UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Internacionalización de empresas públicas: Caso Viettel en
Perú**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PRESENTADO POR

Patricio Esquén, Renzo Jaime (0000-0002-9143-1281)

Purizaca Rodriguez, Olenka de María (0000-0002-2404-2710)

ASESOR

Del Couz Fernandez, Alberto

Lima, 12 de abril de 2018

Agradecemos a Dios, a nuestros padres y amigos, por el apoyo incondicional y constante que nos han brindado para ser mejores profesionales.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor Alberto Del Couz, por la dedicación y motivación brindada en el desarrollo del trabajo.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación consiste en analizar la manera en que una empresa pública se internacionaliza, teniendo en consideración la reducida participación estatal en los mercados extranjeros.

En tal sentido, se tomará como referencia a una empresa estatal en el sector de telecomunicaciones llamada Viettel.

Se determinará las características de la empresa pública internacional, tomando en cuenta su modo de operar, naturaleza y estructura.

Como resultado de la investigación se determinó que las empresas públicas logran internacionalizarse del mismo modo que cualquier otra empresa cuando se localizan en el mercado extranjero, debido a que segmentan su mercado objetivo, realizan análisis de factores tanto internos como externos y utilizan estrategias de acuerdo al giro del negocio.

Finalmente, se rompe el paradigma en el que la empresa pública sólo se desarrolla en su país de origen, debido a que en la actualidad buscan expandirse en el mercado internacional.

Palabras claves: Proceso de internacionalización, empresas públicas, estrategias de empresas públicas, multinacional, telecomunicaciones, Vietnam, Perú, Estado, análisis.

Abstract

This research project is about the internationalization of a state-owned enterprise that will be analyzed in order to find out how this type of enterprise decided to explore new overseas markets and established in Peru.

In that sense we will take merely as an example of success, a state owned company that operates in the international telecommunication market.

In chapter I, the international telecommunications market will be detailed, as well as in Vietnam and in Peru. In addition, the relevant information about the company Viettel will be released.

In chapter 2, the topic and objectives will be exposed and in chapter 3, the methodology will be presented.

In Chapter 4, Viettel will be submitted as an international state owned company. Therefore, we will analyze the internationalization process, their strategies, the impact on the telecommunication sector, in order to know the development of the state-owned company in the international market context.

Key words: International public company, internationalization process, state owned enterprise, multinational, telecommunication, Vietnam, Peru, Government, analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	10
I. MARCO TEÓRICO.....	12
I.I. Marco conceptual	12
I.I.I. Internacionalización	12
I.I. II. Teoría de la empresa basada en el conocimiento	13
I.I.III. Modelo de Uppsala.....	13
I.II Las telecomunicaciones en el mundo	15
I.III. El mercado de telecomunicaciones en Vietnam	22
I.IV Viettel Group.....	25
I.V El mercado de telecomunicaciones en el Perú.....	36
II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	42
II. I El Problema.....	42
II.II Objetivo general	45
II.III Objetivos Específicos	45
III. METODOLOGÍA	46
III.I Diseño	46
III.II Tipo de investigación:	47
III.III Herramientas:	48
III. IV Muestra:	49
IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	50
IV.I Técnicas de recolección de datos:	50
V. ANÁLISIS	52
V.I Proceso de internacionalización de una empresa pública.....	52
V.II Estructura de la empresa pública.....	73
V.III Estrategias de la empresa pública	75
V.IV Impacto en la Telefonía móvil	89
V.V Impacto en la Telefonía fija	90
V.VI Impacto en el servicio de Internet.....	91
V.VII Impacto en las tarifas.....	92

V.VIII Impacto en el gasto por suscriptor	93
CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo de Gastos del cliente según suscriptores e ingresos en las sucursales de Viettel en el año 2015.	128
Tabla 2 : Mercado Objetivo	128
Tabla 3 : Comparativo de tarifas de operadores del Perú.	129
Tabla 4 : Comparativo de Gastos anuales y mensuales por línea (fija y móvil) de operadores en base a número de suscriptores e ingresos en el Perú 2015.	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Cronología de las telecomunicaciones	110
Figura 2 : Cronología de las tecnologías móviles	110
Figura 3 : Porcentaje de acceso a dispositivos móviles	111
Figura 4 : Estructura organizacional	112
Figura 5 : Cadena de Valor	113
Figura 6 :Modelo de negocios de Viettel	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Suscriptores de las telecomunicaciones en el mundo en periodo 2001-2017 (%)....	115
Gráfico 2 : Acceso a smartphones según tipo de países en el año 2016 (%).....	115
Gráfico 3 : Smartphones vendidos (M. de uds) en el periodo 2010-2016	116
Gráfico 4 : Valor de Marca de los Operadores más valiosos 2015-2016 (M. de USD)	116
Gráfico 5 : Ingresos del sector de telecomunicaciones de Vietnam 2009-2013(en M. de USD)	117
Gráfico 6 : Ingresos según servicios de telecomunicaciones en Vietnam 2009-2013 (M. de USD)	117
Gráfico 7 : Ventas de de Teléfonos móviles por categoría en Vietnam en el 2011-2016 (M. de USD)	118
Gráfico 8 : Suscriptores según tipo de Telefonía en Vietnam en el periodo 2009-2013(M. de USD)	118
Gráfico 9 : Celulares vendidos en Vietnam en el periodo 2011-2016 (M. de unidades).....	119
Gráfico 10 : Participación de mercado de Operadores móviles en en Vietnam en el periodo 2012 (%).....	119
Gráfico 11 : Ingresos de Viettel Group 2006-2015 (M. de USD)	120
Gráfico 12 : Usuarios mundiales de Viettel según sucursales en el 2015 (%)	121
Gráfico 13 : Ingresos según sucursales en el 2015 (M. de USD)	121
Gráfico 14 : Comportamiento del Sector de telecomunicaciones y otros servicios de información en Perú respecto al PBI 2010-2016 (M. de USD).....	122
Gráfico 15 : Líneas en servicio de telefonía móvil y fija en Perú 2011 -2016 (M. de USD)	122
Gráfico 16 : Conexiones de Acceso a Internet Fijo en el Perú 2011-2016 (M. de Unid.).....	123
Gráfico 17 : Líneas que accedieron a Internet móvil en Perú 2014- 2016 (M. de Unid.)	123
Gráfico 18 : Gráfico 18. Distribución del Mercado de Telefonía Móvil según empresa en el 2017 (%).....	124
Gráfico 19 : Cobertura por operadora 2014-2017 (en uds).....	124
Gráfico 20 : Cantidad de suscriptores de telefonía móvil según operador 2011-2016 (M. de suscrip.).....	125
Gráfico 21 : Unidades de Línea fija en servicio por operador periodo 2011- 2016 (Unid.).....	125
Gráfico 22 : Participación de mercado de las Líneas móviles de Smartphones según Operadores en el 2016 (%).....	126

Gráfico 23 : Participación de mercado de líneas de internet móvil de otros dispositivos en el 2016 según Operadores (%).....	126
Gráfico 24 : Porcentaje de participación de las empresas de internet fijo en Junio 2016.....	127

Introducción

Las empresas públicas se caracterizan por ser entidades controladas parcial o totalmente por el gobierno de un país determinado y dedicadas a cubrir las necesidades de la población mediante la prestación de servicios.

Se entiende que las entidades estatales sólo se desarrollan en el país de origen y en distintos rubros siempre con la ayuda del gobierno con la finalidad de contribuir con el desarrollo del país, compitiendo en algunos casos con empresas extranjeras privadas.

Sin embargo, con el paso del tiempo las empresas públicas aprovecharon las facilidades que presentan los mercados para acoger a capitales extranjeros, para especializarse en sus servicios y expandir sus horizontes.

Como resultado, en la actualidad, se pueden observar algunos casos de empresas públicas exitosas que tienen filiales internacionales en diferentes industrias. En este caso, para efectos de la investigación, nos enfocaremos en el sector de telecomunicaciones, el cual contribuye al desarrollo económico y social de los países.

En el Perú, llama la atención que la empresa de telecomunicaciones vietnamita Viettel, que opera con el nombre comercial Bitel, líder en su nación, decida apostar por un mercado diferente al suyo para poder desarrollarse, y que, desde su llegada en el 2014 hasta la

actualidad, logre la aceptación del consumidor peruano y se constituya como el cuarto operador más importante del país.

De esta manera, la expansión de las empresas públicas rompe el paradigma del cual restringen su actividad a los mercados nacionales y aprovechan las oportunidades de la globalización para realizar como en este caso, inversiones en otros países.

I. MARCO TEÓRICO

I.I. Marco conceptual

I.I.I. Internacionalización

La internacionalización es un proceso en el cual una empresa ingresa a un mercado diferente al suyo con la finalidad de expandir sus horizontes y generar mayores ingresos.

Se entiende por internacionalización al proceso mediante el cual las empresas se expanden gradualmente más allá de su mercado nacional, considerándola como una alternativa estratégica adecuada para el desarrollo. (Otero, 2013)

Por otro lado, Villarreal (2005), define que la internacionalización es una estrategia corporativa de diversificación de mercados, en la cual gracias a la experiencia que obtienen las empresas en su país de origen, les permite expandir sus actividades de manera paulatina y con ello experimentar un proceso evolutivo.

La internacionalización ofrece a las empresas buenas oportunidades para poder mejorar y brindarle a los consumidores los mejores productos y servicios, además de permitir a los productores aliarse con los mejores socios. (Keegan & Green, 2009)

I.I. II. Teoría de la empresa basada en el conocimiento

La internacionalización abarca diversas visiones sobre los negocios internacionales, debido a que se estudian la evolución y desarrollo de las empresas en los mercados extranjeros y se justifican las razones por las que las mismas se internacionalizan.

La teoría de la empresa basada en el conocimiento radica en que la entidad es considerada como comunidades sociales especializadas en crear y transferir internamente conocimientos mediante sus propias subsidiarias. Además, recalca la importancia de las habilidades y conocimientos de la empresa enfocándose en el know how e información (Kogut y Zander, 1993).

I.I.III. Modelo de Uppsala

El modelo de Uppsala nos muestra que el desarrollo de una empresa en el ámbito internacional se genera de una forma gradual, de tal manera que adquieren conocimiento y habilidades mediante la experiencia en el mercado objetivo.

Además, que la internacionalización depende de las relaciones y redes de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977).

La internacionalización comienza en mercados cercanos al de origen, es decir toman en cuenta la distancia psíquica, puesto que, al ingresar a un mercado nuevo, supone que el inversionista tenga presente que necesita tener una ventaja específica superior a la responsabilidad que la empresa debe asumir al ser un mercado extranjero, tales como las diferencias culturales, el lenguaje, la política, entre otros (Andersen, 1993).

Además, Andersen (1993), afirma que los recursos de la empresa incrementarán gradualmente a medida que adquiera experiencia en mercados extranjeros. Para ello, el modelo establece cuatro etapas, con los cuales el nivel de compromiso de la empresa crece:

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación:
- En esta etapa se desarrollan las exportaciones directas o indirectas no habituales.
- Exportaciones a través de representantes independientes:
- En la segunda etapa del modelo, la empresa se desarrolla en el mercado exterior mediante intermediarios.
- Establecimiento de sucursales en el país extranjero
- En la tercera etapa la empresa implanta su filial en el país destino mediante licencias o franquicias.
- Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero
- En la cuarta y última etapa, se destaca el mayor nivel de compromiso de la empresa al realizar una inversión extranjera directa implicando plantas de producción (Andersen, 1993).

I.II Las telecomunicaciones en el mundo

El mercado de telecomunicaciones ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas debido al avance tecnológico y a la creación e innovación de diferentes mecanismos de comunicación, siendo un sector clave para el desarrollo de los países, tal como el sector salud, el cual busca constantemente contar con las mejores herramientas para atender oportunamente a la población, y el sector educación, que busca brindar mejores oportunidades para toda la población.

Según Huurdeman (2003), quien en su libro explica el desarrollo de las telecomunicaciones y sus beneficios a lo largo del tiempo, define las telecomunicaciones como una tecnología capaz de eliminar la distancia entre continentes, reducir el tiempo de envío de mensajes, acelerar las transacciones en los negocios, además de jugar un rol importante en las relaciones humanas, por lo que es considerado un factor importante en el crecimiento económico. Debido a ello, el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones ha sido impulsado por los requerimientos políticos, económicos y militares en el transcurso del tiempo.

Desde la creación del telegrama óptico, en el año 1792, la evolución de las telecomunicaciones avanzó rápidamente y se adaptó a las necesidades de comunicación de las personas junto con el avance tecnológico y científico. Como resultado de ello, en las últimas décadas, se evidencia la aparición de teléfonos celulares, el correo electrónico, multimedia y la digitalización (Huurdeman, 2003). (Ver figura 1, p. 106)

De acuerdo con la profesora Dodd (2005), quien en su publicación hace referencia a la evolución de las telecomunicaciones, comenta que en la década de los 60, se utilizaba tecnología analógica, la cual estaba diseñada para soportar volúmenes livianos de datos y voz.

Sin embargo, dicha tecnología presentaba defectos, pues la señal era muy lenta y funcionaba mejor a corta distancia, por lo que decidieron posteriormente optar por la tecnología digital, la cual tenía la ventaja de procesar datos de manera rápida, mayor calidad en el audio y video, mayor capacidad, y más confiable.

A partir del año 1978, la evolución se centró en el desarrollo del teléfono celular, por lo que aparecen las tecnologías de primera generación(1G), segunda generación (2G), tercera generación(3G) y cuarta generación (4G).

Según Birch (2000), director de la consultora Hyperion en Reino Unido, la aparición de los celulares 1G se basó en una tecnología analógica, puesto que sólo contaban con servicios de voz.

Sin embargo, fue sustituido por la tecnología 2G, la cual, a diferencia de la anterior, contaba con una tecnología digital, brindándole al usuario mayor cobertura y calidad de servicio, como por ejemplo, el roaming internacional y mensajes de voz digital (Birch, 2000).

A partir de esta nueva era digital marcada por la segunda generación (2G), se fue desarrollando una nueva tecnología 3G, con la que se pudo tener acceso inalámbrico a internet y servicios basados en localización, es decir mapas (Birch,2000).

Poco después, se lanzó la tecnología 4G, que según el profesor Kumaravel (2011), proponía mejoras como la incorporación de la red IP, es decir protocolo de internet, usada para conexión inalámbrica de internet al celular. Además, otras mejoras notables fueron el reconocimiento de voz, el uso del dinero digital en transacciones y el desarrollo del medio de pago digital. (Ver Figura 2, p. 106)

De esta manera, logramos definir las telecomunicaciones, su evolución y la relevante importancia que ha demostrado tener a lo largo del tiempo.

