

## MATRICES ESTRATÉGICAS, BCG Y GE- MCKINSEY: APLICACIÓN A LA TELEFONÍA MÓVIL DE TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A.

ENRIQUE PANDO

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
PUCP

### Resumen

*La Unidad de Negocio de Telefonía Móvil de Telefónica del Perú S. A. A. experimentó un crecimiento sostenido desde 1994 hasta el año 2015. En el 2016, registró por primera vez una contracción en los ingresos respecto del año anterior. Esta tendencia a la baja en los ingresos anuales continuó hasta el año 2018. La causa principal de este resultado se encuentra en el entorno cambiante originado por la alta rivalidad competitiva, lo cual exige revisar las estrategias actuales del negocio. Para ello, en la presente nota se realiza la evaluación de los factores internos y externos mediante el uso de matrices estratégicas complementado con la utilización de las herramientas de Porter. Posteriormente, se analizan y seleccionan las estrategias relevantes a través del uso de las matrices estratégicas BCG y GE-McKinsey. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.*

**Palabras clave:** estrategias competitivas, telefonía móvil, fuerzas competitivas Porter, matriz BCG, matriz GE-McKinsey

### Abstract

*The Mobile Telephone Business Unit of Telefónica del Perú S. A. A. experienced a sustained growth up from 1994 to 2015. In 2016, it registered for the first time, negative growth in revenues compared to the previous year. This downward trend in revenues is maintained until 2018. The main cause of this result is in the changing environment caused by the high competitive rivalry, which requires reviewing current business strategies. To do this, we carry out the external and internal audit with strategic matrices complemented with the use of Porter's tools. Subsequently, we analyze and select the relevant strategies using BCG and GE-McKinsey strategic matrices. Finally, we present conclusions and recommendations.*

**Keywords:** competitive strategies, mobile telephony, Porter's competitive forces, BCG matrix, GE-McKinsey matrix

### 1. Introducción

La Unidad de Negocio de Telefonía Móvil (UNTM) es la primera en importancia en cuanto a generación de ingresos de Telefónica del Perú S. A. A. (TDP). En el año 2018, dicha unidad generó S/ 3592 MM de ingresos, que representa el 44 % del total de ingresos de la empresa, por lo que esta unidad resulta estratégica para la empresa.

Entre las principales razones de éxito de la telefonía móvil, se encuentran la alta movilidad (comunicación desde donde se quiera y cuando se quiera), y la

# NOTAS ACADÉMICAS

funcionalidad (navegación por internet, redes sociales, fotos, videos, textos,). Sin embargo, la oferta comercial agresiva originada por el ingreso de nuevos competidores ha causado un gran impacto negativo sobre el negocio móvil de TDP. Los primeros efectos de estos cambios se manifestaron en el año 2016, cuando se registró por primera vez una reducción en los ingresos y líneas en servicio luego de un crecimiento sostenido desde el inicio de la expansión de TDP en el Perú (1994).

Por lo anterior, esta nota académica tiene como objetivo principal formular estrategias que permitan al negocio móvil de TDP afrontar el nuevo entorno. Para ello, se define la estrategia como una pauta para la acción, es decir, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor (Mintzberg, 1997).

Adicionalmente, se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar la importancia que tiene el servicio de la telefonía móvil para TDP.
- Examinar las ventajas competitivas del negocio móvil de TDP.
- Impulsar el desarrollo de trabajos de investigación en el campo de los servicios móviles.

## 2. Auditoría externa

TDP es una empresa de telecomunicaciones subsidiaria de Telefónica S. A. (empresa constituida en España), que brinda los servicios de telefonía fija, móvil, redes y servicios portadores de larga distancia nacional e internacional en todo el Perú.

La UNTM satisface las necesidades de comunicación de voz o datos de los clientes (personas naturales y empresas) del Perú, en cualquier lugar y en cualquier momento, a través de dispositivos móviles con tecnología GSM<sup>1</sup>, 3G y 4G<sup>2</sup>.

