



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE COSTOS PARA  
MEJORA EN RENTABILIDAD DEL SERVICIO DE  
TELEFONÍA PÚBLICA DE EXTERIOR DE CLARO.  
AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C. LIMA, 2017**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título  
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**Raúl Abel Michaud Salcedo**

**Asesor:  
Fredy Macavilca Capcha**

**Lima - Perú  
2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
<b>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>7</b>
1.1 Datos generales.....	7
1.2 Nombre o razón social de la empresa.....	7
1.3 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación) .....	8
1.4 Giro de la empresa .....	8
1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande) .....	8
1.6 Breve reseña histórica de la empresa .....	8
1.7 Organigrama de la empresa .....	9
1.8 Misión, Visión y Política.....	10
1.9 Productos y clientes .....	11
1.10 Premios y certificaciones.....	12
1.11 Relación de la empresa con la sociedad.....	12
<b>CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Caracterización del área analizada.....	14
2.2 Antecedentes y definición del problema .....	14
2.3 Objetivos: general y específico.....	19
2.4 Justificación .....	19
2.5 Alcances y limitaciones.....	22
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
Definiciones.....	31
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
Entrevistas .....	34
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS .....</b>	<b>38</b>
Alternativas de solución .....	38
<b>CAPÍTULO 6. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 7. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>43</b>
<b>Capítulo 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>45</b>
Conclusiones.....	45
Recomendaciones .....	45

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXOS.....	49
1. Adenda al contrato de concesión para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones de distribución de radiodifusión por cable, portador local, portador larga distancia nacional y telefonía fija local, firmado el 25 de abril del 2012. ....	49
2. Anexo N°3. Plan mínimo de expansión del contrato de concesión. ....	58
3. Anexo N°2. Plan mínimo de expansión de la adenda al contrato de concesión. ....	60
4. Anexo N°5. Plan de cobertura del contrato de concesión de Telmex Perú. ....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Líneas de Teléfonos Públicos en servicio por Operador. Año 2016. ....	16
Tabla 2. Líneas de Teléfonos Públicos en servicio por Operador. Año 2017. ....	17
Tabla 3 Ingresos de los TPE según segmentación .....	18
Tabla 4. Principales motivos de incidencias de averías.....	19
Tabla 5. Ingresos y Planta Operativa de TPE. Periodo enero 2016 – mayo 2017 .....	20
Tabla 6. Estado de Resultados de Telefonía Pública de Claro.....	21
Tabla 7 Costo Referencial de la Implementación del Servicio de Recarga.....	39
Tabla 8 Diferencia de Costos 2016 con la reducción propuesta .....	40
Tabla 9 Ahorro de costos mensual según propuesta de integración de proveedores.....	41
Tabla 10. Diagrama de Gantt. Implementación de la propuesta. ....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo comercial de la marca Claro.....	7
Figura 2. Organigrama de la plana mayor de América Móvil Perú SAC. ....	9
Figura 3. Organigrama de la dirección de Ventas y Distribución de América Móvil Perú SAC. ....	9
Figura 4. Diagrama lineal de Ingresos del servicio TPE. ....	21
Figura 5. Teléfono Público de Exterior (TPE). Marca Siemens, modelo Compact Fénix. ....	31
Figura 6. Diagrama de Causa y Efecto, Ishikawa .....	33

## INTRODUCCIÓN

El servicio de telefonía pública es parte del portafolio de servicios que la empresa de Telecomunicaciones Claro brinda en nuestro país. Este se encuentra duramente impactado por la reducción de ingresos en estos últimos años. Las nuevas condiciones de mercado de servicios de tecnología móvil, dentro de una competencia bastante agresiva influyen de manera directa, al ser una opción sustituta de comunicación. Nuestros usuarios están dejando de utilizar dichos equipos y optando por la comunicación celular, haciendo que el servicio público genere menos ingresos a través del tiempo.

Este servicio aun genera ingresos y por un tema regulatorio se debe seguir brindando para aquellos, cada vez menos, de bajos recursos, que necesitan comunicarse, bajo el principio de comunicación para todos. Por otro lado, los accionistas no han dado la orden de retirar este negocio en los distintos países donde se encuentra con presencia.

Por tales motivos, como asesor de ventas del servicio de telefonía pública, es mi obligación brindar alternativas para que la operación sea más eficiente y pueda mantenerse en el mercado peruano.

Trabajo en el sector de telecomunicaciones desde hace más de una década. Tengo la experiencia de haber sido parte de equipos de venta, post venta y proyectos. Ante un mercado tan dinámico, tenemos que estar innovando constantemente en productos, servicios, procesos, entre otros.

La propuesta que se plantea desarrollar en el siguiente proyecto es la de reducir costos ante el decrecimiento de los ingresos recaudados, con una serie de acciones que deberán aplicarse en el corto, principalmente, y mediano plazo.

## CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 Datos generales

**Claro Perú** es subsidiaria de **América Móvil, S.A.B. de C.V.** y opera en el país desde el 10 de agosto de 2005. Un excelente conocimiento del sector, una sólida estructura y eficiencia que se sustenta en nuestra vasta experiencia internacional nos ha permitido consolidarnos como una de las compañías líderes en el sector telecomunicaciones en Perú.

Ofrecer a nuestros clientes una red de alta calidad y amplia cobertura en los 24 departamentos del Perú, para generar oportunidades de crecimiento a través de los servicios de telecomunicaciones que ofrecemos, ha sido desde el inicio de nuestras operaciones en el país, nuestro principal compromiso. Claro (2017).

### 1.2 Nombre o razón social de la empresa

América Móvil Perú S.A.C. con nombre comercial "Claro".



*Figura 1* Logo comercial de la marca Claro.

### **1.3 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)**

Es una empresa con presencia a nivel nacional. La sede principal tecnológica y administrativa se encuentra en:

Av. Nicolás Arriola 480, Urb. Santa Catalina. La Victoria. Lima 13.

Teléfono 016131000.

### **1.4 Giro de la empresa**

Sector Telecomunicaciones. Ofreciendo servicio de tecnologías móviles y fijas, a nivel masivo y corporativo.

### **1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)**

Es una empresa grande con más 4,000 empleados a nivel nacional. Reporta ingresos anuales de miles de millones de soles (Primer trimestre 2017 S/. 1,344M) y posee una cantidad mayor a los 12 millones de suscriptores en nuestro país.

### **1.6 Breve reseña histórica de la empresa**

Claro es una empresa de capital mexicano. Pertenece al grupo líder en telecomunicaciones a nivel Latinoamérica, América Móvil, con presencia en 18 países de América, con más de 260 millones de usuarios, cuyo accionista mayoritario es el multimillonario, Carlos Slim. Es el cuarto operador de telecomunicaciones más importante y grande del mundo.

Se fundó en el año 2000 con marcas como Telcel y Telmex en el país mexicano y se fue expandiendo por demás países del continente. En Perú, ingresa al mercado en el año 2005, adquiriendo la operación de TIM Perú, subsidiaria de la europea TELECOM ITALIA. En aquella oportunidad, empezó con 1.5 millones de usuarios, creciendo a pasos de gigante. Si bien es líder en varios países donde posee presencia, aquí en el Perú es el segundo, según la cantidad de suscriptores, detrás de Movistar y por delante de Entel, Bitel y Virgin Mobile. La de capital español es su principal competidor ya que compite en todos los segmentos y servicios debido a que son las únicas TELCO, es decir, que ofrecen todos los servicios de tecnología móvil y fija a clientes masivos y corporativos.

## 1.7 Organigrama de la empresa

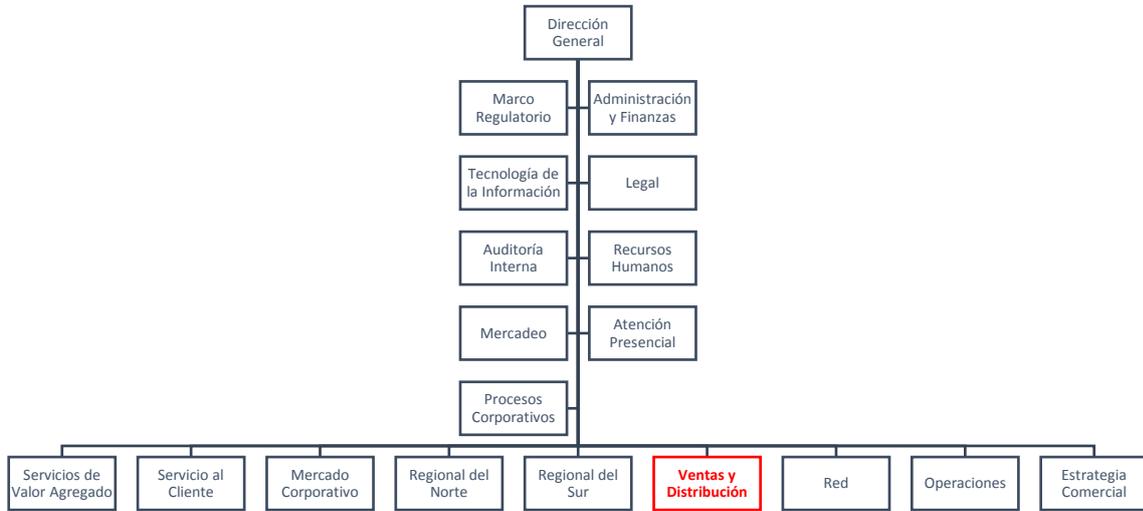


Figura 2. Organigrama de la plana mayor de América Móvil Perú SAC.

Fuente: Recursos Humanos de Claro.

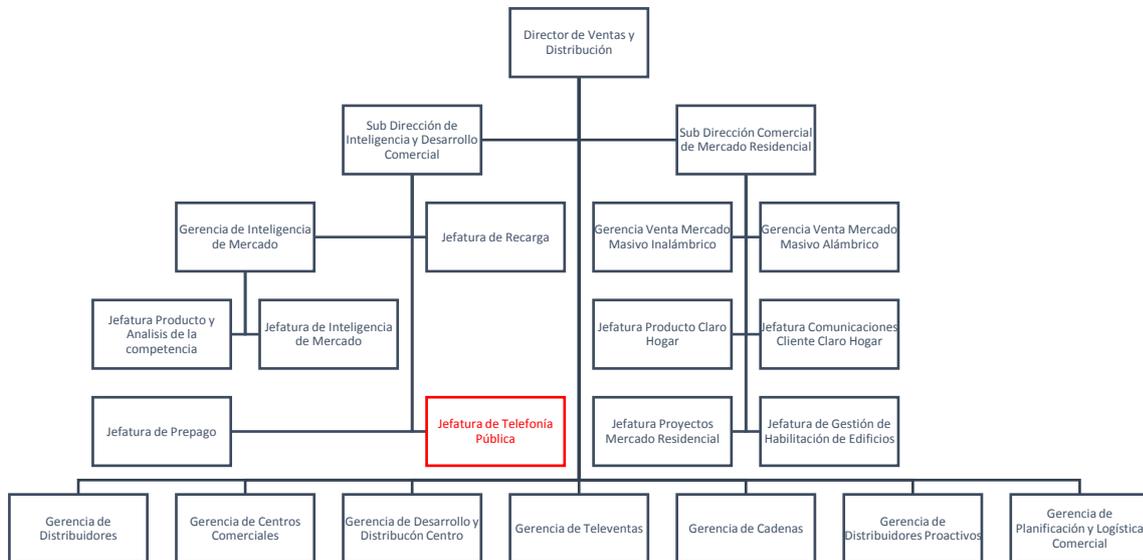


Figura 3. Organigrama de la dirección de Ventas y Distribución de América Móvil Perú SAC.

Fuente: Recursos Humanos de Claro.

## 1.8 Misión, Visión y Política

**Nuestra Visión.** Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú. Claro (2017).

**Nuestra Misión.** Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas. Claro (2017).

### Nuestros Valores

**Honestidad.** Como personas y como empresa, actuamos y tomamos decisiones dentro de lo que indica la ley, nuestro código de ética y nuestros valores. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella. Claro (2017).

**Manos en la Operación.** Todos los niveles de la operación participamos y conocemos los detalles del área de la cual somos responsables. Buscamos conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no tomamos decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos. Claro (2017).

**Actitud de Servicio.** La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, pro actividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; por ello, es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol en esta relación. Una empresa sin cultura de servicio al cliente

interno no podrá satisfacer las necesidades del cliente final. La atención a los usuarios es responsabilidad de todos los empleados de la empresa. Claro (2017).

**Orden y Disciplina.** El orden y disciplina tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. Reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa y son la base para obtener resultados de manera más rápida. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en nuestra industria. Claro (2017).

**Eficiencia.** Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones sobre todo en períodos de prosperidad. Enfocamos nuestros gastos en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación. Claro (2017).

El 2016 vino con un nuevo enfoque: que todos los colaboradores Claro compartamos la misma obsesión por brindar a nuestros clientes la mejor experiencia de servicio. De esa forma, lograremos:

- Que nos quieran más.
- Que se queden más tiempo con nosotros.
- Que nos compren más.
- Que nos compren de todo.

Por ello, los objetivos estratégicos de cada uno de nosotros deben estar pensados y elaborados acorde a esta filosofía y a los lineamientos promovidos por nuestra Dirección General.

## **1.9 Productos y clientes**

Claro en el Perú ocupa el segundo lugar en cantidad de suscriptores, obteniendo el 34% del mercado en servicios de telecomunicaciones, con una cantidad mayor a 12M. Atiende a toda la población en tipo de cliente personas, empresas, servicios para el hogar con tecnologías móviles y fijas. Adicionalmente, ofrece servicios de valor agregado con contenido como Claro Video y Claro Música, entre otros.

## **1.10 Premios y certificaciones**

La empresa posee una única certificación sobre el ISO 9001.

## **1.11 Relación de la empresa con la sociedad**

Es una empresa que constantemente está participando en labores de responsabilidad social, así como en campañas que incentivan educación y servicio a nuestras comunidades.

Podemos mencionar las principales actividades que contribuyen con nuestra sociedad:

### **A. Cuidado del Medio Ambiente:**

#### **a. Reciclaje de lonas**

Claro desarrolla una iniciativa que promueve el reciclaje de la lona extraída de las banderolas publicitarias en desuso.