Existen diversos servicios de las telecomunicaciones los cuales son ofrecidos tanto a las personas como a las empresas. En tal sentido, nos centramos en los 3 rubros más conocidos, que son el internet, la telefonía fija y móvil, los cuales con el paso del tiempo adoptaron tendencias diferentes desde el año 2001 al 2017.

Según la Unión de Telecomunicaciones Internacionales (ITU, 2017), en el caso de la telefonía fija, muestra una tendencia decreciente con una variación negativa de -21.9%, es decir cada vez menos personas optan por este tipo de servicio. Este comportamiento se debe a los beneficios tecnológicos que presenta el teléfono celular frente al teléfono fijo.

La tendencia es ascendente en la telefonía móvil y el servicio de internet, pues se ha registrado un crecimiento exponencial de más de 5 veces la cantidad de suscriptores al 2017 (ITU, 2017).

En el año 2001, los suscriptores de telefonía fija eran 1.2% mayor a los de telefonía móvil; sin embargo, en el 2017, el panorama cambió radicalmente, pues la telefonía móvil acapara la gran mayoría de suscriptores con una diferencia de 90% frente al de la telefonía fija (ITU, 2017). La tecnología móvil fue la que más creció en comparación con la telefonía fija y el servicio de internet desde el año 2001 al 2017, esto se debe en gran parte a la aparición de smartphones y su gran aceptación, revolucionando el mercado de telecomunicaciones. (Ver gráfico 1, p. 111)

De acuerdo con el artículo “La convergencia con internet impulsa el mercado de telefonía móvil” escrito por Oliveira (2006), con la llegada de los smartphones, las posibilidades de aprovechar las nuevas capacidades de conectividad se incrementan, pues tiene las mismas funciones que un computador portátil. El mismo autor pone como ejemplo la realidad de la videoconferencia y la integración de la radio y el MP3, definiendo al smartphone como una herramienta tecnológica completa.

Según la consultora Deloitte (2015), en su encuesta llamada “Consumidores Globales de Teléfonos Móviles”, los Smartphones se han convertido en un objeto indispensable en

el mundo, dejando de lado la tablet y a otros accesorios inalámbricos (smartwatch). (Ver Figura 3, p. 107)

En lo que refiere a la tendencia del acceso a smartphones, Deloitte (2017), en su reporte indica que el 80% de los países desarrollados tiene acceso a smartphones, mientras que el 91% de los mismos poseen teléfonos celulares.¹

Del mismo modo, los países en vías de desarrollo presentan un panorama similar, pues el 82% posee smartphone, en cambio, el 90% cuenta con un celular móvil. (Ver gráfico 2, p. 111)

La empresa de estadística Statista (2017), menciona que el aumento de celulares inteligentes vendidos se incrementó en un 404.08 % desde el año 2010 al 2016, alcanzando ventas en este último año de casi 1.500 millones de unidades. Sin embargo, se observa que existe una estabilización en el periodo 2015 y 2016. (Ver gráfico 3, p. 112)

La empresa estadística CCS Insight (2016), aseveró que el mercado de la venta de smartphones se ha estancado en el año 2016 debido a la oferta excesiva de dichos dispositivos en el mercado. Esta caída se debe, también, a la escasez de recursos de

¹ (Deloitte, 2017) Para la consultora los países desarrollados son aquellos cuyo PBI per cápita sean similares a Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Reino unido, Corea del Sur y Japón. Mientras que los países en desarrollo, el PBI per cápita debe ser similar a los de Brasil, México, India, Rusia y China.

fabricación debido al terremoto de Taiwán sufrido en febrero del año 2016, país que provee las empresas líderes de pantallas, cámaras y memoria.

En la última década las empresas de telecomunicaciones han registrado un crecimiento de 136% en valor de marca (Forbes, 2015).

El valor de marca es un indicador muy importante que se basa en el concepto del consumidor hacia la misma, por lo tanto “Una marca potente genera valor añadido, reduce el riesgo de entrada de competidores, fideliza consumidores y define una cultura empresarial para nuestros empleados” (Ollé & Riu, 2009).

Las empresas sobresalientes en el ranking de marcas de telecomunicaciones más valiosas en el año 2015 son AT&T, Verizon, China Mobile, Vodafone y Deutsche Telekom (Forbes, 2015).

Dentro de este ranking, se rescata la tercera posición de la firma China Mobile, la cual, a diferencia del resto, es una empresa pública de telecomunicaciones con presencia en todo China y Hong Kong. Esta empresa estatal, provee tecnología 2G, 3G y 4G, presentando un total, en el 2016, de 848.898 millones de clientes y con varios reconocimientos por sus buenas prácticas a nivel mundial, que son el “Best Managed Large Cap in China”, “Asset Platinum Award” y “The best of Asia”.

Según Statista (2017), la evolución del valor de marca de la empresa China Mobile obtuvo un crecimiento total de 19% desde el año 2012 hasta el 2016. En el año 2015, dicha empresa alcanzó su máximo valor registrando una cifra de 59.9 millones de dólares. Además, a pesar de que en el 2016 la empresa china presenta una ligera caída de 6%, la línea de tendencia móvil indica que su valor continuará creciendo en los próximos años (Statista, 2017).

Además, de acuerdo con los reportes de Forbes (2015) y la empresa investigadora Millward Brown (2016), en los años 2015 y 2016, China Mobile, en su condición de empresa pública, ha sabido mantener su valor de marca al estar por encima de las 2 firmas europeas, las cuales son Vodafone y Deutsche Telekom. (Ver gráfico 4, p. 112)

I.III. El mercado de telecomunicaciones en Vietnam

Según Hai y O'Donnell (2017), desde los años 50, Vietnam ha seguido un modelo de industrialización dirigida por el Estado, el cual está influenciado por el modelo de desarrollo económico conocido como el capitalismo estatal. Este modelo se caracteriza por no ser muy volátil, genera mayores ratios de crecimiento y mejores políticas, lo que le permite crear productos con valor agregado, consumirlos en el país y promoverlo como material de exportación. El Estado juega un rol importante, pues es la entidad que promueve el consumo interno de productos nacionales y les brinda facilidades financieras para que las empresas puedan desarrollarse.

Vietnam, como país, se ha integrado exitosamente a las economías globales, puesto que está presente en la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) desde 1995; del mismo modo, en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) desde 1998 y en la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde el 2007.

Uno de los sectores que ha contribuido al crecimiento del país es el sector de telecomunicaciones, cuyo desarrollo se ve reflejado, desde el año 2009 al 2013, en las imponentes cifras de ventas. Es así que, en el año 2013, alcanzó la suma de 7,373 millones de dólares y un crecimiento en los últimos 5 años de 7.4%, de acuerdo con el reporte del Ministerio de Información y Comunicaciones de la República Socialista de Vietnam durante el 2013 (en adelante MICRSV). (Ver gráfico 5, p. 113)

Los ingresos de los servicios de telefonía móvil, telefonía fija y el de Internet, presentaron tendencias diferentes entre sí a lo largo del tiempo, resultando ser muy volátil.

Entonces, según el MICRVR (2013), se puede observar que los ingresos de la telefonía móvil están, exponencialmente, por encima de los otros dos servicios, registrando en el 2012, sus mayores ingresos de más de 6 mil millones de dólares.

En adición, el servicio de internet presenta una tendencia creciente de más del 100% en el 2013, creando una brecha mayor a la de telefonía fija. (Ver gráfico 6, p. 113)

El crecimiento del sector de telefonía se evidencia en la cantidad de personas que acceden al servicio. Los datos muestran que el número de suscriptores de telefonía fija disminuyen gradualmente en un 61.4% desde el año 2009 hasta el 2013, mientras que el sector de telefonía móvil incrementó en 26% desde el año 2009 hasta el 2013. (Ver gráfico 7, p. 114)

Además, Euromonitor (2016), registra un crecimiento de las ventas de Smartphones en un 392% desde el año 2011 al 2016; en contraste con la tendencia a adquirir teléfonos móviles básicos, la cual ha disminuido en un 64% en el mismo periodo. (Ver gráfico 8, p. 114)

En todo el mundo, el smartphone es considerado herramienta de uso diario y Vietnam no es la excepción, por lo que se ve reflejado en el incremento de la cantidad de smartphones, alcanzando en el 2016 una cantidad que supera los 14 millones en comparación con los teléfonos básicos, los cuales presentan una tendencia decreciente. (Ver gráfico 9, p.115)

Este crecimiento, además se debe a las bajas tarifas de conexión a internet 3G, en la cual las personas pagan al mes sólo 3 dólares y acceden a internet ilimitado. Esto se debe a que existe las redes de WIFI gratis en zonas públicas, dándoles a los usuarios más opciones para estar siempre conectado; por lo tanto, el 90 % de smartphones vendidos en Vietnam en el 2016 son prepago (Euromonitor, 2016).

Por otro lado, según el MICRSV (2012), existen 3 operadores de telecomunicaciones que operan bajo la tecnología 2G y 3G, los cuales son Viettel, Vinaphone y Mobifone. De estas 3 empresas mencionadas, el servidor con mayor participación en el mercado de operadores móviles es Viettel, con una cuota de 44.05% en el año 2012. (Ver gráfico 10, p. 115)

I.IV Viettel Group

Viettel Group es una corporación netamente pública de origen vietnamita dedicada a brindar servicios en el sector de telecomunicaciones, cuya oficina principal está ubicada en Hanoi.

De acuerdo con Do, Nguyen, Pham & Truong (2011), quienes en su tesis de MBA analizan el desarrollo de las estrategias de negocios de Viettel, explican que la empresa opera bajo el dominio de las fuerzas militares y cuenta con el apoyo del gobierno vietnamita; por ello, lograron la expansión y el desarrollo de la empresa.

El gobierno de Vietnam juega un papel importante en la empresa, pues es el que autoriza préstamos para la inversión, así como el control de los grupos de interés o “Stakeholders”.

Esta corporación se diversifica mediante empresas, las cuales en su mayoría son relacionadas al sector de las telecomunicaciones. Es así que el alcance del grupo Viettel Group incluyen las siguientes unidades de negocio, según Do et al.(2011):

- Viettel Comercio, Exportación e Importación
- Viettel Telecomunicaciones
- Viettel Construcción
- Viettel Network
- Viettel Global Inversiones internacionales

- Viettel Inversiones estatales y comercio
- Viettel Consultora de diseño
- Viettel Oficina postal
- Viettel Desarrollo de nuevos servicios
- Viettel Tecnología
- Viettel IDC
- Viettel Club de Fútbol
- M1 Planta de información
- M3 Fábrica de información
- Sucursales de Viettel en 64 provincias en Vietnam

Según Viettel (2015), Viettel Group se encuentra dentro de las 100 marcas más valiosas de telecomunicaciones móviles a nivel mundial.

Desde el año 2006 al 2010, a pesar de la crisis económica que tuvo como consecuencia bajas tasas de empleo, grandes tasas de inflación y una recesión en la economía vietnamita, los ingresos de Viettel telecomunicaciones crecieron en más del 100% cada año con respecto al anterior. (Do et al., 2011)

De esta manera, según la Unión internacional de Telecomunicaciones (ITU, 2011), en el 2006, Viettel Group obtuvo ingresos de 440 millones de dólares y fue incrementando hasta el año 2010 llegando a 5,360 millones de dólares en todas las filiales.

Además, la consultora Teleography (2017), indica que desde los años 2011 al 2014, continúa con la misma tendencia. Es por ello que, en el 2015, Viettel afirma tener ingresos totales de 10,800 millones de dólares. (Ver gráfico 11, p. 116)

Su estrategia radica en dominar las tecnologías básicas para así personalizarlas y localizarlas en ciertos segmentos de mercado.

Además, busca invertir en la banda ancha para hacer que Vietnam sea una potencia en tecnologías de información (TIC) (Do et al., 2011).

La empresa busca posicionarse entre los mejores diseñadores y fabricantes de equipo de telecomunicaciones en la región, según el reporte de Viettel en el año 2016.

La entidad vietnamita cuenta con la red de infraestructura más grande en Vietnam y aseguran que continuarán invirtiendo en la expansión de la infraestructura en gran escala (Do et al., 2011).

En el 2010 las transmisiones de 2G y 3G se incrementaron a más de 16,300 y 42,200 estaciones respectivamente en Vietnam (Do et al., 2011).

Muy a parte de los aspectos económicos, al estar presente en países que carecen de limitados recursos tecnológicos y/o económicos, se preocupa por hacer responsabilidad social en cada país en el que se posiciona.

Por ejemplo, en Vietnam, desarrollan programas como “Operation healthy heart”, el cual ayuda a niños con problemas congénitos del corazón y así brindarles una mejor calidad de vida.

Además, cuenta con otro programa social llamado “The Cow”, que consiste donar dinero a las provincias de la frontera norte, para comprar vacas con el fin de que las personas de bajos recursos puedan criarlas y solventar gastos.

Asimismo, trabaja en objetivos para crear un ambiente ecoamigable en su propuesta de “Green Network”, en el cual se compromete a reducir los gases contaminantes y luchar por el cambio climático.

Por otro lado, cuenta con más de 90,000,000 clientes y está presente en 12 países, incluyendo Vietnam, adaptándose a las necesidades de sus clientes ofreciendo una mejor conexión.

- Metfone

Empresa establecida en Camboya, la cual llegó en el año 2006 y empezó a brindar servicios de telefonía, banda ancha fija e internet en el 2009, según Viettel (2015).

Cuenta con 5.5 millones de suscriptores con una participación de mercado del 50% siendo el operador más grande en ese país con una cobertura del 97%, de acuerdo con Viettel (2015).

Además, Viettel (2015), afirma que en el año 2015 se registraron ventas por 256 millones de dólares.

- Telemor

Según Viettel (2015), Telemor se estableció en Timor Leste en el 2012, y empezó sus operaciones en el 2013.

Los servicios que prestó al país, de acuerdo con Viettel (2015), fueron internet, banda ancha fija y telefonía móvil. De esta manera, cuenta con una cobertura de 98% de la región.

Es así que Viettel (2015), afirma que en el 2014 obtuvo ingresos de 25 millones de dólares.

Además, Viettel (2015) comenta que al obtener un crecimiento de 280%, fue considerado el “Start up” del año en la categoría de International Business Award en París.

De acuerdo con Viettel (2015), es el teleoperador más grande en el país con una cuota de mercado registrada en el 2015 de 47%, siendo la única empresa de telecomunicaciones que cuenta con una red de fibra óptica en el país. Además, los ingresos ascendieron a 32 millones de dólares.

