

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

ESCUELA DE POSTGRADO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DE CLIENTES DE
TELEFONÍA CELULAR PARA TELE2000 - BELL SOUTH”**

Jorge Manuel Cuentas Chevalier

Trabajo de Investigación presentado para
la obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración

2000

A mi familia por su comprensión y estímulo, a mis colegas de estudio y trabajo por sus consejos permanentes en la Maestría y en la mejora del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

El autor del presente trabajo manifiesta su agradecimiento por la colaboración recibida de los ejecutivos, funcionarios y empleados de Tele2000-BellSouth; lo mismo por la orientación y dirección que estuvo a cargo de los asesores asignados por la Universidad del Pacífico, Isabel Miyashiro y Karen Weinberger.

INDICE DE MATERIAS

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Índice de materias.	III
Lista de cuadros	VII
Lista de gráficos	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANALISIS SITUACIONAL	
1.1. Presentación de la Empresa	3
1.1.1. Reseña histórica	3
1.1.2. Cultura organizacional	5
1.1.3. Organización	6
1.1.3.1. Tipo de organización	6
1.1.3.2. Estructura de la organización.	8
1.1.3.3. Recursos humanos ...	11
1.1.4. Ubicación ...	13
1.1.5. Situación de las ventas y retiros	14
1.1.6. Análisis de la situación financiera	16
1.1.7. Imagen de la compañía	21
1.2. Análisis externo	26
1.2.1. Económico	26

1.2.2. Demográfico	31
1.2.3. Social y cultural	33
1.2.4. Tecnológico	34
1.2.5. Político y legal	35
1.3. Análisis del sector	36
1.3.1. Mercado objetivo	36
1.3.2. Competidores	37
1.3.2.1. Competidores principales	37
1.3.2.2. Competidores potenciales	37
1.3.3. Barreras de entrada y salida	38
1.3.4. Proveedores	39
1.3.5. Clientes	39
1.3.6. Producto	39
1.3.6.1. Niveles de producto	40
1.3.6.2. Productos complementarios	43
1.3.6.3. Productos sustitutos	44

CAPÍTULO II. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Visión	45
2.2. Misión	45
2.3. Objetivos generales	45
2.4. Objetivos específicos	47

2.5. Análisis FODA	48
2.6. Formulación de las estrategias	54

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Investigación cualitativa	55
3.2. Investigación cuantitativa	56

CAPÍTULO IV. PLAN DE MERCADOTECNIA

4.1. Objetivos de mercadotecnia	64
4.1.1. Objetivos generales	64
4.1.2. Objetivos específicos	64
4.2. Estrategias generales de mercadotecnia	64
4.2.1. Posicionamiento	65
4.2.2. Segmentación	65
4.2.3. Postura competitiva	67
4.2.4. Ventaja diferencial	68
4.3. Mezcla de mercadotecnia	74
4.3.1. Producto	74
4.3.2. Precio.....	78
4.3.3. Promoción	78
4.3.4. Distribución.....	80

4.4. Organización del proyecto 81

4.5. Recursos humanos 83

CAPÍTULO V. PLAN DE ACCIÓN

5.1. Presentación del proyecto 84

5.2. Reuniones de comité 85

5.3. Marketing 85

5.4. Recursos humanos 86

5.5. Control del proyecto 91

5.6. Factores críticos de éxito 91

5.7. Plan de contingencia 92

5.8. Análisis financiero 93

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 104

BIBLIOGRAFÍA 106

ANEXOS 107

NOTA BIOGRÁFICA 162

LISTA DE CUADROS

1.1.	Evolución anual del personal 1997-2000	12
1.2.	Evolución de la participación en el mercado celular	15
1.3.	Evolución de ventas y retiros 1991-Enero 1999	16
1.4.	Resumen mensual de movimientos	16
1.5.	Principales empresas de telecomunicaciones en el mundo	17
1.6.	Balance General histórico 1995-Marzo 1999	22
1.7.	Estado de Ganancias y Pérdidas 1995-Marzo 1999	24
1.8.	Ratios financieros históricos 1995-Marzo 1999	25
1.9.	Indicadores macroeconómicos 1991-1998	30
1.10.	Usuarios de telefonía celular en países de América Latina	31
1.11.	Distribución nacional niveles A, B y C	32
1.12.	Distribución de hogares por NSE-1997	32
1.13.	Distribución de la población en Lima Metropolitana por NSE	33
1.14.	Distribución de la población en Lima Metropolitana 1996	37
2.1.	Matriz FODA para el establecimiento de estrategias de Tele2000-BellSouth	53
4.1.	Características de los niveles socio económicos	66
4.2.	Servicio del producto celular por niveles socio económicos	75
4.3.	Contratos de roaming internacional	76
4.4.	Resumen de suscriptores de telefonía celular en el Perú 1993-1998	77
4.5.	Planes tarifarios de Tele2000-BellSouth a Junio-1999	79
4.6.	Canales de distribución Tele2000-BellSouth	81

4.7. Organización del proyecto	82
5.1. Acciones sociales que afectan las relaciones con el cliente	91
5.2. Proyección de suscriptores 1999-2003	94
5.3. Gastos presupuestados por cada partida	95
5.4. Cuadro comparativo de rentabilidad del proyecto	96
5.5. Balance General de Tele2000-BellSouth .	98
5.6. Estado de Ganancias y Pérdidas de Tele2000-BellSouth	102

LISTA DE GRÁFICOS

1.1. Organigrama General de Tele2000-BellSouth 9

1.2. Macroambiente externo del programa de marketing de Tele2000-BellSouth 26

1.3. PBI versus demanda interna 29

1.4. Servicio celular nacional (incluye roaming) 41

3.1. Servicio de Tele2000-BellSouth y Telefónica 59

3.2. Atención en oficinas de Tele2000-BellSouth y Telefónica 60

3.3. Atención de operadoras de Tele2000-BellSouth y Telefónica 61

3.4. Satisfacción general de clientes de celular 62

3.5. Calificación general de la imagen de Tele2000-BellSouth y Telefónica 63

4.1. La Flor del Servicio 70

4.2. Ciclo de vida del producto celular en Lima 77

5.1. Cronograma de actividades 87

5.2. Modelo de dos dimensiones de cualificación para el puesto de trabajo 88

5.3. Rentabilidad del proyecto con deserción y sin deserción 97

INTRODUCCIÓN

Tele2000-BellSouth es una empresa del sector de Telecomunicaciones que en el mercado de celulares en Lima Metropolitana ha tenido un crecimiento promedio anual del 91% en el número de suscriptores, de 36,000 celulares en 1995 a 250,000 en 1998; sin embargo su participación de mercado ha disminuido de 55% a 41% en el mismo periodo. En los últimos años, la tasa promedio de retiro mensual de clientes celulares de la empresa Tele2000-BellSouth se viene incrementando, de 1.55% en 1995, 2.32% en 1998 y 2.72% en el mes de Marzo de 1999 (Según fuente interna). Por ejemplo, en el año 1998 esto representó una pérdida aproximada de 54 mil clientes y de 20 millones de dólares de ingresos en el mismo periodo (sin incluir IGV).

En 1999 el ingreso de nuevos operadores supone no solo una opción más para el habitante, sino que al generarse una situación de competencia ella derivará en una mejor calidad en la oferta del servicio celular, precio más bajos y promociones. Esto exige proporcionar un servicio óptimo, con la finalidad de generar mayor lealtad, mejorar su imagen y reducir la pérdida de clientes.

Asimismo, se espera que las disposiciones legales de protección al consumidor sean más estrictas, para lo cual Indecopi definirá niveles de servicio mínimo tanto en calidad de servicio como en oportunidad de atención de reclamos.

Ante esta situación, se requiere una investigación de mercado que permita determinar los factores (de servicio, económico, psicológico, etc.) que influyen en la percepción del servicio recibido por el cliente, los niveles de servicio proporcionados por Tele2000-

BellSouth, la imagen de la empresa y su posición en la mente del cliente con respecto a la competencia; y como estos factores intervienen en la decisión de permanencia o retiro del cliente.

Posteriormente se analizará la información recopilada y se diseñará las estrategias del Plan de Marketing a implementarse para corregir las causas de los problemas de retiro de clientes en la empresa, permitiendo mejorar su participación de mercado y posición financiera.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. Reseña histórica

En 1,990 Genaro Delgado Parker, empresario con visión en el mercado de Telecomunicaciones, crea **Telemovil** la empresa pionera en telefonía celular en el Perú. En 1993, luego de un crecimiento sostenido y haberse posicionado como líder en el mercado de celulares, cambia de nombre a Tele2000 con la finalidad de desarrollar nuevas líneas de negocio.

En 1994 y 1995 Tele2000 en un intento por tener mayor presencia y preparándose para un crecimiento necesario (ante la pérdida de participación de mercado, originado por el ingreso Telefónica del Perú), agrupa a las empresas:

TELECABLE	Compañía de Cable
SKYTEL	Compañía de Equipos Buscapersonas.
MONITOR	Compañía de Televisión por Cable

Conformando el grupo Tele2000; con ello inicia la búsqueda de un aliado estratégico, requisito indispensable para dicho crecimiento.

En Enero de 1997 **BellSouth Corp.**, la más grande proveedora de servicios de telefonía fija (alámbrica) en los EE.UU. y líder mundial en comunicaciones móviles (con cerca de 53 millones de clientes en 9 estados de los EE.UU. y más de 8

millones de abonados celulares y datos móviles); adquiere el 59% de acciones de Tele2000, lo cual le permite dirigir la empresa.

Sus clientes de telefonía celular se incrementaron de 71,000 en 1996, 120,000 en 1997, a 250,000 en Diciembre 1998 y los ingresos de la compañía pasaron de US\$38 millones en 1996 a US\$140 millones en ese lapso. En Mayo de 1998 Tele2000-BellSouth obtiene la concesión de la Banda B de telefonía celular en provincias, lo que le permitirá ingresar a este mercado e incrementar su participación a nivel nacional.

El 30 de Julio de 1998 Telefónica del Perú anuncia el fin del monopolio de las telecomunicaciones, permitiendo que Tele2000-BellSouth y otras grandes compañías de telecomunicaciones ingresen a dicho mercado lo cual generarán una mayor competencia. En este sentido el ingreso de nuevos operadores supondrá no solo una opción más para el público, sino que al generarse una situación de libre competencia, derivará en un incremento en la inversión tecnológica y de servicios en este sector, una mejor calidad en la oferta del servicio, precio más bajos, promociones y servicios complementarios. Esto exige que Tele2000-BellSouth proporcione un servicio óptimo, con la finalidad de generar mayor lealtad, mejorar su imagen y reducir la pérdida de clientes.

En Enero de 1999 Tele2000-BellSouth obtiene la licencia para brindar servicios de larga distancia. En Abril de 1999 Tele2000-BellSouth acuerda invertir US\$250 millones de dólares en los próximos 3 años, para ello vende Telecable y adquiere

parte de las acciones de Genaro Delgado Parker. Actualmente posee el 75% de acciones de Tele2000-BellSouth.

1.1.2. Cultura Organizacional

Desde el ingreso de BellSouth, la cultura de Tele2000-BellSouth ha experimentado cambios importantes. De ser una empresa familiar basada en el pensamiento del líder, de administración autocrática y de decisiones personales, a potenciar su estructura de valores, tales como:

- El cliente es el primer y más importante componente de la organización
- Respeto a la persona
- Búsqueda de la excelencia
- No existe temor al cambio
- Pensar en la comunidad
- Trabajo en equipo

En esta etapa de transición hacia la asimilación de la cultura organizacional de la corporación BellSouth viene apreciándose que en los niveles gerenciales existe un alto grado de identificación con la empresa, mientras que en el núcleo operativo el grado de identificación es mínimo; asimismo no se aprecia el trabajo en equipo, no hay objetivos comunes, a pesar que aparentemente están definidos por la Alta Dirección, lo cual no es percibido por la mayoría del personal (ver anexo 1 Diagnóstico Organizacional de Tele2000-BellSouth - Diciembre 1998).

La asimilación de la nueva cultura (de darse el caso), al ser parte de la corporación, generará en Tele2000-BellSouth el impulso necesario para hacer una empresa competitiva, capaz de responder al entorno.

1.1.3. Organización

1.1.3.1. Tipo de Organización

Tele2000-BellSouth, es una empresa corporativa descentralizada debido a que es subsidiaria de BellSouth Corporación. Su organización interna se ha transformado de estar estructurada en divisiones por unidad de negocios con autonomía tanto administrativa como operativa a estar organizada por unidades funcionales, esto con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes.

Tele2000-BellSouth, al ser una empresa descentralizada, ha establecido que sus políticas fluyan en forma descendentes, desde el ápice estratégico pasando por la línea media hasta el núcleo operativo.

Las formas de coordinación que existen actualmente en la empresa son las siguientes:

- Adaptación mutua: La realización de los trabajos se consiguen mediante la coordinación informal entre departamentos de diferentes Gerencias.
- Supervisión directa: Este tipo de supervisión es normal en la empresa, puesto que tanto el ápice estratégico como las unidades de la línea media tienen personal a su cargo.

- Normalización de los procesos de trabajo: Tanto los procesos administrativos como técnicos han sido implementadas siguiendo estándares fijados por la corporación BellSouth.
- Normalización de los resultados: Los diferentes productos y/o servicios que ofrece la empresa son evaluados por el área de Control de Calidad, antes de salir a su venta y/o puesta en servicio al público, los cuales deben cumplir con los estándares establecidos por la casa matriz.
- Normalización de las habilidades: La Dirección de Recursos Humanos esta preparando los perfiles de cada puesto de la organización, los cuales servirán de base para el reclutamiento, evaluación y selección del personal.
- Normalización según las reglas: Como documentos normativos la empresa tiene vigente un reglamento interno de trabajo. Los manuales de organización y funciones, así como los manuales de normas y procedimientos vienen siendo preparados por el departamento de organización y métodos.

Los sistemas de flujos existentes en la empresa podemos definirlos de la siguiente manera:

- Sistema de autoridad formal : Toma como base el organigrama vigente en la empresa, el cual nos muestra gráficamente una representación de la división del trabajo, la forma como se agrupan las diferentes unidades orgánicas (Divisiones, Gerencias, Departamentos y Secciones), y como fluye la autoridad formal entre ellas.

- Sistema de flujos regulados : Las ordenes, pautas y/o instrucciones se transmiten en sentido descendentes a partir del ápice estratégico (Presidencia Ejecutiva y Vicepresidencias Corporativas) o de un puesto de la línea media (Gerencias), elaborándose a medida que va bajando a las áreas operativas (Jefes de departamento y/o Jefes de Sección).

1.1.3.2. Estructura de la organización

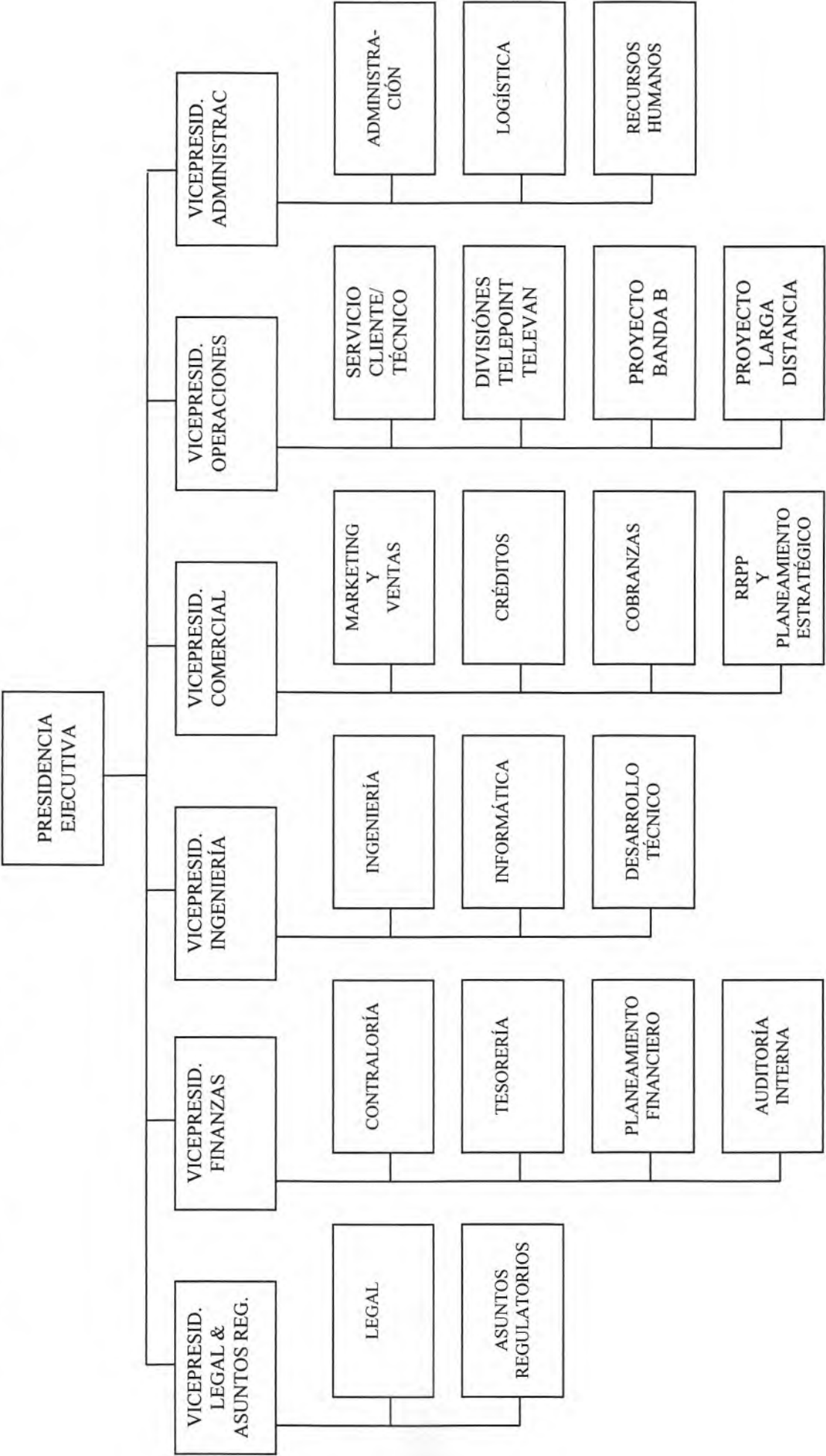
La organización de Tele2000-BellSouth muestra una estructura jerarquizada y burocrática, generada por un crecimiento rápido; originando una inadecuada administración gerencial y comunicación en sus niveles; además muestra deficiencias en trabajos en equipo, no involucrando a las áreas operativas en los objetivos de la Empresa (Fuentes: Manual de Organización y Compensación de Tele2000-BellSouth – Abril 1999 y Diagnóstico Organizacional de Tele2000-BellSouth de Diciembre de 1998), lo cual no le permite ser ágil en la toma de decisiones requerida para la mejora constante del servicio a sus clientes, así como un cambio dinámico de su estructura organizacional.

Tal como se puede apreciar en el gráfico 1.1, actualmente las áreas funcionales se encuentran agrupadas en las siguientes vicepresidencias:

Vicepresidencia Corporativa Legal y Asuntos Regulatorios

- Coordinar con los organismos del Estado las modificaciones del marco regulatorio del sector de Telecomunicaciones.

Gráfico 1.1 Organigrama general de Tele2000-BellSouth (Fuente: Manual de Organización y Compensación – Abril 1999)



- Asesorar y controlar la ejecución de los contratos firmados con el Estado o con terceros, así como los dispositivos legales del gobierno.
- Efectuar las acciones y procesos judiciales a clientes morosos, o de aquellos casos en que la Empresa requiera realizar acciones legales contra terceros.

Vicepresidencia Corporativa de Finanzas

- Realizar el planeamiento financiero y económico.
- Administración del flujo de caja.
- Proporcionar la información financiera requerida por la Empresa, La Corporación y entidades públicas autorizadas.
- Salvaguardar el patrimonio de la Empresa, mediante controles adecuados de auditoría.

Vicepresidencia Corporativa de Ingeniería

- *Proporcionar el soporte de Ingeniería de Telecomunicaciones para el desarrollo de proyectos y continuidad de las operaciones de la infraestructura existente.*
- Brindar el soporte en Tecnología de Información mediante equipos y sistemas de última generación.
- Investigación y desarrollo de las nuevas tecnologías que generen y/o soporten las nuevas líneas de negocio.

Vicepresidencia Corporativa Comercial y Asuntos Institucionales

- Realizar las actividades del marketing, ventas, servicios pre y post ventas al cliente.
- Evaluar y autorizar los créditos, y efectuar las cobranzas a los clientes.

- Proporcionar información a la opinión pública de las actividades realizadas y/o por realizar, y de optimizar la buena imagen de la Empresa.
- Evaluar, desarrollar y proponer nuevas unidades de negocios, acorde con el Planeamiento Estratégico de la Empresa.

Vicepresidencia Corporativa de Operaciones

- Proporcionar servicio de atención de consultas, requerimientos y reclamos de los clientes.
- Proporcionar el servicio técnico de reparación de equipos celulares.
- Evaluar y detectar, cualquier acto y/o proceso de fraude que perjudique a la Empresa.
- Administrar las divisiones de Telepoint (cabinas públicas), Televan (servicios de valor añadido).
- Administrar los proyectos de nuevas líneas de negocio de Banda B y Larga Distancia.

Vicepresidencia Corporativa de Administración

- Proporcionar el apoyo administrativo, tales como servicios generales, seguridad interna y el archivo central de la documentación de la Empresa.
- Logística de abastecimiento y almacenamiento de equipos y útiles de oficina.
- Proporcionar el factor humano, así como de preocuparse de su capacitación y desarrollo, creando un clima laboral justo y equitativo en la Empresa.

1.1.3.3. Recursos humanos

Luego del ingreso de la empresa BellSouth en Enero de 1997, el área de Recursos Humanos ha desarrollado un plan de reclutamiento y selección basado en la definición de competencias necesarias para cada puesto (conocimientos, habilidades y aptitudes que deben tener los trabajadores de la empresa para los puestos que ocupan y sus posibilidades y capacidad para asumir nuevas responsabilidades). También ha desarrollado el programa de inducción, el cual es impartido al personal que se incorpora a la Empresa. Sin embargo no cuenta con un Plan de Capacitación integral que esté alineado con la cultura, misión y objetivos generales y específicos de la Empresa.

En el cuadro 1.1 se muestra la evolución del personal de Tele2000-BellSouth desde el año 1997, donde se puede apreciar que las áreas con mayor crecimiento son:

- Ingeniería, para diseñar, instalar y mantener el equipamiento de Telecomunicaciones, y;
- Servicios al Cliente, esto con la finalidad de proporcionar un servicio personalizado con calidad y buen trato al cliente.

Cuadro 1.1 Evolución anual del personal 1997 - 2000

AREAS	1997	1998	1999	2000 (proyectado)
Presidencia Ejecutiva	13	13	13	16
Legal y Asuntos Regulatorios	22	28	48	52
Contraloría	27	32	52	60
Finanzas y Tesorería	29	45	76	81
Auditoría		6	9	11
Ingeniería	79	110	153	208
Informática	38	60	70	84
Desarrollo Técnico	4	4	5	9

Marketing	9	13	20	21
Ventas	62	78	85	96
Créditos	17	39	45	51
Cobranzas	14	38	43	47
RRPP y Planeamiento	7	9	10	12
Servicios al Cliente	137	224	323	360
Servicio Técnico	28	49	53	67
Telepoint	55	61	65	68
Televan	19	23	36	54
Larga Distancia			5	45
Administración	34	43	56	68
RRHH	6	13	19	22
Banda B	6	38	38	81
TOTAL	606	926	1,224	1,513
% de crecimiento anual		53%	32%	24%

Fuente: Manual de Organización y Compensación de Tele2000-BellSouth – Febrero 1999

Sin embargo, podemos mencionar que en algunas áreas existen puestos, cuyas funciones podrían ser asumidas por otros puestos dentro de la Empresa o vía tercerización.

1.1.4. Ubicación

Debido al rápido crecimiento de la empresa se están acondicionando nuevos locales para áreas administrativas y de atención al cliente, este proyecto finalizará en el mes de Diciembre de 1999.

- Local Principal.- Está ubicado en la Av. Javier Prado Este 3090 en el distrito de San Borja, el cual es un edificio de 5 pisos, donde se encuentran las áreas de Servicios al Cliente, Alta Dirección, Operaciones e Informática.

- Local Banco Continental.- Está ubicado en la Av. República de Panamá en el distrito de San Isidro, dicho edificio tiene 17 pisos, de los cuales en 7 pisos se encuentran las áreas administrativas.
- Centros de Atención al Cliente.- Cumplen funciones de atención al cliente (consultas y reclamos), caja, servicio técnico y ventas. Están ubicadas (de acuerdo a la concentración del mercado meta) en:
 - Av. Javier Prado Este en San Borja
 - Av. Camino Real en San Isidro
 - Av. Jorge Basadre en San Isidro
 - Av. Primavera en Surco
 - Esquina de la Av. Larco y 28 de Julio en Miraflores

1.1.5. Situación de las ventas y retiros

Desde el año 1990 las ventas anuales de líneas celulares han evolucionado en forma creciente, hasta alcanzar en 1998 la cifra de 184 mil líneas vendidas en ese año (ver cuadro 1.2). A partir de 1993 si bien Tele2000 mantenía su incremento de ventas, no lo realizaba en la proporción en que crecía el mercado, originando una pérdida de participación del 65% en 1993 a 35% en 1997.

Luego del ingreso de BellSouth y de una campaña agresiva de ventas en 1998 incrementa su participación de mercado en 41%. En cambio en provincias, por el momento, la exclusividad la tiene Telefónica cubriendo todo el mercado.

**Cuadro 1.2 Evolución de la participación en el mercado celular
(en miles de suscriptores)**

	90	91	92	93	94	95	96	97	98	May-99
LIMA										
Tele2000	2	4	18	24	27	36	71	120	250	265
% Participación	100%	100%	100%	65%	63%	55%	50%	35%	41%	41%
Telefónica del Perú				13	16	29	72	220	354	388
% Participación	0%	0%	0%	35%	37%	45%	50%	65%	59%	59%
Total Lima	2	4	18	37	43	65	143	340	604	653
% Participación Lima	100%	100%	100%	97%	96%	88%	79%	81%	80%	80%
PROVINCIA (TdP)				1	2	9	38	80	151	163
	0%	0%	0%	3%	4%	12%	21%	19%	20%	20%
NIVEL NACIONAL										
Tele2000	2	4	18	24	27	36	71	120	250	265
% Participación	100%	100%	100%	63%	60%	49%	39%	29%	33%	32%
Telefónica del Perú	0	0	0	14	18	38	110	300	505	551
% Participación				37%	40%	51%	61%	71%	67%	68%
TOTAL	2	4	18	38	45	74	181	420	755	816
% CRECIMIENTO										
Tele2000		100%	350%	33%	13%	33%	97%	69%	108%	4%
Telefónica en Lima					23%	81%	148%	206%	61%	7%
Total Lima		100%	350%	106%	16%	51%	120%	138%	78%	5%
Telefónica Provincia					100%	350%	322%	111%	89%	5%
Total Nacional		100%	350%	111%	18%	64%	145%	132%	80%	5%

Fuente: Tele2000-BellSouth - Abril 1999

En el año 1998 la venta anual de celulares alcanzó la cifra de 250,000 suscriptores, sin embargo los retiros anuales con respecto al total de suscriptores se ha incrementado de un 18% a 24%, lo cual representa que la permanencia de un cliente ha disminuido de 5.4 años en 1995 a 4.6 años en 1998. Por ejemplo si se retiran 54 mil clientes al año (ver cuadro 1.3) y Tele2000-Bellsouth no capta nuevos suscriptores, esto originaría que en 4.6 años no tendría clientes.

Cuadro 1.3 Evolución de ventas y retiros 1991 – Enero 1999 (en miles)

AÑOS	91	92	93	94	95	96	97	98	Ene-99
Ventas	3	20	15	12	16	50	75	184	9
Retiros	1	6	9	9	7	15	26	54	4
% Retiro	18%	31%	36%	33%	18%	21%	22%	22%	2%
Total de Suscriptores	4	18	24	27	36	71	120	250	255

Fuente: Tele2000-BellSouth – Abril 1999

En el cuadro 1.4 se puede apreciar que en los primeros meses del año 1999 las ventas mensuales alcanzaron un promedio de 10,000 celulares, sin embargo los retiros mensuales llegan a 5,500, lo cual representa un 55% de retiros con respecto a la venta mensual.

**Cuadro 1.4 Resumen mensual de movimientos
(en unidades)**

MES	Ventas	Retiros	Altas Neto	%Retiro
Ene-1999	9,198	4,404	4,794	47.88%
Feb-1999	8,425	6,045	2,380	71.75%
Mar-1999	12,432	6,065	6,367	48.79%
Total Trim.	30,055	16,514		54.95%

Fuente: Tele2000-BellSouth – Abril 1999

1.1.6. Análisis de la situación financiera

Tal como se puede observar en el cuadro 1.5, el valor de mercado de la empresa BellSouth es de 69,784 millones de dólares, ubicándose como la sexta empresa de Telecomunicaciones del mundo. Esto ha permitido (luego del ingreso de BellSouth) el incremento de capital de Tele2000, para la ampliación de cobertura y servicios,

desarrollo de nuevos proyectos tales como la telefonía celular digital (TDMA), cableado de fibra óptica y servicio en provincias, este último con una inversión aproximada 250 millones de dólares en los próximos 3 años.

Cuadro 1.5 Principales empresas de telecomunicaciones en el mundo

	Capitalización de mercado (US\$m)	VE (US\$ mm)	VE/Ingresos			VE/líneas (US\$)	PER		
			1997E	1998E	1999E		1997E	1998E	1999E
Europa									
British Telecom	60,730	61,272	2.4	2.3	2.2	2,175	19.4	14.0	14.8
Deutsche Telecom	48,384	94,235	2.5	2.5	2.4	2,024	21.1	16.5	14.7
Tele Banmark	8,690	8,305	2.0	1.8	1.7	2,504	30.6	16.8	16.5
Telefónica de España	30,958	46,002	3.2	2.9	2.7	2,869	24.4	20.8	18.5
Telecom. Italia	47,470	54,286	2.3	2.2	2.1	2,082	30.0	22.6	18.7
América del Sur									
CANTV	4,804	5,365	2.5	1.9	1.8	1,988	10.2	8.4	8.3
CTC	5,207	7,188	5.0	4.5	4.3	2,985	14.2	13.3	12.5
Telebras	34,473	31,858	2.3	2.1	2.1	2,060	11.1	9.8	9.2
Telecom Argentina	6,129	8,133	3.1	2.8	2.5	2,592	19.0	15.9	14.2
Telefónica de Argentina	8,016	9,757	3.2	2.9	2.7	2,548	16.1	13.3	11.7
Telefónica del Perú	4,604	5,194	3.6	3.3	3.0	3,080	11.5	9.9	9.0
Telesp	17,217	15,571	4.4	3.7	3.7	3,500	19.4	15.3	14.3
Telmex	20169	22,773	3.0	2.8	2.6	2,469	13.1	11.9	11.1
América del Norte									
Ameritech	49,033	56,440	3.5	3.3	2.9	2,747	20.9	19.3	17.7
AT&T	102,604	113,283	2.2	2.1	2.3	N.D.	23.0	18.8	16.8
BCE	20,964	31,012	1.3	1.2	1.6	2,933	25.1	18.1	15.9
Bell Atlantic	71,134	90,419	3.0	2.8	3.0	2,277	18.5	16.5	15.0
BellSouth	61,256	69,784	3.4	3.2	2.7	3,008	21.7	19.7	18.0
Brooks Fiber	2,427	3,006	24.1	11.8	2.2	26,832	N.D.	N.D.	N.D.
GTE Corporation	52,897	69,649	3.0	2.7	3.0	3,234	18.9	18.0	15.6
Intermedia	1,036	1,563	6.4	2.2	7.6	19,248	N.D.	N.D.	N.D.
MCI	31,983	37,431	1.9	1.8	2.0	N.D.	41.5	41.5	16.6
SBC Corporation	71,196	85,642	3.4	3.2	2.5	2,620	21.1	18.7	16.2
Sprint	26,205	30,047	2.0	1.8	1.7	4,000	28.3	31.4	21.3
Teleport	9,806	10,224	21.0	9.6	1.4	34,147	N.D.	N.D.	N.D.
USW	24,117	30,183	2.9	2.6	3.0	1,874	19.3	18.1	16.1
World Com	30,436	80,506	10.8	5.0	1.0	N.D.	85.4	38.0	20.8

Fuente: JP Morgan - Febrero 98

VE: Valor de la empresa

La situación financiera de Tele2000-BellSouth se ha analizado en base a sus estados financieros auditados, tales como el Balance General (ver cuadro 1.6) y el Estado de Ganancias y Pérdidas (ver cuadro 1.7), asimismo se analizó la evolución de sus ratios financieros (ver cuadro 1.8). El análisis realizado comprende el periodo de 1995 a 1998, y el primer trimestre de 1999.

Análisis del Balance General

Activo Corriente - Cuentas por Cobrar Comerciales

El nivel de cobranza a clientes se ha incrementado considerablemente desde 1995 a 1998 y en el primer trimestre de 1999. Esto se explica generalmente por el incremento de las ventas de equipos y del servicio celular, así como, por el aumento de la morosidad en el pago de los clientes, agudizándose generalmente en los años 1997 y 1998 como resultados de los efectos de la recesión de la economía, el fenómeno de El Niño, la crisis asiática, rusa y brasileña que impactaron en el país. El periodo de cobranza a clientes ha mejorado en el primer trimestre de 1999 a 110 días comparado con los 164 días de 1998 (según ratio días de venta pendiente de cobro), debido a una mayor presión en la cobranzas.

Activo No Corriente - Activos Fijos

La inversión en activos fijos se incremento considerablemente en los últimos tres años (1995 a 1998) y específicamente en el primer trimestre de 1999. Esto debido

principalmente a la confianza de la empresa en el país, modernizando equipos, instalaciones e infraestructura en el área de telecomunicaciones, a fin de brindar un buen servicio a los clientes. Asimismo, esto explica el incremento de los gastos de depreciación. En el año 1998, la empresa mejoró su efectividad en la utilización de sus activos fijos con respecto a años anteriores (según ratio rotación de activos fijos) debido principalmente a la fuerte inversión realizada en ese año (S/. 503,083,000).

Pasivo Corriente y No Corriente

En lo que se refiere a sus obligaciones, la empresa los financia con pasivos de corto plazo y no de largo plazo, debido principalmente a que el mercado financiero internacional a países como el Perú que están en proceso de estabilización financiera y democrática, solo proporciona créditos con vencimiento de corto plazo. Al ser una empresa transnacional estos préstamos generalmente son avalados por la casa matriz, por lo cual obtiene facilidades en su otorgamiento.

Patrimonio

La utilidad operativa de la empresa, fue positivo en el año 1995, pero entre 1996 y 1998, así como en el primer trimestre de 1999, ha sido negativo, no obstante el incremento de su participación en el mercado de las telecomunicaciones.

Esto es reconocido por los dueños de Tele2000-BellSouth, los cuales consideran que la rentabilidad de la inversión en éste sector es de largo plazo.

Análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas

Utilidad Bruta

La utilidad Bruta se incremento entre los años 1996 a 1998. Esto se explica por la campañas publicitarias realizadas por la empresa, especialmente en el rubro de celulares lo que aumento el número de suscriptores, principalmente los clientes de Prepago a partir de mediados de 1998.

Utilidad Operativa

La utilidad operativa fue positiva en los años 1995 y 1998, y negativa en los años 1996 y 1997. Estos déficit y menor utilidades (1995 y 1998), generalmente provienen por el incremento de clientes morosos e incobrables, como resultado de los efectos de la crisis recesiva que vive el país y por la disminución de las tarifas promedios enmarcadas dentro del programa de apertura de mercado de la libre competencia.

Resultados del Ejercicio

Los resultados del ejercicio fue positivo en el año de 1995 y negativo desde 1996 a 1998, así como en el primer trimestre del año 1999. Esto se explica por las fuertes inversiones realizadas por la empresa en equipos, infraestructura e instalaciones, cuyo retorno esperado de dicha inversión es a largo plazo.

1.1.7. Imagen de la compañía

Entre 1990 y 1995 Tele2000 se consolida como la empresa líder en telefonía celular, esto es debido a que fue pionera en dicho mercado. Sin embargo a raíz de la venta de la Compañía Peruana de Teléfonos y Entel Perú a la empresa Telefónica del Perú, esta última inicia una campaña agresiva en dicho mercado con su División Moviline, reduciendo la participación de Tele2000 de 50% en el año 1995 a un 35% en el año 1997 (análisis de las memorias anuales de Tele2000 de 1994 a 1997). Si bien la imagen de Tele200 está posicionada como Celular 2000 (división de Tele2000) con una imagen similar a la competencia Moviline, no se encuentra bien posicionada como empresa ni los otros servicios que brinda tales como teléfonos públicos y teléfonos de valor añadido (según entrevistas a profundidad a usuarios de Tele2000-BellSouth – Febrero 1999).

Cuadro 1.6. Balance General histórico 1995 – Marzo 1999

BALANCE GENERAL 1995 – Mar 1999
(En Miles de Nuevos Soles)

ACTIVO	1995		1996		1997		1998		1er Trim - 1999	
Activo Corriente										
Caja, Bancos	2,257	1%	6,093	2%	2,149	0%	108,672	9%	8,504	1%
Cuentas por Cobrar Comerciales	22,403	6%	12,826	4%	63,630	11%	201,783	17%	167,738	15%
Otras Cuentas por Cobrar	3,410	1%	5,897	2%	5,049	1%	39,155	3%		0%
Filiales y Afiliadas	266	0%	601	0%		0%	4,798	0%		0%
Existencias	6,097	2%	8,824	3%	9,755	2%	34,196	3%	31,030	3%
Gastos Pagados por Anticipado	14,617	4%	13,967	4%	29,656	5%	37,857	3%	128,568	11%
Total Activo corriente	49,050	13%	48,208	15%	110,239	19%	426,461	36%	335,840	30%
Activo No Corriente										
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo							5,246	0%		
Filiales y Afiliadas	1,440	0%	10,896	3%	23,816	4%		0%		0%
Inversiones en Valores	138,694	37%	118,403	36%	191,821	33%	131,574	11%	127,429	11%
Activo Fijo										
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	183,770	49%	180,195	55%	303,018	52%	591,743	51%	558,980	49%
Depreciación Acumulada	(33,351)	-9%	(31,242)	-10%	(49,819)	-9%	(88,660)	-8%		0%
Total Activo Fijo Neto	150,419	40%	148,953	46%	253,199	44%	503,083	43%	558,980	49%
Otros Activos	34,922	9%		0%		0%	102,803	9%	108,978	10%
Total Activo no Corriente	325,475	87%	278,252	85%	468,836	81%	742,706	64%	795,387	70%
TOTAL ACTIVO	374,525	100%	326,460	100%	579,075	100%	1,169,167	100%	1,131,227	100%

Fuente: Conasev – Abril 1999

Cuadro 1.6. Balance General histórico 1995 – Marzo 1999 (Continuación...)

