



**Estudio del negocio y situación actual de las telecomunicaciones
en Argentina. Caso Telefónica en el mercado digital**

ALUMNO: Sola, Juan Francisco

TUTOR: Vanessa Welsh

AÑO: Junio 2015

ESCUELA DE NEGOCIOS: Universidad Torcuato Di Tella

LUGAR: Ciudad Autónoma De Buenos Aires



AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a, mi mujer, Analía quien me ha apoyado incondicionalmente a lo largo de mi trabajo. A mi hijo recién nacido, que si bien me quitó horas de sueño, me lleno de alegría y fuerzas para poder llevar adelante este trabajo.

Además, quiero agradecer a mi tutora Vanessa Welsh, quien, con una muy buena predisposición, ha colaborado incansablemente conmigo y me ha guiado en este proceso.

A las personas entrevistadas: Carlos Lauría, Alejandro Salevsky, Diego Soto y Alejandro Forciniti, y a todos aquellos que respondieron mi encuesta.

Por otra parte quiero agradecer a Marcelo, mi jefe, quien me ha ayudado a conseguir la información dentro de la empresa y me ha contactado con los referentes de cada tema.

A mis padres y mi hermano por entenderme y darme parte de nuestro tiempo para poder trabajar en mi tesis.



RESUMEN

La industria de las telecomunicaciones ha sufrido, en los últimos años, una evolución sin precedentes. Ha variado el papel de las mismas en la evolución tecnológica, pasando de ser simplemente transmisores de un servicio a tener la necesidad de, además, generar contenidos, paquetizarlos y ofrecérselos a los clientes. La cadena de valor de las Telco (Nombre genérico para denominar a una gran empresa de telecomunicaciones) se ha modificado y estas deben estar atentas a estos cambios que sufre la industria. La investigación se enfoca en estudiar si Telefónica de Argentina se encuentra en una situación acorde a la necesaria para liderar la industria, como lo ha logrado y como actúa su competencia al respecto. Para ello se realizó un análisis detallado sobre la evolución de la industria de las telecomunicaciones, se analizó el mercado de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) en Argentina, se observó el comportamiento de las personas con relación al mercado digital, e internet, y cuáles son los diferentes usos que le da la gente a las nuevas tecnologías. Se puso foco en el caso de la empresa Telefónica de Argentina y se realizó una comparación con la empresa Telecom, a nivel digital, para poder observar como se desenvuelven dos empresas que fueron concebidas en el mismo momento en Argentina, y con similares características. Por último se efectuaron encuestas y entrevistas para poder realizar un análisis de campo que ayude a entender las situaciones tanto de la empresa Telefónica como del mercado en general.

Las principales conclusiones a las que se arribó muestran a las empresas de telecomunicaciones como integrantes centrales del mercado digital ya que tienen un papel fundamental en el futuro del mismo. Por su parte, Telefónica se adapta rápidamente a las necesidades de sus clientes, aunque también se concluye que hay cosas para mejorar que se observarán a lo largo del estudio.

PALABRAS CLAVE: Mercado Digital, Telefónica de Argentina, Internet, Tecnología, Telecomunicaciones.

**INDICE**

INTRODUCCIÓN	6
<u>CAPITULO I: INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES</u>	10
1.1 Industria mundial.....	10
1.2 Industria en Argentina	11
<u>CAPITULO II: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL MERCADO TIC EN ARGENTINA</u>	21
2.1 Innovación tecnológica.....	21
2.2 El mercado TIC en Argentina.....	23
2.3 Difusión de las TIC en Argentina: Etapas.....	25
<u>CAPITULO III: PERFIL DEL USUARIO DE INTERNET EN ARGENTINA</u>	29
3.1 Nuevas formas de comunicarse.....	29
3.2 Uso de redes sociales.....	31
3.3 Internet y la transformación de la TV	32
3.4 Multitarea o la convivencia de la TV con internet.....	33
3.5 Internet en el celular.....	34
3.6 Impacto en los hábitos a la hora de comprar.....	35
<u>CAPITULO IV: CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DIGITAL DE LAS TELCO</u>	35
4.1 Definiciones de estrategia.....	36
4.2 Cambios en la estrategia de las Telco	37
DESARROLLO EMPIRICO - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
<u>CAPITULO V: TELEFÓNICA EN LA ACTUALIDAD</u>	45
5.1 Información general	45
5.2 Empleados de Telefónica.....	47
5.3 Principales marcas de la empresa	48
5.4 Telefónica de Argentina en el mercado digital	48
5.5 Factura electrónica: el primer paso	48
5.6 Principales aplicaciones.....	50
5.6.1 Mi Movistar.....	51
5.6.2 TuGo.....	52
5.6.3 Terabox.....	53
5.6.4 Aula 365.....	54
5.6.5 Napster.....	56
5.6.6 Club Speedy.....	57
5.6.7 On Video.....	58
5.7 La presencia de Telefónica en las redes sociales.....	58
5.8 Cómo actúan los clientes en las web de Telefónica y Movistar?.....	62
5.9 Competencia principal.....	64



5.10 Telecom	65
5.11 Principales aplicaciones digitales de Telecom.....	66
5.11.1 Mi cuenta Personal	66
5.11.2 Personal Video.....	68
5.11.3 Personal Play.....	68
5.11.4 Club Personal.....	69
5.11.5 Personal Kids.....	70
5.11.6 Personal Música.....	71
5.12 Estrategia de Telefónica de Argentina: La importancia de la transformación hacia una telco digital	73
5.13 Manifiesto Digital: Pilar en la estrategia digital de Telefónica	76
CAPITULO IX: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	81
9.1 Análisis de las encuestas.....	81
9.2 Análisis de las entrevistas.....	87
9.3 Análisis en conjunto de los instrumentos.....	89
CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94



INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo está cambiando muy rápidamente, en todos los aspectos y por diferentes cuestiones; algunas de ellas relacionadas con la globalización y las tecnologías que avanzan modificando todo a su paso. Estas modificaciones sociales, culturales y económicas, impactan en los negocios alterando la estructura de los mercados, los alcances y las competencias, como enuncia Capellan, N. (2015), el presidente de CICOMRA (Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina) en la introducción del libro “El impacto de las TIC en la economía y la sociedad”.

Para tener una idea de la dimensión que tiene el avance tecnológico podríamos citar el ejemplo enunciado por Miranda Romero, R (1999), profesor de la Universidad Panamericana de México, en el cual sostiene que el ser humano actual, haciendo uso de las nuevas tecnologías, recibe en solo un día, la misma cantidad de información que recibía un individuo en el siglo XVII durante toda su vida. Otro dato interesante que surge del mismo artículo, es el que afirma que mientras que a la radio le llevó 30 años cubrir una audiencia de 50 millones de personas y a la TV le llevó 13 años, a internet solamente le demoró 4 años.

Como enuncia Coca, J.R. (2011) en la revista digital *Tendencias21*, en el artículo “Impacto de la tecnología en la sociedad”, las nuevas tecnologías generaron un cambio en la sociedad, pasando de ser una sociedad de producción a una sociedad de consumo, de hecho la red de redes ha logrado que los consumidores clásicos pasen a convertirse en consumidores activos capaces de intervenir en los procesos de producción.

Hoy podemos utilizar la tecnología en todas nuestras actividades, sean estas laborales o personales, por ejemplo, podemos leer noticias, realizar trámites, pagar nuestras cuentas, comprar y vender productos o servicios, y por supuesto



comunicarnos. Las tecnologías pasan a ser herramientas que generan una sociedad más equitativa ya que permiten otorgar una mayor libertad de decisión.

En función a los avances tecnológicos, y el mercado digital, se busca que en un mediano plazo se mejore la posición competitiva de las empresas de telefonía en el mercado digital. En particular esta investigación está focalizada en la empresa Telefónica de Argentina S.A. (De aquí en adelante Telefónica).

Es importante tener en cuenta diferentes cuestiones al momento de analizar la empresa; comenzando por aclarar que nació y creció, con un objetivo principal que fue el de satisfacer las necesidades de comunicación entre las personas, teniendo en cuenta que la única manera, en sus inicios, era mediante la comunicación de voz. Es decir, que desde su concepción la empresa puso foco en este tipo de negocio y desarrolló toda su estructura para ello; es por esto que considero de vital importancia poner foco en cómo evolucionó la industria de las telecomunicaciones, de la mano del avance de la tecnología y como se desarrolla Telefónica en este contexto; evaluando que es lo que hizo hasta el momento, que tiene planificado para el futuro y que hace la competencia con respecto a esto, entre otras cuestiones.

Las preguntas de la investigación que se busca responder son:

1. ¿Cuáles son las acciones que una empresa de telefonía debería desarrollar para poder ser considerada una empresa innovadora a nivel tecnológico?
2. ¿Cómo se espera que se desarrolle la estrategia digital de la empresa en un futuro?
3. ¿Está Telefónica en una posición competitiva en el mercado digital actual?

El objetivo principal de la tesis es extraer conclusiones claras acerca de cuáles deberían ser los principales lineamientos sobre los cuales la empresa debería apoyarse para lograr una posición de liderazgo en el mercado digital.



Mediante esta investigación deberíamos poder abordar los aspectos que permitan mejorar la situación competitiva de la empresa en el mercado digital.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Analizar las diferentes tecnologías digitales existentes en el mercado de telefonía celular;
- Analizar la situación actual de Telefónica
- Realizar diferentes análisis, comparaciones e investigaciones acerca del mercado digital en la Argentina, y como Telefónica participa en el mismo.

La metodología de la investigación se corresponde con una investigación de diseño descriptivo no experimental, de estudio etnográfico siendo la empresa estudiada Telefónica. Los instrumentos de recolección de la información son: encuesta a usuarios de telefonía móvil y sus aplicaciones; entrevistas a 4 personas que tienen un amplio conocimiento de las nuevas tecnologías, como también del mercado y la innovación y, por último, el análisis interno de la empresa en cuanto a su evolución tecnológica a lo largo del tiempo.

Los capítulos que se desarrollan en el trabajo comienzan con un marco histórico de la industria a nivel mundial y en Argentina particularmente, dejando en claro como fue el proceso de privatización y como comenzó Telefónica su camino en el país; la importante inversión que tuvo que realizar y como evolucionó la industria luego de la privatización hasta la actualidad. Luego analiza como la innovación tecnológica impacta en las empresas y en la sociedad. Se realiza un análisis del mercado actual en Argentina para poder contextualizar la situación en la cual la empresa se desarrolla y cuáles son las etapas de inclusión de las personas al mercado digital en el país. Además, y para completar la contextualización, se analiza cual es el perfil del usuario de internet en la Argentina y su comportamiento.



Por último, se realiza un análisis de la estrategia de las telcos en general, y de Telefónica en particular, mostrando cuáles son los principales lineamientos sobre los que se apoya para poder alcanzar una posición de liderazgo en el mercado digital.



DESARROLLO TEÓRICO

CAPITULO I: INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES:

En el presente capítulo se explica cómo se desarrolla la industria de las telecomunicaciones, tanto a nivel mundial, como en Argentina. Es decir, como impacta el avance tecnológico en esta industria en general, con el surgimiento de internet y su masiva adopción, como uno de los motores principales. En lo que respecta a la industria en Argentina, se explican las particularidades que presenta la misma, analizando los diferentes indicadores en las etapas evolutivas y las diferencias existentes entre la administración pública y privada. Se analiza el impacto que la privatización tuvo en la industria y cuáles fueron los hechos principales de este proceso, finalizando con las características que tiene la industria en la actualidad.

1.1. Industria mundial:

En la actualidad, el mundo se encuentra en una situación muy diferente a la que se encontraba algunos años atrás; las personas del mundo entero se comunican en cuestión de segundos, de manera económica y muy fácilmente. El pilar fundamental de este cambio a nivel mundial está dado por el surgimiento de internet y su adopción masiva por parte de los usuarios. Esta evolución permite no sólo conectar a las personas, sino además, estamos ingresando en una etapa denominada *internet de las cosas*, en la cual las personas, las máquinas y las 'cosas' se comunican entre sí para facilitar la creación y el uso inteligente y compartido de la información, impactando en diferentes frentes; en las personas, en las empresas y, yendo más allá, en la forma en la que los diferentes países se organizan. Esto ocurre, principalmente, porque todo este avance permite conocer



los gustos y las preferencias de las personas, en tiempo real, generando un impacto que hubiera sido difícil imaginar algunos años atrás.

Se espera que esta situación continúe avanzando exponencialmente con dispositivos más potentes, más contenidos digitales y aplicaciones que van siendo generadas por los mismos usuarios.

Esta revolución que venimos mencionando impacta no solo en los beneficios económicos y sociales, sino que principalmente mejora la calidad de vida de las personas. Se agrega la socialización mediante las redes sociales, el entretenimiento y la movilidad, en una primera etapa, y en una segunda etapa, con la irrupción de la “nube”, comienzan a surgir conceptos como Big Data entre otras.

Esta evolución se viene dando de manera muy rápida. Al principio, las TIC solo eran usadas por una minoría, por personas con mejor poder adquisitivo, o adoptantes tempranos. Pero esto se ha ido modificando y, en la actualidad, se han masificado notablemente transformando nuestra vida cotidiana. Para poder seguir avanzando en este sentido se necesita seguir generando un proceso de innovación que estaría respaldado por inversiones crecientes. Por esto decimos que es importante realizar un trabajo conjunto entre el sector privado y el sector público, para que las regulaciones y las políticas apunten a promover las inversiones de manera que la sociedad pueda seguir disfrutando de los beneficios que estas las tecnologías generan.

1.2. Industria de las Telecomunicaciones en Argentina

Para poder realizar un mejor análisis de la industria en la Argentina, se considera importante dividirla en etapas. Estas etapas serían, *antes de la privatización (ENTEL), después de la privatización y la industria en la actualidad.*



Antes de la privatización (ENTEL) – Período 1.881-1.989:

Para comenzar a desarrollar la evolución de la industria de las telecomunicaciones en la Argentina debemos remontarnos al año 1881 cuando, por primera vez, una empresa de nacionalidad Suiza instaló líneas telefónicas en el centro geográfico de Buenos Aires. A mediados de siglo la compañía EMTA (Empresa Mixta Telefónica Argentina) era la principal compañía de telecomunicaciones del país y su estatización fue decretada por el gobierno peronista en 1946. El proceso de estatización, no fue sólo para el caso de las telecomunicaciones, sino además, para otros servicios públicos como los ferrocarriles, correo y energía, entre otros.

Diez años después, en 1956, se habían anexado otras pequeñas compañías telefónicas, mediante nuevas estatizaciones, dando surgimiento a una nueva empresa que pasó a denominarse Entel (Empresa Nacional de Telecomunicaciones).

Desde ese momento, la empresa Entel, monopolizó las operaciones en la mayoría del territorio nacional, dado que no se admitían licencias a empresas privadas, haciendo la salvedad que en las regiones donde Entel no podía proveer el servicio, este lo proveía la Compañía Argentina de Teléfonos (CAT) – en Cuyo y Catamarca – y un importante número de cooperativas que estaban asentadas en pequeñas poblaciones a lo largo de todo el país. En ese momento las empresas públicas del país tenían ciertas dificultades que eran generadas por esquemas de incentivos desalineados para todas las estructuras jerárquicas, con una dirección gerencial no profesionalizada y fuertemente relacionada con objetivos políticos o corporativos de distinta índole.

Esta situación, acompañada de la ausencia de políticas gubernamentales de largo plazo en temas como infraestructura y la falta de planificación general, generaba



que la calidad del servicio que brindaba la empresa fuera deficiente. Podría pensarse que este fenómeno fue uno de los principales problemas que afrontó la empresa, generando una debilidad estructural para poder resolver sus objetivos correctamente.

Hay que destacar que existen varias experiencias internacionales que sugieren que se pueden alcanzar desempeños satisfactorios, aún bajo la orden de la administración estatal y en industrias tan dinámicas como la de las telecomunicaciones.

Esto no ocurría en el caso de la Argentina y para ello analizaremos una serie de indicadores que muestran las ineficiencias que generaba la compañía en esa época.

Como podemos observar en la figura 1, a inicios de la década del 80', las líneas instaladas cada 100 habitantes era de 8.5; por otro lado existían 50 líneas por cada trabajador de la empresa. Estos indicadores estaban muy alejados de los marcados por países con características similares como Australia (14 líneas por habitante).

Hacia 1.986 la penetración de líneas había progresado muy poco y era de 10.1 líneas cada 100 habitantes, mientras que las líneas por trabajador habían tenido una sensible mejora, pasando a ser de 60.1 cada 100 habitantes.

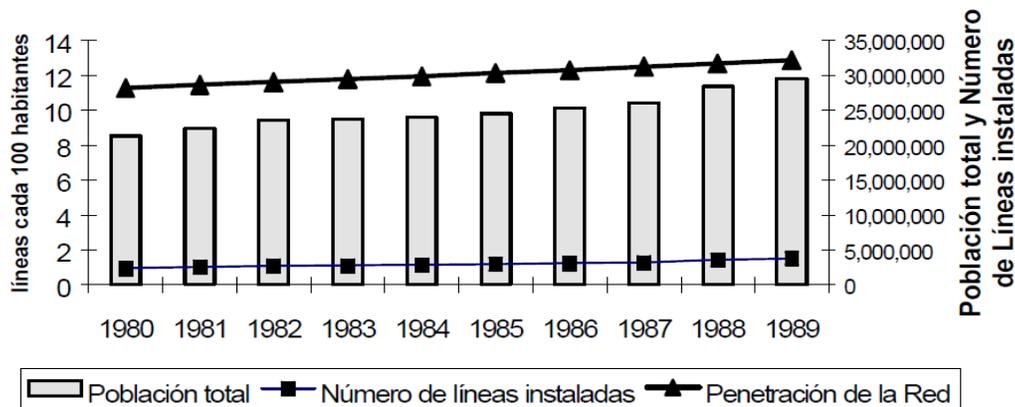


Figura 1. Entel: Grado de cobertura de la red telefónica 1980 - 1989. Fuente: Instituto de Economía de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).1998

Por otro lado, como se puede apreciar en la figura 2, la cantidad de empleados se mantenía constante mientras que las líneas instaladas crecían pero lentamente.

