

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
CALIFICADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA PLATAFORMA CON GEOLOCALIZACIÓN
PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE VENTAS**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Ana Zelmira Morales López

Código 20101726

Asesor

Mariana Solís Visscher

Lima – Perú

Diciembre del 2024



**QUALIFIED PROFESSIONAL EXPERIENCE
REPORT IN THE IMPLEMENTATION OF A
PLATAFORM WITH GEOLOCATION TO
OPTIMIZE FIELD SALES MANAGEMENT**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Reseña Histórica	1
1.2 Logros Académicos	2
1.3 Logros profesionales.....	3
1.4 Logros Personales	4
CAPÍTULO II: LA EMPRESA/ORGANIZACIÓN	6
2.1 Historia y Antecedentes de la empresa	6
2.2 Principales Accionistas	7
2.3 Visión y Misión	8
2.4 Propósito y Valores.....	9
2.5 Líneas de negocio de la empresa	9
2.6 Estructura Organizacional actual	12
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	13
3.1 Diagnóstico Interno	13
3.1.1 Análisis Funcional	13
3.1.2 Análisis Financiero	27
3.1.3 La Cadena de Valor	28
3.1.4 Definir y sustentar las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	29
3.1.5 Determinar y sustentar las Fortalezas y Debilidades de la Empresa	33
3.2 Diagnóstico Externo	35
3.2.1 Análisis PEST	35
3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial.....	37
3.2.3 Análisis de la posición competitiva	40
3.2.4 Determinar y sustentar las Oportunidades y Amenazas	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	43
4.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	43

4.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	45
4.3 Desarrollo de la Matriz de ventaja Competitiva	47
4.4 Matriz FODA.....	50
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA	51
5.1 Evaluación del estado actual.....	51
5.1.1 Descripción del proceso.....	51
5.1.2 Identificación de las oportunidades de mejora	55
5.1.3 Selección del problema principal.....	55
5.2 Establecer objetivos claros y alcanzables	56
5.2.1 Comprensión del problema.....	56
5.2.2 Definición de variables y colección de datos.....	57
5.2.3 Estratificación del problema	58
5.2.4 Determinación de Meta.....	59
5.3 Seleccionar la metodología adecuada.....	60
5.3.1 Elaboración de lista de causas del problema	60
5.3.2 Análisis causa – efecto.....	62
5.3.3 Análisis de criticidad de causas raíz	65
5.3.4 Determinar causas raíz principales y clasificar.....	67
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL	71
6.1 Implementación de los cambios.....	71
6.1.1 Propuesta de soluciones	71
6.1.2 Selección de mejor propuesta	72
6.1.3 Definición de lista de actividades y recursos.....	72
6.1.4 Diagrama de Gantt del proyecto de mejora	75
6.1.5 Levantamiento de datos de variables asociadas al problema.....	76
6.2 Seguimiento y ajuste.....	79
6.2.1 Verificación de resultados de mejora.....	79
6.3 Mantener las mejoras	81
6.3.1 Estandarización.....	81
6.4 Presupuesto del Proyecto de Mejora.....	83
6.5 Beneficios principales de la mejora en los procesos	85
CONCLUSIONES.....	87

RECOMENDACIONES..... 89
REFERENCIAS..... 90



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Número de colaboradores por edad, sexo y tiempo de permanencia de Telefónica del Perú	16
Tabla 3.2 Participación del mercado móvil por empresa operadora (%Líneas)	20
Tabla 3.3 Participación de mercado de internet fijo por empresa operadora (% conexión)	21
Tabla 3.4 Cantidad de Líneas Portadas (enero a junio del 2024)	21
Tabla 3.5 Participación de mercado de internet fijo con fibra óptica por empresa operadora	22
Tabla 3.6 Renta por servicio del plan hogar ofertado como Trio (TV+Internet+Fijo)	23
Tabla 3.7 Renta por servicio del plan hogar ofertado como Duo (TV+Internet)	23
Tabla 3.8 Renta por servicio del plan hogar ofertado como Duo (Internet+Línea).....	23
Tabla 3.9 <i>Renta por servicio del plan hogar ofertado como Mono (Internet)</i>	23
Tabla 3.10 <i>Análisis PEST</i>	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Evolución de la regulación en el sector de Telecomunicaciones	7
Figura 2.2 Estructura Accionaria al 31 de diciembre del 2023	8
Figura 2.3 Equipo Directivo de Telefónica S.A.	12
Figura 2.4 Equipo Directivo de Telefónica del Perú	12
Figura 3.1 Directivos de Telefónica del Perú	14
Figura 3.2 Estructura Dirección B2C	14
Figura 3.3 Estructura Dirección de Ventas y Canales Presenciales de Telefónica del Perú	16
Figura 3.4 Número de colaboradores por edad, sexo y tiempo de permanencia de Telefónica del Perú	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3.5 Ejes de Diversidad de Telefónica del Perú.....	18
Figura 3.6 Gestión sostenible de la cadena de suministros.....	25
Figura 3.7 Matriz del proceso de transformación	25
Figura 3.8 Cadena de Valor de Telefónica del Perú S.A.A.	29
Figura 3.9 Análisis de los grupos estratégicos.....	41
Figura 5.1 Matriz EFI	44
Figura 5.2 Matriz EFE	46
Figura 5.3 Matriz de ventaja competitiva	49
Figura 5.4 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenaza	50
Figura 6.1 Caracterización de un proceso.....	54
Figura 6.2 Chequeo del problema.....	55
Figura 6.3 Matriz para seleccionar el problema principal	56
Figura 6.4 Impacto de la productividad promedio por vendedor sobre el cumplimiento de cuotas de venta	57
Figura 6.5 Estratificación del Problema: por variable	58
Figura 6.6 Pareto – Análisis de las variables con mayor impacto en el problema 80/20	59
Figura 6.7 Lista de causas.....	61

Figura 6.8 Análisis causa efecto – Uso ineficiente del direccionamiento para la asignación de zonas a los vendedores	62
Figura 6.9 Análisis causa efecto – Falta de Capacitación sobre la oferta comercial, técnica de ventas y manejo de objeciones	63
Figura 6.10 Análisis causa efecto – Disponibilidad de herramienta con geolocalización para la supervisión y monitoreo en tiempo real de los vendedores	64
Figura 6.11 Análisis criticidad de causa raíz - Uso ineficiente del direccionamiento para la asignación de zonas a los vendedores	65
Figura 6.12 Análisis criticidad de causa raíz - Falta de capacitación sobre la oferta comercial, técnicas de venta y manejo de objeciones.....	66
Figura 6.13 Análisis criticidad de causa raíz - Disponibilidad de herramienta con geolocalización para la supervisión y monitoreo en tiempo real de los vendedores	67
Figura 6.14 Selección de las principales causas raíz	68
Figura 6.15 Selección de causa raíz principales	68
Figura 6.16 Listado de causas raíz principales y su clasificación	69
Figura 7.1 Matriz de selección.....	72
Figura 7.2 Definición lista de actividades y recursos	74
Figura 7.3 Gantt Implementación de la herramienta de Geolocalización.....	75
Figura 7.4 Marca de asistencia georreferenciada.....	77
Figura 7.5 Módulo asignación de direccionamiento.....	78
Figura 7.6 Direccionamiento de vendedores fuera y dentro de la zona asignada.....	79
Figura 7.7 Productividad promedio día por vendedor inicio de Piloto.....	80
Figura 7.8 Comparación de productividad promedio diario de acuerdo al mes en gestión entre 2022 vs 2023	80
Figura 7.9 Productividad promedio diario por vendedor.....	80

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se centra en la implementación de una herramienta de geolocalización, diseñada para proporcionar a Telefónica del Perú una mayor visibilidad y control en la gestión de ventas en campo de la fuerza comercial de sus agencias autorizadas. Esta implementación dota a las agencias de una herramienta avanzada de supervisión, facilitando una asignación estratégica de rutas bajo direccionamiento, el monitoreo en tiempo real de los desplazamientos y la reducción de tiempos improductivos; todo lo cual contribuye a mejorar la eficiencia y productividad de los equipos de ventas en campo.

A través de un diagnóstico de los procesos actuales de gestión en campo, se identificaron áreas críticas que requieren mayor visibilidad y seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales. La metodología del estudio integra análisis cualitativos y cuantitativos para evaluar el impacto de la plataforma en indicadores clave, como la productividad diaria promedio de los vendedores y la efectividad en la cobertura territorial. Los resultados evidencian que la aplicación de tecnología de geolocalización fortalece la supervisión y el control de las actividades en campo, permitiendo a Telefónica del Perú consolidar un sistema de gestión operativa más eficiente y efectivo en el competitivo sector de telecomunicaciones.

Línea de investigación: 5200 - 32.a3

Palabras clave: geolocalización, gestión de ventas, visibilidad operativa, eficiencia, telecomunicaciones.

ABSTRACT

This professional qualification project focuses on the implementation of a geolocation tool designed to provide Telefónica del Perú with enhanced visibility and control in field sales management across its authorized agency network. This implementation equips agencies with an advanced monitoring tool, facilitating strategic route allocation, real-time tracking of movements, and reduction of unproductive time—all of which contribute to improved efficiency and productivity within field sales teams.

Through a comprehensive assessment of current field management processes, critical areas requiring increased visibility and oversight were identified to ensure the fulfillment of commercial objectives. The study's methodology combines qualitative and quantitative analyses to assess the platform's impact on key performance indicators, such as daily average productivity of sales representatives and territorial coverage effectiveness. The findings demonstrate that the application of geolocation technology strengthens field activity supervision and control, enabling Telefónica del Perú to consolidate a more efficient and effective operational management system within the competitive telecommunications sector.

Line of research: 5200 - 32.a3

Keywords: geolocation, sales management, operational visibility, efficiency, telecommunications

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Reseña Histórica

Mi trayectoria académica comenzó en el año 2010, cuando ingresé a la Universidad de Lima para estudiar la carrera de Administración de Empresas. Durante los primeros ciclos, los cursos abordaron temas generales que me permitieron explorar en profundidad las materias propias de la carrera y evaluar la compatibilidad de mis intereses y aptitudes con los objetivos de esta especialidad. Al iniciar el tercer ciclo, y con el propósito de complementar mi formación académica, decidí ingresar al ámbito laboral. Esta decisión fue fundamental para acercarme a la realidad empresarial, confirmar mi vocación hacia la administración y contribuir al financiamiento de mis estudios, un logro que considero motivo de orgullo personal.

En el año 2018, mi interés profesional en el área de inteligencia comercial me impulsó a realizar una especialización en Business Intelligence. Esta formación me permitió obtener conocimientos prácticos aplicados, los cuales fueron determinantes para mi desempeño como analista de inteligencia comercial en la empresa Unimaq. Motivada por el deseo de continuar con mi crecimiento profesional, en el año 2019 asumí el cargo de coordinadora de inteligencia comercial en la empresa Los Portales, lo que reafirmó mi interés de seguir capacitándome, por lo que decidí cursar un diplomado en Dirección de Ventas y Gestión Comercial en la Universidad del Pacífico. Estos estudios no solo fortalecieron mis habilidades académicas, sino que también me proporcionaron una perspectiva estratégica del negocio, lo cual se reflejó en una mejora significativa en mi Crecimiento profesional. En el año 2022, ingresé a Telefónica del Perú como Ejecutivo Asociado, donde mi función principal consistía en brindar soporte operativo comercial al canal masivo de servicios fijos. Posteriormente, tras dos años de desempeño y desarrollo profesional, tuve la oportunidad de postular a una posición superior. Actualmente, me desempeño como Key Account Manager, asumiendo mayores responsabilidades y contribuyendo al crecimiento del canal.

A lo largo de este camino profesional, también he logrado importantes satisfacciones personales. Graduarme como administradora de empresas fue uno de los

momentos más significativos de mi vida, simbolizando el esfuerzo y dedicación que este logro implicó. Contar con el respaldo incondicional de mi esposo y mis padres ha sido fundamental para alcanzar mis objetivos y construir mis aspiraciones. En el año 2020, tuve la dicha de convertirme en madre, una experiencia que ha reforzado mi compromiso de continuar avanzando profesionalmente y de ser un referente para mi hija, a quien espero inspirar en su propio desarrollo personal y profesional.

Cada una de estas experiencias, tanto académicas como personales, ha sido fundamental para mi desarrollo profesional. La combinación de estudios especializados y experiencia práctica ha sido clave en mi crecimiento y continúa siendo una fuente de aprendizaje e inspiración en mi trayectoria.

Esta consolidación de logros académicos, profesionales y personales me motiva a seguir construyendo una carrera marcada por la integridad, la adaptabilidad y el compromiso con excelencia.

1.2 Logros Académicos

Ingresé a la Universidad de Lima en el año 2010 para cursar la carrera de Administración de Empresas. A mis 19 años, en mi primer ciclo universitario, enfrentaba muchas dudas e inquietudes sobre si había tomado la decisión correcta. Durante el primer y segundo ciclo, los estudios abarcaban temas generales, brindándonos la oportunidad de explorar más a fondo la carrera y evaluar si continuar o elegir una alternativa dentro de la Escuela de Negocios. Finalmente, decidí proseguir con la trayectoria iniciada, con la aspiración de especializarme en un área acorde a mis competencias, perfil y objetivos profesionales.

En el año 2011, al iniciar el tercer ciclo de la universidad, tomé la decisión de ingresar al mundo laboral. Esta experiencia me permitió conocer de cerca la realidad empresarial, reforzando mi certeza sobre la elección mi carrera. Además, el trabajo me ofreció la oportunidad de contribuir al financiamiento de mis estudios, un logro que considero un motivo de orgullo y satisfacción personal.

En el año 2018, decidí realizar una especialización en Business Intelligence en el Instituto Cibertec, donde la formación práctica me permitió destacar en mis funciones como analista de inteligencia comercial en la empresa Unimaq. Motivada por el deseo de seguir creciendo profesionalmente, en el año 2019 ingresé a trabajar a la empresa Los

Portales con el cargo de coordinadora de inteligencia comercial, lo cual incentivó mi decisión de cursar un diplomado en Dirección de Ventas y Gestión Comercial en la Universidad del Pacífico.

En el año 2020, la pandemia de COVID-19 trajo consigo enormes desafíos en nuestro país y generó profundos cambios en el comportamiento del consumidor, lo cual exigió una rápida adaptación de las empresas. Este contexto también impulsó a los profesionales a capacitarse en el entorno digital. Es así como en el año 2021, inicié una especialización en Marketing Digital en la Universidad de Lima y, aprovechando la tendencia hacia la digitalización, cursé estudios adicionales en Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor en IE Business School. Para complementar esta formación y fortalecer mis habilidades interpersonales, también completé un diplomado en habilidades blandas y liderazgo.

Cada uno de estos estudios ha contribuido de manera significativa a mi crecimiento como administradora de empresas, proporcionándome un conocimiento sólido en análisis, planificación, investigación y coordinación de equipos comerciales.

1.3 Logros profesionales

A lo largo de mi trayectoria profesional, he tenido la oportunidad de trabajar en diversos sectores, como construcción, inmobiliario y telecomunicaciones, lo cual me ha permitido adquirir distintas perspectivas de análisis y gestión en el ámbito comercial.

En el año 2018, ingresé a trabajar en la empresa Los Portales, con el cargo de coordinadora de inteligencia comercial de la unidad de negocio de habilitación urbana. Esta posición, me permitió tener la experiencia de liderar un equipo de trabajo, conformado por cinco gestores zonales. Así como también, liderar proyectos de innovación, como la implementación de Tótems inteligentes, para la gestión de colas de atención de visitantes, en las diferentes casetas de ventas a nivel Nacional.

Esta iniciativa permitió construir una base sólida de información sobre los visitantes, que posteriormente serviría para desarrollar estrategias basadas en el conocimiento del cliente y en la comunicación de producto.

En el año 2020, a pesar de las restricciones por la pandemia, logramos avanzar en la implementación del 60 % de los proyectos. Una vez levantadas las restricciones, el protocolo de autogestión mediante los Tótems fue de gran utilidad para seguir recopilando datos relevantes, adaptando así nuestras estrategias de marketing a la nueva coyuntura postpandemia.

En el año 2022, ingresé a trabajar a Telefónica del Perú con el cargo de Ejecutiva asociada de operaciones comerciales del segmento B2C. El objetivo de mi posición era brindar soporte transversal a las operaciones comerciales del canal masivo fijo, asegurando la operatividad de las agencias autorizadas.

En noviembre del año 2022, y con miras a los objetivos del año 2023, iniciamos el proyecto de implementación de una plataforma con geolocalización, destinada a mejorar la visibilidad y el monitoreo de la gestión de ventas en campo de las agencias autorizadas. Dicha iniciativa contribuyó al incremento de la productividad promedio diaria de registros por vendedor, con lo cual el canal se acercaba al cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos en el periodo.

Mi experiencia en la gestión de proyectos comerciales ha permitido que pueda interactuar de manera transversal con diversas áreas. Permitiendo, que logre desarrollar habilidades de comunicación efectiva, capacidad de pensamiento crítico, adaptabilidad al cambio, capacidad de planificación y resolución de problemas.

1.4 Logros Personales

Graduarme como administradora de empresas en la Universidad de Lima, ha sido uno de los logros personales que me genera mayor orgullo. Caminar por el auditorio, escuchar mi nombre desde el estrado y recibir mi diploma, representaron momentos de enorme satisfacción, simbolizando el esfuerzo y dedicación que este logro requirió. Ver a mis padres, hermanas, sobrinos y esposo en el público, orgullosos de lo que hasta ese momento había alcanzado, me llenó de satisfacción y reforzó mi motivación para seguir construyendo el camino profesional que hasta hoy mantengo.

A lo largo de mi trayectoria, he tenido la fortuna de contar con excelentes mentores, quienes, en su rol como jefes, compartieron conmigo valiosas enseñanzas. De estos profesionales, algunos ya jubilados, recibí consejos sabios, especialmente sobre la

importancia de encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal. En el año 2020, tuve la dicha de convertirme en madre de una niña maravillosa llamada Catalina, quien hoy tiene cuatro años. Mi esposo y yo trabajamos y estudiamos con la firme intención de ser referentes para ella, de modo que, cuando crezca, encuentre en nosotros ejemplos que la inspiren al trazar su propio camino profesional.

En el ámbito personal, mi desarrollo laboral me ha permitido compartir con mis padres y mi familia nuclear, momentos de gratitud y alegría que, desde la niñez, anhelé ofrecerles. Sentir el respaldo incondicional de la familia en cada uno de mis objetivos, tanto en los logros como en los desafíos, ha sido la base sobre la cual he construido mis propósitos y aspiraciones.



CAPÍTULO II: LA EMPRESA/ORGANIZACIÓN

2.1 Historia y Antecedentes de la empresa

En 1994, Perú atravesaba un proceso de recuperación tras una crisis económica y problemas de terrorismo. En este contexto, el ingreso de Telefónica S.A. (En adelante, Telefónica) al país representó un acontecimiento significativo y desafiante para el sector de telecomunicaciones, reafirmando su compromiso con el progreso y desarrollo del país.

Según ABC Economía (Manso, 2016), mientras que Telefónica ingresaba al mercado peruano, en un contexto de desafíos económicos y sociales significativos, la empresa ya tenía una sólida presencia en otros países de América Latina, como Argentina y Chile. En Argentina, desde 1990 ya se encontraba en proceso de modernización de la tecnología con despliegues de fibra óptica. Asimismo, en Chile, Telefónica ingresó en 1988, donde lideró la digitalización de la red y avanzó en la implementación de tecnología avanzada para la época, lo que resultó en un servicio más eficiente y de alta calidad.

De acuerdo con Paliza (s.f.) se menciona como antecedente, que entre los años 1970 y 1980 el sector de telecomunicaciones en Perú operaba bajo un monopolio estatal liderado por las empresas Compañía Peruana de Teléfono y Empresa Nacional de Telecomunicaciones. En 1990, se inició un proceso de privatización que impulsó la creación del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), responsable de regular el mercado y de facilitar el ingreso de inversión privada. Así, en 1994, Telefónica de España ganó la subasta de privatización con una oferta de 2,002 millones de dólares, adquiriendo el 35 % de las acciones de las compañías estatales Entel Perú y Compañía Peruana de Teléfonos (CPT).

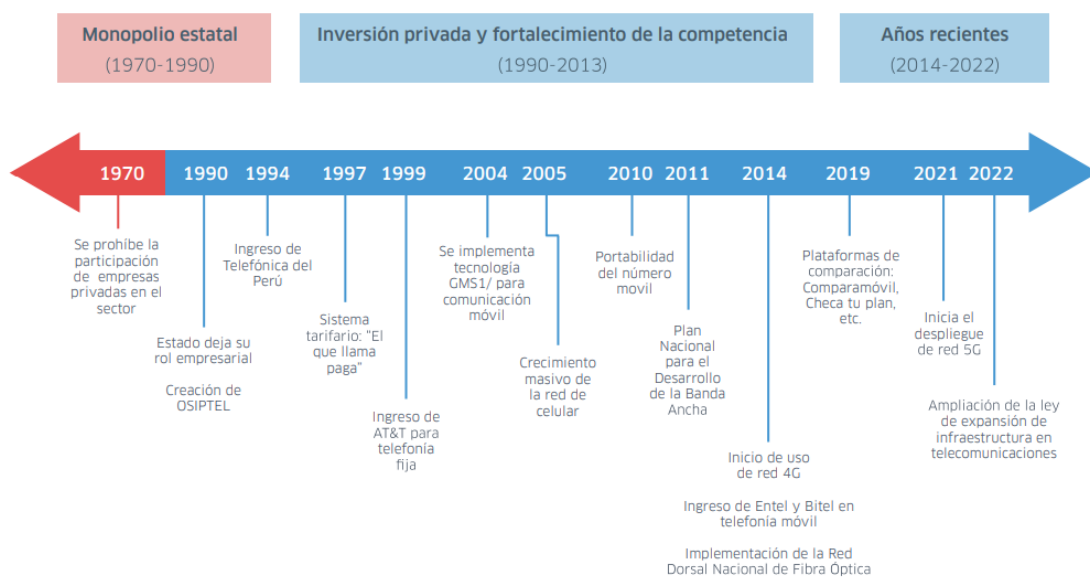
El ingreso de Telefónica, junto con las reformas económicas implementadas en Perú, impulsaron una transformación significativa en la infraestructura de telecomunicaciones del país, evidenciada en mejoras concretas en los servicios residenciales. Un aspecto destacable es la drástica reducción en el tiempo promedio de instalación de telefonía fija, que pasó de extenderse varios meses a completarse en tan solo 16 días en pocos años. Además, la considerable disminución en los costos de instalación facilitó el acceso a estos servicios para una mayor cantidad de hogares. En los

últimos años, este avance ha alcanzado también a la conectividad digital; para 2022, aproximadamente tres cuartas partes de la población contaban con acceso a internet, lo cual ha generado nuevas oportunidades en el ámbito educativo mediante plataformas en línea. Estos logros reflejan no solo la modernización del sector, sino también el impacto positivo y tangible de las reformas en la vida cotidiana de la población peruana.