BALANCE GENERAL HISTORICO 1995 - Mar 1999
(En Miles de Nuevos Soles)

	1995		1996		1997		1998		1er Trim - 1999
PASIVO									
Pasivo Corriente									
Sobregiros y Prestamos Bancarios	14,611	4%	16,782	5%	331,082	57%	673,862	58%	995,421 88%
Cuentas por Pagar Comerciales	23,276	6%	45,579	14%	85,742	15%	236,240	20%	195,496 17%
Otras Cuentas por Pagar	9,296	2%	14,300	4%	34,424	6%	324,331	28%	78,762 7%
Filiales y Afiliadas	1,232	0%		0%	505	0%	2,993	0%	0% 0%
Parte Corriente Deudas a Largo Plazo	9,235	2%	112,666	35%	20,412	4%	17,730	2%	0% 0%
Total Pasivo Corriente	57,650	15%	189,327	58%	472,165	82%	1,255,156	107%	1,269,679 112%
TOTAL PASIVO	218,504	58%	285,712	88%	511,103	88%	1,273,753	109%	1,283,104 113%
PATIMONIO									
Capital Social	147,156	39%	151,938	47%	195,605	34%	262,461	22%	267,448 24%
Capital Adicional					98,769	17%	194,751	17%	198,451 18%
Reservas	2,580	1%	3,209	1%	3,369	1%	3,588	0%	3,657 0%
Resultados Acumulados	6,285	2%	(114,399)	-35%	(229,771)	-40%	(565,386)	-48%	(621,433) -55%
Total del Patrimonio Neto	156,021	42%	40,748	12%	67,972	12%	(104,586)	-9%	(151,877) -13%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	374,525	100%	326,460	100%	579,075	100%	1,169,167	100%	1,131,227 100%

Fuente: Conasev – Abril 1999

Cuadro 1.7. Estado de Ganancias y Pérdidas histórico 1995 – Marzo 1999

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 1995 - Mar 1999
(En Miles de Nuevos Soles)

	1995	1996	1997	1998	1er Trim - 1999
Ventas Netas	90,312	112,503	203,541	442,427	137,307
Costo de Ventas	(40,238)	(67,507)	(120,176)	(204,592)	(63,181)
Depreciación					
Utilidad Bruta	50,074	44,996	83,365	237,835	74,126
Gastos de Ventas					
Gastos Administrativos	(13,025)	(18,797)	(56,054)	(98,389)	(21,204)
Utilidad Operativa	18,386	(8,673)	(35,954)	29,907	25,052
Ingresos Financieros	7,737	1,055	1,266		693
Gastos Financieros	(14,707)	(18,381)	(41,209)	(58,071)	(25,396)
Otros Ingresos	46	5,942			
Otros Egresos	(97)	(109,937)	(4,297)	(136,969)	(8,146)
REI	(173)	14,794	21	(67,495)	(37,508)
Utilidad antes de Participaciones	11,192	(115,200)	(80,173)	(232,628)	(45,305)
Participaciones y Deducciones	(1,698)	(65)			
I.R.	(3,209)				
Resultado del Ejercicio	6,285	(115,265)	(80,173)	(232,628)	(45,305)

Fuente: Conasev – Abril 1999

Cuadro 1.8. Ratios Financieros histórico 1995 – Marzo 1999

RATIOS FINANCIEROS 1995 – Mar 1999

	1995		1996		1997		1998		1er Trim - 1999	
Liquidez										
Razón Circulante	0.85		0.25		0.23		0.34		0.26	
Prueba Ácida	0.75		0.21		0.21		0.31		0.24	
Administración de Activos										
Rotación de Inventarios (Veces al Año)	14.81		12.75		20.87		12.94		4.42	
Días de Venta Pendiente de Cobro	89		41		113		164		110	
Rotación de los Activos Fijos	0.6		0.8		0.8		0.9		0.2	
Rotación de los Activos Totales	0.2		0.3		0.4		0.4		0.1	
Administración de Deudas										
Deuda Total a Activos Totales	58%		88%		88%		109%		113%	
Rotación del Interés	0.8		-6.3		-1.9		-4.0		-1.8	
Rentabilidad										
Generación Básica de Utilidades	3%		-35%		-14%		-20%		-4%	

Fuente: Conasev – Abril 1999

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

Se analizarán los factores externos generalmente incontrolables, que influyen en las actividades de Tele2000-BellSouth:

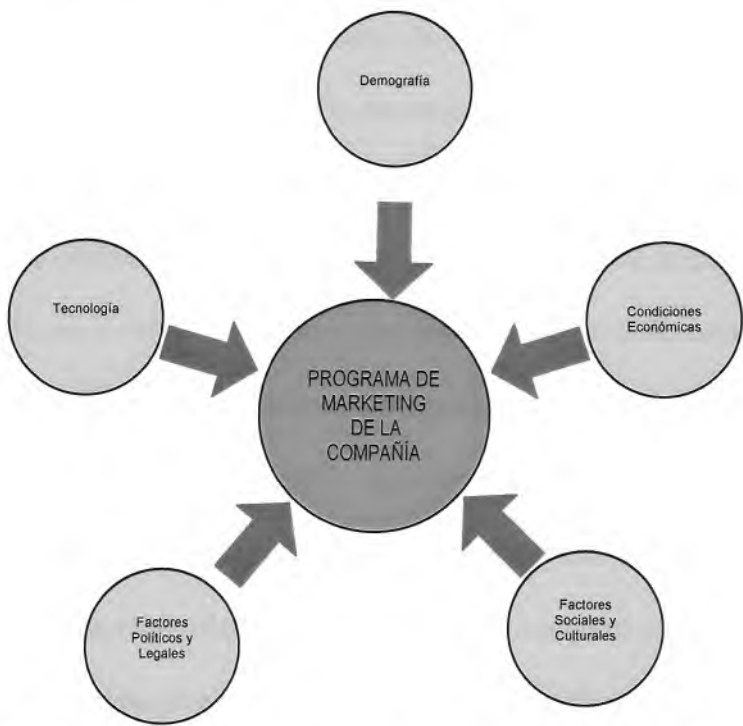


Gráfico 1.2. Macroambiente externo del programa de marketing de Tele2000-BellSouth

.2.1. Económico

Desde 1991, producto de la apertura de mercado, política fiscal estricta y menor intervención del Estado, se produjo el ingreso de inversionistas extranjeros originando una reactivación económica y la estabilidad de las variables macroeconómicas. Sin embargo a raíz de la crisis asiática, soviética y brasileña;

nuestra economía se vio afectada en los últimos 2 años (1997 – 1998), originando una restricción en la inversión y falta de liquidez en el sistema financiero.

Durante 1998 la economía peruana se vio expuesta a dos factores incontrolables: el Fenómeno de El Niño y la crisis en los mercados emergentes. Ambos factores provocaron una fuerte crisis de demanda y de liquidez en el mercado doméstico que afectó negativamente la evolución de la actividad económica, desviándola temporalmente de su trayectoria de crecimiento de mediano plazo.

Las graves alteraciones climáticas originadas por el Fenómeno de El Niño tuvieron un impacto directo en la economía real, lo que se manifestó en una menor producción en el sector pesquero y una desaceleración de la actividad agrícola. Por su parte, la crisis en los mercados emergentes, agudizada por la moratoria unilateral de la deuda rusa en agosto de 1998, deprimió las cotizaciones internacionales de los principales productos de exportación en 16.47% y desvió los flujos de capitales del exterior (por una elevación del riesgo país de las economías emergentes).

Como consecuencia de ello la disponibilidad de recursos en moneda extranjera para capital de trabajo se restringió en forma significativa, lo que generó desequilibrios en el mercado monetario. Esto provocó la elevación del costo del dinero y la aceleración del ritmo devaluatorio y, en consecuencia, el deterioro en el ingreso real de las familias. Una severa implicancia de este proceso fue que limitó la expansión del consumo y de la inversión privada (demanda interna), y vulneró la capacidad de pago de los hogares. Esto último, generó la elevación de los niveles de morosidad de la economía (incremento de cartera pesada de Tele2000-BellSouth).

Para afrontar esta disminución en la demanda, las empresas optaron por desacumular sus inventarios (reduciendo los niveles de inversión), ajustar a la baja sus perspectivas de crecimiento y aplicar medidas de reducción de personal, con lo cual se retroalimentó la crisis de demanda existente.

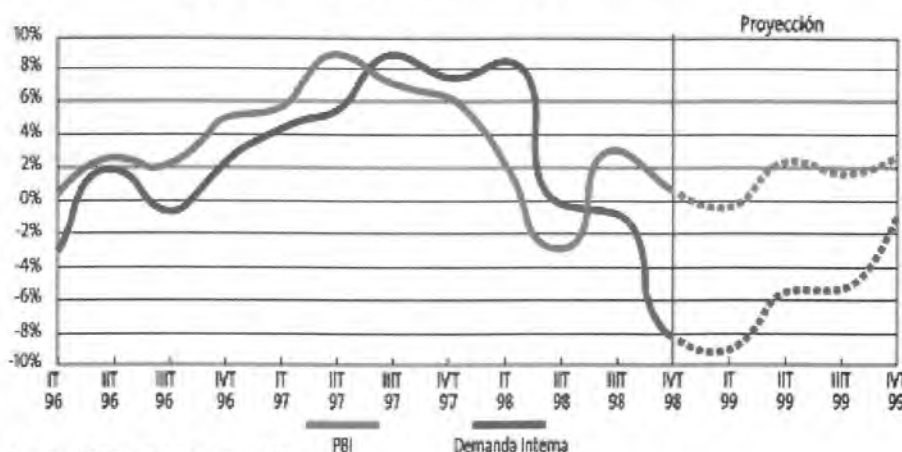
En 1999 las perspectivas económicas para el Perú son más favorables, debido a que los efectos adversos del Fenómeno del Niño han culminado y el Gobierno está continuando con la ejecución de las reformas estructurales pendientes (Programa de Concesiones, entre otras). Sin embargo, en el frente externo el entorno se presenta complejo. Por un lado, la desaceleración en la actividad económica en el Japón y, por el otro, existe incertidumbre respecto a los resultados del programa económico aplicados en Brasil, por lo que la entrada de los capitales esperados no alcanzaría los niveles registrados durante el periodo de precrisis.

No obstante lo anterior y ante la eventualidad de producirse una escasez de liquidez, existe todavía un margen significativo para que las autoridades económicas continúen con la aplicación de medidas tendientes a aliviar dicha escasez (reducción de encajes, ventas de reservas, subasta de depósitos del sector público, etc.) sin perjuicio del equilibrio macroeconómico y la solidez de los fundamentos económicos. En este contexto, la continuidad de la política económica actual sería consistente con un crecimiento esperado del PBI entre 2 y 3 por ciento para 1999, una reducción de la demanda interna de 4%, un nivel de inflación de 5.5% y una depreciación de 12%.

Finalmente, se espera que el déficit en cuenta corriente mejore en 1.1% (equivalente a un nivel de 5.2% del producto) y que el superávit primario represente 1.2% del PBI.

PBI.- Se expandió 0.7% en 1998 y la demanda interna se redujo en -0.4%, a diferencia del crecimiento del PBI y de la demanda interna de 7.7% y 6.7%, respectivamente en 1997. Como resultado, se amplió la brecha entre la producción doméstica y la demanda interna. (ver Gráfico 1.3 y cuadro 1.9).

**Gráfico 1.3 PBI vs. Demanda interna
(Variaciones porcentuales anualizadas)**



Fuente: BCR - Diciembre 1998

Inflación.- La reducción de la demanda, por su parte, contribuyó a que la inflación continuara con su trayectoria descendente y registrara un nivel de 6% durante 1999. Esta tasa es muy similar a las tasas internacionales de países con economía estable y crecimiento sostenido (ver cuadro 1.9).

Sin embargo, el Nuevo Sol se depreció en 15.8% en comparación al 5% registrado en 1997. En la evolución del tipo de cambio influyeron tanto las restricciones de liquidez como la elevación de la posición en moneda extranjera en el portafolio de los bancos debido a la inestabilidad en el mercado internacional. Las tasas activas en moneda nacional y en moneda extranjera de corto plazo (interbancaria) se elevaron en 6 y 4 puntos porcentuales, respectivamente, alcanzando un promedio de 18.6% en moneda nacional y 9.3% en moneda extranjera.

Cuadro 1.9. Indicadores macroeconómicos 1991-1998

Indicador	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
PBI (Miles mill. US\$)	28.5	27.8	29.6	33.5	35.8	38.0	40.6	43.4
PBI (Tasa crec.%)	2,8	-2,5	6,5	12,9	6,9	3,2	7,0	0,7
Tasa inflación %	139,2	56,7	39,5	15,4	10,2	11,5	6,5	7,0

Fuente: BCR - Diciembre 1998

Tasa de Interés.- Desde 1991 las tasas de interés han disminuido con el ingreso de grandes bancos y capitales extranjeros, originado una mayor competencia en el sector financiero. Además las medidas de reducción de encaje intentan incentivar los préstamos y darle mayor dinamismo al sistema financiero. Esto permite brindar facilidades de financiamiento, tanto en forma directa como por medio del sistema financiero (tarjetas de crédito). Sin embargo en los últimos meses las tasas de interés han aumentado produciendo restricciones al crédito.

1.2.2. Demográfico

En el cuadro 1.10 se describe la cantidad de usuarios de telefonía celular de los países de América Latina y la penetración del mercado con respecto a su población. Se puede observar que el Perú en Noviembre de 1997 estaba muy por debajo del promedio de América Latina (2.01%). Las previsiones de Deloitte & Touche en Noviembre de 1997, hablan de más de 22 millones de usuarios de telefonía celular en el 2002 en América Latina, lo que casi triplicaría los 8.3 millones de usuarios que había a finales de 1997. En Marzo de 1999 Telefónica del Perú y Tele2000-BellSouth tienen aproximadamente 600,000 usuarios activos, lo cual representa una penetración de mercado de 2.34% a nivel nacional.

Cuadro 1.10 Usuarios de telefonía celular en países de América Latina (en miles)

País	1997			2002	2007
	Población	Usuarios	Penetrac.		
Brasil	161,800	3,300	2.04%	7,750	10,000
México	93,700	1,500	1.60%	4,000	6,000
Argentina	34,600	1,100	3.18%	2,800	4,000
Colombia	35,100	675	1.92%	2,000	2,500
Venezuela	21,800	600	2.75%	2,200	3,200
Chile	14,300	525	3.67%	1,500	2,200
Perú	23,800	275	1.16%	950	1,500
Ecuador	11,500	121	1.05%	425	700
Uruguay	3,200	94	2.94%	200	325
Paraguay	5,000	50	1.00%	200	300
Bolivia	7,400	40	0.54%	125	175
Total América Latina	412,200	8,280	2.01%	22,150	30,900

Fuente: Deloitte & Touche - Noviembre 97

La distribución demográfica de nuestro mercado meta actualmente está centralizada en Lima Metropolitana (ver cuadro 1.11), representando que 61.6% de hogares del segmento A se encuentren en Lima (con respecto al total de hogares a nivel nacional), un 47.75 en el segmento B y 33.7% en el segmento C respectivamente.

Cuadro 1.11 Distribución Nacional Niveles A, B y C

NSE	Hogares en Lima Metropolitana (en miles)	Total Hogares en Perú (en miles)	Participación Lima/Perú (%)
A	56.8	92.2	61.6%
B	273.6	575.7	47.5%
C	528.4	1567.2	33.7%
TOTAL	858.8	2235.1	38.4%

Fuente: INEI – Noviembre 97

Esto es debido a que el mercado del interior es distinto al de Lima por una estratificación social diferente (ver cuadro 1.12), distancias más cortas y una menor necesidad de estar en permanente comunicación. Sin, embargo en el mediano plazo estos sectores (provincias) serán asimilados al mercado de celulares.

Cuadro 1.12 Distribución de Hogares por NSE – 1997

NSE	Hogares en Lima Metropolitana		Hogares en otras Areas Urbanas		Hogares en Areas Rurales		Total Hogares En el Perú	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%	Miles	%
A	56.8	4.1	34.0	1.7	1.4	0.1	92.2	1.9
B	273.6	19.9	281.9	14.1	20.2	1.4	575.7	12.0

C	528.4	38.4	851.7	42.6	187.1	13.0	1567.2	32.5
D	518.0	37.6	831.8	41.6	1230.5	85.5	2580.3	53.6
TOTAL	1376.8	100	1999.4	100	1439.2	100	4815.4	100

Fuente: INIE – Noviembre 97

Por ello, nuestro producto se ha posicionado en los niveles socio económico A, B y baja superior C de Lima Metropolitana, lo cual representa el 39.5% del total de hogares de Lima Metropolitana, tal como se aprecia en el cuadro 1.13.

Cuadro 1.13 Distribución de la Población en Lima Metropolitana por NSE – 1997

NSE	Clasificación	Hogares		Numero Habitantes	
		Miles	%	Miles	%
A		56.8	4.1	242.7	3.6
A1	Alta	17.2	1.2	70.6	1.0
A2	Media Alta	39.6	2.9	172.1	2.6
B		273.6	19.9	1,218.5	18.1
B1	Media Típica	118.8	8.6	576.5	8.6
B2	Media Baja	154.9	11.3	641.9	9.5
C		528.4	38.4	2,595.3	38.5
C1	Baja Superior	213.4	15.5	1,092.9	16.2
C2	Típica Baja	314.9	22.9	1,502.5	22.3
D		518.0	37.6	2,684.8	39.8
D1	Muy Baja	440.6	32.0	2,264.9	33.6
D2	Extrema Pobreza	77.4	5.6	419.9	6.2
TOTAL		1,376.8	100	6,741.3	100

Fuente: INEI – Apoyo – Noviembre 1997

1.2.3. Social y cultural

En los últimos años la evolución cultural aunado con la crisis económica ha originado que los roles de hombres y mujeres sean similares, por lo tanto el

mercado de celulares se está desplazando del uso casi exclusivo de hombres a una distribución uniforme. Los cambiantes estilos de vida producidos por la apertura de mercado y el dinamismo del mercado, han originado la necesidad una comunicación más rápida tanto en los negocios como en la vida familiar, convirtiéndose el teléfono celular en muchos casos como un producto imprescindible en la vida cotidiano de las familias de segmento A/B. La comodidad, la moda, la búsqueda de status originan una necesidad de utilizar el celular.

1.2.4. Tecnológico

La evolución tecnológica del mercado de las telecomunicaciones es exponencial, cada día se desarrollan nuevos productos con mayor capacidad: mejor señal, mayor cobertura, menor tamaño y menor precio. Asimismo la combinación de tecnología de voz y datos permitirá que dicho producto llegue a un mayor mercado. Lo mismo sucede con la nueva tecnología de celulares satelitales, los cuales en un futuro pueden desplazar a la tecnología celular y fija. Tele2000-BellSouth en el año 1998 ha incorporado la tecnología TDMA para proporcionar el servicio de telefonía celular digital, para ello ha instalado 50 nuevas celdas entre Octubre de 1997 y Mayo de 1998, fecha en la cual lanzo dicho servicio. Cabe señalar que esta tecnología es la más utilizada en las principales ciudades del mundo. Si bien la tecnología CDMA (utilizada por Telefónica del Perú) brindará mayores servicios, a la fecha no esta muy madura ni difundida.

1.2.5. Político y legal

El 28 de Junio de 1991, se otorga una concesión de 20 años para el servicio público de distribución de telecomunicaciones. En noviembre de ese mismo año, el Gobierno derogó la ley estatista 19020, con Decreto Ley 702/766 declarando “de interés nacional la modernización y desarrollo de las telecomunicaciones dentro de un marco de libre competencia”. En Diciembre de 1993 el Gobierno privatizó las empresas telefónicas estatales otorgando el monopolio de telefonía fija y larga distancia. Sin embargo los servicios de telefonía móvil en sus distintas modalidades de buscapersonas, teléfonos públicos, servicios de valor añadido y servicios portadores locales se regirían por la libre competencia.

El 30 de Julio del presente año Telefónica del Perú anuncia el fin de su monopolio de telefonía fija y larga distancia. Esto permitirá un mayor desarrollo del mercado de celulares y representa una oportunidad para nuestra empresa del desarrollo de la línea de negocio de larga distancia, sin embargo también representa un reto debido a que acelera el ingreso de nuevas empresas de telecomunicaciones al mercado.

Si bien nunca existirá una competencia perfecta, las funciones de OSIPTEL¹ dentro de un mercado competitivo deben ser muy reducidas y se deben orientar principalmente a fomentar la inversión privada en los servicios que no son altamente rentables, pero que satisfagan las demandas de los usuarios. OSIPTEL tiene como funciones principales la regulación de las tarifas tanto para los usuarios como entre los operadores de telefonía, evalúa el nivel de servicio que

¹ Organismo del Estado que regula el mercado de las Telecomunicaciones

proporcionan las empresas de telecomunicaciones, cumple la labor de arbitraje ante problemas de los usuarios y asesora tanto en el uso correcto de dicho servicio como en los derechos de los usuarios.

1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

El mercado de telefonía celular además de los usuarios de teléfonos celulares, incluye los organismos reguladores, como el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, OSIPTEL, organismos del gobierno, etc.; así como los accionistas. En conclusión, podemos incluir en este mercado a todas las empresas, organizaciones e individuos con los que Tele2000-BellSouth tiene una relación de intercambio.

1.3.1. Mercado objetivo

El mercado de celulares está ubicado en las principales ciudades donde exista una fuerte concentración urbana, gran actividad productiva y estabilidad económica de la región y regiones con una característica geográfica plana tales como el valle del Mantaro y/o el altiplano Puneño. Por ejemplo si bien las regiones de Tumbes y Piura podrían representar un buen mercado, sin embargo por efectos del fenómeno del Niño dichas regiones están en proceso de reconstrucción.

En el cuadro 1.14 se puede observar que existe un mercado potencial insatisfecho ya que la penetración de mercado en Lima Metropolitana podría llegar hasta 1 millón de usuarios (considerando los trabajadores de los segmentos A, B y C).

Cuadro 1.14 Distribución de la Población de Lima Metropolitana - 1996

Sexo y grupos de edad	Total	Estratos A/B	Nro.Trab. A/B	Nro.Trab. C
Hombres		339,858	237,505	476,402
De 25 a 44 años		149,100		
De 45 a 64 años		190,758		
Mujeres		390,340	105,392	204,172
De 25 a 44 años		175,073		
De 45 a 64 años		215,267		
TOTAL	7,000,000	730,198	342,897	680,574

Fuente: Ministerio de trabajo y Promoción Social – Encuesta Nacional de Hogares 1996
INEI – Censo IX de Población y IV de Vivienda - 1996

1.3.2. Competidores

1.3.2.1. Competidores principales

- **Telefónica del Perú.-** Con su división Moviline, tiene una participación de mercado del 71%, habiendo tenido un incremento en el año 1997 de 144% en el número de clientes. Sus ingresos crecieron en 96.1% en 1997, con lo que alcanzaron S/. 650 millones al cierre del año. Estas cifras la ubican como el líder en este mercado.
- **Radio Trunking del Perú.-** Tiene una participación de mercado del 2%, cerrando el año 1997 con 10,000 usuarios y proyecta para el año 1998 un crecimiento del 80%, para lo cual vienen desarrollando un proyecto de inversión por US\$50 millones de dólares para implementación de un sistema de trunking digital, a fin de reemplazar sus sistema analógico.

1.3.2.2. Competidores potenciales

Debido a la apertura del mercado de Telecomunicaciones, varias empresas están evaluando su ingreso al mercado de celulares en los próximos meses. Esto incrementará el nivel de competencia, debido a que dichas empresas son subsidiarias de grandes empresas transnacionales. Tales como:

- AT&T. Empresa americana líder en Telecomunicaciones.
- Nextel. Subsidiaria de empresa americana Nextel Corp., desde el mes de Mayo de 1999 ofrece servicios de trunking.
- Global One. Empresa con capital americano y chileno.

1.3.3. Barreras de entrada y salida

El ingreso en el mercado de telecomunicaciones tiene grandes barreras de entrada por el nivel de inversión que se requiere y los procedimientos legales y de autorización de licencias demandan varios meses. Además la asignación de licencias tiene cláusulas que obligan a montos de inversión programados. El retorno de la inversión en este sector es a largo plazo. Asimismo, la instalación de las centrales de comunicaciones, celdas, interconexión y pruebas requieren de varios meses antes del inicio de operaciones; esto con la finalidad de que la calidad de señal sea óptima.

Por ser un sector de tecnología de punta, requiere de constante inversión en nuevo equipamiento, lo cual obliga a que el retorno de la inversión de dichos equipos sea en un periodo corto.

La barreras de salida también son elevadas debido a la firma de los contratos de licencia y operación, mediante los cuales las empresas están obligadas a continuar operando, salvo que se declaren en insolvencia, en cuyo caso pierden la licencia de operación y el Estado está en la posibilidad de otorgar dicha concesión a otra empresa. Otra barrera de salida fuerte son los contratos de interconexión firmados con los operadores de telecomunicaciones tanto locales como extranjeros, lo cual generaría una imagen negativa de la empresa y sus accionistas en el exterior, así como problemas legales a nivel internacional.

1.3.4. Proveedores

En el mercado de telefonía celular los proveedores están conformados por empresas extranjeras, tales como Nokíá, Motorola, Erickson, AT&T, etc. Los cuales son líderes en dicho mercado, con estándares de calidad certificados y proporcionan soporte directo a Tele2000-BellSouth.

1.3.5. Clientes

- **Empresas.-** Aquellas que por su actividad y envergadura requieren para su personal (ejecutivos, funcionarios, otros) del servicio celular. Entre estas empresas se ubican bancos, AFPs y grandes empresas industriales y comerciales.
- **Personas naturales.-** trabajadores dependientes o independientes que por su actividad requieren de este producto. Entre ellos se puede mencionar profesionales, comerciantes, etc. De los segmentos socioeconómicos A, B y C+.

1.3.6. Producto

El teléfono celular es un aparato portátil de pequeña dimensión que permite la comunicación a distancia. En realidad es un equipo de radio que emite señales electromagnéticas que se propagan por el espacio y llegan a una celda celular (equipos de radio de mayor capacidad) la cual retransmite a otra celda o al celular destino se estuviera dentro de su cobertura.

1.3.6.1. Niveles de producto

Para tener una idea del producto, a continuación enunciamos los cinco niveles de Kotler:

- a) Beneficio central.- Comunicación móvil e inalámbrica
- b) Producto genérico.- Teléfono móvil.
- c) Producto esperado.- Comunicación local (Lima y provincias) de buena señal, con depósito de mensajes (en caso tenga el celular apagado o responda la llamada) y con la posibilidad de llamada en espera cuando esté conversando.
- d) Producto aumentado.-
 - Conversación multipartita.- Puede conversar con varias personas en forma simultánea (normalmente tres).
 - Larga distancia internacional.- Permite hacer llamadas al exterior.
 - Calculadora.- Los nuevos modelos permiten realizar las operaciones matemáticas básicas.

- Roaming.- Permite que en forma automática pueda utilizar los servicios de otro operador, cuando no se encuentra en la cobertura contratada. En el gráfico 1.4 se puede observar la cobertura de roaming nacional automático.

Gráfico 1.4 Servicio celular nacional (incluye roaming)



Fuente: Tele2000 – Marzo 1998

- *911 Número de emergencia creado exclusivamente para asistir a los clientes ante una emergencia. Operadoras bilingües (español/inglés) contactan al cliente con la unidad de emergencia requerida.
- e) Producto potencial.- Para el año 2001 ó 2002, la idea que actualmente tenemos del teléfono celular habrá dejado de existir.

El aparato que nos brinde comunicación en el siglo XXI se parecerá a un asistente digital personal, a una videocámara o a ambos a la vez, dentro de un empaque pequeño y muy portátil. Cualquiera que sea su apariencia , probablemente marcará un hito en la nueva sociedad de la información que desplazará al fiel teléfono hacia los libros de historia.

Los datos y la imagen se transmitirán con la familiaridad con la que hoy se transmite la voz; ni que decir de Internet y del correo electrónico. Las señales de video y data serán movilizadas con la misma facilidad. El terminal de comunicaciones móviles –ya no teléfono, ni celular, ni buscapersonas- será tan indispensable como el reloj de pulsera que usamos hoy.

En otras palabras: en el futuro, las personas podrán efectuar en la calle muchas actividades que nosotros aún acostumbramos hacer en la casa o en la oficina.

Para acceso a Internet



El mismo celular usado como calculadora,



Para transmisión de video



1.3.6.2. Productos complementarios

- Teléfono fijo.- Permite comunicarse desde un lugar fijo (hogar, oficina) debido a que las llamadas tienen un menor costo.

- Teléfono satelital.- Permite desde un teléfono celular recurrir a la interconexión satelital, cuando no haya cobertura celular. Su costo es mayor al de la telefonía celular.

1.3.6.3. Productos sustitutos

- Radio.- Son equipos que permiten comunicarse entre varios usuarios de una red privada.
- Beeper.- Funciona a través de una central que recibe llamadas y transmite los mensajes a un receptor. Estos pueden ser numéricos o alfanuméricos (palabras y números).

CAPÍTULO II. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Visión

- Alcanzar el liderazgo mundial en el sector de las telecomunicaciones, expandiendo sus ventajas sobre sus competidores.
- Ser renombrados por establecer nuevos niveles de excelencia en la calidad de los servicios, innovando en la aplicación de tecnología.
- Ser reconocidos por ofrecer a nuestro personal la oportunidad de crecimiento personal y profesional.

2.2. Misión

La misión de Tele2000-BellSouth se basa en la misión de la corporación BellSouth y se define como la empresa que ofrece servicios de telefonía móvil de alta calidad, eficiencia, confiabilidad y seguridad a un precio adecuado de mercado, siendo nuestros clientes el primer y más importante componente de la organización; y buscando contribuir en el desarrollo y descentralización del país a través de una relación y apoyo directo a la comunidad.

2.3. Objetivos generales

Alineado con su misión y visión tanto corporativa como local, Tele2000-BellSouth tendrá como objetivos globales para los próximos tres años lo siguiente:

Consolidación corporativa

Los esfuerzos de Tele2000-BellSouth se concentrarán en mejorar su productividad y calidad de servicio efectuando inversiones en tecnología y recursos humanos, con la finalidad de alcanzar los estándares corporativos que permitan la identificación del cliente con **BELLSOUTH**.

Crecimiento

Se orientará a la consolidación del mercado de Lima, buscando la permanencia y lealtad de sus clientes a través de una estrategia de cuidado cliente e innovación permanente en el desarrollo y mejora de productos. Asimismo se ingresará al mercado de provincias buscando mejorar su participación de mercado.

Rentabilidad

La empresa en estos tres primeros años (1997-1999) basará sus estrategias en consolidarse en el mercado, haciendo las inversiones necesarias, las cuales afectarán la utilidad de la empresa; sin embargo a partir del cuarto año (2000) las operaciones deberán generar el retorno de la inversión realizada por BellSouth.

Organizacional

Se desarrollará un programa de Recursos Humanos que genere una cultura organizacional alineado con la cultura corporativa, proporcionando a cada miembro de la organización la capacitación y desarrollo humano y profesional que garanticen un clima organizacional óptimo para el logro de los objetivos globales.

2.4. Objetivos específicos

Consolidación corporativa

- Para el año 1999 reemplazará todos sus sistemas de información críticos y estratégicos (Facturación y Cuidado al Cliente) que permitan soportar su crecimiento futuro y el ingreso a nuevas líneas de negocio.
- Tele2000-BellSouth invertirá en los próximos 2 años 240 millones de dólares en la adquisición e instalación de la infraestructura para los proyectos de Provincias y Larga Distancia.

Crecimiento

- En el año 1999 brindarán el servicio de telefonía celular en las ciudades de Arequipa y Trujillo, logrando una participación del mercado de 36% a nivel nacional con 350,000 suscriptores. Asimismo brindará el servicio de larga distancia a sus clientes celulares a partir de Setiembre de 1999.
- En el año 2000 brindará servicio celular en las ciudades de Huancayo, Ica, Cuzco, Tacna, Iquitos, Chimbote.

- En el año 2001 la participación del mercado será de 38% de telefonía móvil en Lima Metropolitana y de 12% en provincias.

Rentabilidad

- En el año 1999 tendrá un ingreso anual de 178 millones de dólares y una utilidad de 1.3 millones de dólares.
- En los años 2000 y 2001 obtendrá una utilidad anual de 13.6 y 19.5 millones de dólares respectivamente.

Organizacional

- Para el año 1999 proyecta contar con 1100 trabajadores
- Para el año 2001 Tele2000 contará con un edificio inteligente para la atención centralizada a sus clientes y sus áreas administrativas. Contará con 1500 trabajadores.

2.5. Análisis FODA

Oportunidades

- El servicio proporcionado por las empresas de telecomunicaciones a los clientes celulares no es bueno, lo cual posibilita desarrollar un servicio diferenciado en la atención a los clientes a fin de obtener su lealtad y un posicionamiento en el mercado.

- Se espera que en los próximos años el mercado de celulares continúe creciendo tanto en Lima como en Provincias, lo cual permitirá oportunidades de negocio en este mercado.
- La evolución tecnológica exponencial del mercado de telecomunicaciones y el desarrollo continuo de mejores productos, posibilitan que aquellas empresas que respondan dinámicamente a las necesidades del mercado logren una ventaja diferencial.
- Fuertes barreras de entrada al sector, por las altas inversiones que demanda este tipo de negocio restringen el acceso de nuevos competidores al mercado.
- Reducción de costos por automatización de procesos administrativos, con tecnología de punta.
- El incremento del índice delincriminal obligaría a las personas a contar con un equipo celular como medio de comunicación rápida para salvaguardarse de cualquier peligro.

Riesgos

- El ingreso de nuevos competidores que ofrezcan el servicio de telefonía celular, originará una mayor competencia, pudiendo causar una pérdida en la participación de mercado.
- Incremento del desempleo, recesión y disminución de la capacidad adquisitiva de la población, proveniente de una crisis económica o fenómeno natural incontrolable.

- Que Osiptel dictamine en forma parcializada a favor de Telefónica, referente a las autorizaciones y tarifas de interconexión.
- Que existan problemas técnicos de interconexión entre las empresas de telecomunicaciones que afecten la calidad de señal y puedan ocasionar reclamos y retiros de clientes (Telefónica ejerza su posición monopólica).
- Aumento de los aranceles de importación de equipos de comunicaciones.
- Retiro de BellSouth del país si el gobierno no respeta las reglas de juego, y si el retorno de la inversión no se realiza en un plazo razonable.

Fortalezas

- El equipo directivo proveniente de la corporación BellSouth, posee la experiencia mundial en el negocio de las comunicaciones, a fin de apoyar en el desarrollo de estrategias que fidelicen a los clientes. Actualmente ocupa la posición 13 de las empresas de telecomunicaciones mas grandes a nivel mundial.
- Contar con el respaldo económico, tecnológico y la experiencia de BellSouth que permitan asignar los recursos necesarios para el plan estratégico del presente trabajo.
- El apoyo de BellSouth en Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios, así como en la negociación con proveedores.

- La transferencia de la cultura organizacional de BellSouth a sus trabajadores, genera una mayor identificación y compromiso del personal con la empresa; lo cual redundará en una mejora del servicio a nuestros clientes.
- Acceso al crédito en el sistema financiero (nacional e internacional), por contar con el respaldo de la casa matriz.
- Tecnología de punta, proveniente de las fuertes inversiones realizadas en infraestructura y equipos, así como en programas de última generación, a fin de optimizar los procesos.
- Contar con el sistema de información de BellSouth International en Atlanta, el cual permite acceder a su base de datos e informarse de los últimos adelantos, estrategias y tendencias a nivel mundial.
- Tener un sistema de inteligencia y conocimiento del mercado, que permitan reaccionar oportunamente a sus necesidades y desarrollo de la competencia.
- Toma de decisiones colegiadas, es decir la alta dirección promueve la participación de los niveles gerenciales en el análisis, evaluación y desarrollo de soluciones a problemas que afectan a la empresa.
- Grupos ejecutivos con gran dinamismo, buen nivel técnico y cultural. Esto se ve aún más fortalecido por la baja rotación del personal.
- Desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad, que calificara a la empresa con certificación internacional, para sus productos y servicios que proporciona.

Debilidades

- El nivel de servicio proporcionado a los clientes (pre y post venta), no es el adecuado, pudiendo generar o ser motivo de retiro de clientes. Esta debilidad se muestra tanto en los Centros de Atención al Cliente de Tele2000-BellSouth, como en su calidad de señal.
- Deficiente administración de las cobranzas a clientes, lo cual se ve reflejado en el balance general de la empresa por el incremento de las cuentas por cobrar a clientes.
- Existe una dependencia en la interconexión con el sistema de Telefónica, lo cual genera que el servicio proporcionado por Tele2000-BellSouth dependa también de la calidad de este sistema, pudiendo en muchos casos provocar fallas las cuales serán asumidas por la empresa en deterioro de su imagen.
- Estilo gerencial jerarquizada y burocrática, generando demora en la toma de decisiones por los diferentes niveles existentes en su estructura organizacional.
- Falta de un programa de capacitación integral de los recursos humanos que responda a la visión, misión y objetivos de la empresa.