#### **b. Reciclaje de celulares**

Más de 145 mil piezas han sido recicladas por Claro desde el inicio del programa “Yo reciclo, yo soy Claro” en 2010.

#### **c. Reciclaje de botellas y tapitas**

Claro colabora con la campaña “Pro Reciclador” que lidera la ONG Ciudad Saludable para el reciclaje de botellas y tapitas plásticas.

#### **d. Recibo por email**

CLARO promueve el compromiso del cuidado del ambiente en sus clientes, invitándolos a afiliarse al recibo por email.

### **B. Educación:**

#### **a. Manejar y Chatear NO VA**

Iniciativa de CLARO que busca contribuir en alguna medida a reducir el índice de accidentes vehiculares en el país.

**b. Run, Trin, Pum**

Campaña de sensibilización que busca instruir a niños en edad preescolar sobre la importancia de respetar las normas de tránsito.

**c. Academia. Comunidad Digital de Conocimiento**

En contribución con la educación superior en el país, CLARO promueve el Portal Académica.

**d. Educando Claro**

Gracias al programa se logró optimizar el nivel educativo y económico de los beneficiarios, dotándolos así de mayores oportunidades de progreso.

**C. Red de Voluntarios Claro:**

**a. Ayuda a la comunidad**

Actividades del personal de claro en beneficio de la comunidad.

**b. Siembra un árbol**

Promovemos el voluntariado ecológico “Siembra un árbol” que busca reforestar zonas vulnerables de Lima.

**c. Donación de Sangre**

Los colaboradores de CLARO participan anualmente de la campaña de donación de sangre “Dona una gota de amor, dona una gota de vida”.

**d. Campañas estacionales**

Colaboradores de Claro participan en campañas de donación de útiles escolares y recolección de ropa de abrigo para zonas alto andinas.

## **CAPÍTULO 2.**

### **DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **2.1 Caracterización del área analizada**

Trabajo en el área de Telefonía Pública, aquella encargada de mantener comercialmente a la planta instalada a nivel nacional. Desde Lima desplegamos la estrategia con todas las áreas encargadas como Operaciones, encargado de recaudar los teléfonos, así como Mantenimiento, realizando las labores correctivas y preventivas de solución técnica en estas cabinas.

Telefonía Pública es parte de los servicios heredados de la empresa Telmex, quienes se especializaban en servicios con tecnología alámbrica y desplegaron cabinas en Lima y principales ciudades de nuestras provincias en el norte y sur del país. Se logró contar con una cantidad mayor a 2,600 unidades.

#### **2.2 Antecedentes y definición del problema**

Durante los últimos 5 años, los teléfonos públicos generan menos ingresos teniendo una curva descendente pronunciada. Basándonos en el método de Ishikawa<sup>1</sup>, identificamos que las principales causas tienen que ver con el desinterés por parte de los consumidores por el uso del servicio de telefonía móvil, los altos costos de arrendamiento y mantenimiento de la operación, así como el desempeño del equipo encargado desanimado ante la carga laboral y los resultados negativos. (Ver figura 4).

Como estrategia de negocio, nuestra empresa asume que el incremento de ingresos es poco factible, por lo tanto, se enfoca en mantener el servicio hasta que este desaparezca minimizando la brecha que hay entre los ingresos y los costos, buscando el máximo beneficio.

Desde el aspecto legal, mediante concesiones<sup>2</sup> firmadas desde el año 1999, estamos obligados a mantener el servicio de telefonía pública. En aquella oportunidad se le otorga a la empresa FIRSTCOM S.A. concesión para la explotación del servicio público telefónico fijo local en las modalidades de abonados y teléfonos públicos, por el plazo de veinte (20) años.

---

<sup>1</sup> Kaoru Ishikawa, considerado el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama. Sus principales ideas se encuentran en su libro: ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa.

<sup>2</sup> Primera resolución de concesión RM 146-99-MTC/15.03 firmada el 28/05/1999

Posteriormente, AT&T PERU S.A. es quien se hace de dicha concesión con documento firmado el 03 de diciembre de 2002, por un plazo de veinte años, adicionales.

TELMEX PERU S.A. desde el año 2005, se hace cargo de las concesiones y realiza nuevas adendas para ampliar la cobertura de atención del servicio público a todo el territorio de la República del Perú.

Mediante resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03 de fecha 23 de abril de 2012, se aprobó la transferencia de las concesiones y el espectro radioeléctrico asociado a las mismas otorgadas a TELMEX PERU S.A. para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones y demás derechos relacionados a tales concesiones<sup>3</sup>, a favor de AMERICA MOVIL PERU S.A.C.

En el año 2016, analizando la situación de mercado, a nivel operadores de telecomunicaciones, ingresa en el Perú, Entel, empresa de capital chileno que adquiere a la empresa Nextel Perú. Si bien ellos no cuentan con telefonía pública dentro de su portafolio, obliga a las empresas móviles a generar cambios en la oferta comercial con una estrategia de penetración orientada a la baja de precios, obligando a los demás actores del mercado a generar una reducción en sus tarifas móviles para equiparar la oferta. Dichas tarifas en promoción llegan a ser más convenientes que las del servicio público. Generar llamadas desde un teléfono público cuesta S/. 0.20 (veinte céntimos de sol) y permite comunicarse con otros teléfonos fijos por 61 segundos, así como con teléfonos móviles por 21 segundos, respectivamente. Esto es solo considerando la comunicación a nivel nacional. Estas tarifas se mantienen desde el 01 de marzo de 2014, fecha en que se actualizó de tarificación por última vez. El servicio de telefonía móvil para clientes con modalidad prepago como postpago, poseen promociones que les permite llamar de manera ilimitada a fijos y móviles de cualquier operador, por recargas que empiezan desde los S/. 3 (Tres soles).

---

<sup>3</sup> Se adjunta al presente documento, en el anexo, la adenda al contrato de concesión para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones de distribución de radiodifusión por cable, portador local, portador larga distancia nacional e internacional y telefonía fija local, firmado en Lima con fecha 25 de abril de 2012.

Ante estas condiciones en el mercado, las empresas se han visto en la necesidad de reducir la cantidad de teléfonos a nivel nacional sin tomar la decisión de retirarse completamente del mercado, tal como se detalla en las siguientes tablas a continuación:

Tabla 1.  
Líneas de Teléfonos Públicos en servicio por Operador. Año 2016.

**Líneas de Teléfonos Públicos en Servicio por Empresa \***

	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
América Móvil Perú S.A.C.	22,232	21,807	21,855	22,830	23,268	22,483	23,161	21,645	19,956	20,914	15,590	16,070
Americatel Perú S.A.	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Anura Perú S.A.C.	256	257	257	247	248	251	253	254	254	252	253	254
Consortio Optical S.A.C.	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Gilat To Home Perú S.A.	7,497	7,497	7,493	7,491	7,490	7,486	7,486	7,486	7,486	7,475	7,474	7,474
Nextel del Perú S.A.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Rural Telecom S.A.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telefónica del Perú S.A.A. 1/.	157,942	156,864	155,287	154,098	152,602	151,278	149,601	147,992	137,162	130,756	130,720	132,479
Winner Systems S.A.C.	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544	544
<b>Total</b>	<b>188,678</b>	<b>187,176</b>	<b>185,643</b>	<b>185,417</b>	<b>184,359</b>	<b>182,249</b>	<b>181,252</b>	<b>178,128</b>	<b>165,609</b>	<b>160,148</b>	<b>154,788</b>	<b>157,028</b>

- Información a fin de periodo.

- Incluye a los teléfonos públicos urbanos y rurales.

- Información presentada hasta la fecha por las empresas operadoras en el marco de la normativa de requerimientos de información periódica.

- Las cifras podrían ser actualizadas ante una eventual modificación por parte de dichas empresas operadoras.

(1/) Parte de las líneas reportadas por Telefónica del Perú S.A.A. son comercializadas, a nivel minorista,

por su subsidiaria Servicios Globales de Telecomunicaciones S.A.C.

Fuente: Osiptel junio 2017

Tabla 2.  
*Líneas de Teléfonos Públicos en servicio por Operador. Año 2017.*

**Líneas de Teléfonos Públicos en Servicio por Empresa**

	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17
América Móvil Perú S.A.C.	16,300	16,418	16,532	17,202	17,440	17,226
Americatel Perú S.A.	175	175	175	175	175	175
Anura Perú S.A.C.	255	255	256	256	257	257
Consortio Optical S.A.C.	24	24	24	24	24	24
Entel Perú S.A.	8	8	8	8	8	8
Gilat To Home Perú S.A.	7,473	7,472	7,464	7,464	7,464	7,464
Prisontec S.A.C.	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089
Servicios Globales de Telecomunicaciones S.A.C. 1/.	66,895	69,092	65,625	67,571	68,075	67,466
Telefónica del Perú S.A.A. 1/.	61,886	62,466	62,500	61,601	57,404	60,131
Winner Systems S.A.C.	544	544	544	544	544	544
<b>Total</b>	<b>154,649</b>	<b>157,543</b>	<b>154,217</b>	<b>155,934</b>	<b>152,480</b>	<b>154,384</b>

- Información a fin de periodo.

- Incluye a los teléfonos públicos urbanos y rurales.

- Información presentada hasta la fecha por las empresas operadoras en el marco de la normativa de requerimientos de información periódica.

- Las cifras podrían ser actualizadas ante una eventual modificación por parte de dichas empresas operadoras.

(1/) Servicios Globales de Telecomunicaciones S.A.C. (SERTEL), es una empresa subsidiaria de Telefónica del Perú S.A.A. (TdP), que se dedica a la comercialización de servicios de telefonía pública a tiendas, bodegas y establecimientos similares.

TdP le presta el servicio a SERTEL en calidad de mayorista.

Fuente: Osiptel junio 2017.

**¿Por qué generar una reducción de costos en el servicio de telefonía pública de exterior de Claro?** El principal problema radica en que los ingresos no están cubriendo los costos operativos de este servicio. Si bien anualmente hemos tenido decrecimiento en la cantidad de soles recaudada, en el 2016, nuestro margen de reducción fue mayor. La rentabilidad del negocio se ve afectada y no estamos alineados con los objetivos estratégicos de nuestra empresa que es ser eficientes en la operación. Este negocio actualmente representa pérdidas, tal como se desarrollará más adelante.

Tenemos un servicio que genera menos ingresos llegando a ser superado por los costos que implica mantener la planta operativa y con la imposibilidad de retirar el servicio, debido al marco legal que contiene la concesión adquirida por parte del estado. Dicho contrato obliga a la empresa a mantener el servicio respetando un plan de cobertura y un plan mínimo de expansión que no debe ser menor a 320 unidades a nivel nacional (290 de Lima), tal como se detalla en los documentos anexados, desprendidos de los contratos de concesión y sus adendas. Cabe precisar que, para atender las labores de mantenimiento y recaudación en provincias, requerimos de una cantidad mínima de 50 unidades. Dicho dimensionamiento permita cubrir los gastos de operación. A medida que transcurre el tiempo, el usuario promedio está cambiando su comportamiento de comunicaciones, valorando más el uso de datos que las llamadas de voz, teniendo un aumento pronunciado en la adquisición de Smartphone y uso de las redes sociales. Nuestra compañía está alineada con dicha necesidad y se orienta a satisfacerla con mayor prioridad.

A continuación, segmentamos los teléfonos públicos de nuestra planta instalada, identificando el rango de ingresos promedio mensual que generan:

Tabla 3  
*Ingresos de los TPE según segmentación*

<b>Segmentación</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Sin Ingresos	PEN 0	4%
Mínimo	< 50 PEN	26%
Bajo	PEN 51 - PEN 100	36%
Intermedio	PEN 101 - PEN 300	29%
Superior	> PEN 301	5%

Fuente: Elaboración propia. Considerando 2,591 TPE instalados al 31 de diciembre de 2016.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 3, el 65% de la planta instalada recauda una cantidad menor a PEN 100.

Adicionalmente, tenemos la siguiente información identificando los principales motivos que impiden tener operativa nuestra planta de TPE:

Tabla 4.  
*Principales motivos de incidencias de averías.*

<b>Motivo</b>	<b>%</b>
Falla técnica equipo telefónico	54%
Planta externa	19%
Gestión comercial	14%
Falla técnica equipo de datos	10%
Gestión Recaudación	3%

Fuente: Jefatura de Mantenimiento de Teléfonos Públicos.  
Información del total de averías reportadas en año 2016.

### **2.3 Objetivos: general y específico**

#### **General.**

Nuestro problema general es la falta de uso de los teléfonos públicos puesto que ya no satisface la necesidad de los consumidores. El objetivo general es definir alternativas que permitan al servicio de telefonía pública generar mayor valor agregado a nuestros clientes y vean en estos dispositivos una opción de comunicación que permita salir del olvido en el que se encuentran. Adaptarse a los cambios que se presentan con el sector de telecomunicaciones, un mercado bastante dinámico que nos ofrece nuevas maneras de comunicarnos, nuevos avances tecnológicos y nuevas ofertas que van de la mano con la competencia.

#### **Específico.**

Específicamente, estrategias que permitan reducir los costos y minimizar la brecha con los ingresos mientras subsiste el servicio. La operación debe ser cubierta por los ingresos del mismo y enfocados en obtener una rentabilidad económica. Dentro de dichos costos, el de mayor valor corresponde a las labores de mantenimiento correctivo ante las fallas técnicas reportadas de planta externa (cableado en la vía pública) e interna (equipos de datos y telefónicos).

### **2.4 Justificación**

Una empresa de Telecomunicaciones obtiene por parte del estado peruano, a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) licencias que le permitan operar en el país según el portafolio de servicios que se definan brindar. Visto desde este punto regulatorio,

estamos obligados a brindar el servicio e impedidos de retirarlo del mercado por la condición de que debemos ofrecerlo a todos, sobre todo a los que menos tienen. Si bien hemos tenido una reducción en la base de usuarios, entre las empresas más grandes se generó un ingreso anual (2016) de más de 166 millones de soles. Dicha población es representativa y por ello, debemos seguir atendiendo esa necesidad combinados con la búsqueda de la eficiencia.