Según el Instituto Peruano de Economía (Maita et al,2024), el PBI del sector Telecomunicaciones ha crecido a un ritmo anual promedio de 8.0% entre 1994 y 2023, cifra 2.1 veces mayor al avance exhibido por el resto de las actividades económicas (3.8%). Este desempeño posiciona a las telecomunicaciones como la actividad productiva de mayor crecimiento durante las tres últimas décadas.

Figura 2.1

Evolución de la regulación en el sector de Telecomunicaciones



Nota. De Contribución de las Telecomunicaciones al desarrollo Económico y social del Perú 1994-2024(p.7),2024,Instituto Peruano de Economía ([Contribución de las telecomunicaciones al desarrollo económico y social del Perú 1994-2024 \(ipe.org.pe\)](https://www.ipe.org.pe)).

2.2 Principales Accionistas

De acuerdo con lo mencionado en la memoria anual de Telefónica (2024), hubo un aumento del capital social en 25% respecto al año 2022. Telefónica del Perú declaró

S/2,638,274,090.76 6 (Dos mil seiscientos treinta y ocho millones doscientos setenta y cuatro mil noventa con 76/100 Soles) como capital social, representado por 4,187,736,652 acciones nominativas de S/0.63 cada una, divididas en 4,187,546,306 acciones de clase B y 190 346 acciones de clase C.

Figura 2.2

Estructura Accionaria al 31 de diciembre del 2023

Accionista	N° de Acciones	%
TELEFONICA HISPANOAMÉRICA S.A	4,152,253,078	99.153%
2°	521,682	0.012%
3°	408,933	0.010%
4°	403,012	0.010%
5°	300,385	0.007%
6°	267,148	0.006%
7°	220,589	0.005%
8°	200,078	0.005%
9°	200,000	0.005%
10°	174,488	0.004%
Otros Accionistas	32,787,259	0.783%
	4,187,736,652	

(*) Telefónica Hispanoamérica S.A es una empresa del Grupo Telefónica domiciliada en el Reino de España.

Nota. De Memoria Anual Integrada (2024), Telefónica del Perú S.A.A. (<https://telefonica.com.pe/wp-content/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>).

2.3 Visión y Misión

Visión: Según Telefónica del Perú (2024), aspiran a ser el vínculo que une a las personas usando como enlace la tecnología y colocando la conexión humana en el centro de sus prioridades. Están convencidos de que la tecnología debe servir para fortalecer los lazos entre individuos y ofrecer oportunidades para establecer relaciones auténticas y significativas. Su principal objetivo es conectar a quienes están distantes y enriquecer las relaciones cercanas, creando espacios donde el intercambio, la comunicación y la formación de conexiones sean accesibles para todo quién lo necesite.

Misión: Telefónica del Perú (2024) señala: “Queremos hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas”

2.4 Propósito y Valores

Telefónica del Perú tiene el objetivo de impulsar y motivar a la población a actuar en defensa de las personas y el medio ambiente. Es por ello, que trabajan para garantizar que los principios éticos sean un componente central en todas sus iniciativas.

Telefónica del Perú (2024), bajo los lineamientos de la corporación e ideales:

Aspiramos a digitalizar a toda la sociedad sin dejar a nadie atrás, alineándonos así de manera natural con la Agenda 2030 de Naciones Unidas, que destaca el papel clave de la tecnología, la innovación y las comunicaciones para abordar los grandes desafíos que enfrentamos hoy. (p.12)

El enfoque principal de Telefónica del Perú es conectar a las personas, fundamentado en principios de apertura, con la convicción de que las soluciones más efectivas surgen a través de una colaboración sincera, respetuosa y clara. La empresa promueve un sistema inclusivo, donde cada miembro del equipo juega un rol esencial. Además, enfrenta los desafíos con soluciones innovadoras que buscan facilitar y mejorar la vida de las personas. Lejos de conformarse con lo establecido, se muestran siempre dispuestos a adaptarse y a implementar mejoras continuas.

Finalmente, cabe mencionar que es una empresa confiable, su fiabilidad se basa en la honestidad, la simplicidad y el compromiso, garantizando una conexión segura y de alta calidad. Telefónica del Perú ha estado presente durante casi un siglo adaptándose a las necesidades de sus clientes.

2.5 Líneas de negocio de la empresa

Telefónica del Perú está presente en el segmento Business to Business como Movistar empresas y Business to Consumer, segmento en donde se busca consolidar el crecimiento en rentabilidad y mejorar la satisfacción de los clientes.

Las ofertas de telefonía fija vienen cobrando importancia enfocados en el despliegue de fibra óptica, lo cual conlleva a ser más dinámicas las estrategias de Telefónica del Perú.

Los clientes que buscan un servicio hogar tienen la opción de poder adquirir los productos de Movistar como monoproductos y multiproductos, de esta manera van a poder contratar los servicios en paquetes o por separado de acuerdo con la necesidad.

Para poder conectarse a los servicios de Movistar dependen de la transmisión aérea o terrestre. Para la conexión por aire, utiliza la tecnología DTH (Direct to home), se transmite por un satélite que permite redirigir la señal directamente a la casa del cliente. Por tierra existe tres tipos de tecnología: CATV, transfiere la señal a través de un cable coaxial desde el poste hasta el decodificador del cliente. FTTH, tecnología más avanzada y funciona a través del uso exclusivo de la fibra óptica y HFC, tecnología híbrida.

Telefónica del Perú cuenta con diversas unidades de negocio; no obstante, en esta ocasión se describirán los productos comercializados específicamente en la unidad de negocio de servicios fijos, tales como: Telefonía fija, Internet y TV por suscripción.

A. Servicio de Internet Fijo o Banda Ancha

El servicio de internet de Movistar te permite estar conectado en todos lados. Actualmente, contamos con dos tecnologías activas como es HFC, conocido como Híbrido de Fibra Coaxial, para velocidades de 2 Mbps hasta 200 Mbps y FTTH, conocida como fibra óptica, para velocidades de 2 Mbps hasta 1000 Mbps. La primera tecnología mencionada está en proceso progresivo de apagado, ya que Telefónica del Perú está impulsando el crecimiento del canal masivo en Lima y provincias con foco en el despliegue de fibra óptica.

B. Servicio de TV

En el segmento de TV, Telefónica del Perú alineado con sus estrategias, tiene como objetivo brindar el mejor servicio al cliente dando la mejor experiencia de entretenimiento multiplataforma, ofreciendo el servicio tradicional de paga y el servicio de streaming.

Movistar ofrece el servicio de televisión de paga, que le permite a sus clientes tener programación nacional e internacional y contenido exclusivo de un bloque de hasta 76 canales en alta definición. Asimismo, cuatro canales Movistar y películas a pocos meses de haberse estrenado. También, les permite a sus clientes contratar diferentes bloques de canales según su preferencia y bajo la alianza con The Walt Disney Company

Latin América, los clientes cuentan con el beneficio de acceso a la plataforma Disney + de acuerdo con el plan adquirido.

C. Servicio de Telefonía Fija

Es el producto que facilita la comunicación desde una casa, oficina u otro lugar a cualquier parte del mundo mediante una conexión física. Este servicio se ofrece dentro de los planes de multiproductos con línea fija y es comercializada como línea Movistar voz.

Actualmente, dentro de la oferta se ofrece llamadas ilimitadas a teléfonos fijos locales Movistar y minutos adicionales a otros operadores, asimismo se cuenta con planes adicionales donde se ofrece comunicación ilimitada a celulares de Movistar y de acuerdo con el plan adquirido se asignan minutos internacionales.

La oferta móvil esta subdividida en tres servicios como son Postpago, Prepago y Terminales. El negocio postpago en Telefónica del Perú se encuentra apalancado en el grupo de clientes que buscan la portabilidad a nuestro operador y el grupo de clientes pertenecientes a nuestra planta, que buscan migrar de planes prepagos a postpago. A finales del 2023 se registró el crecimiento de 2.3% de nuevos clientes; sin embargo, tuvimos una reducción de -6% en ingresos debido a la reducción del cargo fijo por usuario a causa del incremento en los descuentos aplicados en el periodo.

El negocio prepago, esta apalancado en la venta de chips, el cual se vio afectado en el primer semestre del 2023 con respecto al año anterior en -40% menos de actividad comercial, debido al cierre de la venta ambulatoria por obligación regulatoria de OSIPTEL. A inicios del segundo semestre iniciaron con el plan Renacer, enfocados en el crecimiento del musculo comercial en los puntos de ventas del canal masivo agencias, lo cual les permitió terminar el año con un crecimiento en la participación de recargas del 52% respecto al año anterior.

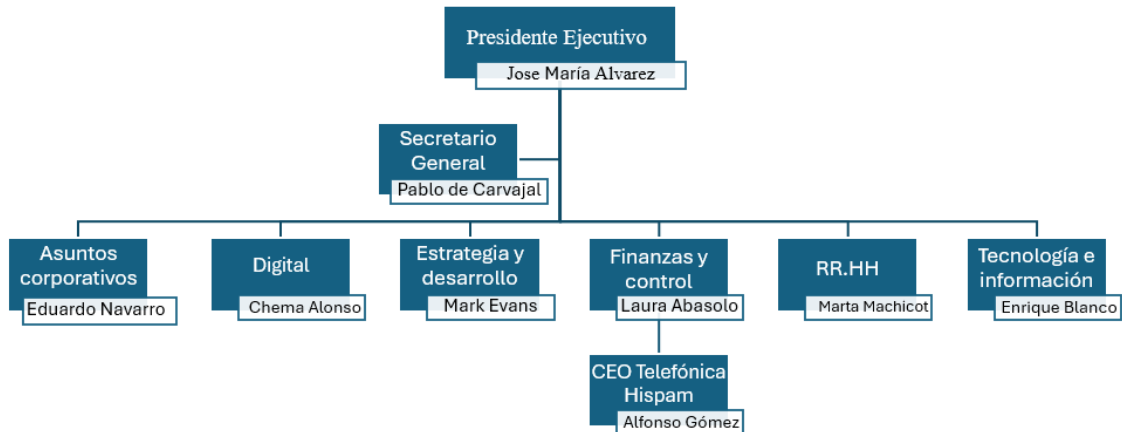
La oferta de terminales, basada en la venta de equipos de las marcas proveedoras con movistar, en los diferentes canales del segmento Business to Consumer . En este segmento lo que se busca es conseguir las mejores condiciones de financiamiento para generar rentabilidad en el negocio.

2.6 Estructura Organizacional actual

Telefónica del Perú es parte del grupo empresarial Telefónica S.A., entidad española del sector telecomunicaciones, con 30 años de presencia en nuestro país.

Figura 2.3

Estructura de la corporación Telefónica S.A.



Nota. De *Organigrama del Equipo Directivo de Telefónica S.A.*, por Telefónica, 2024, [file:///D:/Downloads/organigrama-telefonica%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/organigrama-telefonica%20(3).pdf)

Figura 2.4

Estructura Organizacional Telefónica del Perú



Nota. Adaptada de *Memorial Anual Integral 2023*, por Telefonica del Perú, 2024, <https://telefonica.com.pe/wpcontent/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Diagnóstico Interno

3.1.1 Análisis Funcional

Con el objetivo de poder desarrollar un plan estratégico para la empresa Telefónica del Perú, es importante poder analizar y conocer cómo están estructuradas y la gestión que vienen desempeñando las diferentes áreas internas como es administración, marketing, comercial, finanzas, operaciones y recursos humanos.

Con el relevo de información se busca contribuir en el diagnóstico interno para evaluar el potencial de mejora de la compañía.

A. Área de Administración

Según Memoria anual de Telefónica del Perú (2024), la empresa está liderada por Elena Eloisa Maestre Tinao quién tiene el cargo de presidenta ejecutiva. Asimismo, mencionar a Mariano Oscar Domecq; encabezando la dirección de B2C, con el cargo de director go to market, es importante destacar su participación dentro de la corporación como responsable de desarrollar e implementar las estrategias de ventas, postventa y servicio al cliente para la región Hispanoamérica y el segmento de negocio y consumo masivo de Telefónica México.

La estructura organizacional de Telefónica del Perú está integrada por profesionales altamente calificados, con amplia experiencia internacional adquirida a través de posiciones estratégicas en diversas empresas que conforman el conglomerado de Telefónica S.A.

Sobre las renuncias e incorporaciones de Telefónica del Perú (2024) se indica, que el 19 de junio del 2023, Pedro Salvador Cortez Rojas renuncia al cargo de presidente CEO y su cargo queda a disposición para ser asumido por Elena Eloísa Maestre Tinao, quién asume el cargo el 01 de Julio del 2023. En el mismo año, el 05 de Julio renuncia al cargo de director B2C José Antonio Cassineli Sánchez y asignan a Mariano Domecq, quién venía desempeñando el cargo como director comercial B2C de telefónica Hispanoamérica.

Figura 3.1

Directivos de Telefónica del Perú

Ejecutivos	Cargo
Elena Eloísa Maestre Tinao	Presidenta CEO
Christian Miguel Eduardo Livia Cavalie	Director de Tecnología
Maria Laura Serra	Directora B2B
Christiann Antonio Hudtwalcker Zegarra	Director de Secretaria General y de Asuntos Corporativos
Georgette Page Flores	Director de Personas
Julia Saez Torrecuadrada	Directora de Auditoría Interna
Alvaro Ignacio Parsi	Director de Finanzas y Control
Vinka Samohod de la Villa	Directora Excelencia Operacional
Mariano Oscar Domecq	Director B2C

Nota. Adaptada de *Memoria Anual Integrada 2023*, por Telefónica, 2024, <https://telefonica.com.pe/wp-content/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>

En la Figura 3.2, se menciona la estructura de la Dirección de Go to Market B2C.

Figura 3.2

Estructura Dirección Business to consumer



Nota. Adaptado de *Organigrama Dirección Go to Market B2C*, por Telefónica, 2024,

(https://performancemanager5.successfactors.eu/sf/orgchart?s_crb=tjXgvMS7PRrN3qzpw2tMxktGw8MAYf2HK88YvCKM%3d)

En la estructura organizacional de Telefónica del Perú destaca la Gerencia de Estrategia y Experiencia Cliente, una de las áreas clave de la compañía, encargada de dirigir las estrategias orientadas al cliente. Su principal objetivo es supervisar, controlar y optimizar el Net Promoter Score (NPS) de la empresa. Este departamento sitúa al cliente como el eje central de sus acciones, estableciendo iniciativas diseñadas para satisfacer sus necesidades y mejorar la experiencia general con los servicios que ofrece la compañía.

El área de Experiencia al Cliente está conformada por las siguientes jefaturas: Capacitación y Desarrollo, Implementación Operativa y Macroprocesos, Incidencias, Contact Center, Diseño y Mejora Continua, y Jefatura de Implementación de Iniciativas. Todas estas jefaturas colaboran de manera transversal con otras áreas de la dirección, manteniendo siempre un enfoque centrado en el cliente.

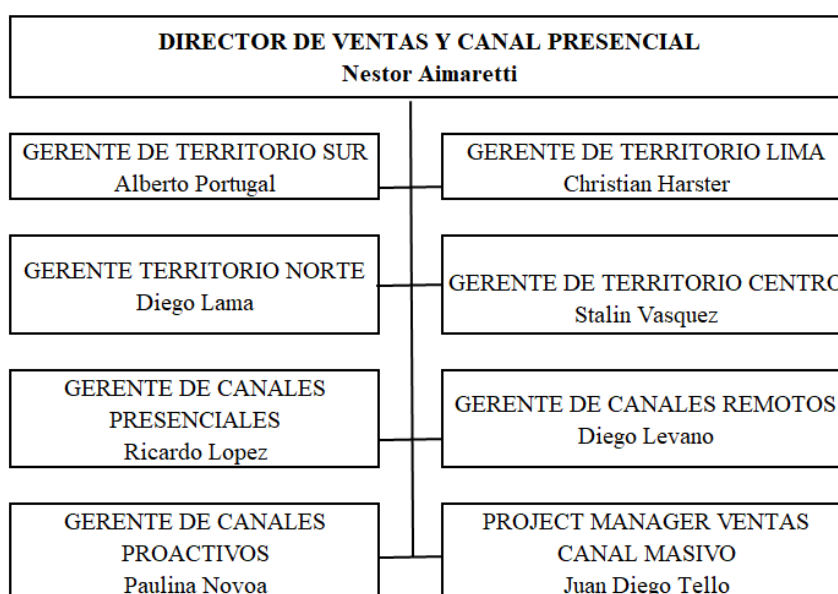
Asimismo, es relevante destacar la función del Director de Ventas y Canal Presencial, Néstor Amaretto, quien lidera las gerencias de territorio en Lima, Centro, Sur y Norte del país. Estas gerencias coordinan de manera transversal la gestión de campo, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las estrategias establecidas por los canales de venta de la dirección.

La dirección se compone de diversas gerencias, organizadas según los distintos canales de venta: Gerencia de Canales Presenciales, Gerencia de Canales Remotos, Gerencia de Canales Proactivos y Gerencia de Canales Masivos, esta última responsable de agrupar a los agentes distribuidores de Movistar.

La propuesta de mejora y el proyecto piloto en el cual tuve la oportunidad de participar se desarrollaron en la Gerencia de Canales Proactivos durante el período comprendido entre noviembre de 2022 y febrero de 2023, bajo la dirección de Katherine Pérez, quien ocupaba el cargo de gerente en ese momento. El propósito del proyecto fue implementar una herramienta que proporcionara visibilidad y control sobre la gestión de los vendedores en campo, tanto para la empresa como para las agencias autorizadas, con el objetivo de optimizar la productividad de los equipos de ventas.

Figura 3.3

Estructura Dirección de Ventas y Canales Presenciales de Telefónica del Perú



Nota. Adaptado de Organigrama Dirección Go to Market B2C, por Telefónica, 2024,

(https://performancemanager5.successfactors.eu/sf/orgchart?s_crb=tjXgvMS7PRrN3qzpw2tMcxktGw8MAYf2HK88YvCKM%3d)

Tabla 3.1

Número de colaboradores por edad, sexo y tiempo de permanencia de Telefónica del Perú

Funcionarios y Colaboradores	Total	Menor a 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayor a 50 años	Tiempo de Permanencia	Hombres	Mujeres
Directores miembros del comité de dirección	8	-	4	4	7.37	5	3
Directores Funcionales	15	-	6	9	14.53	7	8
Gerentes	96	-	69	27	14.9	63	33
Jefes	173	-	130	43	12.6	126	47
Ejecutivos	1,789	240	1,395	154	9.2	1,114	675
Analistas	1,605	2	703	900	27.15	1,068	537
Total	3,686	242	2,307	1,137	14.22	2,383	1,303

Nota. De Memoria Anual Integrada 2023, por Telefónica, 2024, <https://telefonica.com.pe/wp-content/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>

Telefónica del Perú está comprometida con el desarrollo continuo de sus colaboradores, fomentando que trabajen de manera alineada a los objetivos establecidos en cada periodo. Por ello, la evaluación anual de desempeño, implementada en todas las gerencias, se convierte en un pilar fundamental para asegurar que los equipos estén alineados con las metas estratégicas y objetivos de la compañía.

Los resultados de estas evaluaciones permiten al área de Recursos Humanos definir estrategias enfocadas en el desarrollo profesional y en la creación de esquemas de compensación. El objetivo es fortalecer la propuesta de valor para los colaboradores, promoviendo su motivación y sentido de pertenencia dentro del entorno laboral.

Según la Memoria Anual Integrada de Telefónica del Perú (2024), la evaluación de desempeño en Telefónica del Perú se estructura en tres etapas. En la primera etapa, la empresa establece sus objetivos y estrategias principales, los cuales se alinean posteriormente con los objetivos específicos de cada gerencia y se revisan de forma individual con los líderes de cada jefatura. Para definir estos objetivos, se emplea la metodología SMART, y se registran en la plataforma Success Factors, que centraliza la información de los colaboradores de la compañía. La segunda etapa, consiste en una sesión de retroalimentación, en la cual los colaboradores revisan los logros obtenidos y destacan áreas de mejora. Esta etapa también se documenta en Success Factors. Finalmente, en la tercera etapa, se realiza la evaluación anual. En esta fase, el colaborador lleva a cabo una autoevaluación para validar el cumplimiento o avance de los objetivos establecidos en la primera etapa. Luego, el jefe inmediato realiza una evaluación objetiva del cumplimiento de los objetivos declarados, y se programa una reunión de diálogo con el colaborador. Durante esta reunión, se revisa la calificación final obtenida y se discuten las oportunidades de mejora para fomentar el desarrollo profesional del colaborador.

Alineados al compromiso que tiene la compañía con sus colaboradores, cada año realizan una encuesta de clima laboral, en donde pueden evidenciar el sentido de pertenencia de los colaboradores con telefónica del Perú.

Finalmente, y no menos importante, resaltar que Telefónica del Perú no es ajeno que vivimos en una sociedad diversa y que está en constante cambio. Es por ello, que apuesta por un enfoque en diversidad como elemento clave en su plan de negocio de responsabilidad social.

En la Figura 4.4, se muestra los cinco ejes de diversidad en los cuales se enfoca Telefónica del Perú, para garantizar la inclusión, el respeto e igualdad de oportunidades.

Figura 3.4

Ejes de Diversidad de Telefónica del Perú

Eje de Diversidad	Contenido	Iniciativas / Proyectos
Equidad de Género	Oportunidades sin distinción de género	Futura
Talento Generacional	Integración entre diferentes generaciones	Programa generación Movistar
Comunidad LGBTIQ	Promover ambientes seguros de trabajo para la comunidad LGBT+	Sostener
Habilidades diversas y Discapacidad	Inclusión de trabajadores con habilidades diversas y darle facilidades de acceso	Manual de interacción de personas con discapacidad
Multiculturalidad	Promover la incorporación de diferentes culturas	

Nota. De Memoria Anual Integrada 2023, por Telefónica del Perú.,2024, (<https://telefonica.com.pe/wp-content/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>)

El análisis administrativo presentado en este primer apartado revela la sólida experiencia y base del equipo directivo y de sus gerentes, así como su compromiso con el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social. Los directivos de la empresa, aplicando diversos estilos de liderazgo, se esfuerzan por preservar y fortalecer la imagen y reputación de la organización, con un enfoque integral que abarca tanto a clientes externos como internos.