Cuadro 2.1 MATRIZ FODA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE TELE2000-BELLSOUTH

	OPORUNIDADES 1. Brindar un servicio diferenciado a los clientes 2. Crecimiento en el mercado, en Lima y Provincias 3. Cambios tecnológico exponencial 4. Fuertes barreras de entrada al sector 5. Reducción de costos administrativos con tecnología 6. El incremento del índice delictual	RIESGOS 1. Nuevos competidores, mayor competencia 2. Incremento del desempleo, recesión 3. Osiptel no cumpla su rol regulador 4. Problemas técnicos de interconexión, retiro clientes 5. Aumento de los aranceles de importación de equipos 6. Retiro de BellSouth del país si el gobierno no respeta las reglas de juego
FORTALEZAS 1. Equipo directivo BellSouth, posee la experiencia 2. Respaldo económico, tecnológico de BellSouth 3. Cultura organizacional BellSouth 4. Acceso al crédito en el sistema financiero 5. Tecnología de punta, por fuertes inversiones 6. Acceso a sistema de información BellSouth 7. El apoyo de BellSouth en Investigación y Desarrollo 8. Conocimiento del mercado 9. Toma de decisiones colegiadas 10. Ejecutivos con gran dinamismo, buen nivel técnico 11. Desarrollo de sistema de aseguramiento de la calidad	ESTRATEGIA FO 1. Fortalecimiento de la empresa con la finalidad de incrementar y expandir sus operaciones a otros mercados	ESTRATEGIA FR 1. Desarrollar una plan de optimización de costos para enfrentar mercado más competitivo.
DEBILIDADES 1. Servicio al Cliente no es el adecuado 2. Deficiente administración de cobranza a clientes 3. Dependencia en la interconexión con Telefónica 4. Estilo gerencial jerarquizada y burocrática 5. Falta de un programa de capacitación integral	ESTRATEGIA DO 1. Incentivar el desarrollo de la empresa, con la finalidad de convertirla en la operadora que proporciona el mejor servicio al cliente para mantener su lealtad 2. Involucrar a todo el personal en el planeamiento estratégico 3. Potenciar el área de cobranzas 4. Calidad total en el servicio al cliente	ESTRATEGIA DR 1. Evaluar y diseñar una nueva estructura organizacional que obedezca a una administración con menos niveles y que facilite la coordinación, comunicación y rapidez en la toma de decisiones 2. Diseñar un plan capacitación de los Recursos Humanos alineado al Plan Estratégico

2.6. Formulación de las estrategias

Tomando en consideración los aspectos valorativos de la Alta Dirección plasmados en la visión, misión, objetivos generales y específicos previamente definidos, se establecieron estrategias convenientes para Tele2000-BellSouth haciendo uso de a matriz FODA (ver cuadro 2.1):

- Fortalecimiento de la empresa con la finalidad de incrementar y expandir sus operaciones a otros mercados.
- Desarrollar una plan de optimización de costos para enfrentar mercado más competitivo.
- Incentivar el desarrollo de la empresa, con la finalidad de convertirla en la operadora que proporciona el mejor servicio al cliente para mantener su lealtad.
- Involucrar a todo el personal en el planeamiento estratégico.
- Potenciar el área de cobranzas.
- Calidad total en el servicio al cliente.
- Evaluar y diseñar una nueva estructura organizacional que obedezca a una administración con menos niveles y que facilite la coordinación, comunicación y rapidez en la toma de decisiones.
- Diseñar un plan capacitación de los Recursos Humanos alineado al Plan Estratégico.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con la finalidad de definir el problema de retiro de clientes en forma más precisa, determinando los factores que intervienen en la decisión de permanencia (lealtad) o retiro, así como identificar los cursos de acción a seguir en la investigación cuantitativa; se diseñó una investigación exploratoria en base a entrevistas en profundidad a clientes de teléfonos celulares de Tele2000-BellSouth. Posteriormente, se analizó entrevistas recopiladas a expertos en telecomunicaciones (ver anexo 2) y se recurrió a fuentes de datos secundarios, tales como:

Información censal: Proporcionados por el INEI, OSIPTEL, Ministerio de Trabajo y Promoción social, reportes y cuadros estadísticos obtenidos de la base de datos de clientes de Tele2000-BellSouth (fuente de datos interna).

Estudios de mercado: Desarrollado por empresas de Investigación de Mercado y Consultoras (Apoyo, Research International, Deloitte Touche).

Informes y publicaciones: Provenientes de comunicación escrita (Medio de Cambio, El Comercio, Gestión).

3.1. Investigación Cualitativa

Para ello se estableció como objetivos, el determinar los factores que influyen en el servicio percibido, la identificación de las características psicológicas del cliente y

del aspecto económico (situación económica del cliente/nivel de crédito) en su decisión de retiro o permanencia.

Siguiendo la Guía de Pautas (ver anexo 3) se entrevistó a 5 clientes de Tele2000-BellSouth (ver anexo 4), se confeccionó el informe preliminar (ver anexo 5) y se obtuvieron las siguientes conclusiones luego del análisis:

- El precio del celular es considerado caro pero aceptable para su economía familiar.
- La señal celular es considerada adecuada.
- Prefieren un teléfono celular pequeño y esperan mejoras tecnológicas en los nuevo modelos.
- El servicio brindado por Tele2000 a sus clientes no es uniforme. Siendo comparado con el servicio brindado por Telefónica.
- El celular se ha convertido en producto necesario en el desarrollo de sus actividades.
- No está posicionada la imagen de Tele2000-BellSouth.

3.2. Investigación Cuantitativa

Con las conclusiones de la investigación exploratoria y la información recopilada, se diseñó una investigación cuantitativa que tuviera los siguientes objetivos:

Actitud hacia la calidad del servicio al cliente

- Nivel de satisfacción ante consultas y reclamos telefónicos y en oficina

- Nivel de satisfacción de la atención de pagos en Caja
- El grado de información recibida de los productos, sus características y la utilización por los clientes
- Nivel de percepción del numero de oficinas y del horario de atención

Actitud hacia el aspecto económico

- Nivel de percepción del precio del servicio celular
- Grado de incidencia en la economía familiar, facilidades de pago ofrecidas al cliente.

Actitud hacia el aspecto tecnológico

- Nivel de percepción de la calidad de señal, celular por marca y de los componentes (antena, batería)
- Cobertura
- Nivel de errores en la facturación

Imagen corporativa

- Nivel de conocimiento de la empresa
- Posición con respecto a la competencia.

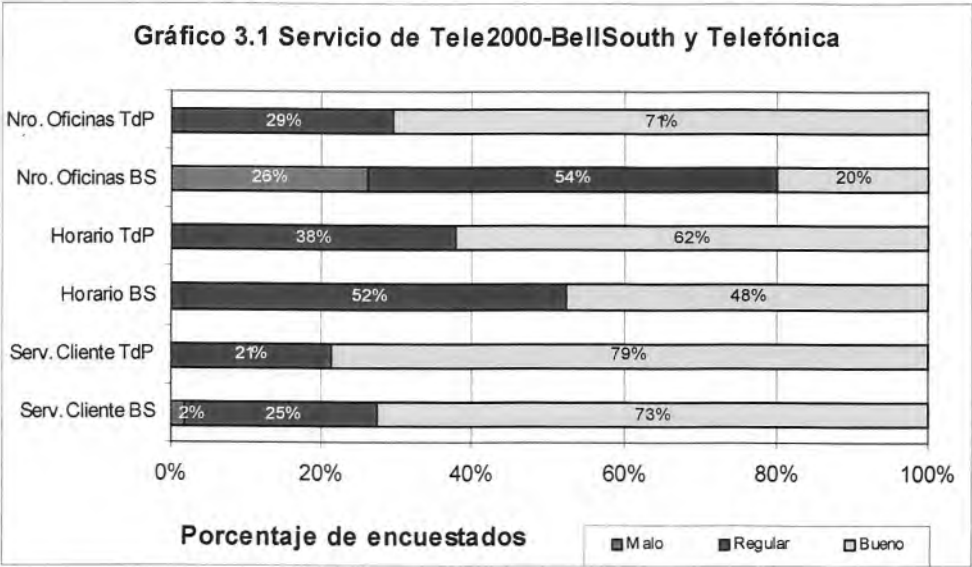
El método de recopilación se basó en entrevistas personales de intercepción a clientes celulares tanto de Tele2000-BellSouth como de Telefónica del Perú de Lima Metropolitana (población meta), y comprendió el periodo desde el 01 al 15 de

Junio de 1999. Para ello se diseñó un cuestionario estructurado precodificado (ver anexo 6) , el cual se respondía al momento de la encuesta. El tamaño de la muestra fue de 104 clientes, permitiendo que de acuerdo a la magnitud de la muestra y con un grado de confianza del 90% (1.65), los márgenes de error estimados sean aproximadamente $\pm 8.1\%$ puntos porcentuales para los resultados totales, asumiendo la máxima heterogeneidad en los casos ($p=q=0.5$).

Cabe señalar que el nivel de confianza elegido 90% es debido a que se cuenta con suficiente información secundaria de estudios de investigación anterior y la finalidad es contrastar la veracidad de dichos datos.

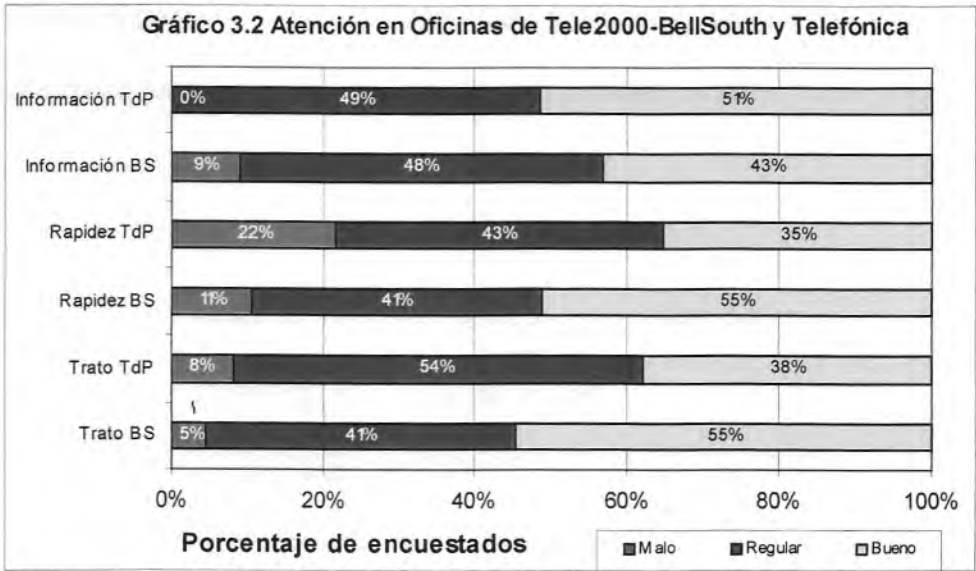
Las conclusiones de la investigación cuantitativa son:

- El cliente de Telefónica percibe que posee un buen número de oficinas para la atención de los clientes, en comparación con los clientes de Tele2000-BellSouth que en su mayoría perciben que el número de oficinas no es bueno.
- El horario de atención de Telefónica es mejor en comparación con Tele2000-BellSouth, esto se debe generalmente por la mayor cantidad de oficinas que posee y que están al alcance de los usuarios.
- El servicio de atención al cliente proporcionado por Telefónica es ligeramente superior al de Tele2000-Bellsouth, además un 2% de clientes de Tele2000-BellSouth opinan que el servicio al cliente es malo. Esto último representa un riesgo debido a que es un cliente potencial a retirarse en los próximos meses.



- La información proporcionada al cliente en las oficinas de Telefónica, es ligeramente superior al de Tele2000-BellSouth, además un 9% de clientes de Tele2000-BellSouth opinan que el servicio de información al cliente es malo. Esto puede indicar que el personal de atención en oficinas requiere una capacitación tanto de atención al cliente como de la información requerida por este.
- La atención al cliente es mas rápida en Tele2000-BellSouth, sin embargo existe un 11% de clientes de Tele2000-BellSouth que consideran que es mala. Esto puede indicar que el personal de atención requiere capacitación y que sus procesos requieren ser mejorados.
- El trato al cliente es mejor en Tele2000-BellSouth, sin embargo existe un 5% de clientes de Tele2000-BellSouth que consideran que es malo. Esto último

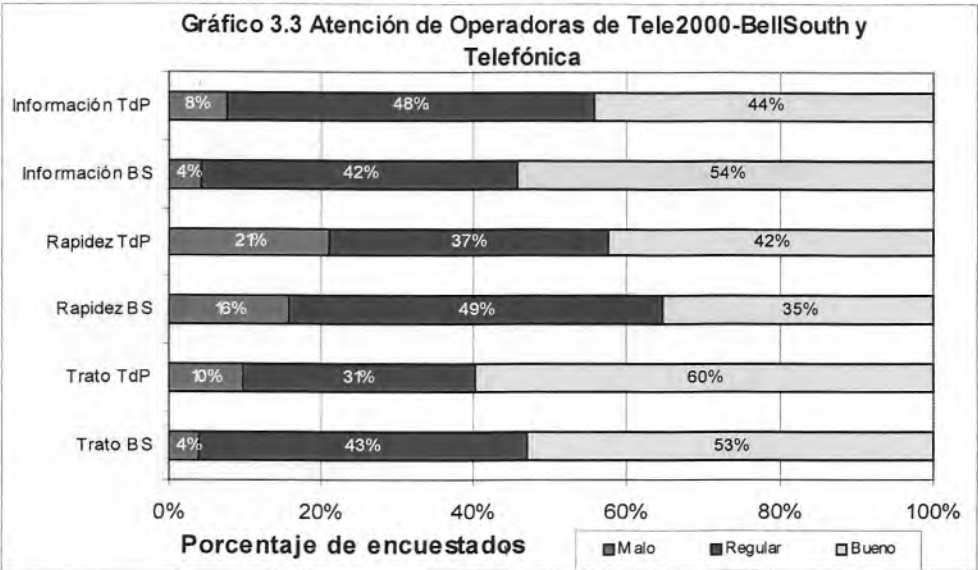
representa una merma en la imagen de la Empresa y debe ser corregido con un adecuado proceso de selección del personal de atención a clientes y capacitación.



- El servicio de información proporcionado por las operadoras de Tele2000-Bellsouth es mejor, Sin embargo existe un 4% de clientes de Tele2000-BellSouth que consideran que es mala. Esto requiere un programa de capacitación para atender en forma adecuada los requerimientos de los clientes.
- La rapidez de la información proporcionada por las operadoras es mejor en Telefónica, por otro lado existe un 16% de clientes de Tele2000-BellSouth que consideran que es mala. Esto indica que a pesar de la tecnología instalada (Call Center y distribución automática de llamadas) es necesario evaluar los

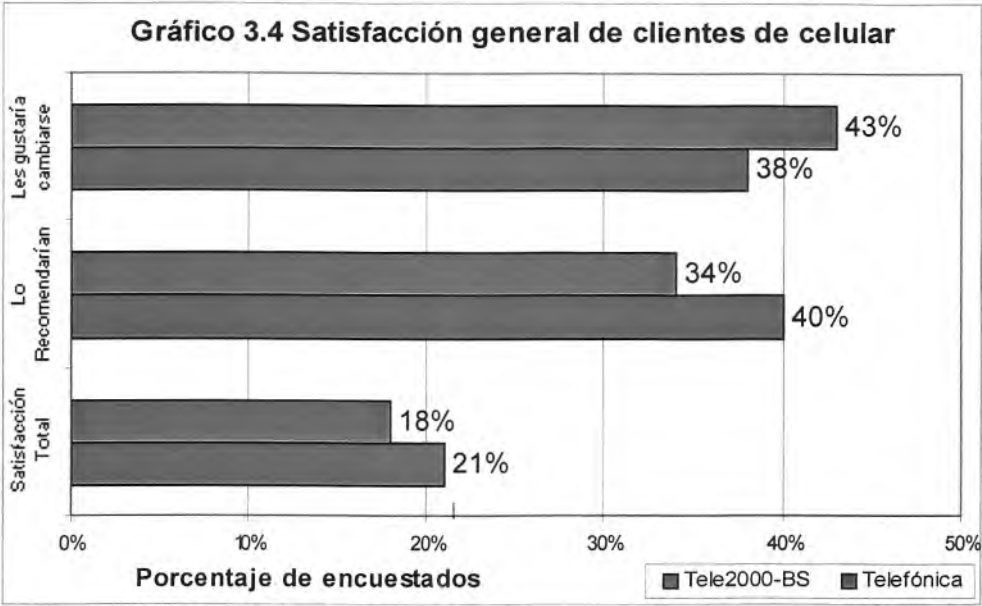
procedimientos de atención de llamadas y analizar la información que proporcionan estos sistemas de apoyo.

- El trato al cliente de las operadoras es mejor en Telefónica, además existe un 4% de clientes de Tele2000-BellSouth que consideran que es malo. Debe evaluarse el procedimiento de selección del personal de Operadoras telefónicas y reforzar en técnicas de atención al cliente al personal actual.

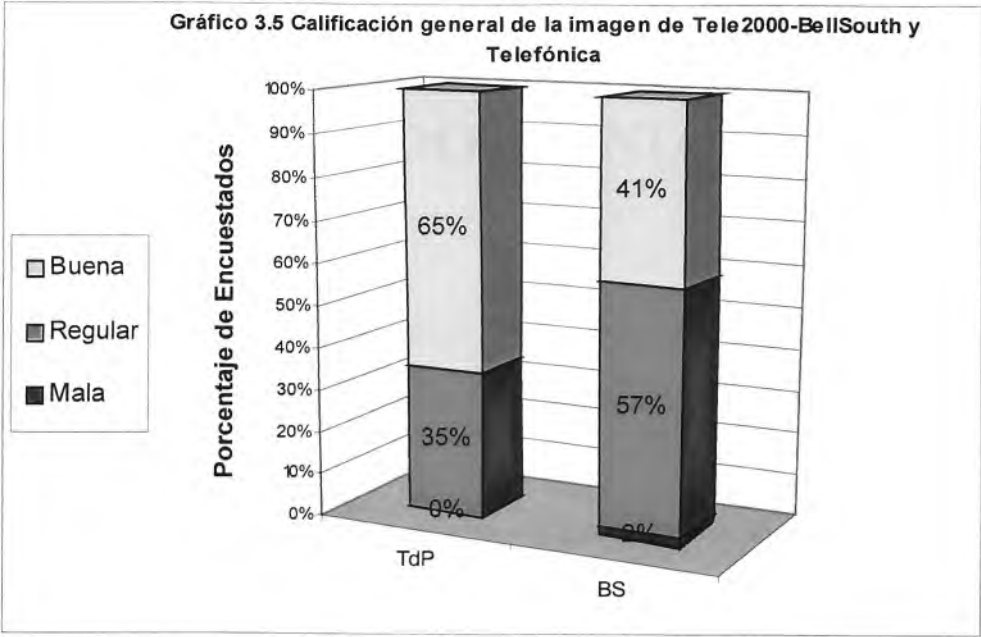


- El porcentaje de clientes de Telefónica que les gustaría cambiarse a otro proveedor es mayor que Tele2000-BellSouth, esto significa una oportunidad para Tele2000-BellSouth de poder captar dichos clientes con una estrategia adecuada.

- El porcentaje de clientes de Tele2000-BellSouth que recomendarían el servicio recibido por su proveedor es mayor en Tele2000-BellSouth. Este puede ser difundido y aprovechado a través de publicidad y promociones a fin de captar nuevos clientes.
- Existe un 79% de clientes de Tele2000-BellSouth que no están completamente satisfechos por el servicio que reciben, lo que indica que debe desarrollarse un plan a fin de mejorar los servicios proporcionados.



- La calificación general de la imagen de la empresa, según la percepción de sus clientes es mejor en Telefónica, además existe un 2% de Tele2000-BellSouth que consideran que es mala. Esto último representa un riesgo debido a que es un cliente potencial a retirarse.



CAPÍTULO IV. PLAN DE MERCADOTECNIA

4.1. Objetivos de mercadotecnia

4.1.1. Objetivos generales

Disminuir la deserción de clientes celulares a tasas internacionales, cambiando la actual estrategia de relación con el cliente que es de tipo reactivo a una estrategia de acuerdo a al tipo de cliente (Corporativo, VIP, standard). Esto permitirá una mejora continua del servicio buscando maximizar el beneficio recibido por el cliente.

4.1.2. Objetivos específicos

- Disminuir la deserción actual del 2.32% mensual a 2.29% a Diciembre de 1999 y 2.01% en el año 2000, llegando en el año 2003 a tener una deserción de 1.64% mensual.
- Diseñar las estrategias de relación con los clientes: sociedad para clientes corporativos, proactiva para clientes VIP y susceptible de ser registrado para los clientes standard.
- Mejora del servicio a los clientes a fin de generar mayor lealtad.

4.2. Estrategias generales de mercadotecnia

4.2.1. Posicionamiento

Luego de la capacitación del personal y siguiendo los objetivos planteados, Tele2000-BellSouth buscará posicionarse en la mente de sus clientes actuales y potenciales con los siguientes atributos:

- a. **Empresa americana BellSouth.** Lo cual representa calidad y experiencia a nivel mundial en el mercado de Telecomunicaciones proporcionando un servicio confiable.
- b. **Cuida a sus clientes.** Esto simboliza una atención personalizada y asesoramiento permanente desde la venta del servicio (producto de acuerdo a sus necesidades) continuando con un soporte al usuario en forma proactiva o cuando lo requiera. Se programará desayunos de negocio con clientes corporativos a fin de buscar un acercamiento para analizar sus necesidades actuales y futuras (posibilidad para venta de productos de nuevas líneas de negocios), explicar los nuevos productos y servicios a desarrollar y poder desarrollar un programa de atención personalizada que permita atenderlo con la calidad y oportunidad requerida. Se desarrollará un programa de mercadotecnia de la frecuencia, la cual tendrá como objetivo el premiar al cliente permanente por el uso del servicio, así como por su cumplimiento de pago. Este premio consistirá de 50 minutos libres, que podrá hacer efectivo alcanzado el puntaje de 1200 minutos consumidos.

4.2.2. Segmentación

Demográfico: Habiéndose segmentado el mercado en 4 categorías, las cuales representan el nivel de educación promedio, ocupación, ingreso promedio y propiedades (ver cuadro 4.1) Tele2000-BellSouth está posicionado en los segmentos A, B y C+; descartándose la parte inferior del segmento C y el segmento D; debido a que sus ingresos mensuales no cubrirían el costo mínimo del servicio (14 dólares) y debido a que para su principal actividad económica no requiere dicho producto.

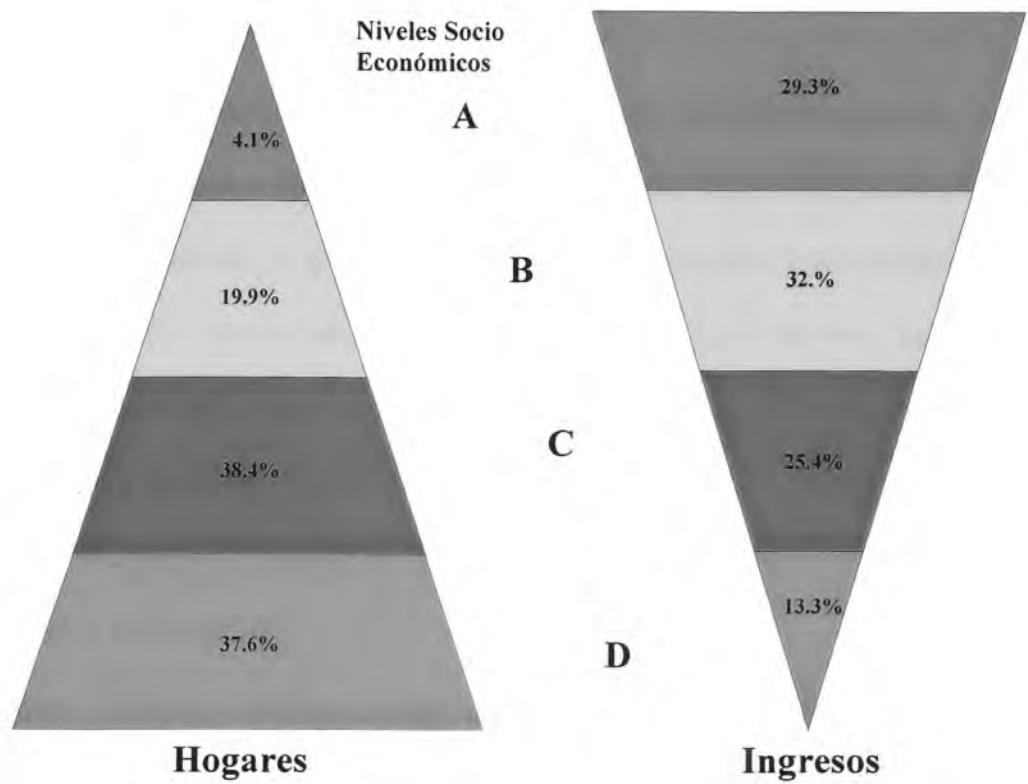
Cuadro 4.1 Características de los niveles socio económico

Principales características	A	B	C	D
Clasificación	Clase Alta y Media Alta	Clase media y media baja	Baja sup. y baja típica	Muy bajo
Nivel de educación	Maestría	Universitario	Universitario o estudios secundarios	Primaria Secundaria
Ocupación	Gerente o Empresario	Ejecutivo y profesional independ.	Empleado, comerciante técnico	Ambulante
Ingreso mensual	> US\$3000	US\$ 850 a US\$ 1200	US\$ 380 a US\$ 480	US\$ 0 a 230
Area de residencia	Exclusiva	Residencial	Promedio	Marginal
Carro propio	100%	41%	8%	1.5%
Televisor	100%	82%	46%	6%
Teléfono propio	100%	77%	23%	1%

Fuente: INEI – Noviembre 1998

Por Ingreso Familiar (Lima metropolitana): El ingreso familiar de los niveles socio económicos A y B; representan un 24% de la población total de Lima Metropolitana, sin embargo su ingreso representa el 61.3 de dicha población. Lo

que refuerza que continuemos posicionados en los segmentos A, B y C+ que es mercado con poder adquisitivo que les permita solventar un servicio celular. Sin embargo es necesario mejorar los servicios proporcionados a estos segmentos a fin de conseguir su lealtad y no perder participación de mercado.



4.2.3. Postura competitiva

Tele2000-BellSouth ocupa una posición competitiva favorable¹, debido a que es parte de la Corporación BellSouth, líder en Telecomunicaciones en el mundo.

¹ KOTLER, Phillip. *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996. Capítulo 15, página 382.

Telefónica al ser líder en el Perú, continúa consolidándose en el mercado de Lima y Provincias; y desarrollando acciones ofensivas (publicidad de comparación de productos y servicios) y defensivas (consolidar a Telefónica como corporación); mientras que Tele2000-Bellsouth al ser el seguidor desarrolla sus estrategias según las reglas de Telefónica, sin atacarlo y hasta donde se encuentre resguardado por el marco regulatorio.

Se plantea un cambio en esta estrategia tomando una posición de retador, con una estrategia de ataque a los flancos mejorando la calidad del servicio proporcionado a los clientes, debido a que según el sondeo de mercado este aspecto ha sido descuidado por ambas empresas. Asimismo este ataque no será directo como Tele2000-BellSouth sino se realizará como BellSouth, a fin de no afectar su posición competitiva.

4.2.4. Ventaja diferencial

Hasta la fecha las estrategias desarrolladas por Tele2000-BellSouth han intentado obtener una ventaja diferencial basándose en el desarrollo y mejora de productos, descuidándose las otras dimensiones: de servicios, personal e imagen de la empresa.

Esto requiere también un cambio en las estrategias, las cuales deben buscar mejorar y consolidar el servicio al cliente de preventa, venta y posventa. Asimismo, se debe desarrollar un cambio de cultura del personal con un enfoque de servicio al cliente, para lo cual se desarrollará un plan de capacitación en todas las áreas y niveles.

Finalmente se reforzará la imagen de la empresa buscando su identificación con la Corporación BellSouth y la experiencia internacional en este mercado. Además, se buscará la identificación de BellSouth con la comunidad a través del patrocinio de eventos culturales y apoyo a sectores marginales con donaciones a entidades públicas y de caridad.

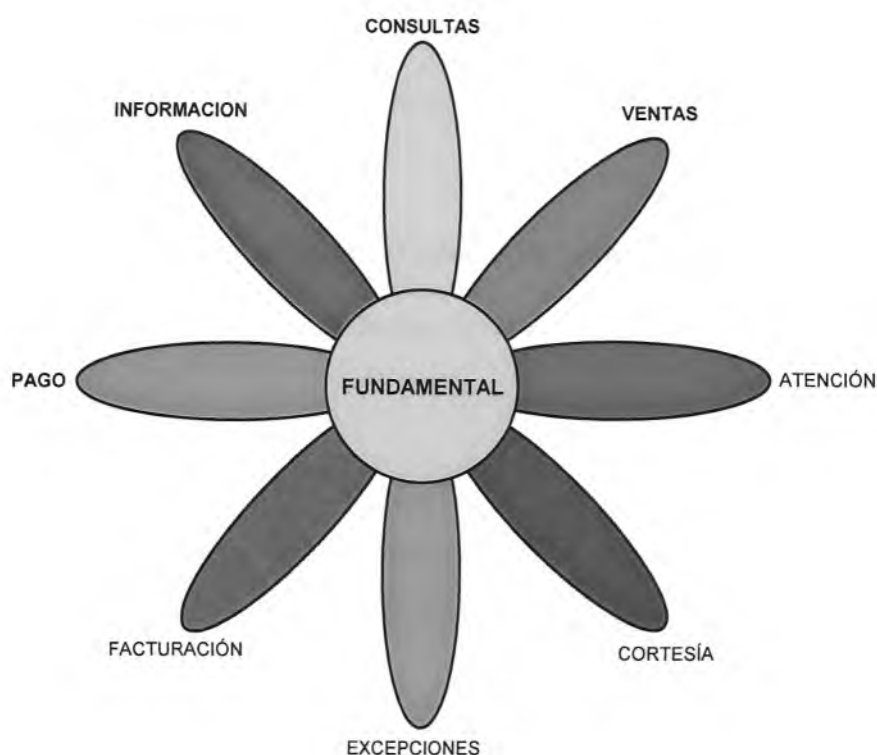
Por ser muy importante el aspecto del servicio al cliente, detallamos a continuación el desarrollo de un tipo de estrategia que se sustenta en proporcionar a sus clientes servicios suplementarios y que Tele2000-BellSouth debe implementar en el corto plazo a fin de obtener una ventaja competitiva en el mercado de telefonía celular.

Potencialmente, hay docenas de servicios suplementarios diferentes, pero casi todos se pueden clasificar en ocho grupos, representados como ocho pétalos que rodean al centro de una flor, denominado **flor del servicio**, tal como se muestra en el gráfico 4.1. En una organización de servicio bien diseñada y bien administrada, los pétalos y el centro son frescos y están bien formados².

Aplicando este modelo a la realidad de Tele2000-BellSouth, sugerimos implementar los siguientes servicios suplementarios:

² LEVELOCK, Christopher. *Mercadotecnia de Servicios*, Prentice Hall, México, 1997. Página 341.

Gráfico 4.1 La Flor del Servicio: El producto fundamental rodeado de grupos de servicios complementarios



1. Información

Se deberá proporcionar una excelente información a los clientes (actuales y futuros), a través del personal de las Agencias Autorizadas, Centros de Atención al Cliente, folletos impresos (crípticos) e Internet, referentes a :

- Los productos y/o servicios actuales y futuros de la empresa.
- Las promociones, condiciones de venta y formas de pago.
- Los requisitos y documentación necesaria para obtener los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

- Las instrucciones de uso de equipo celular y los servicios suplementarios.
- La dirección, alcances y servicios que proporciona cada Oficina de Servicios de Atención al Cliente de Tele2000-BellSouth y Agencias Autorizadas.
- Toda creación, cambio y/o cierre de Centros de Atención al Cliente y/o Agencias Autorizadas.
- Los números telefónicos y direcciones de correo electrónico de la empresa que proporcionan información, así como el horario de atención.

2. Consultas

- El personal de Servicio al Cliente deberán ser capaz de entender en el diálogo con los clientes (actuales y futuros), sus necesidades; y plantear una solución acorde con dichos requerimientos. Este planteamiento exige que el personal que tiene contacto directo con los clientes este bien capacitado e informado de todos los productos y/o servicios que ofrece la empresa así como las ventajas respecto de la competencia.
- Se debe contar con una base de datos en línea, integrada y actualizada de la información y documentación (imágenes de contratos, documentos personales, cargos de mensajería, etc,) de los clientes; y poder obtenerla rápidamente. Esto apoyaría efectivamente al personal de Atención al Cliente y Ventas en comprender la situación actual de cada cliente al sugerir un curso de acción apropiado y rápido.

3. Ventas

- El proceso de ventas debe ser cortés, rápido y preciso; para cualquier modalidad (contado, crédito) y cualquier servicio ofrecido.
- Asegurarse que previamente al cierre de una venta, el cliente este enterado de las cláusulas principales que estipula el contrato y que pudiera originar un reclamo o queja posterior del cliente.
- Asegurar la calidad de la información de la documentación de Venta, la cual se debe registrar en forma completa, para asegurar el proceso desde la calificación de crédito hasta la cobranza, reduciendo costos y tiempos en todos los procesos y evitando de esta manera la incorporación de clientes que incrementen la cartera de morosos.

4. Hospitalidad: atender al cliente

- El personal de los Centros de Atención al Cliente debe tener como consigna primordial atender a los clientes como huéspedes, puesto que potencialmente, la hospitalidad es un pétalo muy bello, que refleja el placer de conocer nuevos clientes y de saludar a los antiguos cuando regresan.
- Evitar que los clientes permanezcan de pie en los Centros de Atención al Cliente, para lo cual se orientará a que esperen su turno de atención en los asientos de espera. De igual manera asesorar a aquellos clientes que por primera vez realicen gestiones, de manera que su atención sea rápida, cortés y precisa.

5. Custodia: cuidar las posesiones de los clientes

- Proporcionar estacionamiento gratuito a los clientes. Para ello deben realizar convenios con playas particulares cercanas a los Centros de Atención.
- El personal de vigilancia particular asignado en cada Centro de Atención al Cliente, velará por la seguridad de los clientes que se encuentran en su interior.
- Los objetos personales olvidados por los clientes en el interior de las oficinas, permanecerán en custodia hasta su reclamo correspondiente, para lo cual Tele2000-BellSouth publicara la relación de dichos objetos en su boletín de información a los clientes, para información y gestión de los interesados.
- Se debe instalar buzones en los Centros de Atención, con la finalidad de que los clientes depositen las baterías en desuso, con la finalidad evitar daños al medio ambiente.

6. Excepciones

Se deberán definir excepciones a los procedimientos formales de atención al cliente, de manera que permitan a estos culminar su gestiones en los Centros de Atención. Estas excepciones deben considerarse (en la venta, autorización o ampliación de un crédito, la cancelación de un importe en caja) teniendo en cuenta un nivel de autorización a fin de solucionar en forma inmediata problemas críticos que puedan mermar la relación con los clientes.

7. Facturación

Es fundamental que la facturación a clientes sea exacta, legible y oportuna, constituyéndose en una espléndida oportunidad para Tele2000-BellSouth para garantizar la calidad del servicio proporcionado. Por consiguiente es indispensable que las áreas de Aseguramiento de Calidad y de Ingresos verifiquen la consistencia del proceso de facturación y de los otros procesos relacionados (ventas, créditos, cobranzas, finanzas, contabilidad, etc.).

8. Pago

Tele2000-BellSouth debe ampliar el servicio de cobranzas a clientes con otros entidades, especialmente aquellas que trabajan días feriados y domingos (Riplay, Saga), asimismo analizar la posibilidad de que el cliente pueda pagar otros servicios (luz, agua), otorgándole mayores facilidades a los clientes en el pago de sus facturas.

Diseñar un procedimiento que garantice que el tiempo de espera de un cliente en horas pico sea como máximo de 15 minutos. Esto se puede complementar con la aplicación de tecnología (Consulta de saldos en cajero, Sistema de Pago con computadora de mano, etc.).

4.3. Mezcla de mercadotecnia

4.3.1. Producto

Existen diez productos del servicio celular que proporciona Tele2000-BellSouth con diferentes planes tarifarios de acuerdo al nivel socioeconómico y actividad comercial o profesional que desarrolla el cliente (ver cuadro 4.5). Cada producto proporciona dos servicios básicos: recepción de llamadas y casilla de voz (ver cuadro 4.2) y servicios especiales de acuerdo a lo solicitado por el cliente y previo a la evaluación crediticia por parte de Tele2000-BellSouth. Además los clientes pueden tener acceso a servicios exclusivos de números especiales (ROSAS, POLLO, FARMACIA, TAXI, etc) de acuerdo a sus requerimientos.

Cuadro 4.2 Servicio del producto celular por niveles socio económicos

	A		B		C		D	
	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2
1. Recepción llamadas								
2. Casilla de voz								
3. El que llama paga								
3. Sistema Prepago								
6. Larga distancia nac								
7. Larga distancia int								
8. Roaming nacional								
9. Roaming Internac								

Fuente: Tele2000-BellSouth - Octubre 1998

Los contratos de roaming nacional e internacional permiten que los clientes de Tele2000-BellSouth puedan efectuar llamadas en las ciudades donde Tele2000-BellSouth no tenga cobertura. Para ello se han realizado contratos con Telefónica

del Perú (roaming nacional) y con 25 operadores de países de América (roaming internacional). Tal como se puede apreciar en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3 Contratos de roaming internacional

América		El Caribe
Argentina	México	Antilla
- Miniphone/Movistart	- Telcel	Barbados
Bolivia	- Lusacel	Islas Vírgenes
- Telefónica Celular	- Portatel	Granada
Chile	USA	Guadalupe
- BellSouth Cellular (Cidcom)	- AT&T Wireless Services	Jamaica
Ecuador	Venezuela	Martinica
- ConeCel	- Telcel	Monserate
Paraguay		St. Kitt & Nevis
- Telecel		Santa Lucía
Uruguay		St. Marteen
- Movicom		

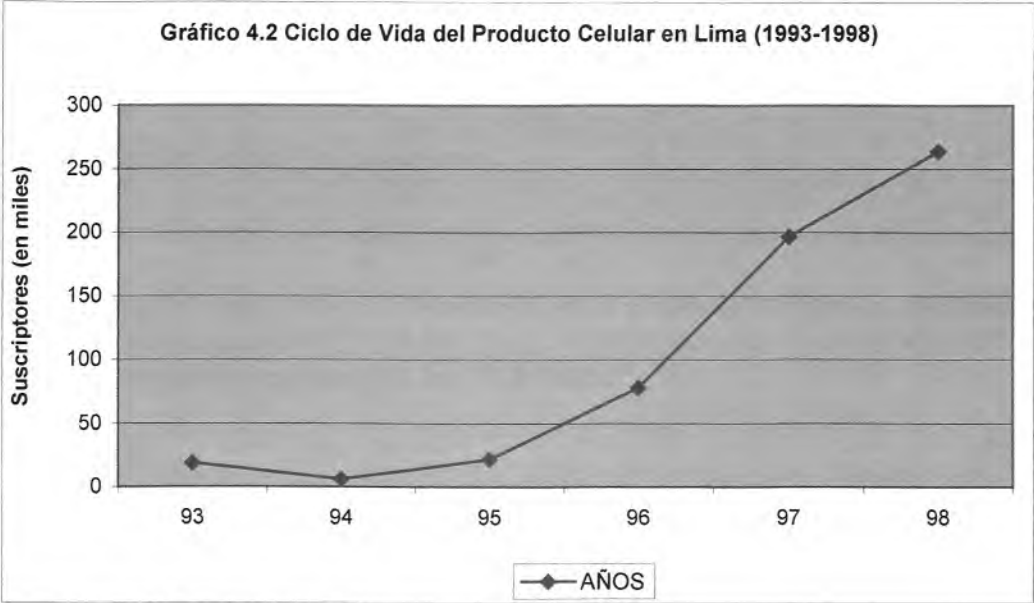
Fuente: Tele2000-BellSouth – Marzo 1998

Etapas del ciclo del producto.- En el año 1998 el producto celular en Lima Metropolitana ingresa a la etapa de madurez (ver cuadro 4.4 y gráfico 4.2), debido a que la tasa de crecimiento de suscriptores disminuye con respecto al año 1997; esto se debe a dos factores: el primero por la crisis económica y el segundo por la penetración alcanzada en este mercado, el cual ha llegado al 7.1% (similar a ciudades de Latinoamérica). En los próximos años se espera que la tasa de crecimiento de suscriptores continúe disminuyendo, lo que obliga a Tele2000-BellSouth a ingresar al mercado de provincias y continuar mejorando su producto a fin de mantener su participación de mercado.

