan.
- Larga distancia internacional: Planes con un cargo fijo mensual y tarifas preferenciales que permiten llamadas de larga distancia internacional a través del 123 de Entel.

La oferta de servicios fijos considera lo siguiente:

- Empresa Wireless: Telefonía fija inalámbrica que utiliza la red de comunicación de Entel y permite incorporar desde un mismo acceso servicios de Internet Dedicado y Datos MPLS.
- Red local administrada: Solución tecnológica que permite gestionar, desde la nube, la red local del cliente, generar reportes en tiempo real del funcionamiento y uso de la red, distribuir ancho de banda, bloquear y/o prioriza sitios, etc.
- Internet dedicado: Servicios de internet de altas velocidades, garantizando la disponibilidad de ancho de banda para una conexión estable y robusta. Cuenta además con IP fijas que permiten montar servidores web, correo electrónico, cámaras.
-

Todos estos planes consideran el cobro de un cargo fijo mensual, cargos por habilitación y por arriendo de equipos.

Los servicios Bundling, que mezclan tanto servicios móviles como fijos y consideran el cobro de un cargo fijo mensual y cargos por habilitación se pueden ver a continuación:

- Pack Negocio: Servicio de Internet fibra óptica de alta velocidad de subida y bajada más telefonía libre a celulares y teléfonos fijos más televisión.

- Plataforma Virtual: Telefonía fija con central telefónica virtual e internet fibra óptica simétrica de alta velocidad que permite conectar a varios usuarios en una o más sucursales.
 - Trunk IP: Servicio de telefonía IP con minutos libres a teléfonos fijos y cuota de minutos a celulares, que brinda escalabilidad a todas las empresas y permite integrar de manera flexible productos como Internet Dedicado y Datos MPLS.
- Categoría de Soluciones Tecnológicas.
- Infraestructura Cloud
 - Entel Secure Cloud: Plataforma cloud de Entel Empresas que permite el acceso desde cualquier lugar con internet, cuota de almacenamiento virtual, respaldo de datos y gestión de acceso a usuarios autorizados.
 - Microsoft Azure: Azure es un conjunto de servicios disponibles en la nube virtual de Microsoft, que te permite tanto alojar como administrar aplicaciones y sitios webs, además de respaldar la información de la empresa.
 - Aplicaciones
 - Planes Office 365: Planes mensuales de licencias de Microsoft que permiten el uso aplicaciones tales como Office, Outlook, Skype, Power BI para una mejor movilidad de la empresa ya que es posible el acceso desde cualquier dispositivo conectado a Internet.
 - G Suite: Es conjunto de herramientas en la nube (Gmail, Calendar, Google+, etc.) para que la empresa pueda trabajar en línea, respaldar información y permitir el trabajo colaborativo en línea de sus trabajadores

- MDM: Mobile device management (MDM) posibilita administrar los dispositivos móviles de la empresa desde una plataforma, ya sea bloqueando los equipos en caso de pérdida o robo, administrar las contraseñas de los mismo, enviar actualizaciones y/o aplicaciones a los usuarios, permitir o restringir el acceso a determinados sitios, entre otras.

- Internet of things (IoT)
 - Servicio GPS de gestión de flota: Planes mensuales de servicio de Gestión de Flota que permite llevar un control de vehículos y en tiempo real desde una plataforma o aplicación móvil. Entrega información de tiempos de traslado, localización de flota, alertas de usos no autorizados, rutas más eficientes, etc.
 - M2M: Planes con conexión de internet para comunicar dispositivos a través de la red (IoT). Algunos usos son la integración de medios de pago (POS), supervisión de sensores (luz, temperatura, etc.), monitoreo de salud en pacientes remotos, rendimiento de maquinaria entre otros.

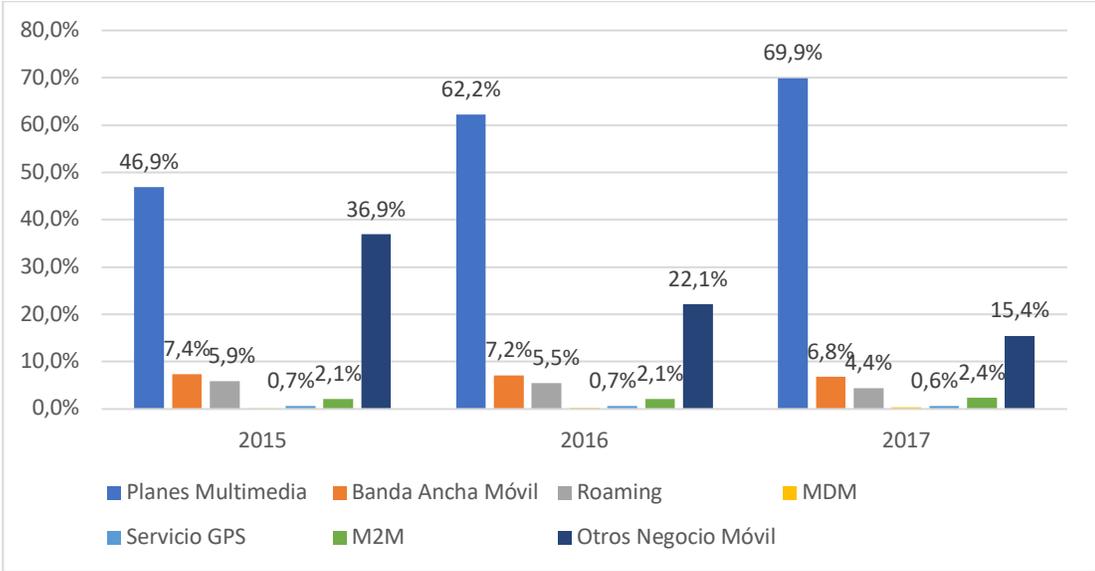
- Datacenter
 - Housing: Por un pago mensual se arriendan servidores en salas que cuentan con los más altos estándares de climatización, energía, seguridad, sistemas contra incendios y protección ante catástrofes naturales.
 - Hosting de servidores: Arriendo de servidores de uso exclusivo de las principales marcas del mercado y de acuerdo con los requerimientos específicos del cliente. Incluye administración y continuidad operacional, alta seguridad y certificación TIER III¹

¹ Certificación entregada a los Data Center que garantizan el 99,982% de disponibilidad del servicio.

En términos de ingresos, los productos y servicios que entrega la vicepresidencia de Empresas, se separa los ingresos provenientes del negocio fijo y los que provienen del negocio móvil.

Dentro de los ingresos del negocio móvil se encuentran los Planes Multimedia, Banda Ancha Móvil, Roaming, MDM, Servicio GPS y M2M, de los cuales, el principal servicio corresponde al de Planes Multimedia. Este servicio tiene la mayor participación en los ingresos totales del negocio móvil y ha ido en aumento desde un 46,9% en el año 2015 a un 69,9% en el año 2017, como lo muestra la figura 2-6. Por otro lado, el servicio de GPS tiene la menor participación en los ingresos, con un promedio de 0,7% en el mismo período.

Figura 2-6. Evolución de Participación en los Ingresos de los Servicio Móviles Período 2015-2017

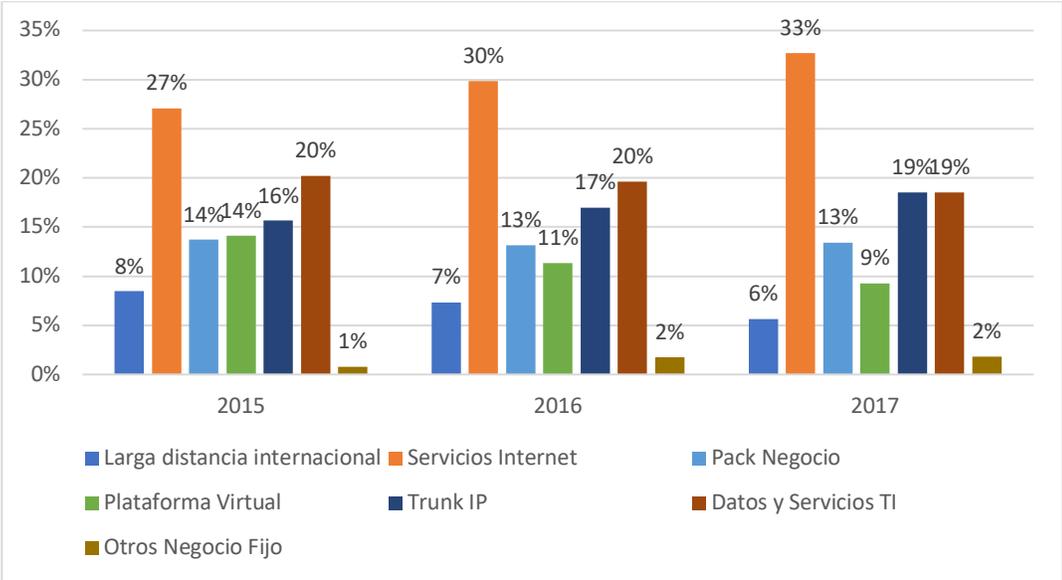


Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, los ingresos del negocio fijo consideran los servicios de Larga distancia internacional, Servicios Internet (Agrupa Empresa Wireless, Red local administrada e Internet dedicado), Pack Negocio, Plataforma Virtual, Trunk IP y Datos y Servicios TI (Housing, Hosting de servidores).

Los principales servicios fijos corresponden a los Servicios de Internet, cuya participación en los ingresos fijos ha evolucionado desde un 27% en el año 2015, a un 33% en el año 2017, y a los servicios de Datos y Servicios TI los cuales, en el mismo período, han presentado una participación en los ingresos en torno al 20%. En contraste, los servicios de Larga Distancia Internacional y de Plataforma Virtual, han disminuido su participación en los ingresos, pasando de un 8% en el año 2015 a un 6% en el año 2017 en el caso de la larga distancia y de un 14% a un 9% en el mismo período para el servicio de Plataforma Virtual (ver figura 2-7).

Figura 2-7. Evolución de Participación en los Ingresos de los Servicio Fijos Período 2015-2017



Fuente: Elaboración Propia

2.3. Grupos de Interés

Entel, en su memoria anual 2017, ha declarado que sus principales grupos de interés corresponden a sus clientes, colaboradores, comunidades, proveedores y contratistas, accionistas e inversionistas, los medios de comunicación, el estado y la sociedad civil en su conjunto, y como se puede ver en la figura 2-8, todos ellos forman un modelo de relacionamiento circunscrito a su misión y visión.

Figura 2-8. Stakeholders



Fuente: Adaptación propia (Memoria Entel, 2017)

Si bien cada uno de estos grupos son relevantes para Entel, no todos poseen el mismo grado de importancia estratégica para la unidad de negocios. Dentro de los más importantes se tiene al estado y entes reguladores, las comunidades, sus proveedores, los clientes y sus competidores, los que se describen a continuación:

a) Reguladores

Por ser una sociedad anónima, otro ente regulador importante es la súper intendencia de valores y seguros (SVS), que vela por un correcto funcionamiento del mercado (supervisa, norma, sanciona, desarrolla), por lo que exige que la información financiera y contable de Entel cumpla con todas las normas requeridas.

Por otro lado, está la Subtel, que es considerada como la principal organización reguladora de la industria de las telecomunicaciones la cual pertenece al Ministerio de Telecomunicaciones, teniendo entre sus principales atribuciones la de administrar y controlar el uso del espectro radioeléctrico, mediante concesiones o licitaciones, y la conducción de los procesos de regulación tarifaria, como es el caso del valor de los cargos de acceso.

Todas las decisiones que tome la Subtel, impactan en los criterios de inversión de la compañía. Por ejemplo, cuando este organismo decide licitar espectros de radio, o cuando limita el número de instalaciones de antenas al promover el arriendo de m² de estas, para que algunos competidores puedan utilizar la infraestructura de Entel, instalando sus propios repetidores en ella (Ley de Antenas). Las modificaciones tarifarias, si bien impactan tanto en los costos como en los ingresos de Entel, es una variable para considerar al momento de calcular los márgenes de la compañía. Lo anterior impacta también a la unidad de negocios de Empresas ya que la Subtel, con la intención de impulsar una mayor competitividad al mercado, abre las puertas al ingreso de nuevos competidores, impacta directamente en la participación de mercado y en la capacidad de generar ingresos generando una tendencia a la baja en los precios de la telefonía móvil. Las variaciones en los cargos de acceso también deben ser incluidas en los procesos de planificación de la unidad de negocios, calculando los nuevos márgenes por este concepto y, como el tráfico de emisión es menor que el tráfico recibido, el impacto de este movimiento de precios se ve reflejado más en los ingresos que en sus costos.

Es por ello por lo que se debe tener una relación colaborativa con los organismos reguladores, con el fin de anticiparse a los posibles cambios regulatorios y normativos, para que, de esta manera, se puedan desarrollar planes de contingencias mitiguen el efecto de mayores costos y/o menores ingresos no planificados.

b) Comunidad

Cuando se empezó con el proceso de instalación masiva de antenas, era necesario estar en constante conversaciones con la comunidad, debido a que la instalación de estas (por miedo a efectos colaterales productos de la radiotransmisión) generaba inconvenientes con la población, aumentando los precios de arriendo de sitios de instalación y era necesario extensas negociaciones con los pobladores que sentían que una antena en su entorno geográfico podría serles perjudicial. En la actualidad, si bien este problema aún existe, se presenta muy pocas veces y con menos comunidades, las mayores inquietudes de los pobladores se relacionan con la falta de cobertura, especialmente en zonas extremas, donde muchas veces ni siquiera existen las telecomunicaciones. Para la vicepresidencia este tema es importante, ya que depende del desarrollo a nivel compañía, en conjunto con el gobierno y comunidades de zonas extremas, desarrollar políticas que promuevan una mayor cobertura geográfica y que permitan a la unidad de negocio ofrecer sus servicios a comercios rurales, pequeños artesanos, agricultores, ganaderos, etc.

Junto con la anterior, la vicepresidencia de Empresas realiza esfuerzos adicionales para seguir manteniendo la buena percepción de marca que tiene Entel. Para ello, realiza capacitaciones gratis a microempresarios que ayuden a administrar de mejor manera su negocio mediante el uso de tecnologías de información, facilitando de paso un portal web donde los mismos microempresarios ofrecen sus servicios, formando una comunidad virtual aumentando la visibilidad de su negocio.

c) Proveedores Claves

Muchos de los principales proveedores de la unidad de negocios de Empresas, corresponden a los que tiene Entel como un todo, especialmente los que se relacionan a la infraestructura de redes y comunicaciones como son el caso de Ericsson, Huawei, TCT Mobile, Cisco; los relacionados a equipos de telefonía

celular donde destacan Apple, Huawei, Samsung, LG. La relación con estos proveedores se da principalmente en la compra de equipos relacionados con telecomunicaciones y tecnologías de información (data center, router, puntos de accesos, etc.), adquisición de infraestructura de red y conectividad (antenas), obtención de equipos de telefonía celular, contratación de servicios de consultoría (relacionados al mercado de las telecomunicaciones globales) y externalización de distribución. En este tipo de compras, la VP de Empresas no tienen mayor participación, ya que las negociaciones y la posterior adquisición, corresponde a la Gerencia de Sistema y Servicios TI junto con la Gerencia de Compras.

Distinta situación se da en el caso de proveedores que entregan servicios para la gestión de la información y el uso de aplicaciones tales como Microsoft (Office 365) o Google (G-Suite), pues en estos casos, la negociación parte en la Gerencia de Desarrollo de Negocios, estableciendo relaciones de confianza con los proveedores antes de, y con el apoyo de la Gerencia de Compras, concretar la compra y/o contratación de licencias de uso de plataformas y aplicaciones.

Si bien varios de estos proveedores se encuentran de forma transversal en la compañía, a la VP de Mercado Empresa le interesa generar relaciones de confianza y colaboración con ellos porque les impacta de manera directa en la calidad del servicio que pretende entregar a sus clientes ya que ellos buscan conexiones de buena calidad, servidores confiables, una alta seguridad de la información y aplicaciones útiles, todo, producto de infraestructura, servidores, desarrolladores y equipos de última generación.

d) Clientes

Sin duda los clientes de Entel son una de sus principales preocupaciones, esto porque al ser una empresa de servicios, debe conocerlos y entenderlos si lo que quiere es entregar una propuesta diferenciadora. En tiempos de la era digital, sus gustos y exigencias que evolucionan de manera acelerada, sumado a un mayor nivel de competidores, nada asegura mantener la posición dominante de mercado que se tiene hasta el momento. Todo lo anterior se hace aún más relevante para

Mercado Empresas, ya que sus servicios se enfocan en tratar de cumplir los requerimientos y necesidad empresariales, con un mayor grado de personalización de la oferta respecto a lo que se requiere en un mercado más masivo como es el segmento personas.

La vicepresidencia de Empresa segmenta a los clientes en Micro, Pequeñas, Medianas, Empresas, Grandes Cuentas y VIP Empresas. Esta segmentación cumple criterios tanto por facturación del cliente con la compañía y potencial de negocio que tiene el cliente en función de sus ventas y de la cantidad de colaboradores que posee. Debe tener especial preocupación en la segmentación de cada uno de ellos, ya que, si bien se enfoca en empresas como concepto general de cliente, existen de diferentes tipos y tamaños, que se comportan de manera distinta (no es lo mismo una pyme frente que una gran empresa), tienen diferentes necesidades y por ende las propuestas de estos grupos de clientes dentro del gran segmento de empresas, tiene que ser diferenciadas.

e) Competidores Relevantes

En el negocio de las telecomunicaciones en Chile, hay una variedad de empresas que prestan este tipo de servicios. Existen los denominados operadores móviles virtuales (OMV's) que utilizan 100% de la infraestructura de las grandes compañías, por medio del arriendo de sus redes móviles para la entrega de sus servicios; empresas dedicadas principalmente a servicios de telecomunicaciones fijas y/o a zonas geográficas, determinadas como Telefónica del Sur (Parte del Grupo GTD Manquehue); y otros que tienen infraestructura propia como Movistar, Claro y Entel que entregan servicios de telecomunicaciones móviles y fijos. Además, no todos compiten en los mismo segmentos y mercados pues el negocio de las telecomunicaciones considera tanto servicios de telefonía e internet (fijo y móvil) como de televisión (satelital o fibra). Al considerar todas estas combinaciones de productos y servicios, los competidores aumentan (con mayor o menor participación de mercado). Aquí aparecen GTD Manquehue, VTR, Virgin y Falabella Móvil que se suman a los anteriormente mencionados. En este contexto, Entel, en especial la

UEN Entel Empresas, tiene como principales competidores a Claro, Movistar y WOM, esto, debido a que los tres operadores tienen de manera explícita al segmento Empresa dentro de su línea de negocios, a pesar de que WOM ofrezca sólo servicios asociados a la tecnología móvil.

f) Accionistas e Inversionistas

Como toda empresa, Entel debe ser capaz entregar rentabilidad a sus accionistas, mediante la creación de valor sostenible y de largo plazo para sus propietarios. Como sociedad abierta al mercado, toda información financiera y contable debe cumplir con los más altos estándares de calidad y fiabilidad, tanto como información bursátil como para conseguir financiamiento de parte de nuevos inversionistas o por emisión de deuda (bonos). Esto impacta a la vicepresidencia de mercado Empresas ya que debe generar valor a la compañía a través de una rentabilidad de largo plazo y cumpliendo siempre todos los procedimientos internos, los cuales, son periódicamente validados por las auditorías externas solicitadas de parte del directorio de la compañía.

g) Colaboradores

Los colaboradores de Entel forman una parte importante dentro de sus recursos intangibles. El perfil innovador, con conocimiento de la industria y de los clientes son elementos claves que o bien son difíciles de conseguir (mercado concentrado) o muy costoso de capacitar (curva de aprendizaje). La vicepresidencia de Empresas (VP Empresas) tiene un desafío especial de captación y retención de talento, pues necesita de colaboradores expertos que sean capaces de conocer al cliente, detectar sus necesidades y ofrecer servicios de manera transversal (debe conocer toda la gama de servicios). Para ello, la vicepresidencia de Empresas trabaja en conjunto con Recursos Humanos para mantener y transferir el conocimiento dentro de la VP Empresas, mejorando por un lado los planes de retención con beneficios

y planes de capacitación y por otro aumentando la captación de talento con una mejor definición de cargos y canales de búsqueda más eficientes.

Capítulo 3 . Declaraciones Estratégicas

A continuación, se muestra un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la compañía para, posteriormente y en caso de que existan incongruencias o carencia de estas declaraciones en la UEN, proponer una para la VP de Empresas. Para realizar este análisis se utilizará la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2008), la cual consiste en plantear una serie de preguntas que permitan revisar si las declaraciones están bien elaboradas. Posteriormente, en bases a dichos cuestionamientos sumado a definiciones de otros autores, se presenta una propuesta de declaraciones estratégicas para la unidad de negocio.

3.1. Análisis Crítico de la Misión

Si bien la UEN de Empresas no posee una declaración de Misión, esta unidad de negocios se rige según los lineamientos de la Misión corporativa, la cual será objeto de análisis, para luego proponer una Misión acorde a la Vicepresidencia de Mercado Empresas.

La misión de Entel es la siguiente:

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

Un Análisis Crítico de la Misión permitirá conocer si su planteamiento se ajusta a la realidad de Entel. Este análisis se realizará evaluando las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué hacemos?

No es claro cuál es el negocio de Entel. Si bien, se podría inferir a partir de la frase “vivamos mejor conectados”, no es explícito si se desconoce totalmente el nombre Entel.

2.- ¿Cuáles son nuestros servicios?

Al igual que el punto anterior, no se define de manera clara cómo espera Entel que vivamos mejor conectados, por lo que no se podría responder esta pregunta mediante la misión dada por la empresa.

3.- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Se podría inferir que, para Entel, todos somos un potencial cliente.

4.- ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

De la misión no se logra detectar cual sería la cobertura geográfica específica. Se puede inferir que contempla un nivel global o que puede definirse sólo al ámbito local.

Por lo anterior, se propone la siguiente Misión para la UEN Entel Empresas:

“Entregar servicios y soluciones de telecomunicaciones para pymes y grandes empresas privadas a nivel nacional, con una oferta comercial altamente innovadora, con tecnología de punta y orientados al servicio de excelencia.

Esta misión propuesta, responde de manera concreta a las preguntas del análisis crítico realizado a la misión original, tal como se ve a continuación:

1.- ¿Qué hacemos?

Somos una empresa de servicios de telecomunicaciones.

2.- ¿Cuáles son nuestros servicios?

Productos y soluciones de telecomunicaciones.

3.- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Pymes y grandes empresas privadas.

4.- ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

El territorio nacional de Chile.

3.2. Análisis Crítico de la Visión

Al igual que con la Misión, la Vicepresidencia de Mercado Empresas recoge la Visión corporativa como parte de su planificación estratégica. Se revisará esta Visión y se propondrá una acorde a la Unidad de Negocio.

La Visión de Entel se lee a continuación:

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

El análisis crítico de la visión se presenta a través del estudio de las siguientes interrogantes:

¿Es medible?

No puede ser medible, debido a que no indica cuándo se espera llegar a ese estado del futuro que plantea.

¿Se direcciona al futuro?

Sí, se ve como una empresa de clase mundial en algún momento lejano (o cercano) de tiempo.

¿Es viable?

Sí, es posible que Entel logre consolidarse como una empresa de clase mundial, que entregue experiencias distintivas a sus clientes, la gente se realice y reinvente para profundizar un liderazgo. Igualmente es cuestionable, dado que estos anhelos son subjetivos, por lo que no plantearían objetivos alcanzables, sino más bien apuntarían a un eslogan.

¿Es fácil de recordar?

Se podría decir que es simple de recordar, debido a que es una declaración de visión relativamente breve.

Dado lo anterior, se plantea una Visión para Entel empresas:

“Para el año 2025, la Vicepresidencia de Entel Empresas enfocará sus esfuerzos en ser el proveedor líder de servicios convergentes de telecomunicaciones, sustentable y para todo tipo de empresas privadas en Chile y Perú.”

Analizando de manera crítica esta propuesta de visión para la VP de Empresas, se tiene que:

¿Es medible?

Sí, plantea una fecha clara para cumplir la meta propuesta.

¿Se direcciona al futuro?

Sí, se visualiza como un líder regional en el un momento distante de tiempo.

¿Es viable?

Sí, debido a que Entel ya cuenta con presencia en Perú en el mercado Personas.

¿Es fácil de recordar?

Al ser una declaración breve, sería fácil de recordar.

3.3. Valores

Dentro de su modelo de negocios, Entel posee lo que denomina sus pilares culturales fundamentales, explicados a continuación según la definición entregada por RR.HH. de Entel, difundida de manera interna en la organización:

- Vocación Emprendedora: Buscamos proactivamente solucionar los problemas, priorizando, simplificando y enfocándonos en aquello que genera los mejores resultados. Tomamos la iniciativa y empujamos para que las cosas se hagan con energía, teniendo conciencia de los riesgos.
- Pasión y perseverancia: Llevamos nuestras iniciativas a cabo con energía y empuje, siempre con una actitud positiva. Estamos siempre dispuestos y preparados para ayudar y nos entusiasma tanto lograr el objetivo como el camino para alcanzarlo, ya que sabemos que no será siempre fácil y habrá que aprender y adaptarnos en el camino.

- Innovación y adaptación: Experimentamos nuevas formas de hacer las cosas y alentamos a otros a experimentar, cuestionar y proponer ideas. Aceptamos los errores como oportunidades de aprendizaje y estamos abiertos a los cambios. Fomentamos la autocrítica y la revisión de lo actuado porque creemos que siempre podemos aprender y mejorar lo que hacemos.
- Trabajo en equipo transversal y colaborativo: Trabajamos con espíritu de equipo, privilegiando la visión global sobre la propia para así alcanzar un fin común. La transparencia, apertura, honestidad y transversalidad son imperativas. Buscamos promover relaciones transversales de cooperación y aprendizaje, incentivando la colaboración en red entre las distintas áreas, con una actitud colaborativa al ofrecer siempre nuestra ayuda y al compartir información, conocimientos y experiencias.
- Excelencia, calidad y cumplimiento: Nos hacemos cargo responsablemente de nuestras decisiones y acciones y nos comprometemos a cumplir altos estándares en la entrega de los servicios ofrecidos, tanto externos como internos, sin olvidar que nuestros compromisos afectan a los de otros. Trabajamos siempre para afianzar nuestro liderazgo.
- Centrado en el Cliente: Trabajamos siempre en función de lo que el cliente valora y espera con el fin de cumplir sus expectativas, teniendo siempre como criterio orientador la consideración de cómo nuestras acciones y decisiones tienen impacto final en él. Aspiramos así a establecer relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, para entender y anticiparnos a sus necesidades.
- Personas realizadas, éticas y transparentes: Promovemos un contexto de empatía, apertura, sinceridad, lealtad y honestidad; un ambiente exigente, pero estimulante y entretenido, que permita a las personas realizarse y crecer integralmente.

A partir de estos pilares mencionados, y con el fin de simplificar la redundancia que existe entre algunos, se pueden plasmar los siguientes valores, que rigen tanto para la compañía como para el Mercado Empresas:

- Excelencia en los Resultados: Todas las tareas cotidianas deben ser realizadas por colaboradores apasionados por lo que hacen, orientados a obtener los mejores resultados, sin miedo a tomar riesgos y a equivocarse siempre dentro del marco entregado por los valores de la compañía, todo con el fin de impulsar a la organización a la consecución de sus metas.
- Innovación: Vivir la innovación en todo lo que hacemos, tanto en la detección de las necesidades de los clientes (nuevos servicios y productos) como en la búsqueda y/o generación de tendencias, que permitan crear una propuesta de valor diferenciada. La innovación también debe guiar nuestra capacidad de adaptarnos a los desafíos constantes de la industria, con el objetivo de mejorar constantemente la experiencia de los clientes y, de esta forma, utilizar de mejor manera sus capacidades hacia un servicio personalizado.
- Centrado en el Cliente: Trabajar siempre en función de lo que el cliente valora y espera con el fin de cumplir sus expectativas, teniendo siempre como al cliente como eje central de todas las acciones. Aspiramos así a establecer relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, para entender y anticiparnos a sus necesidades.
- Trabajo en equipo transversal y colaborativo: Trabajamos con espíritu de equipo, privilegiando la visión global sobre la propia para así alcanzar un fin común. La transparencia, apertura, honestidad y transversalidad son imperativas. Buscamos promover relaciones transversales de cooperación y aprendizaje, incentivando la colaboración en red entre las distintas áreas, con una actitud colaborativa al ofrecer siempre nuestra ayuda y al compartir información, conocimientos y experiencias.
- Personas realizadas, éticas y transparentes: Promovemos un contexto de empatía, apertura, sinceridad, lealtad y honestidad; un ambiente exigente,

pero estimulante y entretenido, que permita a las personas realizarse y crecer integralmente.

Capítulo 4 . Análisis Estratégico

A continuación, se procederá a realizar un análisis estratégico de la unidad de negocios de Entel Empresas, con el fin entender su entorno, mediante un análisis externo, y comprender el interior de la organización a través de un análisis interno.

4.1. Análisis Externo

Debido a que la Unidad de Negocios es parte de una compañía inserta en un mercado altamente regulado y concentrado, se realizará una parte del análisis externo mediante el uso de la metodología PESTEL (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008). La otra parte del análisis se abordará por el modelo de las 5 fuerzas de la industria (Porter, 2008); lo anterior debido a la competitividad creciente, nuevos competidores, disminución de barreras de entradas y globalización de la industria.

a) PESTEL

- ***Factores Político/Legales***

En términos políticos, el país se encuentra expectante del desempeño de Sebastián Piñera como nuevo presidente electo. No obstante, en lo relacionado al mundo de las telecomunicaciones estas expectativas son más bien mesuradas, teniendo como principales iniciativas aquellas relacionadas a la disminución de barreras que permitan un mayor despliegue de fibra óptica, construcción de antenas para la telefonía móvil y el reforzamiento de la conectividad de las zonas extremas a través de un fondo para el desarrollo de las telecomunicaciones (Programa de Gobierno 2018-2022, 2017). En línea con lo anterior, el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones establece en su cuenta pública (Cuenta Pública MTT, 2017) las siguientes prioridades:

- Ampliar la cobertura y calidad de los servicios de telecomunicaciones, en especial en los lugares más apartados del país.
- Generar planes e incentivos de inversión para mejorar la infraestructura de las telecomunicaciones, con el objetivo de implementar la red 5G en territorio nacional.

Todos estos anuncios del gobierno obligan a la unidad de negocios a repensar y planificar de mejor manera sus inversiones, incrementando los costos de una mayor inversión, pero a su vez, podrían representar oportunidades de mayores ingresos, como consecuencia de un mayor tamaño del mercado con emprendedores y microempresarios que residen en las zonas extremas, a los que el gobierno pretende conectar. Con lo anterior, se debe considerar la amenaza de un espacio cada vez más acotado para la instalación de antenas, productos de estos planes de mayor despliegue de red.

En Chile, el mercado de las telecomunicaciones es altamente regulado, debido principalmente a la alta concentración de la participación de unos pocos actores en la industria. Las autoridades regulatorias creadas con el fin de promover la competencia y proteger a los consumidores son: la Subsecretaría de Telecomunicaciones (ampliando oportunidades de desarrollo de telecomunicaciones mediante concursos públicos de espectros de radiofrecuencia); Ministerios de Economía, Fomento y Turismo; y de Transportes y Telecomunicaciones (regulaciones tarifarias) y la Fiscalía Nacional Económica y Tribunal de Libre Competencia (fomentando directamente la libre competencia). Actualmente sigue en trámite la creación de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Algunas de las leyes y/o regulaciones importantes dentro de la industria, se encuentran las siguientes (Memoria Entel, 2017):

- Regulación de terminales: En junio de 2016, la Subsecretaría de Telecomunicaciones publicó dos normas técnicas que regulan la comercialización de terminales, tanto para las concesionarias, como para los fabricantes, importadores o personas naturales, exigiendo que dichos terminales cumplan un protocolo de homologación. Esto es importante en

la industria de las telecomunicaciones, porque entrega mayor dinamismo al mercado al tener equipos móviles que puedan ser utilizados transversalmente en las redes de todas las compañías o, en su defecto, conocer antes de adquirirlos, en qué compañía funcionará este dispositivo, permitiendo aumentar la movilidad dentro de los distintos actores del mercado. Esto sería una amenaza para la VP de Empresa, puesto que, si bien cuenta con un amplio espectro de red, donde la mayoría de los teléfonos disponibles en el mercado pueden ser utilizados en la compañía, existen casos, como WOM, donde sólo tiene disponibilidad de espectro en la banda AWS, por lo que aumentaría la probabilidad de pérdida de clientes hacia esa compañía.

- Ley de Libre Elección de los Servicios de Telecomunicaciones: Si bien durante 2015 se dictó esta ley, que tiene su origen en una recomendación entregada por el TDLC, al cierre de 2017 seguía pendiente el dictamen de los respectivos marcos normativos reglamentarios que permitan implementar las obligaciones que establece. Según información pública de Subtel esta ley, que permite que los residentes de edificios, condominios y loteos tengan la opción de elegir y cambiar de proveedor de servicios de internet, telefonía, y TV de pago; ya se tiene el ingreso de una propuesta de reglamento a Contraloría para su trámite de toma de razón. Para la VP de Empresas, esto es una oportunidad importante, dado que una proporción significativa de su base de clientes, alrededor de un 22%, son pequeños y microempresarios, que tienen su lugar de trabajo en su residencia particular, por lo que sería posible aumentar la actual base de clientes con una oferta comercial que incluya propuestas en base a tecnología fija (fibra óptica).
- Promulgación de la Ley de Velocidad Mínima Garantizada en Internet: En noviembre de 2017 se aprobó y promulgó la ley que regula la Velocidad Mínima Garantizada en Internet. Esto presenta un desafío importante al momento de entregar un buen servicio, dado que ya no sólo será un factor diferenciador de las compañías, sino que se transformará en un mínimo

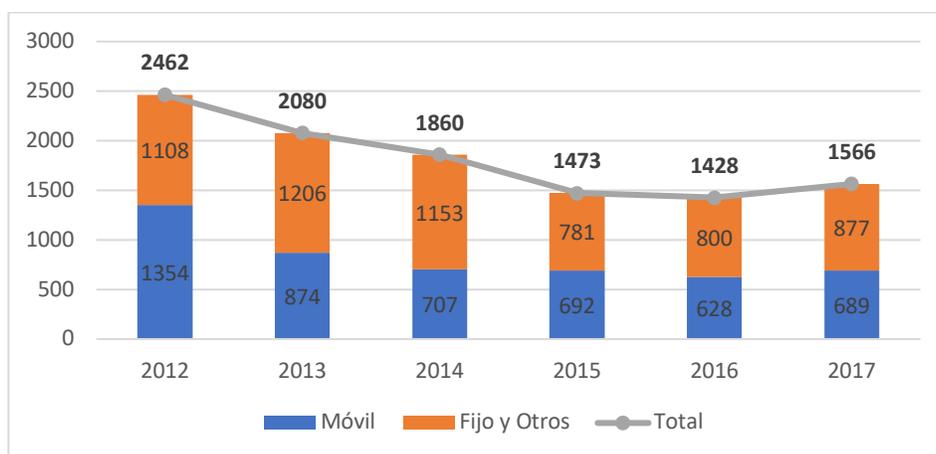
obligado para las operadoras de internet. En este contexto, el precio de los servicios podría ser un factor relevante por parte de los consumidores, transformándose en una amenaza al momento de decidir tal o cual compañía de telecomunicaciones elegir, esto porque al estandarizar el servicio mínimo, la calidad de las redes que antes era un diferenciador se podría tornar en un mínimo exigible de parte de los clientes, de paso, para seguir diferenciándose de la competencia, se requerirá mayores inversiones que aseguren ir más allá de este nuevo “desde” instaurado en el mercado.