---

[1] Sistema global para las comunicaciones móviles (GSM). Tecnología que permite las llamadas de voz móvil a cualquier operador. Al respecto, véase <http://www.uky.edu/~jclark/mas355/GSM.PDF>

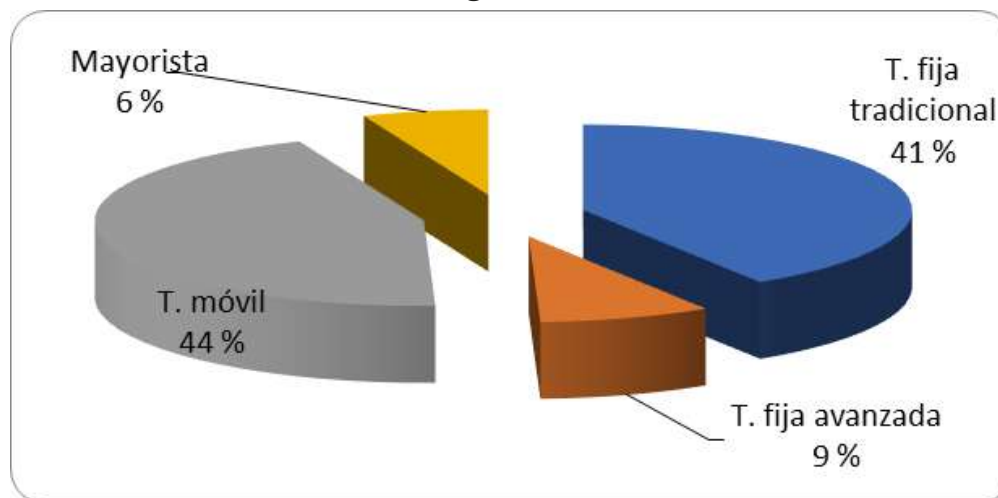
[2] También llamado Long Term Evolution (LTE). Tecnología que permite la transmisión de datos móviles a velocidades altas (voz IP, texto, fotos, videos, etc.). Al respecto, véase <https://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2014/06/GSMA-LTE-technology-health.pdf>

# NOTAS ACADÉMICAS

Recientemente, los ejes del negocio están siendo afectados por los cambios en la dimensión tecnológica provenientes, principalmente, del internet móvil, los que están logrando satisfacer de mejor manera las necesidades del consumidor en cuanto a mayor comunicación, comodidad y estatus. Se estima que la nueva tecnología de quinta generación 5G<sup>3</sup> estará disponible en la región latinoamericana en el mediano plazo, con velocidades de transmisión aún mayores.

En el año 2018, los ingresos operativos de TDP ascendieron a S/ 8095 millones; de los cuales el 44 % fueron generados por la UNTM, tal como se ilustra en la figura 1.

Figura 1.



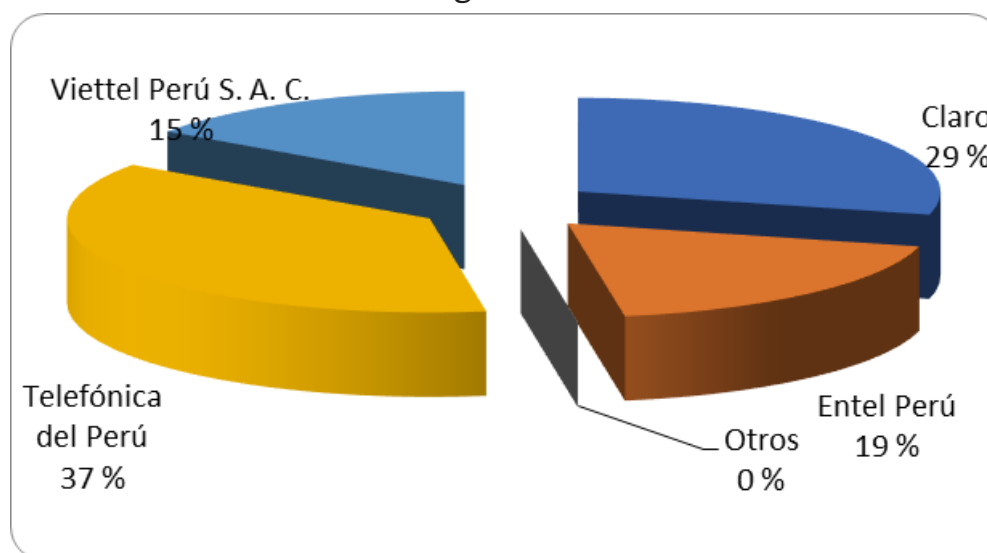
Estructura de Ingresos de Telefónica del Perú S. A. A. Adaptado de SMV. Telefónica del Perú S. A. A. Cuenta de resultados (2018).