Cuadro 4.4 Resumen de suscriptores de telefonía celular en el Perú (1993 – 1998)

AÑOS	93	94	95	96	97	98
Habitantes (Miles)						
- Lima	6,100	6,250	6,400	6,650	6,800	7,000
- Provincia	12,000	13,000	14,100	15,300	16,650	18,000
- Total Nacional	18,100	19,250	20,500	21,950	23,450	25,000
Suscriptores (en miles)						
- Lima	37	43	65	143	340	604
- Provincia	1	2	9	38	80	151
- Total Nacional	38	45	74	181	420	755
Penetración (%)						
- Lima	0.61%	0.69%	1.02%	2.15%	5.00%	8.63%
- Provincia	0.01%	0.02%	0.06%	0.25%	0.48%	0.84%
- Total Nacional	0.21%	0.23%	0.36%	0.82%	1.79%	3.02%
Crecimiento (%)						
- Lima	106%	16%	51%	120%	138%	78%
- Provincia	NA	100%	350%	322%	111%	89%
- Total Nacional	111%	18%	64%	145%	132%	80%

Fuente: Medio de Cambio - Febrero 1998



Fuente: Tele2000-BellSouth – Abril 1999

4.3.2. Precio

Las tarifas que se cobran por el uso del servicio celular están definidas de acuerdo al Plan elegido por el cliente al momento de adquirir el servicio. Existen 10 planes tarifarios estándar, cada uno de ellos considera un monto de cargo mínimo (a excepción de los planes Prepago y SuperCel) y una cantidad de minutos libres al que tiene derecho por cada mes de facturación. Además la tarifa por los minutos adicionales varía también de acuerdo a cada plan tarifario y al horario en que se efectúa la llamada. Debe señalarse que los planes con cargos mínimos mayores tienen una tarifa menor por sus minutos adicionales (ver cuadro 4.5).

Por otro lado existen planes especiales para clientes corporativos, con descuentos por rangos de volúmenes de llamadas. También para los clientes que requieren el servicio celular por poco tiempo (días o semanas) existe una opción de renta, en la cual el cliente deja un depósito de garantía al adquirir el servicio.

Las tarifas descritas están controladas por Osiptel, el cual aprueba (previa solicitud y evaluación financiera) su incremento.

Las tarifas de Tele2000-Bellsouth son similares a las de Telefónica del Perú, siendo un 10% mayor en el caso de llamadas de larga distancia nacional e internacional, debido al costo de interconexión con Telefónica.

4.3.3. Promoción

Complementando la estrategia de posicionamiento, se realizarán promociones para agregar un beneficio financiero al cliente, desarrollando fuertes vínculos con los

ellos y proporcionando un alto nivel de satisfacción con la finalidad de disminuir la deserción e incrementar la lealtad. Para ello se han definido las siguientes promociones:

Cuadro 4.5 Planes tarifario de Tele2000-BellSouth a Junio-1999

PLANES	Cargo Fijo		Minutos	Cargo minutos adicionales		
TARIFARIOS	Sin IGV	Con IGV	Libres	Pico	Noche	Fiesta
1. Prepago				0.45	0.45	0.45
2. Supercel	11.86	14		0.42	0.42	0.42
3. Seguridad	11.86	14		0.64	0.11	0.20
4. Económico	24.58	29	50 (noche)	0.36	0.15	0.22
5. Comercial	33.00	39	50	0.33	0.15	0.22
6. Empresarial	30.00	35	120	0.27	0.10	0.20
7. Gerencial	52.00	61	135	0.29	0.14	0.20
8. Plus	69.00	81	200	0.28	0.14	0.20
9. VIP	99.00	117	380	0.25	0.13	0.20
10. Top	139.00	164	1200	0.22	0.12	0.18

Fuente: Tele2000-BellSouth – Junio 1999

- **Mejores abonados (Oro)**, formado por clientes cuyo consumo en los últimos 4 meses sea superior a 200 dólares o aquellos que tengan una permanencia continua mayor a 3 años. Consistirá en cambiar su equipo antiguo por uno mas moderno sin costo alguno.
- **Mejores abonados (Plata)**, formado por clientes cuyo consumo en los últimos 4 meses este en el rango de 100 a 200 dólares. Se le reemplazara la batería sin costo alguno, siempre que la antigua este defectuosa.

- **Mejores abonados (Bronce)**, formado por clientes cuyo consumo en los últimos 4 meses este en el rango de 50 a 100 dólares. Se programará un mantenimiento preventivo anual de su celular y batería.

4.3.4. Distribución

Tele2000-BellSouth para su proceso de comercialización utiliza dos tipos de canales de distribución: el primero Ventas Directas, conformado por personal de la empresa, cuya misión es atender a los clientes corporativos o de promociones especiales (tarjeta de crédito oro, etc.), el segundo Ventas Indirectas, está conformado por 42 distribuidores autorizados (dealer) en Lima Metropolitana. Cada distribuidor tiene una fuerza de ventas de 10 personas aproximadamente, los cuales realizan la venta de celulares, obteniendo una comisión por dicha venta. Asimismo, cumplen una labor de información al cliente y retroalimentación a la empresa. En el cuadro 4.6 se observa que la concentración de los canales de distribución esta en los distritos de San Borja, Miraflores, San Isidro y Surco con el 50% de establecimientos, debido a que el mercado meta se encuentra mayormente ubicado en dichos distritos por sus actividades comerciales, profesionales o vivienda.

Como parte de nuestra estrategia de Marketing se debe hacer un reforzamiento en la capacitación de los canales de distribución, debido a que ellos representan el primer contacto con nuestros potenciales o futuros clientes.

Cuadro 4.6 Canales de distribución Tele2000

DISTRITOS	Número de Establecimientos	Total de Vendedores
Ventas Directas	8	39
Ventas Corporativas	1	5
Telemarketing	1	8
Centro de Atención al Cliente	5	15
Rentacel	1	11
Ventas Indirectas	42	377
Breña	2	21
Callao	3	35
Cercado	2	21
Jesús Maria	1	9
La Molina	2	15
La Victoria	1	8
Lince	1	8
Miraflores	5	32
Pueblo Libre	1	9
Rímac	1	12
San Borja	6	49
San Juan M	1	13
San Juan L	1	12
San Isidro	6	47
San Miguel	2	18
Santa Anita	2	23
Surco	4	36
TOTAL	50	416

Fuente: Tele2000-BellSouth – Octubre 1998

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a los clientes, Tele2000-BellSouth debe implementar nuevos Centros de Atención al Cliente (principalmente en el Callao y otro en el Cercado de Lima), esto acompañado de una publicidad masiva para dar a conocer la ubicación y los servicios ofrecidos.

4.4. Organización del proyecto

Para la ejecución del presente proyecto se ha definido una organización responsable de desarrollar las actividades programadas, de acuerdo al cronograma de implementación (ver cuadro 4.7).

Cuadro 4.7 Organización del proyecto

INTEGRANTES	FUNCIONES
COMITÉ DIRECTIVO Sponsor: • Vicepresidente Operaciones Gerente de Proyecto: • Director de Servicios al Cliente Usuarios Líderes: • Director de Marketing y Ventas • Director de Créditos y Cobranzas • Director de Recursos Humanos • Director de Informática • Director de Operaciones • Contralor General	Planificar y evaluar el avance del proyecto Es el responsable de autorizar y asignar los recursos requeridos por el proyecto. Es el responsable de la gerencia del proyecto, convoca y dirige el comité directivo y ejecutivo. Son los encargados de planificar las estrategias y planes a ser implementados por sus áreas. Asimismo son responsables de administrar y controlar el avance de las actividades de sus áreas. Controlará la ejecución de los gastos e inversiones. Presentará los logros alcanzados por sus áreas al Comité. Se reunirán cada 15 días.
COMITÉ OPERATIVO Gerente de Proyecto: • Director de Servicios al Cliente Usuarios Líderes: • Subgerente Atención al Cliente • Gerente de Marketing • Director de Ventas • Gerente de Créditos • Jefe de Cobranzas • Jefe de Capacitación (RRHH) • Gerente de Producción (Inf.) • Gerente de Operaciones (Ing.)	Ejecutar las acciones e informar los avances del proyecto. Son los responsables de la ejecución de las actividades diarias del proyecto, debiendo controlar e informar el avance y cualquier problema que pueda impactar el desarrollo normal del proyecto. Se reunirán semanalmente.
Coordinador de proyecto	Registrará los acuerdos tomados y las actividades asignadas a cada integrante de los comités, así mismo realizara las coordinaciones entre los comités y sus integrantes.

4.5. Recursos humanos

Es necesario que el área de Recursos Humanos, culmine la descripción de funciones de los puestos de la organización, con la finalidad de evaluar aquellos que no producen valor agregado a fin de eliminarlos. Asimismo identificará aquellas áreas que están sobredimensionadas en personal, para lo cual deberá tomar como base los estándares utilizados por la Corporación BellSouth. De esta manera consideramos que se podrá definir una organización que se adapte a las necesidades cambiantes de la empresa, con el número de niveles y personal necesario que permitan una comunicación ágil y coordinación oportuna en la toma de decisiones.

Asimismo, con la finalidad de resolver las diferencias de comportamiento que muestra el personal de la alta dirección y el personal operativo, consideramos necesario que el área de Recursos Humanos, en el corto plazo, planifique la realización de una encuesta al personal de la empresa de “SATISFACCION LABORAL”, con la finalidad de determinar las inquietudes de los trabajadores que están impidiendo una óptima transferencia de la cultura BellSouth.

CAPÍTULO V. PLAN DE ACCIÓN

El objetivo de este plan es implementar el plan de mercadotecnia programando las actividades a realizar en forma cronológica, indicando los recursos requeridos, determinando las funciones y las responsabilidades de las personas involucradas en las tareas a ejecutar; Además se debe definir los planes, procedimientos y los mecanismos de control necesarios para el éxito del proyecto. Este plan se ha dividido en las siguientes actividades:

5.1. Presentación del proyecto

Como primera actividad los responsables del proyecto presentarán ante la Alta Dirección, los alcances, características y beneficios (económicos, de imagen y mejora de posición en la empresa en el mercado) del proyecto. Además se expondrá la organización del proyecto, las actividades, cronograma, responsables y los factores críticos de éxito, para lo cual se requiere una reunión de 2 horas de acuerdo a la siguiente agenda:

- Exposición de los antecedentes y análisis de mercado
- Resultados de la Investigación de Mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Acción
- Análisis Financiero

- Conclusiones y Recomendaciones
- Observaciones y otros temas

Luego, se tendrá una reunión de trabajo con el Sponsor del proyecto por tiempo aproximado de una hora, para tratar la siguiente agenda:

- Definición de los integrantes del Comité Directivo
- Análisis del Cronograma de Trabajo

Finalmente se realizará la presentación y primera reunión con el Comité Directivo con una duración aproximada de 2 horas, de acuerdo a la siguiente agenda:

- Exposición del Plan de Trabajo
- Descripción de roles de cada integrante
- Definición de los integrantes del Comité Operativo

5.2. Reuniones de comité

El Comité Operativo, se reunirá semanalmente en sesiones de 2 horas, a fin de definir las acciones a seguir, así como informar el estado de las actividades asignadas. Cada actividad se deberá detallar indicando la fecha, responsable, prioridad, estado y fecha de cierre.

El Comité Directivo, se reunirá quincenalmente en sesiones de una hora. Será convocado por el coordinador del proyecto, el cual deberá distribuir la agenda con 24 horas de anticipación.

5.3. Marketing

El área de Marketing preparará el plan de trabajo que describa al detalle las actividades a seguir: publicidad de cambio de imagen, promociones y estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción y percepción de los clientes después del desarrollo del proyecto. Asimismo, las otras áreas involucradas prepararán su plan de trabajo para desarrollar las acciones correspondientes en coordinación con el área de Marketing (Ver gráfico 5.1). Finalmente, lo sustentarán ante el Comité Directivo en una sesión extraordinaria de una hora, quien aprobará su ejecución.

5.4. Recursos Humanos

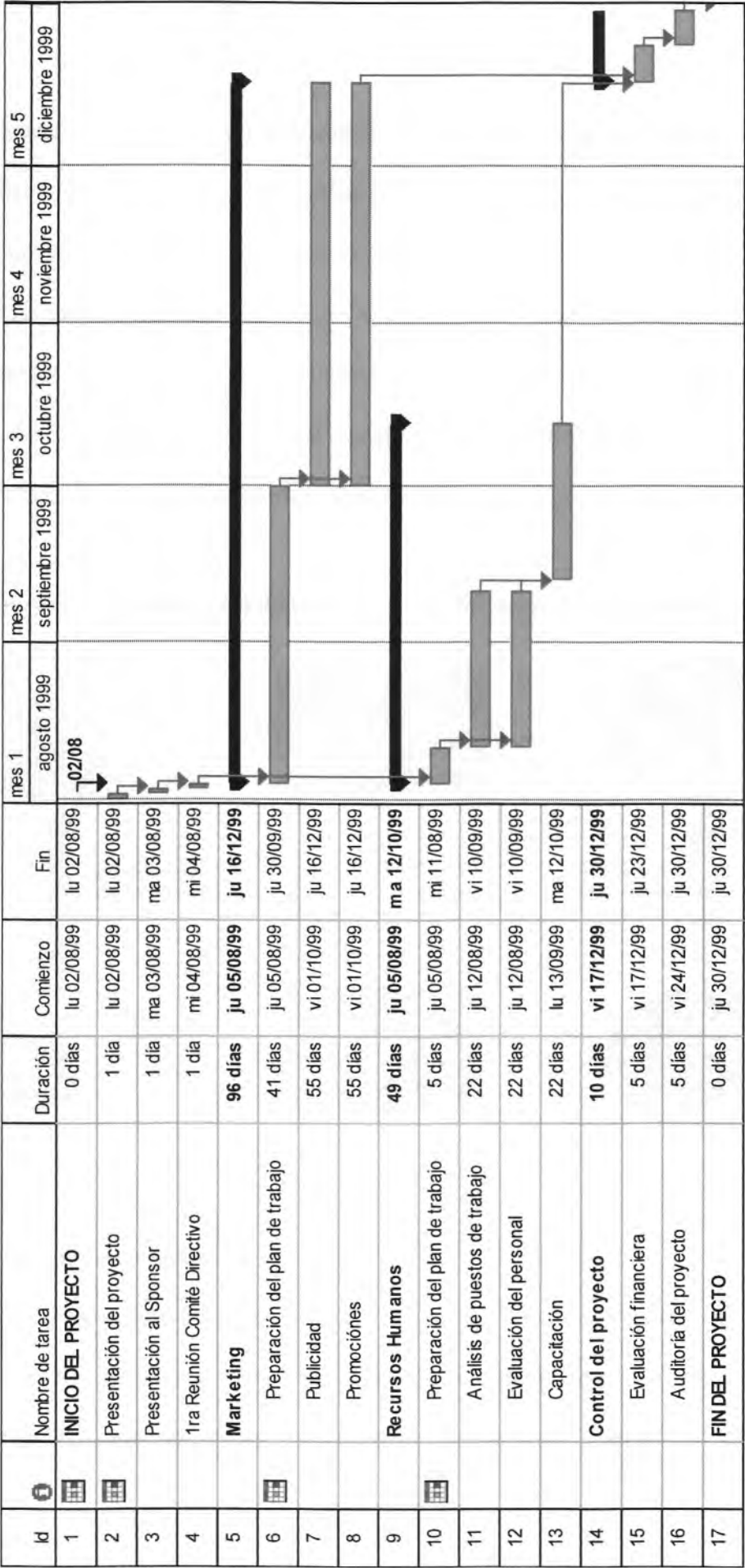
Análisis de los puestos de trabajo

El área de Recursos Humanos realizará un análisis de los puestos de trabajo que tienen contacto directo con los clientes para definir las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto; luego deberá compararlo con el estándar de la Corporación BellSouth, a fin de definir el perfil funcional, humano y gerencial.

Con la finalidad de apoyar la labor de análisis de puestos por parte del área de Recursos Humanos, proponemos el modelo de dos dimensiones de cualificación para el puesto de trabajo¹ (ver gráfico 5.2).

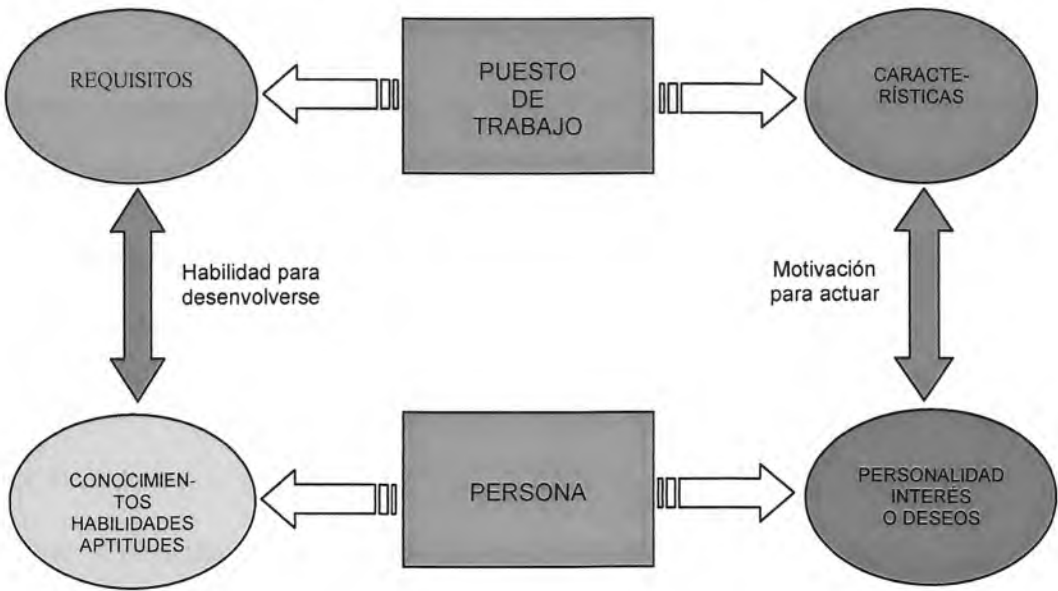
¹ GOMEZ MEJÍA, Luis. BALKIN, David. CARDY, Robert. *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, México, 1998. Capítulo 4, página 143.

Gráfico 5.1 Cronograma de actividades del 02 de Agosto al 31 de Diciembre de 1999



De acuerdo a lo mostrado gráficamente la “aptitud” alude al ajuste entre los requisitos del puesto de trabajo y los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el empleado. Del mismo modo, la “motivación” hace referencia al ajuste entre las características del puesto de trabajo y la personalidad, intereses, y deseos del trabajador. La motivación en última instancia es una decisión interna. Es decir es el deseo personal de realizar el trabajo lo mejor posible o de aplicar el mayor esfuerzo para llevar a cabo las tareas asignadas.

Gráfico 5.2. Modelo de dos dimensiones de cualificación para el puesto de trabajo



Evaluación del personal

Como segunda actividad, el área de Recursos Humanos evaluará al personal mencionado, para determinar el nivel de cumplimiento con los requisitos establecidos para el puesto. Para ello utilizará la matriz de evaluación

puesto/competencia. Esto permitirá conocer la situación actual del personal evaluado, definir el Plan de Capacitación, Plan de Reemplazo de Personal (para sustituir aquellos que no reúnan los requisitos mínimos para el puesto) y presupuesto requerido para la ejecución de los planes mencionados. Esta actividad se realizará en un periodo de un mes.

Capacitación

El área de Recursos Humanos en coordinación con las áreas de atención al cliente (Ventas, Servicios al Cliente, Cobranzas y Servicio Técnico) desarrollará y ejecutará el Plan de Capacitación que permita mejorar los niveles de servicio y la nueva imagen de BellSouth en el Perú (Tele2000-BellSouth) con sus clientes; reforzando las acciones sociales en las relación con el cliente, conociendo sus necesidades y deseos e individualizando y personalizando su servicio (Ver cuadro 5.1) a fin de convertir a sus consumidores en clientes¹.

Para ello se ha identificado el siguiente personal a capacitar:

- Caja 25
- Cobranza Legal 30
- Ventas 85
- Servicios al Cliente 300
- Servicio Técnico 25
- Créditos 5

• Cobranzas	35
• Total	505

El curso tendrá una duración total de 24 horas, dividido en sesiones de 2, 3 y 6 horas, de acuerdo siguiente al horario:

1. Lunes, miércoles y viernes : 09.00 – 11.00
2. Lunes, miércoles y viernes : 15.00 – 18.00
3. Lunes, miércoles y viernes : 19.00 – 21.00
4. Martes y jueves : 09.00 – 12.00
5. Martes y jueves : 15.00 – 18.00
6. Martes y jueves : 19.00 – 22.00
7. Sábado : 09.00 – 14.30

Es decir, la capacitación se desarrollará en 4 semanas, para lo cual se contará con 4 aulas con una capacidad de 20 alumnos cada una.

Selección de personal

El área de Recursos Humanos deberá seleccionar al nuevo personal que tenga contacto directo con el cliente en base al perfil de puestos definido. Para ello deberá actualizar los requisitos del puesto.

¹ DONNELLY, James. BERRY, Leonard. THOMPSON, Tomás. *Servicios de Marketing Financiero - Una Visión Estratégica*, Homewood, México, 1985. Página 113.

Cuadro 5.1 Acciones sociales que afectan las relaciones con el cliente

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Hacer llamadas telefónicas positivas.	Solo responder llamadas.
Hacer sugerencias.	Justificarse
Utilizar lenguaje afectuosas.	Lenguaje evasivo.
Utilizar el teléfono.	Utilizar correspondencia
Demostrar aprecio.	Esperar que surjan malos entendidos.
Hacer sugerencia en cuanto al servicio.	Esperar solicitudes de servicio.
Abordar los problemas en forma concreta.	Responder solo cuando se presentan problemas.
Utilizar lenguaje coloquial o taquigrafía.	Utilizar comunicaciones indirectas.
Ventilar problemas personales.	Ocultar problemas personales.
Hablar acerca del futuro en forma conjunta.	Hablar acerca de lo que se hizo bien en el pasado.
Aceptar responsabilidades.	Diferir culpas.
Planear el futuro.	Remover el pasado.

Fuente: Harvard Bussines Review Set-Oct 1983, página 119.

5.5. Control del Proyecto

El área de finanzas controlará la ejecución del presupuesto asignado al proyecto, así como los resultados obtenidos en cada etapa del proyecto.

El área de auditoría interna programará las auditorías operativas que sean necesarias para observar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

5.6. Factores críticos de éxito

Definimos a los factores críticos de éxito, como aquellos factores establecidos conjuntamente con los responsables del Comité Directivo y Comité Operativo,

cuyo incumplimiento según lo establecido previamente, pone en peligro la realización del presente proyecto.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADOR DE DESEMPEÑO
1. Apoyo del Comité Directivo y Comité Operativo.	1.1 Cumplimiento del cronograma de trabajo. 1.2 Actas de acuerdo.
2. Evaluación, selección y capacitación del personal idóneo que tendrá contactos con los clientes, según estándar de la Corporación BellSouth.	2.1 Evaluaciones permanentes, a cargo de los instructores de capacitación. 2.2. Renuncias, Ausentismo, etc.
3. Lograr un nivel uniforme de satisfacción al cliente.	3.1 Encuestas sobre la satisfacción del cliente, realizadas por el área de marketing.
4. Asignación y ejecución del Presupuesto del proyecto.	4.1 Costo y tiempos programados vs. ejecutado.

5.7. Plan de Contingencia

Son aquellas acciones alternativas que se ejecutarán, en caso algunos de las actividades no puedan realizarse o sufran retrasos, no se cumplan con la responsabilidad asignada o no cumpla el objetivo requerido.

ACTIVIDADES CRÍTICAS	ACCIÓN DE CONTINGENCIA
1. Participación permanente de los integrantes del Comité Directivo y Comité Operativo.	1.1 De no existir, el Coordinador del Proyecto lo comunicara a la Presidencia Ejecutiva, a fin de que tome las medidas correctivas

	dentro de las 24 horas de sucedido.
2. La institución encargada de la capacitación no cumpla con los objetivos.	2.1 Reemplazar instructor o institución dependiendo del tipo de problema y presupuesto asignado.
3. Luego de la capacitación el nivel de servicio a los clientes debe estar de acuerdo al estándar de BellSouth.	3.1 Reemplazo inmediato de aquellos que no califican en la capacitación. RRHH deberá tener en cartera personal de reemplazo que cumpla los requisitos exigidos.
4. No mejora el nivel de servicio al cliente.	4.1 El Coordinador del Proyecto, informará al Comité Directivo las desviaciones con respecto a los resultados esperados, a fin de que se tomen las medidas correctivas.
5. Las estrategias de promoción y publicidad implementadas por el área de Marketing no producen el efecto esperado en los clientes.	5.1 Marketing evaluara y definirá según sea el caso, las alternativas a desarrollarse, teniendo en cuenta los objetivos y presupuesto asignado al proyecto.
6. Control del Presupuesto.	6.1 En los casos que determinadas partidas requieran un monto mayor al presupuestado, el Sponsor del Proyecto comunicará al Presidente Ejecutivo, a fin de que autorice la ampliación correspondiente.

5.8. Análisis financiero

Para el presente análisis se va a definir dos escenarios, primero se tiene la situación actual con una deserción promedio de 2.32%, esto representará en el año 1999 una pérdida de 76 mil clientes (ver cuadro 5.2). Sin embargo aplicando las estrategias descritas se tendría una pérdida de 75 mil clientes en el año 1999. Proyectando ambos escenarios para 5 años (1999-2003), se observa que Tele2000-BellSouth tendría 80 mil clientes más en el año 2003 con una deserción promedio de 1.65% mensual.

Cuadro 5.2 Proyección de suscriptores 1999-2003

Sin disminución de deserción						
AÑOS	98	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas	182	135	146	150	150	150
Deserción	52	76	92	106	117	125
%	2.32%	2.32%	2.32%	2.32%	2.32%	2.32%
Suscriptores Total	250	309	362	407	440	465
Con disminución de deserción						
		1999	2000	2001	2002	2003
		135	146	150	150	150
		75	82	87	92	101
		2.29%	2.03%	1.82%	1.67%	1.65%
		310	374	437	496	545
	98	1999	2000	2001	2002	2003
LIMA						
Tele2000	250	310	374	437	496	545
% Participación	41%	41%	42%	43%	44%	45%
Telefónica del Perú	354	445	525	590	635	670
% Participación	59%	59%	58%	57%	56%	55%
Total Lima	604	755	899	1027	1131	1215
% Participación Lima	80%	80%	78%	74%	75%	77%

Fuente: Tele2000-BellSouth – Junio 1999

Para lograr estos objetivos en el segundo semestre del año 1999 se iniciará los planes de publicidad, capacitación del personal de atención al cliente, cambio de celulares (clientes VIP), cambio y mantenimiento de celulares (clientes plata), y gastos varios que incluye folletería, llamadas a clientes, útiles de oficina y otros. Los montos asignados a cada partida se detallan en el cuadro 5.3, con una inversión de un millón de dólares.

Cuadro 5.3 Gastos presupuestados por cada partida

CONCEPTOS	Oct-99	Nov-99	Dic-99	Ene-99	Feb-99	Mar-99	Abr-99	TOTAL
Publicidad								
-Televisión	25,000	110,000	110,000					245,000
-Radio	6,000	20,000	20,000					46,000
-Periódicos	6,000	12,000	12,000					30,000
-Crípticos	5,000	5,000	5,000					15,000
Capacitación	32,000							32,000
Cambio Equipos								
-Celulares			96,000	72,000	60,000	36,000	12,000	276,000
-Comisiones			9,600	7,200	6,000	3,600	1,200	27,600
-IGV			17,280	12,960	10,800	6,480	2,160	49,680
Cambio Baterías								
-Baterías			40,000	30,000	20,000	10,000	4,000	104,000
-IGV			7,200	5,400	3,600	1,800	720	18,720
Mantenimiento			54,400	40,800	28,000	14,400	6,400	144,000
Gastos Varios	1,500	2,000	2,500	2,000	1,500	1,500	1,000	12,000
TOTAL	75,500	149,000	373,980	170,360	129,900	73,780	27,480	1,000,000

Evaluación Costo/beneficio

Haciendo el análisis de las utilidades netas de los Estados de Ganancias y Pérdidas (ver cuadros 5.5 y 5.6) con y sin la realización del proyecto, se determina un Valor Presente Neto del proyecto de 17.5 millones de dólares desde el año 1999 al año 2003 (ver cuadro 5.4).

**Cuadro 5.4 Cuadro comparativo de rentabilidad del proyecto
(al 12% de costo de oportunidad)**

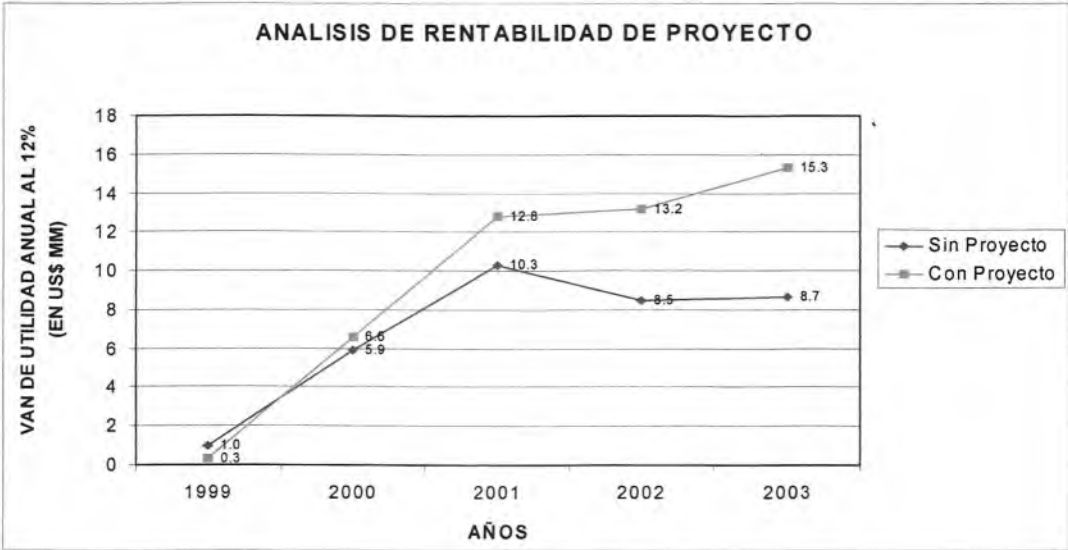
AÑOS	Con proyecto	Sin proyecto	VAN Acumulado
1999	390	1,241	-852
2000	8,377	7,542	-17
2001	16,329	13,180	3,126
2002	16,800	10,857	9,069
2003	19,541	11,066	17,544
TOTAL VAN	61,437	43,893	17,544

Para ello se utilizo un factor de 12% como costo de oportunidad, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Costo de oportunidad = i (tasa pasiva en dólares) + riesgo (país)
Costo de oportunidad = 12 % = 7% + 5%
- Tele2000-BellSouth para su financiamiento recurre a endeudamiento en el exterior, el cual es canalizado por subsidiarias de bancos extranjeros.
- Los Agentes de Bolsa consideran que capitales foráneos destinados para inversión en el país pueden utilizar como factor de riesgo un beta de 5%.

En el gráfico 5.3 se muestra la rentabilidad del proyecto haciendo un análisis del VAN de la utilidad anual. La curva con el proyecto tiene una pendiente positiva mayor que sin proyecto. Esto es debido al mayor número de suscriptores producto de una menor deserción. El área entre ambas curvas representa la utilidad neta del proyecto.

**Gráfico 5.3 Rentabilidad del proyecto con deserción y sin deserción
(al 12% de costo de oportunidad)**



Cuadro 5.5 BALANCE GENERAL TELE2000-BELLSOUTH

(En miles de Dólares)

Sin disminución de deserción

ACTIVO	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Activo Corriente						
Caja, Bancos	36,590	43,734	46,883	51,499	54,483	58,214
Cuentas por Cobrar Comerciales	67,940	81,205	87,053	95,624	101,164	108,092
Otras Cuentas por Cobrar	13,184	15,757	16,892	18,555	19,630	20,975
Filiales y Afiliadas	1,615					
Existencias	11,514	13,762	14,753	16,205	17,144	18,318
Gastos Pagados por Anticipado	12,746	15,235	16,332	17,940	18,980	20,279
Total Activo corriente	143,590	169,693	181,914	199,825	211,401	225,878
Activo No Corriente						
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	1,766	2,111	2,263	2,486	2,630	2,810
Filiales y Afiliadas						
Inversiones en Valores	44,301	52,950	56,764	62,352	65,965	70,482
Activo Fijo						
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	199,240	238,139	255,290	280,425	296,671	316,987
Depreciación Acumulada	(29,852)	(44,873)	(59,894)	(74,916)	(89,937)	(104,958)
Total Activo Fijo Neto	169,388	193,266	195,396	205,509	206,734	212,029
Otros Activos	34,614	41,372	44,351	48,718	51,540	55,070
Total Activo no Corriente	250,069	289,699	298,774	319,066	326,869	340,391
TOTAL ACTIVO	393,659	459,392	480,689	518,890	538,270	566,269

Cuadro 5.5 BALANCE GENERAL TELE2000-BELLSOUTH
(En miles de Dólares)
Sin disminución de deserción

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Sobregiros y Prestamos Bancarios	226,890	71,187	76,314	80,473	76,131	80,757
Cuentas por Pagar Comerciales	79,542	95,072	101,919	111,953	118,439	121,559
Otras Cuentas por Pagar	109,202	62,755	64,401	73,898	78,179	83,533
Filiales y Afiliadas	1,008					
Parte Corriente Deudas a Largo Plazo	5,970	7,135	7,649	8,402	8,889	9,498
Total Pasivo Corriente	422,611	236,149	250,283	274,727	281,638	295,346
Deudas a Largo Plazo	6,262	7,484	8,023	8,813	9,324	9,962
Provisión de Beneficios Sociales						
Total Pasivo no Corriente	6,262	7,484	8,023	8,813	9,324	9,962
TOTAL PASIVO	428,873	243,633	258,307	283,540	290,962	305,308
PATIMONIO						
Capital Social	88,371	88,371	88,371	88,371	88,371	88,371
Capital Adicional	65,573	315,573	315,573	315,573	315,573	315,573
Reservas	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208
Resultados Acumulados	(190,366)	(189,392)	(182,770)	(169,801)	(157,843)	(144,191)
Total del Patrimonio Neto	(35,214)	215,759	222,382	235,350	247,309	260,960
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	393,659	459,392	480,689	518,890	538,270	566,269

Cuadro 5.5 BALANCE GENERAL TELE2000-BELLSOUTH
(En miles de Dólares)
Con disminución de deserción

	1999	2000	2001	2002	2003
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja, Bancos	43,734	47,742	54,346	60,219	67,089
Cuentas por Cobrar Comerciales	81,205	88,648	100,910	111,815	124,572
Otras Cuentas por Cobrar	15,757	17,202	19,581	21,697	24,173
Filiales y Afiliadas					
Existencias	13,762	15,023	17,101	18,949	21,111
Gastos Pagados por Anticipado	15,242	16,631	18,932	20,978	23,371
Total Activo corriente	169,700	185,246	210,871	233,658	260,315
Activo No Corriente					
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	2,111	2,263	2,486	2,630	2,810
Filiales y Afiliadas					
Inversiones en Valores	52,950	56,764	62,352	65,965	70,482
Activo Fijo					
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	238,139	255,290	280,425	296,671	316,987
Depreciación Acumulada	(44,873)	(59,894)	(74,916)	(89,937)	(104,958)
Total Activo Fijo Neto	193,266	195,396	205,509	206,734	212,029
Otros Activos	41,372	44,351	48,718	51,540	55,070
Total Activo no Corriente	289,699	298,774	319,066	326,869	340,391
TOTAL ACTIVO	459,399	484,021	529,937	560,527	600,706

Cuadro 5.5 BALANCE GENERAL TELE2000-BELLSOUTH

(En miles de Dólares)

Con disminución de deserción

	1999	2000	2001	2002	2003
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Sobregiros y Prestamos Bancarios	71,187	76,314	80,473	76,131	80,757
Cuentas por Pagar Comerciales	95,507	101,919	111,953	118,439	121,559
Otras Cuentas por Pagar	62,755	67,668	81,789	90,734	97,813
Filiales y Afiliadas					
Parte Corriente Deudas a Largo Plazo	7,135	7,649	8,402	8,889	9,498
Total Pasivo Corriente	236,584	253,550	282,618	294,193	309,626
Deudas a Largo Plazo	7,484	8,023	8,813	9,324	9,962
Provisión de Beneficios Sociales					
Total Pasivo no Corriente	7,484	8,023	8,813	9,324	9,962
TOTAL PASIVO	244,068	261,574	291,431	303,517	319,588
PATIMONIO					
Capital Social	88,371	88,371	88,371	88,371	88,371
Capital Adicional	315,573	315,573	315,573	315,573	315,573
Reservas	1,208	1,208	1,208	1,208	1,208
Resultados Acumulados	(190,060)	(182,704)	(166,645)	(148,141)	(124,034)
Total del Patrimonio Neto	215,091	222,447	238,506	257,011	281,118
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	459,160	484,021	529,937	560,527	600,706

Cuadro 5.6 ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS TELE2000-BELLSOUTH
(En Miles de Dólares)
Sin disminución de deserción

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas Netas	148,965	178,049	190,872	209,665	221,811	237,001
Costo de Ventas	(68,886)	(74,959)	(80,357)	(88,269)	(93,383)	(99,777)
Utilidad Bruta	80,079	103,090	110,515	121,396	128,429	137,224
Gastos de Ventas	(33,128)	(22,000)	(24,992)	(27,649)	(29,927)	(31,640)
Gastos Administrativos	(36,882)	(49,000)	(45,275)	(44,726)	(48,411)	(51,183)
Utilidad Operativa	10,070	32,090	40,248	49,021	50,091	54,400
Ingresos Financieros	-	300				
Gastos Financieros	(19,553)	(24,000)	(23,543)	(24,396)	(26,406)	(27,918)
Otros Ingresos	-					
Otros Egresos	(46,118)	(7,000)	(7,244)	(6,099)	(6,602)	(6,980)
REI	(22,726)					
Utilidad antes de Participaciones	(78,326)	1,390	9,461	18,526	17,083	19,503
Participaciones y Deducciones						
Impuesto a la Renta		(417)	(2,838)	(5,558)	(5,125)	(5,851)
Resultado del Ejercicio	(78,326)	973	6,623	12,968	11,958	13,652

Cuadro 5.6 ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS TELE2000-BELLSOUTH (En Miles de Dólares) Con disminución de deserción					
	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas Netas	178,129	194,369	221,255	245,164	273,134
Costo de Ventas	(74,992)	(81,829)	(93,148)	(103,214)	(114,989)
Utilidad Bruta	103,136	112,539	128,107	141,950	158,145
Gastos de Ventas	(22,000)	(24,992)	(27,649)	(29,927)	(31,640)
Gastos Administrativos	(50,000)	(45,275)	(44,726)	(48,411)	(51,183)
Utilidad Operativa	31,136	42,273	55,732	63,612	75,321
Ingresos Financieros	300				
Gastos Financieros	(24,000)	(24,291)	(26,232)	(29,742)	(32,706)
Otros Ingresos					
Otros Egresos	(7,000)	(7,474)	(6,558)	(7,436)	(8,177)
REI					
Utilidad antes de Participaciones	436	10,508	22,942	26,435	34,439
Participaciones y Deducciones					
Impuesto a la Renta	(131)	(3,152)	(6,883)	(7,930)	(10,332)
Resultado del Ejercicio	306	7,356	16,059	18,504	24,107

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El ingreso de nuevos competidores y la disminución de la tasa de crecimiento del mercado de celulares en Lima Metropolitana va a afectar la participación de mercado de Tele2000-BellSouth (41%); sin embargo de implementarse este proyecto puede mejorar dicha participación a un 45% en el año 2003.
2. Según el estudio de mercado realizado en el presente trabajo, la imagen y el servicio proporcionado por Tele2000-BellSouth es calificado como regular, esto ha originado que la deserción de clientes se incremente a 2.32% mensual, con una pérdida proyectada para 1999 de 76,000 clientes, los cuales representan un ingreso anual de 38 millones dólares en ingresos. Además, se ha identificado como causas principales: Personal no identificado con los objetivos de la Empresa, falta de capacitación y deficiencias en los procesos de atención al cliente.
3. Con la finalidad de disminuir la deserción actual de 2.32% mensual a 1.65% en el año 2003 se recomienda implementar una estrategia de relación de acuerdo al tipo de cliente, mejorando el servicio y aprovechando a BellSouth en la mejora de su imagen.
4. Luego del análisis financiero, se establece que el proyecto requiere un millón de dólares de inversión inicial en el año 1999, el cual será asignado para publicidad, capacitación, repuestos, mantenimiento y gastos varios. Este proyecto es rentable dado que a su finalización (2003) proporciona un VAN de 17.5 millones de dólares.
5. Es recomendable iniciar el proyecto en Agosto de 1999 a fin de que la fase final de este proyecto (cambio de imagen) se culmine con la Campaña de Navidad del presente año;

para ello se debe conformar los comités Directivo y Ejecutivo que planificarán la ejecución del Proyecto.