- Lumitel

Lumitel está presente en Burundi desde el 2014; sin embargo, en el 2015, empezó a operar en el mercado, según Viettel (2015).

De acuerdo con Viettel (2015), a pesar de que el país tiene dificultades socio económicas, quiere convertirse en la empresa líder en el sector y poder mejorar la calidad de vida de las personas que residen en el país. Además, la empresa cuenta con 1.3 millones de clientes y una cobertura del 90% del país.

Asimismo, el diario People's Army Newspaper (2016), afirma que la cuota de mercado actual es 46%, por lo que fue reconocida como la empresa más exitosa del año por la empresa International Business Awards – IBA Stevie Awards.

- Nexttel

Nexttel está presente en Camerún, establecida en el 2012 y operando desde el 2014. Esta empresa ofrece servicios de internet, banda ancha fija y servicio móvil.

Además, es el primer operador que ofrece servicios 3G en este país, según Viettel (2015).

Actualmente, de acuerdo con Viettel (2015), cuenta con 2.2 millones de suscriptores y una cobertura del 98% del país, teniendo como objetivo brindar una tecnología más avanzada que el resto de operadores; además, los ingresos al 2015 fueron de 57 millones de dólares y cuenta con una participación de 11% del mercado de Camerún, según el diario Business in Cameroon (2015).

- Unitel

Según Viettel (2015), ingresó Unitel al mercado de Laos en el 2007 e inició operaciones en el 2009.

Actualmente, de acuerdo con Viettel (2015), la empresa cuenta con 2.5 millones de suscriptores y un 47% de participación en el mercado; además, es líder en el sector, pues cuenta con un 92% de cobertura a nivel país y presenta ventas en el 2015 de 184 millones de dólares.

- Natcom

Viettel (2015), afirma que Natcom ingresó a Haití en el 2010, prestando servicios móviles, banda ancha e internet y sus operaciones empezaron en el 2011.

Cuenta con 1.6 millones de suscriptores y cuenta con una participación del 30% del mercado, según Viettel (2015); además, fue la primera empresa en desarrollar uno nuevo sistema de cable de fibra óptica en el país, después del terremoto de Haití, según Viettel (2015).

Asimismo, Viettel (2015), informa que brinda servicios 2G y 3G y cubre el 100% del país, siendo líder en infraestructura de cable de fibra óptica entre los países del caribe; es así que las ventas registradas al 2015 fueron de 101 millones de dólares.

- Halotel

Viettel (2015), informa que Halotel es una empresa ubicada en Tanzania, con más de 1.6 millones de suscriptores, inició sus operaciones en el 2015, tiene una cobertura del 95% del país y brinda servicios móviles, banda ancha e internet.

- Movitel

Según Viettel (2015), Movitel está ubicado en Mozambique y empezó sus operaciones en el 2012.

Cuenta con 5.4 millones de clientes, brindándoles una tecnología 2G y 3G, con una cuota de mercado de 38% y cuenta con una cobertura de fibra óptica del 95% del país (Viettel, 2015).

Además, se afirma que es líder en infraestructura de transmisión de redes, por lo que permite el desarrollo del país a nivel socio económico creando 20,000 empleos en las zonas rurales.

Cabe resaltar que, por sus estrategias exitosas utilizadas, ha sido premiada con numerosos reconocimientos a nivel internacional.

Los ingresos al 2015 son de 136 millones de dólares, según Viettel (2015).

Asimismo, tiene una participación de 37% del mercado en Mozambique, de acuerdo con Research ITC África (2016).

- Bitel

Según Viettel (2015), la empresa pública tiene presencia en Perú desde el año 2011, pero lanzó su servicio en el 2014 provee servicios de telefonía e internet.

Además, la empresa afirma en el Perú brinda el servicio 3G, acaparando al 80% de cobertura a nivel nacional y cuenta con 1.3 millones de clientes.

Cabe recalcar que este mercado es el primero en tener un PBI más alto que Vietnam, marcando un hito en la internacionalización de Viettel (Viettel, 2015).

Según OSIPTEL (2017), la participación de mercado de Bitel es de 12.1%, es decir ha crecido aproximadamente 7% desde el 2015, hasta el 2017.

- Mytel

Es un consorcio conformado por 11 firmas, en donde, Viettel, es el socio mayoritario, de acuerdo con Viettel (2015).

Esta empresa, según el periódico Vietnam Net (2017), está ubicada en Myanmar y empezó sus operaciones en el 2016, y tiene 15 años de concesión para poder operar en el país, brindándoles tecnología 4G.

La filial con mayor cantidad de clientes, en el periodo del 2015, es Viettel Vietnam. Es decir que la casa matriz obtiene más del doble de la suma de todos los suscriptores de los otros países. (Viettel, 2015).² (Ver gráfico 12, p. 117)

Además, la sucursal con mayores ingresos a nivel internacional sigue siendo Viettel Vietnam, presentando un panorama muy parecido al de la cantidad de suscriptores, pues sus ventas alcanzaron una cifra exponencialmente más grande que la suma del resto de países en donde la empresa cuenta con una filial. (Ver gráfico 13, p. 117)

² Según, la el Banco Mundial(2017), en el año 2015, el país contaba con 652,098 habitantes en el rango de 15 a 64 años, por lo que teniendo en cuenta la cuota de mercado escrita líneas arriba, la cantidad estimada para ese periodo fue 306,486 suscriptores para Telemor.

Por lo tanto, se puede evidenciar que en la casa matriz de la compañía vietnamita el gasto mensual es mayor a la de las otras sucursales con aproximadamente 13 dólares mensuales, esto se debe a que la empresa lleva muchos años especializándose en sus servicios de telefonía móvil en su mercado de origen y a la aceptación de la población en Vietnam.

Asimismo, se puede evidenciar que los países que tienen menor gasto por parte de los clientes son Mozambique y Camerún. (Ver tabla 1, p. 124)

I.V El mercado de telecomunicaciones en el Perú

El mercado de telecomunicaciones ha tenido un notable avance desde las últimas décadas, tan así que se ha convertido en un factor importante en el desarrollo de Perú mediante el incremento de inversiones extranjeras.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), el sub sector de telecomunicaciones y otros servicios de información representa el 4.13% del PBI total en el año 2016.

Su comportamiento con el paso de los años nos muestra este sector crece a la par con el PBI con un promedio de 9.73% cada año. (Ver gráfico 14, p. 118)

A pesar de la tendencia pareja del PBI y del sector de telecomunicaciones, desarrollaron diferentes tendencias en los últimos 6 años.

Según OSIPTEL (2017), el servicio de telefonía móvil presentó un crecimiento total de 17% desde el año 2011 al 2016, debido al incremento de la demanda de teléfonos celulares en el Perú y a la competitividad de precios entre las empresas operadoras.

Sin embargo, en el año 2012, registró una caída de 9% respecto al año anterior debido a las altas tarifas que presentaban las operadoras. Sin embargo, según el diario La

República (2012), a partir de ese año buscó reducir las tarifas para que más personas puedan acceder al servicio. (Ver gráfico 15, p. 118)

En tal sentido, la telefonía fija en el Perú, se incrementó en ese año en las líneas de 4.75% respecto al año anterior; sin embargo, desde el año 2013 hasta el año 2016, el servicio refleja un decrecimiento progresivo de 5.50%. Esta tendencia fue producto del desarrollo creciente de líneas de servicios de telefonía móvil (OSIPTEL, 2017).

El comportamiento de servicio de internet tanto fijo como móvil, ha presentado una tendencia ascendente en el tiempo, debido a la alta importancia percibida tanto por las personas como por las empresas.

El servicio de internet fijo ha registrado el mayor crecimiento de los servicios que brinda las telecomunicaciones de 77% desde el año 2011 al 2016. Además, de un total de 31,773,839 habitantes registrados en el 2016, se infiere que, por cada 16 habitantes, habrá sólo 1 conexión a internet fijo. (Ver gráfico 16, p. 119)

Del mismo modo, en el periodo del año 2014 al 2016, el crecimiento del servicio de internet móvil presentó un crecimiento de 23%, puesto que cada vez más personas utilizan internet en su dispositivo móvil, ya sean smartphones, tablets, laptops, entre otros. (Ver gráfico 17, p. 119)

Según el diario El Comercio (2017), tras la llegada de la tecnología digital al país, después de los años ochenta, se creó un marco competitivo en el sector de telecomunicaciones abriendo paso a la llegada de los operadores que actualmente conforman el mercado.

Es así que, en el año 1994, Telefónica del Perú, ingresó al mercado peruano siendo el Estado quien le otorgó como beneficio ser monopolio, es decir sería el único operador, en el sector de telecomunicaciones por un periodo de 5 años. A cambio, esta empresa debería invertir US\$1.200 millones e instalar 1,5 millones de líneas. Finalmente, tras culminar dicho periodo, otras empresas de telefonía extranjeras ingresaron al mercado peruano (El Comercio, 2011).

De acuerdo con el OSIPTEL (2016), la empresa América Móvil ingresó al mercado en el 2005, brindando servicios de telefonía móvil y posteriormente, en el 2009, empezó a brindar servicios de telefonía fija. Sin embargo, en el 2012, la empresa Telmex Perú, le transfirió la concesión de titularidad a la empresa América Móvil Perú bajo la marca Claro.

La empresa Entel Perú comenzó a operar en el mercado tras la adquisición de las acciones de Nextel del Perú, en el año 2013. Posteriormente, en el 2014 ganó la concesión del Bloque B de la banda AWS, la cual le permite brindar servicios con mayor velocidad para teléfonos con tecnología 4G (OSIPTEL, 2016).

Finalmente, en el año 2014, Viettel Perú inició sus operaciones comerciales, tras 4 años después de ingresar al país, debido a la burocracia existente para obtener permisos municipales con el fin de desarrollar su infraestructura y constantes robos de las fibras ópticas que habían sido instaladas (OSIPTEL, 2016). Sin embargo, en el año 2016, Viettel presentó el servicio 4G, según El Comercio (2016), al cual se pudo acceder con teléfonos móviles que cuenten con capacidad para funcionar en la banda de 900MHZ.

Con el paso del tiempo la competencia entre los operadores es cada vez mayor y esto se ve reflejado en la cantidad líneas de servicio móvil por empresa en el año 2016.

Cabe resaltar la actual participación de mercado de las empresas, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017), se puede observar que Telefónica Móviles S.A, es líder con un 39.50% siendo la empresa con mayor antigüedad, mientras que Viettel, obtiene un 12.1%, en tan sólo 3 años de establecerse en el mercado. (Ver gráfico 18, p. 120)

Para que una empresa opere en el mercado peruano y pueda obtener una concesión, debe acatarse a los requerimientos impuestos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

Éstos buscan promover la inversión de nuevos servicios, dentro de ellos, los más resaltantes:

- Debe ser objetivo, transparente y no discriminatorio como empresa postulante.
- Si la demanda del espectro radioeléctrico supera a los operadores, es necesario usar mecanismos competitivos como subastas o concursos para elegir al mejor postor.
- No existen limitaciones en las concesiones de un servicio, por lo que pueden postular a otras subastas, y de esta manera, acceder a otros espectros radioeléctricos.
- Los concesionarios pueden revender sus servicios a terceros autorizados por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Deben cumplir con los plazos establecidos para cumplir con las obligaciones acordadas en las negociaciones.

En cuanto a la regulación del mercado de telecomunicaciones, la entidad encargada en Perú es OSIPTEL, Organismo supervisor de inversión privada en telecomunicaciones, quien fiscaliza la calidad del servicio público a que brindan las entidades a los usuarios.

Osipitel (2007), en su reporte, establece ciertos aspectos importantes en la fiscalización de licencias :

- Establece un marco competitivo para limitar el abuso del dominio de los operadores establecidos
- Equidad en la asignación de recursos en base al interés público
- Regulación de las tarifas, prácticas de facturación y atención los reclamos con el fin de proteger al consumidor.

- Promover la disponibilidad universal para que los usuarios puedan acceder a las redes de telecomunicaciones públicas.
- Se les impone a los concesionarios ciertas obligaciones de servicios para acceder a zonas rurales, brindándoles el mecanismo de subvención, con el fin de compensar los costos elevados.

II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

II. I El Problema

En la actualidad no es nada común ver a las empresas públicas operando en mercados distintos al suyo, puesto que la función principal de las mismas es cubrir las necesidades de los habitantes del país de origen de la misma, maximizando la utilidad en función al ámbito social, a diferencia de las empresas privadas, que buscan maximizar sus utilidades económicas.

Sin embargo, existen pocos casos de empresas netamente públicas que se han internacionalizado en diferentes sectores de la economía, llevando sus productos y/o servicios a mercados extranjeros, en los cuales se han desarrollado.

En este caso, el sector de telecomunicaciones en el Perú se caracteriza por ser altamente competitivo, donde empresas extranjeras invierten dinero para poder acaparar parte del mercado, el que hasta hace una década era liderado por las empresas Telefónica del Perú y América Móvil.

Sin embargo, en el año 2014, la empresa Viettel Perú, comenzó sus operaciones captando la atención de los consumidores debido a sus bajas tarifas en cuanto a telefonía móvil e internet.

Viettel, tras asentarse en el mercado vietnamita decide internacionalizarse en países de escasos recursos tecnológicos y/o económicos. El éxito de la empresa los ha llevado a estar presentes en países de los continentes de Asia, África, Centro América y Oceanía.

De esta manera, la empresa ingresó al mercado peruano para desarrollar su servicio de telefonía móvil y mejorar la conexión en el país.

En tan sólo 2 años, la empresa ha tenido una buena aceptación en todo el país y logró mantenerse en el mercado. Por lo tanto, Viettel Perú se convirtió en el cuarto operador con mayor participación en el mercado, después de Entel Perú.

Por lo tanto, el problema principal se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo la empresa pública Viettel se logra internacionalizar desde su creación hasta la llegada a Perú en el periodo 2011 al 2016?

El propósito de este estudio del caso es analizar el proceso de internacionalización de la empresa pública Viettel desde su creación hasta la llegada a Perú en el periodo 2011 al 2016. Como instrumento de recolección de datos se utilizará la entrevista.

Es importante recalcar que Viettel siendo una empresa pública logró ingresar y permanecer en el mercado peruano, sabiendo que debe enfrentar a los operadores ya posicionados y con la mayor participación de mercado. Entonces, ¿Cómo una empresa pública logró internacionalizarse ? ¿Cuál fue el alcance que tuvo la empresa pública como empresa internacional ? ¿Existieron factores que influenciaron en la decisión de ingresar a un nuevo mercado ? Además, se cuestiona el rápido crecimiento de la empresa en tan sólo 2 años de operaciones. Por ello, ¿Qué estrategia o estrategias utilizaron para ello ? ¿Cuál fue el impacto en el mercado de telecomunicaciones después de aplicar las estrategias ? ¿Cómo lograron mantenerse en el mercado ?