En los últimos años, la participación en el mercado de TDP se redujo (de 52 % en 2015 a 37 % al cierre del 2018). A pesar de ello, la empresa sigue siendo la operadora dominante, seguida de Claro, Entel, Viettel Perú y otros. La figura 2 ilustra su liderazgo en el mercado móvil.

[3] Tecnología de quinta generación de transmisión de datos móviles a velocidades muy altas (voz IP, texto, fotos, videos, realidad virtual, etc.). Al respecto, véase <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/latam-es/>

# NOTAS ACADÉMICAS

Figura 2.



Líneas móviles según operador - 2018. Recuperado de Estadísticas Investigaciones y Publicaciones, OSIPTEL (<http://www.osiptel.gob.pe>).

Como resultado del análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (PESTE), se obtuvo los factores externos clave, los cuales se evaluaron mediante la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC). Así mismo, se realizó el análisis competitivo del sector a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

## 2.1 Matriz de evaluación de los factores externos.

La matriz EFE (David, 2017) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Los resultados se muestran en la tabla 1, teniendo en consideración seis oportunidades y cinco amenazas.

El puntaje obtenido al evaluar la matriz EFE es de 2.65, por encima del promedio (2.5). Por lo anterior, se concluye que el negocio responde de manera razonable a las oportunidades y amenazas presentes en la industria.

# NOTAS ACADÉMICAS

Tabla 1  
Matriz de evaluación de factores externos

Negocio móvil - Factores externos clave			
Oportunidades	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1. Estabilidad de la industria	0.15	3	0.45
2. Regulación favorable al crecimiento del servicio móvil en el Perú	0.15	3	0.45
3. Uso de nuevas tecnologías de comunicación	0.15	3	0.45
4. Tendencia a la integración de servicios	0.10	2	0.20
5. Nivel de penetración del servicio móvil relativamente bajo	0.05	2	0.10
6. Poder de negociación de proveedores relativamente bajo	0.05	3	0.15

Amenazas	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
1. Rivalidad competitiva alta	0.15	3	0.45
2. Poder de negociación de canales de venta relativamente alto	0.05	2	0.10
3. Importancia creciente a la responsabilidad social de las empresas	0.05	2	0.10
4. Importancia creciente a la ética en la gestión de las empresas	0.05	2	0.10
5. Importancia creciente a la ecología y medio ambiente	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Nota: Elaboración propia.

## 2.2 Matriz de evaluación de los factores externos.

La MPC (David, 2017) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los resultados se muestran en la tabla 2.

El puntaje obtenido por la UNTM de TDP es 3.15, lo cual indica que es más fuerte que sus competidores directos.