6. Para el éxito del Proyecto es necesario el apoyo de la Alta Dirección y la participación activa de todo el personal de la Empresa (incluidos los agentes autorizados), a fin de que la excelencia en el servicio forme parte de la cultura Tele2000-BellSouth.
7. Se recomienda la evaluación continua del cumplimiento de los objetivos del presente proyecto, a fin de garantizar su éxito permanente.

BIBLIOGRAFÍA

1. BREALEY, Richard A., MYERS, Steward C. *Principios de Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, España, 1995.
2. GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY Robert L. *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, España, 1998.
3. HILL, Charles W.L., JONES, Gareth R., *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Colombia, 1997.
4. KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996.
5. KAST, Freemont E., ROSENZWEIG, James E., *Administración en las Organizaciones*, McGraw-Hill, México 1994.
6. LOVELOCK, Christopher H. *Mercadotecnia de Servicios*, Prentice Hall, México, 1997.
7. MALHOTRA, Naresh K. *Investigación de Mercado*, Prentice Hall, México, 1994.
8. PORTER, Michael E., *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1994.
9. PORTER, Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1994.
10. STONER, James A.F., FREEMAN, Edward R., GILBERT, Daniel R., *Administración*, Prentice Hall, México, 1996.
11. STANTON, William J., ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill, México, 1996.

ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico Organizacional de Tele2000-BellSouth. ESAN. Dic-1998. 108

Anexo 2.Entrevista a expertos 130

Anexo 3.Guía de pautas de la investigación cualitativa 143

Anexo 4.Entrevistas a profundidad a clientes 147

Anexo 5.Informe preliminar de la investigación cualitativa 156

Anexo 6.Cuestionario de entrevista (encuesta) 161

Anexo 1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TELE 2000 ORIENTADO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

1. Objetivo - alcance.

El objetivo del presente estudio es establecer un diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa Tele 2000, buscar las posibles causas de su particular evolución y tratar de predecir un posible rumbo.

El alcance del estudio son las áreas de Servicio al Cliente y de Recursos Humanos, aunque por la importancia de estas áreas en la organización y el tema en estudio, creemos poder generalizar nuestras conclusiones a toda la organización con un aceptable grado de error.

2. Antecedentes.

La empresa Tele 2000 inició sus operaciones comerciales en Junio de 1990 con la finalidad de suministrar servicio de comunicaciones vía telefonía celular en Lima y Callao. En 1992, la empresa obtiene la concesión para la prestación del servicio público de distribución de telecomunicaciones, diversificando sus operaciones a televisión por cable, servicio de buscapersonas, telefonía celular, telefonía pública.

Tele 2000 nació en un sector con escasa competencia (nos referimos en este caso específicamente al sector de la telefonía móvil), su principal competidor, la Compañía Peruana de Teléfonos, era una empresa estatal, sin una buena imagen ni con la adecuada visión del sector y la revolución en que este se encontraba. En este contexto, la empresa

ha pesar de su poca infraestructura y capacidad tuvo éxito y logro posicionarse bastante bien en el mercado de la telefonía celular.

Después de la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos, Tele 2000 se enfrenta a una empresa transnacional (Telefónica); se nota el cambio en la competencia, se hace más dinámica, más agresiva en su expansión, su imagen cambia y además cuenta con un respaldo económico grande. La venta de parte de Tele 200 a Bell South es la consecuencia de este panorama, la única forma de competir e incluso de sobrevivir frente a Telefónica es aliarse con otra compañía del nivel de esta, no existía otra solución, la competencia esta más allá del nivel local, es entre transnacionales, es mundial. Creemos que Bell entró a través de Tele 2000 mas por las concesiones adjudicadas a esta que por el mercado que tenía en ese entonces (insignificante para lo que maneja Bell); más le interesaban las posibilidades que el negocio que manejaba Tele 2000. Es decir el futuro.

En Diciembre de 1996, BellSouth Perú BVI Limited, es decir la corporación Bell, adquirió el 58.7% de las acciones representativas del capital de la empresa, quedando en poder del anterior dueño de la empresa un porcentaje importante de acciones (aproximadamente 37%).

En 1997, Bell South, empresa transnacional de telecomunicaciones con sede en Estados Unidos, fue clasificada como la número 6 en esa línea de negocio. Podemos entender un poco más de esta corporación analizando los objetivos pregonados por ellos en sus folletería:

- Ampliar sus operaciones internacionales, tanto las existentes como expandirse a nuevos mercados en el mundo, por ejemplo América Latina.
- Proveer servicios completos de telecomunicaciones siempre que sea posible.

- Transferencia de conocimientos a sus “socios locales”, que aportan su conocimiento sobre el ambiente político, regulatorio y comercial del país de origen.

Hasta fines de 1998, Tele 2000 tiene previsto invertir en la ampliación de su infraestructura, condición necesaria para iniciar sus operaciones a nivel nacional debido a la obtención de la licencia de operación de la banda B celular y del ROAMING nacional así como para la implementación de nuevos servicios.

La empresa no piensa incursionar en la telefonía fija y la línea de Skytel va a ser cerrada y la de Tele Cable va a ser vendida.

3. Metodología.

La metodología incluyó:

- Recopilación de información de la empresa mediante:
 - Entrevistas a personal operativo (operadoras, promotoras), supervisores y gerentes de la Sede Central de Tele 2000 (San Borja), principalmente según Guía para la Interpretación de la Cultura Empresarial.
 - Encuestas a personal de la Sucursal de Chacarilla, según Guía para la Interpretación de la Cultura Empresarial.
 - Visita a la Sede Central: áreas de Servicio al Cliente, Gerencia de Ventas, Gerencia de RR.HH, Area de Operaciones.
 - Revisión de documentación elaborada por Tele 2000 (Memoria anual 1994, Carpeta de inducción de Tele 2000) así como material sobre la actividad de BellSouth en Latinoamérica.
 - Página Web de Tele 2000. (www.tele2000.com.pe)

- Página Web de Bell. (www.bellsouth.com)
 - Página Web de Telefónica del Perú (www.telefonica.com.pe)
- Depuración y análisis de la información recopilada.
 - Diseño del modelo organizacional según enfoque de Configuraciones y enfoque de Sistema Viable, este último como apoyo o complemento al sistema de configuraciones o de Mintzberg.
 - Factores o variables de influencia sobre la Cultura Organizacional de Tele 2000. Elaboración de Diagrama de Influencias.
 - Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Tele 2000 con el aporte de todas las herramientas anteriormente descritas.
 - Conclusiones y recomendaciones.

4. Diagnóstico.

4.1. Características de la Cultura Organizacional.

Se realizó el análisis de la Cultura según las diez características que componen una organización, las que se describen a continuación.

a. Identidad de los miembros

Los miembros de la empresa tienen diferentes grados de identificación con la misma, podríamos decir que existe una proporción directa con el nivel de responsabilidad, mientras operadores, promotores, incluso supervisores se refieren

a la empresa como “ellos”, los jefes y gerentes se refieren a la empresa como “nosotros”.

b. Enfoque de grupo

De acuerdo a las áreas analizadas no se aprecia una marcada tendencia hacia el trabajo en equipo; no hay objetivos comunes, a pesar de estar aparentemente definidos por la alta Dirección.

c. Enfoque en la gente

Actualmente la nueva administración está dando más importancia a la gente en la organización, lo cual no es percibido por la mayoría del personal en alto grado por el exceso de carga laboral y la falta de una infraestructura adecuada.

d. Integración de la unidad

Las coordinaciones entre las diferentes áreas se dan por necesidad mas que por el estímulo de la organización. Falta mayor comunicación.

e. Control

Las reglas, reglamentos y supervisión directa no se aplican por igual en todas las áreas ni en todos los niveles: en los niveles básicos (ejemplo operadores y promotores) existe una estricta supervisión lo cual no se observa en otras áreas tales como Sistemas ni en los niveles jerárquicos superiores. Las políticas de control se determinan por el grado de responsabilidad de las tareas.

f. Tolerancia al Riesgo

Nuevamente los niveles jerárquicos generan diferentes actitudes respecto de la toma de riesgos; mientras los operadores y promotores, sienten que sólo deben cumplir con su trabajo el cual esta claramente normado y sobre todo al sentir una supervisión directa a la que se consulta todo lo que salga de lo normado. Los supervisores, y personas de mayor rango, perciben que pueden tener mayor manejo

de situaciones nuevas y que son estimulados al riesgo. Se da mucha importancia al cumplimiento de los procedimientos y procesos establecidos

g. Criterios de Recompensa

Actualmente el área de Recursos Humanos realiza una homologación de puestos y regulación de salarios según niveles. Asimismo se está implementando un sistema de selección y evaluación por “competencias”, que se refieren a los conocimientos, habilidades y aptitudes que deben tener los trabajadores de la empresa para los puestos que ocupan y sus posibilidades y capacidad para asumir nuevas responsabilidades. Sin embargo, los niveles inferiores no perciben estos cambios, mas bien ven la necesidad de alguna “palanca” para lograr el ascenso, aunque en menor grado que antes de la intervención de Bell South.

h. Tolerancia al conflicto

La resistencia al cambio, la falta de objetivos y la incertidumbre respecto a la multinacional no se está manifestando abiertamente por las personas que así sienten estos problemas. No hay estímulo a la crítica y al conflicto.

i. Orientación medios - fines

Según la óptica de la nueva administración, la empresa debe convertirse en la mejor prestadora de servicios de comunicaciones actuando sobre cada proceso para lograr este objetivo. Sin embargo al tratarse de una empresa de servicios, la diferencia en la calidad finalmente estará en las personas.

j. Enfoque de sistema abierto

La nueva administración al ser parte de una corporación internacional, cuenta con la experiencia para hacer de Tele 2000 - Bell South, una empresa versátil, capaz de responder al entorno, hasta ahora lo ha hecho bastante bien.

4.2. Elementos de la Cultura Organizacional

Inmateriales o intangibles

- Jerarquía de valores. - No existe definida tal jerarquía, sólo en los folletos de inducción se presentan como la filosofía de lo que será la empresa cuando se convierta en BELL SOUTH. Mientras existan conviviendo diferentes culturas, y no haya una convergencia, no se podrá distinguir la jerarquía de valores.
- Espíritu pionero. – Posiblemente podría haberse identificado, en la anterior administración, pues actualmente, la fantasía es sentirse o querer sentirse parte de una transnacional, con principios y cultura propia.
- Liturgia. –No existe, pues no existe una cultura definida.
- Red transmisora. –Está empezando a formarse, la dirección de la empresa, personal extranjero, se convertirán en los principales transmisores de la cultura Bell South, si es que se decide integrar la empresa a la misma.

Físicos o Concretos.

Sistema de dirección estratégica.

No puede pensarse que Bell South no tenga un sistema de dirección estratégica, el porqué no se implementa todavía, o porque no lo conoce la mayoría de trabajadores es nuestro problema de análisis.

- Tecnología. –Este elemento es muy importante para la empresa, la que invierte en ello preocupándose por mantenerse en la vanguardia, lo consideran fundamental para su desarrollo(CONVERGE, ARBOR).

4.3. Factores o Variables de influencia.

Estos 14 factores o variables se muestran en la Tabla 01 donde se señala su importancia e impacto en la Cultura Organizacional de la empresa

Factores de entorno:

a. Desarrollo del mercado

Impide a Bell ingresar del todo en Tele2000, por aspectos asociados con las reglas de juego impuestas por el competidor y por el Estado. Para enfrentar a Telefónica, Tele2000 debe ser totalmente una empresa BellSouth

b. Demografía

Provee el tipo de clientes a atender (hay una mayor preocupación por el cliente y se enfoca a todo tipo de consumidor); provee al personal a ser seleccionado para trabajar en Tele 2000.

c. Tecnología

En el mundo de las comunicaciones los cambios son tan radicales que constantemente demandarán nuevas formas de trabajo (por ej. Redefinición de la actividad medular de la empresa (transmisión vs. sólo comunicación); teletrabajo para ventas), costumbres del personal.

Factores Humanos:

a. Personas

Muy importantes por la evaluación de competencias que la empresa intenta realizar tanto en el momento de selección como en la evaluación del desempeño, actualmente en proceso de implementación. Los grupos informales no tienen un peso muy importante, salvo para el establecimiento de relaciones de tipo social.

Factores de empresa

a. Selección de personal (competencias).

Se refiere a la selección de entrada como a la evaluación interna que se está implementando. Actualmente las competencias son un listado obtenido de la experiencia de Bell South para ser adaptado a Tele 2000 (ver lista de competencias).

b. Otros relacionados a RRHH

Canales de información (se están creando por RRHH, por ejemplo sobre beneficios), sistema de incentivos, entrenamiento, satisfacción en el empleo, comodidades (falta de infraestructura), ascensos (por desempeño ya no por vara), motivación.

c. Estructura

De un anterior esquema centralizado, se ha descentralizado el poder del Gerente General en Vicepresidencias. Mas autonomía por área (y control) pero que dificulta el trabajo conjunto entre áreas y el logro de objetivos comunes. Sin embargo sigue siendo burocrática y pesada.

d. Dirección (normas, procedimientos, manuales)

Se respetan los procesos y se están ordenando debido al crecimiento de la empresa. Parcialmente se “modifican” los procesos (según Bolsman en esencia siguen siendo los mismos de antes con mayor orden). Sistemas de control y evaluación permanente (“stress”)

e. Crecimiento de la empresa (personal, inversión):

Ha establecido un mayor orden en los procesos que son menos informales que como eran antes al tratarse de una empresa familiar. Sin embargo el crecimiento de infraestructura no ha sido paralelo por lo que no hay comodidad de espacio. Las expectativas del personal se han visto frenadas por esto último (ver 10). Adicionalmente Tele 2000 se está

desprendiendo de otras divisiones para concentrarse y crecer en exclusiva en lo que es Telefonía celular similar a otras zonas de Latinoamérica.

f. Liderazgo

Aparentemente no hay. Si bien GDP es el Presidente, Larry Smith (de Bell) es el ejecutivo, sin embargo no se percibe a Tele 2000 como una empresa Bell South pues no entra como tal el nombre de Bell no se usa en exclusiva. La gente se sigue sintiendo Tele 2000 y ello también afecta las expectativas del personal.

g. Metas Organizacionales

Las metas de Tele2000 son satisfacción del cliente, crecimiento sostenido, identificación con clientes y distribuidores. Los objetivos planteados por la nueva estructura son muy genéricos y no están interiorizados en las diferentes Gerencias.

h. Relaciones interpersonales

Ambiente colaborativo 5/7 e informal (gente joven en su mayoría), bastante contacto (7/7).

i. Ambiente de trabajo (puede incluir al 10)

Básicamente no es un lugar muy feliz para trabajar (tensión y stress por el ritmo de trabajo y exigencia de resultados, incomodidades de espacio, poco tiempo libre)

j. Aprendizaje

Hay posibilidad de aprendizaje individual. Sin embargo, en algunos niveles directivos, ocupados por personal que trabaja en Tele 2000 desde antes de la compra de acciones por parte de Bell South, se presenta una

resistencia al cambio en el sentido que se debería seguir trabajando de la forma anterior.

VARIABLES	IMPORTANCIA ACTUAL	IMPACTO FUTURO
Factores de entorno		
Desarrollo del mercado	2/4	Alto
Demografía	2/4	Medio
Tecnología	4/4	Alto
Factores Humanos		
Personas	3/4	Medio
Grupos Informales	2/4	Bajo
Factores de Empresa		
Selección de personal	3/4	Alto
Otros sobre RRHH	3/4	Alto
Grupos formales	2/4	Medio
Dirección - normas - procesos	3/4	Alto
Crecimiento de empresa	4/4	Alto
Liderazgo	2/4	Alto
Metas Organizacionales	2/4	Alto
Ambiente de trabajo	¾	Alto
Relaciones interpersonales	¾	Alto
Aprendizaje	2/4	Alto

Escala 1 – 4:

1 poca importancia actual, bajo impacto futuro

4 mucha importancia actual, mucho impacto futuro

5. Conclusiones y Recomendaciones.

El mundo de las telecomunicaciones en el que está inmerso la empresa es de por si solo complejo y cambiante, la empresa está dentro de este sin fin de cambios y adaptaciones a nuevas tecnologías, nuevos servicios y tratando de estar al frente de su competencia, es decir de Telefónica del Perú, más cuando no son los líderes y el competidor es muy fuerte.

La cultura organizacional de Tele 2000 esta formándose o mejor dicho reorganizándose a partir de la compra de acciones por parte de Bell; esta nueva cultura al parecer no tiene una definición muy clara ni un rumbo definido, una parte de la empresa está o siente que está igual que antes, claro que con más ventas, más proyección y ese tipo de cosas pero la organización, la gente, las normas, los objetivos al final son los mismos, tal vez mejorados y con un matiz de globalización pero en el fondo son los mismos, con sus mismos defectos y las mismas cosas que permitió a Tele 2000 ser una buena empresa aún antes de la entrada de Bell.

Otro grupo de personas siente que las cosas han cambiado, que son mejores que antes, que son ya parte de una multinacional, que las metas y objetivos son los de Bell, obviamente con algo de la cultura “antigua” de Tele 2000; que la resistencia al cambio es originada por “el personal antiguo” que no quiere perder poder, pero al final Bell tendrá que imponerse, incluso a veces despidiendo a las personas que se oponen al cambio.

Esta claro que Bell no se ha impuesto, incluso al aparecer ni ha definido políticas, objetivos globales ni formas de trabajar. Las personas después de esta compra esperaban eso, esperaban que Tele 2000 cambie y se convierta en Bell, (tal como ha ocurrido en otros países), pero Bell no ha tomado las riendas de la situación realmente,

ha dejado un poco actuar a la empresa, muchos de los cambios observados son por iniciativa local con la aparente aprobación y satisfacción de la corporación.

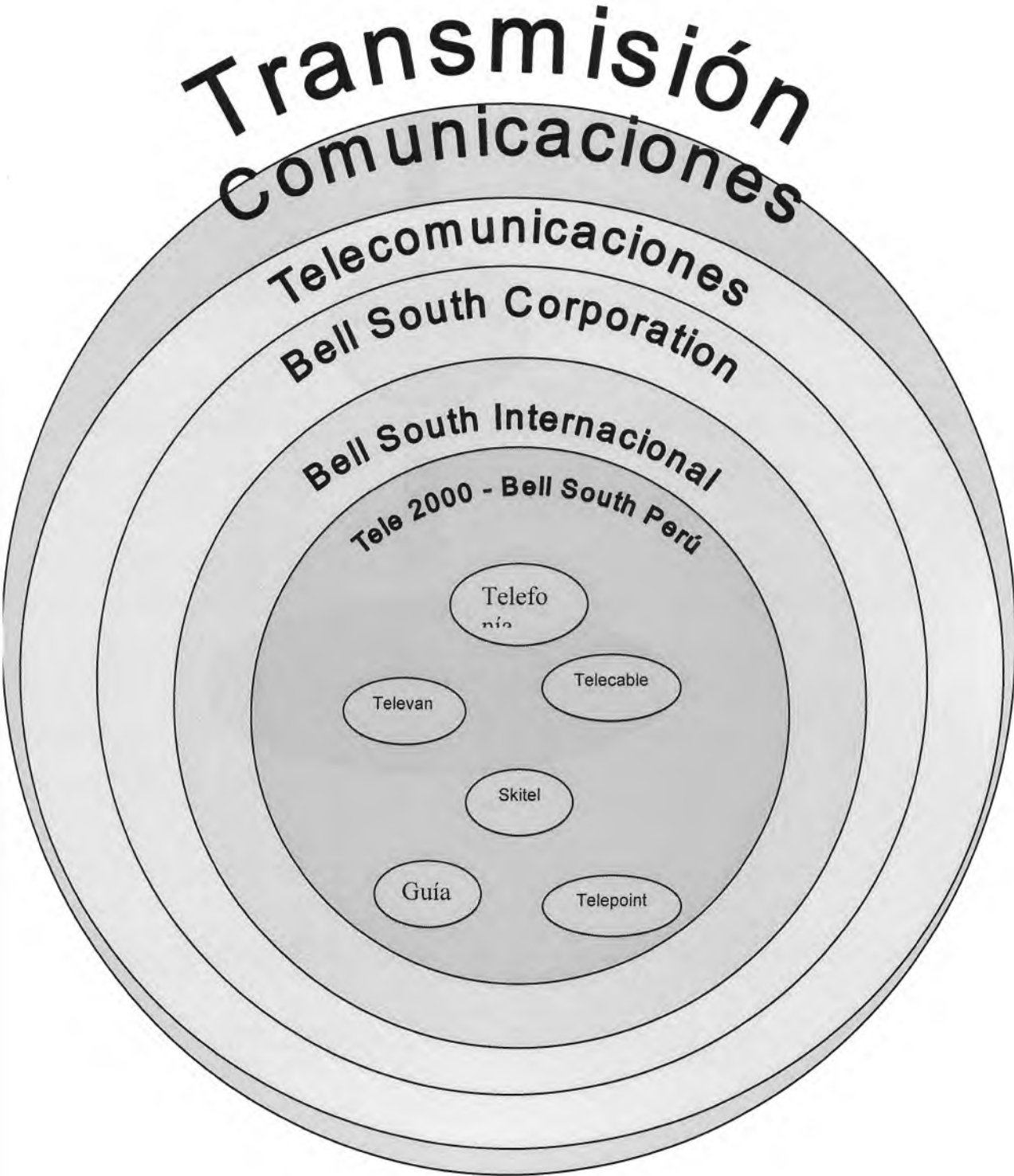
Esta falta de orientación a sumido a Tele 2000 un poco en la incertidumbre, algunos saben bien a donde van y que son pero más porque ellos han elaborado su rumbo como creen que debe ser y piensan seguir haciéndolo mas que por una conciencia o cultura organizacional. Otro grupo grande de personas esta en la espera de la entrada de Bell, de la redefinición del trabajo, del momento en el cual tengan el poder para ser los líderes en el Perú.

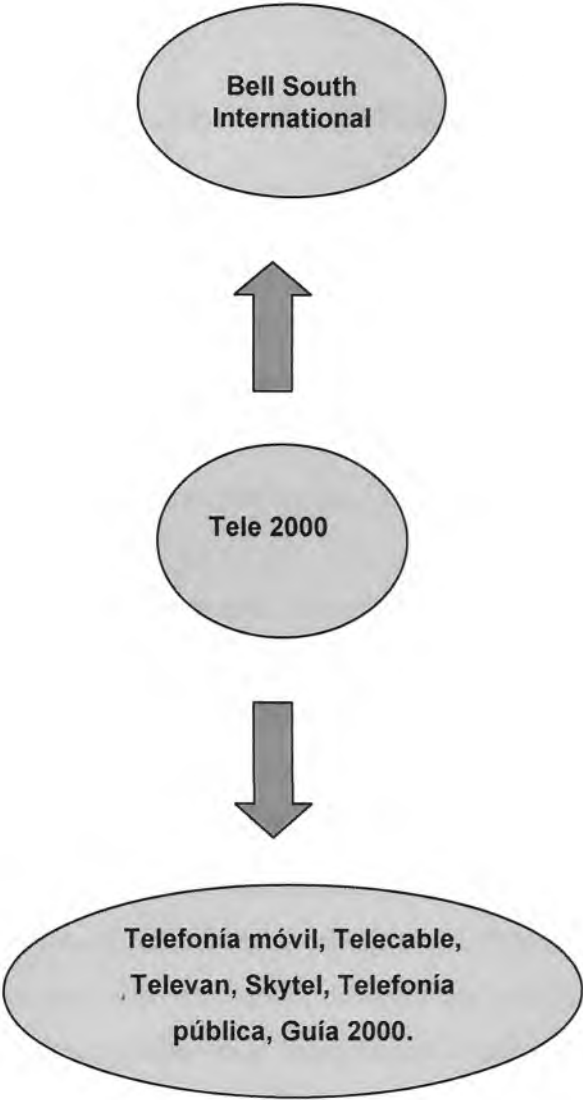
Existe en algunas áreas un malestar por la carga de trabajo, la presión es grande, hasta ahora sublimada por los incrementos salariales y la creencia en el “status” de trabajar en una multinacional, en una muy buena empresa.

En resumen, la cultura estuvo bastante consolidada y definida antes de Bell; no decimos que fue buena solo que tal vez eran más claros sus valores, metas y objetivos, obviamente era una empresa mucho más chica y sus limites estaban claros, ahora no se sabe muy bien cual es el rumbo. Este problema esta mermado hasta ahora por la idea que esto se esta definiendo, que este cambio esta proyectado y es el proceso en si el que se esta demorando.

Esta falta de definición esta originando que la cultura organizacional de Tele 2000 se fragmente, se formen distintas culturas dentro de ella. Asimismo una vez que Bell ingrese a Tele 2000 realmente cambiará esta cultura (tal como la experiencia muestra con lo ocurrido en otros países de Latinoamérica) y la amoldará lo más cercano posible a sus patrones; el porque Bell no aprovecha esta etapa en la que se está cambiando para llevarla a su rumbo es algo que no podemos verlo a nivel de Tele 2000.

Tal vez sea un problema de mercado el que origina la indecisión de Bell, el no ser segundos en el mercado y tener a Telefónica tan lejos de en el liderazgo.





Una Aproximación del Modelo de Beer Aplicado a Tele 2000

a) La Organización

La empresa a estudiar es Tele2000, dedicada en esencia al negocio de las telecomunicaciones mediante diversas líneas de negocios, tales como telefonía celular (línea principal, al menos en este momento), guías telefónicas, interconexión empresarial, televisión por cable, localizadores personales y teléfonos públicos.

Del análisis de la empresa podemos afirmar que ella actividad medular o “pepa del negocio” es la transmisión de comunicaciones o podemos generalizar aún más esta definición y decir que el negocio está simplemente en la transmisión. Esto se respalda por los avances tecnológicos; por mencionar un ejemplo la posibilidad – aún incipiente – de transmitir información conjuntamente con energía eléctrica, lo que vislumbra un futuro en el que todo se trasmita por un solo medio; al decir todo nos referimos a todo lo que pueda al final transformarse en alguna forma de energía y el negocio estaría en la transmisión, ya no de telecomunicaciones sino en el todo, de cualquier energía. Este punto puede llevarnos a muchísimas conjeturas; todas muy interesantes y con un impacto muy grande en el mundo; creemos que hasta ahora no cuantificado, lamentablemente fuera de este estudio.

b) Límites o Fronteras del Estudio

Debemos identificar ahora las dimensiones del estudio y dentro de estas los niveles de recursión a estudiar.

En Tele 2000, si bien existen varias dimensiones recursivas (como en todo ente), el único relevante en este estudio es el del negocio de las comunicaciones o mejor dicho de la transmisión (generalización descrita anteriormente).

Dentro de esta dimensión recursiva tenemos tal como el gráfico muestra diversos niveles o “recursiones”, para el caso en estudio el nivel superior es Bell South Internacional (????) y en el siguiente nivel inferior estarían las unidades del negocio, todas ellas bastante definidas y delimitadas en sus productos; estas en algunos casos tienen departamentos propios (solo para su unidad de negocio), todas estas líneas de negocio son viables, es decir podrían separarse de la empresa y formar ellas solas una empresa. El nivel intermedio de este estudio y por lo tanto el principal sería la empresa Tele 2000 – Bell South tal como se muestra en el gráfico de los límites del estudio.

c) El modelo

Para nuestro modelo se han identificado los siguientes subsistemas, los que junto con las relaciones entre ellos se muestran en el gráfico No. 3. Es importante mencionar que todos los sistemas encontrados en nuestro análisis son de igual importancia y tienen la misma función para cada unidad operativa o línea de negocio. Invarianza ??????

- 1) Sistema de Operaciones
- 2) Sistema de Normas y Procedimientos
- 3) Sistema Gerencial
- 4) Vicepresidencias
- 5) Cultura Organizacional

MODELO DE CONFIGURACIONES APLICADO A TELE 2000

Atributos básicos.

Partes y personas:

- Núcleo operativo, constituido por: Ingenieros y técnicos operadores (Gerencia de Operaciones) bajo la Vicepresidencia Técnica y por operadoras y promotoras (Gerencia de Servicio al Cliente).
- Línea media: conformadas por las Gerencias y Jefaturas de Departamento.
- Apice estratégico: Vicepresidencias encabezadas por el Presidente Ejecutivo.
- Tecnoestructura: conformada por Departamento de Organización y Métodos, Departamento de Quality Assurance, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Planeamiento, Dirección de RR.HH.
- Staff de Apoyo: Vicepresidencia Legal y Asuntos Regulatorios, Departamentos Servicio Técnico, Gerencia de Informática, Departamento de Servicios Generales, Gerencia de Administración.
- Ideología - Cultura: en construcción.

Mecanismos de coordinación:

Consideramos que la empresa Tele 2000 está en proceso de desarrollo de mecanismos de coordinación mediante normalización de los procesos de trabajo y normalización de los outputs (resultados), por cuanto se pretende alcanzar la coordinación especificando los procedimientos de trabajo según tareas relacionadas y especificando los resultados de los diferentes trabajos.

Parámetros de diseño:

- De acuerdo a la actividad medular de la empresa, hay especialización del trabajo en forma horizontal.
- Formalización del comportamiento: por normalización de procesos de trabajo con tendencia a ser burocrática. Asimismo se desarrolla formación (entrenamiento – inducción: desde Enero de 1998), habiéndose creado Departamentos de Entrenamiento y Capacitación en diversas Gerencias.
- Existe agrupación de unidades definidas más funcionalmente.
- Tamaño de diseño (variable)
- Predomina el control de rendimiento, pues se especifican los rangos de resultados deseados para cada tarea.
- Dispositivos de enlace: aparentemente no existen.
- Descentralización: relativamente descentralizada, vertical y selectiva.

Factores de Contingencia:

Tele 2000 se inició como empresa familiar siendo actualmente una empresa joven. La Corporación Bell es mucho mayor y más formalizada. Asimismo, el tamaño de Tele 2000 implica una mayor formalización con una estructura más elaborada y más especializada.

La estructura actual de Tele 2000 no refleja la época del desarrollo de las telecomunicaciones en el país pues actualmente se ve influenciada por la corporación Bell.

En el caso de Tele2000, el sistema técnico es complejo y automatizado en el núcleo de operaciones. Por lo tanto el personal de apoyo y operaciones es más profesional (especializado). La automatización del núcleo de operaciones hace que la estructura administrativa a ese nivel sea más orgánica que burocrática, mas no en el departamento de

Servicios al Cliente, el cual tiene a su cargo todo el proceso de documentación de los problemas de los clientes.

Entorno: actualmente el entorno es más dinámico por el desarrollo de la tecnología, liberalización del mercado y la globalización. Como el entorno es complejo, la estructura tiende a ser más descentralizada.

Tele 2000, inicialmente diversificada en diferentes mercados, al no presentarse una economía a escala favorable, esta tendiendo a no dividirse en mayores unidades. Es más, probablemente se está intentando eliminar algunos: Skytel por ejemplo.

Hay control externo por parte de BellSouth, por lo que hay una centralización del poder en el ápice estratégico y tiene un comportamiento formalizado.

Tipo de Configuración.

Consideramos que Tele-2000 constituye una organización maquinal, dadas las circunstancias actuales debido a la compra por parte de BellSouth ha adoptado una configuración orientada a el logro de objetivos, controlando continuamente el núcleo de operaciones (en el caso de Servicios al Cliente y Operaciones).

ANEXO 01. LEMAS, FRASES Y OBJETIVOS PREGONADOS POR TELE 2000

Lo que pregona Tele 2000:

“Nuestra gente es nuestro éxito”

“La llave para tu futuro”

Tele 2000, una empresa Bell South (en el Perú Bell South es Tele 2000)

Visión:

- Ser líder de las telecomunicaciones
- Ser reconocidos por niveles de excelencia en la calidad.
- Ser renombrados por ofrecer al personal oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Valores: (aparte de ganar dinero)

- El cliente es primero para proporcionar ganancias a los accionistas y progreso a nuestros empleados.
- Respeto a la persona participación individual y en equipo, iniciativa.
- La excelencia (en calidad, producto, servicio)
- Sin temor al cambio.
- Pensar en la comunidad y comprometer a los trabajadores en ello.
- Trabajo en equipo.
- Filosofía de compensaciones: sistema de compensaciones, equidad externa e interna, incrementos de sueldo una vez al año.
- Normas generales y beneficios.

- Código de ética: inteligencia competitiva, conflicto de intereses, información reservada, privacidad de las comunicaciones, fondos y propiedad de la compañía, reportes financieros.

Anexo 2. ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevistas al Gerente General de Telefónica del Perú, José Ramón Vela, y al Vicepresidente Corporativo de Negocios y Asuntos Externos de Tele2000-Bell Sotuer, Rafael Diez Canseco Solís; efectuada por el diario El Comercio, y aparecida en el suplemento especial el día 25 de Octubre de 1998.

Nadie puede negar que el nivel tecnológico de las telecomunicaciones ha mejorado en los últimos años en nuestro país. Uno de los ejemplos es la telefonía celular, que se encuentra entre los más altos estándares internacionales.

Según Rafael Diez Canseco Solís, Vicepresidente Corporativo de Negocios y Asuntos Externos de Tele2000-Bell South, en esta empresa la telefonía celular tuvo mayor avance en los últimos diez años como consecuencia de la competencia. “Las alternativas para los usuarios, tanto en precios como en el consumo mensual para el acceso, han mejorado”.

Por su parte, el Gerente General de Telefónica del Perú, José Ramón Vela, afirma que ésta se encuentra al nivel de cualquier gran operador de telecomunicaciones del mundo. “Tenemos servicios y productos de nivel como la red digital de servicios integrados(RDSI), la transmisión de datos vía ATM, el cable modem, el roaming automático internacional y las diversas posibilidades de crecimiento con la tecnología CDMA en su red móvil”. El ejecutivo considera que esta operadora ha creado las condiciones para un mercado de libre competencia.

En lo que respecta a las reglas para la libre competencia. La promoción de la inversión privada sobre la base de libre y justa competencia es importante para el afianzamiento de las empresas dentro de una economía. Los dos operadores en telecomunicaciones en nuestro país reconocen su relevancia. Pero discrepan en el tema de las tarifas de interconexión.

Rafael Diez Canseco afirma que hubo un gran avance con la apertura del mercado. Pero señala que aún existen factores en las regulaciones que no son lógicos y cuyos

resultados afectan al desarrollo de las telecomunicaciones en el país. Uno de ellos es la tarifa de interconexión fijada por Osiptel. “Como puede existir una competencia de telefonía local si uno va a pagar más a Telefónica de lo que puede cobrar al usuario. Además, nosotros lo hacemos porque tenemos como competencia a Telefónica, con un precio menor que el nuestro”.

El representante indica que si no hay condiciones para que exista competencia en el Perú ningún operador internacional entrará a competir en este mercado en telefonía fija o pública. “Nosotros hemos conversado con France Telecom y ha afirmado que con las tarifas que existen no vendría a competir a nuestro país. No es posible que una tarifa internacional sea mayor que una tarifa local por minuto.

Por su parte, José Ramón Vela dice que la Telefónica fue clara al subrayar, cuando se produjo la apertura del mercado, que esto obedecía a que el operador apuesta de manera decidida por el país y que la sociedad peruana respondió con satisfacción a la revolución de las telecomunicaciones. “Ahora tenemos libre competencia y consideramos que a partir de ello se debe trabajar para el futuro y propiciar metas más ambiciosas para el país en cuanto a desarrollo de las telecomunicaciones”, agrega.

Referentes al mercado y nuevos negocios, las dos operadoras vienen trabajando para que las telecomunicaciones en el país crezcan en cantidad y calidad. La tecnología usada y sus métodos de posicionamiento en el mercado son diferentes, pero sus deseos por extenderse similares.

José Ramón Vela anota que en la Telefónica están aplicando una política dirigida a brindar cada vez más la mejor atención al cliente. “Damos a conocer a nuestros clientes, actuales y potenciales, los beneficios que la apertura del mercado ha traído al país en términos de producir una rebaja sustancial de los precios. Ahora comunicarse cuesta menos”, añade.

En tanto, Rafael Díez Canseco indica que para poder competir en las provincias y a nivel nacional en la telefonía celular, Tele2000 ha adquirido la banda B. “Nosotros tenemos nuestra red de celulares digitalizada con la tecnología TDMA(Time división

múltiple acces). Es una ventaja de carácter técnico a nivel interno". Con respecto a otras líneas de negocios, afirma que esperan tener la licencia que solicitaron al Estado para operar en larga distancia internacional y larga distancia nacional.

Agrega que el riesgo de ofrecer celulares libremente es no tener control sobre el tráfico que genera. "Es muy difícil determinar la capacidad de la red y, a largo plazo, esto puede costar más al usuario. También se deteriora la calidad de la red y el servicio para los usuarios que pagan normalmente".

En lo que concierne a los profesionales de las telecomunicaciones, por la complejidad e importancia de las telecomunicaciones y la electrónica para el desarrollo de un país, es necesario tener profesionales capacitados. Según los representantes de las dos empresas más grandes del rubro, el Perú cuenta con ellos.