Para efectos de la investigación, se analizará la empresa Viettel con el fin de responder las interrogantes planteadas líneas arriba para conocer de qué manera una empresa pública logra la internacionalización y de qué depende el éxito inmediato de la misma.

Delimitación del Problema

- **Temático:** La presente investigación se realizará en base al proceso de internacionalización de empresas, en este caso de naturaleza pública, para llegar a conocer cómo logra ingresar al mercado destino.
- **Espacial:** El área geográfica donde se realizará la investigación es en Perú, uno de los países en donde la empresa implantó su sucursal.

- **Temporal:** El periodo de desarrollo será seis meses evaluando los años 2011 al 2016, en los que la empresa está presente en el Perú.

II.II Objetivo general

Analizar el proceso de internacionalización de la empresa pública Viettel desde su creación hasta la llegada a Perú en el periodo 2011 al 2016.

II.III Objetivos Específicos

- Conocer el alcance que ha tenido Viettel como empresa internacional.
- Conocer los factores que impulsan la internacionalización de Viettel.
- Explicar las estrategias utilizadas por la empresa pública para ingresar y mantenerse en el mercado.
- Analizar el impacto en el mercado de telecomunicaciones después de aplicar las estrategias.

III. METODOLOGÍA

III.I Diseño

La investigación cualitativa es un enfoque que abarca temas significativos que utiliza la recolección y el análisis de los datos para para desarrollar preguntas que se plantean en el proceso de interpretación (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014).

De acuerdo con la definición del problema, ¿Cómo la empresa pública Viettel se logra internacionalizar desde su creación hasta la llegada a Perú en el periodo 2011 al 2016?, se estableció que tiene enfoque cualitativo, debido a que la investigación es un análisis de la empresa.

Existen varios tipos de diseños para la investigación cualitativa: diseño de la teoría fundamentada, etnográficos, narrativos, de investigación-acción, los fenomenológicos y los casos de estudio (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014).

Para efectos de la investigación, el diseño a desarrollar será diseño de estudio de casos, que es un diseño utilizado en la investigación cualitativa, cuantitativa y mixta, en la cual se analiza una unidad integral en donde la esencia de la investigación es conocer el cómo y porqué del problema (Hernández Fernández y Baptista, 2014).

Este tipo de diseño nos permitirá involucrar a la compañía Viettel, la cual un caso de éxito a nivel mundial teniendo en cuenta su naturaleza, con el fin de analizar el proceso de internacionalización de la empresa pública.

III.II Tipo de investigación :

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), la investigación cualitativa de tipo caso de estudio se basa en estudiar problemas o situaciones específicas, utilizada en la investigación de un caso en concreto. Este tipo de investigación se caracteriza por tener un razonamiento inductivo, es particularista, la muestra puede ser muy reducida siempre que presenten características similares, método descriptivo y es de carácter heurístico.

Por lo tanto, la investigación a desarrollar será el caso de estudio, debido a que analizaremos el caso de una empresa en particular, que es cómo la empresa pública Viettel se internacionaliza.

Dentro del caso de estudio existen 2 tipos, los cuales son el estudio de caso único y el estudio de casos múltiples (Ñaupas et al, 2013).

Para nuestra investigación, se tomará el caso de estudio único, ya que se abordará un problema poco conocido que es relevante, como es el caso de las empresas públicas internacionales.

Dentro del caso de estudio único existe los casos holísticos, los cuales pretenden ser reveladores al documentar una situación única (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La presente investigación tiene carácter holístico debido a que no existe otra empresa pública internacional en el sector de telecomunicaciones que tenga el éxito y la trascendencia de Viettel considerando su naturaleza pública.

III.III Herramientas :

La herramienta a utilizar son la entrevista semi-estructurada al gerente comercial de Viettel Perú mediante preguntas abiertas, con el fin de obtener mayor información y contrastarla con los datos obtenidos de las fuentes de entidades reguladoras y consultoras internacionales.

Además, se utilizará como instrumento al investigador, quien realizará las preguntas abiertas al entrevistado mediante un cuestionario con preguntas abiertas.

Asimismo, tendremos a disposición una grabadora, con la finalidad de poder evidenciar las respuestas del entrevistado para, posteriormente, ser analizadas.

Finalmente, analizamos documentos de fuentes confiables tales como información de la empresa Viettel, OSIPTEL, INEI, el Ministerio de Información y Comunicaciones de la república socialista de Vietnam, y consultoras internacionales como Deloitte y Statista.

III. IV Muestra:

De acuerdo con Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), existen diversos tipos de muestra que se suele utilizar en las investigaciones cualitativas, las cuales son las no probabilísticas, puesto que su finalidad no se encuentra en generalizar en términos de probabilidad y el tamaño de la muestra no es importante. Además, afirma que existen tipos de muestra de expertos, casos-tipo, por cuotas y orientado hacia la investigación cualitativa.

Para determinar la muestra, nos basamos en la muestra no probabilística del tipo de expertos, debido a que se utiliza la opinión de un experto en el tema. Por lo tanto, se tomará como muestra a un gerente del área comercial de Viettel, quien tiene la experiencia y está capacitado para responder a las interrogantes planteadas líneas arriba.

IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

IV.I Técnicas de recolección de datos:

De acuerdo con Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), la investigación cualitativa tiende a recolectar datos mediante las técnicas de observación, cuestionario, entrevistas, escala de apreciación, análisis de contenido, escala de actitudes y opiniones, entre otras técnicas.

La técnica a utilizar es la entrevista semi-estructurada, debido a que preparamos las preguntas con anticipación, y al momento de entrevistarlo, realizábamos otras preguntas no estipuladas en el cuestionario. Todo ello con la finalidad de poder lograr obtener la mayor cantidad de información posible, para posteriormente analizarlas.

Este tipo de entrevista semi estructurada, radica en que el entrevistador tiene en su poder una serie de preguntas específicas planteadas; sin embargo, durante la sesión, tiene la posibilidad de introducir preguntas adicionales para poder profundizar en la información (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014).

Además, la entrevista es de tipo conocimientos y antecedentes con la finalidad de obtener información mediante una participación activa con el entrevistado.

V. ANÁLISIS

V.I Proceso de internacionalización de una empresa pública

Las empresas a lo largo del tiempo se han desarrollado de diversas maneras con el fin de maximizar sus ganancias y llegar a nuevos mercados, ya sea mediante las exportaciones o una inversión extranjera directa.

La mayoría de las empresas que se internacionalizan son aquellas que cuentan con capital privado y que invierten en bolsa, es decir, las entidades privadas.

Sin embargo, en los últimos años se ha registrado una importante participación de empresas públicas en el mercado internacional.

Según la Organización para la cooperación de Desarrollo Económico (OCDE, 2016), las empresas públicas son aquellas cuyo propietario es el Estado y disponen de la mayoría de acciones de la entidad. Sin embargo, existen algunos casos de empresas públicas que cuentan con la minoría de acciones, pero ejercen influencia en el control en la totalidad de las operaciones de la misma.

Además, estas empresas suelen operar en su país cubriendo las necesidades de los habitantes y reciben ciertas facilidades del Estado al momento de competir con las empresas privadas (OCDE, 2016).

En el 2014, más de la tercera parte de las empresas públicas más importantes eran de origen chino y no menos de 326 empresas de las 2000 firmas más grandes del mundo tienen al Estado como propietario, con una participación mayor al 10% de las acciones (OCDE, 2016).

De esta manera, las empresas públicas han evolucionado con el paso de los años de manera positiva y han presentado una importante presencia en él, y en la actualidad existe un 22% de las empresas más importantes que son públicas (OCDE, 2016).

De acuerdo con la definición de internacionalización descrita por Villareal en el marco teórico, este tipo de empresa logra diversificar sus mercados, debido al éxito y experiencia adquiridos en su país de origen, muchas de ellas de manera progresiva.

Las empresas públicas internacionales tienen ciertas ventajas al momento de internacionalizarse :

1. La ayuda económica que le brinda el Estado mediante concesiones financieras, la inversión en una sucursal extranjera y garantías gubernamentales para acceder a un financiamiento internacional más económico (OCDE, 2016).

2. La inmunidad que posee el gobierno, es decir que, al controlar a los inversores, pueden no estar sujeto a seguir en su totalidad al sistema legal del país, brindándole una especie de proteccionismo legal (OCDE, 2016).
3. La importante protección que le brindan a los ingresos para ser enviados al país de origen, para así invertir en el extranjero y/o tomando ciertos riesgos en operaciones internacionales (OCDE, 2016).

En este caso, Viettel es una empresa vietnamita pública, la cual tiene como propietario a las fuerzas militares del gobierno de Vietnam. Esta empresa está dedicada al rubro de las telecomunicaciones con el compromiso de brindar a sus clientes mayor conexión a un precio asequible.

Como se menciona líneas arriba, la empresa es líder en Vietnam, con una participación de mercado del 44%. Ante este panorama, la empresa mediante una exhaustiva investigación, logró descubrir que existen países que contaban con tecnología escasa y se encontraban totalmente desatendidos. Es así que Viettel incursionó en este tipo de mercados difíciles y no atractivos en cuanto a rentabilidad se refiere, brindándoles una mejor tecnología a los más necesitados y tratando de acaparar la mayor cuota de mercado posible.

Según el CEO del área comercial de Viettel Perú, la razón principal por la que decidieron internacionalizarse fue debido a que, en su país de origen, lograron acaparar la mayoría de mercado y se dieron cuenta que en un futuro no lograrían crecer como empresa, entonces en el año 2006, ingresaron por primera vez al mercado de Camboya en busca de nuevas oportunidades.

En la actualidad, Viettel está presente en 12 países, los cuales pertenecen a los continentes de Asia, África, Oceanía y Centro América y América del Sur.

La empresa Viettel Group tiene a su disposición muchas empresas, las cuales cuentan con el respaldo del gobierno y trabajan exclusivamente para Viettel.

En tal sentido, la corporación se ha diversificado mediante la creación de empresas, las cuales en su mayoría son relacionadas con el negocio central de telecomunicaciones.

Sin embargo, la única empresa que cotiza en la bolsa de Vietnam es Viettel Global Inversiones Estatales y Comercio (Viettel Global), empresa encargada manejar las operaciones de las filiales en el mercado internacional y es la única que maneja un porcentaje 10% de inversión privada.

Como toda empresa pública ejerce su soberanía en el exterior, puesto que el gobierno controla a las inversiones privadas.

“Según la entrevista realizada al Gerente comercial Tuan Pham, comentó que el Estado autoriza la disposición del capital para la inversión en los proyectos de cada país, por lo que se afirma que es un proceso muy difícil y burocrático (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

Para efectos de la investigación, nos enfocaremos en Viettel Perú con el fin de explicar de qué manera ingresó al territorio nacional y las estrategias que utilizó para permanecer en el sector, sabiendo que existen operadores ya establecidos con una gran participación en el mercado.

Entrada de Viettel a Perú

Viettel se encontraba en miras de expansión hacia otros países gracias a su exhaustiva investigación de mercados y al éxito de sus sucursales internacionales. De esta manera, descubrieron en Sudamérica un territorio con gran potencial para desarrollar su tecnología en cuanto a las telecomunicaciones. Por lo tanto, se convirtió en un continente atractivo para la empresa, ya que tuvo éxito en Haití operando bajo la marca comercial Natcom.

La teoría basada en el conocimiento indica que una empresa se desarrolla por los conocimientos que va adquiriendo a través de la experiencia, es por ello que se ve reflejada en las operaciones de la compañía en 2 momentos.

En primer lugar, Viettel tiene el know how definido y tecnología avanzada en su país, brindando un servicio de calidad y una tecnología avanzada superior a las demás operadoras vietnamitas, acudiendo a aquellas zonas rurales en donde no existe cobertura e implantando infraestructura, logrando así ser líder del mercado.

En segundo lugar, la empresa al no poder crecer más en su mercado de origen, decidió internacionalizarse mediante sus filiales en el mercado exterior, en donde la tecnología y la economía son escasas, pero con una gran demanda de comunicación.

De esta manera, gracias a la experiencia en su mercado de origen, adquirió habilidades como el desarrollo de la infraestructura que le permitió poder expandir sus horizontes.

Al momento de ingresar a Perú, se percataron de la existencia de ciertos factores externos e internos que jugaron a favor y en contra de la internacionalización de Viettel a Perú.

Dentro de los factores externos que jugaron un papel importante para tomar la decisión de implantar su sucursal, se encuentra el económico, gobierno, socio-cultural, tecnológico, competencia y geográfico.

- Económico

Favorable:

- PBI per cápita: La tendencia creciente del el PBI per cápita del Perú se refleja en la variación de las cantidades del 2010 al 2016. Por ello, según el banco mundial (2017), el Perú registró en el 2010, una cantidad de 5,022 dólares, mientras que con el paso del tiempo fue incrementando hasta 6,045 dólares en el 2016.
- Según INEI (2016), el sector de telecomunicaciones presenta un leve crecimiento con el paso del tiempo. En el año 2010, el sector representaba el

3.10% y en el 2016 representa el 4.13% de la economía total, por lo tanto, el sector se ha incrementado en 1.03%.

- Inflación: En el 2010, según el Banco Mundial (2017), debido a los estragos de la crisis económica mundial, el Perú presentó una inflación de 5.7% en el 2009, sin embargo, en el 2010, este porcentaje decreció y permaneció constante hasta el 2016, en donde el factor llegó a 3.6%, presentando una tendencia equilibrada.
- Riesgo País: De acuerdo con el MEF (2017), en el 2010, la evaluación cerró en BBB-, lo que significa que está en el límite del rango prudente para la inversión. Sin embargo, al 2017, la valoración incrementó a BBB+.

- Socio-Cultural

Favorable:

- La estructura socioeconómica del Perú, según APEIM (2017), figura que un 37 % de la población pertenece al sector socioeconómico E, el cual presenta menores ingresos; además, el 24.3% pertenece al D y un 24.8% pertenece al C. De esta manera, la suma de los sectores C, D y E, equivale a más de 50% de la población que es el público objetivo de Viettel, pues en principio, se enfocan en brindar servicios a los sectores de escasos recursos.

Desfavorable:

- Las diferencias culturales entre ambos países son muy marcadas.