B. Marketing y Ventas

Según Maita et al (2024), la participación del sector de las Telecomunicaciones en Perú paso de 1,6% en el año1994 a 5,1% en el año 2023, el desarrollo del sector ha permitido activar el círculo virtuoso de la economía, donde una mayor inversión impulsa un mayor crecimiento económico, empleo, ingreso y recaudación.

El mercado del sector telecomunicaciones es altamente competitivo:

En 2023, Movistar mantuvo una participación de mercado del 32%, seguido por Claro con un 28% y Entel con un 22%. Sin embargo, se espera que nuevos actores, como Bitel y operadores de redes virtuales, aumenten su participación,

fomentando la competencia y mejorando la oferta de servicios. (Asociación Peruana de Telecomunicaciones,2024)

Las empresas antes mencionadas, definitivamente están enfocando su estrategia a mejorar la conectividad de su servicio aprovechando el despliegue de fibra óptica y asegurando la instalación de su servicio en cada uno de los hogares. Su principal objetivo siempre será cubrir las necesidades de los clientes de manera eficiente; de lo contrario, siempre existirá en el mercado una oportunidad para otros operadores.

Con respecto a la marca, según Telefónica (s.f.) señala: “Telefónica, es nuestra marca madre y es la que lidera las comunicaciones corporativas e institucionales a nivel global. La Marca comercial, es la que lidera todas las comunicaciones: Movistar para España e Hispanoamérica, O2 en Europa y Vivo en Brasil.”

Producto. Movistar es la marca comercial de Telefónica del Perú para España. Actualmente, Telefónica (2024) señala: “Movistar viene liderando el mercado de fibra óptica con 31.25% de participación de mercado en el primer semestre del 2024”.

Es real mencionar que durante el 2023 la relación con el cliente se vio afectada por el incremento en los cargos fijos, mala atención de averías y servicio postventa, teniendo mayor impacto en el segmento Business to Consumer obteniendo un NPS de -22% con mayor repercusión en atención de servicio hogar y servicio postpago.

De cara al 2024, se ha venido trabajando sobre el plan de experiencia con foco cliente y en agosto del presente año se marcó un hito importante, después de una tendencia negativa desde el año 2022, alcanzamos +2% en la medición mensual del NPS país, impulsado por el segmento Business to Consumer.

Resultados importantes que nos llevaron al puntaje: Se registró 50 mil contactos menos por bajas del servicio y migraciones down, 45mil contactos menos por problemas relacionados con promesas no cumplidas y se mejoró 10pp en NPS de autogestión en las plataformas digitales.

Para velar por el incremento del NPS, tenemos que seguir trabajando en garantizar un funcionamiento óptimo de los servicios que ofrecemos, cumplir con la promesa en base al servicio ofrecido y tener la capacidad de resolución en los canales activos de atención.

Entre los productos que encabezan su portafolio, en el segmento Business to Consumer, tenemos el servicio de telefonía fija, Móvil, Internet y TV por suscripción.

En la Tabla 3.2, se detalla el comportamiento de la participación de mercado por trimestre 2023, hasta el segundo trimestre del 2024 de las empresas del sector tomando en consideración los productos de telefonía Móvil.

Tabla 3.2

Participación del mercado móvil por empresa operadora (%Líneas)

Operador	2023-I	2023-II	2023-III	2023-IV	2024-I	2024-II
Telefónica	29.5%	28.2%	27.5%	28%	28,2%	28.3%
Claro	30.1%	30%	30.4%	30.2%	30.1%	30.1%
Entel	22.8%	22.8%	22.8%	22.5%	22.4%	22.3%
Bitel	17,1%	18.5%	18.9%	18.8%	18.8%	18.8%
Otros Operadores	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptada de *Análisis Desempeño Financiero del sector Telecomunicaciones de Enero a junio de 2024* (p.23), por Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia (<https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2024/10/analisis-desempeno-financiero-sector-telecom-ene-junio-2024.pdf>)

En la Tabla 3.3, se detalla el comportamiento de la participación de mercado por trimestre 2023, hasta el segundo trimestre del 2024 de las empresas del sector tomando en consideración los productos de telefonía fija de internet. De acuerdo con los resultados, Telefónica del Perú es líder en servicio de internet dentro de los productos que comercializa en el segmento Business to Consumer.

Tabla 3.3*Participación de mercado de internet fijo por empresa operadora (% conexión)*

Operador	2023-I	2023-II	2023-III	2023-IV	2024-I	2024-II
Telefónica	49.1%	45.8%	42.3%	39.4%	36.5%	36.2%
Claro	25.4%	25.5%	25.7%	25.3%	25.2%	24.4%
WIN	10%	11.4%	12.7%	14%	14.4%	14.2%
WOW	5.8%	7.6%	9.3%	10.8%	12.4%	13.0%
Entel	2.4%	2.2%	2.1%	1.9%	1.7%	1.5%
Fiberline	1.2%	1.2%	1.3%	1.5%	1.8%	1.9%
Mi Fibra	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.9%	2.4%
Otros Operadores	5.0%	5.2%	5.4%	5.8%	6.2%	6.5%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptada de Análisis Desempeño Financiero del sector Telecomunicaciones de Enero a junio de 2024 (p.25), por Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia (<https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2024/10/analisis-desempeno-financiero-sector-telecom-ene-junio-2024.pdf>)

En la Tabla 3.4 se detalla la cantidad de líneas portadas de enero a junio del 2024, obteniendo Telefónica del Perú un saldo negativo, indicando que son más usuarios los que están portando a otro operador con línea móvil postpago en comparación a los que están ingresando a la planta de clientes Movistar.

Tabla 3.4*Cantidad de Líneas Portadas (enero a junio del 2024)*

Operador	Líneas Ganadas	Líneas Perdidas	Saldo	Saldo Prepago	Saldo Postpago
Telefónica	701 576	842 454	-140 878	32 127	-173 005
Claro	977 607	829 585	148 022	-18 670	166 692
Entel	854 756	762 119	92 637	17 955	74 682
Bitel	456 465	555 509	-99 044	-29 656	-69 388

Nota. Adaptada de Análisis Desempeño Financiero del sector Telecomunicaciones de Enero a junio de 2024 (p.24), por Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia ,2024, (<https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2024/10/analisis-desempeno-financiero-sector-telecom-ene-junio-2024.pdf>)

Plaza. Telefónica del Perú, alineado con su objetivo de mejorar la experiencia del cliente, enfoca su estrategia comercial a la migración de sus clientes de planta a la nueva

tecnología sin costo adicional. Telefónica del Perú, lidera su presencia con 31.5% de participación de mercado de internet fijo con fibra óptica en el primer semestre del 2024.

En la Tabla 3.5, se muestra la participación de mercado de internet fijo con fibra óptica por empresa operadora.

Tabla 3.5

Participación de mercado de internet fijo con fibra óptica por empresa operadora

Operador	Junio 2024
Telefónica	31.3%
Win	21.7%
Wow	19.9%
Claro	12.6%
Mi Fibra	3.6%
Fiberline	2.7%
PYD Telecom	1.9%
Bitel	1.1%
Otros Operadores	5.3%
Total	100%

Nota. Adaptada de *Reporte Estadístico al cierre de junio 2024*, por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2024, (<https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/1006326-conexiones-de-internet-fijo-con-fibra-optica-crecieron-61-66-al-primer-semester-de-2024>)

Precio. El establecimiento de precios en el sector de telecomunicaciones es dinámico y competitivo entre los operadores del sector y se diferencia de acuerdo con el servicio ofertado.

En la parrilla fija de Movistar, la renta establecida para el mercado va a variar de acuerdo con el plan hogar que adquiera el cliente, la velocidad en Mbps y el equipamiento.

En los productos hogar se ofrecen planes en Monoproductos, Dúos o Tríos desde 150 Mbps hasta 1,000 Mbps.

Tabla 3.6*Renta por servicio del plan hogar ofertado como Trio (TV+Internet+Fijo)*

Plan Mbps	150	200	300	600	1000
Tecnología	FTTH/HFC	FTTH	FTTH	FTTH	FTTH
Renta	S/.159.9	S/.179.9	S/.179.9	S/.199.9	S/.239.9

Nota. Adaptada de Acciones comerciales de Telefónica del Perú (2024)**Tabla 3.7***Renta por servicio del plan hogar ofertado como Duo (TV+Internet)*

Plan Mbps	150	200	300	600	1000
Tecnología	FTTH/HFC	FTTH	FTTH	FTTH	FTTH
Renta	S/.149.9	S/.169.9	S/.169.9	S/.189.9	S/.229.9

Nota. Adaptada de Acciones comerciales de Telefónica del Perú (2024)**Tabla 3.8***Renta por servicio del plan hogar ofertado como Duo (Internet+Línea)*

Plan Mbps	150	200	300	600	1000
Tecnología	FTTH/HFC	FTTH	FTTH	FTTH	FTTH
Renta	S/.79.9	S/.99.9	S/.99.9	S/.119.9	S/.159.9

Nota. Adaptada de Acciones comerciales de Telefónica del Perú (2024)**Tabla 3.9***Renta por servicio del plan hogar ofertado como Mono (Internet)*

Plan Mbps	150	200	300	600	1000
Tecnología	FTTH/HFC	FTTH	FTTH	FTTH	FTTH
Renta	S/.69.9	S/.89.9	S/.89.9	S/.109.9	S/.149.9

Nota. Adaptada de Acciones comerciales de Telefónica del Perú (2024)

La competencia actual entre los operadores del sector de telecomunicaciones radica en brindar contenidos exclusivos a precios bajos, cuidando ser eficientes para no perder rentabilidad.

Promoción. Telefónica del Perú, hace uso de los medios masivos para comunicar todo lo nuevo en sus parrillas comerciales y campañas propiamente de marca. Actualmente, está presente en la televisión, radio, página web y redes sociales.

En el canal masivo fija, aseguramos que la comunicación de las nuevas ofertas comerciales se despliegue desde el área de academia de Telefónica del Perú hacia los encargados de capacitación en cada una de las agencias autorizados.

En el año 2022, Movistar lanza su nueva campaña “Con Todo”, propuesta de valor en la que se compromete a brindar mejores servicios de conectividad a través de su nueva red de fibra óptica (Internet), Tv de paga y servicios de telefonía móvil. La oferta diferencial de dicha campaña radica en mejorar la conectividad en internet para que les permita a los usuarios conectarse de manera simultánea sin perder la calidad de la señal.

Cabe mencionar que Telefónica del Perú ya viene trabajando más de 5 años en el despliegue de Fibra y hace 3 meses fue reconocida por Fiber Broadband association LATAM por el mayor despliegue de Fibra óptica en la región, destacando su compromiso y liderazgo en la transformación digital del país.

C. Operaciones

Telefónica del Perú es una empresa de servicios, que busca desarrollar una cadena de valor ágil y adaptable, que tenga capacidad de respuesta inmediata ante los posibles cambios del mercado.

Según Telefónica del Perú (2024), los procesos operativos de la organización se rigen bajo los principios de negocio responsable, se trabaja con estándares éticos de confidencialidad de la información con lo cual se establece altos niveles de exigencia para el cumplimiento de los estándares establecidos en las cláusulas de contratación con los proveedores.

Figura 3.5

Gestión sostenible de la cadena de suministros

	Paso1	Paso2	Paso3	Paso4
Gestión de Riesgos	Todos los proveedores deben aceptar los estándares mínimos de Telefónica	Identificación de proveedores con alto riesgo	Evaluación de desempeño de sus proveedores con alto riesgo	Auditorias Administrativas

Nota. Adaptada de *Memorial Anual Integral 2023*, por Telefonica del Perú, 2024, <https://telefonica.com.pe/wpcontent/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>

Procesos. El principal medio para que la empresa pueda brindar sus servicios es contar con la disponibilidad de tecnología y facilidades técnicas.

Según la matriz del proceso de transformación, Figura 3.6, la frecuencia de producción y volumen es continuo, está en constante generación de órdenes para que las contratas procedan con la instalación del servicio.

Figura 3.6

Matriz del proceso de transformación



Nota. De “Administración de las Operaciones Productivas”. *Un enfoque en Procesos para la Gerencia* (2a ed., p. 86), por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Cadena de Abastecimientos. Para el sector de telecomunicaciones la cadena de abastecimiento se da inicio desde las concesiones de las redes de fibra óptica distribuidos en toda la región del país hasta que llega la conexión final en la casa de los clientes.

Telmark Telecomunicaciones (Telmark Telecomunicaciones, s.f.) señala: “La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) es un proyecto emblemático del Estado peruano, el cual implica el tendido de 13,500 kilómetros de fibra óptica a lo largo de todo el país para brindar internet de alta velocidad, conectando así 22 capitales de región y 180 capitales de provincia”.

Insumos. En el canal masivo fija, los insumos que generarían existencias serían los equipamientos para la instalación del servicio, que bajo contrato son administrados por las diferentes contratistas que brindan el servicio técnico de instalación. Las existencias estarían compuestas por móviles, módems, decodificadores de tv y los equipos de telefonía fija.

D. Finanzas

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2024), Telefónica del Perú registró una caída del 5.8% en sus ingresos a consecuencia de percibir los menores ingresos en servicio fijo -18.6%. La reducción de ingresos de la empresa en junio 2024 impactó en la disminución de margen EBITDA a 11.4%. Asimismo, tuvieron una pérdida neta de 580 millones de soles. Como resultado del primer semestre del 2024, su ROE y margen neto se reflejaron en negativo (p.4).

E. Recursos Humanos

Según Telefónica (2024), al término del 2023, el equipo de Telefónica del Perú estuvo conformado por 3,683 colaboradores, 65% de género masculino y 35% femenino. La distribución en participación de género se ha mantenido en los últimos tres años.

Telefónica del Perú, se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, buscando espacios de aprendizaje colaborativo que permita potenciar sus habilidades personales y profesionales, tienen activo el programa DesarrollaT el cual tiene como objetivo potenciar habilidades y competencias en el colaborador, para que este pueda trascender, conectar y realizar negociaciones efectivas.

Adicional al programa, Telefónica (2024) señala que cuenta con academias virtuales para el autoaprendizaje de todos sus colaboradores: Academia Digital; ofrece cursos de aprendizaje en línea; Academia Agile, donde se ofrece cursos de metodologías ágiles; Success Factors, es el sistema de gestión de personal donde se ofrece una extensa gama de cursos y Learn 4 sales orientada a la certificación global de sus colaboradores del segmento B2B. Por otro lado, Telefónica del Perú cuenta con convenios educativos con reconocidas universidades.

Todos los años, Telefónica del Perú realiza encuestas de motivación que permite conocer el grado de compromiso de sus colaboradores. Telefónica (2024) señala: “En el 2023 alcanzaron 60 puntos de Employee Net Promoter Score (ENPS), aumentando en +11.ppt en comparación con el 2022”.

Definitivamente, el compromiso de la empresa en brindarle las herramientas a sus colaboradores para afianzar su crecimiento se ve reflejado en los + 11ppt de crecimiento en la encuesta de motivación.

Por otro lado, según lo indicado por Telefónica (2024), la compañía asegura el cumplimiento de las prestaciones de servicio de acuerdo a ley como es la asignación familiar, el descanso semanal obligatorio, el derecho al descanso médico en caso de enfermedad, gozar del sueldo vacacional, contar con un subsidio generado por alguna enfermedad que obligue al trabajador estar más de 20 días con descanso médico y la bonificación extraordinaria de acuerdo a ley 30334 en la cual aplica 9%aporta Essalud y 6.75% aporte EPS en favor del colaborador. (Memoria Anual Integrada 2023, 2024)

3.1.2 Análisis Financiero

De acuerdo con los estados financieros de Telefónica (reportado a la SMV), registró una caída de 5.8% en sus ingresos en el primer semestre del 2024 respecto al mismo periodo del año anterior.

Según OPSITEL (2024), esta reducción se debe a los pocos ingresos percibidos por los servicios de productos hogar, los cuales disminuyeron en un -18.3% principalmente impactado por los ingresos que genera el servicio de internet -18.6% y TV de paga -15.9%. Asimismo, mencionar la disminución de conexiones en ambos

productos, Internet -9.1% y TV -9.7% en comparación al número de conexiones realizadas en el primer semestre del 2023.

Finalmente, mencionar la disminución de la demanda de telefonía fija, lo cual acompaña a la disminución de los ingresos de telefónica en -26.9% en dicho producto y periodo en comparación. Por otro lado, rescatar el ligero incremento en los ingresos de productos móviles +0.6%.

Como resultado de lo antes mencionado, los ingresos del segmento B2C (Fijos + Móviles) se redujeron en S/.165 millones, significando una caída del -6.2% respecto al primer semestre del 2023.

Los gastos operativos del primer semestre representaron el 89.48% de sus ingresos, 4 puntos más respecto al año anterior.

En ese sentido, OSIPTEL (2024) señala: “El EBITDA fue de 11.4% en el primer semestre del 2024, inferior al percibido el año anterior (15.8%). La pérdida registrada fue de S/.580 millones, mayor a la registrada en junio del 2023 (S/.138 millones).”

3.1.3 La Cadena de Valor

La Figura 4.6 muestra el marco de actividades primarias y secundarias esenciales para el proceso de gestión comercial en Telefónica del Perú. Este desglose permite identificar cómo cada área contribuye a la creación de valor en la cadena de servicio, desde la adquisición de los equipos necesarios hasta la atención postventa al cliente final.

Las actividades primarias incluyen aquellos procesos fundamentales que generan y entregan el servicio directamente al cliente, tales como la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y el servicio postventa. Cada uno de estos componentes juega un papel crucial en la cadena de valor, asegurando que los servicios de telecomunicaciones de Telefónica sean implementados con eficiencia, entregados a tiempo y mantenidos con altos estándares de calidad.

Por otro lado, las actividades secundarias son aquellas que soportan y facilitan las actividades primarias, permitiendo que se logre un desempeño óptimo en la entrega de servicios. Estas incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y la adquisición. Estas actividades de soporte aseguran que los

recursos físicos, humanos y tecnológicos estén alineados con los objetivos comerciales y operativos de la empresa.

Figura 3.7

Cadena de Valor de Telefónica del Perú S.A.A.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Infraestructura de la Empresa	Redes de fibra optica , Torres de infreestructura , Oficinas principales y sedes sucursales , Direcciones y Gerencias				
	Gestión de RR.HH	Reclutamiento y selección : Asegurar la contratación de personal con el perfil adecuado, Inducción y Capacitación al personal.				
	Desarrollo de la tecnología	Trabajo en conjunto del área de redes, TI y canal comercial, para adaptarse a las nuevas tecnologías del mercado.				
	Adquisición	Bajo la estrategia de mejorar la experiencia de conectividad de sus clientes e incrementar NPS, es necesario seguir trabajando en afianzar la relación con sus proveedores para asegurar la calidad de los servicios y equipamientos adquiridos.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio Postventa	C L I E N T E
	Conseguir todo lo necesario para poder brindar el servicio. Adquisición y administración del equipamiento (equipos de red, routers y cables) por parte de las contratas de servicio.	Asegurar el despliegue de fibra optica y nuevas liberaciones. Venta de los servicios hogar a través de sus canales autorizados. Programación de la instalación y asegurar que este se realice de manera exitosa en la casa del cliente.	Altas nuevas. El área de DRH administra la cadena de contratas a nivel Nacional. Ellos se encargan de asegurar la administración del equipamiento, resolver cualquier problema técnico y asegurar la instalación del servicio en el hogar del cliente.	Publicidad masiva en medios digitales y escritos. Fuerza de ventas tercerizada, gestionada por Agencias Autorizadas.	Canales de atención al cliente. Áreas especializadas en atención de averías. Áreas encargadas del soporte técnico.	

3.1.4 Definir y sustentar las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

Telefónica del Perú brinda una oferta de servicio integral, que comprende productos de Telefonía fija, móviles, Internet y TV de pago para el segmento Business to Consumer y Business to Business. A continuación, voy a desarrollar la ventaja competitiva de los productos ofertados en el segmento Business to Consumer, canal masivo fija de servicios hogar, de acuerdo con las dimensiones de eficiencia superior, calidad superior, Innovación superior y capacidad de respuesta al cliente.

A. Telefonía fija

Eficacia superior (E). Telefónica del Perú viene migrando de manera progresiva su red de telefonía fija hacia la tecnología Voz sobre protocolo de internet (VoIP). Esta iniciativa reduce los costos de infraestructura y mantenimiento, ya que utiliza la misma red para el servicio de internet.

La optimización de la red y uso de tecnología VoIP, reduce los costos de facturación y permite a la empresa ofrecer tarifas más competitivas en el mercado.

Calidad Superior (C). Evaluación constante de sus proveedores para asegurar contar con equipamiento de calidad, que permita movilidad en el ámbito de cobertura y diseños innovadores.

Innovación superior (I). Telefónica del Perú busca innovar incluyendo el servicio de telefonía fija en los paquetes ofertados con TV o Internet, logrando precios atractivos para el mercado.

Además, Telefónica ha modernizado su infraestructura de telefonía fija mediante la implementación de tecnología de fibra óptica, lo que mejora notablemente la calidad de la conexión y la estabilidad de las llamadas. Este cambio permite una mayor velocidad de transmisión y una mejor calidad de voz, convirtiendo a la telefonía fija en una opción confiable para hogares y empresas.

Finalmente, Telefónica ha implementado soluciones digitales como el servicio de VoIP (Voz sobre Protocolo de Internet) en la telefonía fija, reduciendo costos y facilitando el acceso a llamadas a través de internet, aumentando la accesibilidad en diferentes zonas del país.

Capacidad de respuesta al cliente (CRC). La progresiva migración de telefonía fija hacia la tecnología VoIP es el reflejo de respuesta hacia nuevas tecnologías del mercado acorde a las necesidades del cliente.

B. Internet

Eficacia superior (E). Telefónica del Perú ha desplegado una extensa red de fibra óptica que definitivamente está permitiendo mejorar la conectividad a un mayor número de hogares a nivel Nacional, incluso en zonas donde antes no era posible. Esto amplía su mercado potencial y le permite ser más competitivo en el sector.

Con el despliegue de fibra óptica, se va a lograr la reducción de costos operativos debido a que dicha tecnología requiere menos mantenimiento y reparaciones. Asimismo, se ha logrado tener mayor capacidad de red, lo que permite a Telefónica ofrecer servicios de internet con mayor ancho de banda y así atender la creciente demanda de los usuarios por streaming y otras aplicaciones que requieren gran cantidad de datos.