- **Modificación a la Ley de Derechos del Consumidor:** Este proyecto, según su mensaje, busca fortalecer las atribuciones del Servicio Nacional del Consumidor (Sernac). Tras comenzar su tramitación durante el tercer trimestre de 2014, ésta avanzó con mayor rapidez en el último semestre de 2017, impulsado principalmente por el Ejecutivo. Así, en el último trimestre fue aprobado en el pleno del Senado y, con fecha 24 de octubre de 2017, se votó en la Sala de la Cámara de Diputados, con lo que el proyecto terminó su tramitación en el Congreso Nacional y quedó pendiente su promulgación a la espera de la resolución del Tribunal Constitucional. Esto permitirá a los consumidores aumentar la fiscalización e incrementar las exigencias al momento de exigir sus derechos como clientes, por lo que es necesario considerar la amenaza de un mayor número de reclamos y de demandas colectivas por incumplimientos en las condiciones de servicio entregado.
- Los actuales Decretos Tarifarios de Entel PCS Telecomunicaciones y de las demás compañías móviles que operan en Chile rigen hasta principios de 2019. Por lo tanto, a fines de 2017 se dio inicio al proceso para actualizar los valores regulados para el quinquenio 2019-2024 de las concesionarias móviles, siendo una importante amenaza para los ingresos proyectados por la industria por este concepto.

- **Factores Económicos**

En el escenario económico global actual está presente la incertidumbre de los mercados financieros, producidos principalmente por una desaceleración económica de China, y por conflictos geopolíticos de diversa índole (Corea del Norte, Siria, Rusia, EE. UU). En el ámbito local, la baja de precio del principal motor de la economía nacional (el cobre) y sumado a la incertidumbre global de la economía, ha significado una menor inversión privada e inestabilidad en el empleo. Esa baja inversión en el sector de las comunicaciones se puede apreciar en la figura 4-1.

Figura 4-1. Evolución Inversión en la Industria de Telecomunicaciones en MMUS\$ Período 2012-2017.



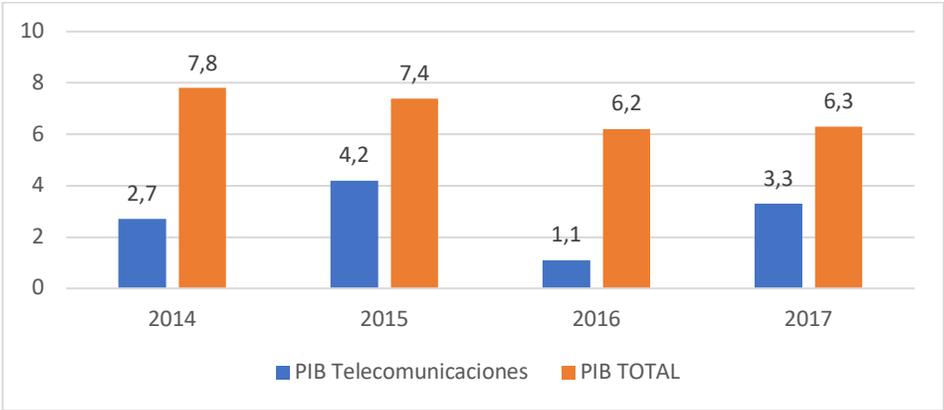
Fuente: Adaptación propia (Subtel, 2017)

Como se ve en el gráfico de la figura 4-1, desde el año 2012 se ve una clara disminución de la inversión en telecomunicaciones, llegando a mínimos anuales de MMUS\$ 1.428 anuales en el año 2016. No obstante, en el año 2017 se aprecia un leve repunte de las inversiones, por lo que se espera una reactivación de este ítem para el próximo año.

Sumado a lo anterior, se espera que la variación interanual del PIB sectorial tenga un desempeño similar al último año, ya que este indicador, sumado a

variaciones positivas del PIB Total del país, entregaría señales de los movimientos en el tamaño de la industria de las telecomunicaciones (ver figura 4-2).

Figura 4-2. Variación Anual PIB Telecomunicaciones respecto al PIB Total. Periodos 2014-2017



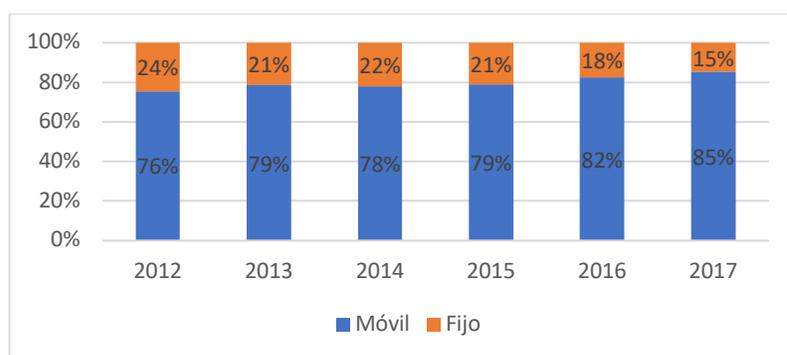
Fuente: Adaptación propia de información de Base de Datos Banco Central de Chile

No obstante, las variaciones positivas del mercado no serían suficientes para hablar de un mayor dinamismo económico lo que provocaría una menor expansión del mercado, disminuyendo de paso la confianza de las compañías y afectando de manera directa las posibilidades de la VP de Empresas para incrementar sus ingresos. Esto pues, en tiempos de contracción económica, las empresas deciden ser más eficientes en costos, postergar inversiones y, por ende, contratar menos servicios de telecomunicaciones a menos que sea absolutamente necesarios. Por lo tanto, se presenta una amenaza para la VP de Empresa de disminuir su cartera de cliente debido a este menor dinamismo económico que no genera expansiones significativas en el tamaño total de la industria y de paso, baja las oportunidades de incrementar los negocios de los actuales clientes, como consecuencia de la postergación de proyectos de inversión que requieran nuevos sistemas de telecomunicaciones en las empresas.

- **Factores Sociales**

El mercado actual presenta un perfil de consumidores más exigente, con tendencias a preferir productos y servicios cada vez más complejos en virtud de las nuevas tecnologías disponibles. Este nuevo perfil de consumidores además busca un mayor uso de datos móviles, una amplia disponibilidad geográfica y mejores velocidades de conexión, todo, en busca de una conectividad global y un manejo seguro en el uso de la información.

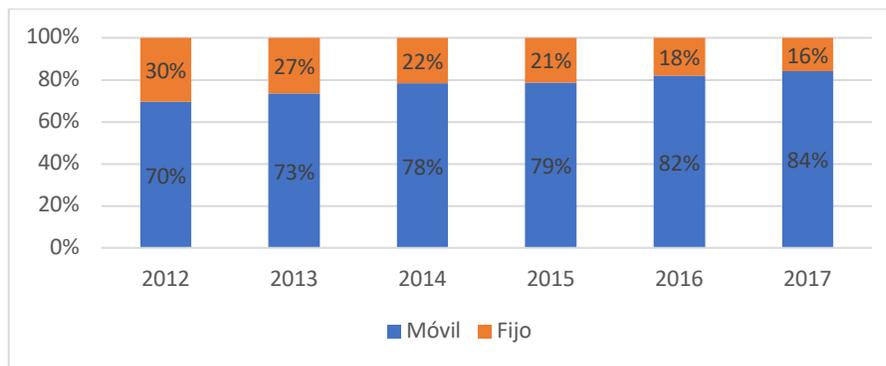
Figura 4-3: Evolución de Tráfico de Voz Fijo-Móvil Período 2012-2017.



Fuente: Adaptación propia (Subtel, 2017)

Por otra parte, se ha observado que los cambios tecnológicos también generan modificaciones en los hábitos de la demanda de los consumidores ya sea por el desarrollo de nuevas formas de comunicarse, por los nuevos usos que se le den, como a como a las velocidades que utilizan.

Figura 4-4: Evolución Accesos de Internet según tipo de tecnología Período 2012-2017.



Fuente: Adaptación propia (Subtel, 2017)

En las figuras 4-3 y 4-4, es posible ver cómo ha evolucionado el uso de la tecnología, migrando desde una internet y uso de voz principalmente fijos (cable telefónico, banda ancha y fibra óptica), hacia la tecnología móvil a través de dispositivos móviles como teléfonos celulares, modem inalámbricos y antenas satelitales.

Esta migración tecnológica plantea desafíos importantes a la unidad de negocio de Empresas, pues es necesario pensar su estrategia tomando en cuenta las nuevas tendencias del mercado. Esta oportunidad genera posibilidades de mayores ingresos futuros, debido a las posibilidades de aumentar la oferta comercial en servicios móviles, producto de estas nuevas preferencias de uso de la tecnología en la industria de las telecomunicaciones.

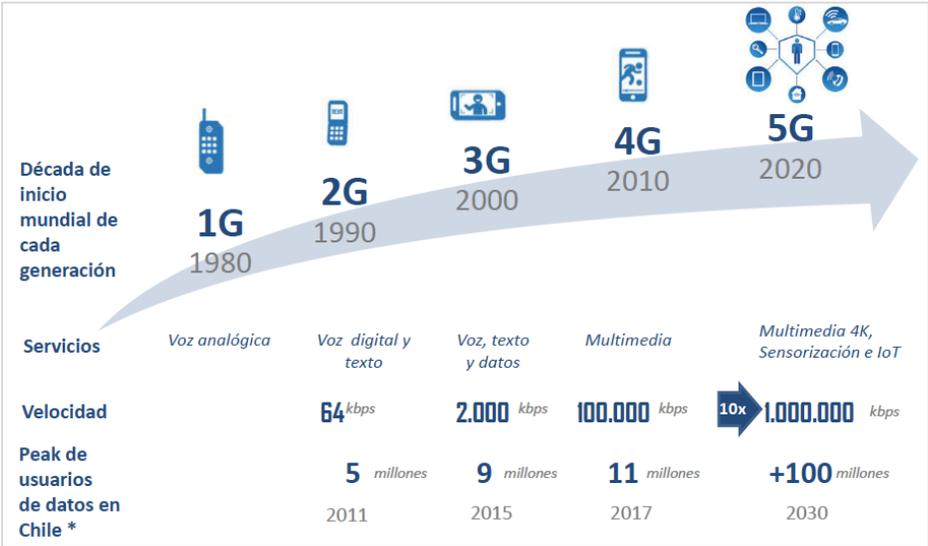
Por otra parte, existirá un aumento de necesidades de nuevo profesionales, que sean capaces de innovar en productos y servicios y, a su vez, de enfocarse en las posibles nuevas estrategias de ventas que ayuden a entender a este nuevo tipo de consumidores, generando mayores costos de adquisición y retención de ellos. Este nuevo tipo de profesionales debe tener alto conocimiento del negocio, de las nuevas tecnologías en telecomunicaciones y una fuerte orientación hacia el cliente, permitiéndoles conocer y entender las necesidades de su de los consumidores para que, de esta manera, pueda no sólo conseguir nuevos clientes, sino poder además fidelizar y ofrecer nuevas líneas de negocios a la actual cartera. Todo esto

transforma a este tipo de profesionales en un recurso altamente solicitado en la industria, pero a su vez con la amenaza de transformarse en escaso.

- **Factores Tecnológicos**

Los avances tecnológicos de la industria de las telecomunicaciones provocan obsolescencias de nuevas tecnologías cada vez más tempranas. Desarrollo de Fibra Óptica, avances en la tecnología de navegación móvil de 4G recién instalada en Chile (5G implementándose en algunas partes de Europa), equipos celulares de última generación cada 6 meses, impactan directamente en la inversión tecnológica y de paso cambian las preferencias de los consumidores.

Figura 4-5: Evolución Red de Comunicaciones Móviles.



Fuente: (Subtel, 2017)

Como se ve en la figura 4-5 la inversión en nuevas tecnologías puede tener periodos de obsolescencia inferiores a los considerados en el momento de hacer la inversión, generando con ello que no se cumplan las estimaciones iniciales de rentabilidad esperada, por lo que se requiere una permanente revisión de los planes

de inversión si lo que se pretende es estar a la vanguardia de las telecomunicaciones.

El liderazgo histórico de Entel en la incorporación de nuevas tecnologías para la industria móvil quedó de manifiesto nuevamente en 2017, cuando la compañía fue la primera en lanzar en el mercado nacional una amplia oferta de planes de servicios móviles de voz y datos ilimitados. La fuerte inversión y despliegue de la red 4G en banda 700 MHz permitió el desarrollo de esta oferta, que posibilita responder a las crecientes necesidades de uso de datos móviles de los clientes. Entel ya había sido la primera empresa de telecomunicaciones en Chile en lanzar servicios 3G y 4G+ LTE Advanced Carrier Aggregation en Sudamérica en diciembre de 2006 y mayo de 2016, respectivamente. Además, fue la primera en lanzar servicios de voz ilimitados en el 2015.

En el sector de telecomunicaciones en Chile, se consolidó la tendencia a un aumento en el consumo de datos, requiriendo a los operadores adaptar sus redes, enfrentando el desafío de entregar una infraestructura cada vez más robusta, con lo que se espera que las redes de datos privadas sean de a poco reemplazadas por redes virtuales a través de Internet. De esto, surge una oportunidad para la VP de Empresa, pues estas nuevas tecnologías permiten más tipos diferentes de productos y servicios, los que permitirían hacerse cargo de un número creciente de necesidades de telecomunicaciones dentro de las empresas. Por otra parte, se ha observado a nivel de la industria, una tendencia creciente a proveer a los usuarios de equipos terminales cada vez más avanzados tecnológicamente y a menores costos. Gracias a este tipo de equipos, se hace posible ampliar la oferta de servicios, particularmente en el área de datos móviles, ya que permiten mayores velocidades de procesamiento, de conectividad y de almacenamiento. A partir de lo expuesto anteriormente, surge la oportunidad de expansión de mercado por demanda de nuevos productos y servicios que otorgan estas nuevas tecnologías, aportando una mayor cantidad de negocios por Cliente, en servicios que antes no se podrían comercializar.

- **Factores Ambientales**

Existe la preocupación de un deterioro ambiental, producto del mal uso de los recursos naturales y de empresas poco amigables con el entorno. La tendencia es la búsqueda de empresas sustentable, ya sea en una correcta explotación de materia prima, como en la utilización eficiente de los recursos.

En Chile, en mayo de 2016, se promulgó la ley 20.920 que establece el marco para la Gestión de Residuos, la Responsabilidad Extendida del Productor y el Fomento al Reciclaje. Esta ley busca disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valoración, con la finalidad de proteger a la salud de las personas y el medio ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, 2016).

Entre otras disposiciones, la ley introduce en Chile el sistema de Responsabilidad Extendida del Productor (REP), que es un instrumento de gestión de residuos, en que los productores o importadores de elementos que han sido definidos como “productos prioritarios”, tienen la obligación de organizar y financiar la gestión de los residuos originados por esos productos.

Los productos prioritarios en una primera etapa son siete: aceites lubricantes, aparatos eléctricos y electrónicos, envases y embalajes, neumáticos, pilas, baterías, diarios y revistas.

De esta manera, la normativa promueve un modelo de desarrollo en que los residuos pasan a ser un recurso de valor, ya que se incorporan nuevamente a la cadena de producción como materia prima o energía, así nada se desperdicia. Con lo anterior, también fomenta nuevas oportunidades de emprendimiento y empleos verdes.

Chile es el primer país sudamericano que implementa este instrumento, que comenzó a operar en Europa en los años 90, permitiendo avanzar hacia una economía circular.

Si bien Entel no es productor de aparatos electrónicos, sí podría eventualmente ser responsable de los residuos que se generen producto del cambio acelerado de los teléfonos móviles, modem de banda ancha, antenas en desuso, etc. Aunque lo

anterior podría tener un impacto en sus costos por una mayor utilización de recursos logísticos, de personal, de proveedores, etc., también podría generar un efecto positivo a la organización, esto, porque al ser los pioneros en gestionar de manera integral los residuos tecnológicos de las telecomunicaciones, podría además entregarles ventajas competitivas frente a sus competidores, cuando la sustentabilidad deje de ser una mera responsabilidad y se transforme en una obligación en toda el proceso productivo de las organizaciones.

En el año 2017 Entel ingresó al “Dow Jones Sustainability Index MILA Pacific Alliance”. Podemos decir que somos una de las compañías de telecomunicaciones más sustentables de Latinoamérica entre las listadas en las bolsas de Chile, México, Colombia y Perú, así como la única empresa de telecomunicaciones chilena en este índice regional. En 2016, la compañía ya había ingresado al “Dow Jones Sustainability Index Chile”. Por otra parte, durante 2017 fuimos incorporados al FTSE4Good de la Bolsa de Valores de Londres, en los índices latinoamericano y de mercados emergentes. Seguir siendo parte de estos de estos índices, manteniendo el nivel de reconocimiento implica una continua inversión en temas relacionados a la sustentabilidad como lo son el reciclaje, el uso responsable de los desechos tecnológicos y de disminuir la contaminación visual (antenas y cables sin utilizar).

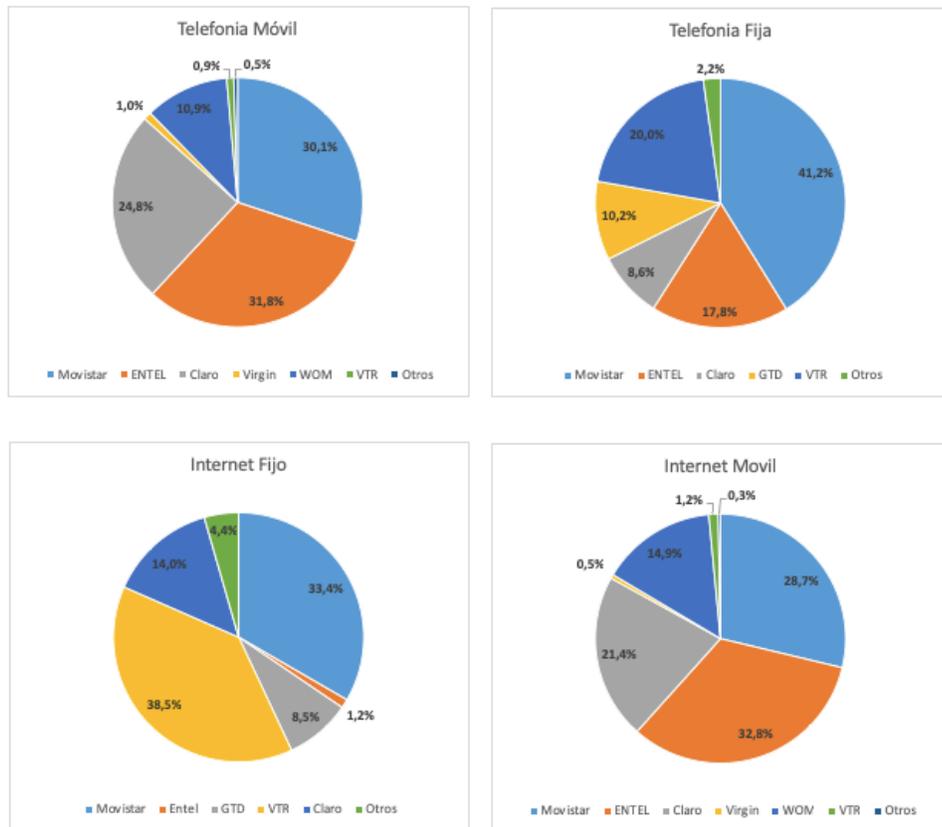
Como consecuencia indirecta, es posible detectar como oportunidad, la generación de un mercado secundario producto de la recuperación de tecnología, aumentando los ingresos mediante mecanismo como la compra inteligente (descuento adicional al cliente al traer su antiguo equipo), o la reutilización de cable y antenas en desuso.

b) Las Cinco Fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre Competidores**

Los principales actores de la industria son Claro, Movistar, Entel, WOM, GTD y Claro, los cuales concentran casi la totalidad del mercado de las telecomunicaciones. No obstante, es necesario realizar distinciones en función de los servicios que ofrece cada empresa. En la figura 4-6 se puede ver las diferentes participaciones de mercado que posee cada competidor, según el tipo de tecnología de comunicación que ofrece. Así, por ejemplo, mientras en la telefonía móvil se impone Entel con un 32,8% de la participación de mercado, seguido por Movistar con 28,7%, en lo que respecta a internet fijo, la balanza se inclina hacia VTR con 38,5% de market share, frente a un 33,4% de participación que posee Movistar.

Figura 4-6. Participación de Mercado 2017, según tipo de tecnología de comunicación

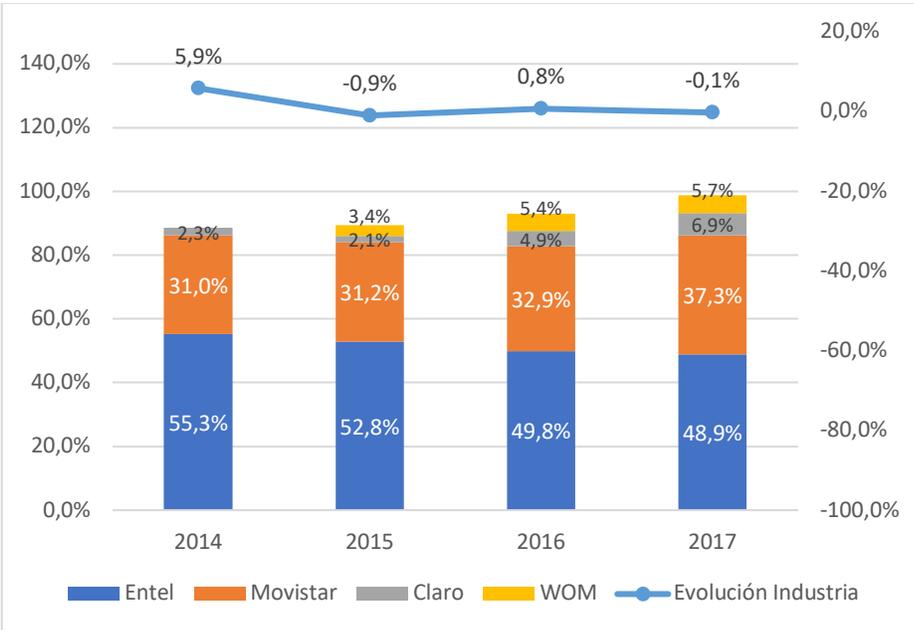


Fuente: Adaptación propia (Subtel, 2017)

Además, y como se analizó anteriormente en los Factores Político/Legales, la VP de Empresas se encuentra en un mercado maduro, con bajas expectativas de crecimiento, donde las opciones de crecimiento se dan prácticamente por una repartición de la “torta” o distribución de clientes entre los actuales (y potenciales) competidores.

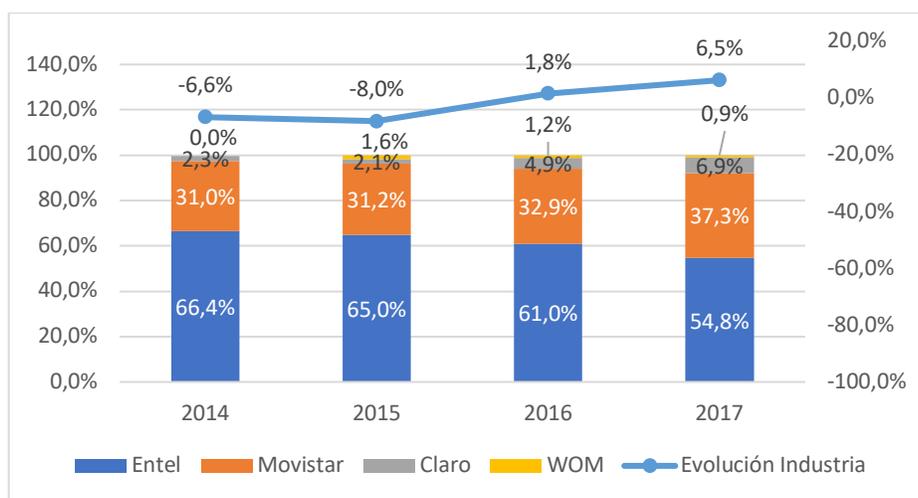
En las figuras 4-7 y 4-8 se puede apreciar la evolución en la participación de mercado que han presentado los distintos competidores, en la industria de servicios móviles empresas desde el año 2014, para los negocios de Voz y BAM respectivamente, negocios que representan un 80% del Ebitda total de la VP de Empresas. Dentro del negocio de Voz se encuentran todos los servicios relacionados a la telefonía móvil tales como cargo fijo de planes de telefonía, roaming, cargos de accesos, descarga de contenido, navegación, GPS. En BAM se agrupan los servicios de banda ancha móvil y M2M.

Figura 4-7. Evolución Market Share Negocio Voz Mercado Empresas Período 2014 - 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la compañía

Figura 4-8. Evolución Market Share Negocio BAM Mercado Empresas Período 2014 - 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la compañía

Junto con esta evolución, en las figuras 4-7 y 4-8 también es posible ver cómo el total de abonados (industria), permanece relativamente constante durante el período analizado, confirmando el hecho de que el mercado de las telecomunicaciones es una industria madura, es decir, con crecimientos acotados.

A este mercado acotado es necesario sumar las políticas regulatorias que buscan impulsar un mercado más competitivo, con la intención de generar igualdad de oportunidades entre los actuales competidores y de promover la aparición de nuevos actores en la industria. Con todo, se puede visualizar una fuerte rivalidad entre los competidores, disputando más estrechamente a cada cliente, en un sector donde las oportunidades de crecimiento implicarán necesariamente, una disminución de la participación de mercado de sus rivales.

En resumen, en un mercado con alta concentración, costos fijos elevados, una alta especialización de los activos y productos con poca diferenciación, aparece la amenaza de menores ingresos junto con una disminución de la actual base de clientes producto de una intensidad de rivalidad alta de los competidores.

- ***Nuevos Competidores***

Cuando un nuevo competidor ingresa a la industria de las telecomunicaciones, busca posicionarse dentro de la industria con algún atributo diferenciador, en base a precios más competitivos, generando una adecuación de los precios de los actuales competidores, como respuesta a estos nuevos actores del mercado. Esta reacción busca mantener su actual base de clientes y de paso, evitar la consolidación de este nuevo competidor.

Esta reacción frente a nuevos competidores se da principalmente porque el mercado de las telecomunicaciones, como requiere de una alta inversión inicial, se necesita de una fuerte inyección de capital que, a su vez, permita irrumpir en el mercado a precios competitivos que puedan generar cambios en las preferencias de los consumidores y de paso, obtener rentabilidades sostenibles en el largo plazo. Esta inversión se concentra principalmente en antenas de transmisión y en la adquisición (Licitaciones) de espectros de radiofrecuencia que permiten efectuar las telecomunicaciones. La Subtel, con la intención de aumentar la competencia, impulsa leyes que pretenden disminuir esta gran barrera de entrada, como la Ley de Antenas (arriendo de espacio físico de antenas propias a tercero) y la ley de operadores móviles virtuales (OMV) que permiten arrendar espectro de radiofrecuencia, permitiendo utilizar las redes licitadas a aquellos que no las poseen. Ejemplo, de esto último es la irrupción de WOM, con una estrategia mixta para la prestación de sus servicios. Por un lado, mediante la adquisición de Nextel, pudo utilizar antenas ya instaladas por ellos, y por otro, el arriendo de espectros de banda a Entel y Claro Chile. Por lo tanto, estos requisitos de inversión son una potente barrera de entrada para los nuevos competidores de la industria.

Por lo tanto, las barreras de entrada que existe en esta industria consideran altos requerimientos de capital, una baja diferenciación del producto, costos de cambiar de proveedor variable (medio/bajo) y una política gubernamental que, si bien busca aumentar el ingreso de nuevos participantes a la industria, no ha sido del todo efectiva como se esperaba, colocan a esta industria con un riesgo medio/bajo de ingreso de nuevos competidores. De esto surge la oportunidad de un nuevo

mercado por la incorporación de operadores móviles virtuales generando la opción de aumentar los ingresos, no obstante, el ingreso de este tipo de operadores es beneficioso para Entel como compañía, pues en lo que respecta a la VP de Empresas, deben ser considerados como una amenaza, porque si ofrecen servicios a empresas, serían competidores directos de esta vicepresidencia, en una industria ya saturada, afectando de paso las participaciones de mercado de los actuales competidores.

- **Productos Sustitutos**

Dado que existen muchos servicios y tecnologías que permiten realizar telecomunicaciones, muchos de ellos pueden ser considerados sustitutos entre sí, por ejemplo, la telefonía fija por telefonía IP, o telefonía fija por telefonía móvil, internet banda ancha móvil y fibra óptica, etc. Esta sustitución se da principalmente por la evolución tecnológica de las comunicaciones, en función de los costos de inversión, costos para los usuarios (traducido en precio), calidad de la transmisión de datos (velocidad, estabilidad), nuevos usos, etc. El mercado evolucionó desde el año 2009, donde las conexiones a internet se distribuían entre un 73% fijo y 27% móvil, a una industria con accesos a internet fijo de un 16% frente al 84% de las conexiones que utilizan internet móvil, de las cuales, el 93% de estas conexiones se realiza desde un Smartphone (Subtel, 2017). En este contexto, donde las tecnologías móviles se están transformando en el sustituto de la tecnología fija, están los servicios ofrecidos por la VP de Empresas, que, al abarcar ambos tipos de tecnologías, se convierten en complementos al momento de entregar su propuesta comercial a los clientes, pueden a su vez llegar a ser sustitutos entre sí, impactando necesariamente las decisiones comerciales de dicha vicepresidencia respecto a tales o cuales productos potenciar.

Como conclusión, el riesgo de sustitutos es muy bajo si se mira entre los distintos tipos de medios de comunicación, no obstante, entre distintas tecnologías para un mismo fin, ejemplo internet fijo/inalámbrico, el riesgo de sustitución es medio, por lo

que se puede ver la amenaza de sustitución de la tecnología fija por un mayor uso de las telecomunicaciones móviles, como la más importante.

- *Poder de Negociación de los Proveedores*

Como se mencionó en el capítulo 2, los principales proveedores de la unidad de negocios de Empresas son Ericsson, Huawei, TCT Mobile, Cisco (infraestructura de redes y comunicaciones); Apple, Huawei, Samsung, LG (equipos de telefonía celular). La relación que la VP de Empresas tiene con todos ellos es limitada, pues la Gerencia de Sistema y Servicios TI junto con la Gerencia de Compras son las encargadas de negociar con ellos. El poder de negociación con estos proveedores es variado, pues Apple y Samsung son proveedores con un alto poder de negociación, donde los precios, plazos de entrega y envío, disponibilidad de productos, entre otras materias, son prácticamente definidas por ellos. Mientras, proveedores como Huawei, Cisco, LG, tienen poder alto-medio de negociación con Entel, lo que permite a la VP de Empresas poder negociar de manera interna con la Gerencia de Compras sus requerimientos de adquisiciones.

Sumados a los anteriores, existen proveedores de contenido como Microsoft (Office 365, Cloud), Google (G-Suite), Netflix, Spotify, que tienen gran relevancia para la VP de Empresas debido a que, precisamente son sus aplicaciones las que permiten entregar un servicio de valor agregado a sus clientes. Además, los contratos que se firman con estos proveedores generalmente se realizan en dólares, son ellos los que definen los plazos, precios y cobros del tráfico tasado prácticamente, reflejando la posición dominante que tienen cada uno de ellos en sus respectivas industrias, en comparación al poder negociador de Entel y específicamente al de la VP de Empresas. No obstante, por el volumen de las transacciones y los ingresos que estos representan para la vicepresidencia, su poder de negociación se mantiene en niveles bajo-medio.

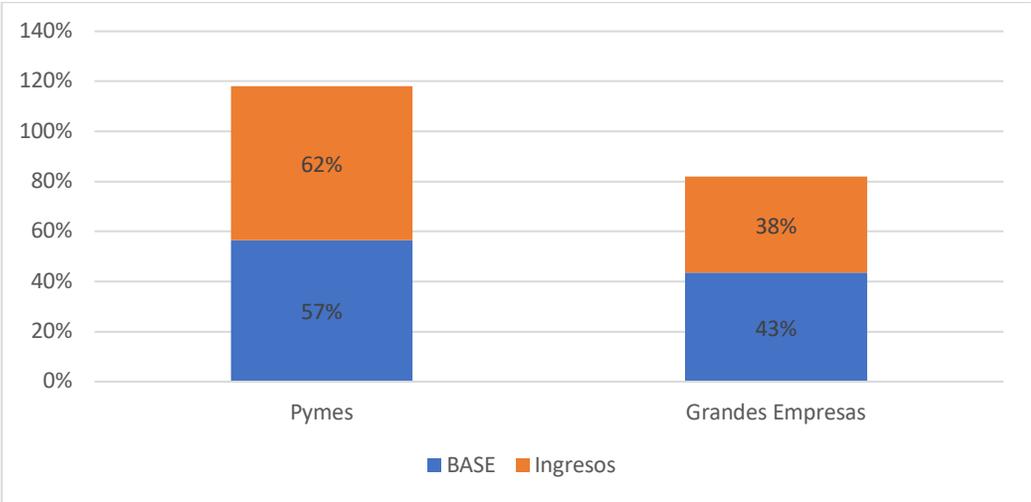
De lo anterior, el riesgo por un mayor poder de negociación de los proveedores es alto, principalmente porque los principales negocios de la VP de Empresas se

centran en negocios muy especializados con un número reducido de competidores, como son los proveedores de contenido ya mencionados, por lo que la amenaza de alta dependencia de ellos, podría generar problemas con la calidad y disponibilidad del producto ofrecido, no pudiendo sustituirlos en caso de una interrupción repentina del servicio de parte de estos proveedores, afectando de paso, la imagen de la VP de Empresas.