“El gerente entrevistado, comentó que estas diferencias podrían afectar el manejo de las operaciones en el Perú si no son controladas (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

- Tecnológico

Favorable:

- En el Perú existe la tecnología 4G desarrollada, según MTC (2014), por lo que Viettel debe innovar constantemente para estar a la par con la evolución del mercado.

La tecnología continúa desarrollándose cada vez más rápido en el Perú, por lo que en los próximos años contaremos con la tecnología 5G, Según El Comercio.

- Geográfico

Desfavorable:

- El Perú tiene zonas geográficamente complicadas, por lo que muchas veces es difícil llegar a los lugares más recónditos del país.

- Gobierno

Favorable:

- Perú, al igual que Vietnam pertenecen al foro APEC, lo que permite a Vietnam tener mayor confianza al momento de invertir en el país, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017).

Desfavorable:

- En el año 2011, existió cierta incertidumbre por el cambio de gobierno, el cual tenía cierta tendencia a truncar las inversiones extranjeras, según el diario El Comercio.

- Competencia

Favorable:

- Existen clientes no satisfechos con los servicios brindados por los operadores de telefonía establecidos en el Perú, pues según el Ministerio de Telecomunicaciones (2017), se ha reportado denuncias contra Telefónica y Claro.
- En el 2011, se presentaron a las subastas empresas internacionales interesadas en la concesión de la banda 1900 y 9000 (MTC, 2017).

Desfavorable:

- En el año 2010, los clientes mostraban un comportamiento leal hacia los operadores de telefonía móvil, por lo que Movistar y Claro acaparaban el mercado (MTC, 2017).
- En el año 2010, Movistar y Claro tenían el 90% del mercado acaparado (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).

Así como los factores externos jugaron un rol importante en la decisión de invertir en el mercado peruano, también se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa

para saber si estaba debidamente preparada para afrontar la situación coyuntural en ese tiempo.

- Gerencia

Favorable:

- La buena gestión de la gerencia ayudó a Viettel a no solo ser líder en el mercado vietnamita con una participación de mercado, por mucho, mayor a la de su competencia (Viettel, 2016).
- La buena visión de la gerencia logró que la empresa se expanda hacia mercados de parca tecnología, pero con potencial de crecimiento (Viettel, 2016).

Desfavorable:

- La estructura del organigrama depende del gobierno militar (Vietnam), por lo que no permite tomar decisiones oportunas.

“El entrevistado afirmó que, si la empresa desea invertir en algún proyecto, este debe ser aprobado por la matriz principal, y de esta manera, hacer prevalecer su cultura (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017) “
- La burocracia existente en la compañía impide que la información y los reportes fluyan sin barreras (Do et al., 2011).

- IT

Favorable:

- La empresa Viettel invierte una fuerte cantidad de dinero en infraestructura, por ello logra conectar a más personas que viven en los lugares más alejados.

“De acuerdo con la entrevista, el gerente comenta que la empresa está decidida a instalar la mayor cantidad de antenas posible, con el compromiso de conectar al país en el que opera en su totalidad (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017). “

- Viettel innova productos y servicios constantemente, los cuales están dirigidos hacia un sector con necesidades específicas, lo cual hace que se diferencie de su competencia.

- Operaciones y Administración

Favorable:

- Tienen el know how el negocio bien definido, debido al éxito en los demás países similares en los que han operado. Por lo tanto, tienen el conocimiento suficiente para desarrollarse y ganarse un lugar en sus mercados destino (Do et al, 2011).

- Comercial

Favorable:

- Para llegar a los clientes Viettel invierte en campañas publicitarias de manera tal que la promoción de sus servicios llegue a todo el país.

“El gerente comercial comenta que no invierten mucho en comerciales de televisión y en vez de ello, prefieren ahorrar dinero e invertirlo en infraestructura (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

- La empresa invierte en investigación de mercados a los cuales puede ofrecer sus servicios y de esta manera continuar con su expansión. (Do et al, 2011)

- Prestigio de la marca a nivel internacional y en Vietnam, puesto que es líder en su mercado de origen y mantiene una cuota de mercado alta en las demás sucursales (Do et al. ,2011).

Desfavorable:

- El hecho de no contar con paquetes multi-servicios es una desventaja frente a los demás operadores.

“El gerente comercial afirma que no cuentan con paquetes multi-servicio, como otros operadores que ofrecen servicios de telefonía móvil + telefonía fija + internet (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

- Recursos humanos

Favorable:

- Viettel capacita a su personal en el área de tecnología y negocios para ser eficiente.

“El entrevistado comenta que contratan a empresas externas para capacitar a sus trabajadores. (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

- La empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores brindándoles un buen clima de trabajo para que puedan desempeñar sus labores de la mejor manera.

“El gerente comercial comenta que es importante brindarle un buen clima laboral al personal para ser eficientes (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

- La empresa realiza actividades de integración para lograr un buen clima laboral.

“El entrevistado comenta que existe una actividad interna llamada Happy Hour, que consiste en compartir una hora a la semana con todos los trabajadores de todos los niveles en Viettel, con el fin de que los extranjeros entiendan la cultura vietnamita. Además, realizan reuniones semanales llamadas “weekly meeting”, juntando al personal peruano con extranjero para poder informar a las demás áreas de la situación de la empresa (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017). “

- “Las políticas de recursos humanos son las mismas para extranjeros y vietnamitas de acuerdo a la ley del país, es decir acceden a los mismos beneficios (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017). “

- Finanzas

Favorable:

- En la sucursal de Vietnam, la empresa goza de un buen posicionamiento financiero, puesto que cuentan con el respaldo del ejército de Vietnam, propietario de la empresa. (Do et al., 2011)

Desfavorable:

- El proceso de financiamiento entre la sucursal y la casa matriz tiene un procedimiento burocrático y engorroso, lo cual retrasa las operaciones.

“No es tan fácil acceder a préstamos del gobierno, puesto que existen límites en los montos a financiar (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

De esta manera, se puede evidenciar que, debido a la existencia de factores externos e internos favorables, la empresa pública presenta buenas condiciones de desarrollo, y por lo tanto un motivo más para internacionalizarse.

Además, al igual que la empresa privada, Viettel realizó un análisis de Porter y FODA para poder conocer la situación actual de la empresa y en base a ello tomar decisiones

oportunas al momento de internacionalizarse. Este análisis le permitirá a la empresa crear estrategias para mejorar sus puntos débiles y adaptarse de acuerdo al entorno con la finalidad de consolidarse como empresa pública internacional.

Es así que Viettel tuvo la oportunidad de incursionar el territorio peruano mediante una oferta de concesión pública realizada por el Estado con ayuda de Pro- Inversión, para entregar en concesión 25 Mhz de la banda C de 1900 Mhz a nivel nacional.

Ante este hecho, Viettel propuso al gobierno otorgar una cantidad de 1'300,000.00 dólares y brindar internet gratuito a 4025 colegios por 10 años. Su propuesta estuvo por encima de las otras empresas participantes, por lo tanto, Viettel gana la concesión en el año 2011, por un periodo de 20 años. Además, la empresa se comprometió a contar con un mínimo de 15,000 líneas móviles en el primer año y 338,000 líneas al quinto año de operaciones.

“Durante la última etapa del gobierno de Alan García Pérez, Viettel cierra negociaciones con el gobierno del Perú, convirtiéndose en el cuarto operador del país. Sin embargo, a pesar de la incertidumbre causada por la elección de Ollanta Humala como el siguiente mandatario, Viettel no dio marcha atrás a sus deseos de operar en el Perú, sabiendo que las especulaciones sumaban riesgos que podrían perjudicar sus operaciones (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Cabe recalcar que, Viettel ingresó a Perú sabiendo que el mercado estaba saturado al 90 % con el dominio de Telefónica del Perú y América Móvil. Si bien para Viettel, Perú crecía a un ritmo más rápido que Vietnam, las tarifas que ofrecían los operadores de telefonía eran muy elevadas, por lo que no todos tenían acceso. Por lo tanto, tomaron esta situación como una buena oportunidad para el desarrollo de la empresa pública.

De esta manera, encontraron zonas en el país en donde no había acceso a la telefonía móvil, o en caso que contaran con ella, la señal no era muy buena. En tal sentido, Viettel, desarrolló su infraestructura invirtiendo tiempo y dinero en implantar antenas propias por todo el país, no solo centrarse en Lima, sino también en otras provincias, brindándoles un mejor acceso a la señal del teléfono móvil a un bajo precio.

Viettel, al ver que el mercado ya existía tecnología 4G, no sólo se quedó con la concesión de la banda 1900 MHZ, si no que el año 2012, ganó la concesión de la banda 900 MHZ al ser la mejor oferta por segunda vez, tras ofrecer una cifra de 48.4 millones de dólares y una fuerte inversión de 324 millones de dólares destinados a la infraestructura, operaciones y publicidad, de acuerdo con MTC (2012). Además, otorgó Internet a 718 entidades del Estado incluyendo en ella a colegios, hospitales y municipalidades de 168 distritos con escasos recursos.

En el año 2014, inician operaciones en el mercado peruano, con una gran cobertura en 11,372 centros poblados, una cifra menor a la de los operadores Claro y Movistar; sin embargo, alentadora para ser el primer año. (OSIPTEL, 2017)

En el 2015, el número de centros poblados se incrementó en 54,62% respecto al 2014, aumento que no registró ningún operador, puesto que el segundo operador que creció ese año fue Claro con un 3.65 % respecto al año anterior. (OSIPTEL, 2017)

De esta manera, Viettel ha demostrado ser la operadora con mayor cobertura en el segundo trimestre del 2017 llegando a más de 27 centros poblados, según OSIPTEL (2017). En tal sentido, la empresa superó a los demás operadores en tan sólo 3 años, desde su ingreso a mercado, debido a las fuertes inversiones en infraestructura. (Ver gráfico 19, p. 120)

Este hecho destaca que una empresa pública puede lograr la mayor cobertura con herramientas propias y una buena gestión, logrando superar en poco tiempo a las empresas privadas de telecomunicaciones en ese aspecto.

Análisis del contrato de concesión

El contrato de concesión para entregar en concesión la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en 25 Mhz de la Banda C de 1900 Mhz a nivel nacional firmado el 5 de mayo del 2011, le da total exclusividad a Viettel en este espacio del espectro radioeléctrico.

En este contrato se puede observar que los actores fueron el Estado de la República del Perú, actuando a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC),

debidamente representado por Jorge Luis Cuba Hidalgo, denominado como el “Concedente” y la empresa VIETTEL PERU S.A.C., denominada la “Sociedad concesionaria”, representada por NGUYEN PHUONG VIET.

Viettel obtuvo esta concesión a través de la oferta que Proinversión lanzó en el año 2009 para seleccionar al operador a quien se le concesione la exclusividad de esta banda.

El 27 de enero del 2011, el Comité adjudicó la buena pro de la licitación al postor VIETTEL GROUP, empresa que presentó la mejor oferta.

Este contrato que radica en la exclusividad de la banda C, en el cual sólo le entrega la concesión a Viettel para poder operar y llegar a su mercado objetivo, tiene los siguientes puntos más destacados:

En lo que respecta a las obligaciones previas a la entrada en vigencia de la concesión, Viettel tuvo que realizar lo siguiente:

- Pago de la suma en efectivo por concepto de oferta económica contenida en su propuesta, lo cual correspondía a 1 300 000.000 dólares
- Pago de los gastos de proceso de licitación
- Presentar un testimonio para acreditar que es una sociedad válidamente constituida de acuerdo a las leyes de República del Perú
- El plazo de duración de la Sociedad Concesionaria debe ser como mínimo 22 años
- La sociedad concesionaria deberá suscribir íntegramente el capital indicado anteriormente y deberá pagar como mínimo un 25% del valor nominal de la acción al momento de constituir la Sociedad Concesionaria y el saldo deberá ser pagado antes de finalizar el 5to año de concesión.

Todas estas obligaciones deben ser cumplidas por el Concedente a la fecha de cierre.

En lo que respecta al área de concesión, Viettel solo puede operar en el territorio de la República del Perú con un periodo de vigencia otorgado por 20 años a la empresa con una renovación total de 20 años una vez finalizada la vigencia y una renovación gradual de hasta 5 años adicionales al plazo de concesión, la cual debe ser entregada un año antes del vencimiento de Plazo de concesión.

De acuerdo al contrato, las ofertas presentadas por VIETTEL fueron las siguientes:

- a. Oferta Económica: \$1 300, 000.00 pagado en efectivo
- b. Oferta de Inversión en acceso a Internet de banda Ancha: 4015 locales escolares

Es por ello que se debe comunicar por escrito al MTC y a OSIPTEL la fecha de inicio de prestación del Servicio registrado (plazo de 12 meses) además, según el contrato, se deberá proveer gratuitamente y por 10 años contados a partir de marzo del 2012 acceso a internet banda ancha a los locales escolares ofrecidos y se presentará dentro de los 30 días calendario de finalizado cada año, un informe reportando el cumplimiento de las obligaciones asumidas.

Cabe resaltar que el contrato se puede suspender por guerra externa o civil, fuerza mayor o caso fortuito, daño a las instalaciones de la Sociedad concesionaria por eventos ajenas a esta.

Asimismo, en caso Viettel no cumpla con lo ofrecido, tendrá penalidades como las siguientes:

- Pago de 400 000 dólares por cada provincia sin servicio, sujeta a un límite de 2 millones de dólares
- Penalidad por colegio no atendido: 1008 dólares anuales por colegio.

Por otro lado, en lo que respecta a la segunda concesión que se le otorgó a Viettel, se rigió bajo términos muy similares y solo cambiaron los representantes de los actores y la oferta propuesta por Viettel.

El contrato fue firmado el 29 de noviembre del 2012 y se denomina: Contrato de concesión única para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y asignación de las bandas 899-915 Mhz y 944-960 Mhz en la provincia de Lima y la provincia constitucional del callao y las bandas 902-915 Mhz y 947-960 Mhz, en el resto del país.

Este contrato tiene como actores al Estado de la República del Perú, quien actúa a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, debidamente representado por Juan Carlos Mejía Cornejo, quien en el mismo es denominado el “Concedente” y VIETTEL PERU S.A.C., denominada la “Sociedad concesionaria”, representado por NGO MANH HUNG.

La empresa vietnamita cumplirá por 10 años brindar internet gratuito de banda ancha a las Instituciones del Estado. Así como el anterior contrato, el pago es en efectivo, pero la oferta económica fue de 2 millones de dólares.

Viettel tiene como responsabilidad a partir del primer día hábil del mes de agosto 2014, brindar internet gratuito hasta el último día de julio 2024 a las instituciones estatales designadas por el Estado peruano.