Diez Canseco dice que en nuestro país los ingenieros electrónicos o en telecomunicaciones están bien capacitados y que a medida que existan mayor competencia, aumentará la demanda. "Nos cuesta mucho trabajo conseguir, ingenieros en el país. Telefónica y Tele2000-BellSouth tienen la mayor cantidad de ingenieros. Pero dentro de algunos años será un recurso escaso porque el sector crecerá".

Para José Ramón Vela, telefónica del Perú cuenta con un equipo de técnicos y profesionales de alto nivel a quienes se les imparte en forma permanente cursos de actualización sobre las últimas novedades en las telecomunicación.

"Siempre estudiamos las recientes posibilidades que surgen en el mundo(nuevas centrales, equipos, software, entre otros) y tenemos un plan anual de capacitación con los últimos avances ocurridos en el mundo", finaliza.

Entrevista a Jorge Kunigami, Presidente de Osiptel, efectuada por la revista Semana Económica, el 22 de Febrero de 1998.

Claudia Vivanco, de Semana Económica, conversó con Jorge Kunigami, presidente del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, sobre el papel que cumple el Osiptel en la apertura del mercado de las telecomunicaciones.

¿Cuáles son los retos de Osiptel a un paso de la apertura del mercado?

El reto principal es la adecuación del marco regulatorio. Este asegurará la transparencia del proceso de apertura y el establecimiento de reglas claras para el ingreso de empresas interesadas en desarrollar los servicios de telecomunicaciones en el país.

¿Cómo evitar los riesgos que puede tener un proceso de esta naturaleza?

De lo que se trata es de crear las condiciones necesarias para evitar, o por lo menos reducir, los riesgos del proceso. Para ello contamos con un reglamento idóneo de interconexión que se adecúa a un mercado de apertura; con el sistema de contabilidad separadas para cada empresa que conforma un grupo, que dará a Osiptel la información necesaria para su labor reguladora, y el rebalanceo tarifario, que garantiza el ingreso de empresas eficientes al mercado de telecomunicaciones.

¿Cuáles serían los efectos inmediatos de la apertura en los actuales operadores?

Tanto Telefónica del Perú(TdP) como BellSouth deben estar listas para enfrentar un mercado en competencia para junio de 1999. Es más, ellas ya compiten entre sí.

No olvidemos que en agosto del año pasado se vendieron más teléfonos celulares que fijos. Por otro lado, incluso antes de la apertura de 1999 contaremos con servicios de telecomunicaciones que competirán con la telefonía celular o fija. Las condiciones actuales del mercado nos permiten ver con bastante optimismo el camino de la apertura.

Se teme que algunos de los nuevos operadores sólo se interesen en los segmentos más rentables de este mercado, donde no haya mayores necesidades de inversión.....

Los miembros de la comisión de apertura somos conscientes de este riesgo. Muchas empresas ingresan a un mercado que recién se abre con la intención de atender a grandes corporaciones, por ejemplo, pues garantizan una alta rentabilidad por el tráfico que generan(es lo que llamamos “descreme”, llevarse la crema del mercado),

no invierten demasiado y utilizan la infraestructura de la empresa dominante. Es por eso que estamos analizando la posibilidad de ofrecer algún tipo de incentivo para que los nuevos operadores inviertan en infraestructura y no se dediquen sólo a explotar la existente.

Aun si Telefónica cumple con alcanzar una densidad telefónica de 10 líneas por cada 100 habitantes para el año 2000, se seguirá por debajo del promedio de la región. ¿Cómo hacer atractiva la inversión en infraestructura?

Una forma es establecer tarifas acordes con los costos, porque si están retrasadas ni la propia TdP estará interesada en desarrollar infraestructura para telefonía fija. Las tarifas pueden incentivar este tipo de actitudes.

¿Dónde hay más interés: en las largas distancias o en la telefonía fija para grandes corporaciones?

Presumo que por las facilidades con que se cuenta, el interés inicial estará en la larga distancia, para centrarse después en los servicios de telefonía a las grandes corporaciones, donde está concentrada la mayor cantidad de tráfico. Un 10% de las empresas maneja más del 30% del tráfico del sector.

En ese contexto, ¿cómo se están preparando las compañías que ya operan en el mercado peruano?

Tele2000 cuenta con un plan de desarrollo en Lima, y de ganar la concesión de la banda B tendría cobertura a nivel nacional, desarrollaría infraestructura en provincias y estaría preparado para la apertura en 1999. Son los segundos competidores en el país luego de TdP. Otras empresas han empezado a desarrollar los servicios de portadores locales en Lima (ComSat, Resetel) y tienen intenciones de expandir sus negocios. Lo mismo harán las empresas de troncalizado (se han unido entre ellas, captan mayores frecuencias, tienen mayor capacidad de inversión en tecnologías, algunas cuentan con cobertura a nivel nacional). Es decir, está

preparándose para competir. Algo muy parecido está sucediendo con las empresas de beepers.

¿Tendrá Osiptel más controversias por resolver en el mercado de apertura?

Cuando se abra la competencia es previsible un mayor número de empresas y, por lo tanto, mayores posibilidades de conflicto. Osiptel ya ha desarrollado y demostrado su capacidad regulatoria. Estamos, como quien dice, casi listos para la apertura. Pero el verdadero desafío del regulador será suplir la falta de inversión en los mercados menos rentables (zonas rurales y marginales), porque su labor también es garantizar el acceso universal a las telecomunicaciones.

Artículo publicado en la revista Punto de Equilibrio(UPC), de fecha 12 de julio de 1997.

Tema:” Camino hacia la libre competencia: Las telecomunicaciones en el Perú”.

Autor: Alfonso Dibos.

Una manera de medir la calidad de un servicio es a través de la perspectiva del usuario. En el caso particular de los servicios de telecomunicaciones, los efectos sobre los usuarios son una forma de evaluar el camino que está siguiendo ese mercado, y así analizar los efectos de la privatización y de la regulación.

Esto se puede hacer, por ejemplo, en función a la rapidez con que un usuario consigue tono de línea, a que sus llamadas no sean interrumpidas o a la capacidad de la firma operadora para atender sus reclamos y brindarle información. Se puede analizar también la velocidad con la que el usuario recibe el servicio de transmisión de datos y la eficiencia y rapidez con que éste obtiene al acceso a la red de información (Internet). A pesar de que este último servicio es brindado por la Red Científica Peruana(RCP), es Telefónica del Perú la empresa responsable de alquilarle sus “instalaciones y, por tanto, la que decide cuanto kilobites por segundo de velocidad de transmisión le facilita a la RCP. En la medida en que le restrinja el acceso a velocidades mayores, los perjudicados son los usuarios. Este es un claro ejemplo donde la entrada de nuevos competidores incrementará la calidad en el servicio. En cuanto alguna nueva empresa

tenga la capacidad de brindarle el mismo servicio a la RCP(actualmente existen dos empresas que tienen la concesión de portador local y pueden brindar ese servicio) y que además lo haga mejor que Telefónica del Perú, lo más beneficiados serán los consumidores.

En lo que se refiere a los reclamos, se puede observar que el número de reclamos presentados a Telefónica del Perú ha disminuido considerablemente a lo largo de 1996. Después de recibir un total de 32,011 reclamos en el primer mes de 1996, ese número se redujo a 6,234. Asimismo, la proporción de reclamos procedentes disminuyó de 64.42% a 32.54% en el mismo período, llegando a alcanzar 84.77% en el mes de marzo del mismo año. Sin embargo, estas cifras no necesariamente reflejan lo que ocurre en la realidad. El hecho de que el número de reclamos haya disminuido puede ser generado porque no se están considerando los reclamos a los cuales no se les da trámite. La manera de evitar esto es informar al usuario acerca de sus derechos y de los pasos que debe seguir para que su reclamo sea tomado en cuenta. El encargado de mantener informado al usuario hasta que no se den las condiciones de libre competencia es OSIPTEL.

Los precios de los servicios de telecomunicación hasta antes de la privatización estaban distorsionados. Para eliminar esta distorsión, se elaboró un programa de balanceo tarifario, mediante el cual se disminuye el precio de las llamadas(local, nacional e internacional) y se incrementa la renta fija mensual. Los efectos del programa de rebalanceo sobre la factura de los abonados dependen de la incidencia que los cambios en precio tengan sobre su estructura de consumo. De acuerdo con las estimaciones de OSIPTEL de la elasticidad precio de la demanda de los usuarios por cada uno de los servicios de telefonía, el efecto neto en la factura telefónica será que ésta se reducirá gradualmente entre 1994 y 1998(años de duración del programa), a un ritmo aproximado de 4.5% anual.

Entrevista a Jorge Kunigami, Presidente de Osipitel, efectuada por los Sres. César Ramirez Asencios y Jorge Cuentas Chevalier, el 30 de Junio de 1999.

¿Como observa Ud. el mercado de telefonía celular, esta creciendo, ha disminuido o se encuentra estancado?

Creo que esta pregunta deben responder las empresas de estudio de mercado. Sin embargo desde el punto de vista personal considero que el mercado de telefonía celular esta creciendo en el país. En el año 1995 existían 70,000 abonados, actualmente existen mas de 600,000 abonados y en los próximos dos años se espera contar con más de un millón de abonados, aproximadamente.

El servicio de telefonía celular esta dirigido a determinados nichos de mercado, tales como:

- *Corporativos (empresas)*
- *Profesionales (trabajadores independientes)*
- *Técnicos (en menor medida)*

Este tipo de servicio no llega a todos los hogares del segmento C y D . Inicialmente (años 1991, 1992, 1993 y 1994), se noto un crecimiento rápido del mercado, sin embargo en los años 1995 y 1996 se estanco, pero no hubo deserción de clientes sino disminución del tráfico de llamadas, generado por la crisis económica del país. En cambio, en el caso de telefonía fija si se noto la deserción de clientes en esos años, presentándose situaciones de devolución de líneas telefónicas por no poder pagar los clientes el servicio.

Para contrarrestar la disminución del tráfico de llamadas celulares, las empresas implementaron las siguientes opciones:

- *El que llama paga*
- *Prepago*

Estas opciones dinamizaron nuevamente el uso del servicio celular constituyéndose en el año 1996 en el relanciamiento de la telefonía celular por la demanda presentada.

En todos los países los usuarios de telefonía celular son mayores que los de telefonía fija.

Actualmente tener un teléfono celular fijo es mas barato que un teléfono de celular móvil, por lo que esta línea de negocio es mirado como una oportunidad por explotar por las empresas interesadas.

Uno de las barreras de entrada que presenta el servicio celular para las empresas nuevas que compitan con Telefónica S.A.A. es el costo de reconexión que tienen que negociar con ella, para poder competir en el mercado a un precio razonable .

Una oportunidad de crecimiento del mercado de celulares son las provincias. Actualmente Telefónica S.A. esta incursionando en este mercado, Tele2000-BellSouth lo hará a partir de Julio de 1999.

¿ La crisis económica ha afectado el mercado de celulares ?

Se puede decir que este mercado, al igual que otros, no es ajeno a estas circunstancias, por lo que se ha visto afectado por las crisis económica especialmente en el segundo semestre del año 1998, el cual se reflejo como dije anteriormente en la disminución del tráfico de llamadas, pero no en la deserción del servicio.

¿ En el país, en el corto plazo, que nuevos competidores se presentaran en el mercado de celulares ?

Actualmente, existe autorización para dos competidores, Telefónica S.A. (Banda A) y Tele2000-BellSouth (Banda B). Esto básicamente por una razón tecnológica, ya que el ciclaje actual de 800 MHS solo permite su uso a estas dos empresas, no pudiendo entrar un tercero.

Con la finalidad de incentivar la competencia en este mercado en beneficio de los usuarios, así como evitar una posible concertación de precios en el futuro, el gobierno autorizo la ampliación del ciclaje a 1800 MHS, de manera que se permita el ingreso de una tercera opción, para lo cual convocará a una licitación en el mes de diciembre de 1999, y el ganador este operando en el primer trimestre del año 2000. Esta ampliación del ciclaje, significa que las dos operadoras actuales tienen que efectuar inversiones para adaptarse a este nuevo ciclaje, pero cuya inversión será menor al que efectuará el nuevo competidor. Sobre este punto ya se efectuaron conversaciones con Telefónica

y Tele2000-BellSouth, habiendo en principio aceptado este nuevo reto en materia de comunicación celular.

En lo que se refiere al mercado de las comunicaciones (fijo y móvil), podemos hacer una clasificación general :

Telefonía fija

- Operador actual: Telefónica S.A.
- Nuevos competidores potenciales: Tele2000-BellSouth y First Com.
- Características:
- Cableado: casa y/o oficina
- Inalámbrico: Televan
- Mercado objetivo: segmentos A, B, C y D.

Telefonía celular

- Operadores actuales: Telefónica S.A. y Tele2000-BellSouth
- Nuevos competidores potenciales: por licitar.
- Características:
- Móvil
- Fijo (teléfonos públicos)
- Mercado objetivo: segmentos A, B y C superior

Telefonía Trunking

- Operadores actuales: Nextel, SMR, otros.
- Nuevos competidores potenciales: ninguno por el momento.
- Características:
- Grupo e Individual (Radio)
- Mensaje
- Conexión a la red pública
- Mercado objetivo: empresas medianas y grandes

Telefonía móvil satelital

- Operadores actuales: Global Star e Iridium
- Nuevos competidores potenciales: ninguno por el momento
- Características:
- Móvil
- Utilizado en zonas de difícil geografía
- Mercado objetivo: segmento A y empresas grandes

Beeper

- Operadores actuales: Telefónica S.A., Tele2000-BellSouth y otros
- Nuevos competidores potenciales: ninguno por el momento
- Características
- Mensajes
- Busca personas
- Mercado objetivo: segmentos C inferior y D

¿ Mediante que mecanismos Osiptel controla la calidad de la señal y del servicio proporcionados por las empresas de telefonía celular ?

El 25 de setiembre de 1998, por resolución del Consejo Directivo No 015-CD/OSIPTEL, se aprobó el reglamento de calidad del servicio público de telefonía móvil, el cual establece el cronograma de calidad que regirá hasta el año 2003, mediante el cual las empresas tienen un plazo de 60 días para adecuarse a las nuevas exigencias.

De acuerdo a esta disposición, la calidad del servicio será medido en base a tres indicadores: Grado de Servicio (GOS), Calidad de Comunicación y Cobertura Tadioeléctrica.

A diferencia de la que usa cable, la telefonía celular tiene mayores problemas de calidad de servicio debido a su dependencia del espectro radioeléctrico y los

problemas que ello conlleva. Por ello, el OSIPTEL establece en el dispositivo índices con el fin de que las empresas mejoren la calidad en sus servicios, de lo cual resultarán beneficiados los usuarios.

En el reglamento, el OSIPTEL fija un cronograma detallado de exigencias mínimas anuales crecientes para cada uno de los tres indicadores. El cronograma regirá en dos tramos hasta el año 2003. El incumplimiento o la transgresión de estas condiciones por parte de las empresas será penada con multas que llegan a las 30 UIT por cada punto porcentual que difiera del valor fijado para cada indicador.

Respecto al GOS, el dispositivo dispone que en cualquier circunstancia este indicador, que mide el número de llamadas no establecidas respecto al número de intentos por realizarlas, deberá ser menor o igual al 5% en el 90% de las llamadas hasta el 31 de diciembre del año 2001 y en el 95% entre esa fecha y el último día del año 2003.

Igual porcentaje de 5% y condiciones ha sido el fijado para medir la Calidad de la Comunicación, indicador que representa el porcentaje de llamadas que se degradan o interrumpen por ruido, interferencia, cruce o corte temporal durante la conversación.

El OSIPTEL uniformará los procedimientos de medición para la fiscalización de las empresas de acuerdo al reglamento.

Por consiguiente, el reglamento dota al mercado de telefonía móvil del país de un instrumento que protegerá a los usuarios, les garantizará niveles de calidad en las comunicaciones y fijará metas claras de calidad para las operadoras.

De esta manera el OSIPTEL, cumple con su función de supervisar la calidad y eficiencia del servicio en el mercado celular, el cual cuenta en 1999 con más de 600,000 abonados producto del explosivo crecimiento experimentado en los últimos 2 años. Y más aún se espera que en los próximos dos años (2000 y 2001) se cuente con más de un millón de abonados celulares.

¿ A la fecha, Osipitel posee estadística de reclamos de usuarios de telefonía celular, clasificada por operadora ?

El 10 de Febrero de 1999, mediante Resolución de Presidencia No 015-99-PD/OPSITEL, con la finalidad de recibir comentarios, publico en el diario El

Peruano, el proyecto de norma sobre condiciones de uso para la prestación de servicios públicos de comunicaciones móviles bajo la modalidad de abonado.

En este documento se definen los derechos y obligaciones de abonados y empresas de telefonía móvil y sistemas de comunicaciones personales (denominados PCS), y responde a la necesidad de normar específicamente la prestación de los citados servicios.

Entre otros aspectos, el proyecto establece que los usuarios tendrían derecho a ser informados sobre plazos de contratación; uso de los equipos terminales; sistemas, modalidades y planes tarifarios; facturación y contratación de seguros, así como de cualquier otra información respecto al servicio contratado.

Asimismo, contiene la obligación de las empresas para entregar el recibo dentro de plazos adecuados y el brindar información gratuita sobre el consumo en cualquier momento. El documento plantea también la igualdad de trato para las personas que hacen uso del servicio Pre-Pago con aquellas que son abonadas del servicio convencional.

A la fecha, OSIPTEL evalúa los comentarios y sugerencias recibidos sobre el proyecto para, posteriormente, emitirlo como norma.

Actualmente, la mayor información estadística que se posee es la de reclamos de los usuarios de telefonía fija. Recién se esta formando la base de datos de reclamos de telefonía celular por operadora, que es muy exigua todavía. Sin embargo le estoy proporcionando la información con carácter de exclusividad a Uds. puesto que oficialmente en los próximos días se efectuará su publicación para conocimiento del público en general y en especial de los usuarios.

Reclamos Presentados a Telefónica del Perú en Primera Instancia
1999

TELEFONÍA MÓVIL

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIG	AGUMULADO AÑO	%
Servicio Local Medido														
Interpuestos Procedentes	402 92	445 242		446 216	343 145	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1636 695	
Larga Distancia Nacional														
Interpuestos Procedentes	67 20	51 20		48 23	83 18	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	249 81	
Larga Distancia Internacional														
Interpuestos Procedentes	7 6	7 3		12 6	7 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	33 15	
Otros de Facturación														
Interpuestos Procedentes	1396 808	960 788		1084 1065	1020 753	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	4460 3414	
TOTAL PAIS														
Interpuestos Procedentes	1872 926	1463 1053		1590 1310	1453 916	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	6378 4205	

Fuente: Telefónica del Perú. Gerencia de Proceso Regulatorio

TELEFONIA MÓVIL

CONSULTAS AL SAO

Enero - Mayo 1999

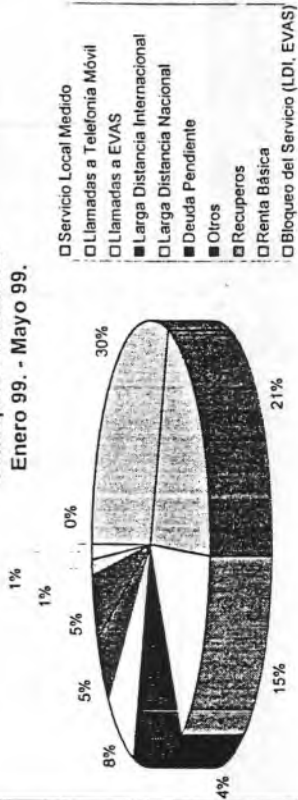
TELEFONIA MÓVIL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	ACUMULADO AÑO
Facturación	16	75	56	73	48	268
Minutos Adicionales	11	30	32	18	26	117
Larga Distancia Nacional	0	1	2	0	2	5
Larga Distancia Internacional	0	0	1	0	1	2
Roaming	4	7	5	0	1	17
Otros	1	37	10	55	18	121
Calidad	6	6	6	16	6	42
Calidad del Servicio	6	5	5	11	6	33
Calidad del Aparato Celular	0	3	1	5	0	9
Pre Pago	0	5	8	1	0	12
Tarjeta (descuento indebido)	0	2	2	1	0	5
Información	0	2	2	0	0	4
Otros	0	1	2	0	0	3
Otros Servicios	6	22	17	30	25	100
Casilla de voz	0	0	1	0	0	1
Otros	6	22	16	30	25	99
TOTAL	28	110	85	120	79	422

Porcentaje de Consultas Atendidas Segun
 Conceptos Facturados
 Enero 99. - Mayo 99.

Facturación	% de Consultas
Servicio Local Medido	29.59
Llamadas a Telefonía Móvil	21.18
Llamadas a EVAS	15.23
Larga Distancia Internacional	13.64
Larga Distancia Nacional	8.03
Deuda Pendiente	5.47
Otros	4.64
Recuperos	1.09
Renta Básica	1.06
Bloqueo del Servicio (LDI, EVAS)	0.08
TOTAL	100.00

Fuente: Servicio de Atención y Orientación del OSIPTEL (SAO)

Porcentaje de Consultas Atendidas según
 Conceptos Facturados
 Enero 99. - Mayo 99.



TELEFONIA MOVIL

Enero 99. - Mayo 99.

TELEFONIA MOVIL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	ACUMULADO AÑO
Facturación	55	99	107	120	97	478
Calidad	13	20	26	33	20	112
Pre-Pago	0	5	6	1	0	12
Otros Servicios	6	22	16	30	25	99
TOTAL	74	146	155	184	142	701

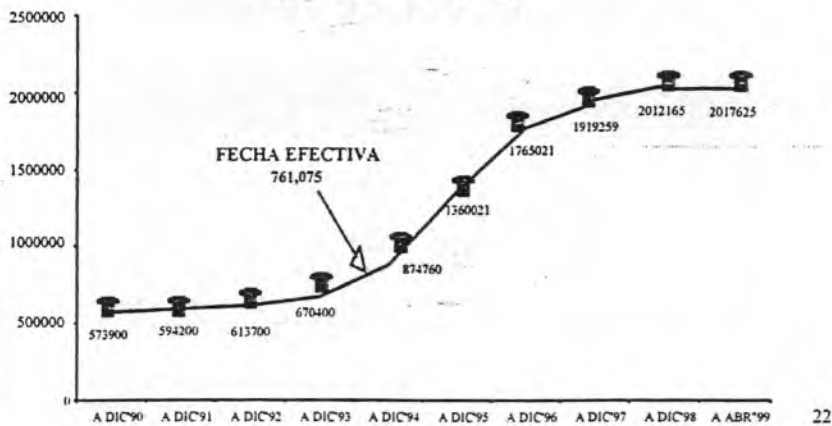
Fuente: OSIPTEL. (Fonoayuda y Atenciones Personales y Escritas)

TELEFONIA MOVIL CONSULTAS AL SAO

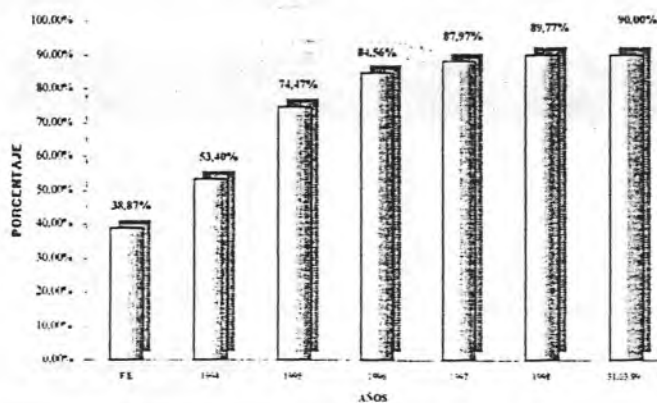
Enero - Mayo 1999

TELEFONIA MOVIL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	ACUMULADO AÑO
Facturación	16	75	56	73	48	268
Minutos Adicionales	11	30	32	18	26	117
Larga Distancia Nacional	0	1	2	0	2	5
Larga Distancia Internacional	0	0	1	0	1	2
Roaming	4	7	5	0	1	17
Otros	1	8	16	65	18	107
Calidad	6	8	6	16	6	42
Calidad del Servicio	6	5	5	11	6	33
Calidad del Aparato Celular	0	3	1	5	0	9
Pre-Pago	0	5	6	1	0	12
Tarjeta (descuento indebido)	0	2	2	1	0	5
Información	0	2	2	0	0	4
Otros	0	1	2	0	0	3
Otros Servicios	6	22	17	30	25	100
Casilla de voz	0	0	1	0	0	1
Otros	6	22	16	30	25	99
TOTAL	28	110	85	120	79	422

Líneas Fijas Instaladas (1990-1999)



Grado de Digitalización de la Red (Telefonía fija)



Tenencia de Teléfonos Fijos según Estratos Socioeconómicos*

Años	% Total Hogares	Estratos Socioeconómicos			
		A	B	C	D
1993	17	92	54	10	1
1994	22	100	68	16	1
1995	28	100	75	21	1
1996	37	100	84	36	7
1997	42	100	83	44	13
1998	48	100	86	52	21

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado S.A. - 1998
*Lima Metropolitana

24

Tenencia de Teléfonos Celulares según Estratos Socioeconómicos*

Años	% Total Hogares	Estratos Socioeconómicos			
		A	B	C	D
1993	1	27	1	0	0
1994	2	34	4	0	0
1995	2	33	3	0	0
1996	4	35	7	2	1
1997	8	49	17	4	0
1998	15	75	35	10	3

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado S.A.
Niveles Socioeconómicos
*Lima Metropolitana

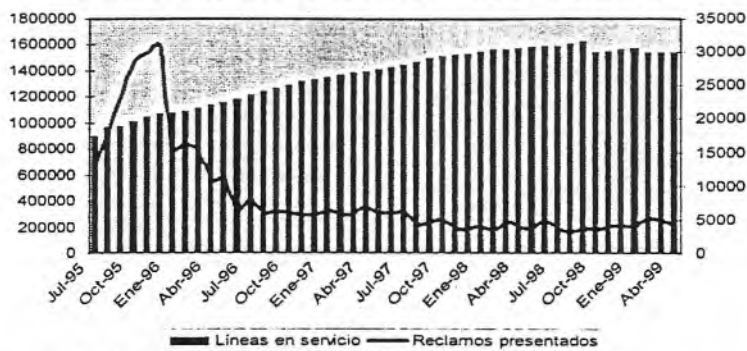
25

Impacto de "El que Llama, Paga" en Celulares



26

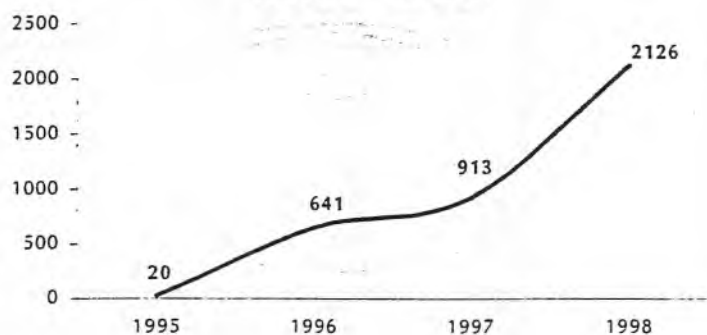
Evolución de los reclamos en primera instancia en relación a las líneas en servicio Jul. 1995 - Abr. 1999



No obstante el incremento de las líneas en servicio, se ha reducido la cantidad de reclamos presentados

27

Acciones de supervisión efectuadas en el período 1995 - 1998



28

Supervisión de la Calidad del Servicio

INDICADOR (%)	1995*	1999**	
LIMA			
Tasa de Incidencia de Fallas*	55.08	18.70	✓
Tasa de Corrección de Fallas Locales	54.85	99.40	✓
Llamadas Locales Completadas	95.98	99.90	✓
Llamadas LDN Completadas	53.15	55.90	✓
Llamadas LDI Completadas	88.60	100.00	✓
PROVINCIAS			
Tasa de Incidencia de Fallas	44.03	19.98	✓
Tasa de Corrección de Fallas Locales	72.48	99.57	✓
Llamadas Locales Completadas	96.83	99.96	✓
Llamadas LDN Completadas	57.01	57.59	✓
Llamadas LDI Completadas	89.10	99.95	✓

* A Julio

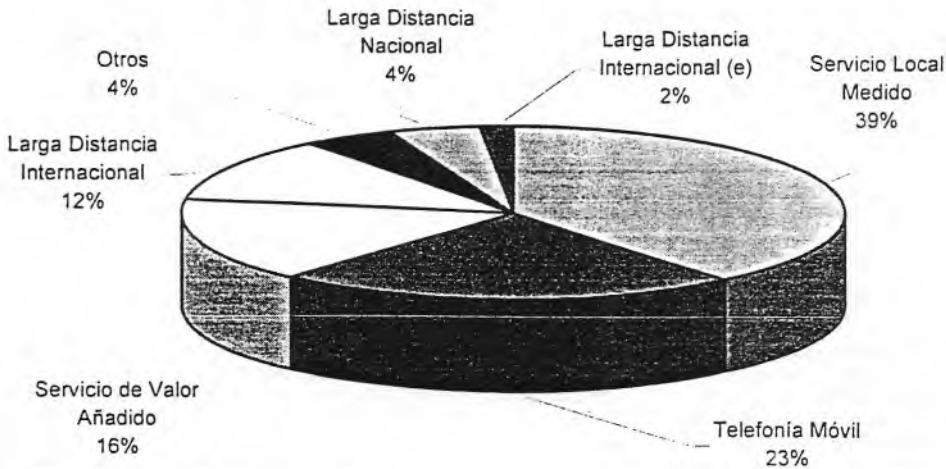
** A Abril

29

**Recursos de Revisión Elevados al TRASU según
Tipo de Reclamo
Enero - Marzo 99.**

Tipo de Reclamo	TOTAL	%
Servicio Local Medido	416	38,95
Telefonía Móvil	244	22,85
Servicio de Valor Añadido	168	15,73
Larga Distancia Internacional	128	11,99
Otros	48	4,49
Larga Distancia Nacional	45	4,21
Larga Distancia Internacional (e)	19	1,78
TOTAL	1068	100

**RECURSOS DE REVISIÓN ELEVADOS AL TRASU
(Según Tipo de Reclamo / Enero-Mayo de 1999)**



EL SUPERINTENDENTE DE BANCA Y SEGUROS

VISTA:

La solicitud presentada por la Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa - EDYFICAR para que se le autorice el traslado de su agencia Trujillo ubicada en la avenida Nicolás de Piérola N°s. 909 - 917, del distrito y provincia de Trujillo, departamento de La Libertad; hacia la avenida Teodoro Valcárcel N° 430, de la misma localidad; y,

CONSIDERANDO:

Que las razones expuestas por la empresa recurrente justifican el traslado solicitado y que esta empresa ha cumplido con presentar la documentación pertinente;

De acuerdo con lo informado por el Intendente de Instituciones Financieras "E" mediante el Informe N° ASIF "E" 150-98/OT; y,

De conformidad con lo dispuesto por el Artículo 32° de la Ley N° 26702 -Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros-; y de acuerdo con la Circular SBS N° EDPYME - 13-97, y en virtud de la facultad delegada por Resolución SBS N° 003-98 del 7 de enero de 1998;

RESUELVE:

Artículo Unico.- Autorizar a la Entidad de Desarrollo de Microempresa - EDYFICAR, el traslado de su agencia Trujillo ubicada en la avenida Nicolás de Piérola N°s. 909 - 917, del distrito y provincia de Trujillo, departamento de La Libertad; hacia la avenida Teodoro Valcárcel N° 430, de la misma localidad.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

SOCORRO HEYSEN ZEGARRA
Superintendente Adjunta de Banca

11023

OSIPTEL

Aprueban el Reglamento de Calidad del Servicio Público de Telefonía Móvil

**RESOLUCION DE CONSEJO DIRECTIVO
N°015-CD/OSIPTEL**

Lima, 25 de setiembre de 1998

CONSIDERANDO:

Que el Artículo 76° del Texto Unico Ordenado de Telecomunicaciones aprobado mediante Decreto Supremo N° 013-TCC, establece que el OSIPTEL se encargará de garantizar la calidad y eficiencia del servicio brindado al usuario;

Que el Reglamento del OSIPTEL aprobado mediante Decreto Supremo N° 62-94-PCM, establece en sus Artículos 4° y 5° que el OSIPTEL tiene como finalidad lograr el acceso de un mayor número de personas a los servicios públicos de telecomunicaciones, y que uno de sus principales objetivos es promover el desarrollo, modernización y mejora de la calidad y eficiencia de los servicios públicos de telecomunicaciones;

Que conforme al Artículo 6° del Reglamento del OSIPTEL, es de su competencia exclusiva el expedir las normas referidas a la calidad en la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones;

Que el servicio de telefonía móvil es un servicio público, de conformidad con la clasificación dispuesta en el Reglamento de la Ley de Telecomunicaciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 06-94-TCC;

Que se ha dado la necesidad de contar con instrumentos normativos que regulen y establezcan los niveles de calidad que deberán alcanzar las empresas concesionarias del servicio público de telefonía móvil;

Que se ha cumplido con el requisito establecido en el Artículo 13° del Reglamento del OSIPTEL, habiéndose recogido valiosos aportes de las empresas y de los particulares;

Que en su Sesión N°73 del día 21 de setiembre de 1998, el Consejo Directivo de OSIPTEL ha aprobado el Proyecto de Reglamento de Calidad del Servicio Público de Telefonía Móvil;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Reglamento de Calidad del Servicio Público de Telefonía Móvil, el mismo que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°.- La presente resolución entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Regístrese, publíquese y archívese

JORGE KUNIGAMI
Presidente del Consejo Directivo

**REGLAMENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO
PÚBLICO DE TELEFONÍA MÓVIL**

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- El Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones -OSIPTEL-, tiene entre sus funciones el supervisar la calidad y eficiencia del servicio brindado al usuario, así como el expedir normas referidas a la calidad de servicio en la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, en virtud de lo dispuesto por el Artículo 76° del TUO de la Ley de Telecomunicaciones aprobado mediante Decreto Supremo N° 013-93-TCC, por el inciso a) del Artículo 5° y los incisos e) y f) del Artículo 6° del Reglamento del OSIPTEL, aprobado mediante Decreto Supremo N° 62-94-PCM.

Artículo 2°.- El presente reglamento contiene las normas que, con el objeto de conseguir la satisfacción del usuario, rigen la calidad del servicio público de telefonía móvil brindado por las empresas concesionarias.

Artículo 3°.- El presente reglamento se aplica a la prestación de los servicios públicos de telefonía móvil, definidos en el Artículo 53° del Reglamento de Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 06-94-TCC). Su alcance es en el ámbito de la red móvil de cada concesionaria.

Artículo 4°.- Para la supervisión de las disposiciones contenidas en el presente reglamento, será de aplicación la normativa vigente en telecomunicaciones, en especial, el Reglamento General de Acciones de Supervisión, aprobado mediante Resolución N° 034-97-CD/OSIPTEL y el Procedimiento de Supervisión y Control de la Calidad de los Servicios Públicos de Telefonía Móvil que aprobará OSIPTEL.

Artículo 5°.- La empresa concesionaria quedará exonerada del cumplimiento del presente reglamento sólo en la medida y por el periodo de tiempo en que dicho cumplimiento sea obstaculizado por caso fortuito o fuerza mayor, conforme a la definición y alcances contenidos en el Artículo 1315° del Código Civil.

Artículo 6°.- Para efectos del presente reglamento entiéndase por usuario a toda persona, dispositivo o sistema con capacidad de originar o terminar una llamada.

TÍTULO II

**DE LOS INDICADORES DE CALIDAD
DE SERVICIO**

Artículo 7°.- Las empresas operadoras de servicios públicos de telefonía móvil, que tengan concesión dentro del territorio nacional, están obligadas a brindar una buena calidad en sus servicios. OSIPTEL supervisará el cumplimiento de esta obligación a través de los siguientes indicadores:

- a) Grado de Servicio (GOS)
- b) Cobertura Radiolétrica
- c) Calidad de la Comunicación

Definición de los indicadores

Artículo 8°.-

a) **Grado de Servicio (GOS):** Definido como la relación, en porcentaje, de la cantidad de llamadas no establecidas sobre el total de intentos.

$$GOS (\%) = \frac{\text{Llamadas no Establecidas}}{\text{Total de Intentos}} \times 100$$

Entiéndase por Llamadas no Establecidas, las que no se logran concretar entre el usuario llamante y el llamado por causas técnicas y/u operacionales, incluyendo todo tramo posible de falla o congestión, sea radiolétrica o de conmutación o de transmisión telefónica (Ej. Pérdidas, bloqueos, etc).

Entiéndase por Total de Intentos a la suma del total de Llamadas Establecidas y no Establecidas.

Llamadas Establecidas son todas aquellas en que el usuario llamado "contesta" y se establece la comunicación.

Exceptuase de las Llamadas no Establecidas y de los intentos, las situaciones en las que el usuario llamado no contesta por que su terminal está ocupado, apagado o fuera de servicio.

b) Cobertura Radioeléctrica.- Se define como la intensidad de señal mínima aceptable, que garantiza el cumplimiento de los demás indicadores de calidad de servicio dentro del área concedida.

c) Calidad de la Comunicación.- Se define como la relación en porcentaje de las llamadas no completadas sobre el total de llamadas establecidas.

$$\text{Calidad de la Comunicación (\%)} = \frac{\text{Llamadas no Completadas}}{\text{Llamadas Establecidas}} \times 100$$

Se consideran Llamadas no Completadas todas aquellas que, una vez establecida la comunicación,

(i) no permiten una comunicación correcta en cuanto a claridad y fidelidad por degradación de la señal, debida fundamentalmente a ruidos, interferencias o distorsiones.

(ii) se interrumpen antes que cualquiera de los usuarios haya finalizado la comunicación, entre otros problemas, por SAT (Supervisory Audio Tone) incorrecto, cobertura pobre, interferencia co canal o adyacente y hand-off fallidos.

Las Llamadas Establecidas se encuentran definidas en el inciso a) del presente artículo.

TITULO III

DE LA CALIDAD MINIMA EXIGIBLE DEL SERVICIO

Artículo 9°.- La calidad mínima exigible del servicio deberá ser:

9.1.- Grado de Servicio (GOS)

a) En cualquiera de las horas de mayor carga de tráfico de cualquier día y de cualquier celda o sector, el Grado de Servicio (GOS) deberá ser menor o igual al 5%:

- para el 90% de los casos, como mínimo, hasta el 31 de diciembre del año 2001;
- para el 95% de los casos, como mínimo, hasta el 31 de diciembre del año 2003.

b) Además, sólo se permitirá un Grado de Servicio (GOS) mayor al 10%:

- para el 5% de los casos, como máximo, hasta el 31 de diciembre del año 2001;
- para el 3% de los casos, como máximo, hasta el 31 de diciembre del año 2003.