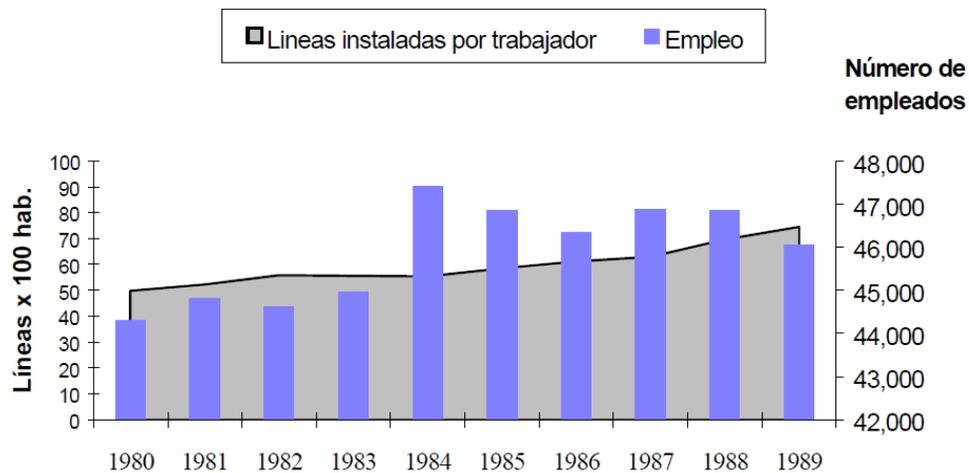


Figura 2. Entel: Empleo y productividad media 1980-1989. Fuente: Instituto de Economía de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).1998



A partir de 1987 se comenzó con un proceso de reordenamiento dado que se estaba pensando en una asociación con empresas extranjeras en un *joint venture* para brindar el servicio de telefonía. En ese año se lanzó el denominado *Plan Primavera*, que propiciaba un aumento generalizado de las tarifas y que impactó positivamente en los ingresos, en conjunto con un plan de reordenamiento de créditos por clientes morosos que mostró resultados positivos inmediatamente.

Esta mejora de los resultados operativos no pudo mantenerse debido a los cambios constantes de estrategia, y en el año 1989 la empresa sufrió una crisis económico-financiera. Esta crisis, estuvo motivada principalmente por el abandono de líneas, centrales y todo lo relacionado con la política comercial y de inversión de la empresa. A partir de este momento, los sucesivos directivos enfocaron las tareas hacia el proceso de privatización definitiva. El ajuste mencionado anteriormente le permitió a la empresa generar resultados operativos positivos aún en la época de la hiperinflación de 1989, como apreciamos en la figura 3.

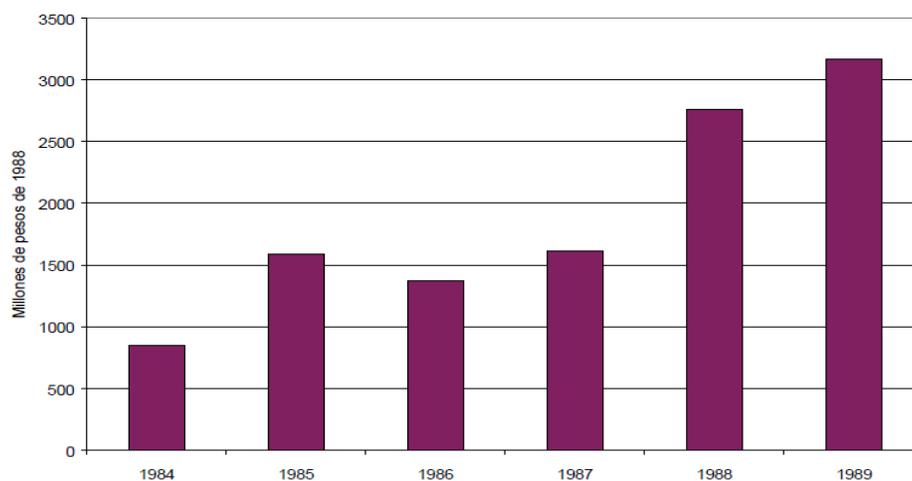


Figura 3. Entel: Resultados operativos 1984 - 1989. Fuente: Instituto de Economía de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). 1998



En ese año la utilidad bruta alcanzaba el 60%. Lamentablemente la empresa sufría los, ya mencionados, problemas en los resultados no operativos que generaban un desbalanceo económico. Luego de esto, en julio de 1989 se anunció la privatización de Entel y la empresa vivió un caótico proceso de cambio hasta su efectiva venta. Aquí, los resultados no operativos alcanzaron una cifra que rondaba los 11.000 millones de dólares y derivaba en una pérdida neta para la empresa de 8.400 millones de dólares en 1989.

Después de la privatización – Período 1.990 – 2.014:

En lo que respecta a la gestión pública de Entel, podemos afirmar que no existió una tendencia definida por mantener el valor de la infraestructura preexistente, independientemente de las gestiones que estuvieran a cargo. Esto quedó demostrado a fines de la década cuando el servicio que se le prestaba a los clientes era de bastante menor calidad que el que podían brindar las tecnologías en esa época. Esto no quiere decir que la administración pública no pueda prestar un servicio con las tecnologías acordes a las que se suceden en el mundo; de hecho hay varios ejemplos de provisión estatal con buenos estándares tecnológicos.

La privatización, de todos modos, generó la movilización de recursos suficientes para cambiar estructuralmente la oferta de telefonía en el país; aparecieron inversiones en todos los segmentos de la industria que generaron que se duplicara la penetración de líneas fijas y un crecimiento más que exponencial de las líneas móviles.

El impacto que tuvo la privatización de Entel puede verse claramente en dos hechos: el primero es que generó una de las corrientes de inversión más importante desde las reformas de 1989 y, el segundo, es que se considera este



caso como un caso testigo de las privatizaciones de la administración de Menem y la primer señal de parte de ese gobierno a favor del ingreso de capitales bajo la forma de inversión directa.

En lo que respecta a la regulación hay que destacar dos elementos que resaltan sobre el resto:

1. *Las metas obligatorias de cobertura, expansión y calidad:* este ha sido uno de los métodos que ha impuesto el gobierno para controlar el comportamiento de las empresas prestatarias, el otro ha sido la fijación de precios.

2. *Período de exclusividad:* Se fijó un período de exclusividad que marcó un hito importante para definir las inversiones por parte de las empresas. El objetivo principal que tenía la fijación de este período de exclusividad era incentivar a las empresas prestatarias a hundir capital para mejorar el servicio y la infraestructura; claramente lo ha logrado. A su vez, si analizamos que las empresas sobre cumplieron sus metas podemos verlo desde dos puntos de vista; uno es que el regulador subestimó el potencial del mercado y otro, más razonable, es que las empresas aprovecharon esta oportunidad única para poder consolidarse como un jugador clave en el futuro de un mercado que, bien se sabe, es muy dinámico.

La industria en la actualidad – Período 2.014 - Hoy:

Se ha generado, con el correr del tiempo, una revolución en las telecomunicaciones que se da a partir del surgimiento de internet. Este ha sido tan importante que la convergencia tecnológica es hoy una realidad, permitiendo que las clásicas aplicaciones (texto, audio, imágenes, etc.) convivan en una misma red.



Con este avance tecnológico se han ido modificando los hábitos de uso de los clientes, pasando a ser la computadora un medio para poder ver películas, videos, escuchar música y hablar por teléfono. Lo mismo ocurre en el caso de los teléfonos móviles, que han dejado de utilizarse solo para la voz y cada vez brindan más prestaciones, convirtiéndose en un dispositivo multimedia que permite, escuchar música, conectarse a internet, tomar fotos y ver videos o películas.

Mediante la digitalización de las redes se ha logrado obtener un uso más eficiente de las mismas, a menores costos y permitiendo el desarrollo de nuevos servicios y aplicaciones, tales como video a demanda, los foto y video logs (vlogs), las descargas y el *streaming* de video, plataformas personalizadas de televisión, entre otras. A partir de esto, los usuarios comienzan a hacer un uso interconectado de sus dispositivos, pudiendo atender una llamada mientras mira una película, o mirar su serie favorita mientras viaja hacia el trabajo.

También hay que destacar que las nuevas tecnologías, internet en particular, han ido generando la aparición de nuevos servicios. Si observamos el caso de la telefonía podemos apreciar como ha venido evolucionando hacia la VoIP (Voice Over Internet Protocol / Protocolo de voz sobre internet), optimizando la relación costo-beneficio enormemente. Algo similar ocurre con los servicios y contenidos audiovisuales.

Cuando comenzamos a observar estos avances tecnológicos y como impactan en los hábitos de los usuarios, no debemos dejar de lado que las normativas actuales están pensadas para los servicios y los usos tradicionales y no para los servicios brindados con las nuevas tecnologías; por eso es importante establecer un marco regulatorio más amplio que ponga en igualdad de condiciones a los distintos operadores.



Otra cuestión muy importante a tener en cuenta, es la movilidad que tienen hoy los servicios y cómo evolucionan a pasos agigantados, abriendo las posibilidades de soluciones móviles a la convergencia y servicios.

Estos cambios en la industria de las comunicaciones, van más allá de las diferencias de índole geográfico y territorial, y aquí nuestro país no está ajeno a la problemática que afrontan los gobiernos y los reguladores de otros países.

Como dijimos las telecomunicaciones avanzan muy rápido, y este continuo cambio requiere no sólo un acelerado proceso de inversiones (como mencionamos anteriormente), sino además una adecuación jurídica y regulatoria. Este es un difícil trabajo para los legisladores y reguladores, ya que deben intentar dictar normas suficientemente flexibles para que puedan perdurar en el tiempo a pesar del gran dinamismo con el cual se mueve el sector, evitando que dichas normas queden en desuso al poco tiempo de su sanción.

Aquí, y haciendo referencia a la adecuación regulatoria, creo importante mencionar la nueva ley "Argentina Digital"; la ley fue promulgada por el Congreso Nacional el día 19 de diciembre de 2014. Viene a reemplazar a la ley sancionada en 1972 y es una iniciativa que regula el sistema de telecomunicaciones y abre el mercado a las compañías telefónicas para poder brindar televisión por cable, aunque les prohíbe proveer televisión digital. Esta norma declara a las TIC como un "servicio público esencial y estratégico", y garantiza el "acceso igualitario" de los ciudadanos de todo el país.

Otra de las cuestiones importantes a tener en cuenta la momento de analizar la ley Argentina Digital es que las empresas que no tengan redes propias tendrán la posibilidad de alquilarlas a un precio regulado por el Estado.



Esta ley brinda la posibilidad a los usuarios de poder elegir el prestador que deseen, independientemente de si el proveedor no puede llegar por infraestructura. También obliga a las empresas a prestar acceso e interconexión a otros operadores e incluye desde redes troncales hasta bocas de acceso a los hogares.

Los servicios brindados estarán incluidos dentro de lo que se denomina "Servicio Universal" que tiene el mismo precio y calidad en todo el país.

Por último, la mencionada ley elimina el servicio telefónico de larga distancia y autoriza a la Autoridad Federal de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (AFTIC), a fijar los plazos y las localidades donde las telefónicas estarán impedidas de dar TV paga.

Otra de las cuestiones que ha generado el importante avance de las tecnologías, es la dificultad para definir los límites entre los sectores de las telecomunicaciones y la industria de difusión de contenidos audiovisuales. La difusión de los contenidos audiovisuales ya no son más independientes de las telecomunicaciones y, por el contrario, los contenidos ya no son materia exclusiva de algún sector en particular. Las redes IP, es decir, *Internet Protocol* que significa protocolo entre redes, están llevando a que ambos jugadores, las empresas de telecomunicaciones y las empresas proveedoras de contenidos audiovisuales, compitan por los mismos usuarios finales.



CAPITULO II: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EL MERCADO TIC EN ARGENTINA

En el presente capítulo se desarrolla el impacto que tiene la innovación tecnológica en la sociedad y en los negocios. Además, se analiza la situación actual del mercado TIC en Argentina, como fue su evolución en el país y cómo fueron las etapas de inclusión. Con esto se podrá tener una mayor claridad para entender porque las tecnologías se encuentran cada vez más al alcance de la sociedad en general y no sólo de una parte de ella como ocurría algunos años atrás. Se analizan, además, los factores económicos y el desempeño que tienen los principales rubros dentro del mercado TIC.

2.1. Innovación tecnológica

Como enuncian Harper, Garvin, Salem (2013) “La innovación es el proceso de desarrollar y llevar al mercado nuevos productos, servicios, ideas o soluciones a los problemas. Esto está en contraste con la invención, que es el desarrollo de nuevos dispositivos, métodos o técnicas. Las invenciones no son necesariamente innovaciones. Para que una invención sea una innovación, debe ser introducida en el mercado y ser generalmente aceptada.” A su vez aclara que la tecnología está fuertemente ligada a la calidad de vida de la sociedad. Para comprender la innovación, además de comprender el negocio y la tecnología, hay que comprender cómo la sociedad responde a estos cambios.

Al momento de innovar es importante tener en cuenta que la innovación puede ser cara, pero este costo puede ser menor a no hacerlo. Es decir, desarrollar productos innovadores puede ser costoso y no garantiza el éxito, de hecho, según enuncian, Garvin, Salem (2013), el 75% de los nuevos productos fallan en el mercado. Cuando se dice que el costo de no innovar puede ser más caro, se está



refiriendo a que se corre el riesgo de ser superados por la competencia en este aspecto, y eso podría ser más caro que el lanzamiento de nuevos productos. Por lo tanto, es importante comprender la innovación para garantizar el éxito del negocio.

La innovación viene acompañada con progreso, genera nuevas oportunidades y transforma las sociedades. En la figura número 4, se muestra cómo la innovación se correlaciona con el empleo.

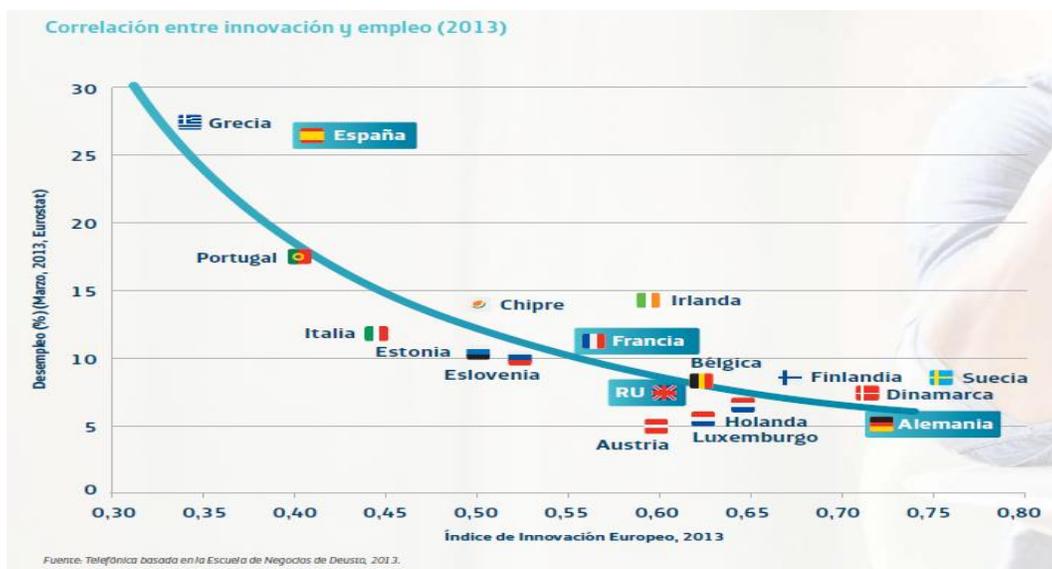


Figura 4. Correlación entre innovación y empleo. Fuente: Manifiesto digital de Telefónica basada en la escuela de negocios Deusso.

A medida que el índice de innovación aumenta, el desempleo disminuye en forma general en los diferentes países. Por ejemplo, podemos observar que países como Alemania, Suecia o Dinamarca que son países fuertemente innovadores tienen una tasa de desempleo bastante menor que países que no tienen un alto grado de innovación, como por ejemplo, Grecia, España o Portugal.



2.2. El mercado TIC en Argentina

Al momento de analizar el mercado TIC en Argentina se debe tener en cuenta la importancia que tienen a mediano y largo plazo las -necesarias- mejoras en la distribución del ingreso y la educación, la reducción de la brecha analógica, y el escenario político y económico. De estos factores va a depender que haya una mayor o menor adopción y sobre todo un “uso con sentido” (apropiación individual y social) de las TIC hasta que la base de la pirámide sea incluida contribuyendo de esta manera a la mejora en la calidad de vida de las personas.

De todos modos, los motores principales de la penetración, seguirán siendo los nuevos dispositivos de acceso, las nuevas tecnologías de conexión, la movilidad y la convergencia. Es decir que la aparición de nuevos dispositivos, y la convergencia de la televisión digital e interactiva serán los que lleven la inclusión de las personas a sus máximos niveles. También es importante al momento de analizar esta situación, la aparición del estado, no sólo aplicando el marco regulatorio correspondiente, sino además, siendo un usuario intensivo e inteligente de las TIC, informatizando procesos y trámites en todos sus niveles, pasando a ser un elemento dinamizador de la base de la pirámide social y en las pequeñas empresas.

Se puede afirmar que la reducción de la brecha digital en los últimos años ha disminuido fuertemente, sin importar como se mida este fenómeno.

En sus comienzos, la primera mitad de la población había sido conectada gracias a las posibilidades que le brindaba el mercado, a su perfil socio-demográfico, a las inversiones y a las acciones de los operadores. En cambio la segunda mitad de la población, el segmento de ciudadanos/usuarios de bajos ingresos, se fue



reforzando, además, con diferentes políticas de inclusión. Ampliaremos esta información más adelante cuando veamos las etapas de la inclusión en Argentina.

Analizando los datos numéricos del mercado TIC en Argentina se puede afirmar que ha crecido más del 20% anual en promedio en el reciente quinquenio, es decir, que si lo comparamos con el crecimiento nominal del PBI, observamos que ha tenido un crecimiento más que proporcional que el mismo.

Analizando los ingresos que genera el mercado TIC en Argentina, se observa que, en su conjunto, alcanzó los 126 mil millones de pesos en el año 2013. Las telecomunicaciones representan 84 mil millones de pesos (dos tercios del total) y los 42 mil millones restantes los generó la informática.

Por otra parte, el 1,3% de la población económicamente activa del país (PEA) pertenece al sector de las TIC. Al ser un número tan pequeño, deja en evidencia la alta productividad que tienen el conjunto de empresas que ofrecen TIC lo cual puede deberse a la alta calificación laboral que tienen quienes trabajan en el sector, el alto grado de formalidad y su valor agregado.

Analizando los ingresos que genera el mercado TIC, se observa que independientemente del crecimiento generado post-crisis del 2001, en el 2007 las ventas totales superaron el máximo alcanzado en el 2001 medido en dólares. Es decir que el crecimiento observado es genuino. En los últimos 3 años y teniendo en cuenta la alta inflación, el crecimiento en pesos se relativiza dependiendo de la tasa que se considere.