Cabe señalar que la República del Perú, obliga a Viettel a que a partir de agosto del 2015 a julio 2015 deberán estar instalados y operando el 30% de instituciones beneficiarias y posteriormente el 40% al 2016.

En este caso, la penalidad es de 9 878 dólares anuales por cada institución que no tenga internet.

V.II Estructura de la empresa pública

Descentralizada y etnocéntrica (Ver figura 4, p.108)

“Viettel Global mantiene su estructura etnocéntrica al establecerse en los países, priorizando las operaciones del mercado interno, es decir, la matriz, en donde se concentran las mayores ventas (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Por lo tanto, los gerentes de las sucursales en los demás países son vietnamitas, quienes están autorizados a tomar las decisiones más importantes de la empresa.

La estructura descentralizada que maneja la empresa le permite tomar decisiones a los gerentes locales de cada país. Por lo tanto, sus estrategias varían según mercado destino.

En la actualidad tanto en Perú como en los demás países en los que opera la empresa, los gerentes son vietnamitas, quienes se establecen en el país destino por un tiempo determinado (5 años).

El gerente comercial comenta lo siguiente:

“Se espera que, en un futuro próximo, también los extranjeros formen parte de puestos gerenciales (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

Por lo tanto, la empresa entiende que una buena gestión de la filial está en incluir una nueva perspectiva de un experto del país donde opera.

“Viettel Perú cuenta con 25 departamentos en total en base a las funciones y todos los reportes van directamente a la casa matriz para el control de las operaciones (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

De esta manera, se observa que la estructura de una empresa pública internacional se replica en las filiales de otros países, con algunas pequeñas variaciones, de acuerdo con la relevancia de las necesidades de cada país.

Para lograr el éxito de la empresa pública utilizaron estrategias para implantarse en el país destino y adaptarse al mercado saturado de telecomunicaciones.

De esta manera, nos damos cuenta que una empresa pública segmenta su mercado objetivo delimitando según factores demográficos, socioeconómicos y estilos de vida. Todo ello con la finalidad de enfocar sus operaciones y estrategias, tal y como lo hacen las empresas privadas. (Ver tabla 2, p. 124)

V.III Estrategias de la empresa pública

En cuanto a las estrategias que usa la empresa pública podemos destacar las siguientes:

Implantación de sucursal en el país destino

Esta estrategia concuerda con la teoría del modelo de Uppsala en el cual abarca el desarrollo gradual de la empresa mediante la adquisición de conocimientos y habilidades en base a la experiencia que adquieren, puesto que la empresa líder en Vietnam, al verse estancada en su país de origen, decide explorar nuevas naciones en las que implantó sus sucursales, es decir se encuentra en la tercera etapa del modelo. (Johanson y Vahlne, 1977)

El gerente comercial expresó la forma de pensar de la empresa al momento de internacionalizarse por primera vez en Camboya:

“Si sólo nos quedamos en Vietnam, en el futuro esto no será suficiente, no podemos crecer más, por eso debemos explorar en otros países (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

De esta manera empezó a internacionalizarse ofreciendo un servicio con una alta tecnología a países, en donde a pesar de tener limitaciones económicas y tecnológicas, se convirtió en un mercado atractivo para Viettel.

La empresa Viettel identificó oportunidades en el Perú, mercado similar a sus otras sucursales en cuanto a clientes potenciales y estructura de mercado.

Por ello, según OSIPTEL 2016, cuando el gobierno del Perú, en el año 2011 realizó una subasta para la concesión del Bloque C de la Banda de 1900 MHz al mejor postor, no dudó en participar. Viettel, entonces, ofreció 1'300,000.00 dólares y brindar internet gratuito a 4025 colegios. De esta manera, la empresa vietnamita, ganó la concesión y se convirtió en el 4to operador del país.

En el 2012, se realizó otra subasta pública para la banda 900 MHz, en la cual Viettel ganó por segunda vez la concesión con una vigencia de 20 años. Su oferta económica fue 2'000,000.00 dólares; además, deberá invertir al 2032 un total de 240 millones de dólares, y brindar internet gratuito por 10 años a 718 entidades públicas entre las que se encuentran municipalidades, centros educativos y de salud.

“El gerente comercial comenta que la responsabilidad social forma parte de la estrategia para ingresar a los mercados, pues ayudan a mejorar el país brindando una oferta superior a otras entidades (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Es importante recalcar que después de conocer la subasta de la banda ancha 900, la empresa realizó estudio con el fin de expandirse por el Perú, pues el gerente general de la

sucursal visitó los lugares más recónditos del país, en donde el acceso a internet es muy limitado y decidió ofrecerles un mejor servicio de calidad.

Estrategia de océano azul

En esta estrategia explica la creación de un nuevo mercado, en donde la competencia no tiene importancia y abre paso a nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad. (Chang y Mauborgne, 2015)

La finalidad del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado identificando oportunidades atractivas y distanciarse de la competencia. Para ello, Chang y Mauborgne (2015), definen 6 patrones para la creación de los océanos azules, los cuales son reflejados en el esquema de las 6 vías:

1. Explorar sectores alternativos, es decir definiendo el sector de actividad en el que se encuentra y enfocarse en ser el mejor de su sector.
2. Analizar sus sectores mediante grupos estratégicos y enfocarse en destacar dentro del mismo.
3. Explorar la cadena de compradores.
4. Definir el ámbito de productos y servicios que ofrecerá en su sector.
5. Aceptar la orientación funcional o emocional del sector.
6. Concentrarse en el mismo punto del tiempo cuando formulan su estrategia. (Chang y Mauborgne, 2015)

Viettel identificó un océano azul en el mercado internacional, pues ningún operador estaba dispuesto a invertir grandes sumas de dinero en países con una economía y tecnología escasas.

“La empresa no compite directamente con los operadores, sino que crea un océano azul, puesto que cuando ingresaron Claro y Movistar descuidaron el sector C y D, entonces la empresa al ingresar al Perú se enfocó en el área rural (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”

En el caso de Perú, existen zonas desatendidas en lo que respecta al servicio de telecomunicaciones, nos referimos a las zonas rurales y recónditas, donde existe una alta necesidad de comunicación, pero con potencial de desarrollo.

Al encontrar esta necesidad insatisfecha en este sector, Viettel encontró este océano azul en aquellos lugares donde no existe la cobertura móvil y en la que los operadores establecidos (América Móvil y Telefónica del Perú) aún no han llegado, puesto que sus estrategias se enfocan en las zonas urbanas, en especial Lima Metropolitana.

Este tipo de sector incluye a los niveles socioeconómicos C, D y E, los que suman en su totalidad un 50% de la población, teniendo en cuenta que los sectores D y E se caracterizan por tener capacidad económica limitada. Por lo tanto, sus precios están establecidos para todo el mercado peruano de acorde a lo que las personas están dispuestas a pagar.

Ante este panorama el gerente comercial nos presentó su cuota de mercado de la siguiente manera:

“Nos enfocamos en las personas con escasos recursos, que tienen poco dinero, pero quieren acceder al servicio móvil con una buena tecnología...principalmente en jóvenes de un rango edad entre 14 a 35 años (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Con ello, Viettel tiene claro a qué sector se dirige en específico, progresista, modernas y formalistas, en los sectores rurales del país en donde la tecnología móvil es escasa y/o inexistente.

Viettel ofrece a su mercado, en principio, una buena cobertura móvil, debido a que cuenta con su propia infraestructura en el país, productos de gama media- baja, es decir teléfonos móviles y smartphones con planes accesibles tanto en la modalidad prepago como en la postpago.

De esta manera, la empresa continúa desarrollando este mercado que no ha sido acaparado aún por otro operador de esta naturaleza.

Estrategia genérica

La estrategia genérica que aplica es enfoque en costos bajos, la cual consiste, según Porter (2008), en crear estrategias funcionales para un mercado en particular para satisfacer las necesidades de la mejor manera posible.

“Gracias a las investigaciones realizadas por la empresa vietnamita, descubrieron la existencia de un mercado totalmente descuidado, en el que ninguna empresa extranjera invertía, debido a que no era rentable. Entonces, Viettel les demostró que este nicho, a pesar de contar con escasos recursos, tiene un gran potencial de desarrollo. (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Es así que Viettel se concentra en brindar los servicios especializados a mercados cuyo acceso a una buena tecnología e ingresos son mínimos, ofreciéndoles tecnología de punta y un buen servicio a un bajo precio, al cual puedan acceder su público objetivo (Do et al., 2011).

“En el caso de Perú, descubrió que existen sectores en los que la necesidad de comunicación es grande. Por ello, se concentra en los lugares en donde no hay acceso a internet ni buenas señales de comunicaciones (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Entonces, la empresa se especializó en brindarles tarifas aún más bajas que la competencia, para que los usuarios puedan acceder fácilmente a una tecnología de calidad y estar siempre comunicados.

Estrategia Glocalización

Este término se basa en que la empresa sea capaz de pensar global y actuar local, es decir que adapte sus estrategias a la realidad del mercado objetivo.

Nace de la palabra japonesa dochakuka, que es un principio agrario en el cual la técnica de la finca se adapta a las condiciones locales, es decir una perspectiva global encajada a las condiciones locales. (Robertson, 2003)

En los negocios internacionales este término toma en cuenta los aspectos espaciales, temporales y culturales, interactuando los aspectos globales y locales. (Robertson, 2003)

Viettel logró establecerse y manejar sus operaciones de manera tal en que brinda los mismos servicios de telecomunicaciones en todos los países presentes, pero adaptando los paquetes de servicios a la demanda y preferencia de cada consumidor local. Es así que, para ingresar a cada país, Viettel, transforma su marca comercial, por ejemplo, en Perú, la marca es conocida como Bitel Perú. (Viettel, 2015)

Además, las estrategias de la empresa cambian según zonas en los departamentos del Perú. Por ello, el gerente comenta que “en la zona urbana les ofrecen un plan con tarifas

más elevadas y modelos de teléfono más sofisticados que en la zona rural (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)’’.

Estrategia de desarrollo de mercados

La estrategia de desarrollo de mercados de la matriz de Ansoff, consiste en ofertar un producto existente en nuevos mercados. Esta estrategia se es utilizada una vez que la empresa tiene una importante participación en su mercado de origen y busca la expansión mediante el desarrollo de nuevos segmentos de mercado. (Martinez y Milla, 2005)

Es por ello que Viettel, ofrece sus servicios en el mercado de telecomunicaciones y se está expandiendo en países con similares características en los consumidores, mediante la cobertura de redes en las zonas rurales, en las montañas y en islas remotas, hasta saturarlo por completo (Do et al. ,2011).

De esta manera, se centró en el mercado peruano, al cual analizó profundamente y descubrió que existe un sector que estaba siendo escuchado y que veía obligado a pagar tarifas elevadas impuestas por empresas posicionadas en el sector de telecomunicaciones.

Desde entonces, la empresa procuró enfocarse en el desarrollo de un buen producto y servicio para así llegar a ser atractivo para los clientes potenciales.

También, la política de precios para el consumidor es un tema que han sabido tratar a lo largo de su estadía, pues ofrece al mercado peruano una tarifa por debajo de la competencia y enfocándose en usuarios prepago.

Estrategia de desarrollo de producto

Esta estrategia de la matriz de Ansoff se basa en el desarrollo de productos en un mercado existente, es decir en adaptar los productos a las necesidades particulares de los consumidores. (Martinez y Milla, 2005)

Debido a su tecnología avanzada, su habilidad para la investigación, rápido desarrollo y gran capacidad en cuanto a la cobertura de redes, los productos y servicios deben ser innovados de acuerdo a los requerimientos y demanda de los consumidores en los diversos mercados, con el fin de competir con otros operadores establecidos.

La variedad de productos y servicios tiene de su lado el buen manejo de capital y recursos humanos que posee la empresa para poder obtener un sistema de distribución eficiente en las provincias, ya que el cliente requiere de su total atención.

“El gerente comercial de Viettel expresó que la empresa cuenta paquetes de servicio móvil e internet para cada consumidor, es decir en las zonas rurales ofrecen paquetes con precios más bajos y celulares de gama media o baja, en contraste con las zonas urbanas, en

las que promociona celulares de gama alta con paquetes de internet ilimitado (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Es así que las oportunidades de mercado se han incrementado debido a que se ha lanzado diversos paquetes de servicios adecuándose a las necesidades específicas de los consumidores en cada país, creando cierta ventaja frente a la competencia.

Para captar más clientes, Viettel se centró en aquel sector olvidado por las demás empresas de telecomunicaciones, dándose cuenta que el servicio de internet 3G era el más necesitado en las áreas rurales, del cual, el gerente comercial expresó lo siguiente:

“La empresa registra ingresos 3 veces más altos que los de la capital (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

A pesar de que Viettel suele ingresar a los mercados brindando una tecnología 3G, cuando se estableció en el Perú, el panorama cambió de manera rápida al encontrarse con un avance por parte de la competencia, quienes brindaban un servicio 4G. Sin embargo, esto no fue impedimento para que incursionaran y desarrollaran esta tecnología y, de esta manera, estar a la par con los competidores.

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing ayuda a la empresa a seleccionar su mercado objetivo, diferenciarse y posicionarse en el mercado, elegir la mezcla de marketing, que consiste en juntar las 4 Ps, y determinar el nivel de gasto en marketing. (Kotler y Armstrong, 2017)

La empresa utilizó la estrategia de marketing mix para sus operaciones, por ello determinó sus herramientas de producto, precio, plaza y promoción.

- **PRODUCTO**

La empresa ofrece un servicio de calidad a las localidades en donde no existe cobertura. Por ello, necesita desarrollar sus servicios enfocándose en su segmento de mercado.

“De acuerdo con el gerente comercial la empresa realiza estrategias basadas en el servicio de telefonía, en la creciente infraestructura y enfocada a brindar una mayor cobertura tanto a los usuarios como a las empresas (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

En cuanto a los usuarios Viettel ofrece servicios de telefonía e internet mediante distribuidores autorizados por la empresa en todo el país.

Para las empresas por otro lado, segmentan el mercado por tipos de empresa, por ejemplo, bancos, colegios, empresas retail, entre otras.

- PRECIO

Al tener como principal mercado objetivo al sector rural, en donde predomina los niveles socioeconómicos C, D y E, fijan un precio de acuerdo a lo que este segmento pueda pagar.

En la entrevista realizada, “el gerente comercial destaca que, hasta el momento, Viettel tiene la tarifa más baja del mercado, por ello, le brinda al cliente una mayor posibilidad de acceso a su servicio (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

Por lo tanto, la empresa ofrece precios menores a los de la competencia, brindándoles a los clientes planes accesibles con buenos beneficios.