9.2.- Cobertura Radioeléctrica

La intensidad de señal mínima recibida en un terminal móvil es, de -90 dBm y deberá cumplirse en:

- el 90% de los casos, como mínimo, hasta el 31 de diciembre del año 2001;
- el 95% de los casos, como mínimo, hasta el 31 de diciembre del año 2003.

9.3 Calidad de la Comunicación

a) En cualquiera de las horas de mayor carga de tráfico de cualquier día y de cualquier celda o sector, la Calidad de Comunicación deberá ser menor o igual al 5%:

- para el 90% de los casos, como mínimo, hasta el 31 de diciembre del año 2001;
- para el 95% de los casos, como mínimo, hasta el 31 de diciembre del año 2003.

b) Además, sólo se permitirá una Calidad de la Comunicación mayor al 10%:

- para el 5% de los casos, como máximo, hasta el 31 de diciembre del año 2001;
- para el 3% de los casos, como máximo, hasta el 31 de diciembre del año 2003.

TITULO IV

DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 10°.- La empresa concesionaria que transgrede las obligaciones establecidas en los Artículos 9.1.a), 9.2 y 9.3.a) del presente reglamento, referidos al cumplimiento de la calidad mínima exigible del servicio, incurrirá en falta grave y se le sancionará con una multa de entre (20) veinte y (30) treinta UIT por cada punto porcentual que difiera del valor fijado para cada indicador.

Artículo 11°.- La empresa concesionaria que transgrede los Artículos 9.1.b) y 9.3.b) del presente reglamento, referidos al cumplimiento de la calidad mínima exigible del servicio, incurrirá en falta grave y se le sancionará con una multa de entre (10) diez y (20) veinte UIT por cada punto porcentual que difiera del valor fijado para cada indicador.

Artículo 12°.- A efectos de la aplicación de sanciones referidas a los Artículos 9.1 y 9.3 del presente reglamento, únicamente serán consideradas las fallas o congestiones atribuibles a la red de la concesionaria bajo análisis. Para ello, las empresas concesionarias deberán sustentar en su oportunidad las fallas no atribuibles a su red.

Artículo 13°.- La empresa concesionaria que transgrede las demás disposiciones contempladas en el presente reglamento, incurrirá en infracción leve y se le sancionará con una multa de entre (0.5) media y (10) diez UIT.

Artículo 14°.- En lo que no se encuentre previsto por las normas del presente Título, serán de aplicación en lo pertinente, las normas del Reglamento General de Infracciones y Sanciones en la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones aprobado por Resolución N° 022-96 PD/OSIPTEL.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Otórguese un plazo de (60) sesenta días calendario a partir de la fecha de vigencia de la presente resolución, para que las empresas concesionarias de servicios públicos de telefonía móvil, adecuen sus equipos a las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

Segunda.- Autorízase a la Presidencia de OSIPTEL para que, dentro del marco de la Ley de Telecomunicaciones, de su Reglamento General y del presente reglamento, dicte las disposiciones complementarias que requiera el cumplimiento de las normas que anteceden.

11001

MUNICIPALIDAD DE PUNTA NEGRA

Disponen realizar matrimonio civil
masivo en la jurisdicción del distrito

DECRETO DE ALCALDIA
N° 001-98/MDPN

Punta Negra, 17 de setiembre de 1998

EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE PUNTA NEGRA

VISTO, el Acuerdo del pleno del Concejo Distrital de Punta Negra, de fecha 17 de setiembre de 1998;

CONSIDERANDO:

Que, atendiendo a reiteradas solicitudes verbales y por escrito, formuladas por la comunidad puntanegrina para los efectos de que este Concejo Distrital realice un Matrimonio Civil Masivo, con la finalidad de consolidar las uniones de hecho y consecuentemente viabilizar la unidad matrimonial estable del varón y la mujer;

Que, también nuestra Constitución Política del Estado ampara la promoción de la paternidad y maternidad responsables, máxime cuando la unión conyugal está respaldada mediante el matrimonio civil;

Que, asimismo, la regulación jurídica de la familia tiene como finalidad el de contribuir al fortalecimiento de la unidad conyugal amparadas por la Constitución Política del Estado y nuestro Ordenamiento Civil vigente;

OSIPTEL**Proyecto de condiciones de uso para la prestación de servicios públicos de comunicaciones móviles bajo la modalidad de abonado**RESOLUCION DE PRESIDENCIA
N° 015-99-PD/OSIPTEL

Lima, 10 de febrero de 1999

El Presidente del Consejo Directivo del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL);

VISTO:

El Proyecto de Condiciones de Uso para la prestación de Servicios Públicos de Comunicaciones Móviles bajo la modalidad de abonado, presentado por su Gerencia General;

CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 76° del Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 013-93-TCC dispone que el OSIPTEL se encarga de garantizar la calidad y eficiencia del servicio brindado al usuario;

Que, el inciso i) del Artículo 6° del Reglamento del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, aprobado mediante Decreto Supremo N° 62-94-PCM establece la competencia exclusiva en la aprobación de las Condiciones de Uso para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones;

Que, el Artículo 13° del mencionado reglamento, dispone que constituye requisito de validez de los reglamentos, el haber sido prepublicados en el Diario Oficial El Peruano, con la finalidad de recoger las contribuciones y aportes que realicen los agentes involucrados en la prestación de estos servicios;

Que, en consecuencia se debe proceder a disponer la publicación del referido proyecto en el Diario Oficial El Peruano y establecerse lo concerniente al plazo para la remisión de comentarios al mismo;

RESUELVE:

Artículo 1°.- Autorizar la publicación en el Diario Oficial El Peruano del Proyecto de Condiciones de Uso para la prestación de Servicios Públicos de Comunicaciones Móviles bajo la modalidad de abonado, el mismo que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°.- Definir un plazo de treinta (30) días calendario a ser contados a partir de la publicación a que se refiere el artículo anterior, para que los interesados remitan por escrito sus comentarios a la Secretaría General del OSIPTEL (Calle La Prosa 136, San Borja).

Artículo 3°.- Encargar a la Gerencia de Usuarios del OSIPTEL, el acopio, procesamiento y sistematización de los comentarios que se presenten al Proyecto de Condiciones de Uso, así como la remisión al Consejo Directivo de sus correspondientes recomendaciones.

Comuníquese, publíquese y archívese.

JORGE KUNIGAMI KUNIGAMI
Presidente del Consejo Directivo OSIPTEL**CONDICIONES DE USO PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS DE COMUNICACIONES MOVILES BAJO LA MODALIDAD DE ABONADO****Artículo 1°.- Objeto de la Norma**

El objeto de las presentes Condiciones de Uso es el de establecer el marco normativo general, dentro del cual se desenvolverán las relaciones entre las empresas operadoras de los: (i) servicios de telefonía móvil y (ii) servicios de comunicaciones personales (PCS) y sus respectivos abona-

dos; dentro de los principios de libre y leal competencia y respeto pleno de los derechos de los consumidores.

Artículo 2°.- Derecho de acceso a los servicios

Toda persona tiene derecho a acceder a la prestación de los servicios públicos ofrecidos por las empresas operadoras, siempre y cuando haya satisfecho los requisitos dispuestos por éstas, dentro del marco de la libre y leal competencia y el respeto de los derechos del consumidor.

Artículo 3°.- Uso debido del servicio

El abonado tiene la obligación de utilizar debidamente el servicio de acuerdo con las normas y disposiciones legales y contractuales vigentes, bajo la responsabilidad prevista en el ordenamiento legal.

Artículo 4°.- Glosario de Términos

Para efectos de las presentes Condiciones de Uso, se entenderá como:

Abonado: Persona que ha celebrado un contrato de prestación de servicios públicos de telecomunicaciones con alguna de las empresas operadoras de los servicios que son objeto de esta norma.

Activación: Proceso por el cual la empresa operadora habilita en su central el terminal móvil para que éste cuente con el servicio contratado.

Corte del servicio: Terminación definitiva del servicio, como consecuencia de la resolución del contrato a requerimiento del abonado o como consecuencia de la resolución del contrato dispuesta por las empresas operadoras por incumplimiento de las obligaciones del primero.

Empresa Operadora: Aquella empresa que cuenta con un contrato de concesión para brindar los servicios públicos de telecomunicaciones objeto de esta norma.

Equipo Terminal Móvil: Es el equipo que se puede transportar de un lugar a otro y a través del cual, el abonado hace uso del servicio público de telecomunicaciones contratado.

Homologación: Comprobación y verificación de la compatibilidad de funcionamiento y operación de un equipo terminal móvil con una red o sistema de comunicaciones, de acuerdo con las normas técnicas vigentes.

OSIPTEL: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.

Reactivación: Nueva activación del servicio después de haber desaparecido los motivos que dieron lugar a la suspensión del mismo. También acoge como sinónimo la palabra "reconexión".

Régimen tarifario: Reglas tarifarias establecidas para el sistema de aplicación de tarifas, que incluye sistemas, modalidades, planes tarifarios o cualesquier forma de reflejar tarifas o cargos.

Roaming: Modalidad operativa que otorga facilidades a las empresas operadoras, a fin que sus abonados puedan, eventual o permanentemente, efectuar y recibir comunicaciones en áreas de prestación del mismo operador o de otro, distinta a aquella en la que se encuentran registrados como abonados.

Suspensión temporal parcial: Aquella según la cual el abonado, a su solicitud, puede recibir comunicaciones a través de su equipo terminal móvil, pero no puede efectuarlas.

Suspensión temporal total: Cuando el abonado, a su solicitud, no puede efectuar ni recibir comunicaciones a través de su equipo terminal móvil.

Suspensión del servicio: Cuando el abonado no puede efectuar ni recibir comunicaciones a través de su equipo terminal móvil, debido a algún incumplimiento de pago.

Artículo 5°.- Aplicación de las presentes Condiciones de Uso

Aquellas personas que, por su vinculación familiar, laboral, comercial o de cualquier otra índole con el abonado, tengan acceso a los servicios públicos, podrán hacer uso de los derechos que esta norma regula, salvo que se trate de los derechos relativos a la modificación o extinción del contrato de abonado, de la modificación de los sistemas o modalidades tarifarias y cualesquier otro similar, a no ser que cuente con autorización expresa del abonado.

También podrán hacer uso de los derechos que esta norma regula aquellas personas que se relacionan con las empresas operadoras a través de sistemas comerciales que

incluyen venta de tiempos de uso del servicio provisto por ellas, independientemente del equipo terminal móvil que se utilice para ello.

No tienen derecho a solicitar la aplicación de las presentes Condiciones de Uso, aquellas personas que hubiesen accedido a los servicios públicos a través de medios fraudulentos o no permitidos por la ley.

Artículo 6°.- Obligación de suscribir un contrato

Las empresas operadoras están obligadas a suscribir con sus abonados un contrato de fecha cierta, en el que se especifiquen claramente las condiciones dentro de las cuales se desarrollará su relación comercial.

En virtud de su suscripción, ambas partes se someten a sus términos, así como al régimen tarifario que el abonado hubiese aceptado expresamente y a las presentes Condiciones de Uso.

Artículo 7°.- Objeto y duración del contrato de abonado

El contrato obliga a las empresas operadoras a la prestación normal y continua del servicio público contratado.

Un original del contrato de abonado suscrito por ambas partes debe ser entregado al abonado, conjuntamente con una copia de las Condiciones de Uso que se aprueban por el presente instrumento.

Los contratos de abonado tendrán duración indeterminada, salvo pacto expreso en contrario. Las empresas operadoras no deberán condicionar la contratación del servicio a plazos determinados.

Artículo 8°.- Cláusulas adicionales de contratación

El contrato estará compuesto por las Cláusulas Generales de Contratación aprobadas por el OSIPTEL y por aquellas cláusulas adicionales en las que el abonado consigne su opción respecto de cualesquiera de las alternativas de adquisición o arrendamiento o cualesquiera otra modalidad de utilización de equipos terminales móviles, su mantenimiento y otras condiciones atinentes a los mismos; contratación de servicios suplementarios, contratación del acceso al servicio de larga distancia nacional e internacional, bloqueo al acceso del servicio de larga distancia internacional, al acceso de los servicios de la serie 808, reserva de información sobre su número, código o clave, así como respecto de las opciones posibles, o respecto de cualquier otro servicio o facilidad establecidos en la normativa aplicable, sean contratados a título oneroso o gratuito.

En todas las situaciones, la carga de la prueba sobre el ejercicio de dichas opciones corresponde a la empresa operadora, la que deberá devolver los cobros efectuados en caso de no demostrar que el abonado aceptó expresamente dichos servicios, en aplicación de los mecanismos de aceptación aprobados expresamente por el OSIPTEL.

Artículo 9°.- Casilla de Voz

Las Empresas Operadoras que brindan servicios de casilla de voz informarán a todo usuario que origine una comunicación destinada a un terminal móvil, que ésta será transferida a una casilla de voz. La información de que trata este artículo se proveerá mediante una locución que advierta al usuario que, al término de la locución, se efectuará la transferencia. El usuario puede abandonar la comunicación, sin originar un cargo por servicio telefónico, antes de que dicha transferencia se efectúe.

Artículo 10°.- Activación del servicio

Dentro de un plazo no mayor a los dos (2) días hábiles siguientes a la fecha de celebración del contrato, la empresa operadora deberá activar el servicio, siempre que el abonado cuente con el equipo terminal móvil adecuado para la prestación del servicio de la respectiva empresa operadora.

Si la empresa operadora, a pesar que su abonado dio cumplimiento a su obligación, no cumple en la oportunidad debida con activar el servicio, éste podrá interponer su reclamo de acuerdo a lo establecido en la Directiva Procesal para la Atención de los Reclamos y en el Reglamento para la Solución de los Reclamos de los Usuarios de Servicios Públicos de Telecomunicaciones o tener por resuelto el contrato, sin ninguna obligación de su parte, procediendo a la devolución por parte de la empresa de lo que hubiese pagado hasta ese momento y la devolución por parte del abonado de

los equipos o accesorios que hubiese adquirido directamente de la empresa.

Artículo 11°.- Información Básica al momento de la contratación

Al momento de la contratación, las empresas operadoras están obligadas a informar desagregada, adecuada y expresamente que las tarifas y cargos, así como la adquisición del equipo terminal, su mantenimiento técnico; y, cualesquier otro servicio que brinde la empresa operadora, se encuentran en libre competencia y que por lo tanto, pueden ser contratados a terceros distintos a la empresa operadora.

Asimismo, las empresas deberán informar, al momento de la contratación, que los servicios y/o facilidades indicadas en el primer párrafo del Artículo 8° de las presentes Condiciones de Uso, tienen carácter opcional, independientemente de su contratación a título oneroso o gratuito.

Las empresas operadoras están obligadas a brindar información clara, detallada y precisa sobre el servicio, plazo de contratación si fuera el caso, el uso de los equipos terminales; sistemas, modalidades y planes tarifarios, facturación, contratación de seguros, así como cualquier otra información importante que los abonados deban conocer con respecto al servicio contratado u obligación de información dispuesta en la normativa vigente.

En caso que los contratos incorporen cláusulas mediante las cuales los abonados se obligan a ciertas penalidades, motivadas por terminación anticipada del contrato, las empresas operadoras deberán brindar información específica y clara sobre las consecuencias o alcances económicos y tarifarios de tales eventos.

Adicionalmente, la información a que se refiere este artículo, deberá ser proporcionada a través de un medio masivo de comunicación a los abonados, con una periodicidad semestral.

Artículo 12°.- Adquisición y servicios de mantenimiento técnico de equipos terminales móviles

Al celebrar su contrato, los abonados pueden contratar con la propia empresa operadora, o con un tercero ajeno a ella, la adquisición, arrendamiento u otra forma de utilización, de los equipos terminales móviles necesarios para la prestación del servicio, así como su mantenimiento técnico, siempre que tales equipos se encuentren debidamente homologados.

Artículo 13°.- Condicionamientos indebidos para la provisión del servicio

Las empresas operadoras se encuentran prohibidas de condicionar la prestación de sus servicios de comunicaciones móviles a la adquisición, arrendamiento o cualesquiera otra forma de utilización, de los equipos o mantenimiento técnico que provea la empresa operadora o un tercero determinado o impuesto por ella.

Artículo 14°.- Servicios de Información y de Asistencia

Las empresas operadoras están obligadas a prestar servicios de información y asistencia gratuitos y eficientes para ayudar a los abonados en la solución de reclamos e informar sobre cualquier otra facilidad relacionada a los servicios que brinda, a través de un número dedicado a brindar dicha información.

Artículo 15°.- Acceso a números de emergencia

Cualquier persona tiene derecho a obtener, sin costo alguno, acceso local a números telefónicos de servicios públicos de emergencia desde su equipo terminal móvil.

Artículo 16°.- Información en oficinas de atención al cliente

Las empresas operadoras deberán informar, en sus respectivas oficinas de atención al cliente, a través de sus dependientes y de anuncios y encartes visibles, sobre los derechos que gozan los abonados, los servicios que proporciona la empresa operadora y el procedimiento a seguir en caso de que exista algún reclamo con relación a la prestación del servicio y las tarifas vigentes.

Artículo 17°.- Publicidad de la Lista de pruebas

Las empresas operadoras deberán publicar en un lugar visible de las oficinas de atención al cliente la lista

descripción detallada de todos los medios probatorios de los que pueden valerse los abonados para probar aquello que sea materia de un reclamo, sin perjuicio del derecho del abonado de solicitar, dentro del procedimiento de reclamo, la actuación de cualquier otro medio que considere conveniente o que sea presentado por el propio abonado, siempre que sean técnicamente posibles.

Artículo 18°.- Información sobre consumos realizados

Todo abonado tiene derecho a solicitar y obtener gratuitamente y en cualquier momento, información sobre los consumos realizados.

Artículo 19°.- Información en el recibo

Las empresas operadoras deberán brindar información periódicamente en los recibos o adjunto a éstos, respecto de los derechos de los abonados, tales como plazos e instancias para reclamar y derecho del abonado de realizar el pago parcial del recibo materia de reclamo.

Artículo 20°.- Bloqueo y Desbloqueo

Los abonados pueden solicitar y obtener el bloqueo o desbloqueo de los distintos servicios tales como el acceso automático a los servicios de larga distancia internacional, a los servicios de la serie 808 o cualesquiera de los otros que estén previstos en el ordenamiento legal vigente.

Este bloqueo será prestado en forma gratuita a los nuevos abonados que lo soliciten en la oportunidad de la contratación del servicio, pero todo cambio de decisión ulterior deberá ser confirmado por escrito.

El bloqueo o desbloqueo del acceso al servicio de discado directo internacional y del acceso a los servicios de la serie 808, solicitados u otorgados conjuntamente, no pueden generar doble pago.

El bloqueo o desbloqueo se efectuará en un plazo no mayor de dos (2) días hábiles, contados a partir del día siguiente de la recepción de la solicitud respectiva en la empresa operadora.

Si la empresa operadora no cumpliera con efectuar el bloqueo dentro del plazo establecido en el párrafo anterior, ésta asumirá el costo de las llamadas que se efectúen desde la fecha en que el servicio debió haberse bloqueado, sin perjuicio de su responsabilidad administrativa.

Artículo 21°.- Suspensión temporal voluntaria del servicio

Los abonados podrán solicitar a las empresas operadoras la suspensión temporal ya sea parcial o total del servicio hasta por un plazo máximo de seis (6) meses, consecutivos o no, por año a ser contabilizado (i) a partir de la fecha de activación del servicio o, (ii) a partir de la fecha de inicio de la última suspensión.

El abonado deberá indicar por escrito con por lo menos dos (2) días de anticipación, desde qué fecha desea la suspensión parcial o total del servicio y la duración de la misma, de lo contrario la empresa operadora no dará trámite a su solicitud.

Podrá ser causal de suspensión temporal total del servicio, el robo, hurto o extravío del equipo terminal que hubiere sido reportado por el abonado, debiendo ser informado en ese momento por la empresa operadora de la posibilidad de solicitar la mencionada suspensión.

Artículo 22°.- Obligaciones derivadas de la suspensión temporal voluntaria

Mientras dure la suspensión solicitada por el abonado, éste pagará el cargo fijado por la empresa operadora en base a costos, debidamente informado, así como cualquier otro monto por concepto de algún servicio contratado y efectivamente prestado por la empresa operadora durante este período.

Si las empresas operadoras no cumplieran con efectuar la suspensión dentro del plazo establecido, el abonado sólo deberá pagar lo que resulte correspondiente, desde la fecha en que la empresa operadora debió efectuar la suspensión del servicio.

Las empresas operadoras deberán reactivar el servicio suspendido al vencimiento del plazo señalado por el abonado o antes de cumplirse dicho plazo en caso de mediar solicitud del abonado que solicitó la suspensión.

Artículo 23°.- Obligación de no cobrar debido a interrupciones del servicio por causas no atribuibles al abonado

En caso de interrupción del servicio debido a causas no atribuibles al abonado, las empresas operadoras no podrán efectuar cobros al abonado.

En caso que el abonado haya cancelado alguna suma de dinero, la empresa estará obligada a devolver el monto cobrado, adicionando los intereses corridos, calculándolos a la tasa de interés legal fijada por el Banco Central de Reserva del Perú.

Si la devolución corresponde a servicios prestados bajo la modalidad de cargo fijo, se calculará sobre la parte del cargo fijo mensual o derecho de acceso correspondiente, proporcional al número de unidades de medición de las llamadas en que el servicio hubiese estado interrumpido.

Si se tratase de servicios prestados bajo modalidades de cobros por uso efectivo del servicio, no procederá devolución alguna, salvo que se trate de modalidades que incorporen un componente de servicios bajo la modalidad de cargos fijos, en cuyo caso se aplicará la forma prevista en el párrafo anterior, aplicada sobre dicho componente.

Si la interrupción del servicio fuese por quince (15) días o más, las empresas operadoras exonerarán al abonado del pago del cargo fijo correspondiente, si lo hubiere.

Artículo 24°.- Interrupción por caso fortuito, fuerza mayor u otras circunstancias fuera del control de la empresa operadora

Lo establecido en el artículo anterior no será de aplicación cuando la interrupción del servicio se deba a una situación de caso fortuito o fuerza mayor, o a otras circunstancias fuera del control de la empresa operadora, siempre y cuando se comuniquen tales situaciones al OSIPTEL, dentro del plazo de veinticuatro (24) horas de producida la causa, acreditando su existencia dentro de las cuarentiocho (48) horas siguientes de producida la causa.

En caso OSIPTEL determine la improcedencia de la comunicación cursada, se procederá de acuerdo al artículo precedente.

Artículo 25°.- Cambio de nombre o de titularidad del servicio

Las empresas operadoras deberán aprobar procedimientos claros, breves y simples para procesar los cambios de nombres o de titularidad del servicio que presten.

En todo caso, el plazo máximo para procesar las solicitudes de cambio de nombre o de titularidad no excederá de cinco (5) días hábiles a partir de la fecha en que se solicite dicho cambio.

Las empresas informarán a sus abonados de dichos procedimientos, incluyendo información sobre el costo del trámite, si procediera.

Las empresas operadoras deberán informar a OSIPTEL de sus procedimientos y montos de los cargos a cobrar, dentro de los diez (10) días hábiles de aprobada esta norma. De haber algún cambio posterior, la empresa deberá informar al día siguiente de efectuado el mismo y antes de su entrada en vigencia.

Las empresas pueden negarse a realizar cualquier cambio de nombre o de titularidad mientras exista alguna deuda por el servicio materia de cambio.

Artículo 26°.- Cambio de número a solicitud del abonado

El abonado podrá solicitar el cambio de número de su servicio, el mismo que será atendido en un plazo máximo de cinco (5) días calendario, contados a partir de la fecha de recepción de la solicitud de dicho cambio, siempre que existan facilidades técnicas para el mismo, pudiendo la empresa operadora cobrar un cargo por dicho concepto si así lo considera.

Si la empresa operadora se niega a realizar el cambio, el abonado podrá interponer su reclamo de acuerdo al procedimiento de calidad aprobado por OSIPTEL.

Artículo 27°.- Pago de los recibos

El abonado deberá pagar los recibos emitidos por la empresa operadora hasta la fecha de vencimiento de los mismos.

De no hacerse el pago hasta esa fecha, sin perjuicio de su obligación de pago, la empresa operadora podrá cobrarle al

abonado, un interés moratorio cuya tasa no podrá exceder de la tasa máxima de interés legal moratorio fijada por el Banco Central de Reserva del Perú para operaciones que realizan las personas ajenas al sistema financiero nacional.

Artículo 28°.- Modificaciones en los equipos

Cualquier modificación en los sistemas e instalaciones de los equipos de propiedad de las empresas operadoras o cualquier otra variación que exijan las necesidades del servicio o las conveniencias y acondicionamientos técnicos y de progreso tecnológico, se realizará sin costo alguno para los abonados.

Las empresas operadoras propenderán a la mejora del servicio por avances tecnológicos.

Sin embargo, en ningún caso podrán condicionar la incorporación de los nuevos elementos tecnológicos a la adquisición, arrendamiento o cualesquiera otra forma, de materiales o equipos, o la prestación de los servicios de instalación o mantenimiento internos que ellas o empresas determinadas por ellas, suministren.

Artículo 29°.- Variaciones en los números de identificación de los abonados

Por razones de orden técnico, o por conveniencia del servicio en general, las empresas operadoras podrán introducir variaciones en los números asignados a cada abonado.

Las empresas operadoras deberán informar al abonado sobre las mencionadas variaciones, el nuevo número, y la fecha efectiva de la variación, con una anticipación no menor de treinta (30) días calendario.

Asimismo, las empresas operadoras están obligadas a informar, durante un plazo mínimo de cuarenticinco (45) días calendario a partir de la fecha y hora efectiva de modificación, sobre el nuevo número a quienes intenten comunicarse con el abonado cuyo número hubiese sido modificado. Dicha información deberá proporcionarse mediante una locución hablada u otro sistema, sin costo alguno para el abonado titular del servicio cuyo número haya sido modificado, ni para quien origine la comunicación. Lo establecido en este último párrafo no será aplicable para aquellos usuarios que no deseen contar con este servicio.

Artículo 30°.- De las Tarifas y Cargos aplicables a los servicios

Las empresas operadoras establecerán sus tarifas y cargos de acuerdo a los principios de libre competencia, sin perjuicio del derecho de OSIPTEL de disponer topes a los mismos.

Cuando en estas Condiciones de Uso se haga referencia a tarifas o cargos u otra contraprestación económica, se entenderán en función al principio contenido en el párrafo anterior.

Artículo 31°.- Obligación de informar sobre las tarifas y cargos

Las empresas operadoras deberán informar, previamente a su aplicación a OSIPTEL y publicar al menos en un diario de amplia circulación en el área de concesión, de manera detallada, sobre las modificaciones de las tarifas y cargos a cobrar por los servicios que presta, de los regímenes tarifarios, así como las modificaciones de los conceptos que son cobrados en el recibo.

Artículo 32°.- Conceptos facturables

Los conceptos consignados en el recibo por los servicios de comunicaciones móviles para efectos de su cobro, podrán ser los siguientes:

- (i) Cargo fijo mensual, si correspondiera;
- (ii) Derecho de acceso al sistema, si correspondiera;
- (iii) Llamadas locales, de larga distancia nacional e internacional, que resulten de cargo del abonado, según el régimen tarifario aceptado por éste;
- (iv) Servicios suplementarios y otros comprendidos en los servicios públicos de comunicaciones móviles prestados por la empresa operadora, que hayan sido solicitados por el abonado o aceptados por el mismo en aplicación de mecanismos de aceptación aprobados expresamente por el OSIPTEL;
- (v) Otros servicios públicos de telecomunicaciones prestados por terceros que hayan contratado el servicio de facturación y cobranza con la empresa operadora del servicio de comunicaciones móviles.

Para que sea posible esta cobranza, el abonado debe haber solicitado o aceptado dicho servicio en aplicación de mecanismos de aceptación y cobranza aprobados por el OSIPTEL, o que resulten de regímenes autorizados por este último.

(vi) Cobros provenientes de la utilización del Roaming, nacional o internacional.

Artículo 33°.- Características de los conceptos facturables

Los conceptos facturados: (i) estarán debidamente diferenciados, indicándose el servicio prestado y el período correspondiente; (ii) permitirán entender la aplicación de las tarifas y (iii) en ningún caso excederán las tarifas fijadas e informadas por las empresas operadoras.

Artículo 34°.- Oportunidad de la facturación

La facturación será realizada por la empresa operadora de acuerdo a lo pactado libremente entre las partes, con posterioridad a la utilización del (de los) servicio(s) prestado(s), con excepción de los cargos fijos, los mismos que se podrán cobrar por adelantado.

Artículo 35°.- Conceptos no facturados oportunamente

La empresa operadora facturará los distintos conceptos detallados del inciso (i) al inciso (vi) del Artículo 32° de las presentes Condiciones de Uso en el recibo que corresponde al ciclo de facturación en que se efectuó la llamada o se prestó el servicio.

Se exceptúa de lo dispuesto en el párrafo anterior la facturación de las llamadas de cobro revertido de larga distancia internacional o de cobros provenientes de Roaming internacional.

Los cobros que no se encuentren contemplados en los casos previstos en los dos párrafos anteriores, podrán ser cobrados por la empresa operadora utilizando la vía que considere pertinente, pero sin que tenga el derecho de cortar o suspender el servicio.

Lo establecido en el segundo y tercer párrafo del presente artículo no resultará aplicable en el supuesto que la acción de la empresa para efectuar el cobro haya prescrito.

Artículo 36°.- Formalidades de la facturación de otros servicios públicos de telecomunicaciones

Las empresas operadoras sólo podrán incluir en el recibo conceptos referidos a servicios públicos de telecomunicaciones que no correspondan al (a los) servicio(s) de comunicaciones móviles contratados cuando hayan sido expresamente solicitados por el abonado o aceptados por él mismo, en aplicación de mecanismos aprobados por el OSIPTEL o que resulten de regímenes autorizados por este último.

Si la solicitud o aceptación se materializa al tiempo de suscribir el contrato de abonado, deben suscribirse cláusulas adicionales a dicho contrato. Si lo expresado sucede después de haberse suscrito el contrato, la aceptación deberá constar por escrito.

Artículo 37°.- Entrega de los recibos

Las empresas operadoras deberán entregar efectivamente el recibo correspondiente, en el domicilio señalado por el abonado, por lo menos tres (3) días calendario antes de la fecha de vencimiento del mismo.

Artículo 38°.- Falta de entrega del recibo

Todo abonado podrá reclamar telefónicamente, personalmente o por escrito por la falta de entrega o entrega tardía del recibo en su domicilio, hasta dentro de los ocho (8) días calendario a ser contados desde la fecha de vencimiento correspondiente.

La empresa operadora se encuentra obligada a entregar, sin costo alguno, copia del recibo en el domicilio del abonado en el plazo de seis (6) días calendario de efectuado el reclamo.

Si la empresa operadora no entrega la copia del recibo en el plazo señalado y le suspende el servicio por falta de pago del mencionado recibo, la empresa operadora no podrá cobrar ningún cargo por la reactivación del servicio, ni cobrar intereses de ningún tipo por la demora en el pago.

La carga de la prueba sobre la recepción del recibo corresponde a la empresa operadora.

La empresa operadora tramitará los reclamos por falta de entrega o entrega tardía del recibo según el procedimiento establecido en la Directiva Procesal para los Procedimientos de Reclamos de Calidad en los Servicios Públicos de Telecomunicaciones. Sólo para efectos de dicho procedimiento, lo dispuesto en el primer párrafo se entenderá como un reporte de avería.

Artículo 39°.- Responsabilidad respecto del tráfico originado en la Red Pública

Las empresas operadoras no podrán cobrar al abonado ningún tráfico cursado mediante prácticas ilícitas sobre la red pública de telecomunicaciones.

En todo caso, es responsabilidad y obligación de las empresas operadoras, poner en práctica sistemas o planes destinados a impedir la comisión de fraudes u otro tipo de acciones ilícitas que puedan originar cargos por servicios no prestados a los abonados.

Artículo 40°.- Devolución por pagos indebidos

Las empresas operadoras se encuentran obligadas a realizar la devolución a los abonados de las sumas correspondientes a pagos indebidos aun cuando éstos no lo hubieren solicitado, y de los intereses legales devengados, de acuerdo a la tasa fijada por el Banco Central de Reserva del Perú para operaciones que realizan las personas ajenas al sistema financiero nacional. Las empresas operadoras deberán brindar información que indique los motivos de la devolución, las fechas involucradas en la devolución de dichas sumas y la tasa de interés aplicada.

Artículo 41°.- Facturación Detallada

Todo abonado podrá solicitar el servicio de facturación detallada respecto del servicio de comunicación móvil contratado.

El abonado podrá también solicitar facturación detallada correspondiente a un ciclo de facturación previo, si es que la solicitud se realiza dentro de los quince (15) días útiles posteriores a la fecha de vencimiento del recibo, salvo que la empresa operadora pueda prestar dicho servicio por un plazo superior, lo que será debidamente informado al abonado al momento de la contratación del servicio.

En caso de que las empresas operadoras se negaran a brindar la facturación detallada, el abonado podrá interponer su reclamo de acuerdo al procedimiento establecido en la Directiva Procesal para la Atención de los Reclamos de Calidad de Servicios Públicos de Telecomunicaciones.

Artículo 42°.- Supuesto en que la empresa operadora asume el costo de la facturación detallada

Las empresas operadoras deberán asumir, en su caso, el costo del servicio de facturación detallada del tráfico local cuando el abonado lo haya solicitado como medio probatorio dentro de un procedimiento de reclamos y dicho reclamo haya sido resuelto a favor del abonado.

Artículo 43°.- Prohibición de la suspensión del servicio por deudas respecto a otros servicios públicos de telecomunicaciones

Las empresas operadoras no podrán suspender el servicio por deudas del abonado correspondientes a conceptos referidos a servicios públicos de telecomunicaciones distintos a los de la prestación del servicio contratado y a que se refieren estas Condiciones de Uso, con las excepciones previstas por el OSIPTEL.

Artículo 44°.- Supuestos de suspensión del servicio

Las empresas operadoras podrán suspender el servicio:

- (i) en cumplimiento de un mandato judicial;
- (ii) si el recibo girado por la empresa operadora no es cancelado por el abonado y han transcurrido quince (15) días hábiles desde la fecha de vencimiento que figura en el recibo correspondiente, sin que el abonado haya interpuesto reclamo por facturación.

Dicha suspensión se mantendrá hasta que cesen las causas mencionadas, sin perjuicio de la facultad de la empresa operadora de resolver el contrato.

Artículo 45°.- Cargos durante la suspensión

Durante la suspensión del servicio se sufragarán los cargos conforme a lo pactado por las partes al momento de la contratación del servicio.

En caso que la suspensión se deba a falta de pago del recibo, las empresas operadoras restablecerán el servicio, sólo cuando se haya efectuado el pago de la suma adeudada y los intereses que correspondan, salvo acuerdo en contrario.

Artículo 46°.- Reactivación del servicio suspendido

Las empresas operadoras deberán reactivar el servicio dentro del día hábil siguiente de efectuado el pago correspondiente. Caso contrario, las empresas operadoras deberán proceder a compensar al abonado mediante la devolución del monto pagado por concepto de reactivación, si éste existiese; o, de ser el caso, actuarán de acuerdo lo establecido en el Artículo 23° de las presentes Condiciones de Uso, transcurridos los dos (2) días hábiles de efectuado el pago.

Artículo 47°.- Registro de suspensiones y cortes

Las empresas operadoras deberán contar con un registro en donde se consigne la fecha efectiva de las suspensiones y/o cortes del servicio que realice.

Artículo 48°.- Condiciones para la celebración de un nuevo contrato con un deudor

Las empresas operadoras pueden negarse a celebrar nuevos contratos con las personas a quienes se les haya cortado el servicio por falta de pago, hasta que hayan cumplido con pagar las sumas adeudadas del servicio, o hasta que proporcionen garantía suficiente a satisfacción de la empresa operadora.

Artículo 49°.- Prohibición de condicionar la atención del reclamo al pago del monto reclamado

Las empresas operadoras se encuentran prohibidas de condicionar la atención del reclamo al pago previo del monto involucrado en el mismo, así como de realizar suspensiones parciales o totales del servicio basados en la falta de pago de los montos implicados en el reclamo y de intimar al pago de los rubros de la facturación que hubiesen sido objeto de reclamo en plazos inferiores a los establecidos para la interposición de los reclamos y recursos impugnativos.

Al momento de la interposición de un reclamo en primera instancia, las empresas operadoras se encuentran obligadas a informar sobre (i) la obligación de cancelar los rubros del recibo que no son materia de reclamo; (ii) el monto que deberá cancelar; y (iii) la facilidad de cancelar dicho monto en las oficinas de la empresa operadora.

En aplicación del principio de no-discriminación, las empresas operadoras deberán establecer los mecanismos necesarios a fin que el abonado reclamante tenga la posibilidad de cancelar la parte no reclamada del recibo cuestionado en las mismas condiciones en las que un abonado no reclamante realiza el pago de sus recibos.

Artículo 50°.- Causales para la terminación del contrato de abonado

El contrato de abonado termina por las causales admitidas por el sistema jurídico civil o por el propio contrato de abonado, y, especialmente por:

- a. Decisión del abonado, comunicada por escrito, sin expresión de causa, con una anticipación mínima de treinta (30) días calendario;
- b. Falta de pago del recibo emitido por la empresa operadora, transcurrido el plazo de 30 días desde su vencimiento, siempre que no exista reclamo pendiente sobre ella;
- c. Por fallecimiento del abonado;
- d. Por declaración de insolvencia del abonado, conforme a la legislación sobre la materia.
- e. En caso de contratos a plazo determinado el abonado podrá resolver unilateralmente el contrato cuando:

- (i) Por problemas de calidad documental declarados por las instancias competentes de la propia empresa o por OSIPTEL,
- (ii) La empresa operadora no dé cumplimiento a las condiciones inicialmente pactadas sobre horarios y/o tarifas.

De optar el abonado por la resolución, deberá cursar comunicación escrita a la empresa, adjuntando copia de la

documentación de que trata el párrafo anterior, con una anticipación no menor de treinta (30) días calendario, transcurridos los cuales, el contrato se resolverá automáticamente.

La terminación del contrato de abonado no exime al abonado de sus obligaciones de pagar los importes adeudados y los servicios prestados hasta la fecha de terminación del contrato, quedando la empresa operadora impedida de imponer penalidades o algún otro cargo análogo.

De ser el caso, el abonado podrá restituir los equipos terminales de propiedad de la empresa operadora o de lo contrario, podrá sufragar el saldo correspondiente a los mismos.

El abonado sólo es responsable por el servicio hasta la fecha indicada para la resolución del contrato. En caso de que el abonado no indique la fecha, se entenderá que la empresa operadora deberá cortar el servicio al vencimiento del plazo señalado en el literal a) del presente artículo.

Si se tratara de una persona jurídica, su extinción por cualquier causa pondrá fin al contrato de abonado.

DISPOSICIONES FINALES

Primera.- Los derechos y obligaciones establecidos en las presentes Condiciones de Uso se aplicarán, en lo que resulte pertinente, a los Servicios Móviles por Satélite, los Servicios de Buscapersonas en su modalidad bidireccional; y, a los Servicios Móviles de Canales Múltiples de Selección Automática Digital (Troncalizado Digital), hasta en tanto OSIPTEL decida normar específicamente las relaciones con sus abonados, si así lo considera pertinente.