- **Poder de Negociación de los Consumidores**

La VP de Empresas posee dos grandes segmentaciones de clientes, Pymes y Grandes cuentas, como se puede ver en la figura 4-9 donde se muestra la distribución de los ingresos que aportan los dos grandes grupos de clientes de la VP de Empresas a diciembre de 2017. El grupo Pyme, que representa el 57% de la base de clientes, aporta un 62% de los ingresos del negocio Voz, mientras que el restante 38% de los ingresos los entrega el grupo de Grandes Empresa, que componen el 43% de la base.

Figura 4-9. Distribución Ingresos VOZ según segmentación de clientes VP Empresas

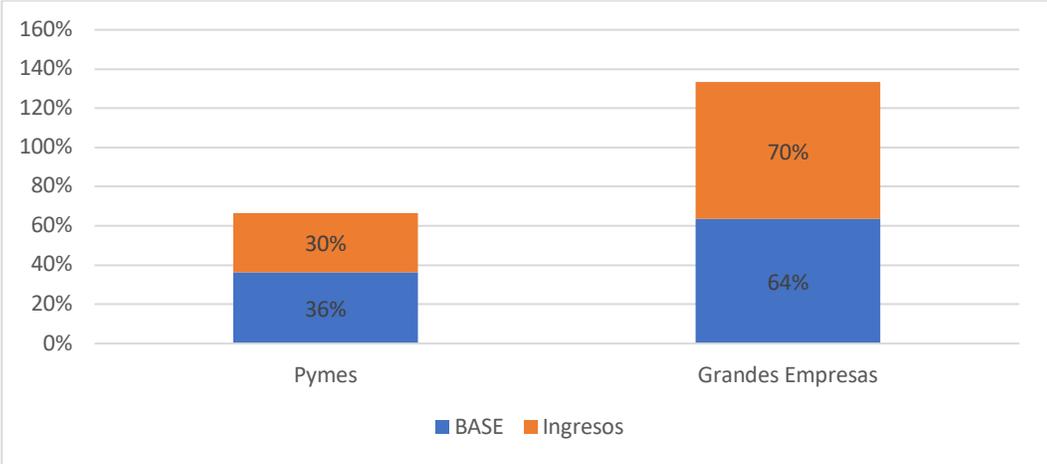


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la compañía

Si bien el grupo las Pymes posee una mayor participación en la base y en los ingresos, presenta un menor poder de negociación en comparación al que posee el segmento Grandes Empresas, esto porque las Pymes funcionan relativamente similares a personas o grupos no muy grandes de personas, es decir, una cuenta de empresa pymes tiene contratados un número menor de líneas (en cuentas de empresas individuales incluso es una cuenta, una línea de servicio). Por otro lado, el grupo Grandes Empresa, posee un poder mayor de negociación, porque, al contrario de las pymes, una cuenta de empresa puede contener muchas líneas de servicios contratadas (a lo menos una por cada trabajador), además de otros servicios como telefonía fija, aplicaciones para sus colaboradores o para la gestión de cuentas, etc.

En el producto BAM, la distribución de los ingresos y participación de las bases que tiene cada segmento de la VP de Empresas es claramente favorable al grupo de Grandes Empresas, con 64% y 70% respectivamente, tal como se ve en la figura 4-10.

Figura 4-10. Distribución Ingresos BAM según segmentación de clientes VP Empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la compañía

Lo anterior viene a ratificar aún más un mayor poder de negociación por parte de los clientes Grandes Empresas, por las razones anteriormente expuestas en el producto Voz.

De lo expuesto, surge la oportunidad para aumentar los ingresos generados por las Pymes, donde si bien los ingresos son menores, el volumen y los márgenes que generan, son mucho más significativo (ARPU 23% mayor). Del lado contrario, el segmento Grandes Empresas, al tener una mayor concentración de servicios, aumentan su poder de negociación y generan la constante amenaza de una fuga masiva de clientes.

Por otro lado, los costos de cambiar de proveedor de telecomunicaciones que tienen los clientes empresas se dan principalmente en los servicios relacionados con la tecnología fija, donde la infraestructura instalada para la prestación de servicios es difícil de reemplazar de forma rápida, ya que requieren inversión de parte de las compañías para la instalación de fibra óptica y cableado telefónico, por ejemplo. No obstante, la aparición de sustitutos móviles, como banda ancha móvil, con velocidades y estabilidad de conexión cada día más parecidas a una conexión por cable, están disminuyendo este costo de cambiar de operador.

Además, por razones expuestas en los factores legales/gubernamentales del análisis PESTEL, nuevas leyes dictadas en pro de los consumidores, aumenta aún más el poder de negociación de estos y, al tener costos de cambio relativamente bajos, surge la amenaza de pérdida de clientes en búsqueda de mejores condiciones comerciales y de mayor calidad de servicio, incentivados también por la portabilidad numérica.

En conclusión, el poder de negociación de los consumidores en la industria de las telecomunicaciones del mercado empresas, es medio/alto.

c) Resumen de Oportunidades y Amenazas del Análisis Externo

A partir del análisis externo realizado utilizando la metodología PESTEL y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se obtuvieron las oportunidades y amenazas de la industria resumidas en la Tabla 4-1 (Ver Anexo).

Tabla 4-1. Tabla Resumen Oportunidades y Amenazas del Análisis Externo

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Mayor Tamaño de Mercado por Políticas de Gobierno• Nuevas Tendencias de Uso de Tecnologías Móviles• Aumento de Mercado por Nuevos Productos Tecnológicos• Mercado Secundario por Recuperación Tecnológica• Bajos Niveles de Sustitución de Productos | <ul style="list-style-type: none">• Crecientes Requerimientos de Inversión en la Industria por Obsolescencia Acelerada• Poca Oferta de Proveedores por Alta Especialización de sus Productos.• Bajo Crecimiento de la Industria• Cambios Regulatorios (Subtel)• Cambios en Preferencias de Consumidores Hacia Nuevos Usos Tecnológicos. |

Fuente: Elaboración Propia

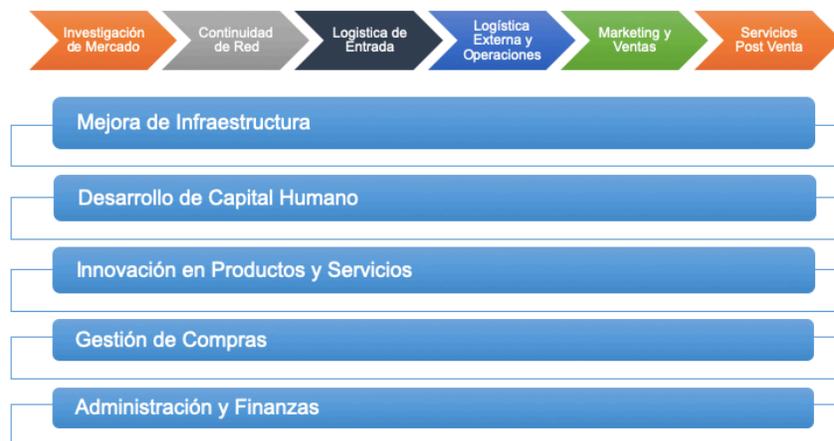
Estas oportunidades y amenazas son las que serán utilizadas posteriormente en el análisis FODA de la vicepresidencia de Entel Empresas.

4.2. Análisis Interno

a) Cadena de Valor

La cadena de valor permite identificar las actividades primarias, aquellas que entregan valor a los clientes, de aquellas que las apoyan, también llamadas actividades de soporte, como se ve en la figura 4-11:

Figura 4-11. Cadena de Valor Entel Empresas



Fuente: Elaboración propia

- **Actividades Primarias**

Investigación de Mercado: La Gerencia de Desarrollo de Negocios es la encargada de todos los procesos relacionados a la innovación de productos y servicios que surgen en la VP de Empresas. Se apoya en las Gerencias de Innovación y Marketing de la compañía para obtener información relevante del mercado global de las telecomunicaciones en relación con, nuevos productos, tendencias del mercado, desarrollo tecnológico, etc. La información recopilada es analizada desde el punto de vista de la VP de Empresas para que, posteriormente,

sea utilizada como input en el proceso de innovación de productos y servicios para que, finalmente, sean ofrecidos a sus clientes. Por lo tanto, este proceso estructurado e integrado le entrega la fortaleza de amplio conocimiento del mercado de las telecomunicaciones.

Logística de Entrada: La instalación de antenas es una mezcla de optimización de selección geográfica e inversión inmobiliaria que permite aumentar la cobertura red, buscando minimizar los costos de instalación, mantención de redes y arriendo de sitios. Los dispositivos móviles, necesarios para la entrega del servicio, son almacenados de manera centralizada en bodegas propias de Entel y distribuidos a los diferentes puntos de ventas que posee la compañía, realizando un seguimiento en línea del stock disponible en las sucursales propias. De lo anterior, la alta cobertura de red se considera una fortaleza de la VP de Empresas, mientras que una alta estructura de costos, debido a la obsolescencia acelerada de equipos móviles e insumos, puede ser considerada una .debilidad.

Continuidad de Red Operaciones: La alta inversión tecnológica, sumada a actividades que permitan mantener la continuidad y calidad de la red son vitales para entregar un servicio confiable. Si bien todo el servicio que presta la VP de Empresa utiliza en su totalidad la red de telecomunicaciones desplegada por la compañía, el mantenimiento que asegure la continuidad operacional de los servicios no depende de ella. Esto se encuentra en la Vicepresidencia de Tecnología de Operaciones, por lo que se necesita un trabajo colaborativo entre estas dos vicepresidencias, para que la calidad del servicio ofrecido por la VP de Empresas a sus clientes, no se vea mermado por fallas o interrupciones continuas de la red. La alta inversión en tecnología de punta, sumado al desarrollo colaborativo entre las gerencias antes mencionadas, resulta fortaleza su continuidad y calidad operacional de la red.

Logística de Salida: Para la prestación del servicio, la VP de Empresa utiliza las redes desplegadas por la Vicepresidencia de Tecnología de Operaciones, en el caso de la fibra óptica y redes de comunicación por cable. Para los servicios móviles e instalación de puntos de red e instalaciones (antenas, equipos, entrega de insumos), se realiza por medio de la misma Vicepresidencia, pero mediante la

externalización de los servicios, lo cual puede verse como una amenaza para la VP de Empresa, en términos de que la prestación de servicios cumpla con los protocolos definidos por la vicepresidencia, en relación con la calidad de servicio.

Marketing y Ventas: Entel Empresas tiene un fuerte desarrollo de marketing como estrategia para lograr cercanía con sus clientes, lo que a su vez permite dar a conocer la variada oferta de servicios desarrollados, y de los importantes cambios tecnológicos de la industria de las telecomunicaciones, mostrando los avances de ésta y hacia donde se mueve. Ejemplos de esto, son la Gira Entel Empresas a nivel nacional y el evento Entel Summit, en su octava versión, que trajo como invitado a Uri Levine, cofundador de la aplicación WAZE (aplicación que permite la navegación a través de dispositivos móviles).

La VP de Empresas además realiza actividades de apoyo a microempresario, con ferias, charlas y seminarios que, junto con ayudar a que estas pequeñas y medianas empresas puedan aprender de los avances tecnológicos en telecomunicaciones, otorgan la posibilidad de generar redes de contacto que puedan ofrecer sus servicios de manera masiva y, de paso, la VP de Empresa genera relaciones más cercanas para dar a conocer su mix de productos y servicios.

Todo lo anterior genera un potente reconocimiento en la industria lo que genera una fortaleza de imagen de marca, avalado por los principales rankings a nivel nacional tales como el ranking de reputación corporativa Merco Empresas (Merco Chile), ranking de reputación corporativa RepTrak (Reputation Institute 2017)

En términos de innovación, los procesos se enfocan en transformar las ideas de negocios, en soluciones que se ajusten a las necesidades de los clientes, pensando en la diferenciación de un producto que cada vez resulta ser más homogéneo. Para ello la VP de Empresas cuenta con vendedores que deben seguir protocolos de validación de procesos de venta, desarrolla capacitaciones con orientación al cliente y reuniones efectivas, por lo que su fuerza de venta especializada es una fortaleza de la vicepresidencia.

Los canales de ventas que tiene la VP de Empresas corresponden a una fracción del espacio utilizado en tiendas de la compañía, las cuales funcionan bajo las modalidades de franquicias y sucursales propias. Otra opción, son los contratos con

algunas empresas de retail, las que funcionan como si fueran una franquicia porque, si bien almacenan stock y realizan la venta en sus propias instalaciones, la activación final del servicio tiene que ser de un representante de Entel. De esto surge la debilidad de baja utilización de canales de ventas ya que hoy no se ocupa un espacio adecuado (mayormente dedicados solo a personas), por lo que se podría utilizar la misma infraestructura, con vendedores especializados, que permitan entregar un servicio un poco más personalizado, por ende, menos masivo que lo que actualmente se está ofreciendo al mercado empresas.

Servicio Post Venta: La VP de Empresa tiene servicios de post venta diferenciados según segmentación de clientes. El segmento Pymes tiene una atención mediante canales de atención masivo como lo son la página web y call center con opciones de auto atención o mediante ejecutivos comerciales de la compañía. Por el contrario, y tomando en cuenta el carácter estratégico del segmento Grandes Empresas, estos, además de las opciones de atención descritas para el segmento Pymes, también cuentan con ejecutivos comerciales de la VP Empresas, que entregan un servicio con un mayor grado de personalización, que incluye asignación de recursos especiales y tiempo de dedicación exclusiva a la resolución de sus problemas. Fortaleza de reconocimiento por nivel de servicio avalado por el ranking de experiencia de Clientes IZO, en su estudio Best Customer Experience del año 2017.

Los servicios de auto atención mediante un call center tiene un alcance masivo y menos personalizado que lo necesario para un cliente del segmento Pymes. Además, este servicio es contratado por la VP de Empresas a Entel Call Center, que es una filial de Entel, la cual además de prestar servicios a la matriz de Entel, tiene clientes externos tales como entidades públicas, instituciones financieras, empresas de retail y del sector comercio en general. A esto hay que sumarle los mayores costos que tiene frente a herramientas actuales como las páginas web, donde, además de ser una potente herramienta que va en creciente aumento de usos, según apuntan todas las tendencias en el uso de las tecnologías, permite una autogestión personalizada, posibilitando la contratación y eliminación de servicios, compra de insumos, gestión y cambios de planes, asistentes virtuales, etc. Por lo

tanto, una debilidad de la VP de Empresas es la subutilización de plataformas virtuales (página web, apps).

- **Actividades de Apoyo**

Mejorar Infraestructura: Actividades relacionadas con mejoras y mantenimiento en conectividad y redes. Estas actividades, que dependen de la VP de Tecnología y Operaciones, se encargan principalmente de las redes de fibra óptica, data center, antenas de telefonía móvil, centrales satelitales y de microondas, y edificios corporativos.

Para tener despliegue de la mejor infraestructura, la compañía busca constantemente generar alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos como Huawei y Ericsson. Para esto la VP de Empresas se apoya en la Gerencia de compras, obteniendo como resultado, una fortaleza en infraestructura de tecnología de punta, siempre a la vanguardia de la industria nacional, permitiéndole entregar un mejor servicio tanto en cobertura, como en calidad de la señal.

Por otra parte, hay infraestructura que va quedando obsoleta sin la posibilidad de reemplazarla o limitar su mantenimiento, ya sea por los costos de reemplazo, como la fibra óptica, o porque aún existen clientes que usan dichas tecnologías, y que, por ley, hay que mantenerlos, aunque ya no sea rentable, como lo es el caso de la red 2g. Por lo tanto, se tiene una debilidad de altos costos por esta tecnología que requiere mantenimiento y protocolos de reposición del servicio de manera obligatoria.

Desarrollar Capital Humano: La gestión del capital humano es altamente considerada en Entel Empresas, con capacitaciones continuas tanto de habilidades blandas como técnicas, todas ellas acorde a la consecución de los objetivos planteados y a los nuevos perfiles de profesionales que se requieren. Para ello, mediante el apoyo de la Gerencia de RR.HH. invierte recursos en capacitaciones técnicas online y presenciales, programas de continuidad de estudios (becas de diplomados y magister) y certificaciones, todo con foco a su actividad profesional

dentro de la empresa. Estas capacitaciones y planes de perfeccionamiento buscan un desarrollo profesional y retención de talentos, por lo que se considera una fortaleza el contar con plan de retención de talento en telecomunicaciones.

Como parte de la retención se consideran diversos programas de beneficios tales como seguros complementarios, descuentos en planes de telefonía, bonos de productividad entre otros. No obstante, los bonos de productividad (cumplimiento de objetivos) aplican sólo desde estamento de jefatura, para el estamento analista, existe un bono por cumplimiento asociado al desempeño global de la organización y no al desempeño individual. Lo anterior, sumado a un deficiente desarrollo de carrera, producto de una falta de definición de cargos y de las condiciones clara del cómo avanzar en la organización (junior, senior, experto) se convierte en una debilidad que podría no lograr retener de manera efectiva el talento.

Innovación en Productos y Servicios: Este proceso está tomando cada vez más importancia dentro de la cadena de valor de las compañías, dado que todos los productos que se puedan ofrecen pueden ser replicados por los competidores, no obstante, innovando en el servicio que hay detrás de cada producto, es posible diferenciarse de los ofrecidos por la competencia.

La Gerencia de Innovación, que forma parte de la VP de Transferencia y Soporte al negocio, es la encargada de obtener información relevante del mercado, analizar tendencias tecnológicas, evaluar la posibilidad de nuevos competidores, conocer nuevos productos, ver opciones de apertura de la compañía a nuevos mercados (Entel Perú, por ejemplo), entre otros.

Las actividades de innovación tienen foco principal en el desarrollo de nuevos negocios a partir de productos de otros proveedores, es decir, se busca entender cómo integrar aplicaciones y tecnología disponible en el mercado, a la propuesta comercial de la compañía. Ejemplo de esto son los proveedores de contenido como Netflix y Spotify, que permitieron realizar el pago de la suscripción mensual de estos servicios, a través de las cuentas de los clientes de Entel. Sin embargo, una estructura jerárquica y con roles de mando bien definidos y rígida, puede jugar en contra si lo que se quiere es generar una cultura de innovación y, por ende, terminaría transformándose en una debilidad.

Compras Estratégicas: Unas de las actividades de apoyo esenciales es el equipo de compras, especialmente aquellos que realizan compras estratégicas, las cuales conllevan un fuerte análisis de la industria, las tendencias y los proveedores claves del mercado. Lo anterior, si bien permite obtener precios competitivos, va a estar relacionado con el objetivo principal, que es conseguir las mejores tecnologías para entregar un servicio de calidad. Esta Gerencia de Compras, en colaboración con la Gerencia de Finanzas y Control de Gestión, se encarga también de la gestión de inventario que posee la compañía, administrando el stock disponible y los costos de almacenamiento respectivos.

Administración y Finanzas: En mercados maduros y de crecimientos acotados, las actividades que realiza la Gerencia de Finanzas y Control de Gestión cobran vital importancia, especialmente cuando dentro de los objetivos estratégicos se encuentra el aumento de la rentabilidad, debido a que, si los ingresos no crecen, es primordial controlar y hacer gestión sobre los gastos de la UEN. Acá se controlan las metas de los presupuestos anuales y trimestrales, que son presentados al directorio de la compañía.

Además, dentro de los procesos que se realizan en esta gerencia, se encuentran aquellos relacionados con la obtención de financiamiento y el control de las inversiones de la compañía. Una inversión importante que necesitó financiamiento especial fue la decisión de comprar Nextel Perú, para marcar presencia internacional en el país vecino y posicionar la marca Entel en el extranjero.

En un mercado que necesita fuertes inversiones constantemente, mantener una salud financiera estable permite conseguir financiamiento tanto en disponibilidad (bonos, bancos) como en calidad (tasas de interés competitiva). Esta salud financiera, avalada por los análisis financieros presentados en la memoria, generan una fortaleza en términos de caja y de opciones de financiamiento.

Control de Riesgos y Auditoría: La Gerencia de Auditoría Interna y Riesgos Operacionales presenta dos veces al año la política de riesgos y el sistema de responsabilidad penal de las personas jurídicas. Además de realizar auditorías internas (continuas, planificadas y spot), trabaja en conjunto con auditores externos para cumplir con los requerimientos exigidos por los directores de la compañía.

Mantiene relación directa con el directorio, al que presentan las políticas de control y gestión de riesgo, le proponen empresas como candidatas de auditores externos, desarrolla los códigos de ética y manuales de aplicación y mantiene actualizado el mapa de micro riesgos de la organización. Dentro de sus responsabilidades, también se encuentra el velar por el cumplimiento de los mecanismos de gobierno de la gestión de riesgo, promoviendo la cultura y asegurando su entendimiento, coordinar y servir de apoyo de las unidades organizacionales, en la identificación, análisis, evaluación, registro y mitigación de los riesgos.

Lo anterior con el fin de minimizar los riesgos corporativos, con foco en riesgos operacionales, continuidad de negocio, seguridad de la información y gestión de riesgos de acceso a sistemas. Además, cuenta con un canal de acceso público de denuncias (personalizadas y anónimas), del cual surgen las principales (sobre el 50%) auditorías no planificadas dentro de la organización. Dichas denuncias son en su mayoría, relativas al cumplimiento de las normas de conducta ética y conflictos de interés. Se encarga del seguimiento y trazabilidad de todos los proyectos asociados a la gestión de riesgos, ya sean estos internos de cada área o transversales a la organización.

Gestión Legal: Los procesos de la asesoría legal de la compañía, son procesos transversales y de alta demanda, especialmente en industrias reguladas como es el caso de las telecomunicaciones. Participa de procesos de licitación de espectros, tanto en la revisión de los requerimientos legales solicitados por el gobierno como en la correcta escritura de las propuestas presentada y los eventuales contratos posteriormente firmados. Se encarga de todo lo relacionado en materia de contratos (proveedores, clientes, estado), velando por los intereses de la organización en términos judiciales.

Cuando se producen cambios regulatorios por parte del gobierno, como nuevos procesos tarifarios, portabilidad numérica, ley de antenas, entre otras, es esta gerencia la encargada de analizar en términos legales dichos cambios, entregando sus reparos a las instituciones pertinentes (tribunal de libre competencia, juzgados y cortes, etc.) en caso de ser necesario. A su vez, es responsable de las demandas

colectivas de parte de consumidores y de los diferentes procesos judiciales con proveedores y competidores que pudieran surgir.

Regulación y Asuntos Corporativos. Esta gerencia está a cargo de todo lo relacionado a la administración de los espectros como lo son el pago por uso y una óptima utilización de esos recursos adquiridos.

A lo anterior, y por medio de su área de Dirección de Sustentabilidad y Comunidades, se encarga de velar por la implementación y el cumplimiento de las políticas de sustentabilidad de la organización.

Por otra parte, es también la encargada de mantener relaciones con todos los grupos de interés de la organización, generando instancias de diálogos e interacción mediante los distintos canales o mecanismos de comunicación que la empresa dispone para ellos.

b) Análisis de Recursos

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2015), por lo que el presente análisis permitirá identificar los principales recursos que posee la VP de Empresas, que le permita conseguir su estrategia.

- **Recursos Tangibles**

Recursos Físicos: Entel Empresas cuenta con el respaldo de la infraestructura de Redes y Conectividad de Entel, tales como Fibra óptica, data center, antenas e instalaciones de transmisión satelital; además posee tiendas propias (canales de ventas) dirigidos al segmento Empresas. Otros de los recursos físicos importantes son los terrenos y edificios, tanto propios como en arrendamiento, plantas, equipos y equipamiento de tecnologías de información y recursos destinados a una Intranet (que sirve de comunicación y para generar comunidad dentro de la organización),

junto a una página web que sirve tanto de marketing online como punto de venta virtual.

Dentro de los recursos mencionados anteriormente, es necesario mencionar de forma particular el edificio corporativo actual, ya que es un recurso físico que busca modificar la cultura organizacional instaurando una nueva manera de trabajar con nuevos espacios colaborativos y de trabajo fluido.

De lo mencionado anteriormente, es posible identificar una fortaleza de alta infraestructura de red.

Recursos La VP de Empresas, como parte de Entel, cuenta con la capacidad financiera y de opciones de financiamiento que presenta esta última. En términos corporativos, la deuda financiera neta cerró el año en \$1.443,2 millones, que equivale a 5% de crecimiento comparado con el cierre de 2016. La deuda de la compañía se encuentra totalmente cubierta contra las variaciones del tipo de cambio mediante instrumentos derivados. La utilidad final de 2017 alcanzó a \$43.410 millones, \$9.252 millones (+27%) por sobre el cierre del año anterior (\$34.158 millones). Las inversiones (excluyendo licencias espectrales) en 2017 alcanzaron a \$387.011 millones, aumentando en \$23.728 millones (+6,5%) respecto 2016. La operación consolidada muestra un flujo de caja operativo positivo al cierre del presente año de \$65.905 millones, mejorando desde un flujo negativo de \$7.534 millones con que cerró 2016. Este mejor desempeño se debió a mejoras en el capital de trabajo y EBITDA consolidado (Entel S.A., 2017).

Esta alta disponibilidad de opciones de financiamiento capital de trabajo y flujo de caja, sumado un bajo nivel de endeudamiento, le entregan una fortaleza financiera a la vicepresidencia.

- ***Recursos Intangibles***

Tecnológicos: La VP de Empresas, cuenta con derechos de uso sobre capacidades de fibra óptica y licencias de adjudicación de espectros de banda provenientes de Entel. Posee licencias de software para manejos de la información y gestión, tales como SAP, Office 365, SAS, Oracle, Power BI, entre otros. No

obstante, muchos de estos recursos de sistemas de información no están integrados al resto o son redundantes, como es el caso de áreas que ocupan PowerBI, otras Qlikview y algunas OracleBI, dificultando a la estandarización y fluidez de la información de diversas áreas.

Capital Humano e Intelectual: Los colaboradores de Entel Empresa tienen una vasta experiencia en telecomunicaciones, esto se ha generado por la presencia de trabajadores que han acompañado la UEN por largos años, pero también por personas jóvenes y proactivas que han aprendido sobre la empresa. Ambos grupos están altamente capacitados, con enfoque al cliente y la innovación.

Reputación e Imagen: Numerosos son los premios y reconocimientos que Entel ha recibido, dentro de los más importantes se encuentran los siguientes:

- Top 10 Ranking Merco de reputación corporativa.
- Primer lugar Primer lugar en ranking RepTrak de reputación empresas de telecomunicaciones.
- Primer lugar Experiencia de Clientes en Ranking IZO

Por su parte, la VP de Empresas posee un 38% de Preferencia de la Marca y un potente reconocimiento, donde Entel sigue siendo líder en Top of Mind de Marca en el negocio móvil con un 43 %).

Cabe destacar que, si bien la Torre Entel es un recurso tangible, posee un potente efecto que como icono de marca la compañía.

Relaciones: Posee Alianza con Vodafone, Ericsson, Huawei, entre otros, con el fin de adelantarse a las tendencias tecnológicas y de mercado; lo anterior con el objetivo de estar a la vanguardia de los desarrollos y avances que podrían impactar el negocio, entregándole la fortaleza de contar con alianzas estratégicas claves.

Dentro de las capacidades de Entel Empresa se destaca su habilidad de adaptación debido al constante análisis de la industria global de las telecomunicaciones, lo que le permite anticipar y generar tendencias; muestra además una gran flexibilidad al momento de diversificar sus productos y servicios,

dado el conocimiento que adquiere de sus clientes, gracias a un dedicado servicio de atención al cliente y al desarrollo de marca, relacionado con el área de marketing.

c) Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

A partir del análisis interno realizado mediante el estudio de la Cadena de Valor y de Recursos de la VP de Empresas, se obtuvieron las fortalezas y debilidades de la vicepresidencia resumidas en la Tabla 4-2 (Ver Anexos).

Tabla 4-2. Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Foco en la Innovación• Amplia Cobertura de Red• Gran Disponibilidad de Red• Alta Tecnología de Punta• Buena Salud Financiera• Potente Servicio al Cliente | <ul style="list-style-type: none">• Altos Costos de Operación y Mantenimiento por Alto Despliegue de Red.• Baja Integración de Sistemas de Información• Estructura Organizacional Jerárquica• Baja Efectividad de Políticas de Retención• Baja Utilización de Canales de Ventas• Externalización de Servicios que Afecten la Calidad. |

Fuente: Elaboración propia

Estas Fortalezas y Debilidades son las que serán utilizadas posteriormente en el análisis FODA de la VP de Empresas.

4.3. Análisis FODA.

A continuación, se reúnen los resúmenes de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mostradas anteriormente en las Tablas 4-1 y 4-2 respectivamente, para la elaboración del FODA cuantitativo (Cancino, 2017), de la VP de Empresa.

Los valores que se utilizarán para definir el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza dentro de la matriz del FODA cuantitativo son: 1 (Bajo o Nulo Impacto), 3 (Impacto Medio) y 5 (Alto Impacto). Para una mejor comprensión visual, la matriz completa del FODA Cuantitativo se fragmentó en las sub matrices Fortalezas/Oportunidades, Fortalezas/Amenazas, Debilidades/Oportunidades y Debilidades/Amenazas que se muestran en las Tablas 4-3, 4-4, 4-5 y 4-6 respectivamente.

La metodología del FODA cuantitativo, en resumen, nos indica el impacto que tiene una variable (fila) sobre otra (columna) y viceversa, generando un promedio final que indica las variables más relevantes a considerar. Es decir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con un mayor valor promedio.

En la tabla 4-3 se realiza el cruce entre Fortalezas y Oportunidades.

Tabla 4-3. Matriz FODA Cuantitativo: Fortalezas/Oportunidades

| | | OPORTUNIDADES | | | | | PROMEDIO | |
|------------|----|-----------------------------|---|--|---|---|----------|-----|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | | |
| | | Mayor Tamaño de Mercado | Nuevas Tendencias de Uso de Tecnologías Móviles | Aumento de Mercado por Nuevos Productos Tecnológicos | Mercado Secundario por Recuperación Tecnológica | Bajos Niveles de Sustitución de Productos | | |
| FORTALEZAS | F1 | Foco en la Innovación | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4,2 |
| | F2 | Amplia Cobertura de Red | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 |
| | F3 | Gran Disponibilidad de Red | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 |
| | F4 | Alta Tecnología de Punta | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3,4 |
| | F5 | Buena Salud Financiera | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3,4 |
| | F6 | Potente Servicio al Cliente | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4,2 |
| PROMEDIO | | | 4,7 | 5,0 | 5,0 | 3,3 | 2,7 | |

Fuente: Elaboración propia

Del cruce realizado en la Tabla 4-3 se desprenden las Fortalezas y Oportunidades relevantes:

- F1: Foco en la Innovación
- F2: Amplia Cobertura de Red
- F3: Gran Disponibilidad de Red.
- F6: Potente Servicio al Cliente
- O2: Nuevas Tendencias de Usos de Tecnologías Móviles.
- O1: Mayor Tamaño de Mercado.
- O3: Aumento de Mercado por Nuevos Productos Tecnológicos.

Tabla 4-4. Matriz FODA Cuantitativo: Debilidades/Oportunidades

| | | OPORTUNIDADES | | | | | PROMEDIO | |
|-------------|----|---|---|--|---|---|------------|-----|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | | |
| | | Mayor Tamaño de Mercado | Nuevas Tendencias de Uso de Tecnologías Móviles | Aumento de Mercado por Nuevos Productos Tecnológicos | Mercado Secundario por Recuperación Tecnológica | Bajos Niveles de Sustitución de Productos | | |
| DEBILIDADES | D1 | Altos Costos de Operación y Mantenimiento | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2,2 |
| | D2 | Baja Integración de Sistemas de Información | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1,8 |
| | D3 | Estructura Organizacional Jerárquica | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| | D4 | Baja Efectividad de Políticas de Retención | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 |
| | D5 | Baja Utilización de Canales de Ventas | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2,2 |
| | D6 | Externalización de Servicios | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1,8 |
| | | PROMEDIO | 2,3 | 3,3 | 3,0 | 1,7 | 1,3 | |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4-4 se puede apreciar que las Debilidades y Oportunidades relevantes:

- D3: Estructura Organizacional Jerárquica.
- D4: Baja Efectividad de Políticas de Retención.
- O2: Nuevas Tendencias de Uso de Tecnologías Móviles.
- O3: Aumento de Mercado por Nuevos Productos Tecnológicos.

