



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de International Business

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS TRIANGULADOS PREPAGO DE LA EMPRESA TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A

Monografía para optar el Título Profesional de Licenciado en
International Business

ARIANNA DEL AGUILA CHANG

Asesor: Renzo Leturia

Lima – Perú 2015

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 6 |
| CAPÍTULO I: JUSTIFICACIÓN DEL TEMA..... | 7 |
| 1.1 Alcance del Trabajo..... | 7 |
| 1.2 Importancia del Tema Presentado..... | 7 |
| 1.3 Descripción del Título del Trabajo..... | 7 |
| 1.4 Objetivos del Trabajo Monográfico..... | 8 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 8 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 8 |
| 1.5 Participación en el Proyecto..... | 8 |
| CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA..... | 10 |
| 2.1 Historia de la Empresa..... | 10 |
| 2.2 Rubro de Actividad..... | 10 |
| 2.3 Trayectoria y Posición en el Mercado..... | 11 |
| 2.4 Lista de Productos y Servicios..... | 12 |
| 2.5 Ventas, Principales Clientes..... | 13 |
| 2.6 Organigrama de la Empresa..... | 14 |
| 2.7 Visión, Misión, Cultura Organizacional..... | 15 |
| 2.7.1 Misión..... | 15 |
| 2.7.2 Visión..... | 15 |
| 2.7.3 Cultura Organizacional..... | 15 |
| 2.8 FODA de la empresa..... | 16 |
| CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL ÁREA FUNCIONAL EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO..... | 17 |
| 3.1 Descripción del Área Funcional Completa..... | 17 |
| 3.2 Características y Objetivos del área de Oferta Comercial..... | 18 |
| 3.2.1 Objetivos del Área de Oferta Comercial..... | 18 |
| 3.3 Organigrama del Área de Oferta Comercial..... | 19 |
| 3.3.1 Descripción de funciones del área de Oferta Comercial:..... | 19 |
| 3.4 Matriz FODA con Estrategias del Área de Oferta Comercial..... | 21 |
| CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO..... | 25 |
| 4.1 Identificación de la problemática a resolver con el Proyecto..... | 25 |
| 4.2 Planteamiento de Alternativas de Solución..... | 28 |
| 4.2.1 Alternativa Nro. 1..... | 28 |
| 4.2.2 Alternativa Nro. 2..... | 30 |
| 4.3 Desarrollo de Etapas del Proyecto..... | 31 |
| 4.3.1 Análisis..... | 31 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 4.3.1.1 | Determinación de los principales objetivos para el desarrollo del proyecto. | 31 |
| 4.3.1.2 | Análisis del producto a ofrecer para el cumplimiento del objetivo.. | 32 |
| 4.3.1.3 | Análisis de la demanda de equipos..... | 33 |
| 4.3.1.4 | Análisis de rentabilidad de la alternativa escogida. | 33 |
| 4.3.2 | Diseño..... | 34 |
| 4.3.2.1 | Definición de responsabilidades de los Socios. | 34 |
| 4.3.2.2 | Determinación del canal de venta. | 39 |
| 4.3.2.3 | Determinación de portafolio..... | 40 |
| 4.3.2.4 | Determinación de Flujos, Procesos y Sistemas a utilizarse. | 42 |
| 4.3.3 | Implementación..... | 49 |
| 4.3.4 | Control..... | 50 |
| 4.3.4.1 | Mejoras Año 2014. | 50 |
| CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO | | 51 |
| 5.1 | Desarrollo de Escenarios..... | 51 |
| 5.1.1 | Escenario Real. | 51 |
| 5.1.2 | Escenario Propuesto. | 51 |
| 5.2 | Evaluación de Escenarios..... | 52 |
| 5.2.1 | Contingencia Tributaria. | 52 |
| 5.2.2 | La competencia iguala los precios de los Smartphones. | 53 |
| 5.3 | Impacto del Proyecto..... | 55 |
| 5.3.1 | Impacto Costo – Beneficios. | 55 |
| 5.3.2 | Resultados..... | 58 |
| CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 62 |
| 6.1 | Conclusiones..... | 62 |
| 6.1.1 | Cualitativas..... | 62 |
| 6.1.2 | Cuantitativas..... | 62 |
| 6.2 | Recomendaciones..... | 63 |
| ANEXOS | | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 70 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-------|
| Tabla 1. Participación de mercado de Telefónica del Perú S.A.A en el año 2014 (En Miles)..... | 11 |
| Tabla 2. Variables significativas Estados Financieros 2014..... | 13 |
| Tabla 3. Planilla de Telefónica del Perú Periodo 2011 – 2014..... | 15 |
| Tabla 4. Matriz EFI..... | 23 |
| Tabla 5. Matriz EFE..... | 24 |
| Tabla 6. Precio de venta y subsidio de equipos seleccionados..... | 30 |
| Tabla 7. Demanda proyectada de equipos Triangulados..... | 33 |
| Tabla 8. Comparativo de precios Operación Regular vs Proyecto de Triangulación (Ver Anexos 2,3 y 4) Sustento de Órdenes de Compra..... | 41 |
| Tabla 9. Portafolio de Nuevos Equipos Triangulados Setiembre 2014..... | 50 |
| Tabla 10. Evaluación de Escenario Real..... | 53 |
| Tabla 11. Evaluación de Escenario Propuesto..... | 54 |
| Tabla 12. Costos Promedio Proyectados del Proyecto de Triangulación..... | 57 |
| Tabla 13. Costos Reales de Telefónica para la ejecución del Proyecto de Triangulación Controlada..... | 57-58 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Participación de los negocios según sus ingresos en el 2014..... | 13 |
| Gráfico 2. Organigrama de la empresa..... | 14 |
| Gráfico 3. Organigrama del área de Oferta Comercial..... | 19 |
| Gráfico 4. Resumen Modelo de Triangulación Controlada..... | 29 |
| Gráfico 5. Proceso de compra de equipos según el Modelo de Triangulación..... | 42 |
| Gráfico 6. Flujo General de comercialización de Equipos Triangulados..... | 44 |
| Gráfico 7. Flujo de Liquidaciones Telefónica - Celistics..... | 45 |
| Gráfico 8. Flujo de Liquidaciones Agente - Celistics..... | 48 |
| Gráfico 9. Diagrama de Gantt Implementación del Proyecto de Triangulación Controlada..... | 49 |
| Gráfico 10. Promedio mensual de ventas de Renovación de Smartphones antes y durante la campaña..... | 59 |
| Gráfico 11. Consumo de Megabytes de Internet: Promedio mensual antes y después de la Renovación..... | 59 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 12. Monto de Recarga por cliente: Promedio mensual antes y después de Renovación (En Nuevos Soles) | 60 |
| Gráfico 13. Evolutivo de ventas de equipos Triangulados Setiembre 2013 – Diciembre 2014..... | 61 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Resumen de Análisis de Rentabilidad del Proyecto..... | 64 |
| Anexo 2. Orden de Compra Alcatel Pixi..... | 65 |
| Anexo 3. Orden de Compra Zte Kiss Flex..... | 66 |
| Anexo 4. Huawei Y210..... | 67 |
| Anexo 5. Comunicado de Introducción de Celistics a Agentes..... | 68 |
| Anexo 6. Remuneración Mano de Obra | 69 |