- PLAZA

La empresa vietnamita está presente en todo el territorio peruano y para llegar a todos sus clientes, necesita estar presente en lugares estratégicos.

Viettel al tener como socios estratégicos a los distribuidores, logra llegar a los lugares más recónditos del país y a los segmentos socioeconómicos más pobres, desde un establecimiento en una tienda por departamento hasta en los mercados más alejados de los distritos.

“El gerente comercial nos informó que la empresa ofrece canales de distribución puerta a puerta para poder llegar al cliente de una manera eficaz y directa (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

Por lo tanto, la empresa se enfoca en brindar sus servicios de manera muy cercana a su segmento, para de esta manera estar siempre en la mente del consumidor.

- **PROMOCIÓN**

Para poder llegar a su mercado objetivo ofreciendo su servicio de calidad a cada cliente en lugares estratégicos, la empresa también promociona su servicio con la finalidad de que cada vez más personas conozcan la marca de telefonía.

“El gerente comercial comenta que no invierten mucho dinero en promocionar su marca en televisión, debido a que su no es su principal segmento de consumidor, sin embargo, si está presente en las emisoras de radio, volantes, eventos y en campañas (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

Por lo tanto, su estrategia radica en realizar campañas publicitarias y repartir volantes, con el fin de ahorrar dinero para invertir en infraestructura.

Servicio post venta

Cabe recalcar el servicio post venta de Viettel es tercerizado por una empresa de call center en Perú.

“El entrevistado nos informó que la empresa contrata a un call center para atender al cliente y solucionar algún posible problema, esta empresa envía un reporte a Viettel informando estos inconvenientes, y en caso no pueda ser solucionado, se deriva directamente al departamento correspondiente en Viettel para su evaluación (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017).”

De esta manera se demuestra que la empresa pública subcontrata a una entidad externa, debido a que existen actividades que no son abarcadas ni especializadas por la misma. Por lo tanto, el hecho de contratar a una empresa experta en un área específica, siendo en este caso un call center, permite minimizar costos y esfuerzos.

Por lo tanto, la empresa pública aplica estrategias en el país en el opera, según el segmento de mercado al que van dirigido.

Como resultado de las estrategias aplicadas por Viettel tanto de entrada de mercado como de desarrollo, se puede observar que ha tenido en los 2 primeros años, operaciones en los servicios de telefonía móvil, telefonía fija e internet.

V.IV Impacto en la Telefonía móvil

La competencia entre los operadores es cada vez mayor y esto se ve reflejado en la cantidad líneas de servicio móvil por empresa en el año 2016.

“El gerente comercial expresó que Viettel obtiene más ventas del servicio de telefonía móvil para los usuarios que en otros servicios. (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017)”.

Por lo tanto, en el sector de telefonía móvil, la empresa pública concentra sus mayores ventas, debido a que es su servicio principal.

Según el reporte de OSIPTEL (2016), se observa lo siguiente: (Ver gráfico 20, p. 121)

- La empresa América Móvil Perú, si bien tuvo un crecimiento constante hasta el 2012, a partir del 2013, perdió líneas hasta el 2015 y no ha logrado crecer a los niveles acostumbrados en años anteriores, hasta el 2016.
- Entel Perú S.A, ha mostrado un crecimiento constante del 2011 al 2016 de 251,5%.
- Telefónica Móviles S.A tuvo un decrecimiento total de 15% en el rango de los años 2011 -2016.
- Viettel Perú S.A.C, ha demostrado el mayor crecimiento de todos los operadores, con un 1051% en sólo 3 años.
- Virgin Mobile Perú S.A, sólo obtuvo 58,283 líneas en su primer año, menor al que tuvo Viettel en su primer año; sin embargo, en el 2017, salió del mercado.

V.V Impacto en la Telefonía fija

La empresa con mayor participación de mercado en el rubro de telefonía fija es por mucho Telefónica del Perú, quien logró llegar a su punto más elevado en el 2014 con un registro de 2,377,775 líneas fijas en servicio. Sin embargo, a partir del 2015 las cifras empiezan a decrecer en promedio de -3.88% cada año.

Viettel, en este sector no ha tenido presencia alguna sino hasta el año 2016, en el cual registró en todo el país un total de 267 líneas en servicio.

Sin embargo, al ser el tercer año de operaciones y sabiendo que la empresa ingresó como operadora de telefonía móvil, podrían estar ampliando sus servicios y de esta manera, incursionando en la telefonía fija. (Ver gráfico 21, p. 121)

V.VI Impacto en el servicio de Internet

Internet móvil

De un total de 17,745,773 de líneas móviles registrados a diciembre del 2016, OSIPTEL (2016), informa que la empresa Viettel tiene la menor participación en el Mercado en comparación (4%), en comparación con Telefónica del Perú, quien lidera el mercado con 48% del total de líneas. (Ver gráfico 22, p. 122)

Por otro lado, Viettel también está presente en servicios de internet móvil para otros dispositivos mediante USB o Tarjetas SIM para laptops, PC, tablets, entre otros.

De un total de 193,582 líneas para otros dispositivos Viettel representa el 12% del mercado llegando a estar casi a la par que Telefónica del Perú, quien tiene el 13% de cuota de mercado en este rubro, según OSIPTEL (2016). (Ver gráfico 23, p. 122)

Internet fijo

En este rubro de las telecomunicaciones Viettel, acapara sólo el 0.0005% del mercado, es decir que no tiene mucha participación. Sin embargo, la empresa no apunta a desarrollar el internet fijo, por lo que no afecta en su negocio medular. (Ver gráfico 24, p. 123)

V.VII Impacto en las tarifas

Evidentemente, Bitel tiene las tarifas más bajas que la competencia en cuanto a minutos de llamadas, la diferencia es de S/.0.07 por minuto. Del mismo modo, los costos de SMS nacional e internacional son menores frente a los otros operadores.

En adición, la tarifa en MB es igual a la de Movistar y Claro, mientras que la de Entel difiere en S/.0.39, teniendo este último un costo mayor a Bitel (Viettel). (Ver tabla 3, p.125)

En este caso, la empresa pública ha logrado mantenerse en el mercado gracias a las tarifas bajas que presenta, a diferencia de las empresas privadas, las cuales presentan una tarifa mayor.

V.VIII Impacto en el gasto por suscriptor

El operador que tuvo mayores ingresos en el año 2015, fue Telefónica del Perú con un total de 2,944 millones de dólares y también es el que cuenta con la mayoría de suscriptores a nivel nacional, por ello continúa siendo el operador con más participación el mercado. La preferencia notoria de los clientes por este operador lleva a los usuarios a gastar un aproximado de 146 dólares al año, es decir en promedio 12 dólares mensuales.

3

El segundo operador ingresos altos es América móvil, el cual supera los mil millones de dólares y cuenta con más de 12 millones de suscriptores.

Los suscriptores de América móvil tienen un gasto promedio de 128 dólares anuales en el año 2015, lo que representa un gasto mensual de aproximadamente 10 dólares por línea.

El tercer operador, Entel Perú, cuenta con ingresos mucho menores que los dos operadores descritos líneas arriba; sin embargo, a pesar de no contar con muchos suscriptores, quienes en su mayoría pertenecen a la telefonía móvil, el gasto por cliente es de 76.16 dólares anuales, es decir 6.35 dólares mensuales.

³ El tipo de cambio utilizado es 3.25 del día 4 de noviembre (Sunat, 2017)

Finalmente, el cuarto operador Viettel cuenta con la menor cantidad de suscriptores en el 2015; no obstante, los ingresos ascienden a 83 millones de dólares en sólo 1 año de operación. Además, el gasto mensual por línea es de 5.32 dólares. (Ver tabla 4, p. 125)

En tal sentido, se puede evidenciar que una empresa pública con poco tiempo operando en el mercado ha logrado obtener la aceptación de su mercado mediante los ingresos registrados y la cantidad de suscriptores.

CONCLUSIONES

Después de analizar la internacionalización de la empresa pública Viettel, se puede afirmar que la naturaleza de la empresa no supone un limitante para expandirse en otros países.

Al igual que las empresas privadas tienen el apoyo de inversionistas, las empresas públicas se logran internacionalizar gracias al apoyo del gobierno del país de origen, el cual ayuda con el financiamiento de las empresas.

El proceso de internacionalización comienza en la especialización de la empresa en sus actividades. Por lo tanto, una vez la empresa tenga la experiencia suficiente en su país de origen y sea exitosa, podrá incursionar en el mercado internacional.

En el ámbito internacional, siempre existirán factores externos e internos que jueguen tanto a favor como en contra cuando una entidad decide ingresar a un mercado extranjero. La coyuntura del país destino no cambia si el origen de la empresa es pública.

Las entidades del Estado desarrollan un tipo de estructura, la cual es replicada en el mercado extranjero, al igual que el modelo de negocio.

Además, las empresas públicas realizan el análisis exhaustivo mediante la evaluación de factores tanto internos como externos para así poder lograr la internacionalización.

Del mismo modo que cualquier otra empresa, las del Estado segmentan su mercado objetivo mediante parámetros demográficos, sociales y económicos.

Asimismo, las empresas públicas definen sus estrategias teniendo en cuenta el mercado destino, el público objetivo y las fortalezas de la empresa.

Una vez que la empresa aplique sus estrategias e ingrese al mercado destino, generará impacto sobre el sector en el que se desarrolla, ya sea favorable o no para la competencia.

Finalmente, se concluye que en el momento en el que la empresa pública puede internacionalizarse igual que el resto de empresas de otra naturaleza, por lo que el término “pública” termina siendo una simple etiqueta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, O. (1993). *On the internationalization process of firms: A critical analysis*. Journal of the internationalization business studies. Vol.24,, N°2 (pp. 209-231) recuperado de http://www.jstor.org.ezproxy.upc.edu.pe:2048/stable/155219?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=on&searchText=the&searchText=internationalization&searchText=process&searchText=of&searchText=firms:&searchText=a&searchText=critical&searchText=analysis&searchText=andersen&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Don%2Bthe%2Binternationalization%2Bprocess%2Bof%2Bfirms%253A%2Ba%2Bcritical%2Banalysis%2Bandersen&refreqid=search%3Aa74b69b145d137fcce059ef2de57fe68&seq=1#page_scan_tab_contents. [Consulta: 1 de diciembre del 2017]

América Móvil. (2017). Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2016. Recuperado de <http://www.americamovil.com/sites/default/files/2017-02/4T16.pdf>. [Consulta: 14 de diciembre del 2017]

Arellano Marketing. (2014). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/> [Consulta: 20 de octubre del 2017]

Banco Mundial. (2017). *Timor-Leste*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/timor-leste> [Consulta: 15 de septiembre del 2017]

Birch, D. (2000). *My generation*. Recuperado de Proquest: <https://search.proquest.com/abiglobal/docview/218287459/E5FE2303EBA5450FPQ/1?accountid=43860> [Consulta: 25 de septiembre del 2017]

Business in Cameroon (2015). *Cameroon: Nexttel with largest market share increase*. Recuperado de <http://www.businessincameroon.com/telecom/2209-5642-cameroon-nexttel-with-largest-market-share-increase> [Consulta: 13 de diciembre del 2017]

CCS Insight. (2017). *The Mobile Phone Market Has Peaked*. Recuperado de http://www.ccsinsight.com/press/company-news/2725-the-mobile-phone-market-haspeaked?utm_source=The+Overspill&utm_campaign=f20da2b94c-daily-email&utm_medium=email&utm_term=0_7256cb1804-f20da2b94c-218500165 [Consulta: 17 de septiembre del 2017]

Chang y Mauborgne (2015). *La estrategia del océano azul*. 2da edición. España: Profit Editorial.

China Mobile. (2016). *Customer Data*. Recuperado de http://www.chinamobileltd.com/en/ir/operation_m.php?year=2016&scroll2title=1 [Consulta: 20 de septiembre del 2017]

Daniels, Radebaugh & Sullivan(2010). *Negocios internacionales*. 12va edición. Naucalpam de Juárez, México. Pearson .

Datos Perú. (2014). *Estados financieros Entel*. Recuperado de <https://www.datosperu.org/eeff2014/ENTEL%20PERU%20S.A/EEFF%20IFRS%20ENTEL%202014.pdf> [Consulta: 18 de octubre del 2017]

Deloitte. (2015). *2015 Global Mobile Consumer Survey: US Edition The rise of the always-connected consumers*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-global-mobile-executive-summary-2015.pdf> [Consulta: 18 de septiembre del 2017]

Deloitte. (2017). *Global mobile consumer trends, 2nd edition Mobile continues its global reach into all aspects of consumers' lives*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-global-mobile-consumer-survey-2nd-edition.pdf> [Consulta: 19 de septiembre del 2017]

Dodd, A. (2005). *The essential guide to Telecommunications* (4ta edición). Indiana, EEUU: Prentice Hall Professional Technical Reference.