Tabla 4-5. Matriz FODA Cuantitativo: Fortalezas/Amenazas

| | | AMENAZAS | | | | | PROMEDIO | |
|------------|----|--|---|----------------------------------|----------------------|---|----------|-----|
| | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | | |
| | | Crecientes Requerimientos de Inversión por Obsolescencia Acelerada | Poca Oferta de Proveedores por Alta Especialización de sus Productos. | Bajo Crecimiento de la Industria | Cambios Regulatorios | Cambios en Preferencias de Consumidores | | |
| FORTALEZAS | F1 | Foco en la Innovación | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4,2 |
| | F2 | Amplia Cobertura de Red | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2,6 |
| | F3 | Gran Disponibilidad de Red | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4,2 |
| | F4 | Alta Tecnología de Punta | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4,6 |
| | F5 | Buena Salud Financiera | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2,6 |
| | F6 | Potente Servicio al Cliente | 1 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| PROMEDIO | | | 3,7 | 3,0 | 4,3 | 2,7 | 4,0 | |

Fuente: Elaboración propia

De igual forma que en los cruces anteriores, de la Tabla 4-5 se pueden obtener las Fortalezas y Amenazas con un mayor impacto:

- F4: Alta Tecnología de Punta.
- F3: Gran Disponibilidad de Red.
- F1: Foco en la Innovación.
- A3: Bajo Crecimiento de la Industria.
- A5: Cambios en las Preferencias de los Consumidores

Tabla 4-6. Matriz FODA Cuantitativo: Debilidades/Amenazas

| | | AMENAZAS | | | | | PROMEDIO | |
|-------------|----------|--|---|----------------------------------|----------------------|---|----------|-----|
| | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | | |
| | | Crecientes Requerimientos de Inversión por Obsolescencia Acelerada | Poca Oferta de Proveedores por Alta Especialización de sus Productos. | Bajo Crecimiento de la Industria | Cambios Regulatorios | Cambios en Preferencias de Consumidores | | |
| DEBILIDADES | D1 | Altos Costos de Operación y Mantenimiento | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,4 |
| | D2 | Baja Integración de Sistemas de Información | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2,6 |
| | D3 | Estructura Organizacional Jerárquica | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2,6 |
| | D4 | Baja Efectividad de Políticas de Retención | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3,4 |
| | D5 | Baja Utilización de Canales de Ventas | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2,6 |
| | D6 | Externalización de Servicios | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1,8 |
| | PROMEDIO | | | 2,0 | 2,0 | 4,0 | 1,7 | 4,0 |

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la Tabla 4-6 se pueden detectar las Amenazas y Debilidades más relevantes:

- D1: Altos Costos de Operación y Mantenimiento.
- D4: Baja Efectividad de Políticas de Retención.
- A3: Bajo Crecimiento de la Industria.
- A5: Cambios en las Preferencias de los Consumidores.
-

De lo anteriormente expuesto, las oportunidades seleccionadas como objetivos estratégicos son las de mayor valor positivo, y están relacionadas a las oportunidades de crecimiento y al aprovechamiento de las nuevas tecnologías para el desarrollo de productos. Respecto a las amenazas que debe poner atención la vicepresidencia de Entel Empresas, son las de mayor impacto negativo, las que se relacionan a los cambios en las preferencias del uso de la tecnología por parte de

los consumidores y a bajos crecimientos esperados de la industria con características de negocio maduro.

Los principales recursos que debe utilizar la vicepresidencia de Entel Empresas para aprovechar al máximo sus oportunidades son su capital humano con foco en la innovación y en el servicio al cliente y su gran disponibilidad red con tecnología de punta.

Además, debe potenciar la retención del personal y mejorar su estructura organizacional, ambas debilidades importantes que podrían imposibilitar a la VP de Empresas aprovechar las oportunidades que se esperan. Además, debe ser capaz de gestionar de mejor manera sus altos costos de operación y mantenimiento para no perder las rentabilidades históricas, debido a un menor crecimiento esperado de la industria y a cambios en las preferencias de los consumidores que migran de manera más aceleradas a otros tipos de tecnologías.

En resumen, la vicepresidencia debe ser capaz de diferenciarse de sus competidores en la calidad del servicio de red y de atención al cliente, desarrollando productos innovadores y de altos estándares de usabilidad y calidad, con el fin de adquirir una porción cada vez mayor del mercado. Si bien este foco de crecimiento diferenciador permite tener precios levemente por sobre los de sus competidores, de todas formas, es necesario tener controlados de manera eficiente los costos, para asegurar la rentabilidad esperada, pues un leve aumento en los precios podría generar fuga de clientes hacia la competencia, debido al bajo crecimiento de la industria y una mayor cantidad de competidores.

A partir de la matriz del FODA cuantitativo, se realizará un análisis que contempla el cruce entre sus cuatro dimensiones.

a) Análisis de Debilidades v/s Oportunidades.

Por un lado, tener una debilidad relacionada a la baja efectividad de las políticas de retención, podría aumentar la rotación de personal capacitado y con conocimiento del mercado de las telecomunicaciones, tanto hacia otras industrias como a los competidores directos de la VP de Empresas, llevándose el conocimiento y habilidades adquiridas en la compañía, en beneficio de sus rivales. No hacerse cargo de esta debilidad podría no permitir aprovechar las oportunidades de nuevos negocios propuestos por este personal especializado, con conocimiento de las nuevas tendencias en telecomunicaciones móviles y a los nuevos productos que puedan ofrecer a sus clientes, debido a nuevas herramientas que entrega las tecnologías actuales y futuras.

Junto con lo anterior, la debilidad de tener una estructura jerárquica y rígida podría jugar en contra de las pretensiones de tener una cultura de innovación, necesaria para impulsar el desarrollo transversal de nuevos productos y servicios que permitan adelantarse a las nuevas tendencias de uso y de mejoras tecnológicas.

b) Análisis Debilidades v/s Amenazas

La debilidad de tener una baja efectividad de políticas de retención podría provocar una mayor rotación de personal experto hacia la competencia, con la consiguiente fuga de conocimiento y recursos valiosos de personal especializado, que conoce al mercado objetivo de la VP de Empresas y que pueda anticiparse a los cambios en las preferencias de consumidores. Si este tipo de personal se mueve dentro de la industria a la competencia de la VP de Empresas, podría afectar negativamente su competitividad en términos de participación de mercado, producto de una oferta comercial menos valorada por el mercado sumado a un bajo crecimiento proyectado de la industria. Es necesario hacer frente a las nuevas exigencias de clientes preparados e informados que no dudarán en cambiarse de proveedor de telecomunicaciones, si no se cumple la promesa de un servicio

personalizado que entregan los profesionales capacitados en la compañía y que, además, lo podría ofrecer la competencia con el nuevo know how adquirido.

Además, la debilidad de tener altos costos de operación y mantenimiento en redes, especialmente en redes que no están siendo rentables como la red 2G o red fija desplegada con cada vez un menor uso, obliga a destinar recursos adicionales a mantenimiento que podrían ser invertidos en proyectos más rentables, especialmente en un mercado con bajas expectativas de crecimiento y de nuevas preferencias en el consumo de sus clientes. Estos altos costos también incrementan debido a operaciones de mantenimiento, que permitan mantener niveles de servicio por sobre la competencia, buscando diferenciarse de sus principales competidores, diferenciación que, en negocios maduros como el de las telecomunicaciones, se torna cada vez más importante. Estos negocios maduros, también exigen ser cada más eficientes en costos, si se pretende mantener en el futuro, rentabilidades similares a las obtenidas en el pasado.

c) Análisis Fortalezas v/s Amenazas

En una industria de bajo crecimiento y que además tenga cambios significativos en las preferencias de los consumidores, son dos amenazas que proyectan una dura batalla por conseguir (o mantener) clientes. Con consumidores más exigentes, es necesario diversificar un producto que ha empezado a convertirse en homogéneo, donde la diferenciación juega un papel importante al momento de competir. Dicha diferenciación viene de la mano de la innovación, tanto en la variedad de productos y servicios nuevos que satisfagan tanto las necesidades de los clientes de la VP de Empresas como en lo que respecta a la entrega de un servicio más personalizado y potente, que brinde una mejor atención y una experiencia de calidad superior. Lo anterior, sumado a una red con alta disponibilidad que permite estar la mayor parte del tiempo conectado y con una tecnología de punta, la VP de Empresas estaría en condiciones de enfrentar este tipo de amenazas, si no descuida sus actuales fortalezas que las diferencian de sus competidores más cercanos.

d) Análisis Fortalezas v/s Oportunidades

Fortalezas como tener alto foco en la innovación y un potente servicio al cliente de la VP de Empresas, podría ayudar a aprovechar las oportunidades que entregan los nuevos productos tecnológicos, respecto a las nuevas tendencias de uso que los consumidores le están dando a las actuales tecnologías móviles. Desarrollo de nuevos productos integrados, migración de tecnología fija a móvil y aplicaciones móviles, son algunos potenciales ejemplos de campos de acción de la innovación y, sumado a oportunidades de un mayor mercado, ya sea por decisiones gubernamentales o por iniciativa propia, junto con sus fortalezas de una amplia cobertura de la red y potente servicio al cliente como factores diferenciadores, existen las condiciones para que la VP de Empresas pueda sacar provecho a este escenario que se proyecta, siempre y cuando sus principales fortalezas sean potenciadas en el tiempo.

Lo anterior, se resume en el cruce FODA de la tabla 4-7, donde se describen las principales estrategias que puede abordar la unidad de negocios de Entel Empresas.

Tabla 4-7. Matriz Cruce FODA

| | Oportunidad | Amenaza |
|-----------|---|---|
| Fortaleza | <ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas de marketing que refuercen la imagen de marca. Generar estudios periódicos respecto a los productos ofrecidos por las principales compañías de telecomunicaciones a nivel mundial. | <ul style="list-style-type: none"> Implementar nuevos programas de desarrollo de productos. Potenciar las alianzas estratégicas con proveedores claves. |
| Debilidad | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa eficaz de retención de personal. Crear una nueva estructura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Alinear las actividades de la VP de Empresas con la Gerencia de Operaciones, para mejorar los planes de mantenimiento y reposición del servicio. Desarrollar planes de desarrollo de carrera y perfeccionamiento con foco en el cliente. |

Fuente: Elaboración propia

4.4. Posicionamiento Estratégico

Del análisis FODA mostrado en el apartado 4.3, es posible concluir que la VP de Empresas se encuentra bien posicionada para enfrentar sus desafíos estratégicos, siempre y cuando no descuide debilidades importantes como lo es la baja efectividad de los procesos de retención. Para ello, la unidad de negocios deberá rediseñar los actuales programas de perfeccionamiento, desarrollo de carrera y planes de compensación de los colaboradores, los cuales, deben estar orientados a capturar y retener el personal especializado con el que espera contar la vicepresidencia, si lo que pretende es tener productos innovadores y un servicio diferenciador en la industria.

Otro punto importante derivado del análisis FODA, tiene relación con la estructura jerárquica que tiene la vicepresidencia, lo cual produce períodos de desarrollo de productos extensos y dificulta el desarrollo de una cultura de la innovación, pensada en el cliente, dificultando llegar a los consumidores con productos variados e innovadores que permitan capturar una mayor participación de mercado en un mercado cada vez más saturado y con bajas expectativas de crecimiento. Además, y producto de este mercado maduro, con altos niveles de rivalidad entre los competidores y con un producto relativamente homogéneo, el precio comienza a ser un factor de decisión importante en la elección de los consumidores, impulsado también a la baja por la aparición de nuevos competidores, es necesario ser aún más eficiente en costos, no como diferenciador de la industria, si no en la optimización de la asignación de sus recursos para mantener los niveles de diferenciación del servicio de la VP de Empresas, pero sin descuidar sus actuales márgenes.

Contar con tecnología de punta, requerirá generar alianzas con más proveedores, tanto de infraestructura como de contenidos, lo que le permitirá a la VP de Empresas ofrecer una calidad de conexión y acceso continuo a la información junto con disminuir los costos por mejores negociaciones de precios de equipos y licencias de software en el caso de proveedores de contenidos y aplicaciones móviles.

4.5. Descripción de la Estrategia de la Empresa

Así como la Vicepresidencia Entel Empresas forma parte de Entel, su estrategia debe ser estar alineada con la estrategia de la compañía. Por lo tanto, y para comprender de mejor manera la estrategia de Entel Empresas, es necesario conocer la estrategia definida por la organización (Entel S.A., 2017).

La estrategia de Entel, en un escenario de bajo dinamismo económico y en una industria de bajo crecimiento debido a un negocio maduro de telecomunicaciones, se enfoca en una transformación de la compañía hacia lo digital, privilegiando el crecimiento del mercado fijo empresas y hogar. Decide mantener una propuesta

diferenciadora y de alta inversión en infraestructura, enfocando los esfuerzos en potenciar el crecimiento en negocios fijos y TI empresas con especial atención en desarrollo de nuevos negocios digitales tales como los servicios en la “nube”, big data e IoT (Internet de las cosas por sus siglas en inglés).

En términos organizacionales, propone una transformación digital, que entregue una experiencia simple y única a sus clientes y trabajadores, con mayor agilidad y eficiencia en los procesos. Con lo anterior, se propone a ser una empresa que inspire y atraiga profesionales y personas de primer nivel, con talento y de todas las edades, un nuevo desarrollo de plataformas de sistemas integrados que den soporte al negocio que generen nuevas formas de trabajar, con foco en la innovación y la experiencia del cliente.

En resumen, su estrategia se sustenta en cuatro pilares estratégicos, mejor infraestructura, innovación y adaptación, organización y personas “best in class” y experiencia distintiva, con el fin de conseguir niveles de eficiencia y rentabilidad acordes a empresas de telecomunicaciones a nivel internacional, con una gran responsabilidad social.

En línea con la estrategia de Entel planteada, la estrategia de la unidad de negocio, para conseguir aumentar su rentabilidad, espera conseguir mayores ingresos de su actual base de clientes y, en paralelo, incrementar su actual cartera de consumidores. Además, y debido a un bajo crecimiento de la industria local y el aumento de los competidores señalados anteriormente deberá ser eficientes en costos para mantener niveles esperados de rentabilidad, producto de un menor precio impulsado en una industria altamente concentrada y con crecimientos propios de un negocio maduro.

Para conseguir estos objetivos, ofrecerá a sus clientes una oferta integral y customizada de productos, que ayude tanto a las microempresas a incluir las nuevas tecnologías de gestión de la información (como uso de datos en la nube) en sus negocios, como a las grandes empresas con soluciones más sofisticadas, es decir soluciones digitales alojadas en “nubes” o servicios cloud de gran capacidad de almacenamiento y en soluciones de almacenamiento físico, como es el arriendo espacios en datacenter para consumidores más especializados. En resumen,

poseer un mix completo de productos y servicios que se ajusten a las necesidades específicas de cada segmento objetivo de Entel Empresas.

Para mantener el prestigio de la marca y mantener un servicio de calidad, éste debe asegurar la conectividad y la confiabilidad de la información, permitiéndoles el control y acceso en todo momento a sus clientes. Este punto es relevante, dado que la conectividad está a cargo de un área especializada que se encuentra fuera de la unidad de negocio, por lo que se hace imprescindible contar con buenos acuerdos de niveles de servicio.

A su vez, debe seguir potenciando los procesos de innovación para generar mejores propuestas comerciales (no sólo más oferta comercial), que aprovechen la infraestructura de redes que poseen y personalicen los distintos productos y servicios que entregan. Dicha gestión de la innovación también debe ser capaz de impulsar un servicio al cliente diferenciador, tanto en post venta como en relaciones comerciales de cercanía y de confianza. Como la innovación debe estar presente tanto en los procesos como en el desarrollo de productos, debe existir un cambio cultural con un nuevo perfil de capital humano, que sepa adaptarse, tener foco en el cliente y aproveche de manera eficaz los sistemas de información que ayuden a entender a fondo a los consumidores.

Capítulo 5 . Formulación Estratégica

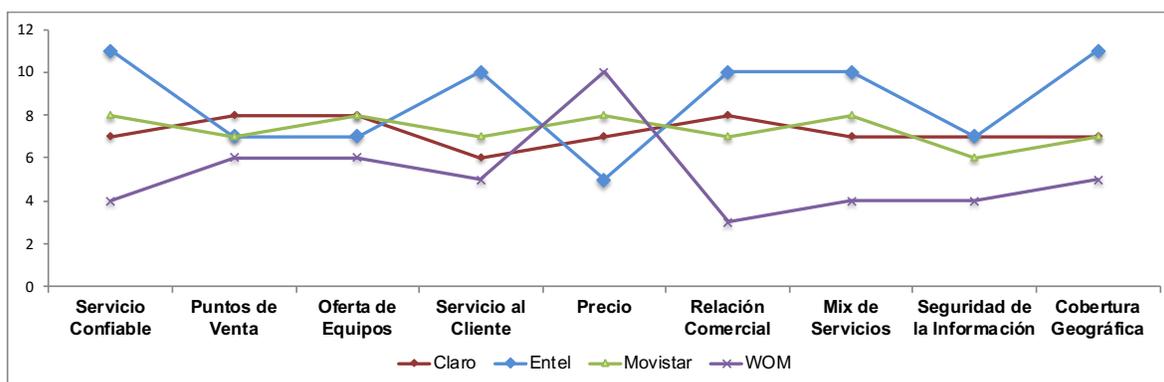
5.1. Atributos del Mercado

En el mercado de las telecomunicaciones para empresas, uno de los atributos más importantes (si no el más importante) es la continuidad del servicio. Caídas de la señal telefónica, internet o Data Center pueden afectar a muchos actores de la sociedad, y no sólo a los clientes directos. Partiendo de la base que este atributo está cubierto, los clientes de servicios de telecomunicaciones valoran otros, como: precio, oferta de equipos, servicio al cliente, puntos de venta, mix de servicios, relación comercial, cobertura geográfica de la señal y seguridad de la información.

5.2. Curva de Valor

En la Figura 5-1, se puede ver la curva de valor de los principales competidores de Entel Empresas en la industria, la cual nos indica comparativamente la valoración que se tiene de las distintas compañías, en función del grado de cumplimiento de un atributo determinado.

Figura 5-1. Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

A partir de la curva de valor anterior, es posible ver cómo perciben los clientes la entrega de los atributos más importantes de parte de los principales actores del mercado. Uno de los puntos bajos para la VP de Empresas de Entel respecto a sus competidores, es el mayor precio que cobra por sus servicios. Tema relevante que incluso ha llevado a los demás competidores a una baja sostenida de precios, decisión de corto plazo, para evitar la fuga de clientes hacia WOM, el competidor líder en este atributo.

Los atributos donde la VP de Empresas tiene las mejores percepciones respecto al cumplimiento de estos son los siguientes:

- Entregar un Servicio Confiable, relacionado a la continuidad y calidad de la conexión de los servicios de telecomunicaciones
- Tener altos niveles de Servicio al Cliente, con focos en los tiempos de respuesta y eficacia en la entrega de soluciones.
- Fuertes Relaciones Comerciales, que considera las interacciones con los clientes, tanto en el proceso de venta como de apoyo en la inclusión de la tecnología de información en sus procesos productivos.
- Un variado Mix de Servicios, el cual indica las diferentes soluciones y productos de telecomunicaciones ofrecidos a sus clientes.
- Una gran Cobertura Geográfica, considerando el despliegue de la red de telecomunicaciones y la cantidad de zonas geográficas donde es posible conectarse.

5.3. Declaración de la Propuesta de Valor

Los atributos identificados en la sección 5.2 pueden agruparse para formar tres atributos como se indica a continuación:

- Servicio confiable y con gran cobertura geográfica, son características que definen una **confiabilidad en servicios de red**.
- Altos niveles de servicio al cliente y fuertes relaciones comerciales especifican los que es un **servicio al cliente de excelencia**.

- Un variado mix de servicios, puede traducirse como una **oferta integral y customizada de productos** debido a las exigencias diferenciadoras en la industria de las telecomunicaciones en Chile.

Por lo anterior, y recordando que los clientes del Mercado Empresas corresponden a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, para ellos se entrega la siguiente propuesta de valor:

*“Ser un proveedor de telecomunicaciones con **confiabilidad en servicios de red**, con una **oferta integral y customizada de productos** acorde al tamaño de cada consumidor y con un **servicio al cliente de excelencia**”.*

5.4. Atributos de la propuesta de valor

En la propuesta de valor de la vicepresidencia de Entel Empresas, es posible identificar los siguientes atributos diferenciadores:

a) Confiabilidad en Servicios de Red

En este mercado, se considera importante entregar una oferta variada al cliente, pero además se hace indispensable para las empresas que dichos servicios sean confiables, es decir, que estén conectados la mayor parte del tiempo, que la información fluya a través de sus sistemas de información, y que ésta esté disponible en cualquier hora y lugar.

b) Oferta Integral y Customizada de Productos

La oferta comercial de Entel Empresas, la innovación de sus productos y servicios son el reflejo de una constante búsqueda de estar a la vanguardia, siguiendo las últimas tendencias tecnológicas. Esta oferta comercial también permite combinar productos tales como (Cloud, telefonía fija, telefonía móvil, fibra óptica, data center), y paquetizaciones o Bundling de productos (Fijo – móvil), con el fin de solucionar de manera integral, las distintas necesidades de sus clientes. Adicional a ello y entendiendo la diversidad de sus clientes,

desde pymes a grandes empresas, cada línea de productos ofrece opciones customizadas, que permitan atender de manera focalizada las distintas necesidades de cada uno, en función de sus capacidades y los requerimientos técnicos de las soluciones solicitadas.

c) Servicio al Cliente de Excelencia

En una industria de servicios estándar como lo son las telecomunicaciones, un servicio al cliente de excelencia como factor diferenciador se torna crucial. Comunicación directa con ejecutivos especializados que visitan a sus clientes y agendan reuniones en las dependencias de la compañía, con el fin de conocer sus necesidades organizacionales de manejo y uso de la información, es una parte importante de un proceso integral de relación con cliente.

5.5. Relación Atributos de la Propuesta de Valor y Análisis FODA

El análisis FODA que se muestra en la sección 4.3, nos permite sostener cada uno de los atributos de la propuesta de valor de la Vicepresidencia de Entel Empresas. Para ello, se mostrarán las relaciones que existen entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes obtenidas del FODA cuantitativo, como se aprecia en la figura 5-2, y cómo se conectan con los distintos atributos diferenciadores de la propuesta de valor.

Figura 5-2. FODA y Atributos Diferenciadores de la Propuesta de Valor de la VP Empresas



Fuente: Elaboración propia

a) FODA y Atributo Confiable en Servicios de Red.

Fortalezas como amplia cobertura de red, gran disponibilidad de esta y una alta tecnología de punta, le permite a la unidad de negocio de la vicepresidencia de Entel Empresas, poder ofrecer a sus clientes servicios de red altamente confiables, permitiéndole sobresalir respecto a sus competidores y mantener en el tiempo, el cumplimiento de este atributo diferenciador de su propuesta de valor. No obstante, mantener estos niveles de servicio se traducen en altos costos de operación y mantenimiento, por ende, si se espera que esta confiabilidad de la red se mantenga en el tiempo, debe hacerse cargo de esta debilidad con una constante búsqueda de procesos operacionales más eficientes.

Por otro lado, que exista un potencial aumento del mercado, generado principalmente por la inclusión de las zonas extremas por políticas de gobierno, implicaría que este atributo permitiría a Entel Empresas obtener cierta ventaja respecto de sus competidores en relación a aprovechar de mejor manera esta oportunidad que se presenta y, de paso, le entrega la capacidad de hacer frente a la amenaza de un bajo crecimiento de la industria de las telecomunicaciones, donde, como es característico en negocios maduros como este, el aumento de los actuales

clientes, habitualmente, se genera por la disminución de la base de consumidores del resto de los competidores.

b) FODA y Oferta Integral y Customizada de Productos.

Entel Empresa, en su búsqueda constante de mantenerse a la vanguardia, centra sus esfuerzos organizacionales en la innovación. Esta fortaleza ayuda a la vicepresidencia de Entel Empresas a crear una oferta comercial innovadora, que se hacen cargos de manera integral a las diferentes necesidades de sus consumidores y que, de paso, permiten variedad de precios y formatos, según los distintos tipos de clientes. Ahora bien, tener debilidades como una estructura jerárquica demasiado rígida podría impactar negativamente al cumplimiento de este atributo diferenciador, principalmente porque este tipo de estructuras no siempre ayudan a generar de manera natural, condiciones favorables para la innovación. Junto a lo anterior, que tenga como debilidad una baja efectividad de políticas de retención, generaría una fuga de conocimiento de la vicepresidencia de Entel Empresas, por ende, una menor capacidad de entender a sus clientes, lo que implicaría en una menor oferta comercial tanto en niveles de integración como customización de sus productos.

c) FODA y Servicio al Cliente de Excelencia.

Tener dentro de sus principales fortalezas un potente servicio al cliente, no sólo le permite conocer de mejor manera a los consumidores, sino que además le otorga la vicepresidencia de empresas la capacidad de brindar un servicio de excelencia, que permite de paso diferenciarse de la competencia, atributo que, en mercados maduros y con productos estandarizados, pueden significar una variable importante de decisión del consumidor al momento de elegir. A su vez, una baja efectividad de políticas de retención impactaría negativamente en el cumplimiento de este atributo de su propuesta de valor, debido principalmente pérdida de conocimiento respecto de los clientes el que, al ser generado en base a relaciones de confianza, es difícilmente traspasable en el tiempo. Sumado a esto, el costo en tiempo y monetario

de tener ejecutivos especializados en telecomunicaciones y con clara orientación al cliente, esta amenaza puede llegar a ser muy importante si no se toman las medidas adecuadas.

Las oportunidades que se vislumbran para la VP de Empresas podrían ser aprovechadas, con un factor diferenciador como lo es un servicio al cliente de excelencia. Sacar partido a un mayor tamaño del mercado, teniendo un factor diferenciador como este por sobre sus competidores, podría ser una excelente oportunidad para aumentar su actual base de clientes. Igual situación se vive, en negocios maduros como lo es el sector de las telecomunicaciones, donde la competencia es reñida y con bajo espacio para el crecimiento, este atributo diferenciador, si es bien aprovechado, puede ser la diferencia entre aumentar o no la participación de mercado.

Capítulo 6 . Modelo de Negocio

Un modelo de negocios es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus cliente, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos Esta definición corresponde a una explicación general de lo que es un modelo de negocios, no obstante, en la literatura existen varios autores con enunciados específicos de lo que ellos proponen como modelo de negocios. Autores como Osterwalder, Magreta, Zott ,Amit, Afuah, Tucci, Chesborough y Rosembloom tienen cada uno de ellos una propuesta diferente, sin embargo, con un denominador común, la definición de modelo de negocios como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para satisfacer a los clientes en un momento determinado del tiempo (Llorens, 2010).

Ahora bien, para este proyecto de tesis se utilizará como definición de modelo de negocio, la división en nueve módulos básico que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos: **el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y costo de la estructura**. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2013)

6.1. Explicación del Modelo de Negocio

En términos generales, el modelo de negocio de la VP de Empresas consiste en la oferta de productos y servicios de telecomunicaciones (fija y móvil) a clientes del segmento empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), mediante el pago de una suscripción mensual variable, según la cantidad de servicios

contratados y de ingresos excedidos por un mayor consumo de datos no contemplados en el valor del cargo fijo. Para mejorar la experiencia de sus clientes, la vicepresidencia genera instancias de comunicación para aumentar la cantidad de servicios contratados por ellos. Por otra parte, realiza eventos de marketing y capacitaciones a microempresarios para atraer una mayor cantidad de clientes nuevos. En la figura 6-1 se puede ver el lienzo o modelo Canvas correspondiente a la VP de Empresas.

Figura 6-1. Modelo Canvas

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p>Asociaciones Claves </p> <p>HUAWEI</p> <p>Microsoft</p> <p>ERICSSON</p> <p>vodafone</p> | <p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de Productos y Marketing ✓ Ventas ✓ Atención al Cliente ✓ Compras ✓ Continuidad Operacional | <p>Propuesta de Valor </p> <p>Ser un proveedor de telecomunicaciones con confiabilidad en servicios de red, con una oferta integral y customizada de productos acorde al tamaño de cada consumidor y con una excelencia en servicio al cliente”.</p> | <p>Relaciones Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentros y Capacitaciones con Pymes ✓ Eventos con Grandes Empresas ✓ Rápida Respuesta a Requerimientos <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sucursales Propias y Franquicias ✓ Página Web ✓ Ejecutivos Comerciales | <p>Segmentos de Mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pequeñas y Medianas Empresas ✓ Grandes Empresas |
| <p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos por Tráficos de Datos, Voz y SMS ✓ Costos de Mantenición y Operación de Red ✓ Publicidad ✓ Comisiones ✓ Remuneraciones ✓ Licencias de Softwares y Productos ✓ Costos de Equipos y Subsidios ✓ Depreciación de Activo Fijo | <p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cargo Fijo de Planes ✓ Excedidos de Voz, Datos y Mensajería ✓ Instalación y Arriendo de Equipos ✓ Venta de Terminales ✓ Ventas de Servicios de Valor Agregados (VAS) ✓ Cargos de Acceso ✓ Roaming | | | |

Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis de sus componentes

En la figura 6-1 se muestra de manera gráfica los distintos elementos que componen el modelo de negocio de la VP de Empresas, los cuales se detallan a continuación:

a) Segmento de Clientes

La vicepresidencia de empresas divide a sus clientes en dos grandes segmentos, Pequeñas y Medianas Empresas y Grandes Empresas. Esta segmentación se origina tanto por el tamaño que posee la empresa según ventas anuales en UF (SII, 2016) como la cantidad de paquetizaciones y líneas de servicios contratados con Entel Empresas. Así, el segmento de pequeñas y medianas empresas corresponde a compañías con ventas anuales hasta UF 733.577, dejando al segmento Grandes Empresas a sociedades con facturaciones anuales por sobre ese monto. No obstante, lo anterior, y como se mencionó en el capítulo 2, esta segmentación deja afuera a grandes conglomerados y empresas del sector público, debido a que éstas corresponden a clientes de la vicepresidencia de Entel Corporaciones.

b) Relación con el Cliente

La cercanía con el cliente y entregar un servicio de excelencia, son pilares fundamentales que tiene la vicepresidencia de empresas, reflejados en el atributo diferenciador de su propuesta de valor como lo es el Servicio al Cliente de Excelencia. Este servicio no solo requiere de una atención personalizada a los requerimientos que pudieran surgir, si no que de tiempos de resolución por sobre lo esperado de parte de los ejecutivos de atención al cliente.

Las relaciones con el cliente no sólo se dan en el ámbito de la venta y post venta, sino que también se dan en iniciativas que buscan acercar a los consumidores con

los servicios ofrecidos por Entel Empresas. Es así como surgen encuentros y capacitaciones con pymes que buscan generar instancias para que pequeñas y medianas empresas puedan ofrecer sus productos, así como también ofrecer capacitaciones que ayuden al desarrollo de sus negocios, integrando lo ofrecido por Entel Empresas con las necesidades tecnológicas de cada negocio. Para el segmento de grandes empresas, se generan eventos en el cual se presentan los últimos avances tecnológicos, tanto en la industria de las telecomunicaciones como en aquellos que la vicepresidencia puede ofrecer para integrarse, en las necesidades de información y comunicación de las empresas participantes.

Esta manera de relacionarse con sus clientes se encuentra entre la atención personalizada que tiene el Mercado Corporaciones, con una menor cantidad de clientes por ejecutivos, y la masividad del Mercado Personas donde los principales puntos de atención son el call center y los canales de auto atención.

c) Canales

Los canales que dispone la VP de Empresas para atención de sus clientes son: Sucursales Propias y Franquicias, Página Web y Ejecutivos Comerciales. Generalmente es el cliente quién decide el canal de atención que más se adecue a sus necesidades, no obstante, los ejecutivos comerciales, en general, destinados a entregar una atención más personalizadas, se enfocan en la atención de clientes de grandes empresas. Si bien en sucursales (propias y franquiciadas) se atiende en general a un segmento de clientes más masivos como las pymes, siempre se realiza bajo protocolos de atención de clientes definidos, que buscan mejorar la experiencia del cliente y entregar un servicio diferenciado. La página web ofrece servicios de auto atención con posibilidades de ser contactados por ejecutivos técnicos o comerciales, según sea el requerimiento.

En todos los canales mencionados, el cliente tiene la capacidad de comprar equipos telefónicos, contratar planes de telefonía celular, agregar servicios, solicitar servicio técnico, entre otros.

d) Recursos Claves

Los recursos descritos a continuación corresponden a Entel, no obstante, la vicepresidencia de Entel Empresa puede hacer uso libre de ellos, con la consiguiente asignación de costo por tráfico o depreciaciones, por ejemplo.

- **Infraestructura de Red**

La infraestructura de Entel se puede dividir en dos grandes grupos, las redes de transporte y las redes de acceso, como sus nombres lo indican la primera es para la transferencia geográfica de la información mientras que la segunda garantiza el acceso de esta información por parte de los clientes.

Dentro de las Redes de Transporte destacan:

- Fibra óptica con 5.000 km a lo largo de Chile.
- Microondas que permite conectar principalmente localidades rurales.
- Satelital con cobertura a nivel insular y peninsular en Chile mediante 18 estaciones terrenas a lo largo del país, las cuales y en colaboración con Subtel, permite la entrega de forma pública a 212 escuelas rurales y 40 localidades obligatorias en todo Chile.

En las Redes de Acceso se tiene:

- Espectro de bandas móvil
 - 700 MHz (15+15 MHz). En operación en seis regiones del país, para ofrecer servicios de datos móviles con tecnología LTE Advanced.
 - 900 MHz (10 + 10 MHz), utilizados para dar servicios de telefonía móvil y de datos.
 - 1.900 MHz (2 bloques de 15 + 15 MHz), utilizados para dar servicios de telefonía móvil y de datos a través de las tecnologías 2G y 3G.
 - 2.600 MHz (20 + 20 MHz), utilizados para dar servicios de datos móviles con tecnología LTE.

- 3.500 MHz (2 bloques de 50 MHz), utilizados en redes WiMax y WLL para servicios fijos.
- Redes de Accesos xDSL, MPLS y GPON.
- Redes móviles 2G con 5.037 sitios, 3G con 5.920 sitios y LTE o 4G con 2.300 sitios.
- 7 datacenter conectados entre sí, con una superficie de más de 7.500 m2 en sala ya habilitados y un masterplan de crecimiento proyectado hasta los 11.675 m2.

La inversión total en Chile en el año 2016 fue de USD 539 millones, equivalentes a un 37,7% de la inversión de toda la industria según lo indicado en el capítulo 3. Dentro de los hitos importantes relacionados a la inversión en infraestructura, fue la adjudicación de uno de los bloques de 30 MHz en la banda de los 700 MHz, mediante licitación pública realizada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Esta banda es de gran importancia por estar ubicada en la zona baja del espectro radioeléctrico y ser, además, parte del estándar utilizado en muchas partes del mundo. Estos 30 MHz se suman a los espectros para servicios inalámbricos de todo tipo en las bandas de 2.5 GHz y 3.5 GHz. En este mismo año, Entel comenzó la puesta en marcha comercial por regiones de su red 4G en la banda 700 MHz, la que, además, cuenta con tecnología LTE Advanced Carrier Aggregation, el 4G+, lo que permite aumentar la velocidad y prácticamente duplicarla respecto de 4G. Así, Entel se posicionó como la primera empresa de telecomunicaciones del país en poner a disposición de sus clientes una red 4G+, que ofrece una gran experiencia de navegación tanto en espacios abiertos como cerrados, lo que representó un salto tecnológico y de satisfacción importantísimo. Al cierre del año 2016, el 70% de la población ya podía tener acceso a la experiencia 4G.

- **RR.HH.**

En una empresa de servicio, los colaboradores son un recurso clave y valioso dentro de la organización. Para ello Entel cuenta con profesionales innovadores e idóneos para trabajar en equipos diversos, cercanos a las necesidades y problemas de los clientes (internos y externos), junto con la capacidad de priorizar el trabajo interdisciplinario. Todas competencias necesarias para el desafiante mercado en el que opera la compañía.