Además, Claro en el Perú, es parte de un grupo internacional, donde los socios deciden este tipo de acciones a nivel regional. Y no se ha considerado el retiro del servicio. Es decir, los dueños son quienes definen una medida de este tipo y es parte de nuestra responsabilidad como empleados la de mantenerlo. Por lo tanto, continuaremos buscando alternativas de solución a las condiciones negativas que se presentan para que podamos cumplir tanto con los usuarios del servicio como con nuestros accionistas.

Durante el 2016 y primeros meses del 2017, se ha reportado el uso de este servicio, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5.  
*Ingresos y Planta Operativa de TPE. Periodo enero 2016 – mayo 2017*

MES	Ingresos TPE (PEN sin IGV)	Días por mes	Promedio diario (PEN sin IGV)	Planta Operativa	ARPU <sup>4</sup> (PEN sin IGV)	% Variación Ingresos	% Variación Planta Operativa
Ene 16	340,706	31	10,991	2,453	138.9	-18.5%	-0.8%
Feb 16	334,622	29	11,539	2,465	135.7	-1.8%	0.5%
Mar 16	362,108	31	11,681	2,467	146.8	8.2%	0.1%
Abr 16	359,177	30	11,973	2,467	145.6	-0.8%	0.0%
May 16	343,917	31	11,094	2,429	141.6	-4.2%	-1.5%
Jun 16	294,691	30	9,823	2,447	120.4	-14.3%	0.7%
Jul 16	261,593	31	8,438	2,455	106.6	-11.2%	0.3%
Ago 16	266,661	31	8,602	2,420	110.2	1.9%	-1.4%
Set 16	261,339	30	8,711	2,398	109.0	-2.0%	-0.9%
Oct 16	262,938	31	8,482	2,431	108.2	0.6%	1.4%
Nov 16	245,668	30	8,189	2,410	101.9	-6.6%	-0.9%
Dic 16	275,152	31	8,876	2,400	114.6	12.0%	-0.4%
Ene 17	234,313	31	7,558	2,366	99.0	-14.8%	-1.4%
Feb 17	227,188	28	8,114	2,348	96.8	-3.0%	-0.8%
Mar 17	232,845	31	7,511	2,276	102.3	2.5%	-3.1%
Abr 17	172,302	30	5,743	2,137	80.6	-26.0%	-6.1%
May 17	161,836	31	5,221	2,021	80.1	-6.1%	-5.4%

Fuente: Jefatura de Telefonía Pública de Claro. Cifras en moneda nacional, sol.

<sup>4</sup> **ARPU** (acrónimo de Average Revenue Per User, ingresos medios por usuario) es la media o promedio de ingresos por cada teléfono público de exterior operativo.

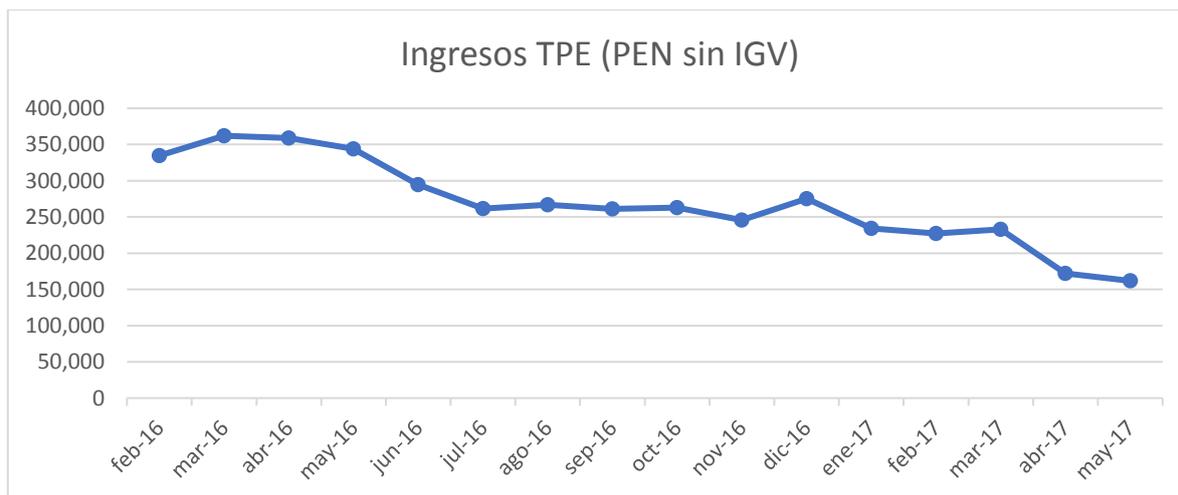


Figura 4. Diagrama lineal de Ingresos del servicio TPE.

Fuente: Elaboración propia.

Telefonía Pública de Claro, comprendiendo a los servicios de TPI (Telefonía Pública de Interior) como TPE (Telefonía Pública de Exterior) generó los siguientes resultados:

Tabla 6.  
Estado de Resultados de Telefonía Pública de Claro.

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2016.

<b>INGRESOS</b>	<b>7,425</b>
<b>COSTO DE OPERACION</b>	<b>6,035</b>
VENTAS	2,678
OTROS E INHERENTES	298
PUBLICIDAD	114
COMISIONES	351
OPERACIÓN	1,302
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	<b>4,743</b>
ADMINISTRACION	285
DIRECCION	54
INCOBRABLES	96
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>435</b>
OTROS GASTOS	5
PTU	0
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>11,218</b>
<b>EBITDA<sup>5</sup></b>	<b>-3,794</b>

Fuente: Jefatura de Telefonía Pública de Claro. Cifras en miles de soles. PEN Moneda Nacional Peruana. Datos extraídos de la dirección de administración y finanzas de Claro.

<sup>5</sup> EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

Los costos de operación que comprenden el servicio de mantenimiento que se brinda a estas cabinas públicas representan más del 80% de los ingresos.

## **2.5 Alcances y limitaciones**

El proyecto comprende a toda la telefonía pública de uso exterior (TPE) de Claro a nivel nacional. Tenemos presencia en varios departamentos del Perú, tales como Lima, Ica, Junín, Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura, Arequipa, Cusco y Tacna. La mayor densidad se encuentra en la capital de nuestro país, por un tema de factibilidad técnica y por la concesión otorgada por el estado peruano para poder ofrecer el servicio a la población.

### **CAPÍTULO 3.**

## **MARCO TEÓRICO**

El sector de telecomunicaciones se ha caracterizado en el transcurso del tiempo en ser dinámico de acuerdo con cambios que se deben ejecutar, muchas veces, debido a la constante competencia. A mayor cantidad de operadores en el mercado es necesario elaborar estrategias para contrarrestar acciones comerciales y desarrollar o mantener la ventaja competitiva.

Para este proyecto en cuestión, es necesario desarrollar teorías orientadas a la optimización de costos que permitan mejorar la rentabilidad del servicio y permitir mantener de forma eficiente para cumplir con los estándares requeridos por nuestros usuarios, regulador y accionistas.

Al respecto, Horngren sostiene que:

Todas las empresas tienen que ver con ingresos y costos. Ya sea que sus productos sean automóviles, comida rápida o las modas de diseñador más actuales, los gerentes deben entender la manera en que se comportan los ingresos y los costos, o correrán el riesgo de perder el control; asimismo, usan la información de la contabilidad de costos para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, la investigación y el desarrollo, la elaboración de presupuestos, la planeación de la producción y la fijación de precios, entre otras. Algunas veces, tales decisiones implican la búsqueda de un equilibrio entre ventajas y desventajas. Horngren, Charles T. (2012) – Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial (CAP 1. Página 2).

Para el desarrollo de esta propuesta, debemos entender cómo se están comportando los ingresos y costos para que la estrategia sugerida sea de mayor beneficio. El objetivo es alcanzar la rentabilidad, ganancias que sustenten mantener el servicio. Partiendo por la dificultad de incrementar las ventas o ingresos de los teléfonos públicos, Morillo nos indica lo siguiente:

Cuando se manejan un margen de utilidades con unos ingresos constantes (ventas de difícil incremento o precios fijados por la competencia) la única alternativa viable es disminuir los costos, para mejorar la rentabilidad económica, hacia la búsqueda de un apalancamiento financiero positivo y un incremento en la rentabilidad financiera. Morillo, Marisela (2001) – Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos (Página 39).

En Telecomunicaciones como en cualquier empresa, se busca generar ganancias y si las condiciones del mercado no están permitiendo desarrollar el incremento de los ingresos, nos debemos enfocar principalmente en la reducción de los costos para que el margen de contribución sea mayor. Esta es una constante, tal como nos informa Muñoz a continuación:

En el modelamiento de costos de una red de telefonía fija local (relacionada con la instalación esencial “terminación de llamadas en la red del servicio de telefonía fija local”) se busca simular una red que sea lo más eficiente posible. Eficiencia no solo desde el punto de vista de dimensionamiento técnico y aplicaciones sino sobre todo en el tema de costos, tanto de capex<sup>6</sup> como de opex<sup>7</sup>. Muñoz Quiroz, Manuel Fernando (2011) – Reducción de Costos en una red de telefonía fija en el Perú mediante la optimización de distancias en la red de transmisión (Página 4).

Porter, a continuación, nos argumenta que comprender las fuerzas competitivas nos ayudará a influenciar en la rentabilidad del negocio:

---

<sup>6</sup> CAPEX se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible.

<sup>7</sup> OPEX, del inglés "Operating expense", es un costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema. Puede traducirse como gasto de funcionamiento, gastos operativos, o gastos operacionales.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.

Porter, Michael E. (2008) – Ser Competitivo (CAP 1. Página 33).

En el desarrollo del presente documento, se explica que una de las causas principales de esta reducción de ingresos que afecta al servicio de telefonía pública es el aumento de consumo de la telefonía móvil. Porter, plantea nuestro escenario como la amenaza de los sustitutos:

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento. Los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. En las economías emergentes, por ejemplo, el incremento en la demanda de líneas telefónicas ha sido inhibido ya que muchos consumidores han preferido sustituir el móvil por el teléfono fijo convencional. Porter, Michael E. – Ser Competitivo (CAP 1. Página 47).

Esta situación de mercado no solo afecta a nuestra empresa, también lo está padeciendo nuestro principal competidor, con los resultados anuales del año 2016, tal como se informa en el siguiente artículo del Diario Gestión, “Servicios tradicionales. Los ingresos de

Telefonía Pública y Rural ascendieron a S/ 159 millones, 20.7% menos que el 2015, debido a la pérdida de valor de los teléfonos públicos.” (2017).

A nivel internacional, el panorama es similar y esto lo desarrolla Mendieta en un artículo dedicado al servicio de telefonía pública, publicado en la sección de negocios del Diario Milenio:

El servicio muestra un claro declive ante el avance de los dispositivos móviles y el internet, que nos permiten comunicarnos lejos de casa. Este servicio, que en su momento fue una de las soluciones más viables para llevar la comunicación a todos los rincones del país, pero actualmente se enfrenta ante la disyuntiva de evolucionar o desaparecer, pues claramente está perdiendo la batalla ante la telefonía celular y la conectividad móvil. Mendieta, Susana – La Telefonía Pública se queda en las sombras (2016).

Este artículo, desarrollado por Susana Mendieta, a mediados del 2016, nos informa de la realidad que vive la telefonía pública en el país mexicano, aquel que aporta capital a nuestras operaciones. Telmex es la empresa que lidera en porcentaje de participación. Inicia con una breve narración de la instalación de los primeros teléfonos en la década del 60 y culmina con las lamentables cifras de retiro de los teléfonos públicos que van en aumento a lo largo de los últimos años.

La misma situación sucede en España, según nos informa el diario electrónico El Mundo, a continuación:

En España resisten 18.300 cabinas en funcionamiento. Una cifra que queda muy lejos de las 55.000 que llegaron a dar servicio a los usuarios en el año 1999, según datos ofrecidos por Telefónica. Durante estas casi dos décadas ha ido disminuyendo el servicio de cabinas a razón de 5.000 por año. A pesar de que todo apunta a que esta prestación tiene los días contados, aún habrá que esperar para ver cómo se retira la última cabina en España. Según Telefónica, «aunque en 2016 termina la concesión obtenida por cinco años a

Telefónica Telecomunicaciones Públicas (TTP), el Real Decreto que obliga al Estado a mantener este servicio sigue vigente y, por tanto, las cabinas continuarán».

Los teléfonos públicos forman parte ya de la vasta lista de servicios y productos relegados al olvido, víctimas de la transformación digital. Según el último Informe económico sectorial de las telecomunicaciones y el audiovisual, elaborado por la CNMC, «la demanda de líneas móviles cambió la tendencia decreciente de los dos años anteriores y en 2014 registró una subida del 1,3%, con una penetración de 109,2 líneas por cada 100 habitantes». Diario El Mundo - ¿Cuándo se va a retirar la última cabina de teléfono en España? (2016).

Conocemos la situación actual y la proyección por parte de expertos en telecomunicaciones dan un horizonte desalentador para el servicio tradicional. Cisco Systems es una empresa global con sede en Estados Unidos, principalmente dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones. Nos informa acerca de la proyección de consumo de datos que seguirá incrementando, por consecuencia, el futuro del servicio de telefonía por voz y específicamente, de uso público sigue en riesgo inminente.

El crecimiento exponencial de aplicaciones móviles y la adopción de conectividad móvil por parte de los usuarios finales está impulsado el crecimiento de 4G, a la que pronto le seguirá 5G. Cisco y otros expertos de la industria estiman que los despliegues de infraestructuras 5G a gran escala comenzarán en 2020. Los proveedores móviles necesitarán la mayor velocidad, menor latencia y capacidades de provisión dinámica que se espera de las redes 5G para responder a la creciente demanda de los usuarios y ofrecer nuevos servicios en el segmento empresarial y residencial. Cisco prevé que la 5G supondrá el 1,5 por ciento del tráfico total de datos móviles a escala global en 2021, y generará 4,7 veces más tráfico que la conexión 4G media y 10,7 veces más tráfico que la conexión 3G media”. Noticias de CISCO (2016) – El tráfico global de datos móviles se multiplicará por siete entre 2016 y 2021.