Segunda.- En materia de infracciones administrativas se aplicará el Texto Único Ordenado del Reglamento General de Infracciones y Sanciones en la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones.

EXPOSICION DE MOTIVOS DE LAS CONDICIONES DE USO PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS DE COMUNICACIONES MOVILES BAJO LA MODALIDAD DE ABONADO

1. JERARQUIA NORMATIVA DE LAS CONDICIONES DE USO

El Reglamento del OSIPTEL dispone que es de competencia exclusiva del Organismo Supervisor "aprobar las Condiciones de Uso para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, las cuales podrán estar contenidas en la Cláusulas Generales de Contratación que regulen las relaciones contractuales entre el usuario de servicios públicos de telecomunicaciones y la empresa que los presta" (1).

La sola circunstancia de que el dispositivo citado se refiera a la posibilidad de que las Condiciones de Uso puedan ser incorporadas en las Cláusulas Generales de Contratación que rigen las vinculaciones contractuales entre las empresas operadoras y sus abonados o clientes, indica que las Condiciones de Uso constituyen un conjunto de normas generales dictadas por la autoridad competente, que conforman el marco jurídico al que deben sujetarse las Cláusulas Generales de Contratación que establezcan las empresas para cada servicio.

2. AMBITO DE APLICACION DE LAS CONDICIONES DE USO

Las Condiciones de Uso de los Servicios Públicos de Comunicaciones Móviles bajo la modalidad de Abonado rige las relaciones jurídicas, contractuales o no, que tienen las empresas operadoras y los abonados del servicio que ofrecen las primeras.

Adicionalmente, debe considerarse que las Cláusulas Generales de Contratación que las empresas establezcan con relación a cada servicio deben adecuarse y sujetarse a lo dispuesto por las presentes Condiciones de Uso, por ser las primeras meras estipulaciones contractuales supeditadas al marco general que contienen estas últimas.

En ese sentido, cualquier contradicción posible entre las Cláusulas Generales de Contratación y las presentes Condiciones de Uso debe ser resuelta a la luz de la aplicación de las normas que contiene estas últimas, en el ámbito de los servicios de Comunicaciones Móviles en la modalidad de Abonados a que se refiere.

3. ¿POR QUÉ SON NECESARIAS LAS CONDICIONES DE USO?

Ante la falta de información sobre derechos y obligaciones en la prestación de servicios, el crecimiento exponencial del mercado de Telefonía Móvil, el rápido desarrollo y la oferta de nuevos servicios de comunicaciones como son, los servicios satelitales, troncalizado digital y buscapersonas bidireccional, es necesario establecer las reglas básicas y condiciones de acceso y uso a los servicios tanto para los abonados y las empresas de los servicios públicos de comunicaciones móviles.

Es prioritario establecer la obligación de información sobre las características y condiciones del servicio así como derechos de los abonados, al momento de la contratación por parte de las empresas, la obligación de información periódica junto con los recibos, la igualdad de tratamiento para las personas que hacen uso del servicio Pre-Pago, la obligación de entrega del recibo dentro de plazos adecuados, el establecimiento del derecho de reclamo ante falta de entrega o entrega tardía del mismo y la posibilidad de solicitar información gratuita sobre el consumo en cualquier momento; éstos son algunos de los derechos y obligaciones que este proyecto propone.

La elaboración de esta norma tiene su sustento en estudios cualitativos sobre los principales problemas del mercado de telefonía móvil, investigaciones sobre las principales características del mercado de telefonía móvil y el análisis de las estadísticas de reclamos presentados al OSIPTEL y datos reportados por las principales empresas operadoras.

De dichos estudios y análisis se desprende que el principal problema es la falta de información o información incompleta sobre las características y condiciones de prestación del servicio, así como información de los recibos y sobre los derechos de reclamo de los abonados.

Ante el inminente desarrollo de nuevos servicios públicos de comunicaciones móviles es necesario garantizar que la información sobre las condiciones mínimas de prestación de los servicios sea brindada por parte de las empresas.

4. LOS SERVICIOS QUE LA NORMA COMPRENDE

El proyecto establece los principales derechos y obligaciones para los abonados y empresas que brindan los servicios de:

- Telefonía móvil, y
- Servicios de Comunicaciones Personales (PCS)

Asimismo, se establece mediante disposición final que se aplicarán las presentes Condiciones de Uso en lo que resulte pertinente, en la medida que OSIPTEL no regule las Condiciones de Uso específicamente para cada uno de los siguientes servicios:

- Servicios Móviles por Satélite.
- Servicios de Buscapersonas en modalidad bidireccional.
- Servicios Móviles de Canales Múltiples de Selección Automática Digital (Troncalizado Digital).

Cabe resaltar que los servicios contemplados en el presente proyecto se encuentran en libre competencia, y su denominador común es la movilidad del equipo terminal. El proyecto ha considerado estas características al momento de establecer el nivel de detalle y especificidad de la norma.

No obstante haber agrupado los mencionados servicios dentro de una misma norma, es de sumo interés del OSIPTEL conocer la apreciación que sobre el tratamiento en conjunto de las condiciones de uso de los diferentes servicios, tengan los abonados, empresas y entidades interesadas.

5. ¿A QUIÉNES ALCANZA LA NORMA?

Empresas Operadoras Mencionadas en el acápite anterior.

Abonados Personas que han celebrado contrato con alguna empresa operadora que brinda el servicio que esta norma comprende.

(1) Inciso i) del Artículo 6º del Reglamento del OSIPTEL, aprobado mediante Decreto Supremo N° 62-94-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 9 de agosto de 1994.

Esta norma también establece qué pueden hacer uso de los derechos establecidos en ella:

a) Aquellas personas quienes por vinculación familiar, laboral, comercial o de cualquier otra índole con el abonado tengan acceso a los servicios públicos que esta norma comprende.

b) Aquellas personas que se relacionan con las empresas operadoras a través de venta de tiempos de uso del servicio, es decir personas que hacen uso de los servicios Pre-Pago.

Las presentes Condiciones de Uso se prepublican en el Diario Oficial El Peruano con el objeto que los abonados, empresas operadoras, entidades de protección al usuario, asociaciones de consumidores, instituciones interesadas, entre otras, alcancen sus comentarios dentro del plazo establecido, a fin de realizar el análisis pertinente de las sugerencias y comentarios que enriquezcan la norma.

1942

ADUANAS

Aprueban Directiva sobre "Suministro de Información Estadística de Comercio Exterior"

RESOLUCION DE SUPERINTENDENCIA DE
ADUANAS N° 000039

Callao, 3 de febrero de 1999

CONSIDERANDO:

Que mediante Resolución de Superintendencia N° 001654 del 9 de diciembre de 1993, se aprobó la Directiva N° 07-D-17-93-ADUANAS, modificada mediante Resolución de Superintendencia N° 001005 del 19 de julio de 1994 y Resolución de Superintendencia N° 001436 del 10 de agosto de 1995, y Resolución de Superintendencia N° 0011 del 9 de enero de 1997, que norma el procedimiento a seguir por los usuarios del Sector Público y Privado para obtener información de ADUANAS sobre Comercio Exterior, tanto de sus Regímenes como de sus Operaciones Aduaneras así como el costo referido al servicio;

Que, es necesario establecer un procedimiento actualizado que contemple la forma cómo se brindará el servicio de "Suministro de Información Estadística de Comercio Exterior";

En uso de las facultades conferidas por La Ley Orgánica y el Estatuto de la Superintendencia Nacional de Aduanas, aprobados mediante Decreto Ley N° 26020 y Decreto Supremo N° 073-93-EF, modificado por Resolución de Superintendencia N° 0021, publicada el 19 de abril de 1997, respectivamente;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- Aprobar la Directiva N° 7-D-02-99-ADUANAS sobre "Suministro de Información Estadística de Comercio Exterior", que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo Segundo.- Déjese sin efecto la Resolución de Superintendencia N° 0011-97-ADUANAS.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

CARMEN HIGAONNA DE GUERRA
Superintendente Nacional de Aduanas

DIRECTIVA N° 7-D-02-99-ADUANAS

DIRECTIVA DE SUMINISTRO DE
INFORMACION ESTADISTICA

I. OBJETIVO

Actualizar la norma que establece el procedimiento al que se sujetarán los operadores de comercio exterior y público en general pertenecientes al sector público y privado, para obtener información sobre Comercio Exterior y Operaciones Aduaneras, introduciendo el acceso vía internet.

II. BASE LEGAL

- Ley N° 24829- Art. 1° Creación de la SUNAD
- Decreto Ley N° 26020-Art 14° Inc. d)

Ley Orgánica de la Superintendencia Nacional de Aduanas

- Decreto Legislativo N° 809
- Decreto Supremo N° 121-96-EF - Reglamento de la Ley General de Aduanas
- Decreto Legislativo N° 604 -Ley de Organización y Funciones del INEI
- Decreto Supremo N° 018-91-PCM - Reglamento de Organización y Funciones del INEI
- Decreto Supremo N° 073-93-EF - Estatuto de Aduanas (modificado por Resolución de Superintendencia N° 0021, publicada el 10 de abril de 1997).

III. PROCEDIMIENTO

Los usuarios del servicio de "Suministro de Información Estadística" de ADUANAS, podrán acceder a la misma, a través de reportes impresos, medios magnéticos y/o vía internet.

SUMINISTRO EN REPORTES IMPRESOS O MEDIOS MAGNETICOS

A. Establecimiento del Servicio

a) El servicio de "Suministro de Información Estadística" (SIE) se brindará a importadores, exportadores y en general a todos los agentes económicos vinculados o no al comercio exterior; así como a profesores y estudiantes de Universidades o Institutos Superiores con fines de Investigación.

b) Los pedidos serán canalizados y atendidos por la Oficina de Sistemas y Estadística/División de Estadística.

Las Intendencias de Aduana de provincias quedan autorizadas a proporcionar información sólo de su jurisdicción; para el efecto se sujetarán al procedimiento establecido para el suministro en reportes impresos o medios magnéticos.

c) Los profesores y estudiantes de Universidades o Institutos Superiores que requieran información para la elaboración de estudios, proyectos, tesis, monografías, etc., deberán acreditarse mediante carta de presentación, suscrita por la autoridad académica competente.

d) Las Instituciones Públicas solicitarán información a través de sus órganos de mayor nivel jerárquico, mediante oficio dirigido al Superintendente Nacional de Aduanas.

e) ADUANAS facturará y cobrará por este servicio a través de alguna de las siguientes modalidades:

- Pago en la caja de la Sede Central de ADUANAS; momento en el cual se le entregará la factura o boleta de venta correspondiente.

- Depósito en bancos autorizados; en cuyo caso la Boleta de Depósito deberá ser canjeada por el usuario por la boleta de venta o factura correspondiente.

- Los usuarios del exterior podrán transferir fondos hacia la Cta. Cte. en moneda extranjera que ADUANAS tiene abierta en el sistema bancario.

f) Están exceptuadas del pago aquellas entidades comprendidas en el ítem d), incluidas las Universidades Nacionales, Institutos Superiores Estatales y aquellas instituciones con las que Aduanas tenga suscrito convenios específicos sobre la materia.

B. Solicitud del Servicio

Los usuarios del servicio deberán especificar en la forma SIA01/99 (Anexo N° 1), lo siguiente:

- 1er. Nivel : p. ej. Partidas Arancelarias/Importadores / Exportadores
- 2do. Nivel : p. ej. Países (Origen / Destino) / Unidades de Medida
- 3er. Nivel : p. ej. Aduanas (Ingreso / Salida) Régimen Aduanero (Importación, Exportación, etc.)
- Periodo (años y/o meses)
- Inclusión de Series
- Medio de suministro: papel o diskette.
- Formato de Grabación

- papel: sólo se imprimirá pedidos de información que no superen las 50 hojas. A partir de ahí por cada 50 hojas adicionales se efectuará un pago de US \$ 5.00.

- diskette: formato DBF, TXT, XLS.

Los usuarios regulares podrán enviar alternativamente sus solicitudes de información vía e-mail o fax, previa

Anexo 3. GUIA DE PAUTAS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

A. OBJETIVO/PREGUNTAS QUE DEBEN RESPONDERSE EN LA ENTREVISTA

ECONÓMICO

- ¿Considera adecuado el precio del servicio celular, tanto de línea, equipo y otros servicios?
- ¿Las condiciones de pago son adecuadas o sugeriría alguna modalidad o facilidad?
- ¿El pago de este servicio de que manera afecta su economía familiar?
- ¿Cómo considera el precio con respecto al de la competencia?
- ¿Paga puntualmente su consumo celular? Si es no. ¿Por qué?
- ¿En alguna oportunidad ha tenido un retraso en su pago que ha generado alguna acción de cobranza por parte de Tele2000-BellSouth?

TECNOLÓGICO

- ¿Está conforme con el equipo celular que posee?
- ¿Cómo considera la calidad de señal de su equipo?
- ¿Conoce toda las características y capacidad del su equipo
- ¿Qué modelo/tendencia considera que debe ser incorporado?

SERVICIO AL CLIENTE

- ¿Cómo considera el servicio de atención de consultas y reclamos?
- ¿Cuáles son las principales causas que han originado una consulta o reclamo?

COMPETENCIA

- ¿Cuál fue el motivo por el que eligió el servicio de Tele2000?
- ¿Sabe de alguna ventaja que brinda la competencia?
- ¿Que beneficios adicionales debería brindarle Tele2000?

IMAGEN DE LA EMPRESA

- ¿Cómo definiría la imagen de la empresa?
- ¿La empresa le mantiene informado de sus nuevos servicios y actividades que realiza?
- ¿La publicidad y propaganda realizada por la empresa es suficiente?

DESERCIÓN/LEALTAD

- ¿Qué factores influirían para dejar el servicio celular?
- ¿Qué factores influirían para cambiarse a la competencia?
- ¿Qué factores influyen para que continúe como cliente?

B. CUESTIONARIO DE OBSERVACIÓN

- ¿Cuál es su lugar de residencia?
- ¿Cuál es la actividad a que se dedica y donde trabaja?
- ¿Por qué y donde utiliza con más frecuencia su teléfono celular?
- ¿Cómo ven ustedes las sesiones de grupo? ¿Se sienten cómodos?
- ¿Hace cuánto tiempo utilizan un teléfono celular?

C. LINEAMIENTOS DEL ENTREVISTADOR

1. Definición de las clases significativas del objeto de actitud. ¿Que tipos de empresas brindan este servicio?

2. Conciencia de la marca. ¿Ahora que se ha abierto el mercado de las telecomunicaciones, conoce que empresas brindan el servicio de telefonía celular?
3. Evaluación de los objetos de actitud. ¿Que empresa es la mejor, peor, regular? ¿Por qué?
4. Contextos de situación/otros relevantes. ¿Cómo, cuando y donde utiliza su teléfono celular?
5. Valores relativos de los contextos de situación/otros relevantes. ¿Cuándo utiliza el servicio celular, cual es lo importante?
6. Evaluación de cada objeto de actitud para cada contexto de situación. ¿Que tipo de evaluaciones realiza cuando va a efectuar una llamada celular ?
7. Atributos del objetos actitud para contexto de situación. ¿Cuándo piensa en comprar un equipo celular, que características de la empresa que los vende, toma en cuenta?
8. Asociaciones entre atributos. Si una empresa tiene una alta tasa de quejas, será mas o menos probable que ofrezca un servicio de calidad?
9. Dimensiones, nivel y rango de atributos. ¿Cuándo dice que tiene un producto o servicio de alta calidad, que quiere decir?
10. Umbral de satisfacción. ¿Cuál son las características de un servicio que consideraría satisfactorias?
11. Creencia y opiniones de las marcas sobre los atributos, dimensiones y umbral de satisfacción. ¿Cree que el uso de celular es necesario en el desarrollo de sus actividades?
12. Grado de aceptación de las creencias y opiniones. ¿Me creería si dijera que la calidad de los vendedores determina en gran medida la imagen de una empresa?
13. Evaluación de los atributos (importancia). ¿Por cuales de estas cosas que usted desea está dispuesto a pagar más? (modelo del equipo, señal, precio, servicio)

14. Determinación de los valores. ¿Cómo describiría a una persona que es un cliente exigente?
15. Jerarquía de valores. ¿Prefiere ser un comprador exigente o le es indiferente?
16. Importancia de las relaciones entre los atributos y los valores. ¿Dice que quiere un servicio que le ofrezca más valor por el dinero ¿Qué afecta esa característica: sus finanzas, su reputación como cliente exigente o algún otro aspecto?
17. Importancia de los atributos y grado de aceptación en relación con los valores. ¿Cuánto cree que los gastos del servicio celular afectan a su economía familiar?
18. Importancia de la categoría en relación con el sistema de valores. ¿Cuál es el consumo mensual de su servicio celular?

Anexo 4. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A CLIENTES TELE2000- BELLSOUTH

Persona Entrevistada: Sr. Roger Cruz Maxi

Cargo: Contador General de Comercial Excel S.A.

J.C.: Usa equipo celular Tele 2000?

R.C.: *Si utilizo.*

J.C.: Cómo adquirió su equipo celular?

R.C.: *Me lo obsequiaron en una campaña realizada por SAGA.*

J.C.: Le parece practico el tamaño del celular que utiliza?

R.C.: *Prefería uno más plano, pero del mismo tamaño al actual.*

J.C.: Tenia conocimiento que la señal podría llegar a provincias?

R.C.: *No tenia conocimiento.*

J.C.: Esta satisfecho con el servicio que le brinda Tele2000.

R.C.: *Desearía cambiar a Telefónica, puesto que esta compañía trabaja con equipos Motorola, que tienen una mejor señal y son resistentes a los golpes.*

J.C.: La señal que recepciona su equipo celular es buena?

R.C.: *Es buena en determinadas zonas, como Jesús María, Miraflores, Lince. Existe interferencias en zonas de San Isidro, especialmente por donde trabajo, es decir Camino Real.*

J.C.: Ha visto publicidad de las empresas que proporcionan el servicio de celulares?

R.C.: *Solamente en diarios y revistas, pero no en Televisión.*

J.C.: Como encuentra posicionada en el mercado a Tele2000?

R.C.: *A mi criterio me parece que Telefónica del Perú, esta mejor posicionada en el mercado que Tele2000. Se conoce mas y realiza mayor publicidad.*

J.C.: Donde utiliza mas su equipo celular?

R.C.: *Fuera de la Oficina, generalmente en la calle.*

J.C.: Considera que el costo del servicio de Tele2000 es razonable?

R.C.: *Si es razonable. Esta dentro del estándar establecido por este servicio.*

J.C.: El servicio técnico proporcionado por Tele2000, es aceptable?.

R.C.: *Si es aceptable.*

J.C.: Se cambiaría Ud. A Telefónica si este bajara el costo del servicio?.

R.C.: *Si me cambiaría.*

J.C.: Considera al equipo celular como necesario en la vida de la persona?.

R.C.: *Es un mal necesario. Si bien es cierto permite a uno ubicarlo en cualquier momento, pierde uno su privacidad.*

J.C.: Que tipo de servicios adicionales le gustaría que tuviese su equipo celular?.

R.C.: *Servicio de beeper, grabadora, calculadora. Que se muestre en pantalla no solo el numero de la persona que llama sino el nombre de la persona. Adicionalmente debería tener un vibrador como señal de llamada.*

Persona entrevistada: Sra. Paola Neyra.

Cargo: Funcionario de Finanzas. BID

J.C.: Usa equipo celular Tele 2000?

P.N.: *Si utilizo.*

J.C.: Como adquirió su equipo celular?.

P.N.: *Me obsequio mi esposo.*

J.C.: Le parece practico el tamaño del celular que utiliza?.

P.N.: *Prefería uno más pequeño.*

J.C.: Tenia conocimiento que la señal podría llegar a provincias?.

P.N.: *Si tenía conocimiento. Pero una vez estuve en Huaraz y no recibía la señal de llamadas que me hacían desde Lima.*

J.C.: Esta satisfecho con el servicio que le brinda Tele2000.

P.N.: *Si estoy satisfecha.*

J.C.: La señal que recepciona su equipo celular es Buena?.

P.N.: *Si. Al menos en Lima es buena.*

J.C.: Ha visto publicidad de las empresas que proporcionan el servicio de celulares?.

P.N.: *Solamente en diarios y revistas, pero no en Televisión.*

J.C.: Como encuentra posicionada en el mercado, a Tele2000?.

P.N.: *Esta bien posicionada. Es una empresa extranjera que esta creciendo en el país.*

J.C.: Donde utiliza mas su equipo celular?

P.N.: *Fuera de la Oficina, generalmente en la calle.*

J.C.: Considera que el costo del servicio de Tele2000 es razonable?.

P.N.: *Si es razonable. Esta dentro del estándar establecido por este servicio.*

J.C.: El servicio técnico proporcionado por Tele2000, es aceptable?.

P.N.: *Si es aceptable.*

J.C.: Se cambiaría Ud. A Telefónica si este bajara el costo del servicio?.

P.N.: *Si me cambiaría.*

J.C.: Considera al equipo celular como necesario en la vida de la persona?.

P.N.: *Si es necesario. En mi caso, una vez se me extravió mi celular y durante el tiempo que estuve sin el equipo, sentía que me faltaba algo.*

J.C.: Que tipo de servicios adicionales le gustaría que tuviese su equipo celular?.

P.N.: *Que muestre en pantalla, el nombre de las personas que llaman al celular.*

Persona Entrevistada: Sr. Daniel Saravia

Cargo: Jefe de Producción de IMPREDISA

C.R.: Cuándo fue la primera vez que conoció un teléfono celular?

D.S.: *En el año 1992 o 1993 culminando la universidad*

C.R.: Considera al celular como un elemento necesario en el desarrollo de sus actividades?

D.S.: *Si, porque me permite tener una comunicación efectiva en todo momento.*

C.R.: Hace cuantos años que ha adquirió su celular?

D.S.: *Hace dos años, cuando mi hermano compro un carro le dieron el celular de regalo, y me lo dio porque yo lo necesitaba más. Él estaba en la universidad.*

C.R.: Considera adecuado el precio del servicio celular?

D.S.: *Lo considero caro, aunque me informaron antes, no recuerdo cuanto cuesta cada llamada, no me importado, pero si yo pudiera medir me restringiría más.*

C.R.: Su celular de qué compañía es?

D.S.: *Es de Telefónica.*

C.R.: Cómo considera el precio con respecto al de la competencia?

D.S.: *No se si el precio de la competencia es mayor o menor.*

C.R.: El pago de este servicio de que manera afecta su economía familiar?

D.S.: *Me pasó con Tele2000, gasté más, se me acumuló y al final dejé de pagar. Luego me hicieron una cobranza coactiva.*

C.R.: Está conforme con el equipo celular que posee?

D.S.: *Para mi necesidades esta bien, el modelo me limita de llevarlo por el peso y la incomodidad, pero es bueno porque no hago mucho consumo.*

C.R.: ¿Cómo considera la señal de su equipo?

D.S.: *El equipo Motorola es perfecto, la batería dura poco, pero es bueno porque me controla el gasto.*

C.R.: ¿Conoce todas las características y capacidad de su equipo?

D.S.: *Conozco la programación de funciones, el modelo me gusta a pesar que existen otros más chicos.*

C.R.: ¿Brinda alguna ventaja la competencia?

D.S.: *Tele200 creo que tiene el saldo, Telefónica no lo tiene, tampoco tiene el servicio de emergencia. Sin embargo, Tele200 restringe la emergencia. Considero que es un servicio público. *911 debe ser para todo el mundo, por lo menos *911 debe funcionar.*

C.R.: ¿Qué beneficios adicionales deberían brindarle?

D.S.: *Creo que una manera de alentar el consumo sería poniendo una tarifa menor para llamadas a usuarios de la misma empresa.*

C.R.: ¿Qué factores influyen para que continúe como cliente?

D.S.: *El teléfono de Tele2000 que tenía estaba a nombre de mi hermano, Telefónica me dio facilidades de pago y me atendió al instante. Además no tiene ninguna restricción de servicio de larga distancia. Yo pedí para no hacer llamadas de larga distancia internacional. Tengo problemas con teléfonos de Tele2000 y te da un mensaje que no se puede comunicar.*

C.R.: ¿Cómo definirías a una empresa ideal de telefonía celular?

D.S.: *Una empresa que tenga menores precios, demostrando que el promedio de consumo va a tener una significativa reducción.*

C.R.: ¿Como definiría la imagen de su empresa?

D.S.: *La veo como un monstruo desorganizado, no importando el tipo de servicio, tiene deficiencias técnicas y administrativas, lo cual le afecta más a ellos que a los usuarios. Por ejemplo producto de esa desorganización no me llega mi recibo y no pago.*

C.R.: ¿Su empresa le mantiene informado?

D.S.: *Hasta hace unos meses me llegaba los boletines de Telefónica, y el auspicio de algunos eventos sociales.*

C.R.: ¿La publicidad realizada por su empresa es suficiente?

D.S.: *No recuerdo propaganda de Telefónica por TV, si por periódico, pero por las firmas que tienen contratos con ellos. De tele200 si recuerdo propaganda. Por ejemplo Prepago Digital, Roaming 2000 y la campaña de Saga Falabela.*

C.R.: ¿Cómo considera el servicio de atención de consultas y reclamos?

D.S.: *He realizado el reclamo de mis recibos que no llega y me han dicho que no me preocupe, que solo debo las cuotas de mi celular. Pienso migrar a Tele2000. Aparentemente me he sacado un premio ya que nadie me quiere cobrar los consumos. Cuando estuve en Tele2000 y tuvo un problema fui al show room y solucionaron inmediatamente mi problema.*

C.R.: ¿Si se le pierde su celular, en qué manera le afectaría?

D.S.: *Me afectaría a mi trabajo, lo utilizo más que para mi comunicación personal, sin embargo la maestría pesó más en que tenga un celular.*

Persona Entrevistada: Sr. Gustavo Yanez

Cargo: Jefe de Almacén. SEDAPAL

C.R.: ¿En que año vio por primera vez un teléfono celular?

G.Y.: *En 1993.*

C.R.: ¿Desde que fecha tiene un teléfono celular?

G.Y.: *Desde hace un año, lo saque por motivos familiares y laborales.*

C.R.: ¿Considera adecuado el precio del servicio celular?

G.Y.: *Lo considero caro, no sé el precio exacto por minuto pero me parece caro.*

C.R.: ¿Cómo considera el precio con respecto al de la competencia?

G.Y.: *Creo que es el mismo*

C.R.: ¿El pago de este servicio de que manera afecta su economía familiar?

G.Y.: *No me afecta mucho*

C.R.: ¿Está conforme con el equipo celular que posee?

G.Y.: *El problema es que mi batería dura poco, me vuelve esclavo del celular. Tengo que estar cargándolo continuamente.*

C.R.: ¿Cómo considera la señal de su equipo?

G.Y.: *Buena. En algunos lugares no entra por ejemplo en el sótano de mi universidad o lugares muy cerrados.*

C.R.: ¿Conoce toda las características y capacidad del su equipo?

G.Y.: *Si, conozco todas sus características*

C.R.: ¿Qué modelo/tendencia considera que debe ser incorporado?

G.Y.: *No sé como se soluciona, pero lo que requiero es poder tener roaming desde mi celular.*

C.R.: ¿Cuál fue el motivo por el que eligió el servicio de Celular 2000 o Telefónica?

G.Y.: *Por un amigo que trabajo en Tele2000*

C.R.: ¿Le brinda alguna ventaja la competencia?

G.Y.: *Me parece que el servicio de Telefónica es más caro, Bellsouth tiene más soporte a mediano y largo plazo.*

C.R.: ¿Que beneficios adicionales deberían brindarle?

G.Y.: *Considero que deben cambiarme mi teléfono por un digital.*

C.R.: ¿Qué factores influirían para cambiarse a la competencia?

G.Y.: *Hace varios meses que no me descuentan de mi tarjeta Credibank Visa, no se que problema tiene Tele2000 con el banco, no vaya a ser que me carguen todo en un solo mes. El problema no es del cliente.*

C.R.: ¿Qué factores influyen para que continúe como cliente?

G.Y.: *Que brinden un buen servicio, he utilizado el servicio *911 en dos oportunidades por problemas de mi carro, lo malo que es una vez al mes, debería ser más.*

C.R.: ¿Cómo definiría la imagen de la empresa?

G.Y.: Buena, pero su factura es fría, BellSouth debe cambiar su factura.

C.R.: ¿La empresa le mantiene informado de sus nuevos servicios y actividades que realiza?

G.Y.: No comunica, ni se entiende en la factura, pero recibo folletos cuando llega la factura.

C.R.: ¿La publicidad y propaganda realizada por la empresa es suficiente?

G.Y.: Recuerdo solo que es una empresa BellSouth, le falta creatividad.

C.R.: ¿Cómo considera el servicio de atención de consultas y reclamos?

G.Y.: Falso, por ejemplo en la propaganda aparecía un niño llorando y le ofrecieron un celular para que se vaya a dormir. Esto sugería que daban el servicio de despertar. Pero llamé y me dijeron que no.

C.R.: ¿Por qué y donde utilizan con más frecuencia su teléfono celular?

G.Y.: Lo uso principalmente para recibir llamadas por motivos familiares, de trabajo y amistades. Pero llamo poco.

Persona Entrevistada: Sr. Ronald Godoy Perez

Cargo: Profesional independiente

C.R.: ¿En que año vio por primera vez un teléfono celular?

R.G.: En 1993, porque mi amigo lo adquirió, en esos momentos era inalcanzable, era de uso exclusivo de personas con buen ingreso económico, era símbolo de status.

C.R.: ¿Considera adecuado el precio del servicio celular?

R.G.: Sí.

C.R.: ¿Cómo considera el precio con respecto al de la competencia?

R.G.: El precio es igual, creo que Osiptel lo regula.

C.R.: ¿El pago de este servicio de que manera afecta su economía familiar?

R.G.: De ninguna.

C.R.: ¿Está conforme con el equipo celular que posee?

R.G.: No, porque esperaba que me brindara un equipo similar al de la competencia, con detección de llamadas. Otro motivo es que en 2 oportunidades la red se ha caído, uno un día de semana hace aproximadamente 20 días y hace 6 meses.

Además cuando recién me lo dieron, tenía un mensaje pornográfico, llame a la operadora. Me parece que no hay cuidado.

No permite llamar a provincia, esto es un problema. ¿Cómo por el de Telefónica si puedo? Llamé y me dijeron que tenía que hacer una carta y presentar documentos.

No tengo tiempo para esos trámites.

C.R.: ¿Cómo considera la señal de su equipo?

R.G.: *No tengo problemas, solo lo mencionado de las caídas.*

C.R.: ¿Conoce toda las características y capacidad del su equipo?

R.G.: *Me falta.*

C.R.: ¿Qué modelo/tendencia considera que debe ser incorporado?

R.G.: *No existen los dispositivos de celular a computadora. Quiero recibir mis fax por computadora.*

C.R.: ¿Cuál fue el motivo por el que eligió el servicio de Celular 2000 o Telefónica?

R.G.: *Porque me lo regalaron por la compra de una computadora.*

C.R.: ¿Qué factores influirían para cambiarse a la competencia?

R.G.: *Un mal servicio, caídas en su red. Una vez más aguanto.*

C.R.: ¿Cómo definiría la imagen de la empresa?

R.G.: *Es una empresa que a pesar de saber que son competidores de un monstruo como Telefónica, siguen luchando, hay disposición de cambiar.*

C.R.: ¿La empresa le mantiene informado de sus nuevos servicios y actividades que realiza?

R.G.: *No llega, veo que con Telefónica llega información con los recibos. Otra cosa tengo 3-4 meses y no cargan mi consumo a mi cuenta del banco.*

C.R.: ¿La publicidad y propaganda realizada por la empresa es suficiente?

R.G.: *Si hacen publicidad, BellSouth digo, se han posicionado con ese nombre.*

C.R.: ¿Desearía algún servicio adicional al proporcionado por su proveedor?

R.G.: *Deberían dar un buen servicio, evitar las caídas de la red, mantener informado a sus clientes y que de todas las facilidades que da la telefonía celular.*

R.G.: *Debería existir como en Telefónica que premian a los que pagan puntualmente.*

C.R.: ¿Cómo considera el servicio de atención de consultas y reclamos?

R.G.: *No hay calidad de las señoritas que atienden, en Telefónica esperan y en Celular 2000 NO. Cuando llamé para consultar sobre la reparación de mi celular me dijo que tenía que hacer una carta....me trataba de sacar rápido...me dijo que viera lo que yo hiciera. Creo que la gente piensa que está segura. Al final lo llevé a un servicio externo y sin hacer ningún papeleo lo repararon en dos horas.*

C.R.: ¿Cuál es el motivo que origina un reclamo o consulta?

R.G.: *Si ven que un cliente paga varios meses puntualmente, porque no le permiten hacer llamadas de larga distancia nacional.*

Anexo 5. INFORME PRELIMINAR DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

EL FACTOR ECONOMICO

Según lo manifestado por los entrevistados, el precio del servicio celular se considera caro, aunque aceptable para el presupuesto familiar; aunque desconocen cuanto cobra la competencia.

“El precio del servicio celular lo considero caro, aunque me informaron antes”.

La posesión de un equipo celular del grupo entrevistado, ha sido por regalo y/o promoción de una campaña publicitaria.

“Mi equipo celular lo tengo hace dos años, cuando mi hermano compró un carro le dieron el celular de regalo, y me lo dio porque yo lo necesitaba más... él estaba en la universidad”.

EL FACTOR TECNOLÓGICO

El grupo entrevistado considera aceptable la señal de su equipo celular.

“El equipo Motorola es perfecto, la batería dura poco, pero es bueno porque me controla el gasto”.

Los equipos celulares deberían proporcionar otros tipos de servicios adicionales.

“Me gustaría que mi equipo celular tuviese: Servicio de beeper, grabadora, calculadora, que se muestre en pantalla no solo el número de la persona

que llama, sino el nombre de la persona; adicionalmente debería tener un vibrador como señal de llamada”.

Según lo manifestado por los entrevistados, los equipos celulares pequeños son los preferidos.

“El equipo celular que tengo es práctico, pero me gustaría uno más pequeño”.

EL FACTOR SERVICIO AL CLIENTE

Según los entrevistados, el nivel de servicio brindado por Tele2000 a sus clientes no es uniforme.

“Cuando estuve en Tele2000 y tuve un problema, fui al Show Room y solucionaron inmediatamente mi problema”.

“No hay calidad de las señoritas que atienden...en Telefónica esperan y en Celular 2000 NO... Cuando llamé para consultar sobre la reparación de mi celular me dijo que tenía que hacer una carta....me trataba de sacar rápido...me dijo que viera lo que yo hiciera. Creo que la gente piensa que está segura... Al final lo llevé a un servicio externo y sin hacer ningún papeleo lo repararon en dos horas”.

PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO

El tener un equipo celular, es asumido por los entrevistados como necesario dentro de sus objetos personales.

“El equipo celular es necesario... en mi caso se me extravió mi celular y durante el tiempo que estuve sin el equipo sentía que me faltaba algo”. “me permite tener una comunicación efectiva en todo momento”.

La mayor parte de los entrevistados desconoce todas las características y capacidad de su equipo celular.

“Conozco las funciones principales, aunque tengo conocimiento de que tiene otras funciones de operatividad”.

DESERCIÓN/LEALTAD

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, no existe una lealtad a la marca, puesto que cambiaría a la competencia si esta bajara los precios.

“Me cambiaría a Telefónica si este bajara el costo del servicio”.

IMAGEN DE LA EMPRESA

Según los entrevistados, no se encuentra bien definida la imagen de la empresa, algunos lo perciben como BellSouth (empresa extranjera), otros como empresa pequeña en comparación con Telefónica.

“Recuerdo solo que es una empresa BellSouth”. “Es una empresa que a pesar de saber que son competidores de un monstruo como Telefónica, siguen luchando, hay disposición de cambiar”. “Esta bien posicionada. Es una empresa extranjera que esta creciendo en el país”.

ANEXO 6. ENCUESTA CLIENTES
CELULARES

Telefónica ____
Tele2000 ____

Persona Natural ____
Persona Jurídica ____

Masculino ____
Femenino ____

Edad	-23	24-30	31-40	41-55	55+

1. ¿Ha visitado nuestras oficinas de atención al cliente?

___ No Porque? _____

_____ Pase a la pregunta 3)

___ Si

2. ¿Cómo califica la atención en nuestras oficinas?

	Malo	Regular	Bueno
a. Trato personalizado	1	2	3
b. Rapidez en la atención	1	2	3
c. Información brindada	1	2	3
d. Comodidad de nuestras oficinas	1	2	3
e. Horario de Atención	1	2	3
f. Atención en Caja	1	2	3
g. Otro _____	1	2	3

3. ¿Cómo califica la atención de las operadoras telefónicas?

	Malo	Regular	Bueno
a. Rapidez en la atención	1	2	3
b. Amabilidad	1	2	3
c. Información proporcionada	1	2	3

4. ¿Cómo califica el servicio prestado por nuestra empresa?

	Malo	Regular	Bueno
a. Calidad de señal	1	2	3
b. Servicio al Cliente	1	2	3
c. Servicio Técnico	1	2	3
d. Facilidades de Pago	1	2	3
e. Cantidad de Oficinas	1	2	3
f. Cobertura	1	2	3
g. Calidad del Equipo Celular	1	2	3
h. Otro _____	1	2	3

5. ¿Ha usado los siguientes servicios?

	Si	No	Desconoce
a. Emergencia (*911)	___	___	___
b. Casilla de Voz	___	___	___
c. Central de llamadas(123)	___	___	___
d. Roaming	___	___	___
e. Grúa	___	___	___

6. ¿Cómo considera el precio del servicio celular?

Barato _____

Adecuado _____

Caro _____

Indiferente _____

7. ¿Ha tenido problemas con su celular o accesorio?

	SI	NO
Equipo	___	___
Batería	___	___
Antena	___	___

¿Cual es la marca de su celular? _____

8. ¿El pago del servicio celular le afecta su economía familiar?

Mucho _____

Regular _____

Poco _____

Nada _____

9. ¿Dónde realiza sus pagos frecuentemente?

10. ¿Ha tenido problemas con su facturación mensual?

No _____

Si _____ ¿De que tipo? _____

11. En general. ¿Cómo califica a la empresa?

Mala _____ Regular _____ Buena _____

NOTA BIOGRÁFICA

Jorge Manuel Cuentas Chevalier (Lima 1950), graduado en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. He participado en cursos y seminarios de especialización, sobre Administración, Control Interno, Costos, Sistemas de Información Gerencial, Reingeniería, Costos, Sistemas de Información Gerencial, Reingeniería de Procesos, Organización y Métodos.

He laborado en las siguientes empresas de envergadura: Empresa Siderúrgica del Perú (SIDERPERU), Empresa Pública de Comercialización de Harina y Aceite de Pescado (EPCHAP), Industrias Pacocha S.A., Compañía Embotelladora del Pacífico S.A.

Actualmente me desempeño como consultor externo, especializado en Organización, Métodos y Sistemas.