Si bien posee una estructura organizacional jerárquica, en el año 2015 se realizaron modificaciones buscando eliminar capas intermedias (reemplazando jefaturas por líderes de equipos), con el fin de instaurar en toda la organización una nueva forma de trabajar, que permitiera responder en tiempo real a las crecientes demandas y necesidades del mercado y sus clientes.

- **Sucursales**

Entel cuenta con sucursales propias y franquiciadas que permiten mejorar las interacciones cliente/empresas tanto en la venta como en la resolución de problemas. Las sucursales en franquicia, debido a que estas representan a la organización de cara al consumidor, de igual forma deben cumplir con todos los protocolos de atención al cliente definidos por Entel para que, de este modo asegurar la mejor experiencia del cliente.

- **Sistemas de Información**

Los sistemas de información en Entel permiten manejar grandes volúmenes de datos, entregándole la posibilidad de obtener información relevante de sus clientes, como son el comportamiento de compra, rentabilidades, promedio de consumos, entre otros. Además, dan la posibilidad de obtener información financiera importante, en cuanto a rentabilidad de inversiones, ingresos y costos por servicios,

flujos de caja, balances, etc. Dentro de estos sistemas de información, y como se mencionó en el apartado 3.2.2 se encuentran SAP, Office 365, SAS, Power BI.

e) **Actividades Claves**

- ***Desarrollo de Productos y Marketing.***

Atributo importante de la propuesta de valor, es tener una oferta comercial innovadora, integrada y customizada, el cual es posible conseguir con el desarrollo de negocios, adecuando tecnologías disponibles a la necesidad de los clientes y, en menor medida, el desarrollo de software y aplicaciones originales de la compañía. Es necesario estar a la vanguardia en el mercado nacional respecto a la oferta comercial, para mantener este factor diferenciador respecto a la competencia. Lo anterior, y con el fin de conservar el alto posicionamiento de Entel en el mercado y dar a conocer toda su gama de servicios y productos, las actividades de marketing toman gran relevancia para Ente Empresas, con eventos empresariales a lo largo del país y campañas de publicidad dirigidas.

- ***Ventas***

La fuerza de venta es clave en su modelo de negocios, debido principalmente a que no sólo son vendedores de servicios, sino que además deben ser consultores que permitan entender las necesidades de los clientes para sugerir productos de la oferta comercial, que les ayude a solucionar sus problemas de negocios.

- ***Atención al Cliente***

Para Entel Empresas, el proceso de atención al cliente involucra desde el primer acercamiento entre el consumidor a la compañía, pasando por la resolución de problemas de uso del producto hasta la contratación de nuevos productos y

servicios. Para cumplir con los altos estándares de servicio al cliente ofrecidos, es necesario un equipo de trabajo transversal, que involucra además áreas técnicas y algunas de soporte que se encuentran fuera de la vicepresidencia, por lo que es crucial mantener una buena coordinación con estas áreas.

- **Compras**

Las compras estratégicas para Entel y por ende para Entel Empresas, son de suma importancia, pues definen la calidad de la red y su infraestructura, y permiten de paso mantener controlados los costos de mantenimiento y reparación, puesto que se utilizan insumos con los más altos estándares de calidad en la industria de las telecomunicaciones.

Por su parte, los procesos de negociación para obtener productos y servicios antes que la competencia, y con márgenes esperados, son claves para el desarrollo de la oferta comercial en Entel Empresas. Esto debido a que dicha oferta depende tanto de la calidad de los productos, como de la variedad de esta.

- **Continuidad Operacional**

Entel Empresas ofrece confiabilidad en servicios de red dentro de su propuesta comercial, por lo que es clave mantener la continuidad operacional, en términos de caídas de servicio tendientes a cero o, en caso de que sea requerido, reposiciones rápidas en caso de cortes de señal. Dado que la responsabilidad de esta continuidad recae en operaciones, externo a la vicepresidencia, es de suma importancia mantener una alta coordinación entre ambas vicepresidencias.

f) **Asociaciones Claves**

Algunas de las asociaciones claves que Entel, y por lo tanto Entel Empresas, son con Ericsson, Vodafone, Huawei y Microsoft, lo que implica contar con

infraestructura de punta en condiciones contractuales preferentes respecto a sus competidores y, en casos especiales, aprovechar antes los avances tecnológicos (hacer antes las primeras pruebas en Chile de 5G).

Además, de la infraestructura, estas asociaciones permiten aprovechar el conocimiento internacional del mercado de las comunicaciones, otorgándole la oportunidad de anticiparse a las tendencias del mercado e ir un paso delante de sus competidores en Chile.

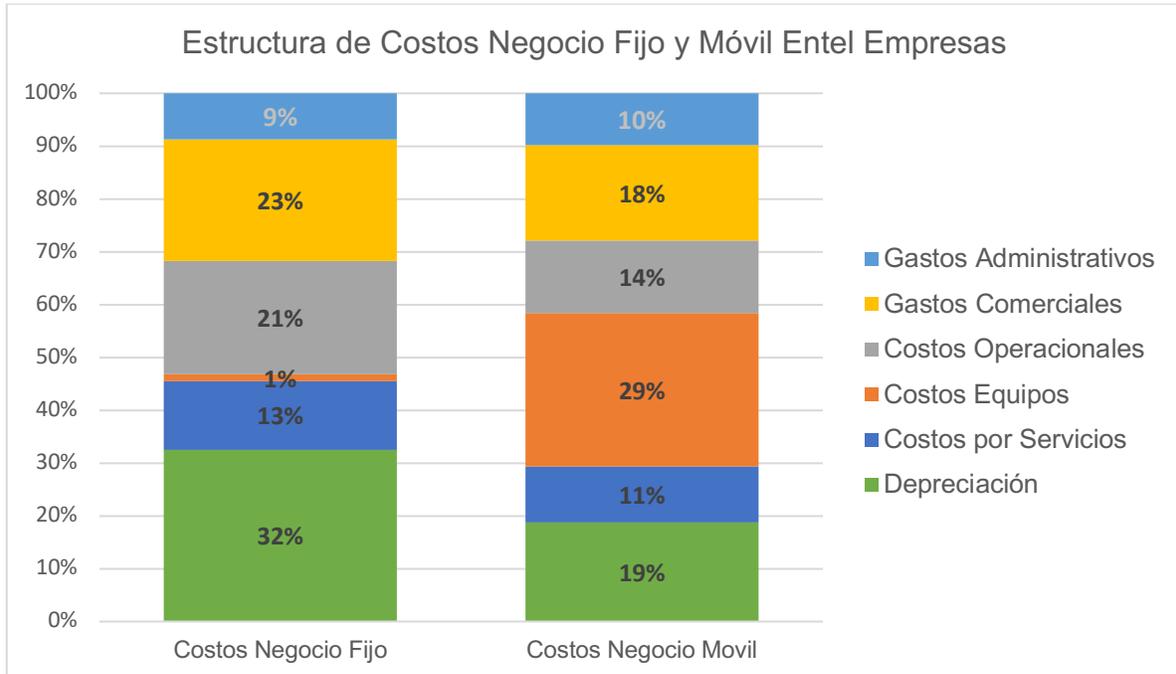
g) Estructura de Costos

Los principales costos de Entel Empresas son generados por:

- Costos por Servicio: Tráficos de Datos, Voz y SMS y Licencias de Softwares y Productos
- Costos Operacionales: Costos de Mantenimiento y Operación de Red
- Gastos Comerciales: Publicidad y Comisiones
- Gastos Administrativos: Remuneraciones
- Costos de Equipos y Subsidios
- Depreciación de Activo Fijo

De lo anterior, la estructura de costos de la vicepresidencia de Entel Empresa, separado en negocio fijo y móvil, es posible visualizarla en a la figura 6-2.

Figura 6-2. Estructura Costos Negocio Fijo y Móvil Entel Empresas



Fuente: Elaboración propia

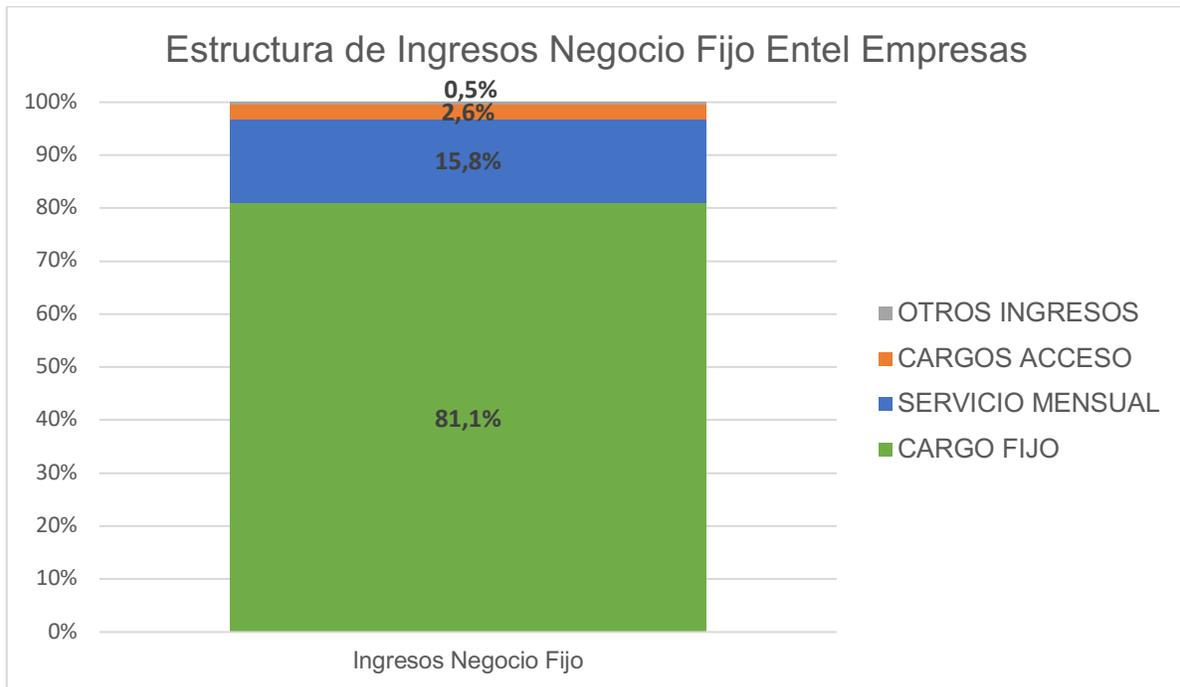
h) Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos principales de Entel Empresa se muestran a continuación:

- Cargo Fijo de Planes
- Excedidos de Voz, Datos y Mensajería
- Instalación y Arriendo de Equipos
- Venta de Terminales
- Ventas de Servicios de Valor Agregados (VAS)
- Cargos de Acceso
- Roaming

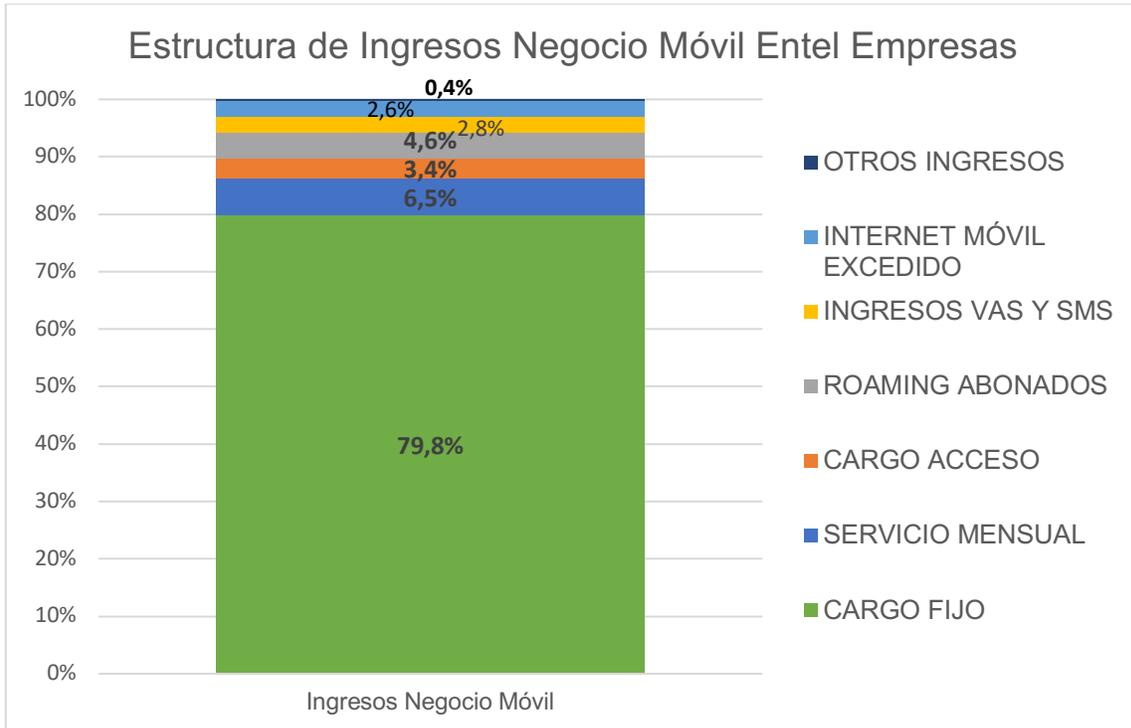
La contribución de cada uno según el tipo de negocio, fijo o móvil puede ver en las figuras 6-3 y 6-4, respectivamente.

Figura 6-3. Estructura de Ingresos Negocio Fijo



Fuente: Elaboración propia

Figura 6-4. Estructura de Ingresos Negocio Fijo



Fuente: Elaboración propia

6.3. Relación Modelo de Negocio y Atributos de la Propuesta de Valor

El modelo de negocios da cuenta de cómo la compañía crea y capta valor, siendo el eje central, su propuesta de valor. Por lo tanto, cada uno de sus componentes deben estar relacionados de manera directa a dicha propuesta. En la tabla 6-1 se puede apreciar las relaciones entre los distintos componentes del modelo de negocio, con los atributos diferenciadores de la propuesta de valor de Entel Empresas.

Tabla 6-1. Relación Modelo de Negocios y Atributos de Propuesta de Valor

| | Confiabilidad en Servicios de Red | Oferta Integral y Customizada de Productos | Servicio al Cliente de Excelencia |
|-----------------------------|---|---|--|
| Segmentos de Mercado | Entel Empresas busca cumplir con este atributo de manera transversal, para los distintos segmentos definidos. | Al ofrecer servicios customizados, Entel Empresas busca cumplir con este atributo de manera transversal, para los distintos segmentos definidos. | Atenciones personalizadas con ejecutivos comerciales para segmento Grandes Empresas. Atención más masiva para segmentos pyme. |
| Relaciones Claves | | Mediante eventos diferenciados por tipo de segmento, se busca dar a conocer los servicios de Entel Empresas y cómo se adaptan a los requerimientos tecnológicos de sus clientes. | Con tiempos de respuesta por sobre el promedio y eventos personalizados, Entel Empresas busca un servicio de excelencia tanto en las instancias anteriores a la venta, como en las etapas posteriores, cuando el cliente forma parte de la cartera. |
| Canales | | Las canales de los que dispone Entel Empresas permiten dar a conocer la oferta comercial, pudiendo conocer los distintos planes y precios que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente. Pudiendo de paso contratarlos o solicitar visitas de ejecutivos especializados según sea el caso. | En sucursales tienes espacios habilitados para la atención más personalizada que requiere un cliente empresas, por sobre la masividad de un consumidor del mercado personas. Los ejecutivos comerciales además de entregar una atención personalizada esta se realiza con alta orientación al cliente. La atención vía web posibilita la auto atención con posibilidad de solicitar contacto con un ejecutivo comercial. |

Relación Modelo de Negocios y Atributos de Propuesta de Valor (Continuación)

| | Confiabilidad en Servicios de Red | Oferta Integral y Customizada de Productos | Servicio al Cliente de Excelencia |
|--------------------|--|--|---|
| Actividades Claves | <p>Compras (Calidad de la infraestructura) y continuidad operacional (Calidad del mantenimiento y reparación) son clave en el cumplimiento de este atributo. Especialmente cuando se encuentran fuera de la VP de Empresas, siendo la coordinación de las áreas fundamental</p> | <p>Todos los procesos relacionados al desarrollo de productos, que asegure soluciones de alta calidad en términos de usabilidad y funcionamiento, son esenciales para cumplir con este atributo. Las actividades de marketing se encargan de dar a conocer la oferta comercial de Entel Empresas a los consumidores y de paso, conocer las nuevas tendencias tecnológicas que permiten estar a la vanguardia respecto a los servicios ofrecidos.</p> | <p>Si bien las actividades de venta tienen como finalidad final aumentar los servicios contratados por los consumidores, los vendedores capacitados como consultores, se encargan de entregar un servicio de excelencia desde el primer contacto con el cliente. Los ejecutivos de atención de cliente son los encargados de solucionar los requerimientos, en el menor tiempo posible, siendo necesario coordinarse con áreas de soporte externas a la vicepresidencia de Entel Empresas, como lo es el área de soporte técnico.</p> |
| Recursos Claves | <p>La infraestructura de red es clave para entregar estos servicios, ya que la confiabilidad asegura una continuidad del servicio que requiere alta inversión tecnológica y planes de mantenimiento óptimos. Como todo esto se encuentra fuera de la VP de Empresas, la coordinación entre áreas es primordial. Los sistemas de información y el personal capacitado ayudan en planes de mantenimiento y reposición del servicio para asegurar la confiabilidad de la red.</p> | <p>Las sucursales son el canal directo para dar a conocer este atributo de la propuesta de valor. Los sistemas de información permiten conocer más al cliente e integrar la información para, posteriormente, customizar de mejor manera los servicios ofrecidos. Personal innovador y con foco en el cliente, contribuye a desarrollar productos más innovadores y que sean bien valorados por los clientes.</p> | <p>Para este atributo es primordial tener colaboradores que entiendan las necesidades de los clientes y puedan entregar soluciones en tiempo y forma, según las definiciones de excelencia que maneja Entel Empresas. Son la cara visible de la empresa frente a los consumidores. Los sistemas de información permiten realizar seguimientos de los requerimientos, ya sea para validar el cierre de estos como para analizar los orígenes más recurrentes de los problemas de los clientes.</p> |

Relación Modelo de Negocios y Atributos de Propuesta de Valor (Continuación)

| | Confiabilidad en Servicios de Red | Oferta Integral y Customizada de Productos | Servicio al Cliente de Excelencia |
|----------------------------|---|---|--|
| Asociaciones Claves | Las asociaciones claves que tiene la compañía permite tener infraestructura de punta, con menores tasas de falla y mejores tiempos de respuesta en caso corte del servicio. | Las alianzas estratégicas ayudan a generar mejores productos, pudiendo solicitar un mayor grado de customización que el mismo producto ofrecido de manera masiva, mejorar las tasas de falla y anticiparse a lanzamientos por parte de la competencia. | |
| Ingresos | Se espera tenga un impacto positivo en los ingresos, debido a que una red más confiable podría aumentar la base de clientes, eligiendo Entel Empresas por sobre la competencia. | Se espera tenga un impacto positivo en los ingresos, debido a que una mejor oferta comercial podría aumentar la base de clientes o crecer en los servicios contratados por los actuales clientes. | Tendría un impacto más bien acotado respecto a los ingresos, se esperaría que se mantuvieran los ingresos por los actuales clientes que se sienten satisfechos por la calidad del servicio al cliente recibido. Podría aumentar los ingresos por recomendaciones de actuales clientes. |
| Costos | Costos de infraestructura y mantenimiento son claves para cumplir este atributo. | Costos (inversión) en innovación y RR.HH. son esenciales para el cumplimiento de este atributo. Son las personas quienes innovan en el desarrollo de productos y mantienen el conocimiento del mercado y los clientes para ofrecer los mejores productos. | Costo en personal es clave para entregar un servicio de atención al cliente de excelencia. Vendedores y ejecutivos comerciales bien capacitados y con foco en el cliente son esenciales para cumplir con este atributo |

Fuente: Elaboración propia

6.4. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

De la definición de modelo de negocios se tiene que este corresponde a lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos. Uno de estos objetivos es aumentar la rentabilidad de la organización, rentabilidad que debe ser sostenida en el tiempo. Esta rentabilidad en el pasado se lograba con altas inversiones, un control estable de costos, altos precios, cobro excedido de datos y minutos, bajos niveles de cuotas de datos, financiamiento a terminales y un servicio al cliente satisfactorio. Sin embargo, con la irrupción de nuevos competidores en la industria, se produjo un mayor dinamismo entre los consumidores, presionando a la baja los precios y aumentando las exigencias por mayores prestaciones. Por lo que es necesario replantear en parte el actual modelo de negocios, esto principalmente porque la competencia transformó la voz en un “commodity” con planes ilimitados, presionando de paso las cuotas de datos incluidos en los planes al alza. Si antes era razonable 3G de cuota de tráfico, estos rápidamente se transformaron en un “desde” en los planes de telefonía móvil. Las altas inversiones en infraestructura ya no aseguran liderazgo en todos los campos, especialmente en el negocio fijo, donde la irrupción de nuevas tecnologías que prometen prestaciones similares, pero con mayor movilidad y a un precio menor, como lo es el caso de los servicios cloud por sobre los datacenter, exigen innovar en el desarrollo de una nueva oferta comercial que incluya estos nuevos usos tecnológicos y permita diferenciarse de la competencia.

Si bien la unidad de negocios siempre ha mantenido control sobre los costos, esto se torna de gran importancia ahora, buscando ser lo más eficiente posible, especialmente porque hay costos importantes, relacionados a los sistemas de información y al personal capacitado, que no es posible disminuir, esto porque son un pilar importante para cumplir con la propuesta de valor ofrecida. Además, dados los nuevos usos de la tecnología anteriormente planteados, se requiere una constante inversión en infraestructura, no sólo como un factor diferenciador para

entregar un buen servicio, sino que se torna necesaria para estar a la vanguardia en el uso tecnológico y una obsolescencia acelerada de esta.

Otro punto del actual modelo de negocios que requiere atención guarda relación con los márgenes de los equipos móviles, debido a un alto costo de los mismo no traspasados a sus clientes producto de precios subsidiados a los consumidores, según el tipo de plan de telefonía móvil contratado. Es un tema importante y delicado porque si bien sería posible eliminar este subsidio para mejorar los márgenes, podría generar un impacto negativo en los clientes, provocando la fuga de estos a la competencia debido al encarecimiento del precio final del equipo.

Capítulo 7 . Mapas Estratégicos

Un mapa estratégico, es la representación gráfica que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 2012).

El mapa estratégico además proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Es así como la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos tradicionales. La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivos, creando el contexto para que los activos intangibles generen valor. La perspectiva de procesos internos identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica aquellos activos intangibles que son más importantes para el cumplimiento estratégico. Los objetivos de estas cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto (Kaplan y Norton, 2012).

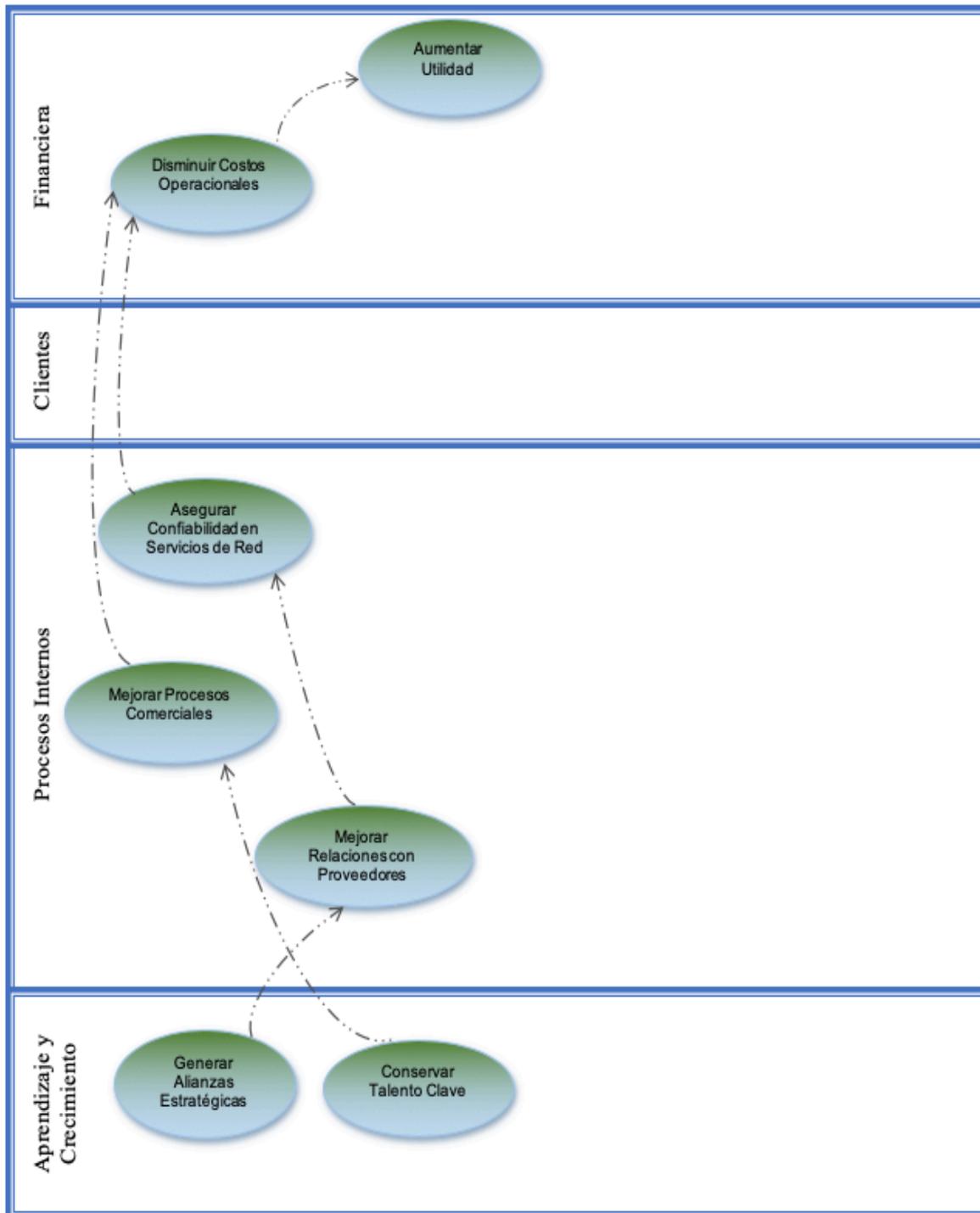
7.1. Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son la base para generar los mapas estratégicos. Dichos temas son las combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, es decir, donde se ejecuta la estrategia. Un mapa estratégico, organizado según varios temas estratégicos en paralelo, permite a las empresas gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo (Kaplan y Norton, 2008). En el mediano y largo plazo lo que se busca es generar relaciones duraderas con los clientes, forjando lazos de confianza, y aumentando los ingresos por nuevos servicios y productos que estos clientes pudieran contratar. Se espera además incrementar la participación de mercado, creciendo los ingresos por nuevos clientes. A corto plazo, y por efecto de

una baja en los ingresos por la irrupción de nuevos competidores, lo que se busca es aumentar la eficiencia, mejorando los indicadores de Opex de la UEN, reduciendo los gastos en aquellos procesos que no tengan impacto directo en la propuesta de valor, esto con la intención de mejorar la rentabilidad de la vicepresidencia de Empresas, medida en este caso por el Ebitda.

En la figura 7-1 se puede ver los objetivos asociados al tema estratégico **Eficiencia**.

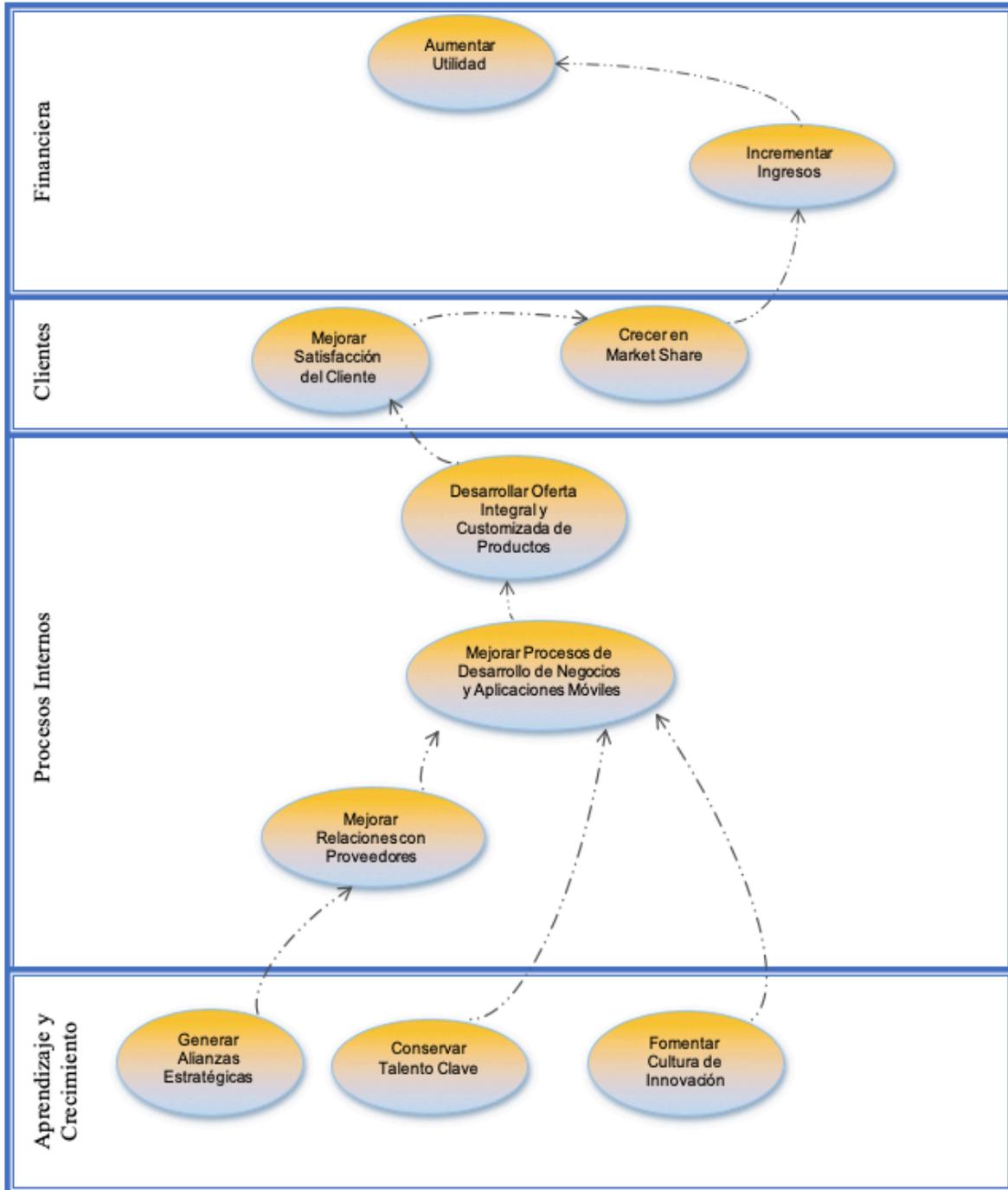
Figura 7-1. Tema Estratégico Eficiencia



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, en la figura 7-2, es posible apreciar los objetivos estratégicos que conforman el tema **Innovación**.

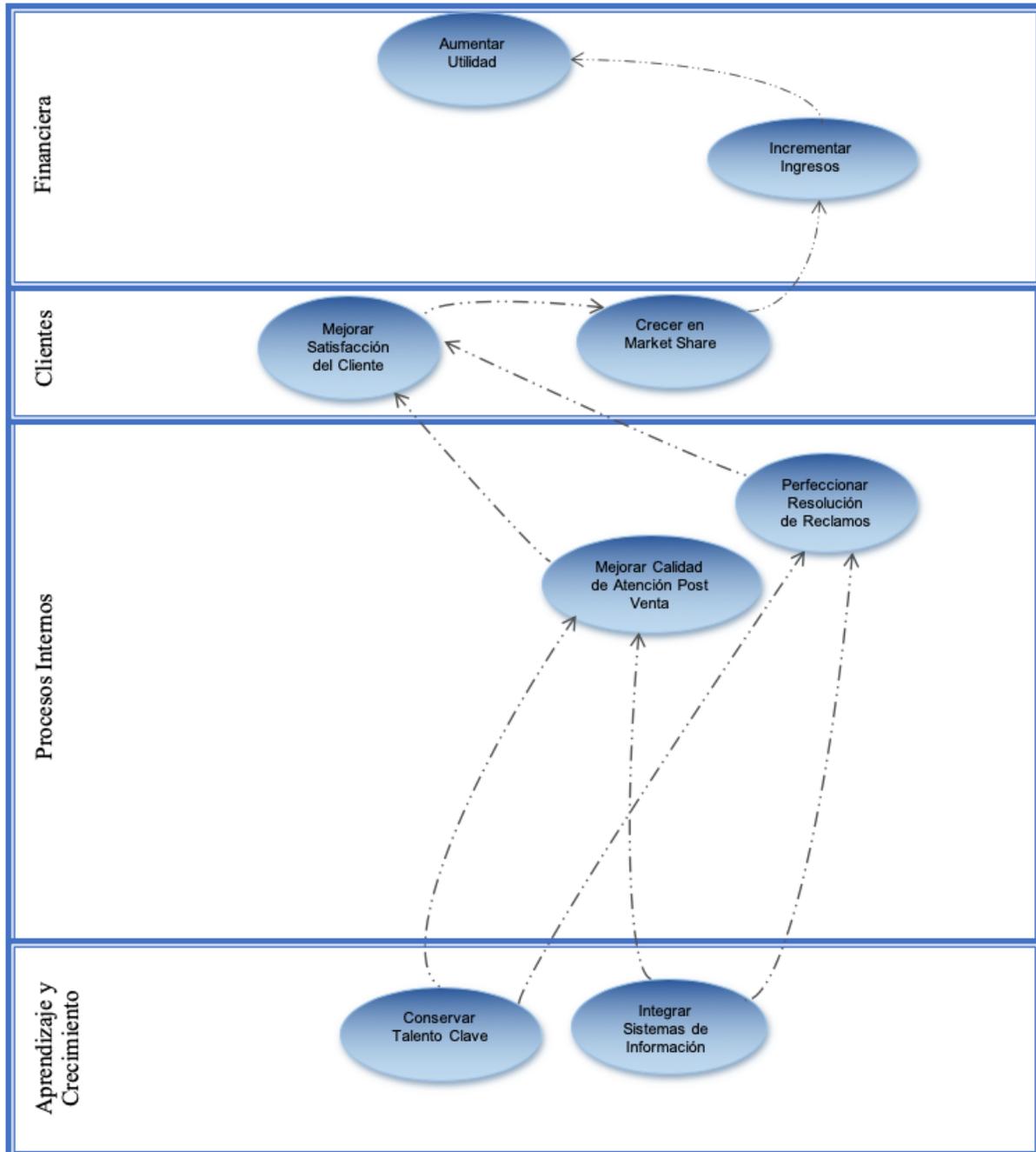
Figura 7-2. Tema Estratégico Innovación



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura 7-3 se muestra el tema estratégico de **Excelencia**.