Existe un principio a ser considerado que permite atender a la población con menos recursos económicos. Esta refiere al acceso universal, tal como nos detalla Villanueva en su tesis de maestría:

En el régimen de “servicio público en competencia” instaurado, el “servicio público pasó a ser entendido como toda actividad susceptible de ser explotada económicamente, respecto del cual el Estado contaba con la facultad discrecional de permitir o no a los particulares su explotación en el mercado” mediante concesiones. (Lazarte 2005 Pág. 72) y los operadores (eficientes) se orientaron a lograr resultados económico financieros positivos antes que a la universalidad de los servicios o la equidad.

Luego la necesidad de disponer de servicios públicos de interés social, que se caracterizan por tener retornos inciertos y riesgos en la sostenibilidad económica de las operadoras, condujo a nuevos conceptos, que garantizaran el ejercicio del derecho al acceso a dichos servicios y alinearan “los intereses de los operadores con el interés público...(y estuvieran) en capacidad real de asegurar el cumplimiento de las obligaciones o cargas de servicio público” (Quiñones et al. 2008, pág.36), “como misión o tarea de interés general” (Ariño 2004, pág. 624).

Es decir, el principio del acceso universal aparece al introducir la competencia en un ambiente monopólico (privatizado) para garantizar la oferta de servicios en lugares en los que empresarialmente no es viable su provisión. Este enfoque es equivalente al que se establece, en los países desarrollados, para el servicio universal:

“(...) su filosofía, aplicación y desarrollo se insertan plenamente en el plano de la justificación de los fines del Estado social y democrático de Derecho como garante de servicios públicos entendidos como necesidades colectivas

indispensables para el conjunto de los ciudadanos en un entorno en el que la sociedad ha recobrado la iniciativa y la responsabilidad en la satisfacción de esas necesidades a través del mercado” (Chillón 2004, pág. 288).

Ante la situación de mercado que resulta ser negativa, está en responsabilidad de las empresas operadoras cumplir con las condiciones de la concesión otorgada por el estado peruano. Estas empresas deben de elaborar estrategias o buscar nuevas alternativas de servicio, tal como lo informan los principales líderes de los que brindan el servicio en cuestión, detallado en el siguiente artículo de SEMANAEconómica.com, donde se informa que no van retirar los teléfonos públicos:

El uso de teléfonos públicos continuará siendo desplazado por la telefonía móvil, pero no desaparecerá. En el segundo trimestre del 2017, el tráfico de voz en los teléfonos públicos y el número de líneas en servicio cayeron 32% y 15% interanual, respectivamente. “Las llamadas a través de teléfonos públicos son coordinaciones específicas con una duración promedio de uno a dos minutos”, indicó Mauricio García, subdirector de inteligencia y desarrollo comercial de Claro.

En la actualidad, el uso de teléfonos públicos aún es requerido por ciertos sectores de la población, principalmente en el NSE D y E. Esto se debe a que la barrera de entrada para llamadas desde teléfonos públicos es de S/.0.20, mientras que las recargas tienen un valor mínimo de S/.3.00. Otra razón que tienen los operadores —Telefónica y Claro— para mantener estos teléfonos es su utilidad en casos de desastres naturales. “En estas situaciones las redes móviles colapsan más rápido que las redes fijas”, señaló Carlos Huamán, CEO de DN Consultores.

Pese a ser un negocio en declive, todavía existe demanda. Según Bruno Simeone, director de Inkacel —OMV que hace poco adquirió Virgin Mobile en

el Perú y cuya matriz opera teléfonos públicos—, diferentes establecimientos públicos y privados solicitan este servicio. Ante ello, los operadores tienen dos caminos: concentrar los teléfonos públicos en bodegas, donde aún hay un uso recurrente y el costo de mantenimiento es menor, o reconvertirlos para brindar otros servicios. Por ejemplo, la estrategia de Inkacel es transformar estos teléfonos en puntos de auto recarga para celulares. “Ésta es una forma de generar valor en los teléfonos públicos”, aseguró Huamán.

Telefónica también tiene una estrategia similar. “Lo que buscamos es complementarlo con otros servicios como micro recargas a celulares o micro pagos a terceros”, detalló José Santanera, gerente de marketing Residencial de Telefónica.

## Definiciones

**Costos.** Algunos autores como Hansen y Mowen (2007) definen el costo como el “valor sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización”.

**Rentabilidad.** Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) lo define como la “condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión”.

**Concesiones.** Son permisos otorgados por el estado peruano, a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, conforme a la facultad conferida en el numeral 3 del artículo 75° de La Ley de las Telecomunicaciones para la prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones.

**Telefonía Pública.** Servicio que te permite hacer llamadas a teléfonos fijos y a celulares con destino local, nacional e internacional desde equipos telefónicos accionados por monedas y/o tarjetas telefónicas prepago.

Claro cuenta tanto con Teléfonos Públicos de Interior (TPI) como Teléfonos Públicos de Exterior (TPE), cuya administración, recaudación y mantenimiento es realizada directamente por nuestra empresa o por el cliente en el caso del TPI. Son instalados tanto en vía pública como en recintos tipo bodegas, farmacias, hospitales, clínicas, centros comerciales, entre otros.



Figura 5. Teléfono Público de Exterior (TPE). Marca Siemens, modelo Compact Fénix.

**Telecomunicaciones.** Se trata de un conjunto de técnicas que permiten la comunicación a distancia, lo que puede referirse a la habitación de al lado o a una nave espacial situada a millones de kilómetros de distancia. Los orígenes de las telecomunicaciones se remontan a muchos siglos atrás, pero es a finales del siglo XIX, con la aplicación de las tecnologías emergentes en aquel momento, cuando se inicia su desarrollo acelerado. Ese desarrollo ha ido pasando por diferentes etapas que se han encadenado de forma cada vez más rápida: telegrafía, radio, telegrafía sin hilos, telefonía, televisión, satélites de comunicaciones, telefonía móvil, banda ancha, Internet, fibra óptica, redes de nueva generación y otras muchas páginas que aún quedan por escribir.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de la metodología empleada, para definir y analizar el problema, me apoyo en el diagrama de causa y efecto, para entender la situación en la que se enfrenta la telefonía pública.

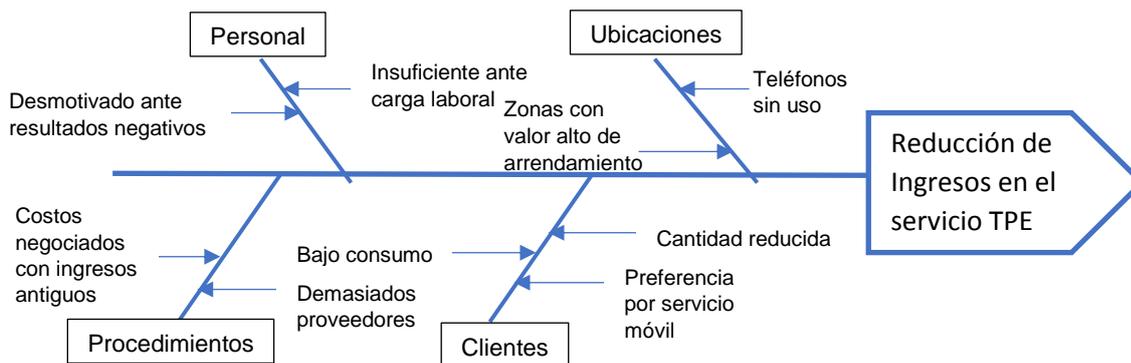


Figura 6. Diagrama de Causa y Efecto, Ishikawa<sup>8</sup>

El problema o efecto que queremos analizar es la reducción de ingresos en el servicio TPE. Analizando las causas, empezamos con el comportamiento de nuestros clientes, donde se identifica una notable preferencia por el servicio de telefonía móvil debido a promociones que la convierten en una alternativa de mayor beneficio. Cabe precisar que nuestros clientes están consumiendo una mayor cantidad de datos con respecto al uso de servicio de voz, debido al incremento de uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, entre otras y chat como WhatsApp, Line, Telegram. Por ello, la cantidad de clientes ha disminuido, basándonos en el tráfico que se genera y que reduce de manera constante, tal como se aprecia en la tabla 5. Finalmente, este tipo de cliente, quien se comunica aún por Telefonía Pública, genera consumos bajos, puesto que los precios de llamada son bastante económicos.

Telefonía Pública posee proveedores específicos y por separado para labores de mantenimiento, instalación, diseño de instalación, recaudación, limpieza, licencias y proceso de reacondicionamiento de los equipos y cabinas públicas. Son varios agentes involucrados en la operación y cada uno no desarrolla procesos que terminen de engranar de manera correcta. Esto puede generar que los equipos no se encuentren operativos al 100% y no se

<sup>8</sup> Diagrama de Ishikawa, una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de mayor importancia las causas potenciales que contribuyen a crear un efecto o problema determinado. Fue creado por Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio en 1943 para su uso por los Círculos de Calidad. También se le conoce como espina de pescado.

encuentren aptos para el consumo. Además, ante costos altos que se mantienen de contratos con los proveedores en antiguas gestiones, puede que se posponga o se dejen de realizar ciertas gestiones por ahorro.

Mientras tanto, el personal encargado del control y la gestión no posee mayor incentivo o motivación ante la seguidilla de resultados negativos y una curva descendente que parece no parar. A esto se suma la carga laboral que incrementa ante las incidencias que se van presentando y que no poseen soluciones inmediatas. Si los encargados de la administración no estamos alineados, de igual manera va a repercutir en las labores de coordinación para que puedan mantener la planta correctamente operativa.

Finalmente, nos enfrentamos a la problemática de los teléfonos públicos y sus ubicaciones. La mayor cantidad de teléfonos se encuentran en lugares donde el uso es mínimo o nulo. Estos no generan ganancias, por el contrario, representan un costo de mantenimiento innecesario. La alternativa es proceder a retirarlos. Por otra parte, tenemos teléfonos públicos que sí tienen un buen consumo por parte de los clientes, sin embargo, el costo de arrendamiento es muy alto, superior a los ingresos que las cabinas generan. Por lo tanto, están bien ubicados, pero terminan representando pérdidas en la ecuación final. La mayoría de estos se encuentran ubicados en entidades privadas con un giro de negocio retail como supermercados, centros comerciales; lugares con una alta densidad y los teléfonos ubicados en zonas con alto tránsito.

### **Entrevistas**

Para este proyecto, se utilizará como técnica de investigación cualitativa a la entrevista enfocada, puesto que la persona entrevistada es nuestra fuente directa y conoce la problemática en la que nos estamos enfrentando, pudiendo establecer ciertas hipótesis que nos ayude con el desarrollo de posibles soluciones o estrategias. El desarrollo de estas es parte de la labor que realizamos en Claro para poder mantener nuestro servicio de la mejor manera. Nuestras fuentes de consulta son internas debido a que no podemos apoyarnos con la competencia o con nuestros organismos reguladores debido a estrategias de mercado, a pesar de que entendemos la problemática es general a nivel internacional.

Nuestro primer entrevistado es el Jefe de Telefonía Pública de Claro, Edilberto Antonio Suarez Falcone, con quien venimos realizando una gestión directa contra la problemática expuesta.

Se detalla el desarrollo de la entrevista, a continuación:

**1. ¿Cuál es la gestión que se realiza en el área de Telefonía Pública?**

**Respuesta:**

Somos responsables de la operación, mantenimiento y supervisión de una planta de 8,000 teléfonos públicos.

Nos encargamos de gestionar con las demás áreas de la empresa para que el negocio de telefonía pública opere.

**2. Telefonía Pública es un servicio que viene siendo afectado por un decrecimiento en el consumo. ¿Cuáles crees que son las causas?**

**Respuesta:**

La alta penetración en la telefonía móvil donde casi todos tienen un teléfono celular para comunicarse y las tarifas de dicho servicio son iguales e incluso mejores que las de la telefonía pública.

El uso alterno de otras formas de comunicación como el WhatsApp.

**3. ¿Por qué crees que nuestros accionistas mantienen el servicio en varios países donde tenemos presencia?**

**Respuesta:**

Por presencia de marca y para rentabilizar la inversión ya realizada en años anteriores, así mismo a pesar de la tendencia decreciente, todavía hay un sector de la población que utiliza la telefonía pública y nos dejan ingresos mensuales.

**4. ¿Cuál consideras que debe ser la gestión por parte del área de telefonía pública ante las condiciones negativas del comportamiento del mercado?**

**Respuesta:**

Si los ingresos no pueden aumentar por la tendencia entonces debemos generar ahorros y ser eficientes. En ese sentido tenemos que se pueden integrar los diversos proveedores de servicio como la recaudación, la limpieza, las instalaciones, el mantenimiento, entre otros con un solo operador o socio comercial lográndose ahorros importantes y al estar centralizado una eficiencia de la operación.

Otra acción, sería la generación de nuevos servicios a partir del teléfono público como que sea un punto de internet, la venta de recarga o incluso como hacen en Colombia

una forma de ahorro para el sector de la población no bancarizado, donde utilizan el teléfono público de interior (TPI) como una cuenta bancaria donde depositan monedas y van ahorrando, teniendo incluso una tarjeta de débito.

**5. ¿Cuál de las alternativas antes mencionadas, consideras que sería la solución para ejecutar?**

**Respuesta:**

La integración de los servicios a través de un socio comercial en donde se genere un ganar – ganar para ambas partes.

**6. ¿Cuáles son los beneficios de la solución escogida?**

**Respuesta:**

Ahorro en los costos, eficiencia en la operación porque ya no dependemos de la coordinación y sincronización de diferentes proveedores, así mismo ellos (el socio comercial) es el principal interesado en realizar ventas e instalaciones de calidad para que se justifiquen los costos de los servicios que brindan.

**7. ¿Cuál crees que será el futuro del servicio de Telefonía Pública?**

**Respuesta:**

Probablemente decreciente en cuanto a las llamadas de voz, pero se tendrá que reinventar con nuevos servicios como los de venta de recarga o punto de internet.

Nuestra segunda entrevistada es la Gerente de Planeamiento y Control de Gestión de la Dirección de Administración y Finanzas de Claro, Rocío Milagros Rupay Castro, quien se encuentra directamente relacionada con la auditoría de nuestros resultados económicos para hacer más eficiente nuestra operación y minimizar pérdidas en general para nuestra empresa. Toda estrategia comercial debe tener el visto de vuestra gerencia para confirmar que está alineada con los objetivos financieros de la empresa. Por parte de su equipo, recibimos la información que nos sirve para realizar una medición de cómo estamos en cifras.