La figura número 5 muestra el desempeño y variación anual en pesos de los grandes rubros integrantes del mercado TIC. En el rubro Tecnología Informática se han considerado las ventas totales en el mercado doméstico de hardware,



insumos, software y servicios informáticos. En Telecomunicaciones se incluye la telefonía fija y móvil, local, internacional e interurbana, los servicios de *trunking & paging*, transmisión de datos y abonos de acceso a Internet, e inversiones en infraestructura de comunicaciones.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado de TI	14.850	17.203	21.545	28.321	35.407	43.498
Mercado de Telecomunicaciones	29.600	33.000	39.513	52.265	68.098	82.971
Total Mercado TIC	44.450	50.203	61.058	80.586	103.505	126.469
% de crecimiento interanual	23,3	12,9	21,6	31,9	28,4	22,0

Figura 5. El mercado TIC en números (en millones de pesos). Fuente: CICOMRA (2015). El impacto de las TIC en la economía y la sociedad. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina

Por otra parte, poniendo foco en los subsectores de internet y telefonía celular se observa un importante incremento. La telefonía móvil, dejando de lado la venta de equipos, representa una gran parte del total del rubro de telecomunicaciones. Como se puede observar el sector tiene un crecimiento promedio del 20% y se hace difícil, debido al cambiante escenario político y económico mundial, pronosticar el crecimiento que tendrá el sector en los próximos años.

Según el estudio de CICOMRA (2015), *El impacto de las TIC en la economía y la sociedad*, Se espera que para los próximos años el sector mantenga las tasas de crecimiento o inclusive las supere.

Este mercado tiene la particularidad que a pesar de las crisis, siempre ha mostrado gran fuerza y resiliencia, pero también ha mostrado ser muy sensible a las devaluaciones del dólar, a las caídas del consumo individual en sus productos y servicios masivos u hogareños, y también a la reducción que sufren las inversiones corporativas y en PyMEs.



2.3. Difusión de las TIC en Argentina: Etapas

Etapas de la inclusión digital en Argentina:

Para poder comprender mejor como ha evolucionado la inclusión digital en la Argentina, el análisis se realizará por etapas:

a) Etapa Mercado: Es *una primera etapa* impulsada por el mercado. Argentina tiene una gran proporción de su población de clase media interesada en cuestiones culturales y tecnológicas. Esta primera etapa abarca desde 1983 hasta comienzos de la crisis del 2000/1;

b) Etapa Transición: Es *la etapa de la crisis*, que comienza en el 2001 y finaliza en el 2004, y que debilitó el consumo y desaceleró la inclusión digital que venía sucediéndose hasta ese momento. Es en esta etapa cuando el consumo de internet se presta, en un gran porcentaje, mediante los cibercafés. Estos cumplieron un papel muy importante ya que el 44% de la población los utilizaba como medio para acceder a internet.

c) Etapa Políticas: Es *una etapa, posterior a la crisis*, que comienza en el 2004 y continúa hasta la actualidad. Esta etapa presenta 3 características; la primera es la continuación del despliegue de la infraestructura, la digitalización de las redes, el subsidio de los equipos celulares, entre otras acciones. Comenzó a darse una situación particular cuando los usuarios comenzaron a protagonizar una expansión, una imitación a gran escala, que generó un fuerte incremento en la adopción de las tecnologías, favorecido por el surgimiento de las redes sociales. Esto se extendió también a las PyMEs que al igual que las personas comenzaron a actualizar y adoptar las nuevas tecnologías. La segunda característica de esta etapa es que comenzaron a aparecer diferentes planes de inclusión digital. Estos



planes fueron impulsados tanto por el Estado Nacional, como así también en algunas provincias como San Luis, La Rioja y otros tantos municipios.

A continuación, en la figura número 6, podemos ver en el gráfico las diferentes etapas de inclusión, cuáles son las motivaciones y los principales usos. Además podemos observar cómo evolucionó la cantidad de usuarios de internet y el parque de PCs en uso. Cabe destacar como entre 2011 y 2015 se ha generado un crecimiento exponencial con más de 20 millones de PCs y una penetración mayor al 90% de usuarios de internet.

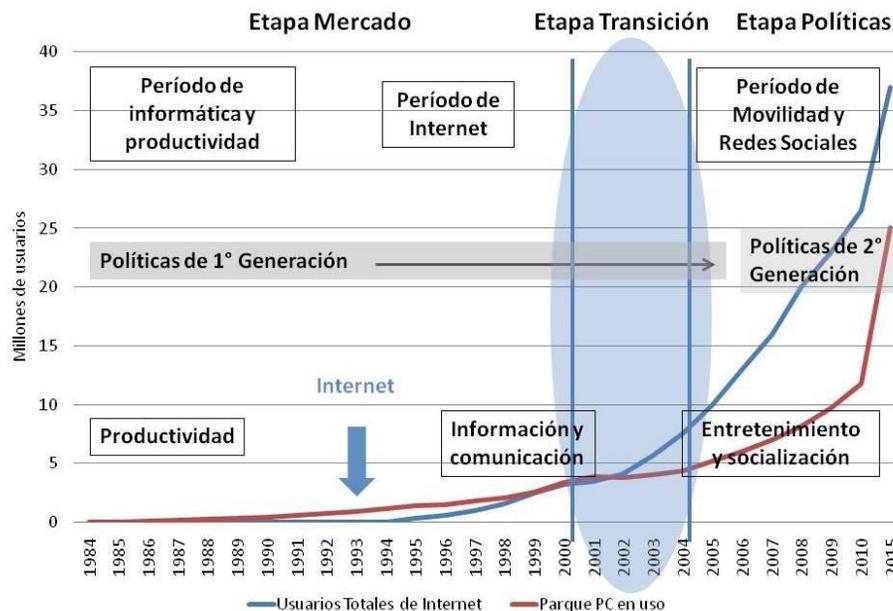


Figura 6. Etapas de la difusión de las TIC en Argentina. Fuente: CICOMRA.(2015). El impacto de las TIC en la economía y la sociedad. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina

Desde los comienzos de este proceso (1983) existieron políticas nacionales vinculadas a este tema, pero salvo la desregulación de las telecomunicaciones, ninguna impactó directa y claramente en la inclusión digital. Podríamos denominar a estas políticas TIC, políticas de 1° generación.



Podemos diferenciar a las políticas nacionales en dos:

1. Políticas de primera generación: Son las políticas, vinculadas a este tema, que se anunciaron desde 1983 pero que, salvo la de la desregulación de las telecomunicaciones, ninguna impacto directa y claramente en la inclusión digital. Las políticas como la informatización de organismos claves, guías de trámites, creación de portales y otras, tienden a una reingeniería de los procesos burocráticos y organizacionales, y a mejorar los canales de comunicación con el ciudadano.

2. Políticas de segunda generación: Estas políticas aparecen en la tercera etapa de inclusión y se destacan dos programas nacionales: Conectar- Igualdad y Argentina Conectada. Estas políticas de segunda generación tienen como objetivo mejorar la infraestructura y los dispositivos para lograr la inclusión de las regiones más alejadas y la base de la pirámide.

La tercera característica, está directamente relacionada con la informatización de organismos claves, la creación de portales de compra-venta y guías de trámites entre otras cuestiones.

Como mencionamos al inicio de este trabajo, existen ciertos aceleradores del uso de las TIC, ya sea por parte de la sociedad o de las organizaciones privadas o públicas; estos aceleradores que comienzan a manifestarse son: Big Data, Internet de las cosas, nuevas redes sociales verticales (son aquellas redes sociales que se caracterizan por estar especializadas en un determinado tema y por acercar a aquellos usuarios con intereses similares), aplicaciones geo-referenciales, nuevos formatos de dispositivos y la red 4G o LTE.



Para el 2016 se espera que el 90% de la población argentina se encuentre conectada, pero no hay que dejar de lado la importancia que tienen las brechas que existen. La brecha digital (se refiere a la brecha de infraestructura y de dispositivos para la conectividad) que venimos mencionando, está acompañada por la brechas analógicas y la brecha “axiológica”. La brecha analógica es aquella relacionada principalmente con la educación, el acceso a un trabajo digno y la redistribución del ingreso. Por otra parte, la brecha “axiológica” incluye los valores, las creencias, las actitudes y los deseos que tienen las personas e influyen a la hora de utilizar las TIC con fines productivos. Estas tres brechas están íntimamente relacionadas y se condicionan entre sí; es por esto que la inclusión digital debe acompañarse con una igualdad en el acceso a la educación, al trabajo, con las expectativas y los valores positivos que influirán en el uso de las TIC. No deben tratarse de manera independiente, sino de manera integrada para mejorar la situación digital del país.

CAPITULO III: PERFIL DEL USUARIO DE INTERNET EN ARGENTINA:

En este capítulo se detalla el perfil que tienen los usuarios de internet; analizando las diferentes generaciones y como éstas utilizan el servicio de internet en los diferentes dispositivos, como se comunican y con qué frecuencia, cuáles son las principales vías que utilizan para ello en la actualidad, como sociabilizan mediante las redes sociales y como son los hábitos a la hora de comprar por internet.

3.1. Nuevas formas de comunicarse

La constante conexión que tienen los clientes en sus dispositivos celulares, acompañados por la instantaneidad de la comunicación ha modificado fuertemente



la forma en la cual las personas se comunican, pasando a ser la vía principal el servicio de mensajería instantánea, utilizada por el 89% de los usuarios. Si se analiza el comportamiento en función a la edad, podemos observar que la penetración de este tipo de servicios aumenta a medida que desciende la edad, alcanzando un 98% entre la generación de nativos (Aquellas personas menores de 20 años), dejando en claro las preferencias de los sectores más jóvenes a la hora de comunicarse.

A continuación en la figura número 7 se puede observar que los principales mensajeros utilizados son Facebook Chat con un 82% de usuarios que lo utilizan y Whatsapp con un 50%. Facebook Chat tiene dos grandes puntos a su favor: 1) ser un servicio ofrecido por la red social más importante del mundo y, 2) ser una aplicación multiplataforma, dado que nos podemos conectar mediante el Smartphone, la Tablet o la PC.

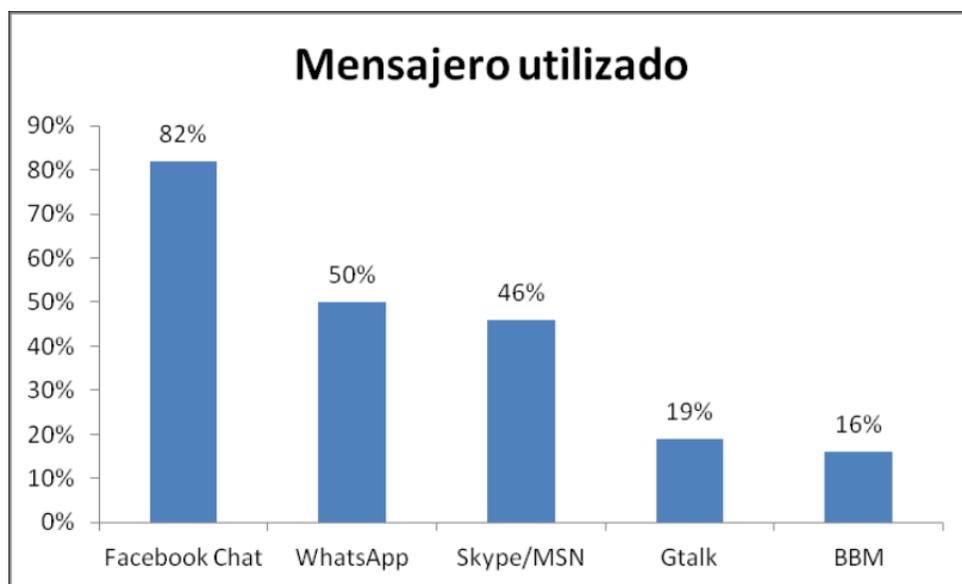


Figura 7. Mensajero Utilizado Fuente: Carrier y Asoc (2013). Usuario On Line Argentino (Investigación de consultoría).



En los inicios de la era de internet, el mail fue el servicio dominante, siendo la profesional su principal forma de uso. Esto ocurría porque la conexión no era constante como es en la actualidad, es por esto que hoy en día su uso pierde fuerza fuera del área profesional y, a pesar que el 98% de los usuarios tiene una cuenta activa, sólo las dos terceras partes de ellos lo utilizan diariamente.

Por otra parte, el uso de VoIP crece muy rápidamente llegando al 50% de utilización entre los usuarios. Como es de esperar, su uso aumenta en el caso de los nativos y los niveles socio-económicos más altos. Este tipo de servicio se utiliza tanto para llamadas internacionales como así también para llamadas locales, siendo estas últimas realizadas por el 45% de los usuarios en general y un 59% en el caso de los nativos.

3.2. Uso de redes sociales

Las redes sociales son un fenómeno que viene en amplio crecimiento en los últimos años, basta decir que el 90% de los usuarios afirma participar en alguna de ellas.

La principal red social es, sin dudas, Facebook que tiene una penetración del 96% entre los usuarios que participan de alguna red social. Luego, aparece Twitter con un 20% de estos usuarios, muy por debajo de Facebook. El total de usuarios que utilizaban Facebook en abril del 2013 es de 19 millones, mientras que 4 millones usaban Twitter en ese momento.

Twitter se ideó como una red social para ser utilizada en el teléfono celular, es por este motivo que tiene una penetración mayor entre quienes se conectan de esta forma. LinkedIn, por otra parte, tiene un importante crecimiento entre los nativos, dado que muchos de estos son adultos totalmente inmersos en la vida laboral.



Existe una particularidad con respecto a la presencia que tienen las empresas en las redes sociales, y es que los valores que indican la utilización de los usuarios para buscar información de las mismas o contactarse con ellas ha sufrido una disminución en los últimos años. Los principales motivos por los cuales los usuarios “siguen” a las empresas en las redes sociales, están dados por: estar al tanto de los nuevos productos (74%), informarse sobre descuentos y promociones (70%) y recién después tener acceso a soporte/atención al cliente (54%). En los tres casos, las mujeres se muestran más activas que los hombres. Se sigue prefiriendo el contacto más directo a la hora de elegir el medio de comunicación con las empresas.

3.3. Internet y la transformación de la TV:

Al momento de analizar el impacto que internet tuvo sobre la televisión, vale decir que el 88% de los usuarios tiene algún servicio de televisión paga, ya sea por cable o de manera satelital, pero esto no impide que los clientes utilicen, además, algún sistema de video bajo demanda como Netflix, Arnet Play u On Video¹. De estos usuarios que poseen algún servicio de video bajo demanda, las dos terceras partes tiene Netflix.

El *Streaming* se refiere a una corriente continuada que fluye sin ninguna interrupción y, generalmente, se aplica para las situaciones en las que el cliente consume el producto mientras que se descarga, generalmente un archivo de audio o de video. Esta es otra manera que utilizan los usuarios para acceder a este tipo de contenidos, siendo utilizado por el 30% de los usuarios, aunque su uso descende con la edad.

¹ Los servicios de Netflix, Arnet Play u On Video son servicios de video bajo demanda que permiten a sus clientes poder ver contenidos *on line* como series, películas, etc., en diferentes dispositivos.



Otra de las formas es mediante la descarga de archivos de video, como películas y series, siendo estos la cuarta parte de los usuarios totales. Aproximadamente un tercio de los usuarios que descargan archivos de videos o series lo hacen diariamente.

3.4. Multitarea o la convivencia de la TV con internet

Hay un tipo de uso que surge de internet pero que puede convivir con la televisión tradicional y está dado porque el 50% de las personas que realizan streaming, recurre a internet para ver los contenidos que no pudo ver en la televisión, mientras que un 31% vuelve a ver por internet contenidos que vio por la televisión, y sólo el 16% dejó de ver en la televisión lo que vio en internet.

También ocurre que los usuarios utilizan ambas cosas al mismo tiempo, es decir, utilizan internet mientras miran televisión. Esto es más habitual entre los nativos y los adultos. Los principales usos que se dan de esta manera son, sin dudas, las redes sociales (Facebook y Twitter).

Es interesante analizar las diferencias que hay al momento de elegir la herramienta de comunicación entre las diferentes generaciones, como se observa en la figura 8. Se observa claramente que mientras Facebook y los mensajeros instantáneos son priorizados por los nativos, los mensajes de texto y la voz son los preferidos de los más adultos.

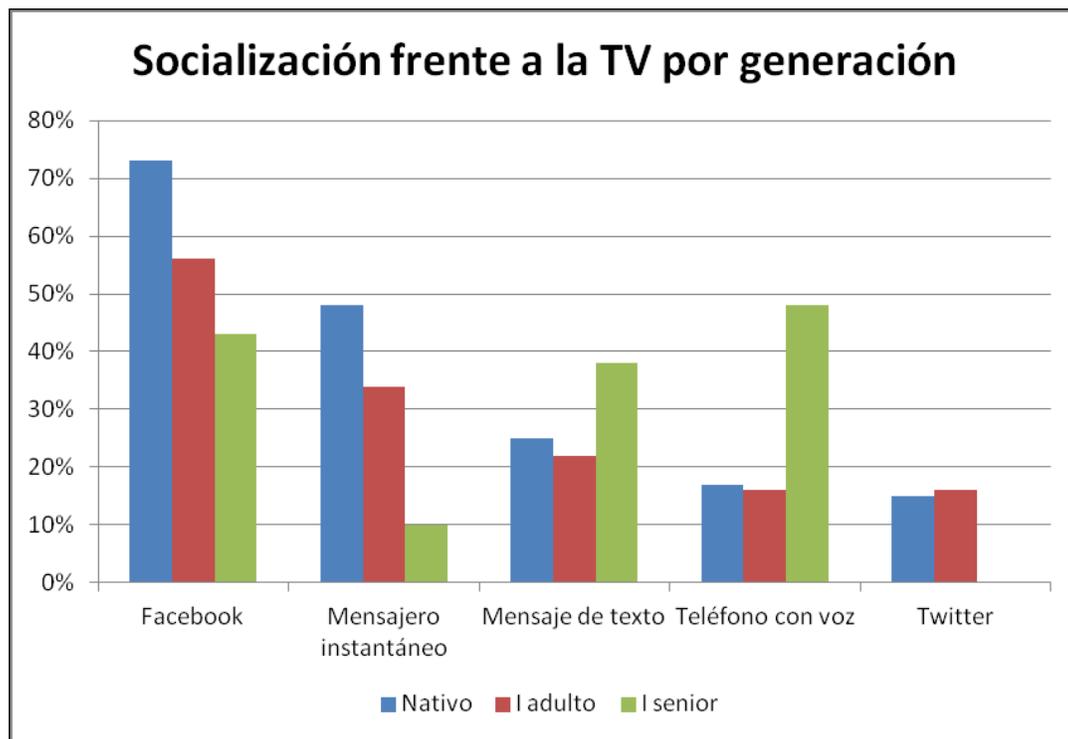


Figura 8. Socialización frente a la TV por generación. Fuente: Carrier y Asoc (2013). Usuario On Line Argentino (Investigación de consultoría).