Al ofrecer el servicio de internet de alta velocidad y mayor estabilidad, mejora la experiencia de conectividad de sus clientes, logrando fidelizarlos.

El despliegue de fibra óptica permite a Telefónica del Perú ofrecer un servicio de internet de alta velocidad, con mayor cobertura, menor costo de mantenimiento y mejor experiencia de conectividad para el cliente, creando de esa manera una ventaja competitiva frente a otros operadores de servicios de Internet.

Calidad Superior (C). El despliegue de fibra óptica sin lugar a duda está logrando mejorar la calidad de servicio de banda ancha en los hogares, brindando a los usuarios una mejor experiencia de navegación sin interrupciones. La exclusividad de red Pangea para conectividad de internet con fibra óptica genera ventaja competitiva frente a otros operadores.

Innovación Superior (I). Telefónica del Perú, está a la vanguardia en la implementación de nuevas tecnologías, viene trabajando en proyectos de mejoras tecnológicas en beneficio de la experiencia de conectividad de sus clientes.

Telefónica (2024) señala: “En el año 2023, desplegaron más de 1 millón de nuevos accesos de fibra óptica y al cierre del año, más de 3 millones de hogares a nivel Nacional, ya podían contratar o migrar a fibra”.

Capacidad de Respuesta al cliente (CRC). Los cambios en el comportamiento del consumidor afectaron el mercado tradicional del servicio de televisión de paga; sin embargo, Telefónica se enfocó en ofrecer contenido diferenciado y mantuvo acuerdos estratégicos con Disney los cuales hoy ofrece dentro de los planes hogar por un periodo determinado.

C.TV de Pago

Eficiencia superior (E). Presente en el mercado con su tecnología IPTV, soportado en el internet de fibra óptica, permite optimizar el uso del ancho de banda y mejorar la

experiencia de entretenimiento de sus clientes ofreciéndoles variedad de canales y servicios con costos de infraestructura reducidos.

Calidad Superior (C). Telefónica del Perú enfoca su oferta en brindar variedad y exclusividad para sus clientes.

El lanzamiento de Movistar TV Fibra, trae consigo beneficios en resolución; el 95% de sus canales en HD y contenido 4k, contenido; Disney+ y Liga 1, equipamiento de calidad y accesos adicionales de terceros que generan valor para el cliente y por consiguiente ventaja competitiva en el mercado.

Innovación Superior (I). Según Telefónica servicios audiovisuales (s.f.), Telefónica del Perú, a través de Movistar TV app, ofrece servicios interactivos de video bajo demanda (VoD), innovadora forma de consumo digital que brinda entretenimiento exclusivo con funcionalidades personalizadas para una mejor experiencia de cliente.

Con su servicio de TV por streaming, el cliente puede disfrutar más de cien canales en vivo con el beneficio de poder retroceder la programación hasta 24 horas, así como registrar cuatro dispositivos y reproducción simultánea en dos de ellos.

Telefónica servicios audiovisuales (s.f.) señala: “Telefónica, ha tejido en América Latina una potente e innovadora plataforma de VoD que seguirá buscando integrar nuevas plataformas de streaming y así mantener su ventaja competitiva en el mercado”.

Capacidad de respuesta superior (CRC). Telefónica del Perú siempre ha tenido una respuesta oportuna ante los diferentes cambios o amenazas del mercado, reflejo de ello es el lanzamiento de Movistar TV Fibra (IPTV), como respuesta al crecimiento de los servicios Over the top (OTT) y proveedores informales de TV.

Movistar TV Fibra, es un servicio digital que brinda el servicio de tv en vivo y streaming desde el codificador del cliente, logrando convertir la tv en una experiencia Smart.

OPSITEL (2024) señala: “Telefónica sigue manteniendo su liderazgo en el mercado de TV Paga con un 51% de participación”.

Según Telefónica (2024) La ventaja competitiva de Telefónica del Perú para el segmento B2C, canal masivo fija, radica en su infraestructura robusta, lo cual le permite innovar y mejorar la calidad de su amplia gama de servicios, logrando crear valor en su

oferta comercial. Gracias a ello ha logrado consolidar su posición en el mercado con 46.5% de participación en telefonía fija, 36.5% en internet y 49.5% en TV de paga.

3.1.5 Determinar y sustentar las Fortalezas y Debilidades de la Empresa

Análisis de las fortalezas y Debilidades de Telefónica del Perú, enfocado en el segmento B2C, canal masivo fija, donde se ofrece los servicios de Telefonía fija, Internet y TV de paga

Fortaleza

- Infraestructura robusta. Telefónica ha invertido significativamente en el desarrollo de su infraestructura de red, que incluye fibra óptica y cable coaxial.
- El posicionamiento de la marca institucional Telefónica, se refleja como fortaleza, respaldado por su solida trayectoria y liderazgo en el sector. Así como también en el compromiso de responsabilidad social con enfoque en reducir la brecha digital y fomentar el desarrollo tecnológico en zonas rurales.
- Movistar TV app ha establecido alianzas estratégicas con proveedores de contenido como Disney+ y HBO que le permite brindar una oferta diferenciada.
- Lidera la participación de mercado en 46.5% Telefonía fija, 36.5% Internet y 49.5% TV de pago.
- Capacidad para ofrecer sus servicios a través de diversos canales de atención.
- Telefónica del Perú cuenta con una amplia red de atención al cliente como: Tiendas físicas, atención telefónica y canales digitales (web y App Mi Movistar).

Debilidades

- A pesar del trabajo de despliegue de fibra óptica, Telefónica del Perú aún enfrenta limitaciones en cobertura de internet en zonas rurales.
- Baja puntuación en calidad de atención del cliente, relevado en el estudio de calidad de atención de Osiptel en el segundo trimestre del 2024.
- Interfaz en la plataforma de TV poco intuitiva, lo que puede afectar la experiencia de usuario y satisfacción de cliente.
- Falta de flexibilidad en la oferta de TV con respecto a los paquetes de canales de acuerdo con las preferencias de los clientes en comparación con las plataformas de

streaming donde los usuarios pueden elegir que contenido ver y de esa manera personalizar la experiencia

- Poca inversión en innovación tecnológica, Telefónica necesita invertir en innovación disruptiva que pueda generar nuevas oportunidades de negocio, adoptando tecnologías que lo permita ser más ágil en sus procesos.
- Según (Montesinos, 2024), Movistar presenta Bajo porcentaje de satisfacción de cliente en internet fijo, reflejando un 28% en el 2022; sin embargo, en el 2023 tuvo un aumento considerable a 53% dejando atrás a la operadora claro con un 44%. Win lidera la puntuación con 83% de satisfacción del cliente.



3.2 Diagnostico Externo

3.2.1 Análisis PEST

Tabla 3.10

Análisis PEST

Fuerza	Factor	Oportunidad / Amenaza
Político (P)	<p>En el año 2022 y 2023, se vivió la destitución del presidente Pedro Castillo y la asunción de Dina Boluarte, logrando cierta estabilidad institucional a pesar de la división en ideas y opinión política, así como las tensiones sociales.</p> <p>La persistencia de división política podría generar incertidumbre entre las empresas del sector de telecomunicaciones, llevando a reducir las inversiones de infraestructura y nuevas tecnologías, afectando las mejoras de los servicios hogar.</p> <p>La división política en el actual gobierno y los posibles cambios de este puede afectar la agilidad en la obtención de permisos para el despliegue de infraestructura, retrasando proyectos de expansión de redes y despliegue en zonas rurales.</p> <p>Las tensiones sociales, hacen que se establezcan regulaciones mucho más estrictas y no negociables que afecten los ingresos de las empresas del sector.</p>	Amenaza
Económico (E)	<p>Sector de telecomunicaciones aporta 5.1% del PBI Nacional. Lo cual posiciona a las telecomunicaciones como la actividad productiva de mayor crecimiento durante las últimas tres décadas.</p> <p>Según INEI (2023) “La inflación en Perú, durante el año 2023 fue de 3.41%, este porcentaje representa el incremento general de precios” La inflación eleva el precio de los insumos y servicios, afectando directamente los costos de operación de los diferentes sectores.</p>	Oportunidad Amenaza (Continúa)

Fuerza	Factor	Oportunidad / Amenaza
Sociocultural (S)	El cambio en los hábitos de consumo y el creciente ingreso al mercado de plataformas por streaming puede afectar la demanda del servicio de TV de paga. Asimismo, el incremento en la penetración de internet y el uso de dispositivos móviles para conectarse a la red influye en la demanda de los servicios de telefonía fija.	Amenaza
Tecnológico (T)	El desarrollo de nuevas tecnologías como la fibra óptica, impacta positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos por los operadores del sector de telecomunicaciones.	Oportunidad
Ecológico (E)	Reglamento-RAEE-X5, establece derechos y obligaciones para la adecuada gestión y manejo de residuos de aparatos electrónicos del sector de telecomunicaciones. Exigencias ambientales para la implementación de infraestructura de servicios públicos de telecomunicaciones.	Amenazas
Legal (L)	Marco legal del sector de telecomunicaciones en Perú, define las reglas para los operadores y establece los derechos y obligaciones de los operadores y usuarios. Asimismo, la Autoridad Nacional de Protección de datos personales, estableció normas para el tratamiento de información de los usuarios de las empresas operadoras, las cuales deben buscar mecanismos eficientes para la gestión de sus bases de datos. Finalmente, las empresas operadoras deben cumplir con las normas de defensa del consumidor establecidas por INDECOPI.	Amenazas

El análisis PESTEL para el sector de telecomunicaciones revela un panorama de muchos retos.

Telefónica del Perú, en el segmento Business to consumer en su oferta de servicios hogar, viene respondiendo de manera favorable a las alertas del macro ambiente, tomando las oportunidades y mitigando las amenazas adaptándose rápidamente a los cambios del entorno. Es así como hoy lidera el mercado de internet, telefonía fija y Tv de pago.

3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector industrial

A. Poder de Negociación de los proveedores

Telefónica del Perú gestiona a sus proveedores de manera responsable, asegurándose que estos cumplan con los estándares de calidad y garanticen el óptimo cumplimiento de sus servicios dentro de la cadena de suministros.

Según Telefónica (2024), cuenta con 536 proveedores, de los cuales el 78% son proveedores locales, los cuales son evaluados periódicamente de acuerdo con el riesgo potencial en aspectos de sostenibilidad. Asimismo, Telefónica cuenta con una plataforma de registro de proveedores donde puede identificar los posibles riesgos sobre comportamiento ético y corrupción.

Telefónica (2024) señala: “Todos los proveedores que ingresan a trabajar para Telefónica deben firmar de manera voluntaria, las políticas de trabajo y compromisos de cumplimiento de los estándares mínimos de sostenibilidad de la cadena de suministros.”

El poder de negociación de los proveedores para Telefónica del Perú se ubica en un nivel medio debido a la coexistencia de factores que otorgan influencia a ambas partes en la relación comercial. Telefónica aprovecha su escala operativa y volumen de compras para obtener condiciones favorables, mientras que los proveedores mantienen su ventaja debido a la dependencia tecnológica, los altos costos de cambio (En términos de capacitación, integración de sistemas, y ajuste en infraestructura), y la especialización de los productos y servicios que suministran. Este equilibrio de poder exige que Telefónica maneje estratégicamente sus relaciones con los proveedores, promoviendo la

diversificación de su base de suministro y gestionando de forma eficiente sus adquisiciones para minimizar los costos operativos y asegurar la calidad del servicio.

Algunas de las estrategias que maneja Telefónica es diversificar sus proveedores para no crear dependencia (actualmente cuenta con 536 proveedores), busca desarrollar capacidades internas para reducir la dependencia de proveedores externos, asimismo negocia acuerdos a largo plazo con proveedores clave para asegurar la continuidad y tener mejores condiciones.

B. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a la intensa competencia en el sector, la facilidad de cambiar de proveedor y la creciente demanda de servicios de calidad a tarifas competitivas.

Los compradores tienen un alto poder de negociación debido a que los costos de cambiar el servicio de un operador a otro son fáciles y no incurre en gastos significativos. Para el caso de Telefónica, los clientes no están sujetos a cobros de penalidades; sin embargo, deben pagar una factura por concepto de instalación del servicio. Asimismo, los usuarios tienen información pública de precios, planes, promociones y calidad de servicio de los diferentes operadores, aumentando su poder de negociación.

Por otro lado, los servicios ofrecidos por los diferentes operadores (Internet, tv de paga y telefonía fija) satisfacen la misma necesidad a los clientes, obligando a las empresas a ofrecer tarifas más competitivas, cuidar la experiencia del servicio al cliente y lanzar promociones exclusivas.

C. Amenaza de entrada de nuevos competidores

A pesar de que la empresa Telefónica del Perú tiene un posicionamiento consolidado en el segmento Business to Consumer residencial, la amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada.

Según Rojas (2024), el ingreso al sector de Telecomunicaciones requiere una gran inversión en infraestructura, lo cual es una barrera importante por considerar para nuevos operadores. Sin embargo, existen operadores móviles virtuales que no necesitan

invertir en infraestructura de red, lo que reduce la barrera de entrada y aumenta la competencia de mercado.

Los nuevos competidores, podrían enfocarse en nichos de mercado como zonas rurales de baja cobertura o segmento de clientes con necesidad particulares.

Las estrategias abordadas, según Telefónica (2024) para hacer frente a las amenazas de nuevos competidores es la inversión en nuevas tecnologías como el gran despliegue de fibra óptica para mejorar la experiencia de conectividad de sus clientes en calidad y cobertura, buscar eficiencias en sus procesos para ofrecer precios competitivos , alianzas estratégicas con Disney para ofrecer a sus clientes acceso a esta plataforma gratis de acuerdo al plan contratado , buscan fidelizar a sus clientes con apertura de canales exclusivos como Liga 1 y repotenciar las ofertas con descuentos en la renta y upgrade en velocidad de acuerdo al plan contratado.

D. Rivalidad entre los competidores

La intensidad de rivalidad con sus competidores es alta, diferenciando su posición de acuerdo con el producto ofertado.

La rivalidad entre las empresas operadoras, radica en una intensa competencia de precios, promociones, calidad de la red, calidad de servicio entregada a los usuarios, cobertura y despliegue de tecnología.

Internet. El poder de los competidores en el negocio de internet hogar es medio, ya que OSIPTEL (2024) señala: “Telefónica sigue liderando el mercado con una participación de 36.19%, su mayor competidor es claro con 24.43% de share, seguido Win con 14.21%, Wow con 13.01%, Mi Fibra con 2.4%, Entel 1.5% entre otras operadoras”.

Telefonía Móvil. En el mercado Móvil es alto el poder de los competidores. OSIPTEL (2024) señala: “Telefónica tiene una participación del 28.3%, Claro 30.1%, Entel 22.3% y Bitel 18.8%”

TV de paga. El poder de los competidores en el producto de TV de paga es bajo y esto se ve reflejado en el actual posicionamiento de mercado de Telefónica con respecto a otras marcas.

OSIPTEL (2024) señala: Telefónica del Perú lidera el mercado con 51%, siendo DirecTV su principal competidor con 19% de participación de mercado, en tercer lugar, se posiciona Claro con el 15% de share y Otras empresas 16%.

Telefonía Fija. El mercado de telefonía fija tiene un bajo poder de los competidores. OSIPTEL (2024) señala: “Telefónica del Perú lidera el negocio de Telefonía fija con 48% de participación, seguida por Claro con 37.2%, 3.9% Win y 10.8% otras empresas.”

3.2.3 Análisis de la posición competitiva

Para analizar la posición competitiva de Telefonica del Perú en su negocio de servicio hogar, en el eje vertical se está comparando de acuerdo con la calidad de servicios como la velocidad de conexión, estabilidad de la red y la cobertura. En el eje horizontal, se va a comparar de acuerdo con el precio, considerando el costo de los planes de internet fijo y paquetes de servicio hogar.

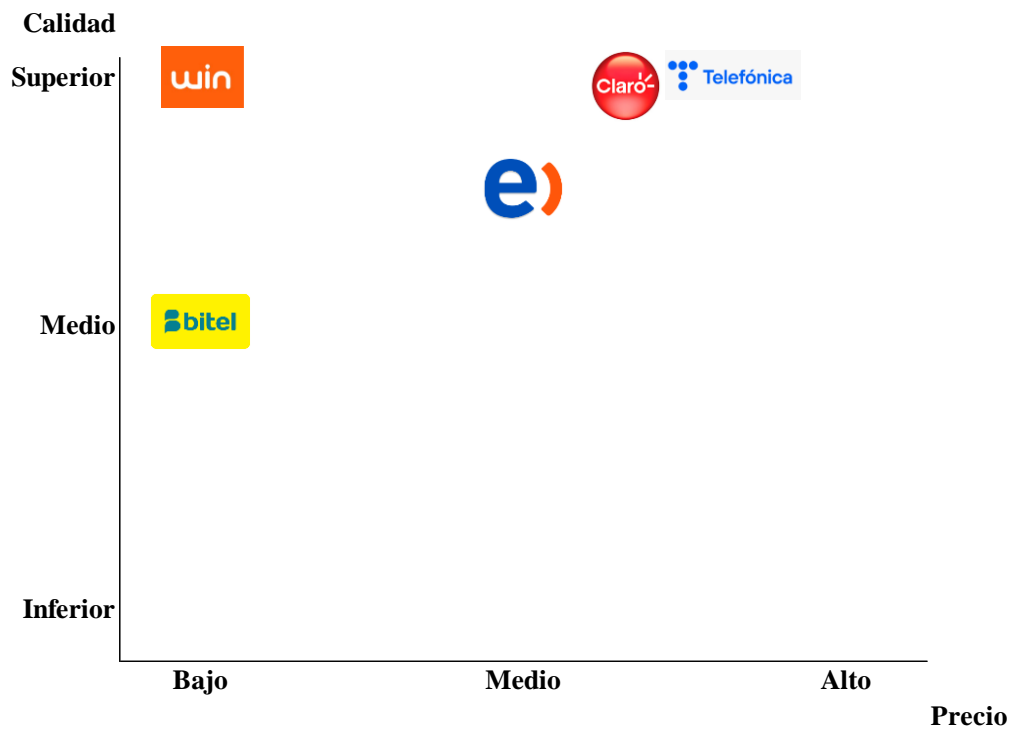
Para el presente análisis, se consideran las principales empresas operadoras que ofrecen servicios de internet fijo y servicios para el hogar en el Perú, entre las que se encuentran: Telefónica, Claro, Entel, Bitel y Win.

Telefonica se encuentra en el grupo de operadores que ofrecen calidad del servicio superior junto con la empresa Claro. Ambos operadores, compiten por clientes que están dispuestos a pagar tarifas altas por un servicio de calidad superior.

Win ingresa a competir con una estrategia de liderazgo en costos, posicionándose como un competidor disruptivo que desafía a los operadores tradicionales con una oferta de alta calidad a precios bajos.

Figura 3.8

Análisis de los grupos estratégicos



3.2.4 Determinar y sustentar las Oportunidades y Amenazas

Análisis de las Oportunidades y Amenazas de Telefónica del Perú, enfocado en sus servicios de Telefonía fija, Internet y TV de paga

Oportunidades

- El sector de telecomunicaciones aporta el 4.8% del PBI.
- Creciente demanda de internet de alta velocidad.
- Incremento de políticas públicas que permitan reducir las brechas de acceso a Internet.
- Tecnologías emergentes como oportunidad para ofrecer soluciones avanzadas en los servicios de internet y tv de paga.
- Los Tratados de libre comercio promueven el ingreso de inversión extranjera, impulsando el desarrollo de infraestructura y nueva tecnología.
- Población Rural no atendida.

Amenazas

- El incremento de plataformas deportivas ilegales de fácil acceso y oferta gratuita, generan pérdidas millonarias para la industria formal.
- Las plataformas OTT representan una amenaza creciente para Telefónica del Perú en el servicio de TV de paga, ofreciendo suscripciones a precios más bajos que los paquetes de tv tradicional. Asimismo, mayor accesibilidad desde múltiples dispositivos ofreciendo contenido exclusivo.
- Ingreso de nuevas operadoras que van ganando mercado en el servicio de internet de fibra óptica.
- Cambios en la regulación del sector puede afectar la rentabilidad del servicio de TV de paga.
- El surgimiento de nuevas tecnologías puede cambiar los hábitos de consumo de contenido audiovisual.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA



4.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La Matriz de evaluación de los factores internos, nos va a ayudar a determinar si realmente el ambiente interno de Telefonica nos permite ser competitivos.

De acuerdo con el análisis de la matriz, Telefonica tiene un resultado de 2.76, el cual demuestra que su potencial competitivo es mayor que el promedio del sector.

Según Telefónica (2024), su principal fortaleza radica en su infraestructura robusta, Telefonica del Perú cuenta con una de las redes de telecomunicaciones más extensas del país, lo cual le permite ofrecer sus servicios a una base de clientes más amplia.

Su principal debilidad radica en la atención al cliente, enfocado a tiempos de espera prolongados, dificultades para resolver problemas técnicos o administrativos, inconsistencia en calidad del servicio de acuerdo con el canal de atención. Es importante que empiece a definir estrategias para mejore el puntaje de atención, así no correr el riesgo que los usuarios insatisfechos, opten por cambiar de operador.

Figura 4.1

Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		Valor	Puntaje	Clasificación
FORTALEZAS				
1	Infraestructura robusta	13%	4	0.52
2	Fortaleza de marca	8%	4	0.32
3	Alianzas estratégicas con proveedores de plataformas OTT	6%	3	0.18
4	Liderazgo en el sector de Telecomunicaciones	10%	4	0.4
5	Capacidad para ofrecer sus servicios hogar a través de diversos canales (Retail , Proactivo ,Tiendas , Islas , call center)	5%	3	0.15
6	Control de sus proveedores de manera sostenible	8%	3	0.24
DEBILIDADES				
1	Baja puntuación en calidad de atención al cliente	13%	2	0.26
2	Dependencia de tecnología de cobre	8%	2	0.16
3	Falta de flexibilidad en la oferta de TV Paga con respecto al contenido y experiencia del usuario	10%	2	0.2
4	Poca inversión en innovación tecnológica que les permita ser ágil en sus procesos	6%	2	0.12
5	Dependencia de agencias terceros para la venta	5%	1	0.05
6	Altos costos en algunos servicios	8%	2	0.16
TOTAL		100%		2.76

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p. 126), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos va a definir qué tan preparada esta Telefonica del Perú para hacerle frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

De acuerdo con el análisis de la matriz, el total ponderado de 3.1 indica que Telefonica del Perú tiene una posición externa fuerte, con la capacidad de poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de la industria. La principal oportunidad que Telefónica debe seguir aprovechando es la creciente demanda de internet de alta velocidad y seguir ofreciendo sus productos con tecnología de fibra óptica: Internet fijo con tecnología FTTH y servicio de TV de paga con IPTV.