Se detalla el desarrollo de la entrevista, a continuación:

**1. ¿Cómo enfocar una estrategia con Telefonía Pública tomando en cuenta los altos costos y la reducción de ingresos?**

**Respuesta:**

Por la parte de Ingresos, revisar el tráfico por cada una de las estaciones que tenemos. Salir de aquellas zonas donde tenemos menos tráfico e instalarlos en zonas de mayor densidad. Redimensionar. Disminuir la planta, especialmente en aquellos que se encuentran más alejados para minimizar los costos de operación.

- 2. Ya se está realizando ese tipo de traslados y los costos de la mano de obra nos brindan análisis de rentabilidad con resultado negativo que permitan aprobar dichos proyectos.**

**Respuesta:**

Si dichos costos imposibilitan el traslado de los equipos, la alternativa es retirarlos y desecharlos para evitar generar costos por mantenimiento y sacarlos del mapa para evitar que esto siga elevando la operación.

- 3. Tenemos la oportunidad de integrar la operación de varios proveedores en uno solo.**

**Respuesta:**

Dicha alternativa ya está en negociación y se puede aprovechar la sinergia para minimizar costos, considerando que ellos se pueden encargar de todas las labores que representaban inversión desde el proceso de venta.

- 4. Otra de las alternativas que tenemos en consideración es la de darle uso a las cabinas instaladas y utilizarlo como punto de recarga.**

**Respuesta:**

Nuestro objetivo debe ser que no genere pérdidas, buscar el punto de equilibrio y mantener los teléfonos públicos como imagen. Para el desarrollo de software adicional, debemos cuantificar con los posibles proveedores y determinar si nos conviene.

- 5. ¿Cómo ves el teléfono público de aquí a 5 años?**

**Respuesta:**

Si no le agregamos valor agregado, este va a desaparecer. Por la situación en la que se encuentra, puede que termine sucediendo. Así se encuentra el mercado y no veo que la curva de ingresos pueda elevar.

- 6. ¿Quién toma la decisión de retirar los teléfonos públicos?**

**Respuesta:**

Esta decisión le corresponde a nuestra dirección general en conjunto con México. Para ello, debe haber una negociación con el estado peruano, en la cual se puedan realizar modificaciones al contrato de concesión de servicios de telecomunicaciones, sensibilizando el estado en el que nos encontramos a nivel internacional.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS**

De acuerdo con las condiciones del producto, ante el resultado de la entrevista y las hipótesis generadas, la situación que se va presentando según el comportamiento del mercado, es necesario identificar alternativas que se puedan ejecutar en un corto plazo para generar mejoras en rentabilidad económica, así como hacer más eficiente la operación.

#### **Alternativas de solución**

1. La primera alternativa de solución va de la mano con aprovechar nuestra planta instalada generando mayor valor agregado como parte de nuestro objetivo general. Estos equipos cuentan con las licencias de funcionamiento y dichos teléfonos se encuentran ubicados en zonas estratégicas al alcance de nuestros clientes. Si la necesidad de comunicarse a través de un equipo de telefonía pública ha disminuido, debido al incremento del consumo de telefonía móvil, podemos ofrecer el servicio de recarga de saldo a través de dichos dispositivos para satisfacer la demanda y tener un canal adicional de distribución. Las recargas servirán para atender en mayoría a nuestros clientes de tipo prepago y puedan acceder a diversas promociones y bonos que le ofrece la oferta comercial vigente. Para poder implementar dicha solución es necesario ponernos en contacto con los proveedores, desarrolladores del software, para que se implemente esta función en todas las cabinas. Dichos costos adicionales, serán materia de negociación, entre la empresa fabricante y la nuestra. Esta opción puede ser ejecutada en el mediano plazo. No tenemos proveedores elegidos que puedan desarrollar esta alternativa, sin embargo, podemos considerar costos referenciales sobre alternativas de un proveedor. Nuestros teléfonos instalados fueron adquiridos en última compra hace más de 5 años. Esta opción es más compleja de aplicar por temas de factibilidad técnica según se consultó con expertos en el área tecnológica de operación y mantenimiento de redes y tiene que ver con el tipo de tecnología con la que trabajan nuestros teléfonos públicos de exterior. Para la evaluación de este proyecto, se considera un plazo de tiempo de 36 meses y solo manteniendo la cantidad de teléfonos públicos mínima requerida por el estado peruano. El ingreso proyectado por cada teléfono público sería S/. 200 y se desarrolla en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 7

Costo Referencial de la Implementación del Servicio de Recarga

A) Cotización proveedor	
Precio de Venta Unitario TPI	\$390.00
Configuración Opción de Recarga	\$0.00
	<b>\$390.00</b>
B) Cantidad de TPI de a instalar	360
C) Inversión	<b>\$140,400.00</b>
D) Ingreso Proyectado Anual	<b>\$265,846.15</b>
E) Indicador de Rentabilidad VAN	<b>\$272,026.47</b>

Fuente: Elaboración propia. VAN positivo con TIR Mensual de 8.96%. Cifras en dólares.

2. La segunda alternativa consiste en retirar aquellos teléfonos que se encuentran con poco o nada de uso y reinstalarlos en zonas estratégicas. Estas pueden ser donde se encuentran la mayor concentración de clientes que generan mayor consumo. Con esta opción se requiere de una mayor inversión debido a que se tiene que generar pagos por la desinstalación e instalación, así como los diseños necesarios para poder implementar el cableado que conecte nuestra fibra óptica con los terminales. El objetivo de esta alternativa es mantener únicamente aquellos que siguen siendo utilizados para superar el punto de equilibrio y volver a generar ganancias en lo posible. Es una medida que se puede aplicar en el corto y mediano plazo. Los costos de desinstalación varían según el tipo de cabina que se retirará. Tenemos aquellos que se encuentran anclados en muros, donde el precio es más económico y cabinas que cuentan con pedestal simple, doble y triple, que por las dimensiones demandan de unidades de transporte de mayor valor. Como costo referencial de dicha tarea, de acuerdo con la cotización de nuestro actual proveedor, se considerarán PEN 300. Luego de la desinstalación, pasan por un proceso de reacondicionamiento como el pintado, cambio de piezas, entre otros, para dejar el equipo operativo. Luego, se vuelve a reinstalar el teléfono siempre que se apruebe el costo de instalación. Esta última actividad requiere elaborar estudios de factibilidad que permitan identificar el costo de mano de obra y materiales a utilizar. No existen costos fijos, puesto que son considerados de acuerdo a la cantidad y ubicaciones definidas comercialmente y técnicamente del teléfono público como del equipo de datos y el cableado que se debe implementar.

Si elegimos esta alternativa y sólo se procede con el retiro de los teléfonos públicos, el ahorro se incrementará en mayor valor. Un único pago por la desinstalación y dejaríamos de asumir los costos de mantenimiento que requerían con la cabina y equipo desinstalado. La cantidad representa un 65%<sup>9</sup> de la planta operativa, 1,684 unidades, como se muestra en la Tabla 3, asumiendo como único pago la cifra superior a PEN<sup>10</sup> 500K. Teniendo un costo de operación anual en el 2016, como se muestra en la tabla 6, superior a los PEN 6M, podemos generar un ahorro anual a futuro superior a los PEN 4M. Esto afectaría también los ingresos que se podrán calcular según la planta operativa que quede existente. De acuerdo a las cifras actuales, la planta que se mantendría representa el 45% de los ingresos, mientras que en costos de mantenimiento, debido a que son los equipos en mejor estado, son el 25% del costo anual en el 2016. Por lo tanto, en la siguiente tabla se culmina con un comparativo de la utilidad operativa que se puede proyectar.

Tabla 8  
*Diferencia de Costos 2016 con la reducción propuesta*

A) Condiciones Comerciales	
Ingresos Telefonía Pública 2016	S/. 7,425,000
Costos de Mantenimiento 2016	S/. 6,035,000
<b>Utilidad Bruta 2016</b>	<b>S/. 1,390,000</b>
B) Cotización proveedor	
Retiro de equipo y cabina simple	S/. 167.86
Retiro de medio de acceso	S/. 132.24
	S/. 300.10
C) Cantidad de TPE de baja proyectada	
	1684
D) Inversión	
	S/. 505,413.42
E) Proyección post retiro	
Ingreso anual proyectado	S/. 3,341,250
Costo anual proyectado	S/. 1,508,750
<b>Utilidad Bruta post retiro</b>	<b>S/. 1,832,500</b>

Fuente: Elaboración propia. La proyección se basa en la base de teléfonos públicos que mantiene que generan mayor cantidad de ingresos y representan menor cantidad de costos de mantenimiento. Con mayor utilidad bruta, mejora la rentabilidad.

<sup>9</sup> 65% es una cantidad referencial, considerando la cantidad de teléfonos públicos con bajos ingresos o consumo nulo.

<sup>10</sup> PEN, Sol: moneda peruana, por su código ISO.

3. Finalmente, la tercera alternativa consiste en integrar actividades de varios proveedores en menor cantidad, teniendo la posibilidad de negociar con una sola empresa y que esta se desenvuelva en la labor de mantenimiento, recaudación, limpieza, entre otros. Dicha opción puede ser ejecutada en el corto plazo generando una importante reducción de los costos de operación que se vienen presentando. Dejar de asumir costos fijos por el servicio y convirtiéndolos en una cantidad variable, según el tráfico recaudado. De esta manera, más que un proveedor, tendríamos un socio estratégico que se encargue de mantener el servicio operativo, puesto que a medida que generen más ingresos, permitirá tener una mayor ganancia. Por trabajos de limpieza, se invierte mensualmente PEN 30K (treinta mil soles), por trabajos de recaudación, el 10% de lo recaudado con un monto de salvaguarda de PEN 60K y por el caso de mantenimiento, tenemos costos mensuales superiores a PEN 300K, llegando en diciembre 2016 a reportar costos de PEN 658K (Derivado de labores de mantenimiento correctivo donde implican trabajos de planta externa). Esta integración de actividades le permitiría obtener al proveedor único, pago porcentual de acuerdo con el dinero que recauden y podríamos realizar control a través de nuestros sistemas gestores. Las actividades de mantenimiento serían las de realizar correcciones simples, dado que las más complejas como una ruptura de fibra óptica, por ejemplo, deben ser atendidas por equipos de mantenimiento de planta externa.

*Tabla 9*

*Ahorro de costos mensual según propuesta de integración de proveedores*

A) Costos de proveedores mensual por actividad	
Mantenimiento	S/. 300,000.00
Recaudación	S/. 60,000.00
Limpieza	S/. 30,000.00
Mensual	S/. 390,000.00
B) Cantidad de TPE instalados a Diciembre 2016	2591
C) Ingresos recaudados Diciembre 2016	<b>S/. 275,152.00</b>
D) Cambio de comisión de fijo a variable Propuesta del 50% de lo recaudado.	<b>S/. 137,576.00</b>
E) Ahorro costos de operación mensual	<b>S/. 252,424.00</b>

## **CAPÍTULO 6.**

### **JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA**

Considerando que el servicio seguirá generando menos ingresos, la solución escogida es la segunda que consiste en retirar la cantidad de teléfonos que nos representan pérdida. Si el negocio no nos permite incrementar las ganancias, debemos retirar todos los teléfonos que no están siendo usados o muy poco para así evitar tener que considerarlos dentro de nuestros trabajos y programación de mantenimiento provocando una reducción en los operativos. En la tabla 8 se detalla la proyección en la inversión que se puede realizar para la implementación de esta solución y una mejora en la utilidad operativa cercana al 32%.

Con respecto a la inversión, por parte de Claro, los retiros establecen un costo en promedio unitarios de PEN 300, tarifa considerada en la labor por cada cabina y equipo mural. Luego de realizar el análisis de la cantidad para obtener un punto de equilibrio, deberíamos mantener solo el 35% de la planta, cantidad superior a la que estamos obligados en mantener por regulación. Dicha inversión de la mano de obra de desinstalación representaría más de medio millón de soles, PEN 500,000. Al proceder con el retiro de esa gran cantidad de teléfonos nos permitirá mantener aquellos que sí generan consumo (estos teléfonos que permanecen representan un porcentaje de ingresos superior al 45% de lo recaudado en el 2016.) y mantenimiento únicamente por esa cantidad, representando una menor brecha entre los ingresos y egresos de esta división de negocio.

En paralelo se puede adoptar la solución de integrar proveedores, aplicado en el corto plazo, tomando en cuenta que se convocará a varios proveedores definiendo las condiciones técnicas y económicas. Que puedan desarrollar, principalmente, las labores de mantenimiento y recaudación. Claro posee una cantidad de proveedores que ya ofrecen servicios similares en otras divisiones de negocio. Por ello, el proceso puede ser más ágil en cuanto a la habilitación. Como todo nuevo proveedor, deberá pasar por un periodo de aprendizaje y una curva en la cual se debe adaptar a las funciones integradas.

Finalmente, si se llegara aceptar una renta variable por mantenimiento en función a los ingresos que los teléfonos públicos realicen, permitiría disminuir considerablemente la cantidad de renta mensual que se viene asumiendo en el transcurso de este tiempo. Esta opción es viable, puesto que la competencia, Telefónica del Perú, está generando dicha acción con un proveedor español.

## **CAPÍTULO 7.**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para empezar con esta implementación, debemos realizar un análisis general coordinado con nuestras áreas comercial, finanzas y legal. Se define el primer bloque de teléfonos públicos que serán retirados. Por capacidad de operación y negociación con las entidades donde se tienen ubicados los teléfonos, se estima un periodo de ejecución de seis meses. Muchos de los teléfonos se encuentran en propiedad privada amparados por la firma de convenios. Estos tienen condiciones de salida que implican determinadas acciones que se considerarán para definir los plazos de ejecución. Dichos retiros en grandes cantidades también pueden ser negociados y establecer tarifas más económicas para que podamos orientar en el objetivo de ahorro. Cabe precisar que al culminar con estas labores, los equipos y cabinas serán devueltos a nuestros almacenes, donde se definirá con cuántos equipos nos mantendremos para derivarlos a ser reacondicionados o eliminarlos de manera definitiva, debido a los altos costos de almacenamiento. (Ver tabla 8).