3.5. Internet en el celular

En los últimos años la cantidad de usuarios que poseen internet en su celular ha ido creciendo notablemente, siendo el 61% de los usuarios que poseen celular. Si se analiza generacionalmente se observa que los valores descienden a medida que aumenta la edad. A su vez, en los hogares que no tienen internet, la penetración es del 82%.

El principal motivo por el cual los clientes utilizan internet en su celular está dado por la socialización y la mensajería que, como vimos, están cambiando la forma en la que nos comunicamos.



3.6. Impacto en los hábitos a la hora de comprar

Otra de los usos que viene en crecimiento es la compra on line. El 40% de los usuarios utiliza internet para realizar compras online, siendo los hombres adultos los usuarios más habituales. Cuanto más alto es el nivel socio-económico más se utiliza la red para comprar y buscar productos o servicios.

Como podemos observar al analizar este capítulo, hay importantes cambios en la forma en la cual las personas se comunican, pasando a ser la mensajería instantánea la principal vía de comunicación siendo utilizada por el 89% de los usuarios. Esto impacta directamente en el negocio de las empresas de telecomunicaciones. Además, queda claro que los clientes son ahora quienes deciden sobre que programas de televisión desean ver y en qué momento desean hacerlo. También queda claro que los usuarios están realizando cada vez con mayor frecuencia compras *on line* y menos presencialmente.

En definitiva, podemos concluir que hoy los clientes interactúan de manera distinta con las empresas y son éstas las que deben adaptarse a ellos.

CAPITULO IV: CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DIGITAL DE LAS TELCO

Este capítulo se centra en la importancia que tiene la estrategia para las empresas de telecomunicaciones. Estas forman parte de la revolución tecnológica en la que vivimos, ya que dicha revolución surge en el seno de estas empresas.



Se realiza una distinción entre las estrategias de las empresas integradas o multinegocio y las que se enfocan en un solo tipo de negocio o actividad, denominadas especialistas.

También se analizan los cambios regulatorios y tecnológicos que han modificado la cadena de valor tradicional de las telecomunicaciones.

4.1. Definiciones de Estrategia

La estrategia es un concepto que a lo largo de los años ha ido modificándose. Según Drucker (1950), la estrategia responde a dos preguntas donde una está referida a preguntarse ¿Qué es nuestro negocio? Y otra orientada a responderse ¿Qué debería ser?

Ansoff (1965) describió a la estrategia como “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.

Por su parte, Mintzberg (1990) la describió como “un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento”. Porter, en el mismo año (1990), dijo al respecto: “La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Haciendo foco en el papel que cumple la estrategia en el sector de las telecomunicaciones es importante aclarar que no varía mucho del impacto que genera en otras industrias, pero si hay cuestiones particulares que hay que analizar.



El sector de las telecomunicaciones, como tantos otros sectores económicos, ha disfrutado del impacto que ha generado en el mundo empresarial la introducción acelerada de las TIC. Se han reducido los costos de almacenar, transmitir, y manipular información de manera vertiginosa. Esto ha generado cambios, tanto en la organización interna, como así también en términos de estructura vertical u horizontal de los sectores económicos. Este impacto, de todas maneras, ha sido común al mercado empresarial en general y no sólo en el sector de las telecomunicaciones.

4.2. Cambios en la estrategia de las TELCO's

Lo que si hay que destacar del sector de las telecomunicaciones es que la revolución de las TIC ha tenido lugar en el seno propio del sector y ha modificado profundamente sus parámetros convencionales.

Hay 4 características que tiene esta revolución tecnológica y que marca de un modo determinante la evolución de la competencia. Estas 4 características son:

1. Surgen nuevas tecnologías para la transmisión y transporte de la información. Por ejemplo, conmutación por paquetes, telefonía móvil digital y fibra óptica. También aparecen nuevas tecnologías para el acceso de los usuarios, como por ejemplo, ADSL, cablemodem y acceso por radio.
2. La amplia gama de tecnologías existentes ofrece nuevas y variadas prestaciones, por ejemplo, en el caso de acceso a Internet por satélite.
3. Dichas tecnologías tienen unas estructuras de costos muy diferentes.
4. Se ha producido una convergencia de los sectores del software y las comunicaciones, que está dado por la digitalización de las redes y las nuevas



tecnologías de conmutación. Por esto, es importante comenzar a tener en cuenta aspectos como el control de estándares, que empieza tener un papel primordial en el mundo de las telecomunicaciones.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede afirmar que el cambio tecnológico ha sido el primer motor para transformar el mundo de las telecomunicaciones. Podemos resumir estos cambios más importantes en tres:

1. Aparecen nuevos sistemas de comunicación que responden a reglas bien diferentes a las de la telefonía convencional. Por ejemplo, los teléfonos móviles.
2. Incluso en la telefonía fija, las nuevas tecnologías cambian radicalmente los fundamentos económicos del subsector de transmisión (IP y fibra), como también en el ámbito del acceso
3. Hay una importante disputa que se genera por la digitalización de la red, y tiene que ver con la provisión de la inteligencia de dicha red y la captación de valor que se genera a través de ella. Esto es lo que genera la convergencia entre las distintas empresas que integran el mundo de la información; por ejemplo las empresas de comunicaciones, equipos, software y también las empresas de medios.

El segundo motor que ha tenido un fuerte impacto en la transformación de las telecomunicaciones convencionales es la desaparición de los monopolios. Este proceso de apertura a la competencia se inició en los años 80 en los países anglosajones y en los 90 en la Unión Europea. Esta apertura es una consecuencia del movimiento de liberación de la actividad económica que predomina en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) en los últimos 20 años.



Otros elementos que hay que tener en cuenta son los cambios regulatorios y tecnológicos que han modificado la cadena de valor convencional de las telecomunicaciones. Por un lado, la digitalización y la libertad de entrada en los negocios de servicios y redes han segmentado fuertemente el negocio. Por el otro lado, la gran cantidad de contenidos digitales han “alargado” la cadena de valor incluyendo en su origen un par de nuevas actividades: se generaron contenidos digitales y se empaquetaron para ofrecerse como servicios utilizando las redes, como se muestra en figura número 9:

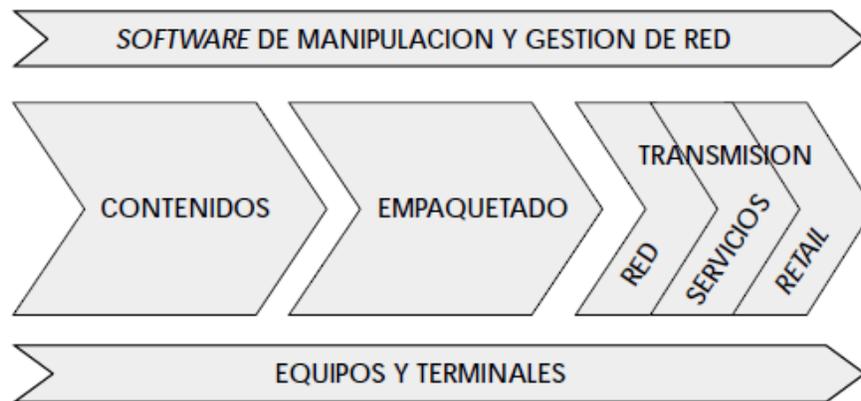


Figura 9. Extensión de la cadena de valor. Fuente: Gual y Ricart (2001), página 91.

Por otra parte, el negocio de transmisión se ha dividido en la operación de red, provisión de servicios de transmisión y venta final de servicios al cliente.

Además, de alargarse, la cadena de valor se ha ensanchado, pasando de actividades tradicionales relacionadas con las telecomunicaciones, a ser partes esenciales de este nuevo sector emergente. Es decir que la nueva cadena de valor, incluye ahora a sectores afines a la fabricación de terminales y equipos (por



ejemplo, Nokia, Ericsson, Alcatel o Motorola), por un lado, y software de usuarios y redes por otro (Cisco, Nortel, etc.).

Esto genera un traspaso de los límites tradicionales del sector. En esta situación, empresas que tradicionalmente han llevado adelante el negocio de telecomunicaciones (transmisión) han incorporado el negocio de empaquetado e incluso de contenidos (Telefónica con Terra-Lycos y Endemol). Por otro lado, operadores que pertenecen al negocio del software comienzan a introducirse en el negocio del empaquetado (Microsoft) o fabricantes que se introducen en la provisión de servicios, además de la pura fabricación (Nortel).

Al momento de considerar las diferentes estrategias que tienen estas empresas es muy importante hacer una distinción entre aquellas que optan por una estrategia de empresa integrada o multinegocio y aquellas que enfocan su actuación a un sólo tipo de negocio o actividad y que podrían denominarse especialistas.

Las empresas integradas o multinegocio se encuentran presentes en casi la totalidad del sector, ya que son parte de los negocios de transmisión y empaquetado. Aquí podemos incluir a empresas como AT&T, France Telecom, Deutsche Telekom, entre otras. En general incluyen, no solo una amplia cartera de negocios, sino además, una elevada cobertura geográfica, en algunos casos abarcando incluso el negocio de los contenidos como es el caso de Telefónica.

A su vez, podemos afirmar que la estrategia de este tipo de empresas está sujeta a riesgos importantes. En algunos casos, como en el del grupo Telefónica, se ha optado por dinamizar la gestión, dando importantes grados de libertad a los diferentes negocios; esto permite un ajuste a los cambios registrados en el mercado. Otras empresas, como AT&T o BT (empresa de servicios de



telecomunicaciones multinacional británica, con sede en Londres) se han visto obligadas a proceder a una desagregación de la empresa.

Hay 3 grandes retos que estas empresas deben superar:

1. Conseguir la excelencia en cada una de las fases de la cadena de valor en las que operan. Si existe una baja eficiencia en alguna de las fases de la cadena de valor puede perjudicar la rentabilidad obtenida en otras fases, siendo solo sostenible con rentabilidades extraordinarias que se pueden obtener en aquellas partes del sector en las que existe el monopolio natural.
2. Muchas de estas empresas integradas son grandes compañías, en general antiguos monopolios que deben superar su inercia histórica para adaptarse al cambiante mundo de las TIC, dinamizando la gestión de los negocios individuales y de la propia cartera de negocios.
3. Deben tener culturas empresariales muy diversas, dado que no es lo mismo gestionar, por ejemplo, un negocio de redes que un negocio de portales.

En resumen, el éxito de estas empresas va a estar dado por el desarrollo de una estrategia corporativa efectiva.

La corporación tiene sentido, siempre y cuando, aporte valor a las unidades de negocio. Si esto no es así, hay que desagregar la empresa para que las unidades de negocio compitan por separado en cada fase de la cadena de valor.

La corporación añade valor si facilita, mediante el tamaño, los recursos financieros, etc., la reorganización rápida de la cartera de negocios a medida que cambian las circunstancias competitivas.



La corporación debe ser dinámica en lo que respecta a la adquisición y venta de sus actividades para poder irse adaptando ágilmente. Esto puede enfrentarse con la dificultad de gestionar grandes corporaciones diversificadas.

Volviendo a las empresas que adoptan una estrategia de especialistas, éstas deben centrar su actividad en alguna dimensión competitiva relevante del sector.

Las empresas especialistas centradas en servicios, como Vodafone o Colt Telecom, apuntan a conseguir la máxima cuota de mercado en un determinado producto o servicio, mediante la explotación al máximo de las economías de escala. Una vez alcanzado este objetivo buscaran diferenciarse convirtiéndose en líderes de producto.

Las estrategias de este tipo de empresas tienen riesgos asociados, directamente, a la falta de presencia en otros eslabones de la cadena de valor.

Es decir, cuando las estrategias están enfocadas a empresas globales puede ser negativo si algunos de los activos complementarios no pueden controlarse correctamente por la empresa; por ejemplo, los servicios de telefonía móvil.

También es importante tener en cuenta, a futuro, que hay dos características del emergente sector de las TIC que probablemente van a continuar siendo relevantes en los próximos años:

1. La particular competencia que se da en el sector, que se conforma de muchos segmentos que tienen características competitivas propias pero que, al mismo tiempo, tiene segmentos de gran importancia en los que las condiciones competitivas favorecen a la monopolización del mercado. Es poco probable que la evolución tecnológica de los próximos años atenúe la importancia de estos factores competitivos singulares. En los próximos años, se cree que las principales



decisiones estratégicas de las empresas del sector van a seguir pasando por adoptar una tecnología propia o un estándar abierto, o por la compatibilidad de los nuevos productos y servicios. Otro tema muy importante a tener en cuenta es la capacidad que tienen que tener las empresas para poder conseguir amplias bases de clientes que les permitan explotar las economías de red y escala.

2. Hay una amplia variedad de estrategias que le permiten a las empresas competir de un modo efectivo en el sector. El acentuado ciclo económico que viene viviendo el sector entre 1995 y 2001 deja en claro que las empresas a las que mejor le ha ido, son aquellas que adoptan toda la gama de estrategias que se mencionan anteriormente, y aquí incluimos a empresas integradas, como Telefónica, también a especialistas en alguna fase de la cadena de valor, como es el caso de AOL que es especialista en servicios o a los especialistas en una gama de clientes como Cable and Wireless (una empresa de telecomunicaciones de servicio completo con sede en Londres).

DESARROLLO EMPÍRICO – METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación es de diseño no experimental, de tipo descriptiva con la realización de un caso único de estudio bajo la modalidad etnográfica. Como enuncia Flyvbjerg (2011) un estudio de caso único es un examen detallado de un solo ejemplo que se puede usar en las fases preliminares de una investigación para generar hipótesis. Como menciona el autor, el estudio de casos es ideal para la generalización utilizando la “falsación”; esto hace referencia a que si una sola observación no se ajusta a la proposición, esta se considera no válida y deber ser revisada o rechazada. Un ejemplo de esto es el famoso caso del cisne negro que echó por tierra la teoría que aseguraba que todos los cisnes eran blancos.



El caso de estudio es una empresa del sector de telefonía fija y móvil, Telefónica de Argentina. El análisis de la empresa consiste en presentar la información general de la empresa, es decir, su presencia a nivel mundial, la cantidad de empleados y la composición de su nómina y, por último, cuáles son las principales marcas que posee la empresa a nivel mundial.

Asimismo se analiza su participación en el mercado digital, aclarando cómo inició su camino en este aspecto, cuáles son las principales aplicaciones digitales que posee en la actualidad, como es su presencia en las redes sociales y como sus clientes interactúan mediante el sitio web de la empresa.

Además, se desarrollan las características de la principal competencia y sus aplicaciones digitales y, por último, se explica cuál es la estrategia de la empresa y sobre que se apoya para poder llevarla adelante.

Una vez analizado el caso de la empresa Telefónica, y su competencia, se presentan cuáles son los resultados de la investigación de campo realizada exclusivamente para este trabajo. Los instrumentos utilizados son:

- Encuestas a usuarios de telefonía celular: Se realizaron un total de 182 encuestas. La población está conformada en un 76% por personas de entre 19 y 34 años. El 97% de la población bajo análisis posee internet en su celular y, el 70% de ellos, posee internet desde hace más de 3 años en sus teléfonos celulares. Estas fueron realizadas de manera aleatoria, sin ningún tipo de direccionamiento, para evitar sesgos al momento de generar las conclusiones.



- Entrevistas a personas directamente relacionadas con la innovación tecnológica: Se realizaron un total de 4 entrevistas a personas consideradas expertas en el conocimiento de las nuevas tecnologías y el impacto que las mismas tienen en las personas. Estas personas son: Carlos Lauría, jefe de Innovación en Telefónica de Argentina, Ignacio Forciniti, eHealth Global Product Manager en Telefónica de Argentina, Alejandro Salevsky, gerente global de inteligencia comercial en Telefónica de Argentina, Diego Soto, Jefe de Marketing en Telecom Argentina.

CAPITULO V: TELEFONICA EN LA ACTUALIDAD

5.1. Información general:

El Grupo Telefónica tiene, en la actualidad, presencia en 21 países, con una fuerte participación en España, Europa y Latinoamérica, como puede observarse en la figura 10. En Latinoamérica concentra la mayor parte de su estrategia de crecimiento.



Figura 10. Participación de Telefónica en el mundo. Fuente: Recuperado de <http://www.telefonica.com>

Además posee un promedio de 120.000 empleados. El importe neto de la cifra de negocios (ingresos) es de 50.377 millones de euros en enero-diciembre 2014 y más de 341 millones de accesos totales a diciembre de 2014: más de 274,5 millones de accesos de telefonía móvil; 36,8 millones de accesos de telefonía fija; más de 18,15 millones de accesos de datos e Internet y 5,1 millones de accesos de televisión de pago.

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales, la compañía *se está transformando en una 'Telco Digital'*, lo que le posiciona muy favorablemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y capturar el crecimiento en nuevos ingresos.



Telefónica es una empresa totalmente privada que cuenta con más de 1,5 millones de accionistas directos y que cotiza en el mercado continuo de las bolsas españolas y en las bolsas de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.

5.2. Empleados de Telefónica:

A finales de 2013, el Grupo Telefónica contaba con más de 126.000 empleados de los que menos de un 1% eran directivos. La plantilla ha visto disminuido en un 4,9% su tamaño con respecto al año anterior, en línea con la transformación de la compañía hacia una estructura más simple.

Además, Telefónica apuesta por las contrataciones fijas: el 94% del personal tiene contratos laborales indefinidos y la cifra de mujeres en plantilla se sitúa en el 38%. Además, el número de directivas aumenta cada año llegando en 2013 al 21%, es decir, un incremento de 1,7 puntos porcentuales respecto al año anterior.

La Diversidad es un factor clave, Telefónica cuenta con más de 105 nacionalidades diferentes en todo el Grupo distribuidas en 21 países, siendo la distribución por regiones, en donde Latinoamérica sigue concentrando el mayor porcentaje de la plantilla. Los países con mayor cantidad de empleados se distribuyen como se indica en la figura número 11:

País	Cantidad de Empleados
España	34.602
Brasil	20.878
Argentina	17.139
Perú	9.824

Figura 11. Países con mayor cantidad de empleados. Fuente: Elaboración propia. Recuperado de <http://www.telefonica.com>



5.3. Principales marcas de la empresa:

Telefónica es la marca institucional, que la representa globalmente frente a los empleados, accionistas, instituciones y proveedores.