Las principales amenazas son el incremento de operadoras que brindan servicios con tecnología de fibra óptica y el crecimiento de plataformas OTT, para ello debe trabajar en desarrollar estrategias de fidelización de clientes con ofertas de contenido exclusivo que le permita al cliente personalizar el contenido según su preferencia y así mejorar la experiencia de usuario.

Figura 4.2

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		Valor	Puntaje	Clasificación
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento constante del PBI gracias a la participación de las telecomunicaciones	8%	4	0.32
2	Creciente demanda de internet de alta velocidad	10%	4	0.40
3	Incremento de políticas públicas que permitan reducir las brechas de acceso a Internet.	9%	3	0.27
4	Tecnologías emergentes como oportunidad para ofrecer soluciones avanzadas en los servicios de internet y tv de paga.	9%	3	0.27
5	Los Tratados de libre comercio promueven el ingreso de inversión extranjera, impulsando el desarrollo de infraestructura y nueva tecnología.	8%	2	0.16
6	Potencial de crecimiento en zonas rurales con baja penetración de internet y telefonía fija	6%	2	0.12
AMENAZAS				
1	El incremento de plataformas deportivas ilegales de fácil acceso y oferta gratuita, generan pérdidas millonarias para la industria formal de TV de Paga.	8%	3	0.24
2	Crecimiento de plataformas OTT representan una amenaza creciente para los servicios de TV de paga.	12%	4	0.48
3	Ingreso de nuevas operadoras que van ganando mercado en el servicio de internet de fibra óptica.	16%	3	0.48
4	Cambios en la regulación del sector puede afectar la rentabilidad de las empresas del sector	8%	3	0.24
5	El surgimiento de nuevas tecnologías puede cambiar los hábitos de consumo de contenido audiovisual.	6%	4	0.24
TOTAL		100%		3.10

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p. 126), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Desarrollo de la Matriz de ventaja Competitiva

La matriz de ventaja competitiva nos permite analizar los factores de éxito para saber que tan preparado estoy con respecto a mis competidores y hacer frente a la actualidad del mercado.

Para desarrollar la matriz, vamos a analizar a sus principales competidores como Claro, Entel, Bitel y Win con respecto a ocho factores claves de éxito relevantes para el sector.

Con respecto a la participación del mercado en el sector, Telefónica del Perú lidera el mercado en sus servicios de Telefonía de Internet Fijo con (36,8%), Telefonía fija con (46.7%) y TV de paga con (51.8%). (Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones, 2024) Es por ello, que en dicho factor obtiene la puntuación más alta con respecto a sus competidores.

Como segundo factor clave es la velocidad de conexión, el cual se traduce a una mejor experiencia para el usuario que navega en internet y usa plataformas interactivas como streaming. Los usuarios son cada vez más digitales y buscan conexiones más rápidas, es por ello la importancia de la velocidad como factor de competencia entre las empresas del sector.

OSIPTEL (2024) señala: “En marzo del 2024, el Perú registró una velocidad mediana de descarga de 137.6 Mbps por segundo, con lo cual se ubicó muy por encima del promedio de la región, solo fue superado por Chile (168.1 Mbps) y Brasil (158.6 Mbps)”

Según network performance (Nperf,2023), Win registra una velocidad media de descarga de 134.1 Mbps, mayor que Telefónica (94.57 Mbps) y Claro (90.73 Mbps) es por ello que obtiene el mayor puntaje del factor de velocidad del sector.

Como tercer factor, podemos mencionar el precio de los servicios en el sector. Los operadores compiten ofreciendo promociones y descuentos en sus planes con el fin de ganar mayor participación en el mercado. Win y Bitel tienen la tarifa más baja del mercado por ello tienen una mejor puntuación con respecto a sus competidores; sin embargo, Telefónica y claro ofrecen beneficios más exclusivos.

La atención al cliente es un factor importante dentro del sector, porque contribuye a la fidelización y fortalece la imagen de la empresa generando confianza de los usuarios. De acuerdo con el ranking de calidad de atención al cliente, del segundo semestre del 2023. Osiptel (2023) señala: “la meta del sector era 15 puntos. La evaluación puso en primer lugar a Claro con 15.6 puntos, Entel con 14.5 puntos, Bitel con 14.2 puntos y Movistar con 11.1 puntos, es por ello que en la matriz Claro tiene el puntaje mayor con respecto a las operadoras del sector”.

Cuando hablamos de innovación, este impacta de manera crucial en la mejora de calidad de los servicios y en la creación de eficiencias. La puntuación de este factor será la evaluación de la suma de factores como apuesta de nueva tecnología, desarrollo de servicios diferenciados y la experiencia del cliente. Bajo ese criterio, Entel se lleva la puntuación mayor por ser pionera en el despliegue de tecnología 5G en Perú y el trabajo en las iniciativas de experiencia digital para atención de sus clientes. Seguidamente Telefonica, con la mayor participación de mercado de internet fijo con fibra (31.25%) y la implementación de IPTV para su servicio de TV. En tercer y cuarto lugar se encuentra claro y Bitel.

Montesinos (2024) señala: “Con respecto a la satisfacción del cliente, Win se lleva la mayor puntuación por liderar el indicador de satisfacción de cliente en internet fijo con 83% de clientes satisfechos, Telefónica 53% y claro 44%.”

Finalmente, con respecto a la reputación corporativa, Entel se lleva el mayor puntaje dada su posición en la evaluación de reputación de empresas en el sector de telecomunicaciones 2024 (Merco), posicionando a Claro en segundo lugar y Telefónica en el tercero.

Figura 4.3

Matriz de ventaja competitiva

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO			Telefónica		Claro		Entel		Bitel		Win	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO		Valor	Pond.	Clasif	Pond.	Clasif	Pond.	Clasif	Pond.	Clasif	Pond.	Clasif
1	Participación de mercado	19%	5	0.95	4	0.76	3	0.57	3	0.57	2	0.38
2	Velocidad de conexión	15%	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	5	0.75
3	Precio de los servicios	15%	3	0.45	4	0.6	4	0.6	5	0.75	5	0.75
4	Atención al cliente	10%	3	0.3	5	0.5	4	0.4	4	0.4	2	0.2
5	Innovación	12%	4	0.48	4	0.48	5	0.6	2	0.24	2	0.24
6	Oferta de servicios variada (Convergencia)	11%	5	0.55	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22
7	Satisfacción de cliente con el servicio recibido	10%	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	5	0.5
8	Reputación corporativa	8%	3	0.24	4	0.32	5	0.4	2	0.16	2	0.16
TOTAL		100%		3.97		3.85		3.4		2.84		3.2

Nota. Adaptado de *El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p.147), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.4 Matriz FODA

Figura 4.4

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenaza

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Infraestructura robusta	1	Baja puntuación en calidad de atención al cliente
2	Fortaleza de marca	2	Dependencia de tecnología de cobre
3	Alianzas estratégicas con proveedores de plataformas OTT	3	Falta de flexibilidad en la oferta de TV Paga con respecto al contenido y experiencia del usuario
4	Liderazgo en el sector de Telecomunicaciones	4	Poca inversión en innovación tecnológica que les permita ser ágil en sus procesos
5	Capacidad para ofrecer sus servicios hogar a través de diversos canales (Retail, Proactivo, Tiendas, Islas, call center)	5	Dependencia de agencias terceros para la venta
6	Control de sus proveedores de manera sostenible	6	Altos costos en algunos servicios
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
1	Crecimiento constante del PBI gracias a la participación de las telecomunicaciones.	1	Consolidar el liderazgo de Telefónica en el sector, aprovechando el crecimiento económico del país para expandir su planta de clientes y aumentar sus ingresos F4,O1
2	Creciente demanda de internet de alta velocidad	2	La fibra óptica es una tecnología clave para satisfacer la creciente demanda de internet de alta velocidad para streaming O2,F1
3	Incremento de políticas públicas que permitan reducir las brechas de acceso a Internet.	3	Incrementar alianzas estratégicas con plataformas de streaming para aprovechar las oportunidades en soluciones avanzadas en el servicio de TV de Paga. F3,O4
4	Tecnologías emergentes como oportunidad para ofrecer soluciones avanzadas en los servicios de internet y tv de paga.	4	Expandir la presencia en zonas rurales con baja penetración de internet, aprovechando la fortaleza de su marca para generar confianza y liderar el desarrollo digital en comunidades. F2,O6
5	Los Tratados de libre comercio promueven el ingreso de inversión extranjera, impulsando el desarrollo de infraestructura y nueva tecnología.	5	Atraer inversión extranjera para fortalecer y expandir infraestructura de la red de Telefónica, aprovechando las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio para impulsar la innovación y la competitividad en el mercado peruano. F1,O5
6	Potencial de crecimiento en zonas rurales con baja penetración de internet y telefonía fija	6	Aprovechar el control en la gestión de sus proveedores y las políticas públicas de inclusión digital para expandir la cobertura de internet en zonas de bajo recursos. F6,O3
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
1	El incremento de plataformas deportivas ilegales de fácil acceso y oferta gratuita, generan pérdidas millonarias para la industria formal de TV de Paga.	1	Utilizar la fortaleza de marca y alianzas estratégicas para implementar estrategias y competir con las plataformas OTT.F2,F3,A2
2	Crecimiento de plataformas OTT representan una amenaza creciente para los servicios de TV de paga.	2	Aprovechar la fortaleza de marca, promoviendo el consumo responsable de contenido, para combatir el incremento de plataformas ilegales. F2,A1
3	Ingreso de nuevas operadoras que van ganando mercado en el servicio de internet de fibra óptica.	3	Flexibilidad Omnicanal ante incertidumbre regulatoria. F5, A4
4	Cambios en la regulación del sector puede afectar la rentabilidad de las empresas del sector.	4	Enfrentar el ingreso de nuevos competidores con alianzas estratégicas con proveedores de plataformas streaming. F3,A3
5	El surgimiento de nuevas tecnologías puede cambiar los hábitos de consumo de contenido audiovisual.		
		ESTRATEGIAS DO	
		1	Capacitar a las agencias para mejorar la atención del cliente y capitalizar la creciente demanda de internet. O2,D1
		2	Reducir la dependencia de tecnología de cobre y aprovechar la creciente demanda de BA con tecnología de fibra óptica, mejora de conectividad y satisfacción del cliente.D2,O2
		3	Establecer un plan de incremento de inversión en tecnología para ofrecer soluciones avanzadas en los servicios de internet y tv de paga y poder competir en el mercado. D4,O4
		4	Reducir la dependencia de las agencias para la venta de telefonía hogar en edificios ofreciendo una experiencia personalizada eficiencia en el cierre de venta.D5,O7
		ESTRATEGIAS DA	
		1	Iniciativas para flexibilizar los paquetes de TV de paga para competir en el mercado hacer frente a las amenazas de las plataformas OTT. D3, A2
		2	Capacitar a las agencias para mejorar la calidad de atención y buscar fidelizar a los clientes ante amenaza de ingreso de nuevos operadores. D1,A3,D5
		3	Adaptación al futuro digital con una red renovada, disminuyendo la dependencia de tecnología de cobre y migrar a sus clientes de planta a tecnología de fibra D2, A5

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

5.1 Evaluación del estado actual

5.1.1 Descripción del proceso

Telefónica del Perú, a través de sus agencias autorizadas, lleva a cabo el proceso de venta en campo para comercializar los productos Hogar (telefonía fija, internet y TV de paga) a clientes residenciales. Este proceso se caracteriza por la interacción directa entre los vendedores y los clientes potenciales en sus hogares, lugares de trabajo o personas caminantes.

Actores involucrados en el proceso:

Agencias autorizadas: Son empresas contratadas por Telefónica del Perú para gestionar la fuerza de ventas en campo. Se encargan de la contratación, capacitación, motivación y supervisión de los vendedores.

Vendedores: Personal contratado por las agencias autorizadas para realizar la labor de venta directa en campo. Su función principal es abordar a los clientes potenciales, presentar la oferta comercial, asesorar sobre los beneficios de los productos y cerrar las ventas.

Contratas técnicas: Empresas encargadas de la instalación de los servicios Hogar en los domicilios de los clientes.

Telefónica del Perú: Contrata a las agencias autorizadas, define las estrategias comerciales, define las herramientas de venta, establece los incentivos y supervisa el desempeño de las agencias autorizadas.

Etapas del proceso:

Planificación y asignación de zonas: El área comercial de Telefónica del Perú, en conjunto con los jefes de venta de las agencias autorizadas, planifica y selecciona las zonas de cobertura para la venta en campo. Para la planificación de direccionamiento, se utiliza las bases de datos proporcionada por el área de marketing de Telefónica, con ello

se identifican los Divicaus (zonas) con mayor potencial de clientes. La programación y distribución de Divicaus (zonas) es de manera semanal y se asignan cuatro zonas diarias por supervisor. Cada supervisión tiene a cargo una cantidad mínima de diez vendedores.

Abordaje a clientes: Los vendedores se dirigen a las zonas asignadas y visitan a los clientes potenciales en sus hogares o lugares de trabajo, así mismo tienen la facultad de abordar a los clientes de a pie (clientes que se encuentran en las zonas transitables). Durante la visita, abordan al cliente para conocer su necesidad y presentan la oferta comercial de productos Hogar, asesoran al cliente sobre los planes y paquetes disponibles según evaluación, y resuelven las dudas sobre los beneficios del servicio.

Evaluación del cliente (scoring): Utilizando la herramienta desarrollada por Telefónica llamada "Dito", los vendedores evalúan el DNI del cliente para determinar qué productos y a que planes aplican de acuerdo con su evaluación y necesidades. Esta evaluación toma el criterio de diversos factores, como la ubicación del cliente, su historial crediticio y sus preferencias de consumo.

Registro del pedido: Una vez que el cliente decide contratar un servicio, el vendedor ingresa el pedido en la herramienta "Dito". Esta herramienta genera una orden de servicio que se vincula con la herramienta utilizada por las contratistas técnicas, las cuales proceden a validar la información programar la instalación del servicio contratado.

Seguimiento e instalación: Las agencias autorizadas realizan el seguimiento de los pedidos a través de una plataforma de Telefónica llamada "Web Agendador" para asegurar que la instalación del servicio se realice dentro del plazo establecido (SLA de 3 días). Las agencias autorizadas son las encargadas de hacer el seguimiento de la instalación y mantener al cliente informado sobre el proceso.

Herramientas utilizadas:

Plataforma de geolocalización "Geogestión": Permite a Telefónica del Perú y a las agencias autorizadas monitorear la ubicación y el desplazamiento de los vendedores en tiempo real. Así como asegurar la cobertura de las zonas asignadas.

Herramienta de ventas "Dito": Sistema interno de Telefónica, utilizado para la evaluación de clientes, el registro de pedidos y la gestión de la fuerza de ventas.

Objetivo del proceso:

El objetivo principal del proceso de venta en campo es incrementar las ventas de los productos Hogar de Telefónica del Perú en el mercado residencial. Se busca alcanzar una alta tasa de conversión de las ventas y mejorar la productividad promedio diaria de los vendedores.

Indicadores clave:

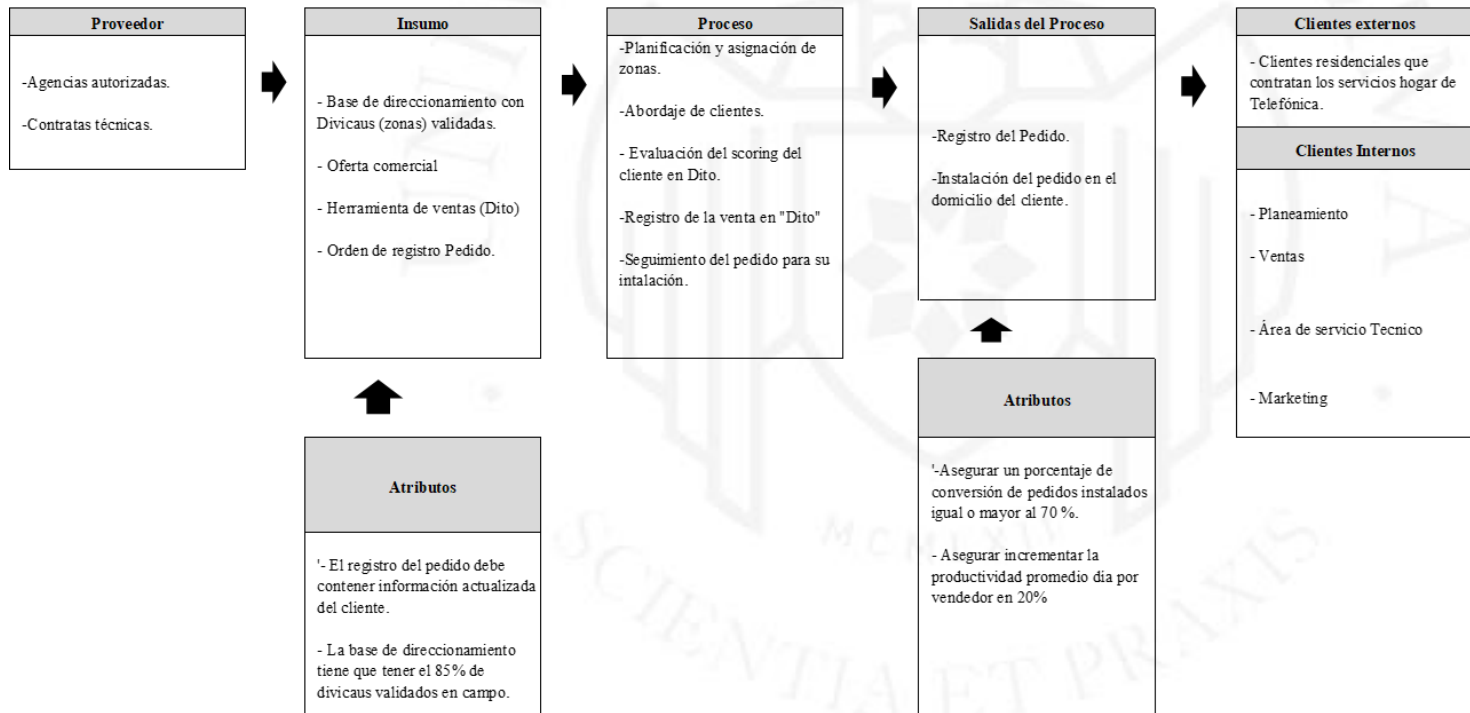
- Porcentaje de conversión de registros de pedido en instalaciones.
- Productividad promedio diaria de los vendedores.
- Cobertura de zonas direccionadas.
- Cumplimiento del SLA para la instalación del servicio.

Este proceso de venta en campo es fundamental para el éxito comercial de Telefónica del Perú en el canal masivo fija.

Figura 5.1

Caracterización de un proceso

Unidad	Venta de servicio hogar en el canal masivo fija de Telefonica del Perú
Integrantes	Telefónica del Perú: Gerente del canal - Jefe del canal - KAM (Key Account Manager). Agencias Autorizadas: Gerente comercial, Jefes de venta , supervisores y vendedores.
Objetivo Funcional	Comercializar servicio hogar (Telefonía fija, Internet y TV de paga) a clientes residenciales a través de agencias autorizadas, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales.
Alcance del proceso	Desde la identificación del cliente potencial hasta la instalación del servicio en la casa del cliente



5.1.2 Identificación de las oportunidades de mejora

En base a la caracterización del proceso, se han identificado las siguientes oportunidades de mejora:

- Incrementar la productividad promedio diaria de pedidos registrados por vendedor de 1.29 a 1.53 como objetivo.
- Optimización de la planificación y asignación de zonas para el direccionamiento de la fuerza de ventas.
- Capacitación continua y estrategias de motivación para la fuerza de ventas.
- Monitoreo y mejora en el cumplimiento del SLA de instalación.

5.1.3 Selección del problema principal

El principal problema identificado en noviembre del año 2022 fue que la productividad promedio de registros de pedido por vendedor era 1.29, por debajo del objetivo establecido de 1.53. Esta variación entre la productividad real y la cuota representa una brecha significativa que afecta el cumplimiento de los objetivos comerciales y sugiere la necesidad de implementar estrategias para optimizar el desempeño de la fuerza de ventas en campo.

Figura 5.2

Chequeo del problema

	El problema puede ser cuantificado	El análisis y la solución del problema dependen mayormente del área en la que Ud. trabaja.	La solución es sencilla o medianamente compleja (Solución no debe ser obvia o muy compleja).	La inversión a realizar es factible o el ratio beneficio/costo es aceptable.
Incrementar la productividad promedio diaria de pedidos registrados por vendedor de 1.29 a 1.53 como objetivo.	Sí	Sí	Sí	Sí
Optimización de la planificación y asignación de zonas para el direccionamiento de la fuerza de ventas.	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacitación continua y estrategias de motivación para la fuerza de ventas.	Sí	Sí	Sí	Sí
Monitoreo y mejora en el cumplimiento del SLA de instalación de los servicios.	Sí	No	Sí	Sí

Figura 5.3

Matriz para seleccionar el problema principal

Problema u oportunidad de mejora	Impacto en el cliente	Inversión	Complejidad de solución	Alineamiento con objetivos	Puntaje total
	35%	25%	20%	20%	100%
Incrementar la productividad promedio diaria de pedidos registrados por vendedor de 1.29 a 1.53 como objetivo.	32	7.5	6	18	63
Optimización de la planificación y asignación de zonas para el direccionamiento de la fuerza de ventas.	11	0.0	6	6	23
Capacitación continua y estrategias de motivación para la fuerza de ventas.	11	7.5	6	6	30

5.2 Establecer objetivos claros y alcanzables

5.2.1 Comprensión del problema

En noviembre del año 2022, la productividad promedio día de los vendedores en campo estaba por debajo de la cuota comerciales establecida, lo que evidenciaba una brecha considerable entre los indicadores reales y los objetivos establecidos para el canal masivo fija.

A pesar de que se contaba con un headcount (número de vendedores en campo) adecuado e incluso superior a la meta, la productividad individual de cada vendedor seguía siendo baja, afectando así la eficiencia general del proceso de ventas y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos comerciales de Telefónica en el canal masivo fijo. Con ello se evidenciaba que el rendimiento individual de los vendedores no cumplía con las eficiencias esperadas, lo que concluía en que el recurso humano no se estaba utilizando de manera óptima.