Figura 7-3. Tema Estratégico Excelencia

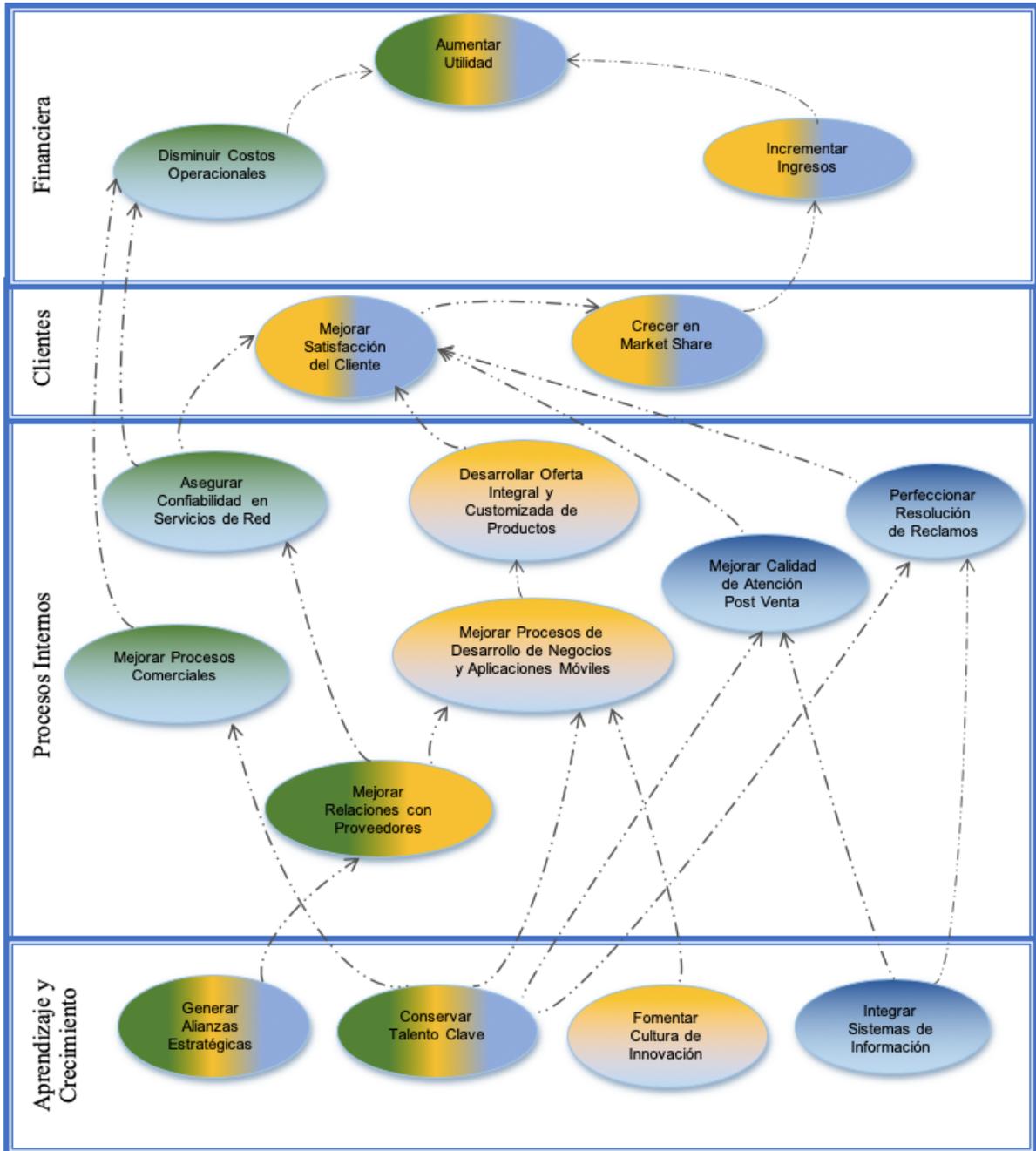


Fuente: Elaboración propia

7.2. Mapa Estratégico Propuesto

En la figura 7-4, se puede apreciar el mapa estratégico propuesta para la unidad de negocios Entel Empresa. Es posible ver las relaciones causa – efecto de los diferentes objetivos estratégicos, ubicados en cada una de las cuatro perspectivas que propone Kaplan y Norton, así como también los temas estratégicos de eficiencia y diferenciación.

Figura 7-4. Mapa Estratégico Entel Empresas



Fuente: Elaboración propia

7.3. Explicación del Mapa Estratégico

A continuación, se presenta una explicación de cada uno de los objetivos estratégicos distribuidos en las cada una de las cuatro perspectivas, y sus principales relaciones causa-efecto.

- ***Perspectiva Financiera***

En esta perspectiva se tienen los siguientes objetivos:

- **Aumento de Rentabilidad:** Este objetivo busca mejorar las utilidades de la unidad de negocio de Entel Empresas, con el fin de contribuir a la maximización de la rentabilidad de los accionistas de Entel.
- **Disminución de Costos Comerciales:** Se busca la eficiencia en la utilización de los costos comerciales directos producto de la prestación del servicio, teniendo como objetivo que al menos sea iguales a los presupuestado, pues este presupuesto ya incluye compromisos de eficiencias adquiridos en los procesos de planificación.
- **Incrementar Ingresos:** Se pretende conseguir mayores ingresos proveniente de su actual base de clientes por mayor penetración del portafolio y por la incorporación de nuevos clientes a la base de abonados.

- ***Perspectiva de Cliente***

En la perspectiva de clientes, cumplir con la propuesta de valor, es decir, entregar de manera integral los atributos diferenciadores de Confiabilidad en Servicios de Red, Oferta Integral y Customizada de Productos y una Excelencia en Servicios de Atención al Cliente. Lo anterior, sumado a mejores procesos comerciales, que mejoren la percepción de los procesos de ventas de cara al cliente. A su vez, mejorando la satisfacción del cliente, impactaría de manera directa con un aumento del market share de la unidad de negocio, pues mejoraría la retención de

clientes y de paso, impactaría positivamente en la preferencia de parte de nuevos consumidores, esto por una mejor imagen de calidad del servicio entregado por Entel Empresas a sus clientes.

- ***Perspectiva de Procesos***

- Asegurar Confiabilidad en Servicios de Red: Son los objetivos de resultado de los procesos necesarios para entregar el atributo de la propuesta de valor Confiabilidad en Servicios de Red.
- Desarrollar Oferta Integral y Customizada de Productos: Son los objetivos de resultado de los procesos necesarios para entregar el atributo de la propuesta de valor Oferta Integral y Customizada de Productos.
- Conseguir Excelencia en Servicio al Cliente: Son los objetivos de resultado de los procesos necesarios para entregar el atributo de la propuesta de valor Excelencia en Servicios al Cliente.
- Mejorar Procesos Comerciales: Con este objetivo se busca la eficiencia, productividad y calidad de servicios de los procesos comerciales. Es decir, incrementar las ventas totales, sujeto a un presupuesto definido en la planificación anual de la unidad de negocios, cumpliendo con altos estándares de atención del cliente en el proceso completo de venta.
- Perfeccionar Procesos de Negocios: Este objetivo busca mejorar los procesos de desarrollo de productos con la intención de ir siempre un paso delante de los competidores, mejorando tanto la calidad de las soluciones ofrecidas, los tiempos de salida al mercado y la variedad de la oferta comercial.
- Mejorar Relaciones con Proveedores Internos: Un elemento importante dentro de la propuesta de valor de Entel Empresas es la confiabilidad de los servicios de red, no obstante, esta confiabilidad no depende directamente de la vicepresidencia, requiere de las gestiones que realicen la gerencia de tecnología y operaciones, en el caso de instalación de red y continuidad del servicio, y la gerencia de compras en relación con la

calidad de la infraestructura e insumos adquiridos. Por lo tanto, este objetivo pretende alinear los esfuerzos de coordinación entre los requerimientos solicitados por la VP de Empresas, y los servicios ofrecidos por las otras gerencias.

- Mejorar Relaciones con Proveedores Externos: Entel Empresas depende de sus proveedores externos para entregar mejores productos y servicios a sus clientes, por lo que es necesario mantener relaciones de confianza que perduren en el tiempo, por lo que los cumplimientos contractuales con ellos son de suma importancia.

- ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

- Generar Alianzas Estratégicas. Mediante este objetivo se pretende generar relaciones de confianza y alianzas con proveedores estratégicos, con el fin de obtener conocimiento recíproco en torno al mercado de las telecomunicaciones tanto a nivel nacional como internacional. Además, se espera contar con infraestructura y soporte para el despliegue de las nuevas tecnologías.
- Conservar Talento Clave. Las personas son un recurso importante para la vicepresidencia de Entel Empresas, pues son una fuente de conocimiento del negocio y sus clientes, y un apoyo clave a la gestión, por lo que la rotación de profesionales claves es una fuga de conocimiento importante, especialmente si este conocimiento es aprovechado posteriormente por la competencia.
- Integrar Sistemas de Información. A través de este objetivo, se espera que Entel Empresas pueda mantener actualizado e integrados todos sus sistemas de información, para obtener datos de manera oportuna que le permitan identificar de mejor manera a sus clientes para que, de esta manera, pueda ofrecerles servicios cada vez más a la medida de sus necesidades.
- Fomentar Cultura de Innovación. Lo que se busca con este objetivo es desarrollar una cultura de innovación transversal por toda la unidad de

negocio, no solo enfocado al desarrollo de productos, con el fin de impulsar ideas que puedan impulsar la gestión global de la vicepresidencia.

Para entender las relaciones causa-efecto, a continuación, se muestra un diccionario de objetivos del mapa estratégico de la vicepresidencia de Entel Empresas, separados en cada una de sus perspectivas.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 7-1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

| Causa | Efecto | Descripción |
|----------------------------------|---|---|
| Generar Alianzas Estratégicas | Mejorar Relaciones con Proveedores | Las alianzas con las Gerencias de Compras y de Operaciones, permite mejorar las relaciones de confianza con ellos, fomentando la colaboración recíproca. |
| | | Los proveedores externos son esenciales para el desarrollo de productos de Entel Empresas, por lo que generar alianzas con ellos, se pretende mejorar las relaciones de largo plazo |
| Conservar Talento Clave | Mejorar Procesos Comerciales | Contar con personal altamente capacitado, permite generar ventas más productivas, con un mayor cierre de negocios y utilizando los mismos recursos disponibles. Además, personal clave con foco en el cliente, entrega una experiencia de ventas con altos niveles de satisfacción del cliente. |
| | Mejorar Procesos de Desarrollo de Negocios y Aplicaciones | Personal clave con conocimientos del mercado, potencia el desarrollo de marketing de alto impacto, que permita potenciar la imagen de marca de Entel Empresas. Este talento clave, también tiene conocimientos de innovación y desarrollo de productos que, sumado al conocimiento del mercado, entrega la capacidad a la vicepresidencia de Entel Empresas, adaptar las actuales tecnologías en productos para sus clientes |
| | Perfeccionar Resolución de Reclamos | Un personal clave también es capaz de coordinarse con áreas transversales de la organización para lograr respuestas satisfactorias es clientes, tanto en forma como en tiempo. |
| | Mejorar Calidad de Atención Post Venta | Conocer al cliente y entender sus necesidades, es esencial para entregar un servicio de atención al cliente, siguiendo protocolos de atención que permitan altos estándares de calidad en la atención post venta. |
| Integrar Sistemas de Información | Perfeccionar Resolución de Reclamos | Contar con información integrada, permite realizar seguimientos en tiempo real los requerimientos, pudiendo visualizar las diferentes etapas que recorre una incidencia y cuánto tiempo se utiliza en cada paso. |
| | Mejorar Calidad de Atención Post Venta | Mejores sistemas de información permiten gestionar los procesos de post venta, apoyando a la creación de indicadores de cumplimiento de protocolos de atención. |
| Fomentar Cultura de Innovación | Perfeccionar Procesos de Negocios | Si bien se pretende generar una cultura de innovación transversal, se busca generar un mayor impacto en los procesos de desarrollo de productos. Es ahí donde la innovación debe ser el fuerte de la vicepresidencia con el fin de estar a la vanguardia. |

Fuente: Elaboración propia

○ Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 7-2. Perspectiva Procesos Internos.

| Causa | Efecto | Descripción |
|---|--|--|
| Mejorar Relaciones con Proveedores | Asegurar Confiabilidad en Servicios de Red | Mejorar relaciones con proveedores internos, generar rápida respuesta de parte de las áreas responsables, cuando existe alguna falla o discontinuidad del servicio ofrecido por la VP de Empresas. |
| | Perfeccionar Procesos de Negocios | Mantener relaciones de confianza con los proveedores externos, como los son los proveedores de contenido, permite conseguir una mayor customización de las características que reciben los clientes, salida al mercado con más prestaciones que las ofrecidas a la competencia y soporte técnico con tiempos de respuestas acordados. |
| Mejorar Procesos Comerciales | Mejorar Satisfacción al Cliente | Con mejores procesos comerciales, es decir, que incluyan protocolos de atención al cliente, se espera mejorar la satisfacción del cliente respecto al proceso de ventas |
| | Disminuir Costos Comerciales Directos | Conseguir mejorar los procesos comerciales, permitiría cumplir con el presupuesto de costos asignados según planificación, sin dejar de lado el cumplimiento de las metas de ventas. |
| Mejorar Procesos de Desarrollo de Negocios y Aplicaciones Móviles | Desarrollar Oferta Integral y Customizada de Productos | Procesos de negocios con tiempos de desarrollo de productos más bajo, menores indicadores de falla y acorde a las exigencias del mercado, ayudarían a desarrollar un mejor mix comercial. |
| Asegurar Confiabilidad en Servicios de Red | Mejorar Satisfacción al Cliente | Una red confiable, que asegure continuidad y estabilidad de la conexión, con seguridad de acceso la información, mejora la percepción del servicio por parte del cliente, aumentando por lo tanto su satisfacción. |
| | Disminuir Costos Comerciales Directos | Interrupciones prolongadas del servicio o que afecten a muchos clientes, generan en la práctica medidas compensatorias por parte de Entel Empresas, aumentando los costos comerciales directos de la vicepresidencia. Por lo tanto, tener una alta confiabilidad en los servicios de red, ayuda a mantener controlado este tipo de costos. |
| Desarrollar Oferta Integral y Customizada de Productos | Mejorar Satisfacción al Cliente | Una oferta integral y customizada aumenta la satisfacción de los clientes, debido a que reciben productos acordes a sus necesidades y de altos estándares de calidad. |
| | Crecer en Market Share | Tener una oferta integral y customizada, permite atraer nuevos clientes y al tener mejor mix de productos, sumado a potentes campañas de marketing, poder recibir aquellos consumidores portados desde la competencia. |
| Perfeccionar Resolución de Reclamos | Mejorar Satisfacción al Cliente | Mejores tiempos de respuesta y una mayor tasa de resolución de reclamos, se espera impacte de manera positiva en la satisfacción del cliente. |
| Mejorar Calidad de Atención Post Venta | | Cumplir los protocolos de atención de post venta, ayudarían a aumentar la satisfacción de los clientes con el servicio en general. |

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva de Clientes

Tabla 7-3. Perspectiva Clientes

| Causa | Efecto | Descripción |
|---------------------------------|------------------------|---|
| Mejorar Satisfacción al Cliente | Crecer en Market Share | Una mayor satisfacción de los clientes generaría un aumento de los servicios contratados por los mismos clientes, aumentando la participación de mercado. |
| Crecer en Market Share | Incrementar Ingresos | Crecer en participación de mercado generaría un aumento de los ingresos por nuevos clientes o por nuevos negocios de los actuales clientes. |

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva Financiera

Tabla 7-4. Perspectiva Financiera.

| Causa | Efecto | Descripción |
|---------------------------------------|-------------------|--|
| Disminuir Costos Comerciales Directos | Aumentar Utilidad | El control de costos es un tema importante para la vicepresidencia de Entel Empresas, no obstante, debido a mayor competencia del mercado, es necesario ser aún más eficiente en costos, sin olvidar que no se pretende ser líder en costos, sino más bien entregar un servicio diferenciador. Por su parte, es necesario aumentar los ingresos que permitan captar el valor del cliente, como consecuencia de productos a la vanguardia, una red potente y un servicio diferenciador. |
| Incrementar Ingresos | | |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8 . Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2009) es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión, misión y la estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Este conjunto de indicadores se organiza en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El CMI puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización, ya que alinea y apoya los procesos claves, incluyendo:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de las gerencias con la estrategia de la compañía.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular lo objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones operativas con las estratégicas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

8.1. Presentación del CMI

Una vez definido el mapa estratégico que se muestra en la figura 7-3, el cual plasma la estrategia de la unidad de negocio de Empresas, a través de los objetivos estratégicos que debe conseguir, y de cómo las relaciones causa-efecto de ellos influyen, de manera conjunta, en la consecución del objetivo final, el cual es aumentar la utilidad de la vicepresidencia de Mercado Empresas, corresponde elaborar el Cuadro de Mando Integral de la UEN. Este CMI agrega información al mapa estratégico, aportando indicadores, metas, periodicidad de medición e iniciativas de los respectivos objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra el cuadro de mando integral de Entel Empresas, separado por cada una de sus perspectivas.

- Perspectiva Financiera

Tabla 8-1. Perspectiva Financiera CMI Entel Empresas

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta | Periodicidad |
|------------|----------------------|-----------------------------|---|------|--------------|
| Financiera | Aumentar Utilidad | Ebitda VP Empresas | $\frac{\text{(Ganancia antes de Impuesto - Intereses - Impuestos - Depreciaciones y Amortizaciones) } t}{\text{(Ganancia antes de Impuesto - Intereses - Impuestos - Depreciaciones y Amortizaciones) } t-1} * 100$ | > 8% | Anual |
| | Disminuir Costos | Costos Unitario por Cliente | $\frac{\text{Suma Costos por Servicio Mensual de la VP Empresa } t}{\text{Base Promedio de la VP Empresas } t} * 100$ | < 5% | Mensual |
| | Incrementar Ingresos | Ingresos Negocios Actuales | $\frac{\text{Suma Ingresos Anuales Negocios Actuales } t}{\text{Suma Ingresos Anuales Negocios Actuales } t-1} * 100$ | > 5% | Semestral |
| | | Ingresos Nuevos Negocios | $\frac{\text{Suma Ingresos Anuales Negocios Nuevos } t}{\text{Suma Ingresos Anuales Negocios Nuevos } t-1} * 100$ | > 3% | Semestral |

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva Clientes

Tabla 8-2. Perspectiva Clientes CMI Entel Empresas

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta | Periodicidad |
|----------|----------------------------------|---------------------------|---|--------|--------------|
| Clientes | Mejorar Satisfacción de Clientes | % de Clientes Satisfechos | $\frac{\text{Nº Clientes que respondieron encuesta de satisfacción con nota mayor o igual a 7}}{\text{Nº Total de Clientes}} * 100$ | > 95% | Trimestral |
| | Crecer en Market Share | % Aumento de Base | $\frac{\text{Base Final Período } t}{\text{Base Final Período } t-1} * 100$ | > 115% | Mensual |

Fuente: Elaboración propia

○ Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 8-3. Perspectiva de Procesos Internos CMI Entel Empresas

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta | Periodicidad | Iniciativa Estratégica |
|-------------------|--|---|--|--------|--------------|--|
| Procesos Internos | Asegurar Confiabilidad en Servicios de Red | % Cumplimiento Promedio Ponderador de Indicadores de Confiabilidad de la Red ² | Suma Ponderada de Grados de Cumplimiento de Indicadores de Confiabilidad de la Red | > 98% | Mensual | Proyecto de integración transversal de planes de mantenimiento y reposición de la red, para facilitar el seguimiento corporativo del desempeño de las áreas involucradas |
| | | Multas y Compensaciones | Monto Total Anual de Multas y Compensación $t * 100$ | 0 | Mensual | |
| | Desarrollar Oferta Integral y Customizada de Productos | Paquetización de Productos | N° de productos con opción de Paquetización/ N° total de productos * 100 | > 100% | Semestral | Proyecto de catálogos de productos flexible se (un segmentación de clientes |
| | | Customización | N° de productos que tienen 2 o más alternativas de precio/ N° Total de productos * 100 | > 80% | Semestral | |
| | Mejorar Calidad de Atención Post Venta | % Cumplimiento de Calidad | N° de Procesos de Post Venta que Cumplen Protocolo / N° Total de Proceso de Post Venta * 100 | > 95% | Mensual | Proyecto de evaluación de actuales políticas de atención y experiencia al cliente, que permita revisar actuales encuestas de satisfacción al cliente. |
| | Perfeccionar Resolución de Reclamos | % de Reclamos no Resueltos | N° reclamos No Resueltos / N° Total de Reclamos * 100 | < 2% | Mensual | Proyecto de centralización de reclamos para facilitar el seguimiento de estos con la intención de mejorar los tiempos de respuestas y validar su correcta resolución |
| | | % de Reclamos solucionados a tiempo | N° Reclamos solucionados dentro del Plazo / N° Total de Reclamo * 100 | > 90% | Mensual | |

Fuente: Elaboración propia

² Para más detalle del indicador, revisar Anexo 13, apartado 13.2

Perspectiva de Procesos Internos CMI Entel Empresas (Continuación)

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta | Periodicidad | Iniciativa Estratégica |
|-------------------|---|--|---|--------|--------------|--|
| Procesos Internos | Mejorar Procesos Comerciales | % Cumplimiento Promedio de Indicadores de Eficiencia de Venta ³ | Suma Ponderada de Grado de Cumplimiento de Indicadores de Eficiencia de Venta | > 95% | Trimestral | Plan de mejoramiento de descripción de cargos que permita definir las nuevas capacidades y habilidades exigidas a la fuerza de venta como consultores de ventas. |
| | | % de Cumplimiento de Plazos | Nº de Configuraciones Realizadas a Tiempo / Nº de Configuraciones*100 | > 95% | Trimestral | |
| | Mejorar Procesos de Desarrollo de Negocios y Aplicaciones Móviles | % Lanzamiento de nuevos productos | Nº de Productos de Valor Agregado Creados en t / Nº de Productos de Valor Agregado Creados en t-1 * 100 | > 20% | Semestral | Programa de adopción de metodologías Ágil, para mejorar el desarrollo integral de creación de productos y servicios. |
| | | % Cumplimiento de plazos de desarrollo de productos | Nº de productos desarrollados a tiempo/ Nº total de productos * 100 | > 80% | Semestral | |
| | Mejorar Relaciones con Proveedores | % Cumplimiento de SLAs | Nº Total de SLAs Cumplidos por la VP de Empresas / Nº Total de SLAs de la VP de Empresas * 100 | > 97% | Semestral | Plan de revisión conjunta de todos los SLA's de la VP de Empresas. |
| | | % Cumplimiento Contractual | Nº de compromisos contractuales con proveedores externos cumplidos / Nº total de compromisos contractuales con proveedores externos * 100 | > 98 % | Anual | Proyecto de gestión documental de contratos para facilitar el seguimiento y control de todos los contratos de la VP de Empresas con proveedores |

Fuente: Elaboración propia

³ Para más detalle del indicador, revisar Anexo 13, apartado 13.2

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 8-4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento CMI Entel Empresas

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta | Periodicidad | Iniciativa Estratégica |
|---------------------------|----------------------------------|---|---|-------|--------------|---|
| Aprendizaje y Crecimiento | Generar Alianzas Estratégicas | % Alianzas con Proveedores | Nº Proveedores con Alianzas / Nº Total de Proveedores *100 | > 10% | Anual | Programa de revisión de calificación de proveedores según su criticidad estratégica, para establecer o negociar contratos de carácter colaborativo. |
| | Conservar Talento Clave | Retención de Personal Clave | Nº de estamentos que se encuentran dentro del rango de permanencia en el cargo/ Nº Total de estamentos | ≥ 70% | Semestral | Planes de Capacitación para Desarrollar Competencias Estratégicas y de Retención de Personal Clave |
| | | % de Personal Capacitado en Competencias Estratégicas | Nº de Trabajadores Certificados Evaluación de Competencias Estratégicas / Nº Total del Trabajadores *100 | > 90% | Anual | |
| | Integrar Sistemas de Información | Disponibilidad de los sistemas | Nº Sistemas de Información que cumplen condición de disponibilidad / Nº Total de Sistemas *100 | > 80% | Anual | Proyecto de Transformación Digital |
| | | Estandarización de la información | Nº Fuentes de Información Estandarizadas / Nº Total de Fuentes de Información * 100 | > 90% | Anual | |
| | Fomentar Cultura de Innovación | % de sugerencias de parte de los trabajadores | Nº Sugerencias Recibidas de los Trabajadores / Nº Total de Trabajadores * 100 | > 1 | Anual | Programa de Premiación a iniciativas que generen un impacto directo al negocio y Canal Virtual para difusión y recepción de sugerencias |
| | | % de sugerencias productivas | Nº Sugerencias Implementadas / Nº Total de Sugerencias * 100 | > 15% | Anual | |

Fuente: Elaboración propia

8.2. Principales Iniciativas Estratégicas

- Iniciativas de la Perspectiva de Procesos

- Proyecto de integración transversal de planes de mantenimiento y reposición de la red: Centralizar el desempeño asociado al mantenimiento preventivo y de reposición de red, con reuniones periódicas para la

revisión de estos indicadores, por parte de todas las vicepresidencias de Entel.

- Proyecto de catálogos de productos flexible: Generar un catálogo web que permita a los distintos segmentos de Entel Empresas, encontrar y armar los productos según sus necesidades, permitiéndoles evaluar precios y condiciones tanto de los productos paquetizados como individualmente.
- Proyecto de evaluación de actuales políticas de atención y experiencia al cliente: Realizar un levantamiento de las actuales políticas y procedimientos de atención al cliente, con el fin de generar políticas estandarizadas y transversales para todos los ejecutivos comerciales y de atención al cliente.
- Plan de mejoramiento de descripción de cargos: En conjunto con RR. HH, impulsar un proyecto de mejoras en la actual descripción de cargo, indicando entre otras cosas, conocimientos y habilidades esenciales del cargo, desempeños esperados, responsabilidades, ascensos según tiempos de permanencia en cargo, etc.
- Proyecto de centralización de reclamos: Generar plataformas que permitan consultar los distintos reclamos y/o requerimientos que estén en estatus pendientes, tiempos de espera sin respuesta o si tiene más de un requerimiento de manera centralizada, con el fin de destinar de manera eficiente la atención de parte de los ejecutivos.
- Proyecto de gestión documental de contratos: Facilitar el seguimiento y control de los contratos mediante la centralización de estos, para no incumplir los acuerdos pactados al momento de su realización, tales como fechas y condiciones de pago, con el fin de generar relaciones colaborativas en el tiempo.
- Plan de revisión conjunta de todos los SLA's de la VP de Empresas: Si bien uno de los objetivos que busca un sistema de control de gestión es alinear a las personas hacia la estrategia de la compañía, como en este caso el proyecto se enfoca dentro de una unidad de negocio específica,

hay áreas que podrían no estar del todo alineadas a la organización, pero que sí son de importancia estratégica para la UEN, como es el caso de Compras, RR.HH., y Operaciones. No poder contar con estas áreas como aliados dentro de la compañía, podría verse perjudicada la propuesta de valor con relación a la calidad del servicio, desde la adquisición hasta la post venta.

- Programa de adopción de metodologías Ágil: Este tipo de metodologías centran el desarrollo de productos en el usuario final. Se trabaja con mayor velocidad y eficiencia, debido a, como se trabaja mediante entregas parciales del producto, es posible entregar en el menor intervalo de tiempo posible una versión mucho más funcional del producto. Otra de las ventajas es la mejora de la motivación e implicación del equipo de desarrollo pues permiten a todos los miembros del equipo conocer el estado del proyecto en cualquier momento, así, los compromisos son negociados y aceptados por todos los participantes del proyecto. Por otro lado, cabe destacar que optar por la aplicación de una gestión ágil permite ahorrar tiempo y costes. El desarrollo ágil trabaja de un modo más eficiente y rápido, y con ello, se espera cumplir de forma estricta el presupuesto y los plazos pactados dentro de un proyecto.

- o Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - Programa de revisión de calificación de proveedores Programa de revisión de calificación de proveedores: Esta calificación se realizará en función del impacto que tienen para la vicepresidencia de Entel Empresas ciertos proveedores, en términos de continuidad de la operación, cantidad de servicios recibido, montos involucrados, exclusividad de solución tecnológica ofrecida, entre otros.
 - Plan de Retención de Personal Clave: Esta iniciativa es de gran importancia, dado a que el capital humano es clave en la estrategia centrada en las relaciones con el cliente y en la calidad del servicio

entregado. Este plan de retención no sólo debe considerar capacitaciones o desarrollo de habilidades requeridas en esta nueva cultura de innovación y de competencias estratégicas, sino que debe incluir planes de beneficios flexibles (diferenciados entre solteros/as o casados/as, con o sin hijos/as, jóvenes o de mayor edad, etc.), sistemas de compensación bien diseñados, desarrollo de carrera, etc.

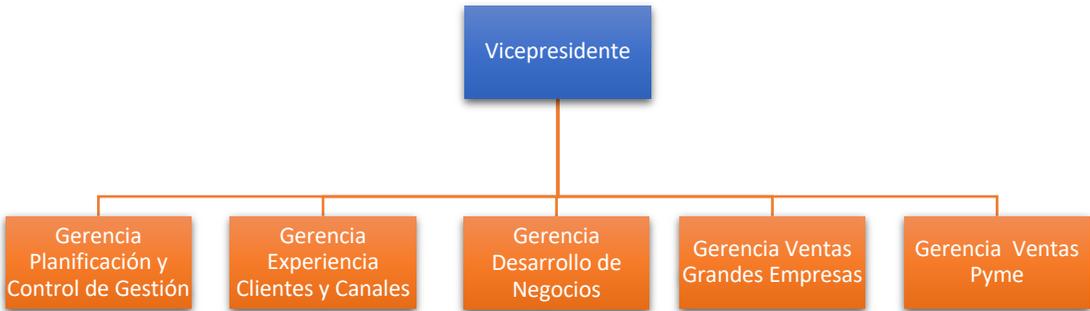
- Proyecto de Transformación Digital: Esta iniciativa buscar estandarizar todas las fuentes de información presentes en la compañía, y, por ende, en la vicepresidencia de Entel Empresas. Esta iniciativa tendría un impacto transversal en la organización, generando impacto en la gestión comercial y de la unidad de negocio. Permitirá hacer uso de grandes volúmenes de datos en tiempo real, entregando potentes herramientas para la toma de decisiones. Ayudará a conocer de mejor manera a los clientes, evaluar impactos de las campañas de fidelización, obtener información de rentabilidad de los productos con menor desfase de tiempo.
- Programa de premiación a iniciativas y canal virtual: Crear un canal virtual de difusión fomentando la innovación, que pueda recibir ideas y sugerencias innovadoras aplicables a cualquier ámbito de la organización. Estas ideas serán evaluadas por la Gerencia de Innovación, premiando aquellas que tengan un mayor impacto al negocio.

Capítulo 9 . Despliegue de la Estrategia

9.1. Explicación de las funciones de la UEN

La unidad de negocio en la que se centra este proyecto es la vicepresidencia Mercado Empresas (VP Empresas) de Entel. En el capítulo 2, figura 2-2, se muestra que esta vicepresidencia depende directamente de la Gerencia General de la organización, y tiene como función principal enfocarse en la oferta comercial de productos y servicios de los clientes empresas (dejando fuera a los grandes conglomerados y al sector público). En la figura 9-1, se aprecia el organigrama de la UEN, el cual se puede agrupar en las áreas de Staff (Gerencia de Planificación y Control de Gestión), área de Innovación (Gerencia de Desarrollo de Negocios), área Comercial (Gerencias de Ventas) y área de Servicio al Cliente (Gerencia Experiencia Clientes y Canales).

Figura 9-1: Organigrama VP Mercado Empresa



Fuente: Elaboración propia

Gerencia de Planificación y Control de Gestión: Esta gerencia se encarga de entregar información precisa del negocio con relación a los ingresos, costos, base de clientes, etc. Esta información debe ser proporcionada según el nivel de detalle requerido por las distintas áreas comerciales y así como también por la gerencia general. Debe además apoyar en la creación y consolidación de la información relacionada a los procesos de forecast de la vicepresidencia como parte de la planificación de Entel.

Gerencias de Ventas (Grandes Empresas y Pyme): Como su nombre lo indica, su principal función es conseguir vender los productos y servicios que la compañía posee, focalizándose en su respectivo segmento de clientes objetivo (los que dan el apellido a cada gerencia de ventas). Junto con lo anterior, se encargan de los procesos de pre y post venta. En la preventa deben asegurar un primer acercamiento con el cliente, tanto para detectar nuevas oportunidades de negocio como para ofrecer de manera masiva los servicios, a través de los diferentes canales de ventas (internet y tiendas físicas, por ejemplo). La post venta involucra la atención directa del cliente de modo presencial o en línea y por canales de autoatención.

Gerencia de Desarrollo de Negocios: En esta gerencia lo principal es conocer al cliente y el mercado, con el fin de generar nuevas propuestas comerciales tanto en la forma (cómo llegar al cliente), como en el fondo (qué ofrecerle). Para ello es necesario conocer los gustos y comportamientos de los consumidores (mediante Data Mining) y de las tendencias del mercado y la industria, para así estar al día tanto en los cambios de las preferencias de consumo, como en la oferta tecnológica actualizada para mejorar el mix comercial hacia sus clientes. Son puntos fuertes en esta gerencia las áreas de innovación y marketing. Además del diseño y desarrollo del producto y/o servicio, esta gerencia debe asegurarse de una correcta implementación, marketing y liberación de dicho producto al mercado.