Nuestros clientes nos identifican a través de nuestras marcas comerciales; siendo Movistar, O2 y Vivo las más conocidas. Estas marcas integran servicios de telecomunicaciones móviles, fijas, banda ancha y televisión a más de 300 millones de clientes en diferentes países.

- Movistar tiene presencia en España , Argentina , Chile , Uruguay , Perú , Ecuador , Venezuela , Colombia , México , Guatemala , Panamá , El Salvador , Costa Rica y Nicaragua.
- O2 opera en Reino Unido y Alemania.
- Vivo es la marca en Brasil.



5.4. Telefónica De Argentina en el mercado digital:

A continuación se detalla la situación de Telefónica de Argentina en el mercado digital. Se explica cómo comenzó su camino, cuáles son las principales aplicaciones, como es la presencia de la empresa en las redes sociales y, por último, como actúan los clientes en el sitio web.

5.5. Factura electrónica: el primer paso

Uno de los primeros e importante paso que dio la empresa hacia una *Telco Digital* fue el lanzamiento de la Factura Sin Papel (FSP). Con este lanzamiento se buscó



que el cliente pueda acceder de forma rápida y sencilla a la factura, disminuyendo tiempos y costos de envío, contribuyendo a mejorar el medio ambiente.

Los principales ejes en la gestión de este servicio son:

1. *Captar y corregir bases de correos electrónicos:* Para poder captar el correo del cliente, Telefónica realizó varias acciones, entre ellas se aprovecha cada contacto del cliente con la empresa para tomar nota de su correo electrónico y asociarlo a su cuenta.
2. *Segmentar:* Aquí se realizaron acciones segmentando los clientes mediante datos que posee la empresa, como por ejemplo si el cliente está adherido a débito automático, si realiza sus pagos mediante medios electrónicos o bien poseen FSP en movistar y no en Telefónica o viceversa.
3. *Adherir:* Se busca adherir un mayor número de clientes mediante diferentes canales de gestión.
 - a) Autogestión: Se trata de clientes que ingresan en Telefónica Online y se adhieren a FSP.
 - b) Canales Out-In: FSP para Todos (todas las altas van con FSP) y todo contacto con el cliente captar FSP (IN – OUT).
 - c) Churn: Toda retención de Speedy se realiza con FSP.
 - d) Disruptivas: Se adhieren proactivamente los clientes y se le informa al cliente la adhesión con la posibilidad de dar de baja el servicio al momento que deje de interesarle.
4. *Comunicar:* La empresa busca comunicar al cliente antes y después de la adhesión.
5. *Retener:* La factura electrónica pasó a ser un atributo del servicio de banda ancha.

Un tema muy importante a tener en cuenta al momento de analizar el servicio de factura sin papel es que, no solo disminuye tiempos y costos de envío (como



mencionamos al principio del apartado), sino que además apunta a disminuir la morosidad de los clientes.

En la figura 12, se puede ver la evolución del parque de FSP tanto en clientes de telefonía fija como en clientes de telefonía móvil.



Figura 12. Parque de FSP en millones de clientes. Fuente: Elaboración propia obtenida de información interna de la empresa.

5.6. Principales aplicaciones:

Para una gran cantidad de usuarios el móvil ya es la principal forma de acceso, inclusive para una buena parte de ellos es la única forma de acceso. Considerando que un *smartphone* es más barato que una PC y que una conexión móvil es más barata que una fija, los celulares se convierten entonces en un vehículo para cerrar la brecha digital. Para Telefónica, que ofrece contenidos y servicios desde Internet, esto marca la relevancia de disponer de formatos adaptados a estos dispositivos. Ya no alcanza solamente con contar con una página web. Ahora esta debe ser apta para móviles y/o contar con apps específicas.



La madurez en el consumo de Internet tiene como consecuencia una tendencia a la diferenciación entre redes y contenidos. *Tanto las redes telefónicas como las de TV comienzan a configurar un rol de mero transporte a través del cual los usuarios acceden a servicios y contenidos de terceros.* Una tendencia que se manifiesta claramente en las generaciones más jóvenes, los de menos de 30 años. Pero hay que tener presente que éstos ya están ingresando en la vida adulta, tomando sus propias decisiones de consumo que son bien distintas de las de las generaciones que los precedieron. Y traen consigo paradigmas de consumo bien distintos, forjados en años de usar Internet. Con hábitos que llegaron para quedarse.

Telefónica ha desarrollado a lo largo de su proceso de digitalización, diferentes aplicaciones que apuntan a cubrir las necesidades que van apareciendo en este mundo que, digitalmente, avanza a gran velocidad.

Las principales aplicaciones desarrolladas por la empresa son:

5.6.1. Mi Movistar:

Mi Movistar es una de las principales aplicaciones lanzadas por Movistar y está pensada para centralizar el contacto con los clientes, mediante un Smartphone y en un solo punto. Algunas de las funcionalidades más importantes son: consultar el consumo actual, buscar las tiendas de Movistar, recargar saldo, dar altas de servicios y cambiar el equipo. Lo hace con un menú muy intuitivo como se puede observar a continuación en la figura número 13:



Figura 13. Menú de la aplicación Mi Movistar. Fuente: Recuperado de <http://www.telefonica.com>

La aplicación está disponible para todos los clientes (con tarjeta o contrato) y funciona con cualquier red, es decir, 3G, 4G o Wi Fi.

Otra de las funcionalidades principales que tiene la aplicación es la posibilidad de acceder a las otras aplicaciones que posee la empresa. Con esto, podemos decir que la aplicación Mi Movistar puede denominarse como una puerta de entrada para el resto de las aplicaciones de la empresa.

5.6.2. TuGo:

La aplicación TuGo es una aplicación lanzada por Movistar que permite realizar y recibir llamadas de voz y mensajes de texto mediante cualquier dispositivo utilizando WiFi; no necesaria y únicamente utilizando tu teléfono celular. El costo de las llamadas realizadas mediante esta aplicación se descuenta de la tarifa habitual del cliente. Algunos de los puntos fuertes en el uso de esta aplicación pasa por la posibilidad de comunicarse cuando uno está en el exterior a precios locales o en caso de quedarse sin batería en el celular. A diferencia de las comunicaciones tradicionales mediante Skype o Viber, por ejemplo, TuGo permite realizar llamadas a cualquier celular sin necesidad de tener un usuario creado.



La aplicación ha sido muy bien recibida por parte de los usuarios que así lo reflejan en las reseñas.

El servicio es gratuito para individuos pero tiene un costo de \$29,90 para clientes corporativos en la Argentina.

5.6.3. Terabox:

Es una herramienta de copia de seguridad de gran alcance que almacena datos para que el cliente pueda acceder en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

La utilidad principal de la aplicación está dada por:

- *Proteger*: El contenido digital de los dispositivos, tanto móviles como ordenadores, en la nube.
- *Compartir*: Contenido entre pares o mediante la publicación en sitios sociales.
- *Sincronizar*: El contenido protegido en todos los dispositivos, pudiendo acceder a ellos en cualquier momento y desde cualquier lugar.

El servicio brindado por la aplicación, está compuesto básicamente por un servidor central y un conjunto de aplicaciones que permiten a los usuarios cargar datos a la nube y, acceder y ejecutar operaciones con ellos desde cualquier dispositivo.

Existen 3 modalidades para instalar la aplicación:

1. *App Móvil*: Para ser instaladas en smartphones y tablets de los usuarios.
2. *App para Ordenador*: Para ser instaladas en ordenadores de los usuarios



3. *App Web*: Permite acceder desde cualquier ordenador a través de un buscador (sin necesidad de descargar/installar software).

El cliente puede suscribirse por la página web de Speedy, la página propia de terabox (www.terabox.com.ar), por SMS o por la app móvil. Con esta variedad de modalidades de suscripción se busca facilitar el acceso de los clientes a la aplicación.

Permite a través del Portal www.terabox.com.ar acceder a todo el contenido que se almacena y se puede visualizar, ejecutar/reproducir, realizar descargas y compartir todo el contenido por correo electrónico o redes sociales, añadir, editar y sincronizar contactos y compromisos.

Por el lado comercial, la estrategia de venta del producto está basada en generar una experiencia de uso positiva para el cliente que derive en la venta del producto.

5.6.4. Aula 365:

Aula 365 es un servicio que brinda Telefónica que está enfocada en colaborar en la educación infantil. Es la primera red de aprendizaje social, que está pensada para los chicos y busca intercalar aprendizaje y diversión, es decir, busca aprender de manera divertida para atraer la atención de los más pequeños sin dejar de lado la educación.

Está dirigida a estudiantes de todas las edades, padres y docentes, con epicentro en chicos de 8 a 12 años.

Con esta aplicación se busca favorecer el proceso de aprendizaje de los temas más relevantes tratados en la escuela primaria y secundaria según el diseño curricular nacional, bajo un modelo innovador de aprendizaje social, cuya plataforma promueve la participación y colaboración.



Ofrece una serie de recursos multimedia e interactivos, bajo un modelo pedagógico que propone una nueva experiencia educativa: Aprender mientras juegas (Edutainment).

El servicio brinda apoyo las 24 horas, los 365 días del año (todos los cursos y niveles) y provee más de 4000 recursos educativos y multimedia, una red social segura y moderada, en la cual los chicos están seguros y protegidos, un profesor virtual que ayuda a los chicos a encontrar lo necesario para poder realizar sus tareas y provee, además, cursos de inglés.

El servicio posee dos tipos de licencias, una pública (gratis) y una licencia exclusiva. La licencia pública permite una registración básica, acceso a la red social y contenido limitado, y la licencia exclusiva permite acceso ilimitado a todos los contenidos del servicio.

En Aula365 los usuarios podrán sumar aulines y aulicréditos (moneda propia) con su participación y convertirse en referente de sus temas favoritos. Estos aulicréditos le permitirán acceder a premios y los aulines mejorar su posición en el ranking del saber. Con esto se busca incentivar el uso y mejorar la calidad de aprendizaje, logrando que el chico esté más comprometido con su propio aprendizaje.

A su vez, para generar una experiencia más divertida y personalizada, todos los usuarios podrán crear su propio avatar, cambiarle su ropa, fondo, accesorios y emociones. Además, se optimizó todo el proceso de registración para que responda a los códigos de una red social.



5.6.5. Napster:

El servicio de Napster brindado por telefónica es una App de Streaming de música que permite a los clientes acceder a millones de temas musicales desde su celular, PC o tablet de manera ilimitada.

La aplicación le permite al cliente, escuchar música y radios on-line con más de 32 millones de temas, crear tus propias listas de canciones personalizadas, conocer rankings, disfrutar de lanzamientos exclusivos y compartirlo en redes sociales. Para escuchar música existe, por supuesto, la posibilidad de hacerlo on-line, o bien, el cliente puede descargar canciones y escucharlas cuando se encuentra desconectado.

La web también realiza recomendaciones en función a los temas escuchados, ya sea del mismo grupo o artista, o de música con características similares a las seleccionadas.

No sólo posee las canciones, sino además, tiene la biografía de cada uno de los grupos y artistas.

La aplicación otorga la posibilidad de compartir en las redes sociales lo que el cliente está escuchando.

En el mercado existen aplicaciones similares, pero Telefónica busca diferenciarse de ellas incorporando algunas características distintivas. Por ejemplo, y comparándolas con Spotify o Deezer (dos de las más importantes aplicaciones de este estilo), Napster se diferencia en el orden e indexación de artistas (hace mejores recomendaciones), no tiene publicidad, lo que genera una mejor experiencia para el cliente, se puede abonar en factura telefónica (principalmente



pensado para las personas que no tienen una tarjeta de crédito disponible) y se abona en pesos (no aplica el 35% de impuestos).

La aplicación puede ser activada de dos maneras:

1. Siguiendo un proceso de activación 100% en la aplicación.
2. Mediante la activación en la web.

Napster, ofrece la posibilidad de utilizar la aplicación gratis durante 30 días, a modo de prueba.

La aplicación tiene un costo de \$39,90 por mes y permite a los clientes utilizarla en la pc, más 3 dispositivos móviles.

5.6.6. Club Speedy:

Es un programa de beneficios exclusivo para clientes que tienen Speedy, el servicio de banda ancha provisto por Telefónica. Mediante este programa el cliente podrá acceder a descuentos en entretenimiento, shoppings, gastronomía y turismo entre otras cosas. Para poder hacer uso de los beneficios es necesario tener la tarjeta personalizada que se otorga a todos los clientes de Speedy, la misma demora 30 días, como máximo, y se recibe en el domicilio.

Club Speedy posee alrededor de 350.000 clientes registrados en la web.

El servicio posee, en su página web, enlace directo con las redes sociales para que las personas puedan compartir los beneficios, la posibilidad de realizar reservas *on line* en restaurantes y un detalle con las características de los beneficios. También permite la posibilidad de editar el perfil, agregando una foto, su participación social y la actividad de su cuenta.



5.6.7. On Video:

Es un servicio de entretenimiento que les permite a los clientes acceder a películas, series y otros contenidos, a través de internet y en cualquier dispositivo.

El servicio funciona mediante el pago de un abono mensual que incluye determinados contenidos y, además, ofrece la posibilidad de alquilar otros contenidos que no están incluidos en el precio básico. Algunos de los contenidos incluidos en el abono básico son: Películas catalogadas por género, series internacionales, contenido exclusivo de Telefe, dibujos animados, películas y series infantiles, documentales, recitales y variedad de video clips, la posibilidad de hacer karaoke, deportes, teatro y espectáculos. Por otro lado, ofrece la posibilidad de alquilar estrenos y contenido para adultos. Estos alquileres se abonan mediante el recargo en la factura, no hay necesidad de poner la tarjeta de crédito ni pagar por otro medio; en el caso del contenido para adultos en la factura figura un código de identificación para preservar la intimidad de los clientes.

Los contenidos incluidos en el abono básico pueden repetirse y verse todas las veces que el cliente lo desee. Y los títulos alquilados estarán disponibles por 24, 48 o 72 horas dependiendo del contenido. En ese período, el contenido alquilado, puede verse ilimitadamente.

5.7. La Presencia de Telefónica en las redes sociales:

Como se menciona en el presente trabajo, las costumbres de los clientes al momento de comunicarse con las empresas está cambiando y las empresas deben estar atentas a esto si no quieren quedar marginadas del nuevo modelo de atención al cliente.



Telefónica- Movistar ha evolucionado en los últimos años modificando su manera de recibir los comentarios, pedidos y reclamos de sus clientes. A partir del 2007 la empresa incorporó el cambio en el comportamiento de los clientes en su estrategia de relacionamiento a través de las redes sociales. En este año comenzó un proceso de conocimiento de la comunidad, monitoreo y experimentación. Luego, en el año 2009 se creó y se moderó el perfil de Facebook mediante un equipo de 20 agentes dedicados exclusivamente a esto. Al mismo tiempo se abrió un foro y se comenzó con la iniciativa “Movistar Online”, manejado por 10 agentes. Luego en el año 2010 la empresa crea una estructura formal y la “Comunidad Movistar” eligió este canal para la atención, demostrando la importancia que comenzaban a tener las redes sociales para la compañía. También en el año 2010 se crea el perfil de Twitter bajo el usuario @MovistarArg. Al año siguiente, 2011, se crea el “Social Media Center”. Las principales funciones que tenía este centro eran:

1. Listening:
 - a. Monitoreo de las menciones a Movistar tanto en nuestras cuentas oficiales de Twitter y Facebook como en el resto de internet.
 - b. Monitoreo del mercado y la Competencia
 - c. Identificación de influenciadores positivos y negativos
2. Atención al cliente:
 - a. Atención de los clientes que nos consultan o reclaman en redes sociales 7 x 24
 - b. Estandarización de Respuestas
 - c. Certificación COPC
3. Marketing y análisis:
 - a. Campañas de Marketing en Redes Sociales: promociones y comunicación.
 - b. Generación de contenidos



- c. Big Data: recopilación de conversaciones y datos de clientes y su posterior análisis

Ya en el año 2012 la empresa crea una nueva plataforma de foros, un equipo de 75 agentes, Brand Monitoring y con esto genera un crecimiento importante como canal. En este año la empresa desarrolló una estrategia que podemos definirla en tres aspectos:

1. Red Social: Investigación, comunicación con amigos, compartir información y foros de debate.
2. Social Media: Grado de comunidad y pertenencia, concursos, promociones, etc., y generó un espacio de conversación e intentó generar cercanía.
3. Social Business: Experiencia de valor para el cliente, transaccionalidad, redes de soporte, crowdsourcing, satisfacción, KPI's y ROI.

Con esto la empresa pasó a tener una fuerte presencia en las redes sociales con el principal objetivo de generar valor para los clientes y para la compañía. Esta estrategia dio sus resultados y en ese año (2012), logró un crecimiento muy importante en las redes sociales, como se muestra en la figura número 14:



Figura 14. Crecimiento de Telefónica en las redes sociales. Fuente: Elaboración propia obtenida de información interna de la empresa.



Como se observa este año fue un año de quiebre en el aspecto de comunicación y manejo de redes sociales. Las principales mejoras que llevaron a esto estuvieron dadas por:

- a) Anteriormente la gran mayoría de productos y servicios se comunicaban sin imagen, haciéndolos menos atractivos y menos “compartibles” para los clientes; a su vez, las promociones como DUPLICATE y TRIPLICATE se posteaban únicamente con texto. Para mejorar esto la empresa comenzó a realizar las publicaciones con imágenes visualmente llamativas y divertidas. Esto generó un aumento de los likes, shares y conversiones en cada publicación.
- b) No se publicaban fechas de interés, relacionadas con cumpleaños de artistas, efemérides, etc. Se comenzaron a publicar cumpleaños, saludos especiales, “días de”, efemérides, fechas claves en el rubro tecnología. En la mayoría de los casos se los vincula con diversos servicios de la empresa (Sonora, RBT, E-Books, Juegos). Los posts más exitosos de todo el Facebook correspondieron a esta categoría.
- c) La Fan Page era totalmente “comercial”. El cliente se veía expuesto a ofertas y comunicación de servicios continuos, lo que generaba aburrimiento, ya que esto va en contra del espíritu y funcionalidad de Facebook. Se comenzaron a publicar contenidos lúdicos y de interés para el cliente, además de los servicios y novedades de la marca. Esto generó un aumento de los likes, shares y “Gente hablando de esto” en la Fan Page.
- d) No se publicaban preguntas de interés para generar y fomentar la participación del cliente mediante comentarios. Se comenzaron a publicar consignas del tipo “Qué vas a hacer el fin de semana”, “Contanos qué



hacías hace 20 años” “Cuál es tu juego preferido”. Esto generó un aumento en los índices de relacionamiento.