# NOTAS ACADÉMICAS

Tabla 2  
Matriz del perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso	TDP		Claro		Entel		Viettel	
		Calificación	Peso pond.	Calificación	Peso pond.	Calificación	Peso pond.	Calificación	Peso pond.
1. Competitividad de precios	20 %	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2. Participación de mercado	15 %	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15
3. Posición financiera	15 %	3	0.45	4	0.60	1	0.15	2	0.30
4. Calidad del servicio	15 %	3	0.45	3	0.45	2	0.30	1	0.15
5. Lealtad del cliente	10 %	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
6. Efectividad de canales de venta	15 %	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
7. Expansión global	10 %	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
	<b>100 %</b>		<b>3.15</b>		<b>3.05</b>		<b>2.05</b>		<b>1.90</b>

Nota: Elaboración propia.

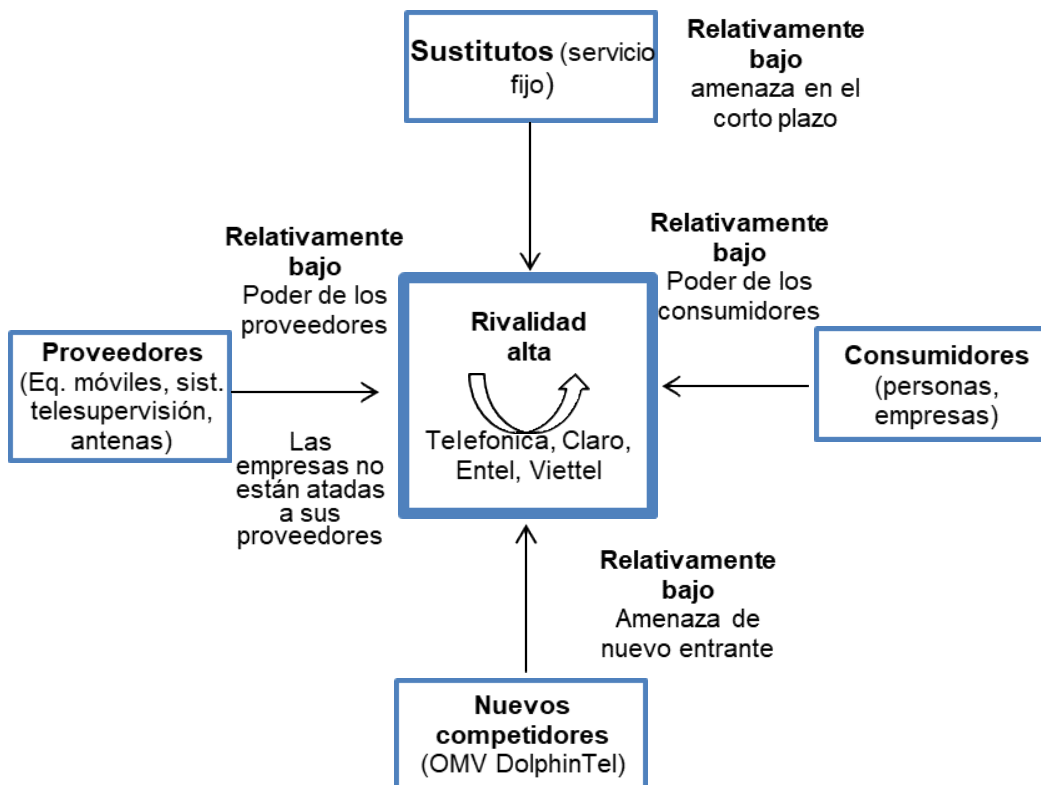
## 2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Es un instrumento para evaluar la naturaleza de la competencia en la industria. Al respecto, Porter afirma que dicha naturaleza se compone de cinco fuerzas: la rivalidad entre empresas que compiten, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores. La figura 3 presenta las fuerzas competitivas del mercado móvil, en el que se destaca una alta rivalidad. Se estima que tal rivalidad

# NOTAS ACADÉMICAS

seguirá cambiando el escenario competitivo en el mediano plazo, debido a que presenta una intensa oferta comercial (voz y mensajes de texto ilimitados, mayor cantidad de datos de internet, reducción de precios en servicio y equipos terminales) y una tendencia a la integración de servicios (fijo y móvil).