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos generan una evolución cada vez mayor en el mercado de Telecomunicaciones. Los equipos Smartphones han desarrollado un boom tecnológico en los últimos años llegando a cambiar hasta el estilo de vida de las personas. Probablemente, hace algunos años no nos habríamos imaginado comprando un equipo que 12 meses después resulte obsoleto porque se lanza al mercado la versión más avanzada del mismo.

Telefónica, reconoce estos avances como oportunidades de desarrollo de mercado para lograr ser más eficientes y competitivos. Es por ello, que se identificó un mercado potencial para el Segmento de clientes Prepago ya que los equipos Smartphones están especialmente diseñados para aprovechar la conexión a internet desde el celular, lo cual significa una oportunidad para obtener ingresos adicionales y brindarle a los clientes la posibilidad de acceder a tecnología avanzada cambiando así su forma de conectarse con el mundo.

Sin embargo, los clientes del Segmento prepago eran básicamente de los niveles socioeconómicos C, D y E y por lo tanto no podían acceder a precios altos de Smartphones de última generación. Es por ello, que el principal desafío para la empresa era encontrar la forma de bajar el precio de manera que el cliente pueda acceder a estos, pero a su vez que sea sostenible económicamente. Con lo cual, se decidió desarrollar un proyecto para eliminar los principales desafíos y aprovechar la oportunidad del mercado.

El presente trabajo monográfico, hace referencia al desarrollo de la implementación de un proyecto del Segmento Prepago de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. para impulsar la penetración de los Smartphones, fidelizar a sus clientes y diversificar la fuente de ingresos del segmento.