Con respecto a la opción de re instalar los teléfonos retirados, se deberán considerar pocas unidades puesto que tenemos incremento en el costo logístico, de mantenimiento y de la futura instalación.

En paralelo, se puede generar la invitación a participar de este nuevo proyecto a todas las empresas vinculadas con el negocio de servicios fijos. Se establecen las condiciones técnicas y económicas para poder negociar entre ambas partes, según aquellos interesados. Luego, se define por la opción que se considere más beneficiosa para la gestión de la empresa.

Las condiciones de operación de esta empresa están orientadas a que se haga cargo de la operación del negocio, generando actividades como instalación, retiro de teléfonos públicos, mantenimiento correctivo, ante las incidencias, así como la recaudación del dinero que nuestros usuarios depositan.

Dicha empresa debe tener la capacidad de brindarnos un adecuado nivel de servicio que sea beneficioso para generar sus propias ganancias. A medida que los teléfonos públicos generen mejores ingresos o hagan más eficientes los costos, podrán obtener una mayor retribución. Estas condiciones económicas deberán estar sujetas a un pago de comisión variable, porcentaje de la cantidad que los teléfonos recauden.

A continuación, se muestra el diagrama de Gantt con las actividades de la implementación propuesta a realizar de manera semanal, durante el siguiente periodo de seis meses:

Tabla 10.  
Diagrama de Gantt. Implementación de la propuesta.

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Definición general de los teléfonos públicos que se retirarán.	■	■	■	■																				
Negociación con la entidad privada para dar por concluido el convenio de la instalación de teléfonos públicos.	■				■				■				■				■				■			
Firma de adendas o documento que de por concluida la relación contractual con la entidad privada.			■				■				■				■				■				■	
Trámite de licencias para los trabajos en vía pública.			■				■				■				■				■				■	
Ejecución del retiro de los teléfonos públicos.			■				■				■				■				■				■	
Devolución de equipos y cabinas a los almacenes de Claro.				■				■				■				■				■				■
Envío de cabinas y equipos para reacondicionamiento.				■								■				■				■				■
Informe de equipos y cabinas para eliminar como chatarra.				■								■				■				■				■
Medición de Ingresos y Costos de la planta operativa.							■								■				■				■	

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 8.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Las condiciones para ofrecer el servicio de telefonía pública son negativas. La transformación digital afecta considerablemente a nuestros consumidores que están dejando en el olvido a los teléfonos públicos.

El incremento del consumo de internet a través de la telefonía móvil seguirá afectando hasta que estos equipos queden en completo desuso. No hay un panorama alentador y no se avizora un cambio en el corto o mediano plazo.

El servicio, a pesar del decrecimiento, aún sigue generando ingresos, por ello, todavía es tiempo de seguir elaborando nuevas estrategias para hacer eficiente la operación.

#### **Recomendaciones**

Es recomendable reinventar esta atención al consumidor final, aplicando mayor valor agregado a la visita que se puedan realizar en dichas cabinas en vía pública y sedes privadas.

La medida que se sugiere en el presente documento es para que puedan manejar en el corto plazo la parte financiera, acortando la brecha que existe entre los costos y los ingresos. Sin embargo, esto será un paliativo, puesto que se debe de pensar en que alternativas a ofrecer en el largo plazo, tomando en consideración que por concesión estamos obligados a mantener el servicio durante la siguiente década, excepto que se renegocie las condiciones de lo estipulado por el acuerdo con el estado peruano.

La opción de ofrecer servicios de auto recarga de saldo para clientes prepago es una buena alternativa, solo que se dificulta ante la poca o nula presencia de empresas que desarrollen software especializado para los modelos de teléfonos públicos con los que contamos.

El retiro definitivo del servicio de telefonía pública no es una opción ante nuestra responsabilidad desde el punto de vista legal y por decisión de nuestros accionistas. Esta situación es un fenómeno mundial, en México, país origen de nuestro capital, como en España y aquí en Perú, se continuará. No obstante, se puede proceder con el retiro parcial, de manera tal, que permita volver a ser un negocio rentable con opción a mantener aquellas ubicaciones que se encuentran en zonas de mayor densidad para aprovechar futuras soluciones o servicios con nuevo valor agregado.

Finalmente, nuestros teléfonos públicos siguen sirviendo para manejar contingencias como desastres naturales dado que están instalados con tecnología alámbrica, lo cual permite mantener el servicio y evitar una fácil saturación como puede suceder con la tecnología móvil. Inclusive, aún sirven para atender a nuestra población en caso sufran la falta de saldo para realizar llamadas, agotamiento de la batería o el robo o hurto de sus celulares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- América Móvil Perú SAC - Claro (2017) – Información Institucional y de Responsabilidad Social. Perú. Recuperado de: <http://www.claro.com.pe/institucional/>
- Diario El Peruano (2012) – Comunicado de Resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03. Perú. Recuperado de: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/declaran-aprobada-transferencia-de-concesiones-de-titularida-resolucion-vice-ministerial-n-136-2012-mtc03-780765-1/>
- Diario Gestión (2017) – Ingresos de TDP cayeron 3.7% en el 2016 afectados por negocios tradicionales [Versión electrónica]. Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/ingresos-tdp-cayeron-3-7-2016-afectados-negocios-tradicionales-128362>
- Diario El Mundo (2016) – ¿Cuándo se va a retirar la última cabina de teléfono en España? [Versión electrónica]. España. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/16/58530b02ca47414a118b463c.html>
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. (2007) – Administración de Costos. Contabilidad y Control. México: Cengage Learning Editores.
- Horngrén, Charles T. (2012) – Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. México: Pearson.
- Ishikawa, Kaoru (1986) – ¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa. Colombia: Editorial Norma.
- Mendieta, Susana (2016) – La Telefonía Pública se queda en las sombras, Diario Milenio. México. Recuperado de: [http://www.milenio.com/negocios/telefonía-publica-queda-sombras\\_0\\_758924124.html](http://www.milenio.com/negocios/telefonía-publica-queda-sombras_0_758924124.html).
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC (2017) – Principales contratos de concesiones. Perú. Recuperado de: [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/principales\\_contratos/principales\\_contratos.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/principales_contratos/principales_contratos.html).
- Morillo, Marisela (2001) – Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos, Actualidad Contable FACES. Venezuela. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/257/25700404/>
- Muñoz Quiroz, Manuel Fernando (2011) – Reducción de Costos en una red de telefonía fija en el Perú mediante la optimización de distancias en la red de transmisión. (Tesis de Maestría). Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad Nacional de Ingeniería. Perú. Recuperado de: [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/153/1/munoz\\_qm.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/153/1/munoz_qm.pdf)
- Noticias de CISCO (2016) – El tráfico global de datos móviles se multiplicará por siete entre 2016 y 2021. Recuperado de: <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1104101029005/el-trafico-global-de-datos-moviles-se-multiplicara-por-siete-entre-2016-y-2021.1.html>
- Osiptel (2017) – Indicadores del Servicio Telefónico en la Modalidad de Teléfonos Públicos. Perú. Recuperado de: <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/4-indicadores-del-servicio-telefonico-en-la-modalidad-de-te>.

Porter, Michael E. (2008) – Ser Competitivo. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.

Real Academia Española. (2017). Diccionario de la Lengua Española. [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://www.rae.es/>.

SEMANAeconómica.com (2017) – Telefonía pública no desaparecerá: el negocio apunta a una transformación. Perú. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/246920-telefonía-publica-no-desaparecera-el-negocio-apunta-a-una-transformacion/>

Villanueva Napurí, Jesús Otto (2010) – Acceso universal a las tecnologías de la información y la comunicación en las zonas rurales del Perú. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1421/VILLANUEVA\\_NA\\_PURI\\_JESUS\\_ACCESO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1421/VILLANUEVA_NA_PURI_JESUS_ACCESO.pdf?sequence=1)

## ANEXOS

**1. Adenda al contrato de concesión para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones de distribución de radiodifusión por cable, portador local, portador larga distancia nacional y telefonía fija local, firmado el 25 de abril del 2012.**

Se adjunta al presente anexo adendas de la concesión para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones en las cuales se especifica las condiciones legales y la relación de contratos firmados por el estado con la empresa privada, concesionaria del servicio de telefonía pública. En esta adenda se enuncia todos los documentos considerados que otorga el estado para que la empresa América Móvil Perú S.A.C. pueda ofrecer los servicios públicos de telecomunicaciones.



MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 380 Letras: Ochocientos ochenta
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 380 Letras: Ochocientos ochenta y dos
--	---

**ADENDA AL CONTRATO DE CONCESIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE TELECOMUNICACIONES DE DISTRIBUCIÓN DE RADIODIFUSIÓN POR CABLE, PORTADOR LOCAL, PORTADOR LARGA DISTANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL Y TELEFONÍA FIJA LOCAL**

Conste por el presente documento, la adenda al Contrato de Concesión para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones de distribución de radiodifusión por cable, portador local, portador larga distancia nacional e internacional y telefonía fija local, que celebran de una parte, el **MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES**, en adelante **EL MINISTERIO**, representado por el señor Juan Carlos Mejía Cornejo, Director General de la Dirección General de Concesiones en Comunicaciones, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 08271955, con domicilio en el Jr. Zorritos N° 1203, Lima 1, debidamente autorizado para suscribir la presente Adenda según Resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03 de fecha 23 de abril de 2012, y de la otra parte **TELMEX PERÚ S.A.**, identificada con R.U.C. N° 20264695385, con domicilio legal en Av. Nicolás Arriola N° 480, Santa Catalina, distrito de La Victoria, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por el señor Juan José Rivadeneyra Sánchez, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 08254539, con facultades suficientes para suscribir la presente Adenda según el Acta de Junta General de Accionistas de fecha 1 de mayo de 2011, a quien en adelante se le denominará **LA CEDENTE**, así como la empresa **AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.**, identificada con R.U.C. N° 20467534026, con domicilio legal en Av. Nicolás Arriola N° 480, Santa Catalina, distrito de La Victoria, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por el señor Oscar Humberto Chávez López, identificado con Carnet de Extranjería N° 000322698, con facultades suficientes para suscribir la presente Adenda según poder inscrito en la Partida N° 11170586 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, a quien en adelante se le denominará **LA CESIONARIA**; en los términos y condiciones siguientes:

**PRIMERA.- ANTECEDENTES**

**Con relación al servicio público de distribución de radiodifusión por cable.-**

- I.1 Mediante Resolución Ministerial N° 334-95-MTC/15.17, de fecha 8 de agosto de 1995, se otorgó concesión a favor de la empresa YOMEL PERÚ S.A., para la prestación del servicio público de distribución de radiodifusión por cable, por el plazo de veinte (20) años, en el área de cobertura que comprende los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Lince, Jesús María, Magdalena, San Isidro, Miraflores, Barranco, Chorrillos, Surquillo y La Molina, en la Provincia de Lima y Los Distritos de Chiclayo, Reque, Monsefú, José Leonardo Ortíz, Pisci, La Victoria, Pimental, Eten, Saña y Santa Rosa, en la provincia de Chiclayo. El contrato de concesión fue suscrito el 5 de setiembre de 1995.
- I.2 Mediante Resolución de Presidencia N° 010-97-PD/OSIPTEL, del 25 de febrero de 1997, se otorgó concesión a favor de la empresa BOGA COMUNICACIONES S.A., para la prestación del servicio público de distribución de radiodifusión por cable en la modalidad de cable alámbrico u óptico, en el distrito de San Juan de Lurigancho, provincia y departamento de Lima; aprobándose el contrato de concesión mediante Resolución Ministerial N° 180-97-MTC/15.03, el mismo que fue suscrito el 20 de mayo de 1997.
- I.3 Mediante Resolución Ministerial N° 338-98-MTC/15.03, de fecha 10 de agosto de 1998, se amplió el área de concesión otorgada a la empresa BOGA COMUNICACIONES S.A., a los distritos de Ate, Barranco, Breña, Comas, Chorrillos, El Agustino, Independencia, Jesús María, La Molina, La Victoria, Cercado, Lince, Los Olivos, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, Santa Anita, San Borja, San Isidro, San Juan de Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo, de la provincia y departamento de Lima; y los distritos de Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla y



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 380 Letras: Ochocientos ochenta
--	---



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>391</u> Letras: <u>trescientos noventa y uno</u>
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>288</u> Letras: <u>doscientos ochenter y tres</u>
--	--

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

La Punta, de la provincia Constitucional del Callao; suscribiéndose la adenda correspondiente el 29 de setiembre de 1998.