Figura 5.4

Impacto de la productividad promedio por vendedor sobre el cumplimiento de cuotas de venta

	REAL-2022	META- 2022
Prod.prom.día x vdd	1.29	1.53
Prod.prom.mes x vdd	39	46
HC prod.prom.mes	686	663
HC prod.año	8,232	7,958
Total de registros Prom mes	26,548	30,348
Real de ventas al cierre del Año	317,627	364,172
Cuota de ventas	364,175	364,175
Cumplimiento cuota	87%	100%

5.2.2 Definición de variables y colección de datos

Para abordar el problema principal de incrementar la productividad promedio por vendedor, es fundamental identificar y definir las variables asociadas que afectan directamente esta productividad.

Estas variables permitirán entender los factores que limitan el desempeño de los vendedores y guiarán las intervenciones necesarias para alcanzar la meta.

Las variables por considerar son:

Uso del direccionamiento para la asignación de zonas: Esta variable implica identificar zonas con alto potencial de clientes y asignar a los vendedores a las zonas óptimas. Si la asignación de las zonas se realiza sin un análisis previo, los vendedores podrías estar dedicando tiempo en zonas de baja conversión, lo cual afecta su productividad diaria.

Disponibilidad de herramientas con geolocalización para la supervisión y monitoreo en tiempo real de los vendedores: La falta de estas herramientas limita la capacidad de supervisión en tiempo real de los equipos de ventas. Sin una supervisión y monitoreo de los vendedores en campo de manera continua, no permite tener una reaccionar inmediata de ajuste de las actividades de los vendedores en tiempo real.

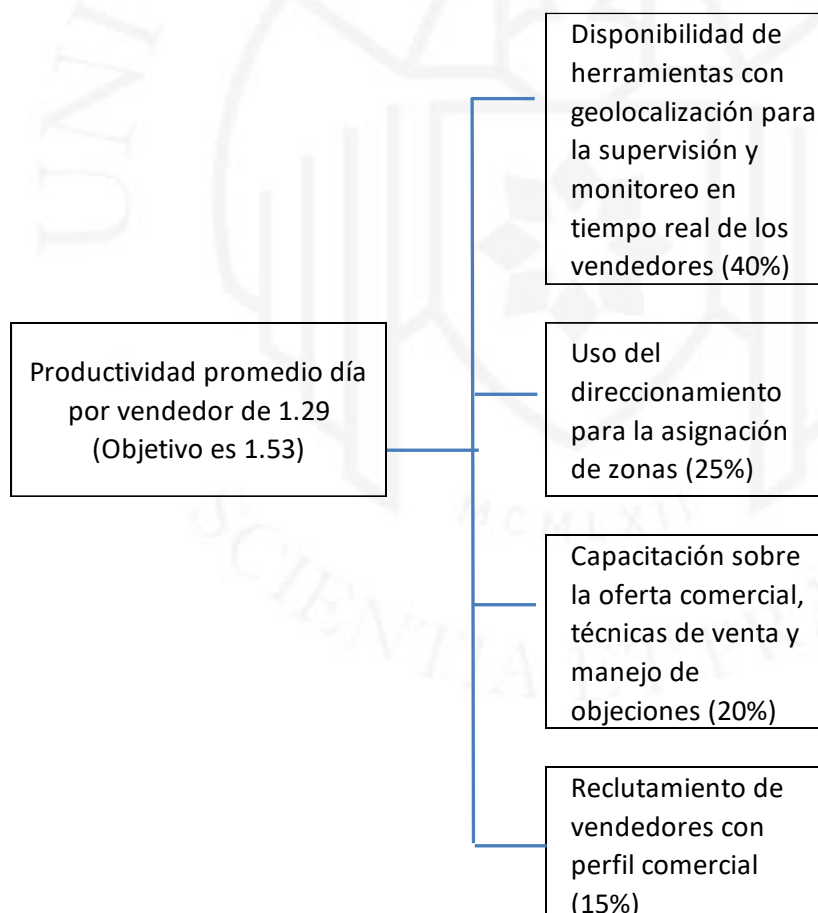
Capacitación sobre la oferta comercial, técnicas de venta y manejo de objeciones: Una fuerza de ventas con capacitación limitada, puede enfrentar dificultades al momento de abordar a un cliente potencial e intentar concretar una venta. La carencia de habilidades específicas, como el manejo de objeciones, para abordar a los clientes y concretar ventas disminuye la efectividad del vendedor, lo cual impacta directamente en su productividad promedio diaria.

5.2.3 Estratificación del problema

La Estratificación nos va a ayudar a identificar las causas más importantes del problema e identificar prioridades para las acciones de mejora.

Figura 5.5

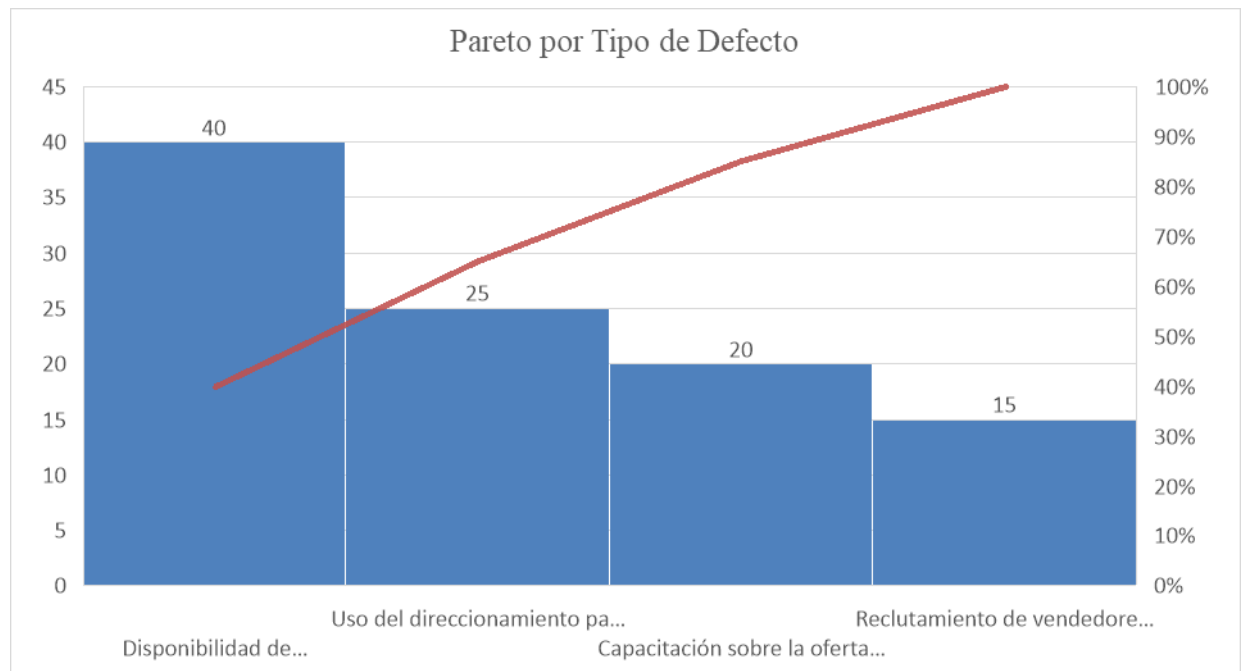
Estratificación del Problema: por variable



De acuerdo con el análisis Pareto plasmado en la Figura 7.6, el no contar con una herramienta con geolocalización que nos permita tener visibilidad y control de la gestión campo, así como el no uso del direccionamiento y la falta de conocimiento de la oferta comercial, representa el 80% del problema.

Figura 5.6

Pareto – Análisis de las variables con mayor impacto en el problema 80/20



5.2.4 Determinación de Meta

Para establecer una meta clara orientada a resolver el problema principal de baja productividad promedio por vendedor en el canal masivo fija, resulta esencial priorizar las variables que inciden directamente en dicha productividad mediante un análisis de Pareto. Esta técnica permite identificar las causas más significativas que afectan el problema, aplicando el principio 80/20, el cual sugiere que el 80 % de los problemas provienen del 20 % de las causas.

Este enfoque facilita concentrar los esfuerzos en las variables con mayor impacto en la productividad, optimizando así la efectividad de las soluciones propuestas

El análisis Pareto de las variables, identificadas en la Figura 5.5, muestra que la disponibilidad limitada de herramientas de geolocalización para supervisión y monitoreo

en tiempo real, y el uso inadecuado del direccionamiento para la asignación de zonas, representan el 65 % del impacto en el problema de baja productividad promedio por vendedor. Esto sugiere que enfocar los esfuerzos de mejora en estas dos variables, permitiría abordar la mayor parte del problema de manera efectiva.

Las variables de capacitación insuficiente y el reclutamiento de vendedores con perfil comercial también resultan relevantes, aunque su impacto en el problema es menor.

La meta del canal masivo fija es incrementar la productividad promedio diaria de cada vendedor de 1.29 a 1.53 registros. Este aumento representa una mejora significativa que permitirá a Telefónica del Perú, cumplir con sus objetivos comerciales, optimizando el rendimiento de su fuerza de ventas en campo.

Para lograr este incremento, se propone la implementación de una herramienta con Geolocalización, el tiempo de implementación es de 3 meses en el cuál se vería progresivamente el crecimiento del objetivo.

5.3 Seleccionar la metodología adecuada

5.3.1 Elaboración de lista de causas del problema

A continuación, se detalla la lista de causas para abordar el problema de incrementar la productividad promedio diaria de cada vendedor de 1.29 a 1.53.

Figura 5.7

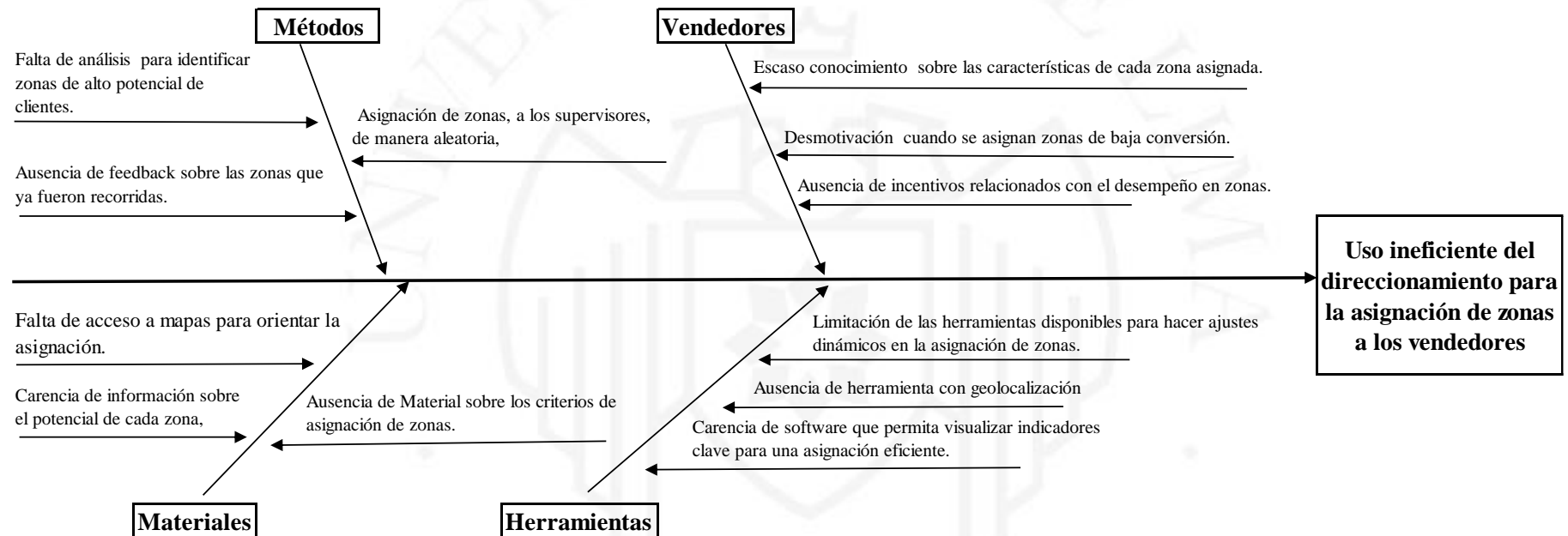
Lista de causas

Disponibilidad de herramienta con geolocalización para la supervisión y monitoreo en tiempo real de los vendedores	Uso ineficiente del direccionamiento para la asignación de zonas a los vendedores	Falta de capacitación sobre la oferta comercial, técnicas de venta y manejo de objeciones
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de control de asistencia y permanencia en campo de los vendedores.2. Ausencia de herramientas de geolocalización para supervisión en tiempo real.3. Falta de retroalimentación inmediata sobre el rendimiento en campo de los vendedores.4. Escaso uso de métricas de supervisión que permitan ajustar el direccionamiento.5. Monitoreo de actividades sin datos en tiempo real.	<ol style="list-style-type: none">1. Escaso conocimiento sobre las características de cada zona asignada.2. Ausencia de feedback sobre las zonas que ya fueron recorridas.3. Distribución deficiente de zonas de cobertura.4. Falta de herramienta con geolocalización para una mejor gestión5. Ausencia de Material sobre los criterios de asignación de zonas.6. Ineficiencias por mala asignación de equipos a zonas programadas.	<ol style="list-style-type: none">1. Ausentismo en las convocatorias de Capacitación2. Carencia de habilidades para identificar y responder a las necesidades específicas del cliente.3. Hoarario de capacitación poco flexibles4. Falta de evaluación periódica de la fuerza de ventas.5. Cartillas no actualizadas6. Capacitadores poco resolutivos7. Plataforma Genio poco intuitiva.

5.3.2 Análisis causa – efecto

Figura 5.8

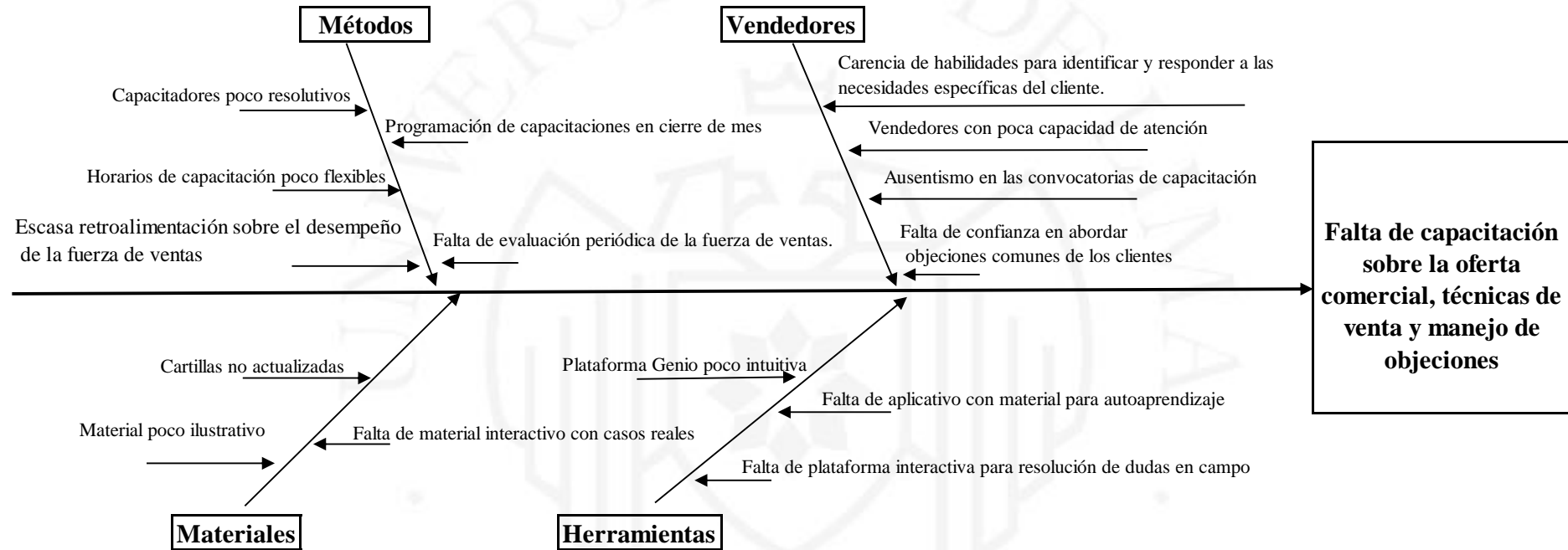
Análisis causa efecto – Uso ineficiente del direccionamiento para la asignación de zonas a los vendedores



Nota. Adaptado de Diagrama de Ishikawa

Figura 5.9

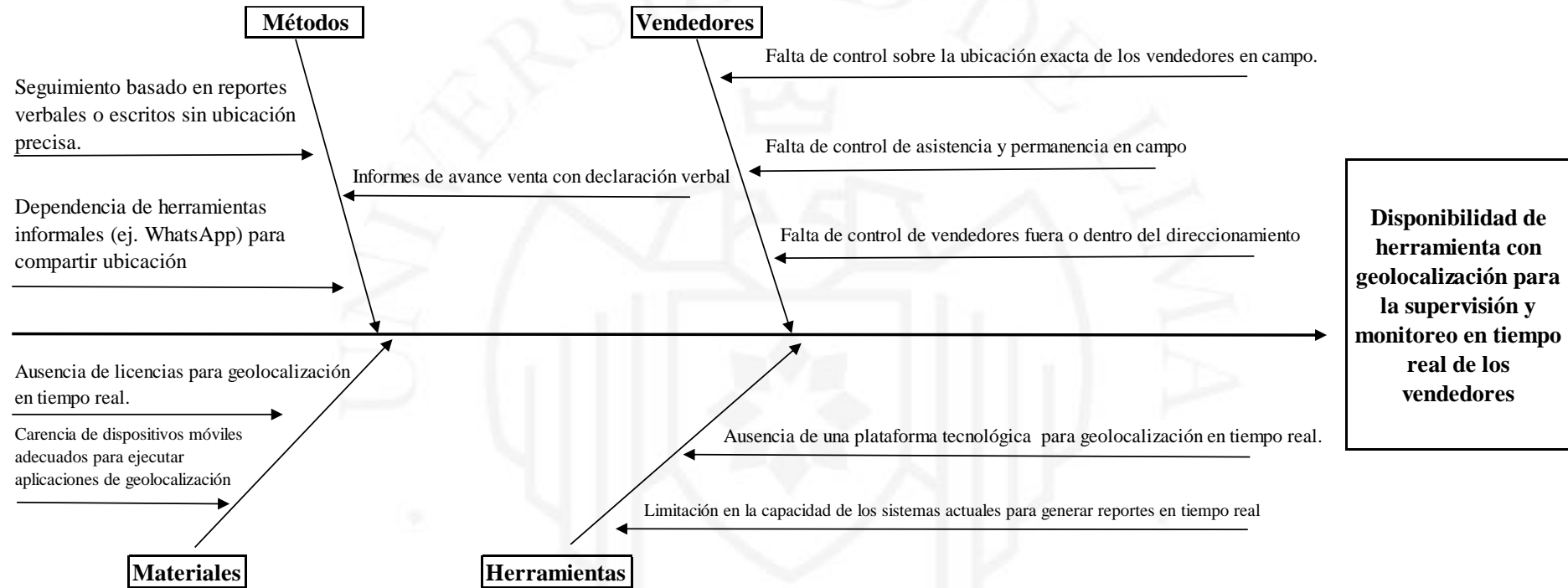
Análisis causa efecto – Falta de Capacitación sobre la oferta comercial, técnica de ventas y manejo de objeciones



Nota. Adaptado de Diagrama de Ishikawa

Figura 5.10

Análisis causa efecto – Disponibilidad de herramienta con geolocalización para la supervisión y monitoreo en tiempo real de los vendedores



Nota. Adaptado de Diagrama de Ishikawa

5.3.3 Análisis de criticidad de causas raíz

Figura 5.11

Análisis criticidad de causa raíz - Uso ineficiente del direccionamiento para la asignación de zonas a los vendedores

Causa Raíz	Frecuencia	Impacto	Efecto (F*I)
1. Escaso conocimiento sobre las características de cada zona asignada.	5	12	60
2. Ausencia de feedback sobre las zonas que ya fueron recorridas.	5	9	45
3. Distribución deficiente de zonas de cobertura.	5	9	45
4. Falta de herramienta con geolocalización para una mejor gestión	5	9	45
5. Ausencia de Material sobre los criterios de asignación de zonas.	3	12	36
6. Ineficiencias por mala asignación de equipos a zonas programadas.	1	9	9

Figura 5.12

Análisis criticidad de causa raíz - Falta de capacitación sobre la oferta comercial, técnicas de venta y manejo de objeciones

Causa Raíz	Frecuencia	Impacto	Efecto (F*I)
1. Ausentismo en las convocatorias de Capacitación	3	12	36
2. Carencia de habilidades para identificar y responder a las necesidades específicas del cliente.	3	12	36
3. Hoarario de capacitación poco flexibles	3	9	27
4. Falta de evaluación periódica de la fuerza de ventas.	3	9	27
5. Cartillas no actualizadas	1	12	12
6. Capacitadores poco resolutivos	1	12	12
7. Plataforma Genio poco intuitiva.	3	3	9

Figura 5.13

Análisis criticidad de causa raíz - Disponibilidad de herramienta con geolocalización para la supervisión y monitoreo en tiempo real de los vendedores

Causa Raíz	Frecuencia	Impacto	Efecto (F*I)
1.Falta de control de asistencia y permanencia en campo de los vendedores.	5	9	45
2.Ausencia de herramientas de geolocalización para supervisión en tiempo real.	5	12	60
3. Falta de retroalimentación inmediata sobre el rendimiento en campo de los vendedores.	5	12	60
4. Escaso uso de métricas de supervisión que permitan ajustar el direccionamiento.	5	9	45
5.Monitoreo de actividades sin datos en tiempo real.	5	9	45

5.3.4 Determinar causas raíz principales y clasificar

En la Figura 5.23 se detalla las principales causas raíz por tipo de defecto identificado de acuerdo con la mayor puntuación relevante, para luego aplicar el diagrama de Pareto.