Otra parte importante dentro de esta gerencia está en la experiencia del cliente, desde la captura hasta la retención, siendo parte importante el CVM o Customer Value Management, a través de su ciclo de vida, entendiendo las distintas etapas

del consumidor en la compañía y el valor que se le debe entregar en cada una de ellas.

Gerencia Experiencia Clientes y Canales: Todo lo relacionado a la interacción entre el cliente y los diferentes canales, tanto de atención como de ventas, son fundamentales para esta gerencia. El análisis de los modelos de atención, la experiencia del cliente con los nuevos productos y/o servicios, con las distintas plataformas y aplicaciones digitales son también funciones primordiales de esta área.

9.2. Desafíos de Alineamiento y Selección de las Funciones.

No basta con desarrollar una buena estrategia para la UEN, sino que también debe ser capaz de relacionarla con las de las distintas gerencias individuales que la componen. Se debe tener en cuenta su correcta comunicación, un real entendimiento de esta y motivación de parte de los empleados para su posterior implementación (Kaplan y Norton, 2008).

Por esto, es necesario que todas las gerencias de la VP Empresas estén alineadas verticalmente con la estrategia de la unidad de negocio, con el fin de tener éxito en la consecución de sus objetivos. Las gerencias de ventas deben entender que no basta sólo con vender, sino que ésta debe considerar relaciones de clientes de largo plazo. Desarrollar negocios sólo por innovar no tiene sentido, esta innovación debe tener al cliente en el centro de atención y que estos nuevos negocios, a su vez, sean rentables para la unidad y se ajusten a lo que ésta, como un todo, espera conseguir.

El alineamiento horizontal, que permita materializar las sinergias que la unidad de negocio requiere, provienen de la justificación del sistema de control de gestión, donde se muestra que los principales objetivos y desafíos estratégicos están relacionados a la innovación (en términos de desarrollo de productos), a conocer a sus clientes para tener una mejor propuesta de valor (por sobre sus competidores), a tener personal calificado con foco en el cliente y a aumentar su base de clientes , todo funcionando de manera colaborativa entre las distintas gerencias de la unidad.

Además, existen actividades necesarias para el cumplimiento estratégico que se encuentra fuera de la unidad de negocio, como lo son las Gerencias de Compras y de Operaciones, por lo que es necesario mantener acuerdos de nivel de servicio que ayuden a alinear a las demás áreas de la compañía con la VP de Empresas.

De lo anterior, es necesario el trabajo colaborativo de las Gerencias de Ventas y de Desarrollo de Negocios, por ende, se desarrollarán tableros de control para ambas gerencias. La idea es que se puedan resolver algunos de los problemas planteados que sustentan la creación de este sistema de control de gestión, tales como el trabajo con foco en el cliente, la agilidad de los tiempos de respuesta para la entrega de nuevos servicios o la colaboración entre áreas transversales, según la actual estrategia de la unidad de negocio. Si bien uno de los problemas planteados habla del desarrollo de nuevas competencias del capital humano, se dejará excluido de este tablero de control al área de RR. HH, debido a que, si bien, esta área de staff puede aportar con la planificación de capacitaciones, mejorar la búsqueda de los candidatos, etc., la responsabilidad última debe ser de cada gerente de área (ventas e innovación) respecto a la retención y promoción del capital humano al interior de su gerencias, la instauración de un correcto clima laboral y de difundir y plasmar la cultura de innovación y/o con foco en el cliente que ellos requieren.

9.3. Tableros Funcionales de Gestión y Control

A partir del CMI de la sección 8.1, se realiza el desdoblamiento estratégico mediante los tableros de control de las Gerencias de Ventas y Gerencias de Desarrollo de Negocios.

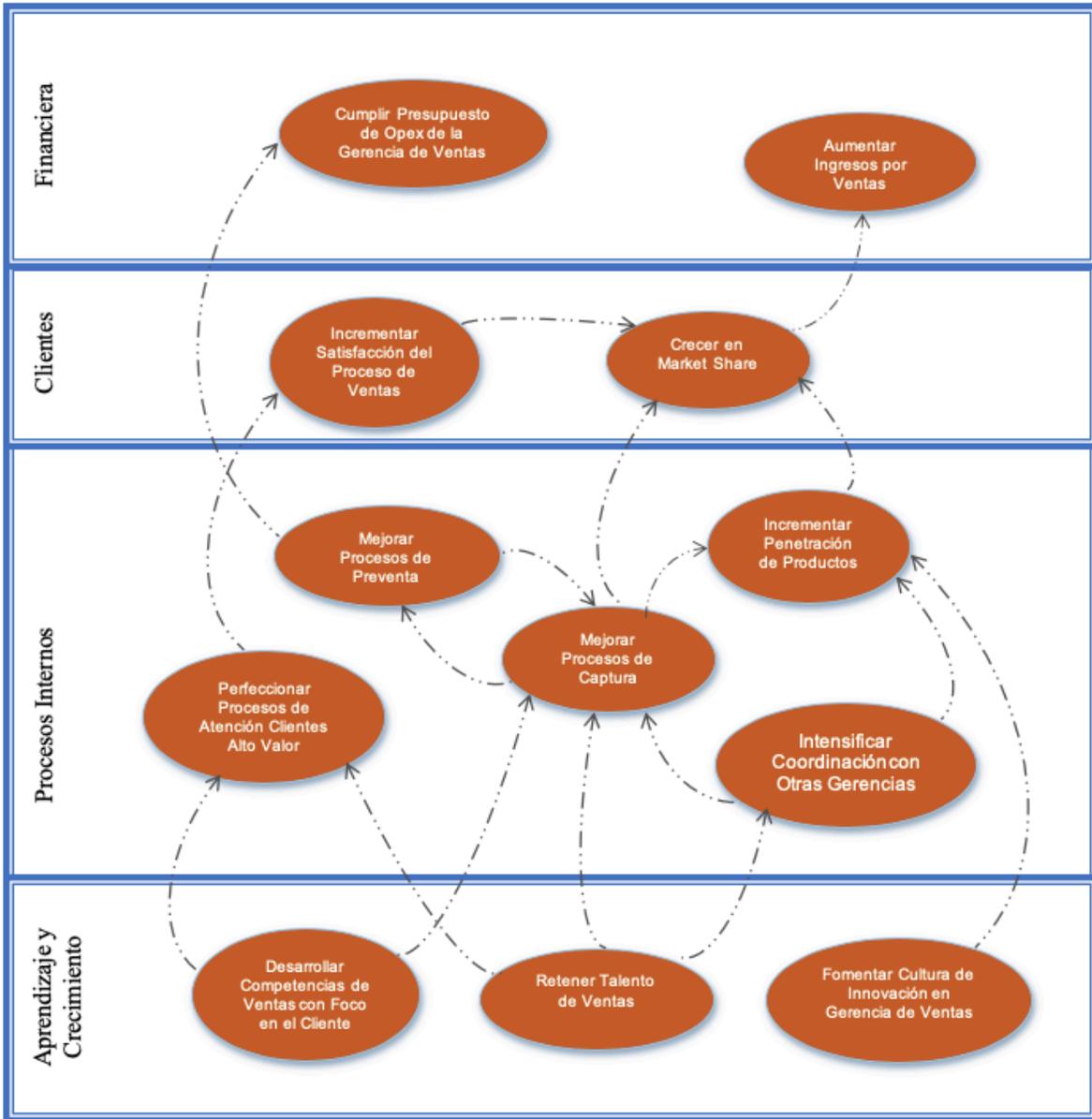
Para la aplicación en cascada dentro de la vicepresidencia de Empresas, es importante señalar que los objetivos estratégicos de esta unidad ya se encuentran definidos, por lo tanto, la identificación de indicadores, metas y actividades, no necesariamente serán los mismos que se determinen en los niveles inferiores de la unidad. Por consiguiente, es trascendental que los indicadores que definirá cada

área sean propios de cada nivel, pero que estén alineados con los objetivos a alcanzar por la UEN.

El tablero de gestión es la expresión del mapa estratégico de aquel nivel inferior que ha recibido la obligación y responsabilidad para efectuar una serie de actividades que van en dirección al logro de los objetivos estratégicos de la UEN, siendo particulares a cada uno de los niveles inferiores de la VP de Empresas, pero no pueden desentenderse de los atributos de la propuesta de valor definida por esta.

El primer tablero de gestión a desarrollar corresponde al de la Gerencia de Ventas (figura 9-2), que, si bien no tiene un impacto directo en algún atributo diferenciador de la propuesta de valor, es de vital importancia en la estrategia de la unidad de negocios de Entel Empresas, representado como el objetivo estratégico de “Mejorar los Procesos Comerciales”, debido al mayor dinamismo de la industria en términos de competitividad en un mercado maduro de bajo crecimiento esperado.

Figura 9-2. Tablero de Gestión Gerencia de Ventas



Fuente: Elaboración propia

Este tablero de gestión, grafica a través de un modelo causa-efecto las relaciones que deben existir entre los distintos objetivos de la gerencia, similar al mapa estratégico de la unidad de negocio, pero con la salvedad, de que todos ellos están direccionados a cumplir una parte fundamental del eje de crecimiento de la unidad de negocio.

Como principal proceso de esta gerencia, sigue siendo el proceso de captura, el cual depende, en caso de ventas de mayor envergadura, procesos de preventa que consisten en la elaboración de cotizaciones técnicas para que, los ejecutivos comerciales, puedan presentar sus ofertas en el caso de licitaciones o simplemente, en desarrollar propuestas formales a clientes que requieren un nivel de detalle técnico mayor. Aparte de concretar la captura de clientes, deben ser encargados de coordinar la entrega de productos con el área de operaciones, fuera la vicepresidencia de Entel Empresas, por lo que son relevantes las coordinaciones con acuerdos de nivel de servicio. Estos acuerdos de nivel de servicio, pero de menos impacto directo, es los que debe generar con la Gerencia de Desarrollo de Negocios, esto, porque los ejecutivos comerciales, al conocer de primera fuente las necesidades del cliente, pueden aportar con ideas para el desarrollo de productos que posteriormente, permitan mejorar tanto la composición del portafolio de productos, como la penetración de este por parte de los ejecutivos de ventas.

Por su parte, y con la intención de hacer este proceso de ventas el mejor posible, existen los procesos de atención a clientes de alto valor, enfocados en mejorar la experiencia de este tipo de clientes, ya sea en los procesos de ventas, como en los de post venta.

A partir del tablero de gestión de la VP de Empresas representado en la figura 9-2, se desprende su tablero de control, el cual permite medir y monitorear los indicadores y metas de cada objetivo que debe cumplir la Gerencia de Ventas. Este tablero se muestra en sus cuatro perspectivas.

- Perspectiva Financiera

Tabla 9-1. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Financiera

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|-------------|--|--|---|--------|
| Financiera | Cumplir Presupuesto de Opex de la Gerencia de Ventas | % Cumplimiento de Opex respecto a presupuesto | $\frac{\text{Opex Real Gerencia de Ventas } t}{\text{Opex Presupuesto Gerencia de Ventas en } t} * 100$ | < 100% |
| | Aumentar Ingresos por Ventas | % Cumplimiento de ingresos por ventas respecto a presupuesto | $\frac{\text{Ingresos por Ventas Real Gerencia de Ventas } t}{\text{Ingresos por Ventas Presupuesto Gerencia de Ventas en } t} * 100$ | > 100% |

Fuente: Elaboración Propia

- Perspectiva Clientes

Tabla 9-2. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Clientes

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|-------------|--|--|---|-------|
| Cliente | Incrementar Satisfacción del Proceso de Ventas | % Reclamos de los clientes respecto al proceso de ventas | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos de los Clientes debido al proceso de ventas}}{\text{Total de reclamos de los clientes}} * 100$ | < 5% |
| | | % Clientes Satisfechos respecto al proceso de ventas | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes que respondieron encuesta de satisfacción del proceso de ventas con nota mayor o igual a 7}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Clientes Encuestados}} * 100$ | > 95% |
| | Crecer en Market Share | ARPU | $\frac{\text{ARPU Clientes Churn } t}{\text{ARPU Clientes Ventas } t} * 100$ | > 99% |
| | | % Nuevos clientes | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes en } t \text{ que no estaban en } t-1}{\text{Base Total Promedio de Clientes } t} * 100$ | > 3% |

Fuente: Elaboración Propia

○ Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 9-3. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Procesos

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|--------------------------|---|--|---|-------|
| Procesos Internos | Mejorar Procesos de Captura | % Cumplimiento del tiempo esperado del proceso de ventas | Nº de proceso de ventas que cumplen tiempo esperado en t / Nº de procesos de ventas realizados en t * 100 | > 95% |
| | | % Cierre de negocios | Nº Negocios cerrados por ejecutivos de ventas en t / Nº de clientes contactados por los ejecutivos de ventas en t * 100 | > 70% |
| | | Tiempo de espera de clientes alto valor | Nº de Configuraciones a clientes alto valor realizadas a tiempo / Nº Total de configuraciones a clientes alto valor * 100 | > 95% |
| | | % Cumplimiento de SLA's de área de ventas con área de preventa | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de ventas con preventas/ Nº Total de SLA's de área de ventas*100 | > 97% |
| | Incrementar Penetración de Productos | Penetración de Productos | Nº Clientes con más de 7 servicios contratados t/ Nº Total de clientes en t * 100 | > 30% |
| | | | Nº Clientes con entre 4 y 6 servicios contratados t/ Nº Total de clientes en t * 100 | > 60% |
| | | | Nº Clientes con entre 1 y 3 servicios contratados t/ Nº Total de clientes en t * 100 | > 90% |
| | Mejorar Procesos de Preventa | % Cumplimiento de tiempo esperado de preparación de ofertas técnicas | Nº Procesos de preparación de ofertas técnicas que cumplen tiempo esperado en t / Nº Total de procesos de preparación ofertas técnicas realizados en t * 100 | > 95% |
| | | % Cumplimiento de SLA's de área de preventa con área de ventas | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de preventa / Nº Total de SLA's de área de preventa*100 | > 97% |
| | Intensificar Coordinación con Otras Gerencias | % Cumplimiento de SLA's de área de ventas con TyO | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de ventas con TyO/ Nº Total de SLA's de área de ventas con TyO*100 | > 97% |
| | | % Cumplimiento de SLA's de área de ventas con Gerencia de Desarrollo de Negocios | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de ventas con Gerencia Nuevos Negocios/ Nº Total de SLA's de área de ventas con Gerencia Nuevos Negocios*100 | > 97% |
| | Perfeccionar Procesos de Atención Clientes Alto Valor | % Reclamos de clientes alto valor no resueltos | Nº reclamos de clientes alto valor no resueltos / Nº Total de reclamos de clientes alto valor*100 | < 2% |
| | | % Reclamos de clientes alto valor no atendidos | Nº reclamos de clientes alto valor no atendidos/ Nº Total de reclamos de clientes alto valor * 100 | < 2% |
| | | % Tiempo de resolución de reclamos | Nº de indicadores de tiempo de resolución de reclamos dentro del rango aceptable/ Nº total de indicadores de tiempo de resolución reclamos * 100 | > 95% |
| | | % Reclamos clientes alto valor solucionados dentro del tiempo | Nº Reclamos de clientes alto valor solucionados dentro del plazo / Nº Total de Reclamos de clientes alto valor * 100 | > 90% |

Fuente: Elaboración Propia

- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

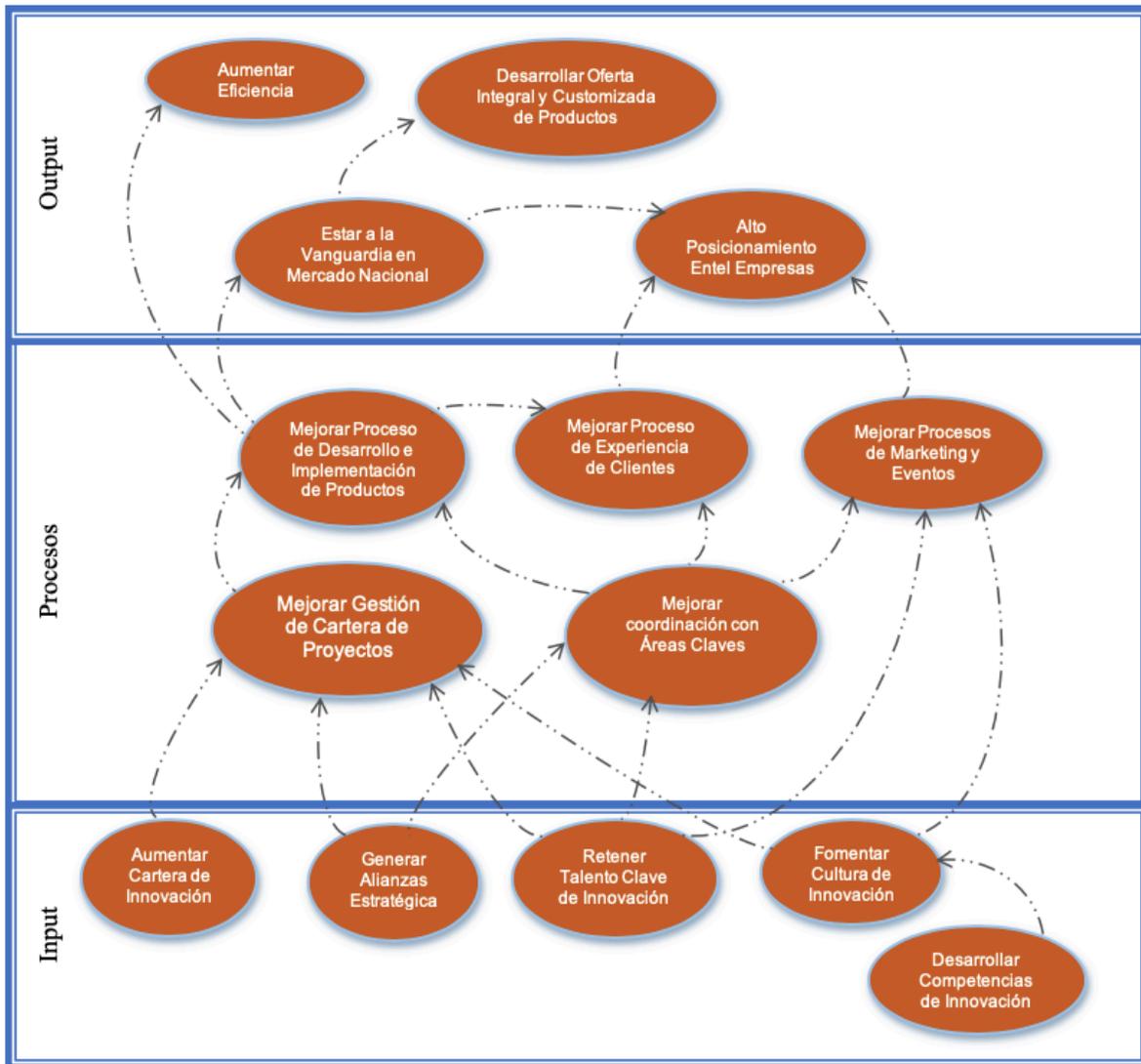
Tabla 9-4. Tablero de Control Gerencia de Ventas. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|----------------------------------|---|--|--|--------|
| Aprendizaje y Crecimiento | Fomentar Cultura de Innovación en Gerencia de Ventas | % Sugerencias de parte de los trabajadores de la Gerencia de Ventas | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Sugerencias Recibidas de los Trabajadores}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Trabajadores}} * 100$ | > 100% |
| | | % Sugerencias productivas de la Gerencia de Ventas | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Sugerencias Implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Sugerencias}} * 100$ | > 20% |
| | Retener Talento de Ventas | Retención de Personal Clave | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de estamentos que cumplen tiempo promedio de permanencia en el cargo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de estamentos}} * 100$ | > 70% |
| | Desarrollar Competencias de Ventas con Foco en el Cliente | % Personal de Gerencia de Ventas capacitado en competencias de ventas con foco en el cliente | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores de Ventas certificados en competencias con foco en el cliente en t}}{\text{N}^\circ \text{ Total del Trabajadores de Gerencia de Ventas en t}} * 100$ | > 90% |

Fuente: Elaboración Propia

Similar a la Gerencia de Ventas, se presenta el Tablero de Gestión de la Gerencia de Desarrollo de Negocios. Este tablero de gestión, representado en la figura 9-3, se desarrolla en función del cumplimiento del atributo de la propuesta de valor de Desarrollar una Oferta Integral y Customizada de Productos. Los procesos necesarios que debe realizar esta gerencia son representados en forma de un modelo Input, Procesos, Output (IPO), debido a que es el resultado final, Output, es lo que la vicepresidencia de Empresas exige a esta Gerencia para el cumplimiento de su estrategia.

Figura 9-3. Tablero de Gestión Gerencia Desarrollo de Negocios.



Fuente: Elaboración Propia

El tablero de gestión de la Gerencia de Desarrollo de Negocios de la figura 9-3, muestra los procesos necesarios que se deben realizar para disminuir los tiempos de desarrollo de productos, la calidad de estos, una eficiente administración de proyectos, un gran posicionamiento de Entel Empresa en el mercado y, una coordinación multi área de la VP de Empresas con las áreas de venta, compras, soporte y sistemas.

La coordinación con área de ventas permite obtener buenos contratos con proveedores de contenidos y mejorar la calidad de las soluciones adquiridas en términos de licencias, especificaciones, atención post venta entre otros.

Mantener buenas relaciones de apoyo con el área de ventas, ayuda a conseguir buenas ideas que puedan transformarse en futuros productos, otorgándole la posibilidad a la Gerencia de Desarrollo de Negocios mejorar el mix de productos que puede ofrecer Entel Empresas. Asimismo, estar coordinados con el área de soporte, contribuye a mejorar los tiempos de respuesta en relación con requerimientos de usabilidad de los nuevos productos lanzados al mercado. Por último, y no menos importante, el área de sistemas cumple un rol de apoyo fundamental con esta gerencia, porque si bien muchos productos pueden ser un nuevo negocio a partir de productos ya desarrollados, como son todos los relacionados a contenidos de terceros, pueden requerir intervenciones de sistema que ayuden a ajustar estos contenidos a necesidades específicas del usuario final de Entel Empresas.

Lo anterior, sumado a una alta exigencia de recursos, orientados principalmente al desarrollo del capital humano clave y capacitado, a alianzas claves y una buena base de proyectos de innovación con alto potencial de transformarse en nuevos productos.

De este tablero de gestión se elabora a continuación, el tablero de control de la Gerencia de Desarrollo de Negocios, con sus indicadores y metas correspondientes y separados, al igual que tablero de control, en IPO.

○ Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Output

Tabla 9-5. Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Output.

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|--------|--|----------------------------|--|--------|
| Output | Aumentar Eficiencia | % Eficiencia de Proyectos | Gasto total utilizado en proyectos / Presupuesto total destinado a proyectos | < 100% |
| | Desarrollar Oferta Integral y Customizada de Productos | Packetización de Productos | N° de productos con opción de paquetización / N° total de productos *100 | > 80% |
| | | Customización | N° de productos que tienen 3 o más alternativas de precio / N° Total de productos*100 | > 80% |
| | Estar a la Vanguardia en Mercado Nacional | Oferta Comercial | N° de productos ofrecidos / N° total de productos ofrecidos por Vodafone * 100 | > 70% |
| | | Disponibilidad Tecnológica | N° de tecnologías disponibles / N° total de tecnologías disponibles por Vodafone * 100 | > 80% |
| | Alto Posicionamiento Entel Empresas | Reconocimiento Marca | N° de empresas que mencionan a Entel Empresas como primera mención / N° total de empresas encuestadas *100 | > 60% |
| | | | N° de empresas que recomiendan Entel Empresas / N° total de empresas encuestadas*100 | > 85% |

Fuente: Elaboración Propia

○ Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Procesos

Tabla 9-6. Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Procesos.

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|----------|--|--|--|--------|
| Procesos | Mejorar Procesos de Desarrollo e Implementación de Productos | Cumplimiento de Tiempo de Desarrollo | Nº de indicadores de cumplimiento de tiempo de desarrollo que se encuentran dentro del rango aceptable / Nº total de indicadores de cumplimiento de tiempo de desarrollo*100 | > 90% |
| | | Cumplimiento de Tiempo de Implementación | Nº de indicadores de cumplimiento de tiempo de implementación que se encuentran dentro del rango aceptable / Nº total de indicadores de cumplimiento de tiempo de implementación*100 | > 90% |
| | | Lanzamiento de Productos | Nº de productos lanzados en el período t / Nº de productos presupuestados para lanzamiento en período t *100 | > 100% |
| | | Retraso por Fallas | Nº de procesos que retroceden dos o más etapas / Nº Total de procesos de desarrollo de productos*100 | < 10% |
| | | Falla de Productos | Nº de usuarios de prueba que reportan fallas graves del producto / Nº total de usuarios pruebas *100 | < 5% |
| | Mejorar Proceso de Experiencia de Clientes | % Cumplimiento de Calidad | Nº de usuarios que evalúan el producto con nota mayor igual a 8, de una escala de 1 a 10 / Nº total de usuarios encuestados * 100 | > 85% |
| | | % Tiempo de Resolución | Nº de indicadores de tiempo de resolución de problemas de uso del producto dentro del rango aceptable/ Nº total de indicadores de tiempo de resolución de problemas de uso del producto*100 | > 90% |
| | Mejorar Procesos de Marketing y Eventos | % Promedio de Asistentes | Nº promedio de asistentes según tipo de evento en período t / Nº promedio asistentes según tipo de evento en período t-1 * 100 | > 120% |
| | | % Empresas Asistentes | Nº de empresas asistentes a eventos / Nº total de empresas objetivo *100 | > 70% |
| | | % Auspiciadores | Nº de auspiciadores objetivos promedio en período t / Nº de auspiciadores objetivos en período t-1 *100 | > 120% |
| | Mejorar Gestión de Cartera de Proyectos | % Eficacia de Proyectos | Nº de proyectos que avanzan de la penúltima a la última etapa / Nº total de proyectos que ingresan a desarrollo de proyectos * 100 | > 90% |
| | | % Proyectos de Gerencia de Innovación | Nº de negocios lanzados por ideas generadas en la Gerencia de Nuevos Negocios t/ Nº total de negocios lanzados en t * 100 | > 30% |
| | Aumentar Coordinación con Áreas Claves | % Cumplimiento SLA's | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de productos con ventas / Nº Total de SLA's de área de productos con ventas*100 | > 97% |
| | | | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de productos con soporte / Nº Total de SLA's de área de productos con soporte*100 | > 97% |
| | | | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de productos con compras / Nº Total de SLA's de área de productos con compras*100 | > 97% |
| | | | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de productos con sistemas / Nº Total de SLA's de área de productos con sistemas*100 | > 97% |

Fuente: Elaboración Propia

- Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Input

Tabla 9-7. Tablero de Control Gerencia de Desarrollo de Negocios. Input.

| | Objetivo | Indicador | Métrica | Meta |
|-------|--|--|--|--------|
| Input | Generar Alianzas Estratégicas | % Alianzas con Proveedores Claves | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Proveedores Claves con Alianzas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Proveedores Claves}} * 100$ | > 40% |
| | Retener Talento Clave de Innovación | Retención de Personal Clave | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de estamentos que cumplen tiempo promedio de permanencia en el cargo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de estamentos}}$ | > 70% |
| | Desarrollar Competencias de Innovación | % de Personal Capacitado en Competencias de Innovación | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores Certificados Evaluación de Competencias de Innovación}}{\text{N}^\circ \text{ Total del Trabajadores de la Gerencia de Nuevos Negocios}} * 100$ | > 90% |
| | Fomentar Cultura de Innovación | % de sugerencias de parte de los trabajadores de Gerencia de Nuevos Negocios | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Sugerencias Recibidas de los Trabajadores de la Gerencia de Nuevos Negocios}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Trabajadores de la Gerencia de Nuevos Negocios}} * 100$ | > 120% |
| | | % de sugerencias productivas de Gerencia de Nuevos Negocios | $\frac{\text{N}^\circ \text{ Sugerencias Implementadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Sugerencias}} * 100$ | > 20% |
| | Aumentar Cartera de Innovación | % Crecimiento de Proyectos | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos de innovación que cumplen condiciones de prefactibilidad en t}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos que cumple condiciones de prefactibilidad en t-1}} * 100$ | > 120% |

Fuente: Elaboración Propia

Las principales iniciativas para estos tableros de control se desprenden directamente de algunas iniciativas estratégicas para la unidad de negocio de Entel Empresas, presentadas en el punto 8.2, las que se resumen a continuación:

1. Plan de revisión conjunta de todos los SLA's de la VP de Empresas: Esta iniciativa es importante para ambas gerencias.
2. Plan de Retención de Personal Clave: Esta iniciativa es de gran importancia, para ambas gerencias.
3. Programa de adopción de metodologías Ágil: Como esta iniciativa se enfoca en nuevas metodologías de trabajo para el desarrollo de productos y la gestión de proyectos, tiene un impacto directo, y necesario, para la Gerencia de Desarrollo de Negocios.

Capítulo 10 Esquema de incentivos

10.1. Situación actual de la Unidad de Negocios respecto de los esquemas de incentivos.

En la actualidad, y no sólo en la Vicepresidencia de Mercado Empresas, sino que, en toda la compañía, se utilizan un esquema de incentivos mixtos, es decir, financieros y no financieros. Los incentivos financieros, como su nombre lo indica, consiste en sumas de dinero según cumplimiento en la meta de uno o más indicadores relevantes, mientras que los no financieros se relacionan a beneficios no monetarios y transversales a la organización.

Como incentivo financiero se encuentra el programa de Gestión por Objetivos de Negocio (MBO por sus siglas en inglés), el cual busca focalizarse en el logro de objetivos individuales con la intención de incrementar el desempeño organizacional y de paso, alinear los objetivos de la compañía en los distintos niveles estamentales de la organización.

Este esquema se sustenta en la base de que cada colaborador tenga claridad tanto de las metas compañía, como de su contribución personal y responsabilidad en la consecución de dichas metas. Los objetivos que cada individuo debe conseguir, con sus metas específicas, son el resultado de un despliegue de los objetivos de alto nivel de cada vicepresidencia, hacia niveles de gerencia, subgerencia y jefatura. Finalmente, el cumplimiento de estas metas se ve reflejado en un bono anual como reconocimiento de la gestión realizada.

Los objetivos que se definen anualmente se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- Objetivos Compañía: Son aquellos que expresan las expectativas del Directorio y ejecutivos con relación al desempeño de la compañía.
- Objetivos del Superior directo: Estos están definidos por la Gerencia General de Entel, desplegados a cada una de las Gerencias y Vicepresidencias de Entel y alineados con los objetivos compañía.

- **Objetivos Individuales:** Corresponden a objetivos personales que son acordados por cada persona con su jefe directo, y que deben estar alineados con los objetivos de la compañía. Se espera que el alcanzar estos objetivos dependa en gran medida de la gestión y esfuerzo de la persona.

Este beneficio está dirigido a todos los trabajadores con contrato indefinido, antigüedad de 4 meses en la compañía, pertenecer a la organización al momento del pago del bono (marzo de cada año) y no estar sujeto a un sistema de renta variable, ya que están consideradas en la entrega de incentivos de la compañía a través de otro sistema, el cual se paga en períodos mensuales, trimestrales o cuatrimestrales, según el contrato que tenga.

Como este bono va dirigido a todos los colaboradores que conforman la administración de la organización y se focalizan en el logro de los objetivos estratégicos y tácticos, es natural que existan ponderaciones para cada uno de estos estamentos, las cuales varían en función de la influencia que tiene el cargo en el logro de esos objetivos. En la tabla 10-1 se muestra las ponderaciones para cada estamento en función de su meta personal y la de su área, en donde el porcentaje de meta personal corresponde al grado de cumplimiento de los objetivos individuales, asignados para cada colaborar durante el año. Del mismo modo, el porcentaje de meta de área corresponde al grado de cumplimiento que tuvo el área, que, en el caso de un Gerente Divisional, corresponde al resultado compañía, para un Gerente Departamental, se utiliza el resultado de la gestión del Gerente Divisional y para los estamentos de Subgerente y Jefe de Área, se utiliza como resultado de área el resultado obtenido por el Gerente Departamental.

Tabla 10-1. Distribución de cumplimientos de metas por estamento

| Estamento | % Meta Personal | % Meta Área |
|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Gerente Divisional | 75,0 | 25,0 |
| Gerente Departamental | 68,8 | 31,2 |
| Subgerente | 55,6 | 44,4 |
| Jefe de Área | 38,9 | 61,1 |

Fuente: Elaboración Propia

El MBO se calcula multiplicando el bono base (el que se considera como el número de veces de renta definido como bono, para cada estamento con cumplimientos al 100%), por el resultado alcanzado en los objetivos de área y los individuales. El proceso de cálculo utilizado para determinar el número de rentas a pagar a cada participante del programa de MBO, se calcula de la siguiente manera:

1°.- Calcular Factor Multiplicador como el cumplimiento de objetivos individuales y de área, ponderados por los factores de Meta Individual y de Área respectivamente.

Ecuación 1. Facto Multiplicador Objetivos Actual

$$\text{Factor Multiplicador} = CI * MPi + CA * MAi$$

Donde:

CI = % Cumplimiento Individual

MPi = % Meta Personal Estamento i

CA = % Cumplimiento Área

MAi = % Meta Área Estamento i

i = Gerente Divisional, Gerente Individual, Subgerente, Jefe de Área.

Fuente: Elaboración Propia

2°.- Una vez obtenido realizado el cálculo de este factor, se accede a la tabla de factores y se busca el número de rentas que corresponde según estamento, según lo que se muestra en la tabla 10-2.

Tabla 10-2. Referencias de factor multiplicador según estamento.

| Factor Multiplicador | Gerente | Subgerente | Jefaturas |
|----------------------|-----------|------------|-----------|
| | Nº Rentas | Nº Rentas | Nº Rentas |
| 80% | 1,2 | 0,8 | 0,5 |
| 85% | 2,3 | 1,0 | 0,7 |
| 90% | 3,4 | 1,3 | 0,9 |
| 95% | 4,5 | 1,6 | 1,0 |
| 100% | 5,6 | 1,9 | 1,2 |
| 105% | 6,7 | 2,1 | 1,4 |
| 110% | 7,8 | 2,4 | 1,6 |
| 115% | 8,9 | 2,7 | 1,8 |
| 120% | 10 | 3,0 | 2,0 |

Fuente: Elaboración Propia

Por ejemplo, si un colaborador perteneciente al estamento de subgerente tiene un grado de cumplimiento personal de 110%, y su área cumplió sus objetivos en un 90%, su MBO sería el siguiente:

$$\text{Factor Multiplicador} = 110\% * 55,6\% + 98\% * 44,4\% = 105\%$$

$$\text{MBO} = 2,1 * \text{Renta Colaborador}$$

La renta del colaborador utilizada para el cálculo del bono es la renta bruta a diciembre del período de análisis de cumplimiento de objetivos. Esta renta corresponde a Sueldo Base + Gratificación Legal a esa fecha.