- I.4 Mediante Resolución Ministerial N° 324-2000-MTC/15.03, de fecha 27 de junio de 2000, se modificó el área de concesión otorgada a la empresa YOMEL PERÚ S.A., mediante la Resolución Ministerial N° 334-95-MTC/15.17; siendo la nueva área de concesión sólo los distritos de la provincia de Chiclayo.
- I.5 Mediante Resolución Viceministerial N° 496-2001-MTC/15.03 de fecha 13 de julio de 2001, se transfirió a favor de la BOGA COMUNICACIONES S.A., la concesión otorgada a la empresa YOMEL PERÚ S.A. mediante Resolución Ministerial N° 334-95-MTC/15.17, modificada por Resolución Ministerial N° 324-2000-MTC/15.03, para la prestación del servicio público de distribución de radiodifusión por cable en los distritos de Chiclayo, Reque, Monsefú, José Leonardo Ortiz, Picsi, La Victoria, Pimentel, Eten, saña y Santa Rosa, de la provincia de Chiclayo, del departamento de Lambayeque; habiéndose suscrito la adenda correspondiente el 17 de octubre de 2001.
- I.6 Mediante Resolución Ministerial N° 458-2002-MTC/15.03, de fecha 5 de agosto de 2002, se amplió el área de concesión otorgada a la empresa BOGA COMUNICACIONES S.A. a los distritos de Ancón, Carabayllo, Chacabayo, Cieneguilla, Lurigancho, Lurin, Pachacamac, Pucusana, Puente Piedra, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa, Villa El Salvador y Villa Maria del Triunfo, de la provincia y departamento de Lima, y el distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao; habiéndose suscrito la adenda correspondiente el 16 de agosto de 2002.
- I.7 Mediante Resolución Ministerial N° 906-2006-MTC/03, de fecha 26 de diciembre de 2006, se amplió el área de concesión otorgada mediante Resolución de Presidencia N° 010-97-PD/OSIPTEL, modificada por las Resoluciones Ministeriales Nos. 338-98-MTC/15.03 y 458-2002-MTC/15.03 a la empresa BOGA COMUNICACIONES S.A., incluyendo todo el territorio de la República del Perú, a excepción del área que cuenta con concesión, según Resolución Ministerial N° 334-95-MTC/15.17, modificada por Resolución Ministerial N° 324-200-MTC/15.03 y según Resolución de Presidencia N° 010-97-PD/OSIPTEL modificada con Resoluciones Ministeriales Nos. 338-98-MTC/15.03 y 458-2002-MTC/15.03; suscribiéndose la adenda correspondiente el 10 de enero de 2007.
- I.8 Mediante Resolución Ministerial N° 530-2007-MTC/03, de fecha 20 de setiembre de 2007, se amplió la modalidad del servicio público de distribución de radiodifusión por cable, concedido a BOGA COMUNICACIONES S.A.C. mediante Resolución de Presidencia N° 010-97-PD/OSIPTEL, modificada por las Resoluciones Ministeriales Nos. 338-98-MTC/15.03, 458-2002-MTC/15.03 y 906-2006-MTC/03, a Difusión Directa por Satélite, ampliando para dicha modalidad el área de concesión a todo el territorio de la República del Perú, suscribiéndose la adenda correspondiente el 16 de noviembre de 2007.
- I.9 Mediante Resolución Viceministerial N° 1066-2007-MTC/03 de fecha 19 de diciembre de 2007, se aprobó las transferencias de concesiones otorgadas a la empresa BOGA COMUNICACIONES S.A.C., mediante Resolución de Presidencia N° 010-97-PD/OSIPTEL, modificada por Resoluciones Ministeriales Nos. 338-98-MTC/15.03, 458-2002-MTC/15.03, 906-2006-MTC/03 y 530-2007-MTC/03, así como mediante Resolución Ministerial N° 334-95-MTC/15.17, modificada por Resolución Ministerial N° 324-2000-MTC/15.03, para la prestación del servicio público de distribución de radiodifusión por cable, en las modalidades de cable alámbrico u óptico y de difusión directa por satélite, a favor de la empresa TELMEX PERÚ S.A. La adenda correspondiente, fue suscrita el 31 de enero de 2008.



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>381</u> Letras: <u>trescientos ochenta y uno</u>
--	---



MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 392 Letras: Trececientos noventa y dos
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 284 Letras: ochenta y cuatro
--	--

**Con relación al servicio portador local.-**

- I.10 Mediante Resolución Ministerial N° 061-96-MTC/15.17 de fecha 5 de febrero de 1996, se otorgó a la empresa RED DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE TELECOMUNICACIONES S.A. (RESETEL S.A.) concesión para la prestación del servicio portador local en las modalidades conmutado y no conmutado, en las ciudades de Lima y Callao; suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 17 de abril de 1996.
- I.11 Con fecha 22 de julio de 1998, RESETEL S.A. comunicó a esta Administración el cambio de su denominación social a FIRSTCOM S.A. y, posteriormente, con fecha 7 de setiembre de 2000, FIRSTCOM S.A. comunicó el cambio de su denominación social por AT&T PERÚ S.A., según escritura pública de fecha 29 de agosto de 2000.
- I.12 Mediante Resolución Ministerial N° 547-2001-MTC/15.03, de fecha 26 de noviembre de 2001, se otorgó concesión a la empresa AT&T PERÚ S.A., para la prestación del servicio público portador local por el plazo de veinte (20) años, en el área que comprende los departamentos de Arequipa, La Libertad, Tacna, Cusco, Lambayeque, Piura, Junín, Ica, Cajamarca, Ancash y Loreto; suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 8 de enero de 2002.
- I.13 Con P/D N° 011042 de fecha 26 de febrero de 2004, la empresa AT&T PERÚ S.A. comunicó el cambio de su denominación social por TELMEX PERÚ S.A., conforme a la escritura pública de fecha 25 de febrero de 2004, inscrita en la Partida N° 00127523 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima.
- I.14 Mediante Resolución Directoral N° 957-2004-MTC/27, de fecha 22 de octubre de 2004, se asignó a la empresa TELMEX PERÚ S.A. espectro radioeléctrico en las Bandas de 10 150 – 10 300 MHz y 10 500 – 10 650 MHz, en los Canales 13, 14, 15 y 16, para la prestación del servicio portador local en los departamentos de Arequipa, Cusco, Lambayeque, La Libertad, Piura y Cajamarca.
- I.15 Mediante Resolución Ministerial N° 872-2004-MTC/03, de fecha 25 de noviembre de 2004, se amplió el área de la concesión otorgada a la empresa TELMEX PERÚ S.A. mediante la Resolución Ministerial N° 061-96-MTC/15.17, al departamento de Lima y la Provincia constitucional del Callao, para la prestación del servicio portador local, suscribiéndose la adenda respectiva el 20 de enero de 2005.
- I.16 Mediante Resolución Ministerial N° 281-2005-MTC/03, de fecha 9 de mayo de 2005, se amplió el área de concesión otorgada mediante Resolución Ministerial N° 547-2001-MTC/15.03 a la empresa TELMEX PERÚ S.A. incluyendo la provincia de Coronel Portillo, del departamento de Ucayali, para la prestación del servicio portador local; suscribiéndose la adenda respectiva el 19 de mayo de 2005.
- I.17 Mediante Resolución Ministerial N° 386-2006-MTC/03, de fecha 15 de mayo de 2006, se otorgó a la empresa TELMEX PERÚ S.A. concesión para la prestación del servicio público de telefonía fija local y portador local, por el plazo de veinte (20) años, en el área que comprende la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao; suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 17 de mayo de 2006.
- I.18 Mediante Resolución Directoral N° 973-2006-MTC/17, de fecha 16 de mayo de 2006, se asignó a la empresa TELMEX PERÚ S.A. espectro radioeléctrico en las Bandas D1, D2, D3, D4, D5, H1, H2, H3, H4 y H5, en un Rango de Frecuencia de 3 475 – 3600 MHz, para la prestación de los servicios públicos portador local y telefonía fija en la modalidad de abonados y teléfonos públicos.



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 382 Letras: Trececientos ochenta y dos
--	---



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>383</u> Letras: <u>trescientos ochenta y tres</u>
--	--

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>383</u> Letras: <u>trescientos ochenta y tres</u>
--	--

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

I.19 Mediante Resolución Directoral N° 2442-2006-MTC/17, de fecha 17 de noviembre de 2006, modificada por Resolución Directoral N° 2462-2006-MTC/17 de fecha 22 de noviembre de 2006, se aprobó el perfil del proyecto técnico para la prestación de los servicios públicos de telefonía fija y portador local por parte de la empresa TELMEX PERÚ S.A.; asimismo, se asignó espectro radioeléctrico en las Bandas D3, D4, D5, H3, H4 y H5 en las frecuencias comprendidas de 3 485 - 3 600 MHz.

I.20 Mediante Resolución Directoral N° 530-2008-MTC/27, de fecha 13 de noviembre de 2008, se amplió el área de concesión otorgada mediante Resolución Ministerial N° 547-2001-MTC/03 y modificada por Resolución Ministerial N° 281-2005-MTC/03 a la empresa TELMEX PERÚ S.A. a todo el territorio de la República del Perú, con excepción de los departamentos Arequipa, La Libertad, Tacna, Cusco, Lambayeque, Piura, Junín, Ica, Cajamarca, Ancash y Loreto; y las provincias de Coronel Portillo del departamento de Ucayali, San Román del departamento de Puno y la Provincia Constitucional del Callao, para la prestación del servicio portador local. La adenda fue suscrita el 26 de enero de 2009.

**Con relación al servicio portador larga distancia nacional e internacional.-**

I.21 Mediante Resolución Ministerial N° 023-99-MTC/15.03, de fecha 21 de enero de 1999, se otorgó a la empresa FIRSTCOM S.A. concesión para la explotación del servicio público portador de larga distancia nacional en las modalidades conmutado y no conmutado, por el plazo de veinte (20) años, en el área de concesión de la República del Perú; suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 4 de febrero de 1999.

I.22 Mediante Resolución Ministerial N° 024-99-MTC/15.03, de fecha 21 de enero de 1999, se otorgó a la empresa FIRSTCOM S.A. concesión para la explotación del servicio público portador de larga distancia internacional en las modalidades conmutado y no conmutado, por el plazo de veinte (20) años, en la República del Perú; suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 4 de febrero de 1999.

I.23 Con fecha 7 de setiembre de 2000, FIRSTCOM S.A. comunicó el cambio de su denominación social por AT&T PERÚ S.A., según escritura pública de fecha 29 de agosto de 2000.

I.24 Con P/D N° 011042 de fecha 26 de febrero de 2004, la empresa AT&T PERÚ S.A. comunicó el cambio de su denominación social por TELMEX PERÚ S.A., conforme a la escritura pública de fecha 25 de febrero de 2004, inscrita en la Partida N° 00127523 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima.

**Con relación al servicio público de telefonía fija local.-**

I.25 Mediante Resolución Ministerial N° 146-99-MTC/15.03, de fecha 15 de abril de 1999, se otorgó a la empresa FIRSTCOM S.A. concesión para la explotación del servicio público telefónico fijo local en las modalidades de abonados y teléfonos públicos, por el plazo de veinte (20) años, en el área de cobertura que comprende el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao; habiéndose suscrito el respectivo contrato de concesión el 28 de mayo de 1999.

I.26 Con fecha 7 de setiembre de 2000, FIRSTCOM S.A. comunicó el cambio de su denominación social por AT&T PERÚ S.A., según escritura pública de fecha 29 de agosto de 2000.

I.27 Mediante Resolución Ministerial N° 528-2002-MTC/15.03, de fecha 11 de setiembre de 2002, se otorgó a la empresa AT&T PERÚ S.A. concesión para la prestación del servicio público de telefonía fija local en la modalidad de abonados, por el plazo de veinte (20)



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>383</u> Letras: <u>trescientos ochenta y tres</u>
--	--



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 394 Letras: Trescientos Noventa y cuatro
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 284 Letras: Trescientos Ochenta y cuatro
--	---

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

años, en los departamentos de Arequipa, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque y Piura, suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 3 de diciembre de 2002.

- I.28 Mediante Resolución Ministerial N° 376-2003-MTC/03, de fecha 19 de mayo de 2003, se modificó el área de concesión establecida en el contrato de concesión aprobado mediante Resolución Ministerial N° 528-2002-MTC/15.03, de la empresa AT&T PERÚ S.A. para prestar el servicio público de telefonía local en la modalidad de abonados, ampliándose el área al departamento de Cusco. La adenda correspondiente fue suscrita el 21 de mayo de 2003.
- I.29 Mediante Resolución Ministerial N° 1035-2003-MTC/03, de fecha 1 de diciembre de 2003, se modificó la concesión otorgada a la empresa AT&T PERÚ S.A. por Resolución Ministerial N° 528-2002-MTC/15.03, modificada por Resolución Ministerial N° 376-2003-MTC/03, incluyéndose en el área de concesión para la prestación del servicio público de telefonía fija local en la modalidad de teléfonos públicos a las provincias de Arequipa, Chiclayo, Cusco, Piura, Tacna y Trujillo; suscribiéndose la adenda respectiva el 5 de marzo de 2004.
- I.30 Mediante Resolución Ministerial N° 336-2005-MTC/03, de fecha 31 de mayo de 2005, se amplió el área de concesión otorgada mediante Resolución Ministerial N° 528-2002-MTC/15.03 a la empresa TELMEX PERÚ S.A., modificada por Resolución Ministerial N° 376-2003-MTC/03 y 1035-2003-MTC/03, incluyéndose a la provincia de Maynas del departamento de Coronel Portillo del departamento de Ucayali, para la prestación del servicio público de telefonía fija local en la modalidad de abonados, suscribiéndose la adenda respectiva el 24 de agosto de 2005.
- I.31 Mediante Resolución Ministerial N° 386-2006-MTC/03, de fecha 15 de mayo de 2006, se otorgó a la empresa TELMEX PERÚ S.A. concesión para la prestación del servicio público de telefonía fija local y portador local, por el plazo de veinte (20) años, en el área que comprende la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao; suscribiéndose el respectivo contrato de concesión el 17 de mayo de 2006. Asimismo, la empresa TELMEX PERÚ S.A. asumió el compromiso de atender la provincia de San Román, departamento de Puno, con el servicio público de telefonía fija local.
- I.32 Mediante Resolución Directoral N° 973-2006-MTC/17, de fecha 16 de mayo de 2006, se asignó a la empresa TELMEX PERÚ S.A. espectro radioeléctrico en las Bandas D1, D2, D3, D4, D5, H1, H2, H3, H4 y H5, en un Rango de Frecuencia de 3 475 – 3600 MHz, para la prestación de los servicios públicos portador local y telefonía fija en la modalidad de abonados y teléfonos públicos.
- I.33 Mediante Resolución Directoral N° 2442-2006-MTC/17, de fecha 17 de noviembre de 2006, modificada por Resolución Directoral N° 2462-2006-MTC/17 de fecha 22 de noviembre de 2006, se aprobó el perfil del proyecto técnico para la prestación de los servicios públicos de telefonía fija y portador local por parte de la empresa TELMEX PERÚ S.A.; asimismo, se asignó espectro radioeléctrico en las Bandas D3, D4, D5, H3, H4 y H5 en las frecuencias comprendidas de 3 485 - 3 600 MHz.
- I.34 Mediante Resolución Directoral N° 266-2007-MTC/17, de fecha 19 de febrero de 2007, se asignó con carácter de uso exclusivo a favor de la empresa TELMEX PERÚ S.A., los canales 1,2 y en las frecuencias de 453,975 - 463,975, 455,225 - 465,225 y 456,475 - 466,475; respectivamente, para la prestación de telefonía fija local en la modalidad de abonados en las provincias de Trujillo, Chiclayo, Piura, Arequipa, cusco, Cajamarca, Maynas, Coronel Portillo, san Román, Cañete, Huaral y Barranca.
- I.35 Mediante Resolución Ministerial N°382-2007-MTC/03, de fecha 23 de julio de 2007, se amplió el área de concesión otorgada a la empresa TELMEX PERÚ S.A., mediante la



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 384 Letras: Trescientos Ochenta y cuatro
--	---



MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>385</u> Letras: <u>trescientos ochenta y cinco</u>
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>385</u> Letras: <u>trescientos ochenta y cinco</u>
--	---

Resolución Ministerial N°528-2002-MTC/15.03 y sus modificatorias, a las provincias de Huancayo, del departamento de Junín, Ica, del departamento de Ica, Tacna, del departamento de Tacna y Santa, del departamento de Ancash, para la prestación del servicio público telefónico local en la modalidad de abonados. La adenda correspondiente fue suscrita el 18 de octubre de 2007.