- e) No se publicaban los ganadores de los concursos. Se comenzaron a publicar mediante foto los ganadores de los diversos concursos (Ej. Factura Electrónica). Esto produce mayor credibilidad y relacionamiento.
- f) Se publicaban e-books sin imágenes, y sin “enganche”. Se empezó a postear e-books relacionados a fechas especiales (cumpleaños de escritores), con trivias, datos de interés del libro, y las tapas de los mismos en buena calidad. Esto generó un aumento de los likes, shares y conversiones en cada publicación.

5.8. Como actúan los clientes en la web de Telefónica / Movistar?:

Como mencionamos al momento de conocer el perfil del usuario de internet podemos afirmar que hoy en día, una mayor cantidad de clientes cambiaron, se auto-gestionan, compran online y son multidispositivo.

En el 2014 existían tres sitios con estructuras y experiencias diferentes y 10 millones de visitas para potenciar. Estos 10 millones estaban conformados: 6.7MM que ingresaron a la web de Movistar, 2.1MM que ingresaron a la web de Telefónica y 0.85MM que ingresaron a la web de Speedy.

A partir de la obtención de estos datos se plantea una mejora en la experiencia del cliente al momento de navegar en las web’s de la empresa. Para ello se plantea lo expresado en la figura 15:

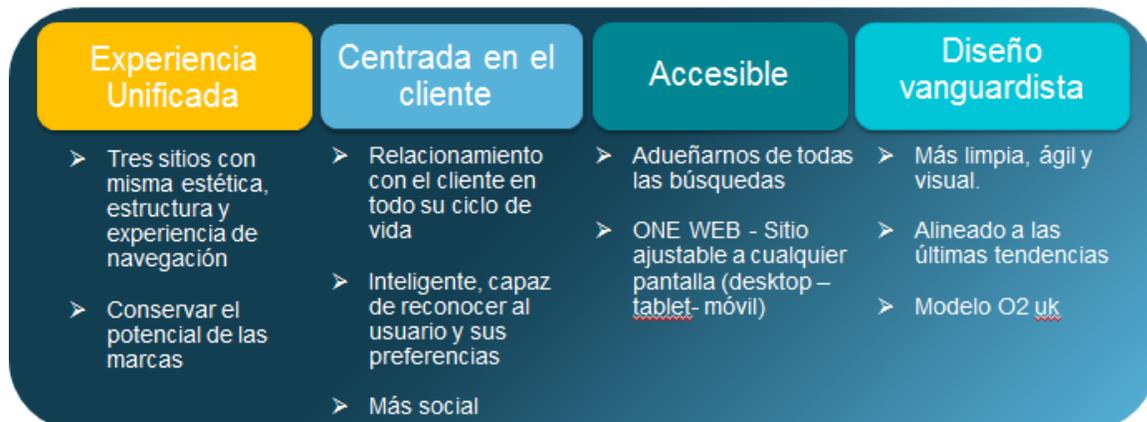


Figura 15. Estrategia de mejora en la navegación del cliente. Fuente: Elaboración propia obtenida de información interna de la empresa.

Luego de la implementación de estas mejoras podemos ver que han tenido impacto en las visitas que reciben dichos sitios.

Al momento de analizar los resultados que generaron estos cambios en la experiencia del cliente, podemos hacerlo en 3 aspectos que reflejan el impacto generado:

1. *Visitas a la Home:* La web de Movistar mejoró un 31,4% del 2013 al 2014, pasando de 2.5MM de visitas promedio por mes a 3.3MM; la web de Telefónica, a su vez, también mejoró un 18,8%, pasando de 806.972 a 958.683 visitas promedio por mes.
2. *Visitas a Atención al Cliente:* Aquí podemos observar una mejora significativa; La web de Movistar mejoró un 573% del 2013 al 2014, pasando de 142.382 de visitas promedio por mes a 958.266; la web de Telefónica, a su vez, también mejoró un 899%, pasando de 60.842 a 607.823 visitas promedio por mes.



3. *Consultas a KB*: La cantidad de visitas creció en 21,5MM de visitas en el 2014 con respecto al 2015.

Otra mejora importante que se ha realizado es en el proceso de Web Intelligence. Aquí se generó un repositorio de actividad web fijo/móvil con la finalidad de identificar la navegación del cliente. Dicha identificación generaría una optimización de la web y un conocimiento que le permitiría a la empresa explotar la web como una importante herramienta de comunicación y venta.

Si bien se implementó a fines de 2014, una de las primeras acciones que se realizó es la de personalizar la página principal de Telefónica en función de si el cliente es prospecto para la venta de Speedy. En la web móvil, se identifican los clientes que navegaron en las páginas referidas a los distintos equipos y se les abre una ventana con la oferta del equipo correspondiente.

5.9. Competencia principal:

Cuando se analiza la competencia de las empresas de telecomunicaciones en la Argentina surgen dos principales operadores; uno de ellos es Telefónica y el otro es Telecom. Si bien en telefonía móvil existen otros competidores como Claro y Nextel, se analizará la empresa Telecom/Personal en particular ya que tiene el mismo origen que la empresa Telefónica, y es la única que provee servicios, tanto de telefonía fija como de telefonía móvil a gran escala.

Entre ambas empresas se reparten el 65% de la cuota de mercado de telefonía celular del país, según un artículo publicado en Infobae en marzo de 2015. La presencia de Movistar es más importante en el sur y la de Personal en el norte. Esto ocurre debido a la influencia que tienen Telecom y Telefónica en sus lugares de desarrollo.



5.10. Telecom:

La empresa TELECOM ARGENTINA S.A. inició sus actividades en la Argentina el 8 de Noviembre de 1990 luego de la privatización de ENTel y mediante una licitación pública internacional. Como mencionamos al inicio del trabajo, se le otorgó la licencia bajo el cumplimiento de objetivos de calidad e inversión.

La empresa Telecom tiene, en la actualidad, 16.358 empleados distribuidos en 17 provincias.

Telecom tiene sus actividades distribuidas entre diferentes sociedades que integran la empresa. Cada sociedad tiene un segmento de negocio. La estructura de la empresa puede observarse en la figura 16, como se muestra a continuación:

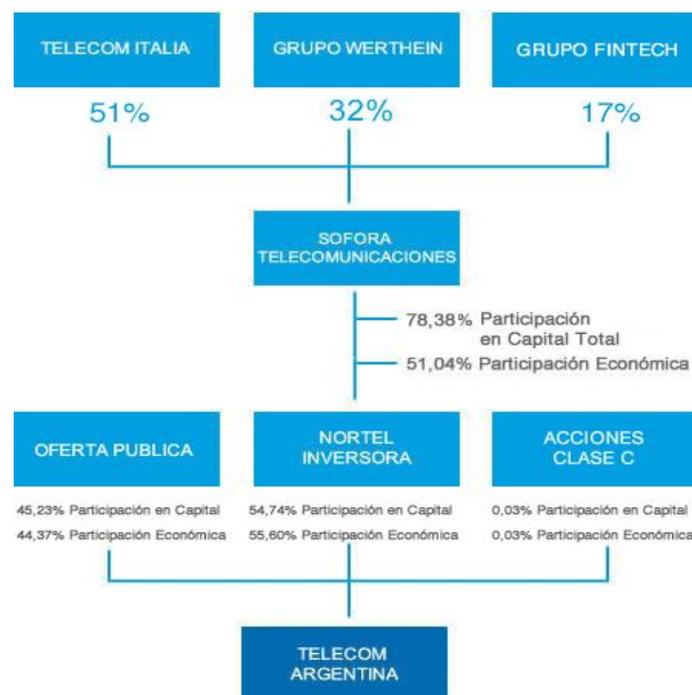


Figura 16. Sociedades que integran Telecom. Fuente: Recuperado de <http://www.telecom.com>



La empresa Telecom provee servicios de telefonía básica en Argentina que incluyen, telefonía local, de larga distancia nacional e internacional y telefonía pública. La cobertura de la empresa abarca el norte del país y, desde 1999 debido a la apertura regulatoria, tiene extensiones en determinadas localidades de la zona sur del Gran Buenos Aires.

A partir 1996, Personal es la marca de telefonía celular de Telecom, y desde 1998 la empresa provee internet de banda ancha mediante su empresa denominada Arnet.

Durante el último año las ventas consolidadas del Grupo Telecom alcanzaron 8.872 millones de pesos y la utilidad neta durante el primer trimestre de 2015 fue de 1.041 millones de pesos.

En lo que respecta a la estrategia podemos decir que el Grupo Telecom desarrolla estrategias de negocio enfocadas en el crecimiento y la rentabilidad con el objetivo de generar valor para los clientes, inversores, empleados y para la comunidad.

5.11. Principales Aplicaciones Digitales De Telecom:

5.11.1. Mi Cuenta Personal:

Esta aplicación les permite a los clientes consultar información principal de su cuenta. La aplicación posee un menú práctico e intuitivo como se muestra en la figura 17:



Figura 17. Menú de la aplicación Mi cuenta Personal. Fuente: Recuperado de <http://www.telecom.com>

Las principales actividades que le permite realizar la aplicación a sus usuarios son las siguientes:

- Conocer los consumos
- Consultar el importe y vencimiento de tu factura
- Comprar packs
- Gestionar sus Números Gratis
- Informar un pago
- Consultar los puntos del club personal
- Encontrar los centros de atención

La aplicación se puede descargar de forma gratuita y se puede acceder a la aplicación mediante equipos con sistema operativo Android, Windows Phone y IOS.



5.11.2. Personal Video:

Es un servicio de entretenimiento que te permite ver online (Streaming) películas, documentales, cortos y eventos a través de una Tablet, Smartphone, PC y Smart tv (Samsung) en cualquier momento y lugar con calidad SD y HD.

El servicio no tiene cargo de activación, sino que cada contenido tiene un precio determinado. Además, puede abonarse un importe de \$14,99 final por semana y auto renovable que le permite al cliente acceder a un catálogo de contenidos. Cuando se alquila un contenido el mismo se activa por 48 horas.

Se ofrece para todos los clientes que se encuentre activos en Personal y el costo del contenido es deducido del saldo de la línea, y en el caso de los clientes con factura el importe se refleja en la misma a fin del período.

Cada cliente puede gestionar un perfil que le permitirá marcar como favorito cualquier contenido, poder ver el historial de contenidos consumidos y la posibilidad de recibir recomendaciones, entre otras funcionalidades.

La aplicación también otorga la posibilidad del control parental para poder limitar el acceso a determinados contenidos.

La aplicación está disponible para Android, Windows Phone e IOS.

5.11.3. Personal Play:

Personal Play es una aplicación móvil para teléfonos con sistemas operativo Android. La misma da acceso a los sitios móviles de contenidos del area de Servicios de Valor Agregado (como ser Personal Música, Personal Video, Personal Juegos, Personal Backtones).



La aplicación es de descarga gratuita, sólo se cobra el tráfico involucrado en su descarga, y brinda acceso a las páginas de los servicios de valor agregado que estén incluidos en la misma.

Existe una sección dentro de la aplicación que le permite al usuario observar avisos destacados de los servicios de valor agregado.

La aplicación está disponible solo para teléfonos con sistemas operativo Android y se descarga en la tienda de Google Play.

5.11.4. Club Personal:

La aplicación permite al usuario acceder a los beneficios que tenes disponibles por ser socio del club personal y ubicarlos geográficamente por medio de un mapa. Vale aclarar que Club Personal es el programa sin cargo para clientes de Personal que premia a los usuarios con puntos y beneficios por los consumos de la línea, y permite ahorrar con descuentos en más de 500 establecimientos.

La aplicación permite ubicar beneficios Club Personal en función de la distancia a la que se encuentre el equipo respecto de las ubicaciones físicas de los beneficios. Sólo se mostrarán aquellos beneficios que se encuentren dentro de la fecha de vigencia y está disponible para utilizar en todo el territorio del país. Permite, además, poder observar los beneficios destacados, el top 20 de los beneficios más utilizados, buscar los beneficios por rubro o simplemente por texto, escribiendo la búsqueda deseada.

La aplicación le permite al usuario conocer los puntos que posee acumulados y, en función a ello, le permite conocer a que segmento pertenece.

La aplicación está disponible para Android, Windows Phone e IOS.



5.11.5. Personal Kids:

Es un servicio de entretenimiento móvil para chicos de 1 a 6 años y ofrece un catálogo de cuentos videos y actividades entretenidas, seguras y educativas para los más chicos.

En el portal pueden encontrar:

- Cuentos narrados
- Videos
- Trivias: juegos educativos al estilo trivias con diferentes niveles con temáticas de instrumentos musicales, las vocales, los colores y transportes.
- Memogames: memotest de diferentes niveles con temáticas como instrumentos musicales, las vocales, los colores, transportes, y juegos variados.

Para poder utilizar la aplicación el usuario debe suscribirse y accede al catálogo de contenidos a un precio diferencial. El periodo de suscripción es de una semana con renovación automática. Todas las semanas el usuario recibe un SMS notificando que está suscripto y que tiene los juegos disponibles para descargar.

La aplicación permite administrar los perfiles y suscripciones mediante un botón de configuración. La creación del perfil no es obligatoria para la suscripción ni la visualización de los contenidos.

Algo interesante de esta aplicación es que si el usuario accede por red de datos, el portal lo identificará automáticamente como cliente Personal. Si el mismo accede mediante red WIFI, deberá ingresar su número de línea y clave personal para identificarse.



5.11.6. Personal Música:

Personal Música es servicio que permite descargar contenidos relacionados a la música en tu celular.

El servicio posee un catálogo inicial de más de 1.500.000 temas completos, compuesto por una amplia variedad de artistas, géneros y temas musicales, permitiéndole al cliente descargar contenidos como: Temas Completos (Fulltrack), Wallpapers, Truetones, Ringtones Polifónicos y Videos.

El portal de Personal Música no es compatible en terminales con sistema operativo APPLE (iOS) y Windows Mobile.

El cliente tiene la opción de comprar los contenidos utilizando alguno de los siguientes modelos de compra:

- a) Pago por descarga: Es el modelo tradicional de compra, se selecciona el contenido deseado, se muestra el precio final y se acepta finalizando la compra.
- b) 2x1: Es un tipo de promoción en la cual se permite descargar dos contenidos del mismo tipo (fulltrack, wallpaper, video, truetone, etc) y se paga al precio de uno. Algunas de las principales características del 2x1 son: Actualización periódica de las promociones 2x1 disponibles, son promociones cerradas, esto quiere decir que se pueden elegir 2 contenidos de una lista y no de todo el catálogo de Personal Música, después de comprar un 2x1 el cliente tiene 24 horas para descargar el otro contenido que compone la promoción, por cada contenido descargado, el usuario tiene hasta 3 oportunidades de descarga, dentro de las 24hs posteriores a la compra, por si surge algún problema de conexión, al comprar un contenido del listado, se habilita la descarga de un segundo contenido en forma gratuita.



c) Packs: Con los packs, se puede adquirir más de un contenido con un descuento de hasta un 33% en relación al modelo tradicional PPD (Pago por Descarga). Existen distintas clases de packs dependiendo de la cantidad y tipo de contenido. Características de los packs: Ampliación periódica de la oferta de packs disponibles, por ejemplo: packs de 3 temas, packs de 2 temas, etc. Es necesario aclarar que el pack de 2 temas completos está discontinuado, es decir que no está a la venta actualmente, son promociones abiertas, esto quiere decir que se podrá elegir los contenidos del mismo tipo en todo el catálogo de Personal Música, después de comprar un pack, el cliente tiene 30 días para utilizarlo, por cada contenido descargado, el usuario tiene hasta 3 oportunidades de descarga dentro de las 24hs posteriores a la compra por si surge algún problema de conexión y se ofrecen contenidos con hasta un 33% de descuento.

d) Club de contenidos: Este modelo de negocio consiste en un club de contenidos temáticos (ej: cumbia, pop, etc...) en el cual se podrán encontrar semanalmente distintos contenidos de una lista definida para descargar al celular. Su precio es semanal, de cobro automático, pudiendo el cliente darse de baja gratuitamente del club desde el canal WAP o enviando la palabra BAJA al 444. Vale destacar que, como en el resto de los modelos comerciales, por cada contenido descargado el usuario tiene hasta 3 oportunidades de descarga, dentro de las 24hs posteriores a la compra, por si surge algún problema de conexión. En cuanto al servicio, semanalmente se le envía al cliente un SMS recordándole su permanencia en el club y ofreciéndole las novedades del mismo. Por otro lado, en la adhesión al club, se le informa el precio, cantidad de contenidos disponibles para descargar y el plazo durante el cual podrá realizar las descargas. Las descargas pendientes NO son acumulativas, por lo que si un cliente no realiza ninguna descarga durante la semana, en la semana siguiente tendrá nuevamente



6 descargas disponibles. La Adhesión al club, habilita a los usuarios a realizar descargas únicamente del micro sitio del club en cuestión.

e) Abonos de música: Dentro de las distintas ofertas, existen los abonos de música. Los mismos, consisten en una suscripción mensual que le permite al cliente descargar una cantidad de contenidos por un valor determinado. Algunas de las características del Abono son: Actualización periódica de contenidos, se puede seleccionar cualquier tema publicado en la tienda, es de renovación automática mensual, por cada contenido descargado, el usuario tiene hasta 3 oportunidades de descarga dentro de las 24hs posteriores a la compra por si surge algún problema de conexión.

5.12. Estrategia de Telefónica de Argentina: La importancia de la transformación hacia una telco digital:

Es importante para este trabajo tener en cuenta la estrategia que tiene la empresa a futuro. El sector de las telecomunicaciones continúa afrontando retos e incesantes cambios que han hecho que se haya redefinido completamente en un corto periodo de tiempo apareciendo nuevos ecosistemas de negocio, que obligan a las empresas a adaptarse y transformarse ante las nuevas realidades. Esta necesidad imperiosa de transformación va unida a la de innovación. Las empresas tienen que poner en marcha ecosistemas que promuevan y favorezcan la innovación que les asegure el éxito en el largo plazo, lo que todavía pone aún más a las personas en el centro del negocio. Telefónica apunta a lograr esto como parte de su estrategia fundamental. Telefónica, una Telco Digital, quiere impulsar este proceso de transformación digital.



El Grupo Telefónica fue uno de los primeros que, en el año 2011, se enfocó en el mundo digital y en la actualidad intenta acelerar la transformación con una nueva estructura operativa. Para lograr esto, el grupo ha definido 4 pilares estratégicos:

1. Generar más ingresos focalizándose en la monetización del tráfico de los datos y de los servicios digitales. Tomando como parte central la demanda de los clientes de soluciones a todas las necesidades en su vida digital.
2. Apunta a convertirse en una compañía más tecnológica. Para lograrlo propone una inversión en modernización de sus redes, acelerando el despliegue de fibra y 4G o LTE; transformado radicalmente sus sistemas.
3. Otro de los pilares estratégicos se basa en mejorar la eficiencia simplificando y aumentando el apalancamiento de la escala pero manteniendo la disciplina financiera.
4. Centrarse en mantener su liderazgo en el sector, impulsando un nuevo posicionamiento público que se va a centrar en la privacidad, seguridad y apertura.