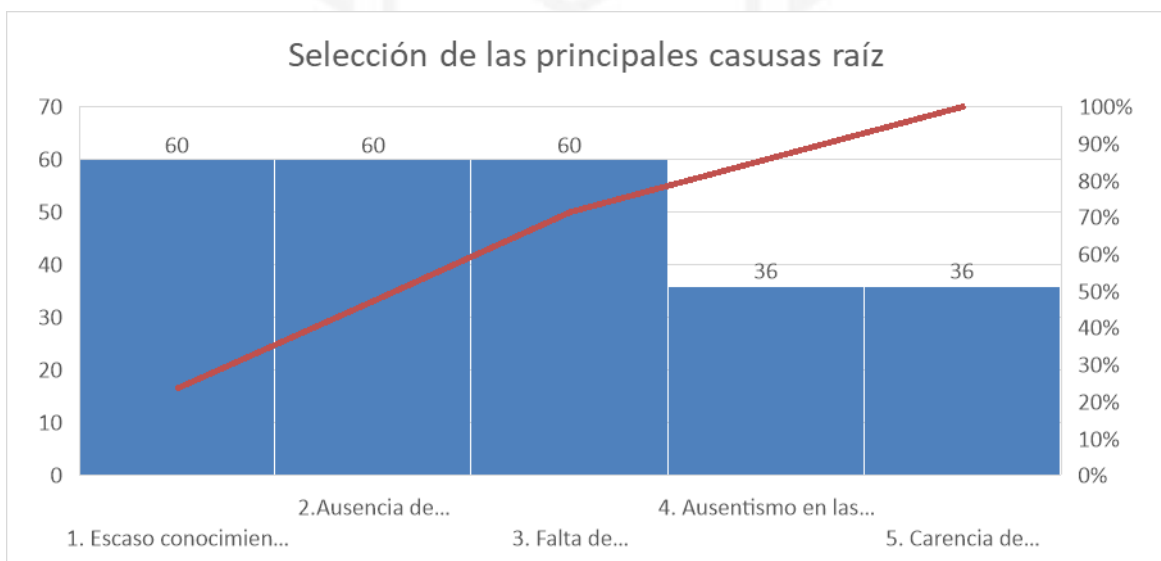
Figura 5.14

Selección de las principales causas raíz

Causa Raíz	Frecuencia	Impacto	Efecto (F*I)
1. Escaso conocimiento sobre las características de cada zona asignada.	5	12	60
2. Ausencia de herramientas de geolocalización para supervisión en tiempo real.	5	12	60
3. Falta de retroalimentación inmediata sobre el rendimiento en campo de los vendedores.	5	12	60
4. Ausentismo en las convocatorias de Capacitación	3	12	36
5. Carencia de habilidades para identificar y responder a las necesidades específicas del cliente.	3	12	36

Figura 5.15

Selección de causa raíz principales



Al analizar el impacto acumulado de cada causa principal, se observa que el escaso conocimiento sobre las características de cada zona asignada, la ausencia de herramientas de geolocalización para la supervisión en tiempo real, y la falta de retroalimentación inmediata sobre el rendimiento en campo de los vendedores, representan el 71% del impacto total sobre el problema de baja productividad.

Estas tres causas constituyen las áreas prioritarias en las cuales deben concentrarse los esfuerzos de mejora, dado que su abordaje tendría un efecto importante en el incremento de la productividad de los vendedores del canal masivo fija.

En la Figura 6.16 se muestra un análisis detallado de las causas raíz que impactan la baja productividad de los vendedores en el canal masivo fijo, clasificando en función de su origen y tipo de defecto.

Figura 5.16

Listado de causas raíz principales y su clasificación

Causa Raíz	Clasificación	Tipo de defecto
1. Escaso conocimiento sobre las características de cada zona asignada.	Vendedores	Direccionamiento
2. Ausencia de herramientas de geolocalización para supervisión en tiempo real.	Herramientas	Herramienta
3. Falta de retroalimentación inmediata sobre el rendimiento en campo de los vendedores.	Método	Herramienta
4. Ausentismo en las convocatorias de Capacitación	vendedores	capacitación
5. Carencia de habilidades para identificar y responder a las necesidades específicas del cliente.	Vendedores	capacitación

A continuación, se describe cada uno de los principales elementos y su implicancia en el proceso de ventas en campo:

Escaso conocimiento sobre las características de cada zona asignada, esta causa raíz está asociada directamente con los vendedores y su capacidad de ejecutar estrategias de ventas efectivas en las zonas de venta asignadas. La falta de conocimiento sobre las características y necesidades específicas de cada zona impide que los vendedores puedan focalizar sus esfuerzos en los segmentos de mayor potencial, limitando así su productividad. Este defecto en el direccionamiento genera una pérdida de oportunidades y reduce la eficiencia en el abordaje de los clientes, al no tener en cuenta las peculiaridades de cada zona.

Ausencia de herramientas de geolocalización para supervisión en tiempo real, la ausencia de herramientas tecnológicas con geolocalización dificulta la supervisión en tiempo real de la fuerza de ventas en campo, lo cual limita la capacidad de monitoreo y ajuste dinámico de las actividades de los vendedores. Este defecto en el acceso a herramientas no solo afecta la productividad diaria, sino que también reduce la posibilidad de tomar decisiones estratégicas basadas en la ubicación y desempeño de los vendedores.

Falta de retroalimentación inmediata sobre el rendimiento en campo de los vendedores, la falta de retroalimentación oportuna impide a los vendedores mejorar su desempeño en tiempo real, limitando su capacidad de mejorar de forma continua. Clasificada como un defecto en el método, esta causa refleja la ausencia de un sistema efectivo de seguimiento y evaluación en campo. Sin una retroalimentación adecuada, los vendedores no pueden identificar sus áreas de mejora, y esto reduce su potencial de crecimiento en habilidades de venta. La implementación de un método de retroalimentación constante contribuiría a elevar la calidad del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de ventas.

CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL

6.1 Implementación de los cambios

6.1.1 Propuesta de soluciones

A partir del análisis de las causas raíz identificadas y su correspondiente clasificación, se procederá a generar alternativas de solución.

- Implementación de una herramienta con sistema de geolocalización en tiempo real para el monitoreo de la fuerza de ventas en campo, con el objetivo de optimizar la gestión de la cobertura territorial y la eficiencia en el direccionamiento de clientes.
- Implementación de un sistema de control de asistencia basado en geolocalización y biometría, que permita registrar la presencia de los vendedores en campo en intervalos de tiempo predefinidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de las rutas asignadas y la supervisión efectiva del equipo de ventas.
- Integración de un sistema de registro de ventas en tiempo real con la plataforma de geolocalización, con el propósito de monitorear el avance de ventas, generar reportes de productividad con corte horario y facilitar la toma de decisiones en la gestión de la fuerza de ventas.
- Con el fin de incentivar la participación en las capacitaciones, se establecerá un sistema de incentivos y penalizaciones. Aquellas agencias que registren una tasa de asistencia inferior al 50% en las capacitaciones programadas estarán sujetas a una penalización económica de S/.500.
- Se ha implementado un plan de certificación dirigido a formadores, supervisores y vendedores, con el propósito de estandarizar y elevar la calidad del desempeño en la gestión de ventas. Se espera alcanzar una tasa de certificación del 80% entre los empleados que participen en el programa.

6.1.2 Selección de mejor propuesta

Una vez establecido un conjunto de alternativas de solución, se procedió a construir una matriz de selección. Esta Matriz, nos permitió asignar ponderaciones a cada propuesta en función de criterios clave como factibilidad técnica, relación costo-beneficio e impacto en los objetivos estratégicos de la organización. A través de esta evaluación, se identificó la alternativa de solución con la puntuación más alta, la cual fue seleccionada para su implementación en Telefónica del Perú.

Figura 6.1

Matriz de selección

		Factibilidad 30%	Beneficio/Costo 20%	Impacto 50%	Total
1	Implementación de una herramienta con sistema de geolocalización en tiempo real para el monitoreo de la fuerza de ventas en campo, con el objetivo de optimizar la gestión de la cobertura territorial, la eficiencia en el direccionamiento y el crecimiento de la productividad por vendedor.	5 150	5 100	5 250	500
2	Implementación de un sistema de control de asistencia basado en geolocalización y biometría, que permita registrar la presencia de los vendedores en campo en intervalos de tiempo predefinidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de las rutas asignadas y la supervisión efectiva del equipo de ventas.	3 90	5 100	5 250	440
3	Integración de un sistema de registro de ventas en tiempo real con la plataforma de geolocalización, con el propósito de monitorear el avance de ventas, generar reportes de productividad con corte horario y facilitar la toma de decisiones en la gestión de la fuerza de ventas.	3 90	5 100	3 150	340
4	Con el fin de incentivar la participación en las capacitaciones, se establecerá un sistema de incentivos y penalizaciones. Aquellas agencias que registren una tasa de asistencia inferior al 50% en las capacitaciones programadas estarán sujetas a una penalización económica de S/.500.	3 90	5 100	3 150	340
5	Se ha implementado un plan de certificación dirigido a formadores, supervisores y vendedores, con el propósito de estandarizar y elevar la calidad del desempeño en la gestión de ventas. Se espera alcanzar una tasa de certificación del 80% entre los empleados que participen en el programa.	3 150	5 60	3 250	460

6.1.3 Definición de lista de actividades y recursos

En la presente etapa, se van a desarrollar las actividades para la implementación de la herramienta con geolocalización destinada al monitoreo de la fuerza de ventas en campo.

El objetivo principal de esta implementación es tener visibilidad y control de la gestión en campo de la fuerza comercial y, consecuentemente, impulsar el crecimiento de la productividad por vendedor.

La herramienta seleccionada para este fin es Geogestión, comercializada por el segmento B2B de Telefonica del Perú. La elección de esta herramienta, comercializada por Telefonica, se justifica por su flexibilidad para adaptarse a las necesidades del canal, así como por la eficiencia en los tiempos de atención que ofrece.

En el proceso de implementación participaron jefes del área de operaciones comerciales, Gerentes y jefes del canal masivo fija, Gerentes de las agencias autorizadas y responsables del negocio B2B. El tiempo estimado para la implementación fue de tres meses.

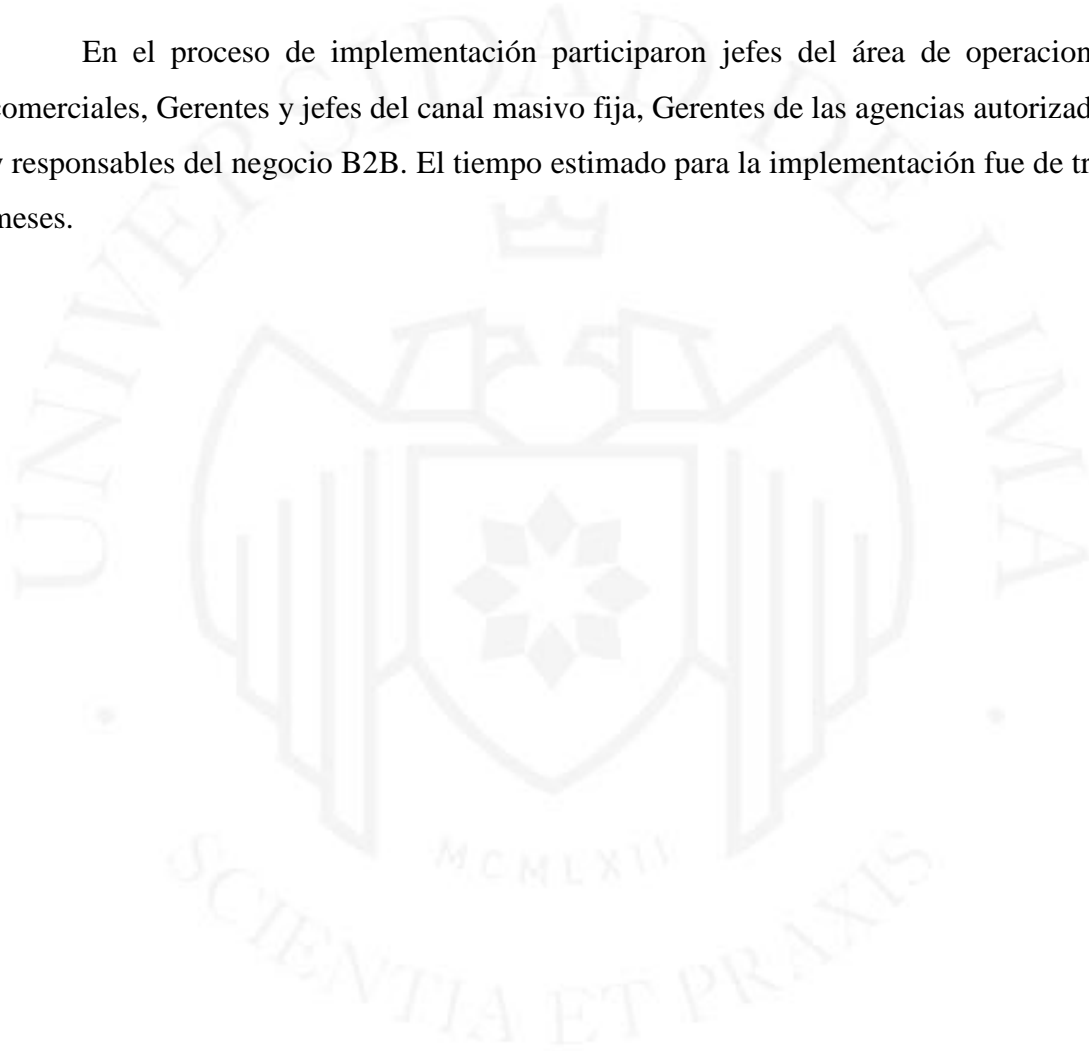


Figura 6.2

Definición lista de actividades y recursos

Etapa	Actividades	Área Responsable	FECHAS		Recursos
			Inicio	Fin	
Planificación	Levantamiento de necesidades del canal	Ventas - Canal Masivo Fija	01/11/22	04/11/22	Análisis de datos
	Diseño de la plataforma y vistas de la aplicación	Soluciones Digitales -B2B	07/11/22	11/11/22	Layout del diseño
Piloto	Reunión de kickoff	Ventas - Canal Masivo Fija	14/11/22		Material informativo para la presentación del proyecto
	Inicio del Piloto en Agencia Digimax	Ventas - Canal Masivo Fija	15/11/22	30/11/22	Personal de la agencia / Soporte técnico / Responsable canal
	Levantamiento de observaciones y retroalimentación	Ventas - Canal Masivo Fija	16/11/22	30/11/22	Feedback de los vendedores en campo
	Evaluación de resultados del Piloto	Ventas - Canal Masivo Fija	01/12/23	05/12/23	Análisis de datos, reportes
	Calibración de la herramienta	Ventas - Canal Masivo Fija	06/12/23	09/12/23	Ajustes en la configuración, pruebas
	Validación de la calibración	Ventas - Canal Masivo Fija	12/12/23	14/12/23	Pruebas de funcionamiento en campo
Implementación	Masificación de la herramienta	Ventas - Canal Masivo Fija	14/12/23	31/12/23	Capacitación a usuarios, despliegue en todas las agencias
	Puesta en marcha del uso de la herramienta en todas las agencias	Ventas - Canal Masivo Fija	01/01/24	31/01/24	Despliegue, soporte y acompañamiento
Evaluación	Evaluación de resultados	Ventas - Canal Masivo Fija	01/02/24		Análisis de datos, reportes

6.1.5 Levantamiento de datos de variables asociadas al problema

La implementación de Geogestión como herramienta de trabajo para la fuerza comercial, ha permitido a Telefónica del Perú, a través de sus agencias autorizadas, obtener una mayor visibilidad y control sobre sus vendedores en campo.

Uno de los principales beneficios de implementar esta herramienta es el asegurar tener la cantidad de vendedores óptima en campo para alcanzar las metas comerciales del día, esta validación se realiza mediante el registro de asistencia en línea.

Al iniciar la jornada laboral, cada vendedor debe dirigirse al punto de encuentro con su supervisor y, a través de la aplicación del supervisor, marcar su asistencia utilizando validación biométrica. Cabe mencionar que todas las agencias autorizadas tienen asignada una cuota de personal (headcount) que debe estar alineada con la cantidad de vendedores físicamente en campo. En otras palabras, el número de personas que marcan asistencia debe coincidir con el número de vendedores gestionando en campo.

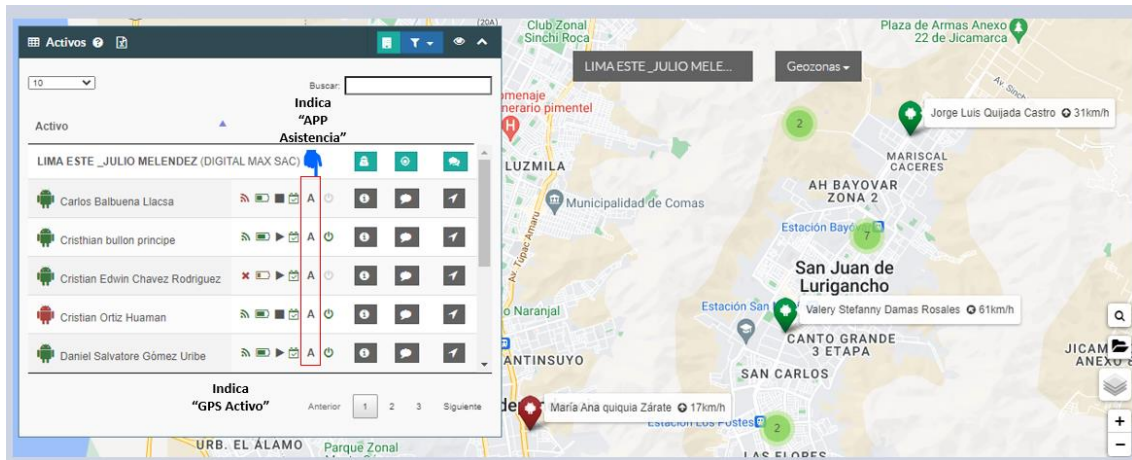
En caso de que la cantidad de vendedores que marcan asistencia sea menor a la declarada por la agencia, se solicita a las agencias iniciar los procesos de reclutamiento para completar el headcount esperado.

Esta funcionalidad de Geogestión, contribuye a optimizar la gestión operativa de la fuerza de ventas, asegurando la alineación entre los recursos (vendedores) y las metas de desempeño (cuotas de productividad) establecidas por el canal masivo fija de Telefónica.

En la figura 7.4 se muestra el marcado de asistencia de los vendedores y en el mapa su ubicación georreferenciada.

Figura 6.4

Marca de asistencia georreferenciada



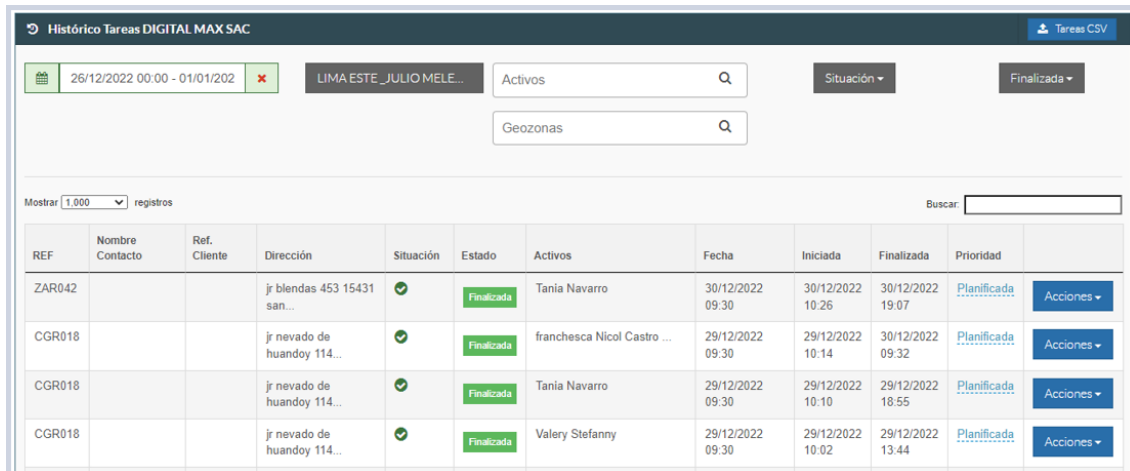
Además, esta herramienta permite a los supervisores cargar la planificación de las zonas asignadas a sus vendedores. El archivo cargado por los supervisores contiene las coordenadas geográficas (x, y) que forman polígonos denominados técnicamente como "Divicaus". Dentro de estos Divicaus se identifican los postes con facilidades técnicas, donde los vendedores tienen mayores oportunidades de concretar ventas.

El uso de Geogestión ofrece el beneficio de monitorear en tiempo real la ubicación y desplazamiento de los vendedores en campo, lo que facilita la asignación dinámica de zonas y el seguimiento en línea del cumplimiento de las rutas asignadas. Esta funcionalidad permite optimizar la eficiencia operativa y maximizar el aprovechamiento de las áreas de mayor potencial de venta.

En la Figura 7.5 se presenta el módulo mediante el cual los supervisores cargan la programación de las zonas asignadas a los vendedores bajo su supervisión para su cobertura.

Figura 6.5

Módulo asignación de direccionamiento



Mostrar 1.000 registros

REF	Nombre Contacto	Ref. Cliente	Dirección	Situación	Estado	Activos	Fecha	Iniciada	Finalizada	Prioridad	Acciones
ZAR042			jr blendas 453 15431 san...	✓	Finalizada	Tania Navarro	30/12/2022 09:30	30/12/2022 10:26	30/12/2022 19:07	Planificada	Acciones
CGR018			jr nevado de huandoy 114...	✓	Finalizada	francesca Nicol Castro ...	29/12/2022 09:30	29/12/2022 10:14	30/12/2022 09:32	Planificada	Acciones
CGR018			jr nevado de huandoy 114...	✓	Finalizada	Tania Navarro	29/12/2022 09:30	29/12/2022 10:10	29/12/2022 18:55	Planificada	Acciones
CGR018			jr nevado de huandoy 114...	✓	Finalizada	Valery Stefanny	29/12/2022 09:30	29/12/2022 10:02	29/12/2022 13:44	Planificada	Acciones

En la Figura 7.6 se presenta la zona asignada por el supervisor y la cantidad de vendedores que se encuentran dentro o fuera de dicha área. El objetivo es que los vendedores realicen registros de ventas exclusivamente dentro de las zonas designadas y reporten cualquier incidencia observada durante su gestión.

Los supervisores disponen de un informe en línea que les permite detectar cualquier desviación de los vendedores respecto a las rutas asignadas, lo cual facilita una intervención oportuna en caso de que un vendedor no se encuentre en la zona de mayor potencial.

Asimismo, la herramienta permite identificar la hora de ingreso y salida de cada vendedor en la zona asignada, proporcionando un control detallado sobre la permanencia y desplazamiento de los vendedores en campo.