I.36 Mediante Resolución Directoral N° 530-2008-MTC/27 de fecha 13 de noviembre de 2008, se amplió el área de concesión otorgada a la empresa TELMEX PERÚ S.A. mediante Resolución N° 528-2002-MTC/03 y modificada por las Resoluciones Ministeriales Nos. 376-2003-MTC/03, 1035-MTC/03, 336-2005-MTC/03 y 382-2007-MTC/03, para la prestación del servicio público de telefonía fija local a todo el territorio de la República del Perú, excepto en los departamentos de Arequipa, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Lima, Piura, Cusco y en las provincias de Maynas del departamento de Loreto, Coronel Portillo del departamento de Ucayali, Huancayo del departamento de Junín, Ica del departamento de Ica, Tacna del departamento de Tacna, Santa del departamento de Ancash, San Román del departamento de Puno y la Provincia Constitucional del Callao, para la modalidad de abonados; y a todo el territorio de la República del Perú excepto el departamento de Lima y las provincias de Arequipa del departamento de Arequipa, Chiclayo del departamento de Lambayeque, Cusco del departamento de Cusco, Piura del departamento de Piura, Tacna del departamento de Tacna, Trujillo del departamento La Libertad, San Román del departamento de Puno y la Provincia Constitucional del Callao, para la modalidad de teléfonos públicos. La adenda correspondiente fue suscrita el 26 de enero de 2009.

I.37 Mediante Resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03 de fecha 23 de abril de 2012, se aprobó la transferencia de las concesiones y el espectro radioeléctrico asociado a las mismas otorgadas a LA CEDENTE para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones y demás derechos relacionados a tales concesiones, a favor de LA EMPRESA CESIONARIA.

**SEGUNDA.- OBJETO**

El objeto de la presente adenda es formalizar la transferencia de las concesiones y la asignación de espectro radioeléctrico asociado a las mismas, para la prestación de los servicios públicos de comunicaciones, otorgadas a LA CEDENTE a favor de LA CESIONARIA, en los términos establecidos en la Resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03.

**TERCERA.- ALCANCES DE LA CESIÓN**

La transferencia materia de esta adenda implica para todos sus efectos legales que LA CESIONARIA asume todos los derechos y obligaciones que corresponden a LA CEDENTE, conforme a los términos de los contratos de concesión, sus modificatorias y las asignaciones de espectro radioeléctrico correspondiente, de acuerdo a lo establecido en la Resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03.

**CUARTA.- CONDICIONES DE LA TRANSFERENCIA**

LA CEDENTE y LA CESIONARIA, en cumplimiento de la Resolución Viceministerial N° 136-2012-MTC/03 y de acuerdo a las recomendaciones efectuadas por el Organismo Supervisor de Inversiones Privadas en Telecomunicaciones - OSIPTEL, mediante su Informe N° 603-GPRC/2011, deberán cumplir con las siguientes recomendaciones:

1. La empresa, deberá de llevar un sistema de contabilidad regulatoria que permita el registro de ingresos, gastos e inversiones efectuadas, de acuerdo a los principios y normas que establezca el OSIPTEL. El regulador determinará los lineamientos y establecerá la frecuencia de entrega de la información, las líneas de negocio, los drivers a utilizar, el método de costeo y otras características.



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: <u>385</u> Letras: <u>trescientos ochenta y cinco</u>
--	---



MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 386 Letras: Trececientos ochenta y seis
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 386 Letras: Trececientos ochenta y seis
--	---

El OSIPTEL podrá disponer que la empresa preste servicios de telecomunicaciones a través de una o más divisiones separadas, o de una sucursal o subsidiaria, en caso que:

- a) La empresa no cumpla las obligaciones establecidas por el OSIPTEL sobre contabilidad regulatoria, o si el sistema contable establecido por la empresa concesionaria no lograra alcanzar los objetivos de contar con un sistema contable que permita el registro de las inversiones efectuadas, gastos e ingresos de acuerdo a los objetivos establecidos por el OSIPTEL y que satisfagan los requisitos del Artículo 37° de la Ley de Telecomunicaciones; o,
  - b) EL OSIPTEL lo estime necesario y apropiado para garantizar el cumplimiento del Artículo 37° de la Ley de Telecomunicaciones, o para supervisar el cumplimiento de la regulación tarifaria que sea establecida por el OSIPTEL.
  - c) La empresa deberá adoptar las previsiones necesarias para garantizar la implementación del Sistema de contabilidad Separada conforme a los principios y normas que establezca el OSIPTEL. En particular, se debe garantizar la desagregación de las cuentas por cada uno de los servicios y líneas de negocio que opere la empresa fusionada.
2. La empresa establecerá y mantendrá registros adecuados para permitir la supervisión y cumplimiento de los términos del contrato de concesión. El MTC y el OSIPTEL, cada uno respecto de las materias de su competencia, podrán solicitar a la empresa que presente informes periódicos, estadísticas y otros datos en relación a sus actividades y operaciones.

Para tal efecto, el OSIPTEL establecerá, a más tardar en el mes de marzo de cada año, el listado de información que deberá presentar la empresa en el año calendario respectivo, así como la forma y plazos de entrega de la misma. Sin perjuicio de lo anterior, las empresas presentarán la información que estos organismos le soliciten para analizar o resolver casos concretos.

El MTC y el OSIPTEL podrán publicar tal información, con excepción de información que sea calificada como confidencial de acuerdo a la normativa de la materia. El OSIPTEL tendrá derecho a inspeccionar o a instruir a contadores autorizados a fin de revisar los expedientes, archivos y otros datos de la empresa, a fin de vigilar y hacer valer los términos del Contrato de Concesión.

3. AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C. deberá especificar cómo se tratará las obligaciones de Interconexión y otros contratos similares frente a terceros que cuenten con contratos con TELMEX y AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C., de modo que no se vean perjudicados con la transferencia de títulos.
4. Las empresas deben acatar las especificaciones del OSIPTEL, de aprobarse la fusión, para asegurar las condiciones necesarias para garantizar el acceso de operadores no integrados a nivel mayorista a los productos que sirvan para ofrecer servicios empaquetados.
5. Es necesario velar por que los usuarios de las empresas involucradas sean adecuadamente informados de la nueva entidad que se hará cargo de sus servicios, y que los sistemas de AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C. (atención de reclamos, facturación, procesamiento de información estadística, etc) funcionen correctamente para incorporar la información de Telmex, de modo que puedan cumplir adecuadamente con sus obligaciones.



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 386 Letras: Trececientos ochenta y seis
--	---



M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 387 Letras: Ochocientos ochenta y siete
--	---

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 089 Letras: Ochocientos ochenta y nueve
--	---

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

- En general, las empresas involucradas en la transferencia deberán cumplir con todos los requerimientos del OSIPTEL para que éste pueda analizar la nueva configuración de mercado y adoptar las medidas *ex ante* o *ex post* pertinentes.
- Se debe precisar que los eventuales efectos de las acciones de adecuación interna que adopten las empresas como consecuencia de la fusión, son de su exclusiva responsabilidad; en tal sentido, se debe garantizar el compromiso de las empresas respecto del estricto cumplimiento de las obligaciones que se derivan de los Contratos de Concesión y las Normas Legales del sector, especialmente en lo concerniente a las obligaciones que están sujetas a plazos pre-establecidos, como los requerimientos de información que establece el OSIPTEL.

Los operadores involucrados deben garantizar que los usuarios solamente experimentarán beneficios, mas no costo alguno de la transferencia de títulos. Así, los operadores garantizarán en todo momento i) la continuidad del servicio, ii) la calidad de la prestación del servicio y iii) la calidad en la atención al cliente por todos los medios que posea la empresa.

**QUINTA.- ELEVACIÓN A ESCRITURA PÚBLICA**

A solicitud de cualquiera de las partes la presente adenda será elevada a Escritura Pública. El costo de su elevación será de cargo de quien lo solicite.

Firmado en Lima, a los veinticinco (25) días del mes de abril del 2012, en tres (3) ejemplares de igual texto y valor, quedando uno en poder de cada uno de los intervinientes, que suscriben la presente en señal de conformidad.

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: 387 Letras: Ochocientos ochenta y siete
--	---

EL MINISTERIO




LA CEDENTE



LA CESIONARIA




## **2. Anexo N°3. Plan mínimo de expansión del contrato de concesión.**

En esta página del anexo 3 se especifica la cantidad mínima de teléfonos que se compromete a mantener la empresa operadora de manera inicial con el plan mínimo de expansión en Lima y Callao.



<b>M T C</b> DIREC. GRAL. GESTION DE TELECOM. SERV. PUBLICOS	EXP: .....
	FOLIO: <u>00023</u>

R.D. N° 1070 -2004-MTC/17

**ANEXO 3**

**PLAN MÍNIMO DE EXPANSIÓN**

Referencia: Informe N° 342-2004-MTC/17.01.ssp de la Subdirección de Servicios Públicos.

Líneas de Abonado:

Ciudades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lima y Callao	5 250	7 875	7 875	15 750	15 750
Barranca	...	...	525	...	...
Huacho	...	...	525	...	4 200
<b>Acumulado</b>	<b>5 250</b>	<b>13 125</b>	<b>22 050</b>	<b>37 800</b>	<b>57 750</b>

Número de líneas en la ciudad de mayor densidad : 52500  
 Número de líneas fuera de la ciudad : 5250

Líneas de Teléfonos Públicos:

Ciudades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lima y Callao	...	100	50	50	50
Barranca	...	...	...	...	...
Huacho	...	...	...	...	40
<b>Acumulado</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>290</b>

Nota: El presente Anexo reemplaza al Anexo 3 "Plan Mínimo de Expansión" del contrato de concesión aprobado por Resolución Ministerial N° 146-99-MTC/15.03 y modificado por Resolución Viceministerial N° 023-2002-MTC/15.03.



### **3. Anexo N°2. Plan mínimo de expansión de la adenda al contrato de concesión.**

En esta página del anexo 2 se especifica la cantidad mínima de teléfonos que se compromete a mantener en provincias, de acuerdo con lo solicitado por la empresa operadora.



MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES



Expansión	UNIDADES GEOGRÁFICAS				
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Provincias	Ica	Santa	Tacna	Huancayo	-
Acumulado	Ica	Ica Santa	Ica Santa Tacna	Ica Santa Tacna Huancayo	Ica Santa Tacna Huancayo

**b) Modalidad de Teléfonos Públicos:**

El Plan Mínimo de Expansión para esta modalidad es el siguiente:

Expansión	Número de Teléfonos Públicos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arequipa	1	1	1	1	1
Cusco	1	1	1	1	1
Chiclayo	1	1	1	1	1
Piura	1	1	1	1	1
Trujillo	1	1	1	1	1
Tacna	1	1	1	1	1
<b>Acumulado</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>30</b>



Handwritten signature and scribbles

#### **4. Anexo N°5. Plan de cobertura del contrato de concesión de Telmex Perú.**

En este plan, Telmex se compromete a instalar una determinada cantidad de líneas de teléfonos fijos como teléfonos públicos en los distritos detallados de Lima.

ANEXO Nº 5  
PLAN DE COBERTURA

Dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de cierre, la Sociedad Concesionaria deberá presentar al MTC un Perfil del Proyecto Técnico que incluya la propuesta de ejecución del Plan de Cobertura.

La Sociedad Concesionaria deberá:

1. Instalar 7000 líneas en servicio (abonados y/o teléfonos públicos) en los distritos que se detallan en el cuadro Nº 1, comprendidos en la Provincia de Lima y en la Provincia Constitucional del Callao. Se precisa que el Adjudicatario deberá instalar líneas en servicio en cada uno de los distritos que se mencionan en el Apéndice Nº1 del presente anexo, en por lo menos un (1) distrito distinto por año.

La Sociedad Concesionaria deberá cumplir esta obligación en un plazo de cinco (05) años contados a partir de la fecha de inicio de la prestación del Servicio Concedido, debiendo considerarse lo establecido en la Cláusula 8.2.

2. Prestar el Servicio Público de Telefonía Fija Local como mínimo, en una localidad fuera de la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, asegurando la prestación del servicio por el período que dure la concesión. Para tal efecto, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) asignará al menos 5 + 5 MHz adicionales de la banda 3400 – 3600 MHz para la operación en la localidad elegida. La elección de la localidad se efectuará de la lista de localidades a que se refiere la Resolución Ministerial Nº 533-2005 MTC/03.

La Sociedad Concesionaria tendrá la obligación de iniciar la prestación del Servicio Concedido en la provincia seleccionada en un plazo máximo de veinticuatro (24) meses contados a partir de la aprobación por parte del Concedente del Perfil del Proyecto Técnico.

Para el cumplimiento del Plan de Cobertura aplica lo establecido en el numeral 5.1 del presente Contrato.

APÉNDICE 1 DEL ANEXO 5

ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PLAN DE COBERTURA

Nº	Distrito
1	San Juan de Lurigancho
2	San Martín de Porres
3	Comas
4	Ate
5	Villa El Salvador
6	Independencia
7	San Juan de Miraflores
8	Villa María del Triunfo
9	El Agustino
10	Ventanilla
11	Carabaylo
12	Ancón
13	Lurigancho
14	Lurín
15	Puente Piedra
16	Santa Rosa
TOTAL= 7000 LINEAS EN SERVICIO	

M.T.C. Coord. Serv. Públicos D.G.C.C.	Folio: .....
	Letras: <u>162</u>



Versión Final del Contrato para la entrega en concesión al sector privado de los Servicios Públicos de Telefonía Fija y Portador Local