Figura 3.



Estructura de Ingresos de Telefónica del Perú S. A. A. Adaptado de SMV.  
Telefónica del Perú S. A. A. Cuenta de resultados (2018).

Del mismo modo, la tabla 3 muestra la cantidad de líneas por cada 100 habitantes de la industria de servicio móvil, la cual creció en los últimos años a una tasa promedio de 6 % anual debido a la intensidad competitiva. Para el año 2019, se estima un crecimiento similar al promedio.

# NOTAS ACADÉMICAS

Tabla 3  
Industria de servicio móvil en Perú

	2015	2016	2017	2018
Líneas móviles / 100 Hab.	114	125	127	137
Tasa promedio		9 %	2 %	7 %

Nota: Adaptado de OSIPTEL.

## 2. Auditoría externa

Los factores internos clave serán evaluados a través de la cadena de valor de Porter y la matriz de evaluación de los factores externos (EFI).

### 3.1 Cadena de valor.

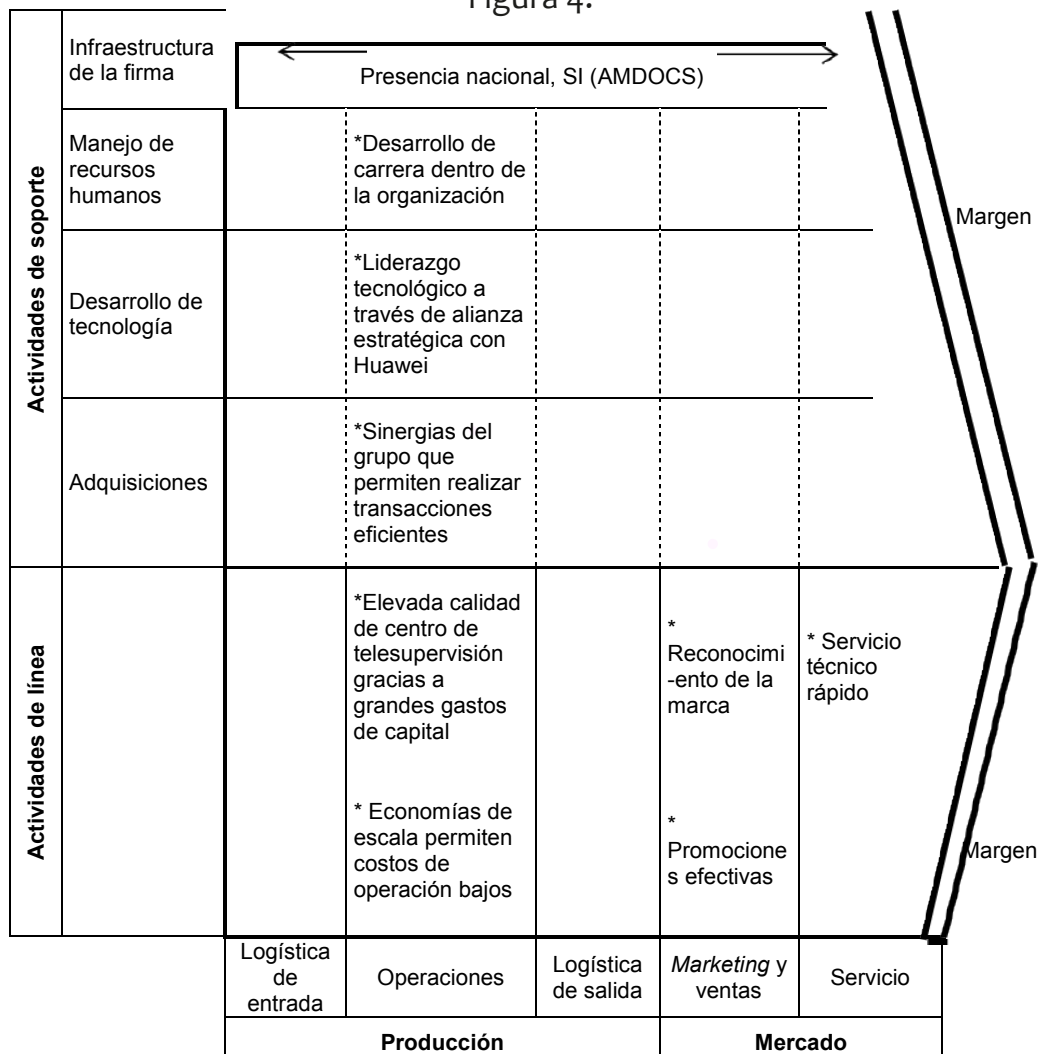
Con el objeto de identificar las fuentes de ventaja competitiva del negocio, se procedió con el análisis de la cadena de valor de Porter (David, 2017), en la que se distinguieron dos tipos de actividades en la empresa: de línea y de soporte. Las actividades de línea son aquellas que intervienen directamente en los procesos de creación de valor; las de soporte sirven de apoyo a las anteriores para coordinar, compartir información, etc.