La figura número 18 resume lo mencionado anteriormente:



Un nuevo modelo operativo para capturar la oportunidad digital y ser la Telco Digital más eficiente



Figura 18. Los 4 pilares estratégicos. Fuente: Informe Web integrado de Telefónica.

La tecnología pone a nuestro alcance posibilidades inimaginables y puede mejorar nuestra vida de mil formas. Por ello, Telefónica quiere ser protagonista en este nuevo ecosistema y poner al alcance de todo el mundo lo mejor que ofrece la tecnología para que todos puedan disfrutar de este avance. Una Telco Digital es aquella que combina activos telco tradicionales con activos digitales para ayudar a la gente a acceder y disfrutar de lo mejor que la tecnología puede ofrecer.

Actualmente el lema de la empresa es ser *"Discover, Disrupt and Deliver"*. Estas tres actitudes resumen tanto actuales comportamientos corporativos y valores de marca, como las expectativas de los clientes, empleados y analistas.



- **Discover:** Apunta a ser conscientes de la importancia de estar enfocados en los clientes. Pero ahora, en el mundo digital, es para Telefónica el momento de descubrir lo que necesitan los clientes.
- **Disrupt:** Significa anticipar el cambio e innovar con el conocimiento del mundo digital y el espíritu de apertura. Disrupt significa mejorar las reglas del juego para generar más valor para los clientes y para Telefónica.
- **Deliver:** Sacar el mayor partido de la escala global sin dejar de ser ágiles, permitiendo cumplir con la promesa de llevar la tecnología a las personas.

5.13. Manifiesto Digital: Pilar en la estrategia digital de Telefónica:

Uno de los pilares centrales de la estrategia de Telefónica, a nivel digital, se compone por el **“Manifiesto Digital”**. Este, es un documento generado por la empresa en el cual se destacan cuáles son los retos a los que se enfrenta la organización y, sus conclusiones, se han se han sintetizado en un decálogo de acciones para mejorar la experiencia de los consumidores en Internet y para propiciar más inversión en infraestructuras digitales.

A través del manifiesto digital, Telefónica intenta hacer recomendaciones para propiciar el desarrollo de una internet abierta y segura para todos, potenciando la economía digital. Las 10 principales recomendaciones son:

1. Fortalecer la confianza digital a través de una experiencia de internet segura, capacitando a los ciudadanos para que tengan control de sus datos personales.
2. Apoyar la portabilidad, para que los consumidores puedan usar sus datos, información y aplicaciones de forma independiente del dispositivo.



3. Generar una competencia entre las aplicaciones disponibles, los sistemas operativos y otras plataformas digitales para ampliar la libertad de los usuarios y su capacidad de elección.
4. Promover la interoperabilidad de aplicaciones de internet y servicios de comunicación y mensajería para mejorar la experiencia del usuario y favorecer la competencia.
5. Incrementar la transparencia de las condiciones de uso de los servicios de internet y la diferenciación entre publicidad e información en los resultados de las búsquedas on-line.
6. Transformar los modelos educativos, los procesos de aprendizaje y la enseñanza mediante la adopción de tecnologías digitales y servicios basados en recursos y estándares abiertos.
7. Fomentar modelos de innovación abierta y estándares abiertos y evitar que medidas injustificadas para proteger la propiedad intelectual restrinjan los procesos de innovación en la economía digital.
8. Desarrollar un marco regulatorio justo estableciendo las mismas reglas para los mismos servicios digitales, una regulación inteligente basada en políticas orientadas a resultados y un sistema de supervisión caso a caso.
9. Hacer posible una internet para todos estableciendo condiciones adecuadas para la inversión privada en infraestructuras de banda ancha.
10. Adaptar la gobernanza de internet al nuevo contexto global siguiendo sus principios fundacionales e incluyendo en igualdad de condiciones a todas las partes interesadas.



El manifiesto se apoya en 5 pilares principales:

1. *Una llamada de atención:* hay que resaltar a internet como un motor de cambio en la vida de las personas que está revolucionando las economías y las sociedades. En este punto amplía la importancia que tiene internet y como cambia nuestras vidas en nuestras casas, trabajos y ocio. Como aparecen nuevos, innovadores y atractivos servicios basados en comunicaciones entre máquinas, big data, cloud computing y redes sociales. La vida conectada —eso que a menudo se define como la “Internet de las cosas”— constituye la próxima y apasionante fase en la evolución de la Red de Redes.

Además, amplía sobre la importancia que tiene la economía digital y como la banda ancha y el uso de internet impulsan el crecimiento económico y la productividad. Por ejemplo, que un 10% de penetración del acceso a internet por banda ancha se traduce en un incremento del 1,5% del PBI.

Los consumidores quieren una mejor experiencia en internet; Telefónica estuvo estudiando que es lo que mejora la experiencia de los usuarios y propone una serie de recomendaciones a los gobiernos para ello. Algunas de ellas son: fomentar la creación de plataformas de educación abierta y el desarrollo de las habilidades digitales de la población, mejorar las condiciones de los emprendedores y de las startups, Desarrollar políticas para reducir la brecha digital.

Otro estudio realizado por la empresa demuestra que los usuarios, principalmente aquellos que tienen entre 16 y 35 años de edad, están preocupados por la privacidad y la seguridad, arrojando datos como que el



64% de los usuarios siempre activan las opciones de privacidad en sus smartphones al descargar una aplicación o que el 81% de los usuarios

2. *La agenda abierta para nuestro futuro digital:* Luego de varios estudios y análisis realizados por Telefónica, esta, ha basado su agenda abierta en las expectativas y los deseos de los clientes, llegando a la conclusión de que los clientes quieren tener acceso a servicios de internet de su elección, quieren la portabilidad para poder llevar consigo servicios y contenidos aunque cambien de dispositivo.

Se fomenta que, apoyándose en los estudios realizados, exista un acceso equitativo a las nuevas plataformas. Esto se basa en que, hoy en día, las plataformas digitales pueden ejercer una gran influencia sobre la libertad de expresión y otros valores constitucionales a través de sus políticas privadas sobre contenidos hasta el punto de reemplazar a las políticas públicas ya establecidas.

Otro de los puntos clave en la agenda abierta para el futuro es la redefinición de la educación. Telefónica está convencida que la tecnología digital transformará la educación en los próximos años. Telefónica ha identificado diferentes tendencias de como las tecnologías y las TIC pueden contribuir a la transformación de la educación; por ejemplo, crear centros educativos virtuales y globales, P2P y entornos colaborativos el aprendizaje o juegos on-line para aprender mientras se juega y simuladores para adquirir conocimientos mientras se practica.

3. *Apostando por la confianza digital:* Para poder lograr un crecimiento sostenido de la economía digital, la confianza es uno de los valores más importantes. Una parte de la solución podría estar dada por garantizar a los



usuarios el control de qué, cuando y como comparten información. Por otro lado Telefónica propone 3 pilares para garantizar esto: lograr que los usuarios tengan el control de sus propios datos personales, mantener su identidad en el anonimato y mantener seguro sus datos. Es muy importante, también, lograr una mayor transparencia en las búsquedas on-line para permitir a los consumidores poder distinguir entre la publicidad y la información. En un mundo conectado, como el que tenemos hoy en día, la protección y la ciberseguridad son claves para las sociedades y las economías. Otro tema importante en materia de protección es la seguridad de los chicos. Para ello Telefónica ha desarrollado una estrategia de protección de la infancia a partir de la información facilitada por los clientes; esta incluye compromisos para concientizar, autorregular, mantener dialogo con las partes interesadas y el desarrollo de servicios y productos que colaboren con los chicos a mantenerse seguros en internet.

4. *Gobernanza global en internet:* Telefónica considera que es de vital importancia que haya múltiples partes interesadas como mejor modelo de gobernanza en internet, que necesita mejorar y evolucionar. Se han desarrollado entre 2007 y 2013, 56 nuevos foros dedicados a la gobernanza en internet, de los cuales 39 son nacionales y 17 regionales o sirven a grupos con intereses concretos.
5. *Adaptación de las políticas públicas a los nuevos mercados digitales:* Los mercados digitales, como venimos mencionando a lo largo del trabajo, son dinámicos y cambian a gran velocidad. Es menos probable que las decisiones tomadas caso a caso restrinjan el crecimiento y la innovación que una regulación impuesta. Es por este entorno que la supervisión se tiene que basar más en la creación de políticas orientadas a la consecución



de resultados y de defensa de la competencia caso a caso, y también las ofertas transparentes. También se considera de vital importancia crear una normativa para los servicios audiovisuales y de televisión. Hoy en día el tráfico de *streaming* de video representa más del 50% del tráfico total de banda ancha de los Estados Unidos y Europa va por el mismo camino.

CAPITULO IX: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECCOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se realiza un análisis de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de recolección de información. Como se comenta anteriormente, éstos instrumentos son:

9.1. Análisis de las encuestas:

La base encuestada se compone principalmente por personas que tienen entre 19 y 34 años (77%), es decir, la denominada generación Y. No participaron menores de 18 años, ni mayores de 68. La distribución se muestra en la figura 19:

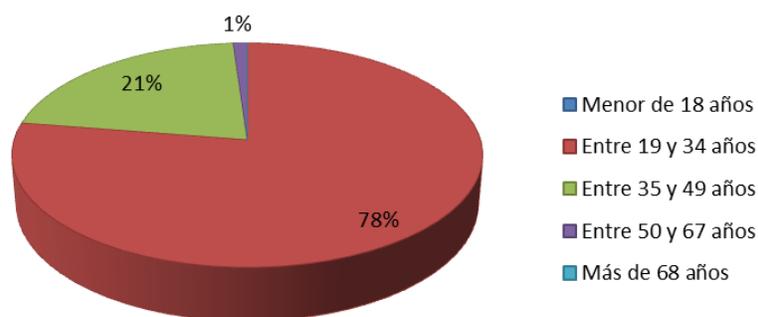


Figura 19. Rangos etarios de las personas entrevistadas.



Del total analizado, el 78% son empleados en relación de dependencia y el 50% son estudiantes; teniendo en cuenta que pueden tener ambas ocupaciones simultáneamente.

Al momento de analizar la compañía de celular que poseen los clientes, observamos que el 79% se divide entre Movistar (45%) y Personal (34%), como se muestra a continuación en la figura número 20:

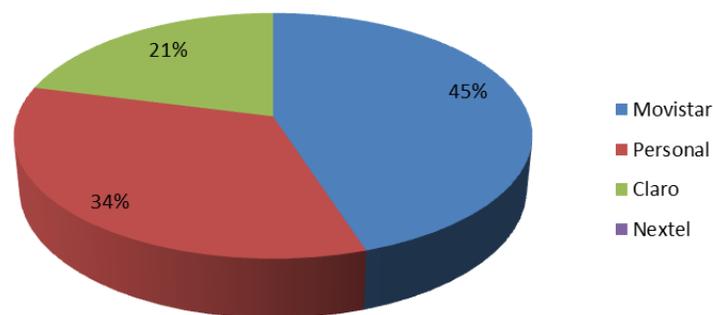


Figura 20. Compañía de Telefonía celular utilizada por las personas entrevistadas.

Estudiando el uso que hace el cliente del celular, debemos tener en cuenta que el 97% de la base analizada tiene internet en su celular, y de ellos el 70% poseen internet hace más de 3 años, dejando en claro la importancia y la penetración que tiene internet hoy en día. La distribución puede observarse en la figura 21:

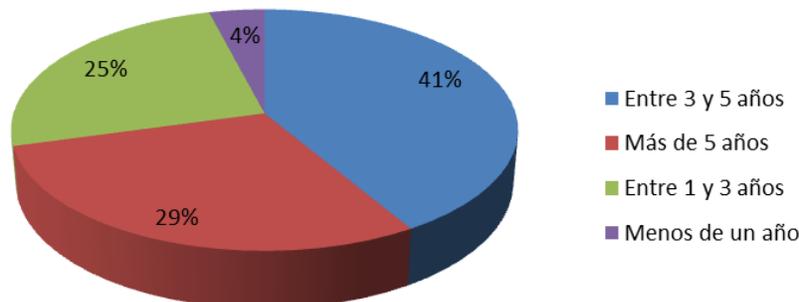


Figura 21. Utilización de internet en el teléfono celular por parte de las personas entrevistadas.



Continuando con el uso del celular por parte del cliente, se analiza la manera de comunicarse que utilizan los clientes y se observa que el 92% de los clientes utilizan mensajería instantánea en su celular, el 95% utiliza alguna red social y el 86% realiza compras on line. De los clientes que utilizan algún servicio de mensajería instantánea, el 85% lo utiliza diariamente y, teniendo en cuenta que los clientes pueden utilizar más de un mensajero, el 99% utiliza watsapp, como se muestra en la figura 22:

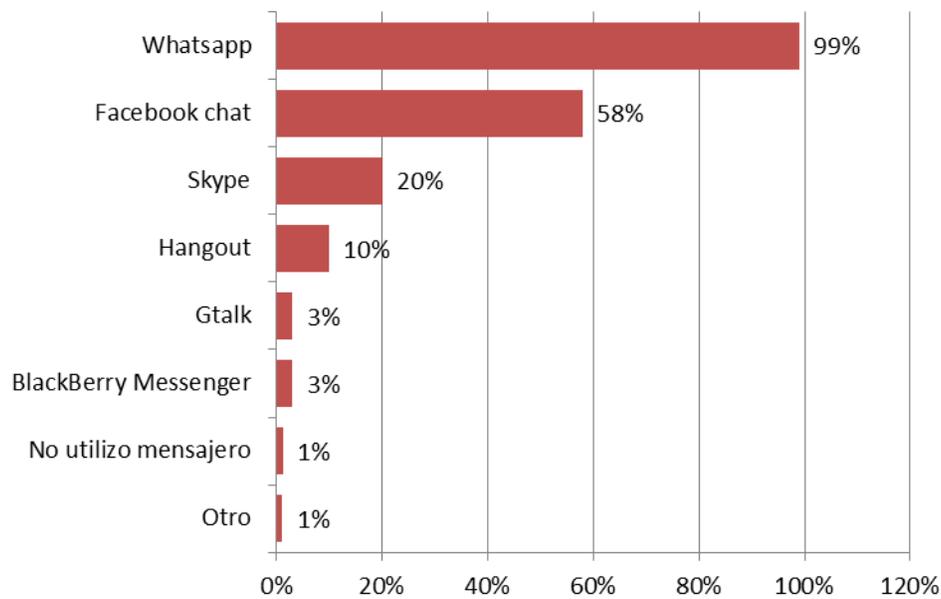


Figura 22. Mensajero más utilizado por las personas entrevistadas.

Por otra parte, los clientes que utilizan alguna red social indican que el 85% lo hacen diariamente y el 93% utiliza Facebook, siendo esta la principal red social, seguida por Twitter con un 56%, LinkedIn con un 49% e Instagram con un 46%, como se muestra en la figura 23:

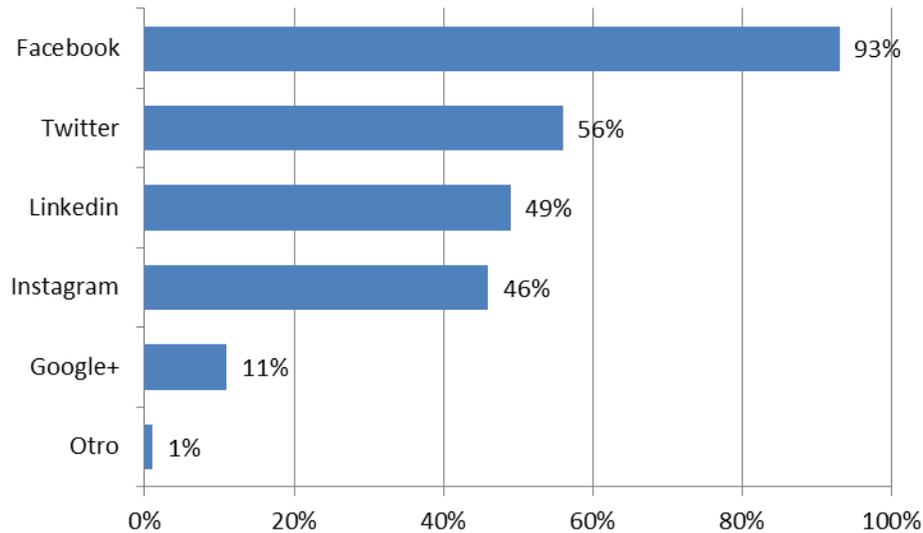


Figura 23. Red Social utilizada por las personas entrevistadas.

Respecto a los clientes que realizan compras *on line*, el 80% afirma no ser un usuario diario, ni semanal, sino más bien que compran espaciadamente. Las principales plataformas utilizadas en este caso son Mercadolibre con un 83% y las páginas de cupones de descuento con un 51%, como se observa en la figura 24:

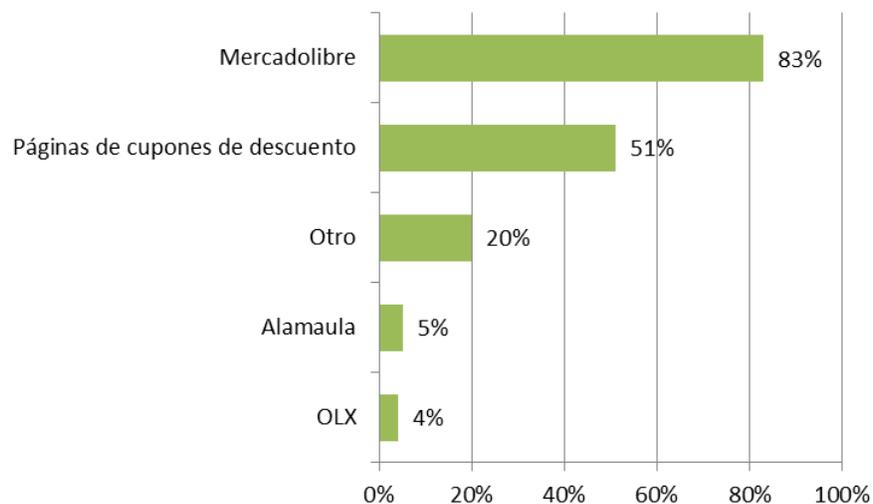


Figura 24. Plataforma de compras on line utilizada por las personas entrevistadas.