Para los cargos de analistas (junior o senior) no existe MBO, sino que es reemplazado por un incentivo que consiste, en un bono de productividad anual según el cumplimiento del plan de la organización (no de la respectiva unidad de negocio), con porcentajes de bonificación según muestra la tabla BBB, con un mínimo y máximo de cumplimiento de un 80% y 120% respectivamente.

Tabla 10-3. Factor cumplimiento estamento analistas

| Cumplimiento Plan | Nº veces renta bruta |
|-------------------|----------------------|
| 80% | 0,60 |
| 90% | 0,85 |
| 100% | 1,10 |
| 110% | 1,30 |
| 120% | 1,60 |

Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de esquemas de incentivos pueden ser bastante útiles en tiempo de crecimiento, donde la organización goza de una posición privilegiada y la mayor parte del tiempo se cumplen o superan las expectativas de crecimiento, plasmadas en los procesos de planificación. Genera la sensación de ser justa y estandarizada dado que todos reciben una bonificación similar, equivalente y diferenciada, sólo según su remuneración mensual, considerando que el multiplicador es el mismo para todos. No obstante, cuando la competencia de mercado empieza a aumentar y el cumplimiento de la planificación se vuelve más difícil, comienzan los problemas de desmotivación planteados anteriormente, donde el desempeño personal ya no es recompensado y aparecen de manera visible las conductas tipo free riders, ocultas hasta el momento en los períodos de bonanza. Junto con esto, se dificulta aún más el compromiso y alineamiento organizacional, debido a que no se puede tener certeza de la real contribución del esfuerzo personal al desarrollo estratégico de la UEN, pues si bien hay retroalimentaciones a objetivos personales que se plantean período a período, estos están ligados a objetivos de la jefatura y no incluidos en el esquema de incentivos.

Por otro lado, dentro de los incentivos no monetarios, existen beneficios de escolaridad, seguro complementarios, flexibilidad horaria, planes de telefonía, becas de postgrado, equipos celulares, reconocimientos por años de servicio, aguinaldos, entre otros.

El actual esquema de incentivos pretende alinear los esfuerzos personales con los resultados de la compañía, en este caso, la unidad de negocios de Entel Empresas, al tener un ponderador que incluye un resultado colectivo al desempeño personal para el cálculo final del bono. No obstante, al estar condicionado al área, este componente es sólo efectivo para los vicepresidentes, dónde “su área” es toda la compañía, pero a medida que se baja hacia estamentos en niveles inferiores de la pirámide de jerarquía organizacional, las áreas se van encapsulando, generando burbujas de gestión, donde lo que empieza a importar es sólo el alineamiento vertical del área, dejando de lado la parte horizontal de un alineamiento completo que necesita la vicepresidencia de Entel Empresas para cumplir a cabalidad su estrategia. Otra dificultad importante se relaciona a que el actual esquema de incentivos sólo considera objetivos propios de la gerencia, excluyendo aquellos en lo que la gerencia sí puede aportar, aunque no sean propiamente de ellos, como es el caso de la satisfacción al cliente en la gerencia de desarrollo de negocios o el de retención de personal clave, presente en todas las gerencias.

10.2. Propuesta de esquemas de incentivos

De lo expuesto en el punto 10.1, el principal problema se relacionaba a los incentivos financieros, por lo que el esquema propuesto se centrará en ellos. No obstante, los incentivos no monetarios debieran considerar opciones flexibles y equivalentes que permitan a los colaboradores, según sus preferencias y realidades personales, armar un mix de incentivos no monetarios según opciones de beneficios equivalentes entre sí. Por ejemplo, hay incentivos relacionados a beneficios por hijos o matrimonio que son entregados, por razones obvias, a las personas que cumplen con estos requisitos, sin existir un beneficio equivalente para colaboradores solteros y/o sin hijos. Se podría considerar quizás entregar más días de vacaciones a cambio de asignaciones por hijos, para los colaboradores sin hijos.

Si bien existe el estamento de analistas, que aún tiene un esquema de incentivos sólo colectivo, es decir, independiente de su desempeño individual, este análisis queda fuera del alcance de este proyecto, centrándose sólo en una propuesta de

esquema de incentivos para estamentos de gerencia. Aunque dado que el esquema de incentivos propuesto considera el desempeño según cumplimiento individual de objetivos, sería posible extenderlos a dicho estamento, considerando modificar sólo los factores multiplicadores de renta.

Del actual esquema de incentivos se mantendrán las escalas de rentas, según estamento, señaladas en la tabla 10-2. Además, no se considerarán los ponderadores por Meta Individual ni Meta Áreas, siendo reemplazados por un polinomio que considere el desempeño individual, más un componente compañía aplicable en todo nivel de la organización relacionado al cumplimiento de Ebitda, que es el indicador financiero final utilizado en todo el modelo de control de gestión propuesto. De esta manera, el cálculo del bono se realiza de la siguiente manera:

Ecuación 2. Cálculo de Factor Multiplicador Objetivos

$$\text{Factor Multiplicador Objetivos} = \sum_i^n X_i * Y_i$$

$$X_i = \% \text{ Cumplimiento Meta Objetivo } i$$

$$Y_i = \% \text{ Incidencia Objetivo } i$$

Con

$$80\% \leq \text{Factor Multiplicador Objetivos} \leq 120\%$$

Fuente: Elaboración Propia

Ahora, para la parte del cumplimiento compañía, que mide porcentaje de cumplimiento de Ebitda respecto a lo planificado, se tiene la escala de la tabla 10-4:

Tabla 10-4. Referencias de factor multiplicador según cumplimiento compañía.

| Factor Compañía | Nº Rentas |
|-----------------|-----------|
| 80% | 0,2 |
| 85% | 0,3 |
| 90% | 0,4 |
| 95% | 0,5 |
| 100% | 0,6 |
| 105% | 0,7 |
| 110% | 0,8 |
| 115% | 0,9 |
| 120% | 1,0 |

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el bono de incentivos es el siguiente:

Ecuación 3. Cálculo de MBO

$$MBO = Renta Bruta * [Número de Rentas según Factor Multiplicador Objetivos + Número de Rentas según Factor Multiplicador Compañía]$$

Fuente: Elaboración Propia

Así, por ejemplo, para el siguiente set de objetivos de un gerente se tiene:

Tabla 10-5. Ejemplo cumplimiento objetivos

| Objetivo | Cumplimiento | Incidencia | Cumplimiento * Incidencia |
|------------|--------------|------------|---------------------------|
| Objetivo 1 | 83% | 30% | 25% |
| Objetivo 2 | 112% | 25% | 28% |
| Objetivo 3 | 114% | 20% | 23% |
| Objetivo 4 | 98% | 25% | 25% |

| | |
|----------------------|------|
| Factor Multiplicador | 100% |
|----------------------|------|

Fuente: Elaboración Propia

Y de la tabla 10-2 para un gerente se tiene:

Factor Multiplicador (100%) = 5,6

Además, con un cumplimiento de 95% de Ebitda respecto a plan, el MBO del gerente es:

$MBO = 5,6 * Renta Bruta + 0,5 * Renta Bruta$

o para este caso

$MBO = 6,1 * Renta Bruta$

Ahora bien, entendiendo el modelo anterior, es necesario conocer los objetivos y metas individuales que regirán para la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Desarrollo de Negocios, lo que derivará posteriormente en una propuesta integral de esquema de incentivos.

Los objetivos utilizados para la elaboración de los esquemas de incentivos para estas gerencias, responde a un criterio de selección que busca medir resultados de la gestión del gerente, como objetivos de resultado (efecto). No obstante, no significa dejar de lado aquellos objetivos causales, esto porque son estos objetivos que el gerente debe gestionar de todas formas, si espera conseguir los resultados por los que se evaluará su desempeño.

a) Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas.

En la tabla 10-6 se muestra un subconjunto del tablero de control de la Gerencia de Ventas presentado en el apartado 9.3, según los criterios de selección mencionados en el párrafo anterior.

Tabla 10-6. Objetivos Individuales Gerente Ventas

| Objetivo | Indicador | Métrica |
|---|--|--|
| Cumplir Presupuesto de Opex de la Gerencia de Ventas | % Cumplimiento de Opex respecto a presupuesto | Opex Real Gerencia de Ventas t/ Opex Presupuesto Gerencia de Ventas en t * 100 |
| Aumentar Ingresos por Ventas | % Cumplimiento de ingresos por ventas respecto a presupuesto | Ingresos por Ventas Real Gerencia de Ventas t/ Ingresos por Ventas Presupuesto Gerencia de Ventas en t * 100 |
| Incrementar Satisfacción del Proceso de Ventas | % Reclamos de los clientes respecto al proceso de ventas | Nº Reclamos de los Clientes debido al proceso de ventas/ Total de reclamos de los clientes * 100 |
| | % Clientes Satisfechos respecto al proceso de ventas | Nº Clientes que respondieron encuesta de satisfacción del proceso de ventas con nota mayor o igual a 7/ Nº Total de Clientes Encuestados * 100 |
| Crecer en Market Share | ARPU Porcentual | ARPU Clientes Churn t / ARPU Clientes Ventas t * 100 |
| | % Nuevos clientes | Nº Clientes en t que no estaban en t-1/ Base Total Promedio de Clientes t *100 |
| Incrementar Penetración de Productos | Penetración de Productos | Nº Clientes con más de 7 servicios contratados t/ Nº Total de clientes en t * 100 |
| | | Nº Clientes con entre 4 y 6 servicios contratados t/ Nº Total de clientes en t * 100 |
| | | Nº Clientes con entre 1 y 3 servicios contratados t/ Nº Total de clientes en t * 100 |
| Intensificar Coordinación con Otras Áreas | % Cumplimiento de SLA's de área de ventas con TyO | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de ventas con TyO/ Nº Total de SLA's de área de ventas con TyO*100 |
| | % Cumplimiento de SLA's de área de ventas con Gerencia de Desarrollo de Negocios | Nº Total de SLA's de cumplidos del área de ventas con Gerencia Nuevos Negocios/ Nº Total de SLA's de área de ventas con Gerencia Nuevos Negocios*100 |
| Desarrollar Competencias de Ventas con Foco en el Cliente | % Personal de Gerencia de Ventas capacitado en competencias de ventas con foco en el cliente | Nº de Trabajadores de Ventas certificados en competencias con foco en el cliente en t/ Nº Total del Trabajadores de Gerencia de Ventas en t*100 |

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, y con el fin de focalizar los esfuerzos del gerente, los objetivos anteriormente planteados se agruparon de la siguiente manera:

Tabla 10-7. Agrupación de Objetivos por Categorías de Gestión

| Categoría de Gestión | Objetivo |
|----------------------|---|
| Crecimiento | Cumplir Presupuesto de Opex de la Gerencia de Ventas |
| | Aumentar Ingresos por Ventas |
| | Crecer en Market Share |
| | Incrementar Penetración de Productos |
| Calidad del Servicio | Incrementar Satisfacción del Proceso de Ventas |
| | Intensificar Coordinación con Otras Áreas |
| | Desarrollar Competencias de Ventas con Foco en el Cliente |

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia y a partir de los objetivos y metas planteados anteriormente, se desarrolla el esquema de incentivos de la Gerencia de Ventas, el cual se aprecia en la tabla 10-8.

Tabla 10-8. Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas

| Objetivos | Indicador | Métrica | Meta Desempeño | | | Articulador | Incentivo | Porcentaje de Incidencia | Período de Evaluación |
|----------------------|---|--|----------------|-----------|----------|-------------|--|--------------------------|-----------------------|
| | | | Min 80% | Meta 100% | Max 120% | | | | |
| Crecimiento | % Cumplimiento o indicadores de Crecimiento | Promedio Ponderado de Cumplimiento de Indicadores de Crecimiento | 95% | 105% | 120% | Económico | Bono Anual según Factor Multiplicador de Tabla de Cumplimiento | 60% | Trimestral |
| Calidad del Servicio | % Indicadores de Calidad del Servicio | Promedio Ponderado de Cumplimiento de Indicadores de Calidad de Servicio | 95% | 105% | 120% | | | 40% | Semestral |

Fuente: Elaboración Propia

b) Esquema de Incentivos Gerencia de Desarrollo de Negocios.

De igual forma se aplicará el procedimiento anteriormente utilizado para Gerencia de Ventas, para desarrollar el esquema de incentivos de la Gerencia de Desarrollo de Negocios.

En la tabla 10-9, se muestran los objetivos seleccionados del Tablero de Control de la Gerencia, según criterios de selección explicados anteriormente.

Tabla 10-9. Objetivos Individuales Gerente Desarrollo de Negocios

| Objetivo | Indicador | Métrica |
|---|--|--|
| Eficiencia | % Eficiencia de Proyectos | Gasto total utilizado en proyectos / Presupuesto total destinado a proyectos |
| Mejorar Mix de Productos | Packetización de Productos | N° de productos con opción de paquetización/ N° total de productos *100 |
| | Customización | N° de productos que tienen 3 o más alternativas de precio/ N° Total de productos*100 |
| Estar a la Vanguardia en Mercado Nacional | Oferta Comercial | N° de productos ofrecidos / N° total de productos ofrecidos por Vodafone * 100 |
| | Disponibilidad Tecnológica | N° de tecnologías disponibles / N° total de tecnologías disponibles por Vodafone * 100 |
| Alto Posicionamiento Entel Empresas | Reconocimiento Marca | N° de empresas que mencionan a Entel Empresas como primera mención / N° total de empresas encuestadas *100 |
| | Recomendación | N° de empresas que recomiendan Entel Empresas / N° total de empresas encuestadas*100 |
| Mejorar coordinación con Áreas Claves | % Cumplimiento SLA's | N° Total de SLA's de cumplidos del área de productos con ventas / N° Total de SLA's de área de productos con ventas*100 |
| | | N° Total de SLA's de cumplidos del área de productos con soporte / N° Total de SLA's de área de productos con soporte*100 |
| | | N° Total de SLA's de cumplidos del área de productos con compras / N° Total de SLA's de área de productos con compras*100 |
| | | N° Total de SLA's de cumplidos del área de productos con sistemas / N° Total de SLA's de área de productos con sistemas*100 |
| Generar Alianzas Estratégicas | % Alianzas con Proveedores Claves | N° Proveedores Claves con Alianzas / N° Total de Proveedores Claves*100 |
| Desarrollar Competencias de Innovación | % de Personal Capacitado en Competencias de Innovación | N° de Trabajadores Certificados Evaluación de Competencias de Innovación / N° Total del Trabajadores de la Gerencia de Nuevos Negocios*100 |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 10-10, se aprecia la agrupación propuesta para los objetivos de la Gerencia de Desarrollo de Negocios.

Tabla 10-10. Agrupación de Objetivos por Categorías de Gestión

| Categoría de Gestión | Objetivo |
|--------------------------|---|
| Eficiencia | Eficiencia |
| Estar a la Vanguardia | Mejorar Mix de Productos |
| | Estar a la Vanguardia en Mercado Nacional |
| | Alto Posicionamiento Entel Empresas |
| Gestión de la Innovación | Mejorar coordinación con Áreas Claves |
| | Generar Alianzas Estratégicas |
| | Desarrollar Competencias de Innovación |

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, partir de los objetivos y metas planteados anteriormente, se desarrolla el esquema de incentivos de la Gerencia de Desarrollo de Negocios, que se muestra en la tabla 10-11.

Tabla 10-11. Esquema de Incentivos Gerencia de Desarrollo de Negocios

| Objetivo | Indicador | Métrica | Meta Desempeño | | | Incentivo | Articulador | Porcentaje de Incidencia | Período de Evaluación |
|--------------------------|--|---|----------------|-----------|----------|-----------|--|--------------------------|-----------------------|
| | | | Min 80% | Meta 100% | Max 120% | | | | |
| Eficiencia | % Eficiencia de Proyectos | Gasto total utilizado en proyectos / Presupuesto total destinado a proyectos | 110% | 100% | 90% | Económico | Bono Anual según Factor Multiplicador de Tabla de Cumplimiento | 15% | Anual |
| Estar a la Vanguardia | % Cumplimiento indicadores de Estar a la Vanguardia | Promedio Ponderado de Cumplimiento de Indicadores de Estar a la Vanguardia | 90% | 105% | 120% | | | 60% | Anual |
| Gestión de la Innovación | % Cumplimiento indicadores de Gestión de la Innovación | Promedio Ponderado de Cumplimiento de Indicadores de Gestión de la Innovación | 90% | 105% | 120% | | | 25% | Semestral |

Fuente: Elaboración Propia

Para entender cómo funciona este esquema de incentivos, tomemos por ejemplo al gerente de desarrollo de negocios. La tabla 10-12 muestra los resultados de las metas conseguidas en sus distintos objetivos individuales, con su meta de desempeño correspondiente y su porcentaje de incidencia. Por simplicidad, se utilizarán los valores mostrados en la tabla 10-11. Para resultados intermedios se utilizan valores líneas mayores o menores según corresponda.

Tabla 10-12. Tabla Ejemplo Objetivos Gerente Desarrollo de Negocios

| Objetivo | Cumplimiento | (a) Meta Desempeño | (b) Porcentaje de Incidencia | (a)*(b) |
|--------------------------|--------------|--------------------|------------------------------|---------|
| Eficiencia | 110% | 80% | 15% | 17% |
| Estar a la Vanguardia | 105% | 105% | 60% | 63% |
| Gestión de la Innovación | 90% | 90% | 25% | 23% |

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, su factor multiplicador será:

$$\text{Factor Multiplicador Objetivos} = 17\% + 63\% + 23\% = 102\%$$

Ahora bien, de la tabla 10-2 para el estamento Gerentes, se tiene que el número de rentas relacionado a un Factor Multiplicador Objetivos de 102% es igual a 6,1.

De la misma manera, consideraremos que la compañía, tuvo como resultado un cumplimiento de Ebitda real respecto a plan ($\text{Ebitda Real}_t / \text{Ebitda Plan}_t$) igual a 105%, es decir, su Factor Multiplicador Compañía es igual a 105%, el cual, según los valores de la tabla 10-4, equivale a un número de rentas igual a 0,7.

Por lo tanto, reescribiendo la ecuación 1 para el cálculo del MBO se tiene que:

$$\text{MBO} = [\text{Factor Multiplicador Objetivos (102\%)} + \text{Factor Multiplicador Compañía (105\%)}] * \text{Renta Bruta}$$

$$\Rightarrow \text{MBO} = (6,1 + 0,7) * \text{Renta Bruta}$$

$$\Rightarrow \text{MBO} = (6,8) * \text{Renta Bruta}$$

10.3. Justificación del esquema de incentivos

Un buen esquema de incentivos debe ser capaz de influir de manera positiva en el comportamiento de las personas y deben tratar de alinear los intereses personales con los de la organización. Las recompensas, deben estar vinculadas con el desempeño y los trabajadores tienen que percibir la relación directa entre ambos, de lo contrario, se obtendrá como resultado desempeños deficientes, menor satisfacción laboral y un aumento en la rotación y ausentismo (Robbins y Judge, 2013).

El esquema de incentivos propuesto pretende alinear los intereses individuales de los colaboradores de la vicepresidencia de Entel Empresas, con los de la unidad de negocio como un todo. Este alineamiento no es sólo vertical, ya que busca también colaboración entre las distintas áreas, generando alineamientos horizontales que permitan englobar los esfuerzos de los individuos, hacia la consecución de la estrategia de la VP de Empresas.

Además, el hecho de establecer recompensas claras y objetivas respecto al esfuerzo necesario, dejando de lado las evaluaciones subjetivas, aumentando la sensación de justicia en la evaluación (en términos relativos a los pares), acrecentando el trabajo en colaborativo y alineando el esfuerzo de las respectivas gerencias hacia un fin común.

Capítulo 11 . Conclusiones

Una vez finalizado este proyecto, se logró entender el contexto de la industria en la cual la Vicepresidencia de Entel Empresas se encuentra inmersa. Ésta se caracteriza por ser una industria altamente concentrada, con un número creciente de competidores y en un negocio maduro, es decir, de crecimientos esperados marginales. Un análisis a su modelo de negocios permitió entender las relaciones que existen entre sus componentes, ayudando a analizar su modelo de rentabilidad donde se apreció que los principales temas a abordar guardan relación con una mayor preocupación de los costos, por una disminución de precios generalizada en la industria, y con su capacidad de diferenciarse ante una homogenización del servicio de telecomunicaciones en Chile.

Un análisis crítico de las principales definiciones estratégicas de la unidad de negocio de Empresas permitió la creación de su misión, visión y valores de ésta, las cuales no se encontraban declaradas en la unidad de negocios, pudiendo ser integradas a las declaraciones estratégicas de la compañía.

A partir del análisis estratégico de la VP de Empresas se logró detectar las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, que plasmaron los principales desafíos estratégicos, relacionados a un mayor aprovechamiento del capital humano y de su infraestructura de red, lograr mayor eficiencia en costos y enfocar los esfuerzo para una mayor diferenciación.

Una definida la curva de valor de la organización, que permitió conocer los principales atributos que valora el mercado de las telecomunicaciones, donde se destacan el precio, un servicio confiable, seguridad de la información, oferta de equipos, entre otros, se logró establecer los atributos claves de Confiabilidad en Servicios de Red, Oferta Integral y Customizada de Productos y Excelencia en Servicio al Cliente, que sustentan la propuesta de valor para los clientes de Entel Empresas.

Como resultado de todo el análisis desarrollado, se logró construir un mapa estratégico de la unidad, el cual permitió visualizar de forma gráfica cómo la estrategia de la vicepresidencia se vincula con sus procesos de creación de valor,

además de ser un mecanismo de alineación para la UEN, de los distintos objetivos estratégicos definidos en cada una de las cuatro perspectivas que la literatura propone para este tipo de mapas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) y las relaciones causa-efecto que debieran existir entre cada uno de los ellos para una correcta ejecución de dicha estrategia.

Como complemento a los sistemas de control que mantiene la Vicepresidencia de Entel Empresas, se propuso una herramienta integral de control de gestión que permita, mediante una serie de indicadores, metas e iniciativas, monitorear la correcta implementación de la estrategia. Dicha herramienta fue el Cuadro de Mando Integral, permite además alinear a la unidad de negocio con los objetivos estratégicos, obtener en forma recurrente información respecto a desviación de indicadores y detectar iniciativas estratégicas para la consecución de los objetivos de la UEN, entre otras.

Mediante el uso de tableros de control se realizó el desdoblamiento estratégico hacia las Gerencias de Ventas y de Desarrollo de Negocios, con el fin de traducir la estrategia en las operaciones, esto con la intención de conseguir el alineamiento vertical y horizontal de las áreas que componen la unidad de negocio, mejorando la motivación de los trabajadores debido a un mayor conocimiento de su contribución personal al cumplimiento de la estrategia de la vicepresidencia.

Se realizó un análisis al actual esquema de incentivos de las Gerencias de Ventas y de Desarrollo de Negocios, permitiendo filtrar los elementos que fueron utilizados en la posterior propuesta de un nuevo esquema para estas gerencias. Esta nueva propuesta, consideró en gran medida el desempeño individual con una componente de desempeño organizacional con el fin de alinear los objetivos estratégicos de la compañía a los intereses de los colaboradores.

En definitiva, se logró aplicar una herramienta de control de gestión a la Vicepresidencia de Mercado Empresas capaz de definir, comunicar y medir el cumplimiento la estrategia de la unidad, buscando de alinear los objetivos individuales con los de la organización mediante el desarrollo de un esquema de incentivos.

Capítulo 12 . Bibliografía

- Cancino, C. “Matriz de análisis FODA Cuantitativo”. Apuntes de clases del Magíster en Control de Gestión. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Santiago, Chile, abril 2017.
- Entel S.A. “MEMORIA 2016 Información Corporativa”. Consultada en <http://informacioncorporativa.entel.cl/> el 09/08/2018. Año publicación 2016.
- Entel S.A. “MEMORIA 2017 Información Corporativa”. Consultada en <http://informacioncorporativa.entel.cl/> el 09/08/2018. Año publicación 2017.
- Hitt M., Ireland R.D. y Hoskisson R. Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos. México. Editorial Cengage Learning, 2008.
- Kaplan. R y Norton. D. “Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, 2012.
- Kaplan R. y Norton D. The Execution Premium. Barcelona, España. Ediciones Deusto, 2008.
- Kaplan R. y Norton. D. “El cuadro de mando integral”. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, 2009.
- Llorens, G. “Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios”. Doctorado en Administración de Empresas, Université Libre des Sciences de l’Entreprise et des Technologies de Bruxelles, 2010.

- Ministerio del Medio Ambiente. “Ley de Fomento al Reciclaje” . Consultada en <https://mma.gob.cl/economia-circular/ley-de-fomento-al-reciclaje/> el 15/04/2019. Año publicación 2014.
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. “Cuenta Pública 2017”. Consultada en https://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/CP_2017_Documento.pdf el 14/04/2019. Año publicación 2018.
- Navas, J. y Guerras L. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones ”. España. Editorial Aranzadi, 2015.
- Osterwalder A., y Pigneur Y. Generación de Modelos de Negocio. Barcelona, España. Edición 11, Deusto, 2014.
- Piñera, S. “Programa de Gobierno 2018-2022”. Consultado en <http://programa.sebastianpinera.cl/> el 14/04/2019. Año publicación 2017.
- Porter M. Estrategia Competitiva. México. Grupo editorial Patria, 2008.
- Robbins, S., Judge, T. y Enríquez Brito, J. “Comportamiento organizacional”. México. Editorial Pearson, 2013.
- Robert Simons. “Palancas de Control”. Temas Grupo Editorial, 1998.
- Servicios de Impuestos Internos. “Estadísticas de Empresas por Tamaño Según Ventas”. Consultadas en http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm el 14/04/2019.

- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. “Sector Telecomunicaciones Cierre 2017”. Consultado en https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2017_VPUBL.pdf el 15/04/2019. Año publicación 2018.

Capítulo 13 . Anexos

13.1. FODA

a) Oportunidades y Amenazas del Análisis PESTEL

En la Tabla 4-1 se muestra un resumen con las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis PESTEL, las cuales están agrupadas según los distintos factores considerados en la revisión de la industria.

Tabla 13-1. Resumen Oportunidades y Amenazas PESTEL

| Oportunidades/Amenazas | Factores Político/Legales | Factores Económicos | Factores Sociales | Factores Tecnológicos | Factores Ambientales |
|---|---------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Oportunidad Mayor Tamaño de Industria por Políticas de Gobierno | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de Nuevas Tendencias de Uso de Tecnologías Móviles | | | ✓ | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de Aumento de Mercado por Nuevos Productos Tecnológicos | | | | ✓ | |
| <ul style="list-style-type: none"> Oportunidad de Mercado Secundario por Recuperación Tecnológica | | | | | ✓ |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Espacio Acotado para Instalación de Antenas | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Mayor Portabilidad por Regulación de Terminales | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Baja de Precio por Servicios Con Baja Diferenciación | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Aumento de Exigencias de Calidad de Servicio de Consumidores | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Baja de Cargos de Acceso | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Menor Dinamismo Económico | | ✓ | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Obsolescencia Acelerada de Tecnología | | | | ✓ | |
| <ul style="list-style-type: none"> Amenaza de Escasez de Nuevo Tipo de Profesional Especializado | | | ✓ | | |

Fuente: Elaboración Propia

b) Oportunidades y Amenazas del Análisis Porter

A continuación, se muestra un resumen con las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis Porter, las que están agrupadas según los distintos factores considerados en la revisión de la industria.

Tabla 13-2. Oportunidades y Amenazas Análisis Porter

| Oportunidad/Amenaza | Rivalidad Competidores | Nuevos Competidores | Productos Sustitutos | Poder de Proveedores | Poder de Consumidores |
|---|------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| • Oportunidad por Bajos Niveles de Sustitución de Productos | | | ✓ | | |
| • Amenaza de Alta Rivalidad Entre Competidores | ✓ | | | | |
| • Amenaza por Probabilidad Media de Ingreso de Nuevos Competidores | | ✓ | | | |
| • Amenaza por Alta Especialización de Proveedores | | | | ✓ | |
| • Amenaza por Riesgo Medio/Alto de Poder de Negociación de Consumidores | | | | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

c) Resumen de Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Valor

A continuación, es posible ver un resumen con la fortalezas y debilidades detectadas mediante el análisis de la cadena de valor de la VP de Empresa.

Tabla 13-3. Fortalezas y Debilidades Derivadas de Actividades de Primarias

| Fortalezas/Debilidades | Investigación | | | | | |
|--|---------------|----------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| | n de Mercado | Logística de Entrada | Continuidad de Red | Logística de Salida | Marketing y Ventas | Servicio Post Venta |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de Procesos de Investigación de Mercado | ✓ | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de Continuidad y Calidad Operacional de la Red | | | ✓ | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de Despliegue de Alta Cobertura de Red | | ✓ | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de Potentes Actividades de Marketing | | | | | ✓ | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de Protocolos Estandarizados de Venta con Foco en el Cliente | | | | | ✓ | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza de Procesos Personalizados de Atención al Cliente | | | | | | ✓ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de Externalización de Servicios | | | | ✓ | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de Baja Utilización de Canales de Ventas | | | | | ✓ | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de Altos Costos en Procesos de Autoatención | | | | | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13-4. Fortalezas y Debilidades Derivadas de las Actividades de Apoyo

| Fortalezas/Debilidades | Mejorar | | | | |
|---|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| | Infraestructura | Desarrollar Capital Humano | Innovación en Productos y Servicios | Compras Estratégicas | Administración y Finanzas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza para Mantener Tecnología de Punta • Fortaleza de Planes de Retención de Talento • Fortaleza de Procesos de Innovación Integrados • Fortaleza de Compras Con Foco en Infraestructura a la Vanguardia • Fortaleza de Disponibilidad de Flujo de Caja y Opciones de Financiamiento | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de Mantenimiento de Redes Poco Rentables • Debilidad de Baja Efectividad de Políticas de Retención • Debilidad por Mantener Estructura Organizacional Jerárquica | ✓ | ✓ | ✓ | | |

Fuente: Elaboración propia

d) Resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis de Recursos

En la siguiente tabla es posible ver un resumen con la fortalezas y debilidades detectadas mediante el análisis de recursos de la VP de Empresa.

Resumen Fortalezas y Debilidades Análisis de Recursos

| Fortalezas/Debilidades | Recursos Tangibles | Recursos Intangibles |
|---|--------------------|----------------------|
| • Fortaleza de Infraestructura | ✓ | |
| • Fortaleza de Disponibilidad de Recursos Financieros y Bajo Nivel de Endeudamiento | ✓ | |
| • Fortaleza de Contar con Personal Capacitado | | ✓ |
| • Fortaleza de Imagen de Marca y Calidad de Servicio | | ✓ |
| • Fortaleza de Alianzas Estratégicas | | ✓ |
| • Debilidad de Baja Integración de Sistemas de Información | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

13.2. Detalle de Indicadores de CMI

a) Indicador de Confiabilidad de Red

El indicador de Confiabilidad de la Red agrupa los indicadores de % Disponibilidad de la Conexión y Calidad de la Red.

Tabla 13-5. Agrupación de Indicadores de Confiabilidad de la Red

| Indicadore | Sub Indicadores | Métrica | Meta | Periodicidad |
|--|---------------------------------|---|-------|--------------|
| Indicadores de Confiabilidad de la Red | % Disponibilidad de la Conexión | Suma Tiempo Total sin Conexión / Tiempo Total Teórico Disponible *100 | > 98% | Mensual |
| | Calidad de la Red | N° estaciones red con conexión bajo Estándares Subtel / N° total de estaciones de red * 100 | > 90% | Mensual |

Fuente: Elaboración Propia

A cada indicador se le puede calcular un grado de cumplimiento según el nivel de meta conseguido. Así, por ejemplo para el indicador de % de Disponibilidad de la Conexión, si consiguió la meta de 96%, su grado de cumplimiento sería de 100%. De igual forma, si el indicador de Calidad de la Red obtuvo como resultado un 88%, su grado de cumplimiento fue de un 98%. Ahora bien, suponiendo que cada indicador tiene una ponderación de 70% y 30% respectivamente, se tiene que el Indicador de Confiabilidad de la Red tuvo como resultado:

$$\text{Indicador de Confiabilidad de la Red} = 100\% * 70\% + 96\% * 30\% = 98,8\%$$

Lo cual, en este ejemplo, se encuentra sobre la meta esperada de un 98%, según lo indicado en el CMI.

b) Indicador de Eficiencia de Venta

El indicador de Efectividad de la Venta se compone de los indicadores de % de Clientes Conseguídos por Canales de Bajo Costos y % de Negocios Cerrados.

Tabla 13-6. Agrupación de Indicadores de Efectividad de la Venta

| Indicador CMI | Sub Indicadores | Métrica | Meta | Periodicidad |
|--|---|---|-------|--------------|
| Indicadores de Efectividad de la Venta | % de Clientes Conseguídos por Canales de Bajo Costo | Nº de Clientes Obtenidos Vía Autoservicio / Nº Total de Clientes * 100 | > 10% | Trimestral |
| | % de Negocios Cerrados | $((\text{N}^\circ \text{ de Negocios Cerrados en } t / \text{N}^\circ \text{ de Negocios Cerrados en } t-1 * 100) - 1)$ | > 5% | Trimestral |

Fuente: Elaboración Propia

A cada indicador se le puede calcular un grado de cumplimiento según el nivel de meta conseguido. Así, por ejemplo para el indicador de % de Clientes Conseguídos por Canales de Bajo Costo, si consiguió la meta de 12%, su grado de cumplimiento sería de 105%. De igual forma, si el indicador de % de Negocios Cerrados obtuvo como resultado un 5%, su grado de cumplimiento fue de un 100%. Ahora bien, suponiendo que cada indicador tiene una ponderación de 40% y 60% respectivamente, se tiene que el Indicador de Confiabilidad de la Red tuvo como resultado:

$$\text{Indicador de Confiabilidad de la Red} = 105\% * 40\% + 100\% * 60\% = 102\%$$

Lo cual, en este ejemplo, se encuentra sobre la meta esperada de un 95%, según lo indicado en el CMI.