Dentro de las actividades de línea de la empresa, se han identificado ventajas competitivas en operaciones, marketing y servicio. Así también, dentro de las actividades de soporte, se han identificado ventajas competitivas en infraestructura, recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones. Los resultados se presentan en la figura 4.



# NOTAS ACADÉMICAS

Figura 4.



Cadena de valor del negocio móvil. Elaboración propia.

Cabe resaltar que la empresa cuenta con un sistema de información (SI) que le permite coordinar (i) actividades de línea entre sí, (ii) entre estas y las de soporte y (iii) las de soporte entre sí. Dicho sistema recibe el nombre de AMDOCS y se encarga de llevar y traer consigo información de todas las actividades de la empresa para mejorar su rendimiento.

# NOTAS ACADÉMICAS

Tabla 4  
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Internet no dedicado - Factores internos clave			
Fortalezas internas	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1. Buena posición de costo	0.15	2	0.30
2. Efectividad de promociones	0.15	2	0.30
3. Tiempos de atención (altas, averías)	0.15	2	0.30
4. Fuerza financiera	0.10	2	0.20
5. Reconocimiento del producto y la marca	0.05	3	0.15
6. Rotación de los empleados	0.05	2	0.10

Debilidades internas	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
1. Tiempo de introducción de nuevos productos	0.15	2	0.30
2. Flexibilidad organizacional	0.05	2	0.10
3. Capacitación adecuada a los empleados	0.05	1	0.05
4. Moral de los empleados	0.05	1	0.05
5. Aprobación pública	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.90</b>

Nota: Elaboración propia.