Luego examinando la interacción que tiene el cliente con su compañía proveedora de telefonía celular, observamos que aquí hay mucho trabajo para realizar por parte de las mismas. Uno de los indicadores de esta situación, se da en el poco uso que hacen los clientes de las aplicaciones lanzadas por la propia compañía proveedora. Según las encuestas realizadas, sólo el 17% tiene alguna aplicación lanzada por su operador. En el caso de Movistar aparece principalmente la aplicación TuGo y Mi Movistar, mientras que para el caso de Personal las aplicaciones mencionadas son Mi Cuenta Personal y Club Personal.

Por otra parte, y a diferencia de lo que se creería, la principal vía de comunicación entre las empresas y sus clientes sigue siendo la comunicación telefónica y sólo el 23% se comunica mediante la web de la empresa, como podemos observar en la figura 25. Si bien este número es superior al de algunos años atrás, todavía hay posibilidades de mejorar este aspecto, y probablemente se tenderá a un modo de comunicación mediante internet en alguna de sus formas.

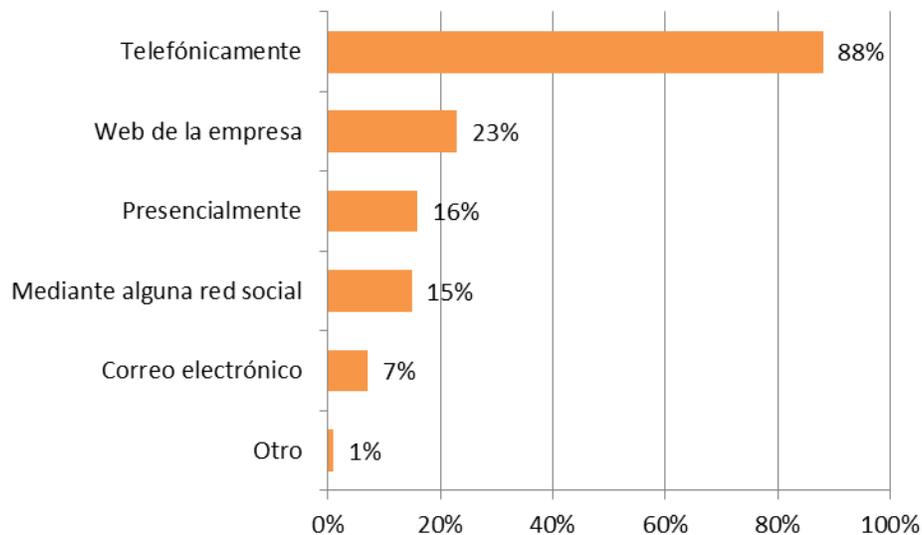


Figura 25. Forma de comunicarse con su compañía de telefonía celular utilizada por las personas entrevistadas.



Un dato alarmante, para Telefónica en particular, que surge de las encuestas es el desconocimiento por parte del cliente del producto *On Video*. Sólo el 37% de la base analizada conoce el producto. Y este dato toma mayor relevancia cuando analizamos la edad que tienen la mayoría de los encuestados y que el 44% posee Netflix y el 11% posee Directv Play o Cablevisión Play, es decir, servicios similares al ofrecido por la empresa que solo lo tiene un 2% de la base, como se observa en la figura 26:

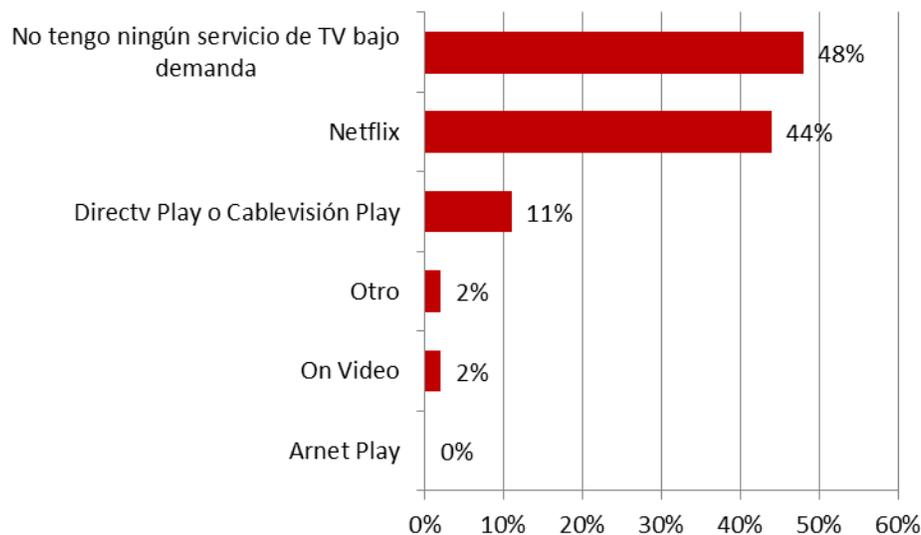


Figura 26. Servicio de video bajo demanda utilizada por las personas entrevistadas.

Por último se les preguntó a los clientes si habían utilizado el celular en el exterior del país; el 58% respondió que sí lo había hecho. A estos que respondieron que sí, a su vez, se les preguntó si existían algunas cuestiones que hubieran observado en esos países que no existieran aquí en Argentina. Lo que se desprende de estas preguntas es que, en general, la gente valora mucho la posibilidad de conectarse a Wi Fi en las áreas públicas. Esto puede tener que ver con el deficiente funcionamiento que tienen las redes en la Argentina y con la mala



experiencia que pueden tener los clientes al utilizar internet aquí en el país. Si las redes funcionaran correctamente esta solicitud sería menor aunque aquí entraría a jugar un papel más importante los planes que utilizan los clientes, ya que muchas veces, éstos, no poseen una cantidad suficiente de datos para cubrir la demanda del cliente.

Otra de las cuestiones que surge de esta pregunta, tiene que ver con aplicaciones que se utilizan en el exterior y aún no se han comenzado a utilizar en el país. Tal es el caso de la aplicación Uber, por ejemplo, que es una aplicación destinada a brindar la posibilidad de conectar a pasajeros con conductores, los cuales ofrecen servicios de transporte. En este caso en particular lo que hay que tener en cuenta son las restricciones legales que pueden existir; en Brazil, por ejemplo, esta aplicación tuvo una importante repercusión dado que se prohibió su uso por no ser legal, en ese país, este tipo de servicios.

9.2. Análisis de las entrevistas:

Se realizaron un total de 4 entrevistas a personas que poseen importantes conocimientos de innovación y tecnología para poder conocer la opinión de ellos sobre las TIC, su evolución, como influyen en la vida de las personas, como cambia la manera en la cual nos comunicamos, hacia donde se dirige el mercado digital y que lugar ocuparán las telcos en este contexto.

Las 4 personas a la cuales se entrevistó son:

1. Carlos Lauría: Trabaja en Telefónica de Argentina como jefe de Innovación.
2. Ignacio Forciniti: Trabaja en Telefónica de Argentina como eHealth Global Product Manager.
3. Alejandro Salevsky: Trabaja en Telefónica de Argentina como gerente global de inteligencia comercial.



4. Diego Soto: Trabaja en Telecom Argentina como Jefe de Marketing.

Con respecto a la influencia que tienen las TIC en la vida de las personas, todos coinciden en que en el día de hoy las personas tienen contacto de algún modo con ellas y, como menciona Carlos Lauría “Prácticamente imposible pensar el día de una persona sin tener en contacto con ellas”. También, y con en relación al avance tecnológico, los encuestados señalan que las TIC han traspasado las fronteras y acortado todas las distancias físicas que nos separaban antiguamente. Alejandro Salevsky, por su parte, cree que estamos ante una revolución con características similares a las de la revolución industrial o quizá más importante y esta revolución impactará en la forma en la que nos relacionamos, trabajamos, aprendemos y consumimos entre otras cosas.

Con relación a cómo las TIC afectarán las comunicaciones en el futuro, Diego Soto señala que “Con el crecimiento sostenido en la velocidad de acceso (ancho de banda) e Información, veo un futuro mucho más interactivo, donde las comunicaciones serán prácticamente por video, y la interacción con los medios de información será en función de las preferencias de cada consumidor”. Por otra parte, Carlos señala algo interesante al momento de aclarar que las empresas van a tener que ser más ágiles y transparentes que nunca, debido al cambio de comportamiento que tienen los consumidores, y se pregunta “si alguien puede comprar un producto a China y que se lo entreguen en 48 hs por que una empresa local no va a poder contestar un reclamo en el momento?”. El enfoque es claro; los consumidores tienen cada vez mayor protagonismo en las decisiones de las empresas.

Con relación al futuro del mercado digital, todos coinciden en que es difícil evaluar un único escenario y que es difícil realizar proyecciones dado que los cambios se



sucedan a gran velocidad y de manera inesperada. Carlos Lauría e Ignacio Forciniti, se animan a anticipar que las impresoras 3D marcarán un punto de quiebre en varias industrias, mientras que Diego dice que “los servicios Cloud, y las tecnologías NFC (*Near field communication*) ganaran la mayor parte del mercado”.

Analizando cuales serían las principales innovaciones que afectarán al mercado digital, Diego sostiene que la evolución de las redes móviles a LTE es uno de los cambios más importantes y que, en el corto plazo, modificará sustancialmente la forma de comunicarnos. Alejandro Salevsky menciona la inteligencia artificial como una de las innovaciones más importantes del mercado digital.

Respecto al papel que las telco desempeñan en el mercado digital, todos coinciden en la importancia que tienen las mismas en este contexto. Las ven como un actor fundamental pero aclaran que deben adaptarse rápidamente a los cambios si quieren tener futuro. Carlos opina que Telefónica está bien preparada para esto dado que “se dio cuenta que tiene que participar en otras partes del proceso, es decir además de realizar despliegue de red, tiene que estar cuando nacen las nuevas empresas (Wayra) y tiene que participar en negocios nuevos (EJ contenidos/video). Estas decisiones demuestran que están pendientes de los cambios del ecosistema por lo tanto la veo bien preparada para afrontar los desafíos”.

9.3. Conclusiones de la metodología:

En este apartado del capítulo se analiza los 3 instrumentos trabajados anteriormente para poder analizar el escenario en su conjunto y poder abordar a las conclusiones.



Cuando se comenzó este trabajo se mencionó como funcionaban las comunicaciones en sus inicios y como se desarrollaba su industria, tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Aquí se mencionó un hecho clave que fue la privatización de la empresa de telecomunicaciones; este fue un hecho clave ya que a partir de ese momento las empresas intervinientes (Telefónica y Telecom) comenzaron a desarrollar, como parte de sus objetivos trazados con el gobierno, una inversión que, de a poco, comenzó a mejorar la calidad de la red que hasta ese momento era bastante precaria. Con este hecho se comenzó a transitar un camino de evolución que nos lleva a la situación que observamos en la actualidad. Este progreso en la administración de las comunicaciones viene acompañado de un importante proceso de innovación tecnológica que generó nuevas oportunidades y transformó a nuestra sociedad. Generó un cambio en el mercado TIC en Argentina introduciendo nuevas tecnologías de conexión, movilidad y convergencia que como observamos en el análisis de las encuestas tiene una gran aceptación en el mundo actual, por ejemplo, el 97% de los encuestados tienen acceso a internet en su celular, algo impensado hace algunos años atrás. Se puede afirmar, como se hizo al analizar el mercado TIC en Argentina, que la brecha digital se ha reducido fuertemente, sin importar como se mida este fenómeno. Además, como menciona Carlos Lauría en la entrevista realizada, es imposible hoy en día pensar que una persona no tenga contacto en algún momento del día con las nuevas tecnologías. Es decir, estas tecnologías han cambiado radicalmente nuestros hábitos, tanto en el aspecto laboral como en el aspecto personal.

Los 3 elementos utilizados coinciden al momento de analizar el perfil que tiene el usuario de internet en la actualidad. Es unánime la conclusión que el cliente requiere una conexión permanente, y la instantaneidad de las comunicaciones hace que hoy en día la mensajería instantánea se haya convertido en la principal



aplicación; según las encuestas realizadas, un 92% lo utiliza en su celular, siendo WhatsApp el principal mensajero y utilizado, prácticamente, por toda la muestra. Esto se logra, según Diego Soto, por las mayores velocidades que se están implementando, como el 4G que modifica sustancialmente la manera de comunicarnos y lo seguirá haciendo en el futuro. Además el uso de las redes sociales y las compras on line tienen fuerte penetración en nuestro país.

La revolución de las TIC se da en el seno de las telcos, por eso se considera a las mismas como un actor fundamental, de hecho, como se menciona en el marco teórico, el cambio tecnológico ha sido el motor fundamental para transformar el mundo de las telecomunicaciones. Al mismo tiempo vale aclarar como lo hacen las personas entrevistadas, que las mismas deben continuar adaptándose rápidamente a los cambios si quieren tener un buen futuro.

El negocio de las empresas de telecomunicaciones ha variado, y ha dejado de ser sólo un negocio de transmisión, sino que se ha incorporado el negocio del empaquetado e incluso de contenidos.

Como se observa en las encuestas, la principal vía de comunicación entre las empresas de telefonía celular y sus clientes sigue siendo la forma telefónica, con un 88%. Si bien la empresa Telefónica ha trabajado fuertemente en mejorar sus páginas web, está claro que debe seguir trabajando en ello para que sus clientes se sientan seguros y se les facilite el contacto, pudiendo mejorar mucho los niveles de satisfacción de los mismos.



CONCLUSIONES

Las empresas de telecomunicaciones son parte central en el desarrollo de las nuevas tecnologías. Como se menciona en este trabajo, la revolución de las tecnologías tiene como parte central a las empresas de telecomunicaciones, las cuales deben adaptarse a los cambios e innovaciones que proponen los clientes. En la actualidad los clientes demandan más atención y más rápidamente, y las empresas deben estar muy atentas a estas cuestiones si quieren mantener o mejorar su competitividad.

Por otra parte las empresas de telecomunicaciones tienen que dejar de ser solamente los transmisores de los servicios y pasar a tomar un papel más activo en la generación de los mismos. Las empresas de telecomunicaciones deben ahora participar en la gestación de contenidos y ofrecérselos a los clientes a precios competitivos. Es aquí donde aparecen nuevos competidores y cambia el escenario en el sector de las telecomunicaciones. Por ejemplo, Microsoft participa del negocio de empaquetado y comienza a ser un competidor de las telco en este sentido.

Las empresas deben tener en claro si quieren participar como una empresa integrada o multinegocio, o directamente pasar a competir en un solo tipo de negocio o actividad.

La estrategia de Telefónica claramente apunta a ser una empresa integrada participando incluso en el negocio de los contenidos. Como mencionamos en el trabajo, Telefónica tiene como pilar central de la estrategia, el denominado Manifiesto Digital que enuncia los retos que tiene la empresa a futuro. El mismo se centra en varios puntos principales, siendo los centrales: la seguridad de los usuarios en internet, apoyar la portabilidad, generar libertad en la competencia



entre los desarrolladores de aplicaciones, incrementar la transparencia de las condiciones de uso, transformar los modelos educativos, hacer posible una internet para todos y generar la igualdad de condiciones a todas las partes interesadas.

A lo largo del trabajo hemos analizado el mercado digital de sus inicios hasta llegar a la actualidad, además hemos analizado a la principal competencia (Telecom) y hemos hecho un detallado análisis de la empresa en el mercado digital actual y podemos afirmar que la empresa se encuentra en una posición competitiva. A pesar de ello, también hemos descubierto algunas falencias que la empresa debería solucionar para poder mejorar su competitividad. Una de estas falencias es el importante volumen de desconocimiento que tiene el producto On Video según las encuestas realizadas. Hay que tener en cuenta que este servicio es uno de los principales que tiene la empresa a nivel digital; si bien no es el que genera mayores ingresos si es importante pensar que hay un negocio en el que la gente está dispuesta participar y Telefónica no debería perderse esa oportunidad. Otra de las cuestiones que debería mejorar la empresa es la forma que tiene de comunicarse con los clientes; es importante comenzar a llevar a los clientes hacia una comunicación más rápida y fluida. Esto se logra mediante la comunicación por internet, ya sea por alguna red social o por la web de la empresa; como dijimos anteriormente hoy los clientes demandan dinamismo y esta es una de las maneras. El porcentaje de atención telefónica debería dejar de ser la principal vía de comunicación entre la empresa y sus clientes para pasar a ser las redes sociales o la web de la empresa. Uno de los puntos a favor que tiene la empresa es la velocidad con la que está desplegando la red 4G. Este no es un dato menor si recordamos que, como mencionamos anteriormente, esto modificará sustancialmente la forma de comunicarnos.



BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, I (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc.

Carrier y Asoc (2013). *Usuario On Line Argentino*. Investigación consultiva. Telefónica. Buenos Aires.

Castellanos Narciso, J.; Cruz Pulido, M. (2014). *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional*. Recuperado el 25 de Enero de 2015 de:
<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Celani, M. (1998). *Determinantes de la inversión en telecomunicaciones en Argentina*. Recuperado de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7446/S9800091_es.pdf?sequence=1

Capellan, N.; CICOMRA. (2015). *El impacto de las TIC en la economía y la sociedad*. Buenos Aires: Autores de Argentina.

Coca, J.R. (2011). *Impacto de la tecnología en la sociedad*. Recuperado de: http://www.tendencias21.net/tecnohumano/Impacto-de-la-tecnologia-en-la-sociedad_a3.html

Drucker, P. (1950). *The new society: The Anatomy of Industrial Order*. New York: New York, Harper.

Flyvbjerg, B. (2011). *Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso*. Recuperado de:
http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_041167998142322.pdf

Gual Solé, J. (2001). *Estrategias empresariales en infocom: el nuevo sector de telecomunicaciones e internet*. Recuperado de:
http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_793_77-87_72F791C6F7B91177C3F605E9041CBB75.pdf



Harper, Garvin, Salem (2013). *Innovación*. Press Encyclopedia

Infobae. (2015). *Elegir el plan correcto para el celular permitiría ahorrar hasta \$210*. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2015/03/19/1716922-elegir-el-plan-correcto-el-celular-permitiria-ahorrar-210>

Mintzber, H.(1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Hungry Minds Inc.

Miranda Romero, R. (1999). *El impacto de la nueva era tecnológica en las organizaciones*. Recuperado de: <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/n0553.pdf>

Porter, M.(1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press

Telefónica. (2012). *Informe Web Integrado*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015 de: www.telefonica.com

Telefónica. (2012). *Manifiesto Digital*. Recuperado 18 de Diciembre de 2015 de: www.telefonica.com