Figura 6.7

Productividad promedio día por vendedor inicio de Piloto

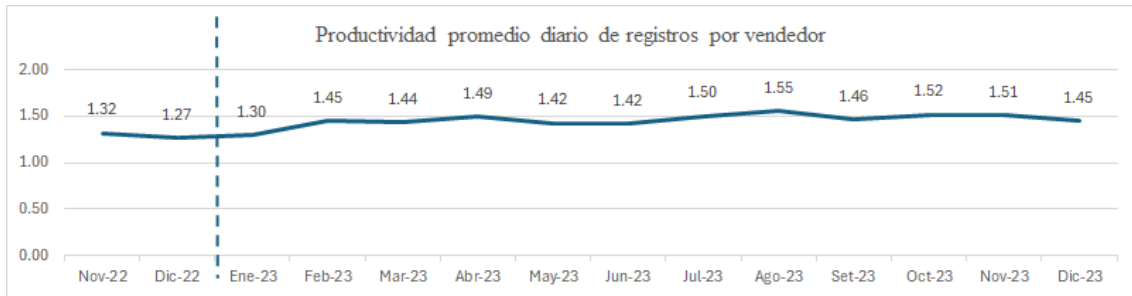


Figura 6.8

Comparación de productividad promedio diario de acuerdo al mes en gestión entre 2022 vs 2023

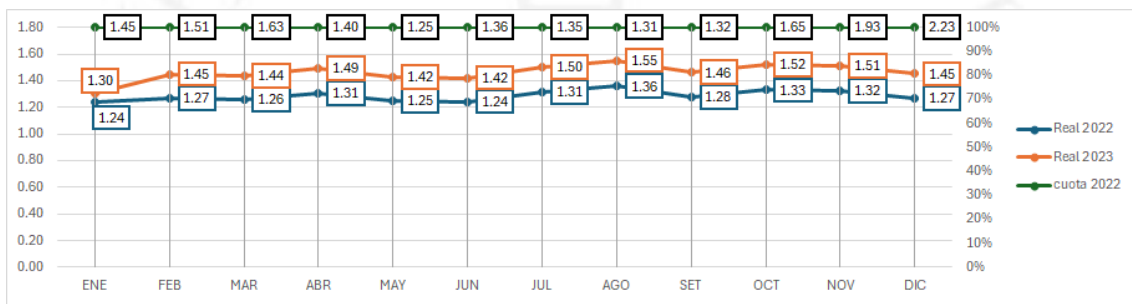
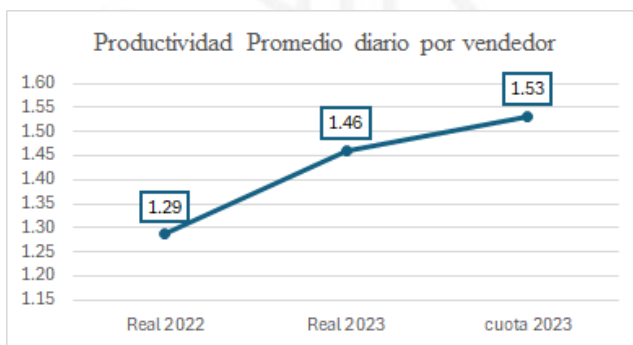


Figura 6.9

Productividad promedio diario por vendedor



La implementación de Geogestión, ha demostrado ser un recurso fundamental para incrementar la productividad de los vendedores en campo del canal masivo fija.

La herramienta permitió un crecimiento sostenido en la productividad, mejorando de manera significativa los resultados iniciales. La supervisión en tiempo real y la

asignación dinámica de zonas han optimizado la eficiencia operativa de la fuerza de ventas, facilitando una gestión más estratégica y orientada a resultados.

Asimismo, la plataforma Geogestión ha proporcionado a los supervisores y jefes de ventas una visibilidad sin precedentes sobre la ubicación y las actividades de los vendedores, permitiendo una toma de decisiones más informada y una capacidad de respuesta inmediata ante posibles desviaciones. Aunque se observó una leve disminución en los niveles de productividad hacia el final del año, lo cual indica oportunidades de mejora, este hecho no disminuye el impacto positivo general de la herramienta.

En conclusión, la implementación de Geogestión representa un avance significativo hacia la modernización y eficiencia en la gestión de ventas en campo, contribuyendo de manera notable al logro de los objetivos comerciales de la empresa y estableciendo una base sólida para futuras optimizaciones en el desempeño de la fuerza de ventas.

6.3 Mantener las mejoras

6.3.1 Estandarización

Para garantizar la sostenibilidad y efectividad de la plataforma de Geogestión en el largo plazo, se implementó un proceso de estandarización, dividido en cuatro áreas claves: Normalización, Entrenamiento, Incorporación al Control de Gestión y reconocimiento. Cada área busca fortalecer la integración de la plataforma en las operaciones diarias, permitiendo que se convierta en una herramienta indispensable para el control de la gestión comercial en campo.

A continuación, se detalla cada área:

A. Normalizar

El área de soluciones digitales elaboró y difundió mediante la plataforma de Genio (plataforma de autoaprendizaje Movistar) el Manual de funcionalidad para la Plataforma Geogestión. Se desarrolló un manual por cada perfil: Vendedor, Supervisor, jefe de ventas y Administrativo.

El manual comprende instrucciones desde la creación de cuenta, hasta la exportación de reportes. Cada función de la herramienta, como la toma de asistencia,

programación de zonas, seguimiento y registro de ventas se detalló en el manual del perfil correspondiente. Asimismo, se crearon cartillas enmicadas para compartirlas de manera masiva con la fuerza de ventas.

Las mejoras con respecto al procedimiento o cambios en las vistas de la plataforma fueron actualizadas en la plataforma de Genio para conocimiento de todos los interesados, adicional se agendaron espacios para comunicar sobre los cambios.

Finalmente, el refuerzo sobre la importancia del uso de la herramienta y su contenido era reforzado en cada reunión de acciones comerciales con las agencias autorizadas.

B. Entrenamiento

La capacitación es clave para que los involucrados y participantes del proyecto no solo comprenda cómo utilizar la plataforma, sino que también valoren el impacto de la herramienta en su trabajo diario.

La programación de capacitación se realizó en grupos según el perfil, en el cual se incluyó la exposición de resultados de ventas, el objetivo esperado del proyecto y las oportunidades que tenemos al usar la plataforma de Geogestión como herramienta de trabajo. Asimismo, se mostraron las funcionalidades de la plataforma y su aplicación.

El despliegue de la información se realizó a los encargados de formación de cada una de las agencias autorizadas y eran ellos quienes se encargaban de hacer el despliegue masivo con sus vendedores de campo.

C. Definición de Indicadores de Gestión

La definición de indicadores esta alineado al seguimiento con las causas raíz del problema principal.

Cantidad de vendedores en campo. Con el seguimiento de este indicador, se buscó tener el control de la cantidad de vendedores gestionando en campo, variable importante para el seguimiento de la productividad día por vendedor. Si no visualizamos crecimiento en la productividad del vendedor, tenemos que buscar crecer en cantidad de vendedores.

Para asegurar la permanencia de los vendedores en campo, en su horario laboral, se implementó 4 cortes horario de marcación de asistencia: 9:00 am, 2:pm, 04:00pm y 06:00 pm

Efectividad de vendedores en campo = Q de vendedores que marcaron asistencia / Total de vendedores creados en la plataforma

El número de vendedores creados en la plataforma debe ser igual al número de vendedores contratados por las agencias para la gestión de ventas en campo.

Productividad de vendedor por día. Con el seguimiento de este indicador vamos a medir si las palancas establecidas para la gestión de venta en campo están siendo efectivas. Si el vendedor cumple en trabajar en la zona asignada, tiene conocimiento de la oferta comercial y participa de las capacitaciones, hace el seguimiento a sus ventas y cumple con su horario de trabajo, su productividad debería proyectarse al crecimiento.

Productividad por vendedor = Total de pedidos registrados en el día / Cantidad de vendedores con pedidos registrados en el día

Presencia en zonas asignadas. Con este indicador se busca medir la presencia y permanencia de los vendedores en las zonas asignadas dentro de su jornada laboral.

Cobertura de zonas por vendedor = cantidad de zonas recorridas por el vendedor / Total de zonas asignadas al vendedor

Para validar la permanencia del vendedor en la zona asignada, la herramienta tiene marcadores de entrada y salida de las zonas, estas se encuentran georreferenciadas.

C. Incentivos de reconocimiento

Los incentivos estaban alineados a impulsar la usabilidad de la herramienta y al cumplimiento de los objetivos de acuerdo con las variables establecidas.

Los encargados directos del reconocimiento, hacia la fuerza de ventas, fueron los líderes de cada agencia autorizada.

6.4 Presupuesto del Proyecto de Mejora

La implementación de la plataforma “Geogestión” en Telefónica del Perú representa una inversión estratégica orientada a optimizar la supervisión y el control de la fuerza de ventas en campo.

Este presupuesto detalla los costos proyectados en función de los recursos y necesidades identificadas para asegurar la eficacia del proyecto.

Licencias de Usuario:

Considerando que la herramienta de Geogestión requiere licencias individuales para cada usuario y el costo unitario es de \$5 por mes, con un total de 2,494 usuarios, el gasto mensual proyectado en licencias es de \$12,470, lo cual resulta en un costo anual de \$149,640.

La cantidad de licencias a adquirir va a depender de la cantidad de vendedores y supervisores activos en el mes de gestión. Por otro lado, mencionar, que el gasto de las licencias es asumido por las agencias autorizadas.

Equipo Tecnológico:

Accesorios de Soporte: Incluye cargadores portátiles y accesorios adicionales. Costo estimado: \$10,000.

Huelleros No Securizados: Adquisición de 200 huelleros a \$100 cada uno para la validación de la asistencia en campo. Costo total: \$20,000.

Costos de Implementación y configuración:

Desarrollo e Integración del Sistema: No se asumen gastos de configuración inicial, ya que para la implementación y prendido del proyecto se trabajó con la interfase adaptada a la herramienta, el cual no exigió un desarrollo adicional.

Capacitación de Usuarios:

Capacitación Inicial para Supervisores y Administradores de la Plataforma: Costo estimado de \$2,000, que cubre sesiones especializadas para el personal responsable de monitorear y gestionar la plataforma en tiempo real. El costo cubre la capacitación de las cuatro agencias autorizadas.

Capacitación General para Vendedores y Agentes en Campo: Programa de capacitación diseñado para el uso efectivo de la herramienta en sus dispositivos, con un costo estimado de \$2,000 adicionales.

Capacitación Continua y Actualizaciones: Cursos periódicos para asegurar que el personal esté al tanto de nuevas funciones y actualizaciones del sistema. Costo estimado anual: \$4,000, considerando dos talleres anuales de refuerzo para las cuatro agencias autorizadas. (\$500 por capacitación)

Resumen del Presupuesto Total para la implementación:

Licencias de usuario: \$149,640 anuales

Equipo tecnológico: \$30,000

Implementación y Capacitación: \$8,000

Presupuesto Total Estimado anual para la implementación: \$187,640

Este presupuesto integral refleja la inversión estimada para implementar la herramienta de Geogestión, que no solo optimiza la eficiencia operativa en campo, sino también facilita el desarrollo continuo del personal, asegurando la capacidad de adaptación y maximización del rendimiento de la fuerza de ventas de las agencias autorizadas de Telefónica del Perú.

6.5 Beneficios principales de la mejora en los procesos

A continuación, se mencionan los principales beneficios de la implementación:

Visibilidad Operativa Mejorada: Con Geogestión, los supervisores pueden monitorear en tiempo real la ubicación y desplazamiento de los vendedores en campo, lo que permite una asignación dinámica y más efectiva de las zonas de venta. Esto facilita que los vendedores cubran las áreas de mayor potencial, asegurando que la fuerza de ventas esté estratégicamente distribuida para maximizar el impacto comercial en cada región.

Incremento en la Productividad del Vendedor: Al optimizar las rutas y mejorar la precisión en la asignación de zonas, los vendedores pueden concentrarse en áreas con una mayor probabilidad de conversión. Esto ha resultado en un aumento en la productividad promedio diaria, acercándose a la meta establecida de 1.53 registros diarios. La eficiencia en el uso del tiempo y los recursos en campo se refleja directamente en un mayor volumen de ventas.

Alineación y Optimización de Recursos Humanos: La herramienta permite validar la presencia efectiva de los vendedores en sus áreas asignadas mediante el registro biométrico de asistencia. Esto asegura que el headcount asignado en cada agencia esté alineado con los vendedores activos en campo, optimizando el uso de los recursos y reduciendo los costos asociados con personal inactivo o mal asignado.

Facilitación en la Toma de Decisiones Estratégicas: Gracias al monitoreo y reporte en tiempo real, los supervisores pueden realizar ajustes rápidos y basados en datos, tanto en la asignación de zonas como en la estrategia de abordaje de clientes. Esta capacidad de respuesta inmediata permite adaptar las acciones a las condiciones actuales del mercado y corregir cualquier desviación que impacte en el rendimiento.

Mejor Control y Cumplimiento de Metas Comerciales: La plataforma permite asegurar que cada vendedor cumpla con su zona asignada y con los objetivos diarios, gracias a un sistema de supervisión que detecta rápidamente cualquier desvío. Esto contribuye a que la fuerza de ventas mantenga un desempeño constante y alineado con los objetivos comerciales de Telefónica, asegurando el cumplimiento de las metas de productividad y efectividad en campo.

CONCLUSIONES



- La inversión en redes de fibra óptica y digitalización de sistemas ha permitido a Telefónica no solo expandir su alcance en áreas urbanas, sino también reducir la brecha de acceso en zonas rurales. La cobertura de sus servicios, que incluye internet, telefonía fija y TV de paga, ha crecido de manera sostenida, posicionando a la empresa como líder en el sector y facilitando la penetración de internet en los hogares peruanos, una meta de gran impacto social y económico.
- A través de matrices estratégicas, como EFI, EFE y FODA, se evaluó la posición competitiva de Telefónica en el sector de telecomunicaciones. Los resultados muestran que la empresa posee una sólida ventaja interna, aunque enfrenta retos significativos en la atención al cliente. Las matrices resaltan la necesidad de Telefónica de continuar innovando y fortaleciendo sus operaciones para aprovechar las oportunidades de crecimiento en un entorno que se vuelve cada vez más competitivo debido a la aparición de nuevos operadores y tecnologías en el mercado.
- La implementación de Geogestión, contribuyó a un aumento en la productividad promedio diario de los vendedores, alcanzando niveles cercanos a los objetivos establecidos. La herramienta permitió un seguimiento continuo de la ubicación y desempeño del personal en campo, optimizando las intervenciones de los supervisores y facilitando un crecimiento sostenido en la eficiencia de ventas.
- La implementación de Geogestión permitió tener una administración más eficiente del tiempo y los recursos, dado que los supervisores pudieron monitorear en tiempo real la actividad de los vendedores y asegurar su presencia en zonas de alto potencial. Esto minimizó los tiempos improductivos y maximizó las oportunidades comerciales en áreas estratégicas, contribuyendo directamente a los objetivos de ventas de la empresa.
- La implementación de la plataforma otorgó a los supervisores y gestores de ventas una visibilidad mejorada sobre las actividades y rendimiento de la fuerza de ventas en campo, lo cual les permitió tomar decisiones con fundamento y una respuesta ágil ante cualquier desviación en las rutas asignadas. La disponibilidad de datos en tiempo real

facilitó la detección de áreas de mejora y el ajuste inmediato de las estrategias, optimizando así la eficacia operativa y el cumplimiento de los objetivos comerciales.



RECOMENDACIONES



- Se recomienda reforzar la implementación y uso de la herramienta de geolocalización “Geogestión” en todas las agencias autorizadas, asegurando que los supervisores y vendedores reciban la capacitación adecuada y el soporte técnico necesario para su manejo óptimo. Esto permitirá realizar un monitoreo constante de las actividades en campo y efectuar ajustes en tiempo real en la asignación de zonas, lo cual logrará una mejora de la eficiencia operativa y un aumento de la productividad.
- Es fundamental implementar programas de capacitación periódicos para los vendedores, orientados al dominio de la oferta comercial, al perfeccionamiento de las técnicas de venta y al manejo de objeciones. Esta medida tiene como objetivo fortalecer las habilidades comerciales de los vendedores, permitiéndoles un abordaje más eficaz y profesional en las zonas asignadas, lo cual incrementará la tasa de conversión en ventas y mejorará la experiencia del cliente.
 - Se recomienda establecer un sistema de incentivos que recompense el cumplimiento de metas tanto en términos de productividad como en la cobertura de zonas de alta conversión. Este sistema debe fomentar la permanencia y el rendimiento de los vendedores en las zonas de trabajo, alineando sus objetivos individuales con las metas comerciales de Telefónica del Perú y promoviendo un compromiso sostenido con el logro de los resultados.

REFERENCIAS




- Asociación Peruana de Telecomunicaciones. (2024,10 de Julio). *Reporte de la Asociación Peruana de Telecomunicaciones*.
<https://aptcperu.org/2024/07/10/analisis-del-mercado-de-telecomunicaciones-en-peru-perspectivas-2024-2032/>
- Maita Uria, S., Herrera Gaspar, P., Fuentes Campos, V., &Gallardo torres, C. (2024). *Contribución de las Telecomunicaciones al Desarrollo Económico y Social del Perú 1994-2024*. <file:///C:/Users/AMORALESLO/OneDrive%20-%20Telefonica/Ana/TITULO/Estructura%20Tesis/Material%20apoyo%20tesis/Estudio-COMEXPERU.pdf>
- Montesinos, E. (26 de junio de 2024). Osiptel: Esta es la empresa que lidera satisfacción en internet fijo con 83% de usuarios complacidos. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/peru/2024/06/25/osiptel-satisfaccion-de-internet-fijo-mejoro-en-2023-y-una-empresa-lidera-con-83-de-usuarios-complacidos/>
- Network Performance (2023). *Barómetro de las conexiones fijas a Internet del Perú*
<https://media.nperf.com/files/publications/PE/Peru-Barometro-velocidad-fija-S22022-S12023.pdf>.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2024). *Análisis del Desempeño Financiero del Sector Telecomunicaciones de Enero a junio del 2024*. <https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2024/10/analisis-desempeno-financiero-sector-telecom-ene-junio-2024.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2024,16 de octubre). *Consulta temprana sobre el funcionamiento de los servicios Over The Top en Perú*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6943746/77708-documento-soporte-sobre-la-necesidad-de-evaluar-el-funcionamiento-de-los-servicios-over-the-top-en-peru-y-la-posibilidad-de-una-intervencion-regulatoria.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2024,29 de abril) *Perú es el tercer país más veloz en internet fijo en Sudamérica, según Ookla*.
[https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/peru-es-el-tercer-pais-mas-veloz-en-internet-fijo-en-sudamerica-segun-ookla/#:~:text=En%20el%20an%C3%A1lisis%20efectuado%20por,de%202023%20\(79.3%20Mbps\)](https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/peru-es-el-tercer-pais-mas-veloz-en-internet-fijo-en-sudamerica-segun-ookla/#:~:text=En%20el%20an%C3%A1lisis%20efectuado%20por,de%202023%20(79.3%20Mbps))
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2024). *Nota de Prensa.N°50-2024: Indicador nacional de la calidad de atención a los usuarios de servicios de telecomunicaciones registró leve avance*.
<https://www.osiptel.gob.pe/media/rkppzzhf/np09052024-ranking-calidad-atencion.pdf>

- Paliza, R. (1999). Impacto de las privatizaciones en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, (4), 9-37. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/04/Estudios-Economicos-4-1.pdf>
- Rojas, C. (27 de setiembre de 2024). Operadores Móviles Virtuales en Perú 2024. *Selectra*. <https://selectra.com.pe/telefonía-movil/operadores-moviles-virtuales>
- Telefónica del Perú (s.f.). *Marcas*. <https://www.telefonica.com/es/nosotros/marcas/>
- Telefónica del Perú (2024). *Memoria Anual Integrada 2023*. <https://telefonica.com.pe/wp-content/uploads/sites/5/2024/07/Memoria-Integrada-TDP-2023-VF-web.pdf>
- Telefónica del Perú. (2024, 25 de abril). *Telefónica del Perú presentó resultados financieros del primer trimestre 2024*. <https://telefonica.com.pe/telefonica-del-peru-resultados-financieros-primer-trimestre-2024-1t24/>
- Telefónica servicios audiovisuales (s.f.). *Explotación del VoD para Movistar Play en Latinoamérica*. <https://www.telefonicaserviciosaudiovisuales.com/nuestros-proyectos/proyecto/contenidos-vod-para-movistar/>
- Telmark Telecomunicaciones (s. f, 31 de marzo). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. <https://www.telmark.pe/telmark-supply/articulo/red-dorsal-nacional-de-fibra-optica-5>

11% Similitud general


El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

- 10%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
101 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 10% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	telefonica.com.pe	2%
2	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	2%
3	Internet	tesis.pucp.edu.pe	1%
4	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	1%
5	Internet	hdl.handle.net	1%
6	Internet	www.ipe.org.pe	0%
7	Internet	www.osiptel.gob.pe	0%
8	Internet	www.telefonica.com	0%
9	Internet	sociedadtelecom.pe	0%
10	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
11	Internet	apcperu.org	0%

12	Internet	www.telmark.pe	0%
13	Internet	doi.org	0%
14	Internet	revistas.ulima.edu.pe	0%
15	Internet	www.telefonica.com.pe	0%
16	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%
17	Internet	transportesynegocios.wordpress.com	0%
18	Internet	es.slideshare.net	0%
19	Internet	www.cema.edu.ar	0%
20	Internet	www.gob.pe	0%
21	Internet	utnba.centrodeelearning.com	0%
22	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	0%
23	Trabajos del estudiante	Universidad de Piura	0%
24	Internet	campetrol.org	0%
25	Internet	revistas.pucp.edu.pe	0%

26	Internet	upcommons.upc.edu	0%
27	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
28	Internet	www.innova.presidencia.gob.mx	0%
29	Internet	qmedios.iteso.mx	0%
30	Trabajos del estudiante	The University of Manchester	0%
31	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Santa María	0%
32	Internet	core.ac.uk	0%
33	Internet	www.coursehero.com	0%
34	Internet	www.infobae.com	0%
35	Internet	docplayer.es	0%
36	Internet	1library.co	0%
37	Internet	dspace.unitru.edu.pe	0%
38	Internet	www.cio.mx	0%
39	Trabajos del estudiante	Universidad del Pacifico	0%