### 3.3 Matriz de Boston Consulting Group.

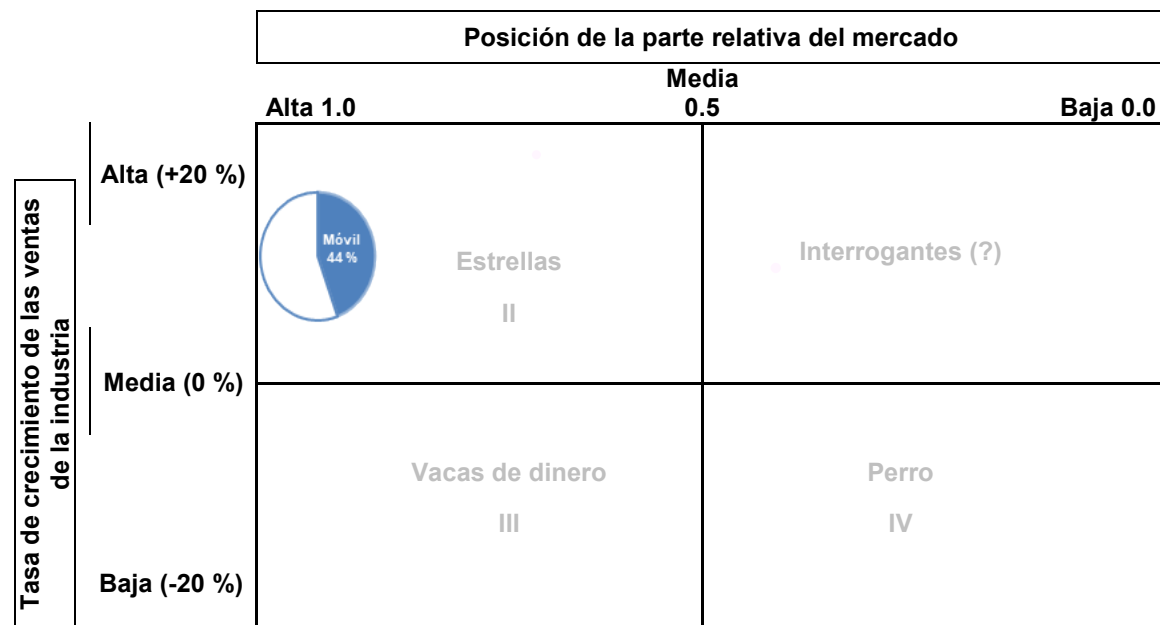
La matriz del Boston Consulting Group (BCG) (David, 2017) es una herramienta que permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa de mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones. La figura 5 ilustra la posición de la UNTM en la matriz BCG de acuerdo con su tasa de crecimiento de la industria (6 %) y su parte relativa del mercado (= 1).

Como resultado, la UNTM se ubica en el cuadrante II (estrella). Los negocios situados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo. Requieren grandes

# NOTAS ACADÉMICAS

inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estos negocios deberían considerar la conveniencia de aplicar las estrategias de integración (hacia adelante, hacia atrás, horizontal) e intensivas (penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto).

Figura 5.



Matriz BCG aplicada al negocio móvil. Elaboración propia.


### 3.4 Matriz GE-McKinsey

La matriz GE-McKinsey (Pearce, 2003) es una herramienta de análisis de cartera desarrollada por la consultora McKinsey inicialmente para analizar el portafolio de negocios de la compañía General Electric. A esta matriz también se le conoce como la «matriz atractivo de la industria - fuerza del negocio». La figura 6 ilustra la posición de la UNTM en la matriz de GE-McKinsey de acuerdo con los resultados del atractivo de la industria (matriz EFE puntaje 2.65) y la fuerza del negocio (matriz EFI puntaje 1.90).

Por lo anterior, la UNTM se ubica en el segundo cuadrante del extremo izquierdo. Los negocios situados en este cuadrante deberían considerar la conveniencia de invertir selectivamente (desarrollo de producto).

# NOTAS ACADÉMICAS

Figura 6.

		Atractivo de la industria		
		Alta 3.0	Media 2.0	Baja 1.0
Fuerza del negocio	Alta 3.0	Invertir para crecer (expansión)	Invertir selectivamente (desarrollo mercado)	Crecer o dejar (diversificar)
	Media 2.0	Invertir selectivamente (desarrollo producto) 	Crecer o dejar (diversificar)	Cosechar
	Baja 1.0	Crecer o dejar (reestructurar)	Cosechar	Liquidar

Matriz GE-McKinsey aplicada al negocio móvil. Elaboración propia.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- La importancia de la telefonía móvil radica en su alta participación relativa de mercado (37 %), así como en su importante contribución (44 %) a los ingresos de la empresa líder del mercado de telecomunicaciones del Perú.
- La UNTM de TDP es más fuerte que el resto de sus competidores directos en el mercado. Sin embargo, la mayor amenaza proviene, más bien, de una intensa oferta comercial (voz y mensajes de texto ilimitados, mayor cantidad de datos internet al usuario) y con tendencia a la integración de servicios (fijo y móvil).
- Las ventajas competitivas con que cuenta la UNTM son: elevada presencia nacional, elevada calidad del centro de telesupervisión, servicio técnico efectivo, alianza estratégica con proveedor Huawei y sinergias del grupo que permiten realizar compras eficientes.

# NOTAS ACADÉMICAS

## 4.2 Recomendaciones

Como resultado del análisis de la auditoría externa e interna, así como de las matrices BCG y GE-McKinsey, las estrategias más relevantes para el negocio móvil son las que se muestran en la tabla 5, las cuales, a su vez, fueron validadas mediante criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (Rumelt, 1980).

Tabla 5  
Estrategias seleccionadas

<b>E1. Integración hacia adelante con los canales de venta</b>	
Consistencia	Va de acuerdo con los objetivos de la organización.
Consonancia	Niveles de penetración bajos comparados con otros países de la región.
Ventaja	La posición competitiva del negocio móvil se fundamenta, entre otros factores, en su alta participación relativa del mercado; y para ello, la integración hacia adelante es clave.
Factibilidad	Es económicamente viable.
<b>E2. Desarrollo de productos convergentes</b>	
Consistencia	Va de acuerdo con los objetivos de la organización.
Consonancia	Potencial de oportunidades en la integración de los servicios fijo y móvil permite el acceso a nuevos mercados.
Ventaja	La posición competitiva de los negocios fijo y móvil se fundamentan, entre otros factores, en su infraestructura de red; y para ello, el desarrollo de productos es clave.
Factibilidad	No genera exceso de costo y es económicamente viable.
<b>E3. Desarrollar servicios suplementarios y de valor añadido</b>	
Consistencia	Va de acuerdo con los objetivos de la organización.
Consonancia	Potencial de oportunidades en la explotación de aplicaciones móviles sobre internet para la prestación de nuevos servicios.
Ventaja	La posición competitiva del negocio móvil se fundamenta, entre otros factores, en su alta participación del mercado; y para ello, el desarrollo de servicios de valor añadido es clave.
Factibilidad	No genera exceso de costo y es económicamente viable.

Nota: Elaboración propia.

# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

- Amdocs digital network transformation communications. Amdocs Digital Experience. Recuperado de [https://www.amdocs.com/sites/default/files/filefield\\_paths/Digital-Experience-Reference-Kit-March-6-2018.pdf](https://www.amdocs.com/sites/default/files/filefield_paths/Digital-Experience-Reference-Kit-March-6-2018.pdf)
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* [15.ta ed.]. México: Pearson.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL. *Indicadores del Servicio Móvil*. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/articulo/24-lineas-en-servicio-por-empresa>
- Pearce, J. y Robinson R. (2003). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* [8.va ed.]. New York: McGraw Hill.
- Rumelt, R. (1980). *The Evaluation of Business Strategy en W.F. Glueck* [3.er ed.]. Business Policy and Strategic Management. Nueva York: McGraw Hill. Recuperado de <http://teaching.up.edu/bus580/bps/Rumelt,%20evaluation%20of%20a%20business%20strategy.PDF>
- Superintendencia del Mercado de Valores - SMV. *Información Financiera de Telefónica del Perú S. A. A. 2016 - 2018*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12](http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12)
- Telefónica del Perú S. A. A. (2017). *Memoria Anual Telefónica del Perú S. A. A. 2017*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/INFORME+INTEGRADO+2017+vf.pdf/5e0bcdee-1ea3-f8e2-9150-8aboddod2462>
- The GSM Association - GSMA. (2014). *LTE: Technology and Health*. Recuperado de <https://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2014/06/GSMA-LTE-technology-health.pdf>
- The GSM Association - GSMA. (2018). *La Economía Móvil en América Latina y el Caribe 2018*. Recuperado de <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/latam-es/>
- University of Kentucky. (s. f.). *Global System For Mobile Communication GSM*. Recuperado de <http://www.uky.edu/~jclark/mas355/GSM.PDF>