Do, et al. (2011). *Developing the business strategy for Viettel Mobile in Vietnam for the years 2011-2015*. (Tesis de maestría, Griggs university, Programa avanzado de MBA. Hanoi, Vietnam) Recuperado de <http://timtailieu.vn/tai-lieu/developing-the-business-strategy-for->

viettel-mobile-in-vietnam-for-the-years-2011-2015-34659/ [Consulta: 15 de septiembre del 2017]

El Comercio. (14 de junio de 2017). *Telecomunicaciones: ¿Cómo ha evolucionado este sector?*. *El comercio*. Recuperado el 17 de <http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/telecomunicaciones-como-ha-evolucionado-este-sector-noticia-1992004> [Consulta: 17 de septiembre del 2017]

El Comercio. (9 de noviembre de 2011). *Contrato de telefónica en nuestro país*. *El comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/conoce-historia-contratos-telefonía-nuestro-pais-noticia-1330837> [Consulta: 20 de septiembre del 2017]

El Comercio. (s.f.). *Celulares con tecnología 5G serán realidad en el 2019*. *El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/celulares-tecnología-5g-seran-realidad-2019-noticia-459082> [Consulta: 5 de noviembre del 2017]

El comercio . (18 de septiembre de 2017). *Los primeros celulares con tecnología 5g serán una realidad en el 2019*. *El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/celulares-tecnología-5g-seran-realidad-2019-noticia-459082> [Consulta: 20 de octubre del 2017]

El Comercio. (20 de febrero de 2016). *Claro reportó ingresos de 5 mil millones. El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/claro-reporto-ingresos-s-5-mil-millones-2016-404693> [Consulta: 23 de octubre del 2017]

El comercio. (19 de diciembre de 2016). *Bitel anuncia cobertura de su servicio 4G para todo el Perú. El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/bitel-anuncia-cobertura-servicio-4g-peru-154612> [Consulta: 12 de octubre del 2017]

Entel. (2016). *Reporte de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2017/05/reporte-de-sostenibilidad-2016.pdf> [Consulta: 5 de noviembre del 2017]

Entel. (2017). *Estados Financieros*. Obtenido de https://entel.modyocdn.com/uploads/2a96d14d-1f50-4c9d-b1f7-88c3ed7b90be/original/Estados_Financieros_Dic_2011.pdf [Consulta: 5 de noviembre del 2017]

Euromonitor. (20 de septiembre de 2016). *Mobile Phones in Vietnam*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab> [Consulta: 18 de octubre del 2017]

Forbes. (11 de noviembre de 2015). *10 marcas de telecomunicaciones más valiosas en el 2015*. Recuperado de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-de-telecomunicaciones-mas-valiosas-en-2015/> [Consulta: 2 de octubre del 2017]

Forbes. (11 de noviembre de 2015). *Las 10 marcas de telecomunicaciones más valiosas en el 2015*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-de-telecomunicaciones-mas-valiosas-en-2015/> [Consulta: 2 de octubre del 2017]

Gilbert, D. (27 de septiembre de 2016). *VICE NEWS*. Recuperado de <https://news.vice.com/es/article/ventas-smartphones-mundo-estancado> [Consulta: 18 de septiembre del 2017]

Hai, N. M. (Junio de 2017). *Reforming State-Owned Enterprises in Vietnam: The Contrasting Cases of Vinashin and Viettel*. Recuperado de <https://search.proquest.com/abiglobal/docview/1896828685/139FD3642D864DABPQ/1?accountid=43860> [Consulta: 20 de septiembre del 2017]

Hernandez, R. , Fernandez,C., y Baptista,P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta edición). México DF: Editorial McGrawHill Interamericana.

Hernandez, R. , Fernandez,C., y Baptista,P. (2006). *Material complementario: caso de estudio*. (6ta edición). [CDROOM] México DF: Editorial McGrawHill Interamericana.

Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales competencia en el mercado global* (8ª edición ed.). México DF: The McGraw-Hill.

Huurdeman, A. A. (2003). *The worldwide history of telecommunications*. New Yersey: John wiley & sons.

Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) (2016) .*Producto bruto interno por sectores económicos* . Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>. [Consulta: 2 de septiembre del 2017]

International telecommunication Union (ITU). (2011). Recuperado de https://www.itu.int/ITU-D/tech/events/2011/Broadcasting_Hanoi_May11/Presentations/Hanoi_May11_Session5_Viettel.pdf [Consulta: 22 de noviembre del 2017]

Javeriana. (s/f). *Tipos de calificaciones*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/riesgopais.pdf> [Consulta: 12 de octubre del 2017]

Johanson, J.&Vahlne, J.E (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8, (pp. 23-32)

Keegan,W y Green,M (2009). *Marketing internacional*.(5a ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson educación.

Kogut, B. & Zander, U(1993). *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of The multinational corporation*. Journal of International Business Studies.vol.8, n°1 (pp.625-645)

Kohli, A. (2012). *Coping with globalization: Asian versus Latin American strategies of development, 1980-2010*.

Kotler, P. y Armstrong, G.(2017). *Fundamentos del marketing*. 13va edición. México DF: Pearson Educación de México.

Kumaravel, K. (2011). *Comparative Study of 3G and 4G in Mobile Technology* . Recuperado de <https://www.ijcsi.org/papers/IJCSI-8-5-3-256-263.pdf> [Consulta: 25 de septiembre del 2017]

La República (21 de agosto del 2012). *Bajará la tarifa de teléfono móvil por ingreso Viettel*. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/655365-bajara-la-tarifa-de-telefonía-movil-por-ingreso-de-viettel> [Consulta: 12 de diciembre del 2017]

Libertad digital . (17 de enero de 2012). *Las marcas más valiosas del mundo. La libertad digital*. Recuperado de http://www.libertaddigital.com/fotos/las-marcas-mas-valiosas-del-mundo-1003493/07att_store.jpg.html [Consulta: 5 de octubre del 2017]

Libertad Digital . (21 de mayo de 2013). Recuperado de <http://www.libertaddigital.com/fotos/las-marcas-mas-valiosas-del-mundo-en-2013-libre-mercado-1005619/10-china-mobile.jpg.html> [Consulta:6 de octubre del 2017]

Martinez, D. & Milla,A (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos

Millward. (2017). *Empresas mas valiosas ranking*. Recuperado el 2017, de <http://www.millwardbrown.com> [Consulta: 2 de octubre del 2017]

Ministry of information and communication of the socialist republic of Vietnam . (2012). *Market shares* . Recuperado de english.mic.gov.vn/Pages/TinTuc/117061/Market-shares--subscribers--of-telecommunications-and-Internet-operators-in-2012.html [Consulta: 26 de septiembre del 2017]

Ministry of information and communication of the socialist republic of Vietnam. (2013). *Statistics on telecommunications 2013*. Recuperado de <http://english.mic.gov.vn/Pages/TinTuc/116275/Statistics-on-Telecommunications-2013.html> [Consulta: 26 de septiembre del 2017]

Ministry of information and communication of the socialist republic of Vietnam. (2013). *Telecommunications and internet market 2013* . Recuperado de

<http://english.mic.gov.vn/Pages/TinTuc/116932/Telecommunications--Internet-market-2013.html> [Consulta: 26 de septiembre del 2017]

Movistar. (2017). *Tarifas establecidas*. Recuperado el 2017, de <http://www.movistar.com.pe/tarifas-establecidas> [Consulta: 2 de noviembre del 2017]

Ñaupas,H., Mejía,E., Novoa,E. y Villagómez,A. (2013). *Metodología de la investigación*. (4ta Edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U editorial.

OCDE (s/f). *State owned enterprises as global competitors*. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/finance-and-investment/state-owned-enterprises-as-global-competitors_9789264262096-en#page56. [Consulta: 12 de diciembre del 2017]

Oliveira e Silva, P. (Junio de 2006). *La convergencia con internet impulsa el mercado de telefonía móvil*. *PC WORLD PROFESIONAL* , p. 34.

Ollé, R., & Riu, D. (2009). *El nuevo brand management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> p. 14

OSIPTEL. (2017). *Servicios en línea* . Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de <http://serviciosenlinea.osiptel.gob.pe/COMPARATEL/#md> [Consulta: 18 de octubre del 2017]

Otero, Miguel (2013). Internacionalización :cómo iniciar la exposición de su empresa en el mercado internacional. La Rioja, España : Universidad Internacional de La Rioja (UNIR editorial).

People's Army Newspaper (11 de diciembre del 2016). *Viettel's Burundi subsidiary wins award. People's army newspaper*. Recuperado de <http://en.qdnd.vn/economy/military-businesses/viettel-s-burundi-subsidiary-wins-award-476197> [Consulta: 11 de noviembre del 2017]

Revista RED. (mayo de 2001). *La evolución de la telefonía móvil La guerra de los celulares*. Recuperado de http://www.adecom.biz/pdf/pdf_agosto2005/La%20evolucion%20de%20la%20telefon%C3%ADa%20m%C3%B3vil.pdf [Consulta: 14 de octubre del 2017]

Robertson, Roland (2003) . *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad*. Madrid, España : La Trota

RPP Noticias. (3 de Abril de 2017). *Bitel gana terreno mientras telefónica y claro pierden clientes noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/osiptel-bitel-gana-terreno-mientras-telefonica-y-claro-pierden-clientes-noticia-1041367> [Consulta: 5 de octubre del 2017]

Spanish People . (20 de febrero de 2014). *Marcas más valiosas de China*. Recuperado de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31620/8542003.html> [Consulta: 15 de octubre del 2017]

Statista. (18 de septiembre de 2017). *Number of smartphones sold to end users worldwide from 2007 to 2016 (in million units)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/> [Consulta: 3 de septiembre del 2017]

Telefónica. (2017). *Telefónica del Perú presentó resultados financieros en el 2016*. Recuperado de <http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2017/09022017-full.shtml> [Consulta: 22 de septiembre del 2017]

Telefónica del Perú . (2017). *Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2015 y de 2014 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de <http://www.telefonica.com.pe/acerca-de-telefonica/pdf/TdP%20Auditado%202015%20Separado%20INDIVIDUAL.pdf> [Consulta: 22 de septiembre del 2017]

Viettel. (2015). *Green Network*. Recuperado de <http://viettel.com.vn/en/planet> [Consulta: 22 de septiembre del 2017]

Viettel. (2015). *Society breeding cows for the needy in border areas*. Recuperado de <http://viettel.com.vn/en/society> [Consulta: 22 de septiembre del 2017]

Viettel. (2015). *Operation healthy heart*. Recuperado de <http://viettel.com.vn/en/people> [Consulta: 22 de septiembre del 2017]

Vietnam Telecommunications (2009). *Business monitor international*. Recuperado de <https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/1896005291/> [Consulta: 4 de octubre del 2017]

VietnamNet. (2017). *Viettel becomes the fourth telecom provider in Myanmar*. Recuperado de <http://english.vietnamnet.vn/fms/science-it/171317/viettel-becomes-fourth-telecom-provider-in-myanmar.html> [Consulta: 7 de octubre del 2017]

Viettel Global . (25 de octubre de 2015). *Gran reconocimiento a Viettel en los Premios Stevie 2015* . Recuperado de <http://viettelglobal.vn/> [Consulta: 4 de octubre del 2017]

Viettel . (2017). *Servicio prepago*. Recuperado de <http://www.bitel.com.pe/new-detail-service/prepago/plan-b-voz.html> [Consulta: 25 de noviembre del 2017]

Villareal, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Cuadernos de Gestión. (Vol.5, nº2). número especial. (pp. 55-73). Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf> [Consulta: 25 de diciembre del 2017]

Figura 1 : Cronología de las telecomunicaciones

Fuente: Adaptación de Huurdeman (2003)

Figura 2 : Cronología de las tecnologías móviles

Fuente: Revista RED (2001)

Elaboración: Propia

Figura 3 : Porcentaje de acceso a dispositivos móviles

Fuente: Adaptación (Deloitte, 2015)

Figura 4 : Estructura organizacional

Fuente: Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre del 2017

Elaboración: Propia

Figura 5 : Cadena de Valor

Infraestructura: Viettel trabaja con capital propio, el cual obtiene de sus operaciones en el extranjero y en Vietnam. Ha sabido distribuir y utilizar sus recursos de manera óptima.

Gestión de Recursos Humanos: La empresa cuenta con una gran cantidad de trabajadores (vietnamitas y peruanos) y suelen tercerizar los programas de capacitación.

Desarrollo de tecnología: Viettel cuenta con una variedad de productos y servicios, tiene que estar siempre actualizado, ya que el mercado así lo exige. Los productos y servicios ofrecidos van de la

Compras: La empresa posee una sede administrativa central en Lima y varios establecimientos alrededor del país. Viettel invierte en publicidad para dar a conocer su negocio mediante

<p>Logística interna:</p> <p>Tercerizan la logística a una empresa peruana.</p>	<p>Operaciones:</p> <p>Brindar servicio a usuarios y empresas</p>	<p>Logística externa:</p> <p>Distribuir servicios a los socios estratégicos</p>	<p>Marketing y ventas:</p> <p>-Promoción de servicios mediante comerciales para captar clientes. -Ofrece planes tarifarios a costos bajos mediante su página web.</p>	<p>Servicios post – venta:</p> <p>-Tercerizan el servicio mediante la ayuda de un call center. -Los problemas que no pueda solucionar el call center, lo realiza uno de los</p>
--	--	--	--	--

Fuente: (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre,2017), (Viettel, 2016)

Elaboración:Propi

Figura 6 :Modelo de negocios de Viettel

Socios -Ministerio de telecomunicaciones de Vietnam -Ejército de Vietnam -Ministerio de telecomunicaciones Perú -SUNAT -OSIPTEL (reportes) -Distribuidores	Actividades Clave -Importar celulares para la venta -Vender celulares en tiendas establecidas y estantes -Venta corporativa -Conectividad y transmisión Recursos Claves -Personal administrativo, comercial, IT, recursos humanos y legales. -Infraestructura (Cobertura)	Propuesta de Valor - Brindar conexión de telefonía e internet a los usuarios de un sector descuidado a un menor precio que el de la competencia, Conectando los negocios con la responsabilidad social.		Relaciones -Crea programas sociales para los otros mercados en lo que decide establecerse. -Brinda servicios y productos de calidad y personalizado para el sector. Canales -Tiendas físicas de distribuidores autorizados -Estantes en ciertos sectores.	Segmento de Clientes -Sectores descuidados de países con tecnología y economía escasas. -Hombres y mujeres de 14 a 35 años. -Sector socioeconómico A B C, D y E de Perú. (nueva tecnología) -Empresas de diferentes rubros.
Estructura de Costos -Publicidad -Personal de la empresa -Gastos Administrativos y de ventas -Inversiones		Fuente de Ingresos -Ventas de Celulares, planes post pago y tarjetas prepago. -Recargas de saldo prepago.			

Fuente: Viettel (2017) (Tuan Pham, entrevista personal, sábado 9 de diciembre, 2017) . Elaboración:Propia

Gráfico 1 : Suscriptores de las telecomunicaciones en el mundo en periodo 2001-2017 (%)

Fuente: Adaptación de ITU (2017)

Gráfico 2 : Acceso a smartphones según tipo de países en el año 2016 (%)

Fuente: Deloitte 2017

Elaboración: Propia

Gráfico 3 : Smartphones vendidos (M. de uds) en el periodo 2010-2016

Fuente: Adaptación de Statista (2016)

Gráfico 4 : Valor de Marca de los Operadores más valiosos 2015-2016 (M. de USD)

Fuente: Forbes (2015) y Millward Brown (2016)

Elaboración: Propia

Gráfico 5 : Ingresos del sector de telecomunicaciones de Vietman 2009-2013(en M. de USD)

Fuente: MICRSV (2013)

Elaboración: Propia

Gráfico 6 : Ingresos según servicios de telecomunicaciones en Vietnam 2009-2013 (M. de USD)

Fuente: MICRSV (2013)

Elaboración: Propia

Gráfico 7 : Ventas de de Teléfonos móviles por categoría en Vietman en el 2011-2016 (M. de USD)

Fuente: MICRSV (2013)

Elaboración: Propia

Gráfico 8 : Suscriptores según tipo de Telefonía en Vietman en el periodo 2009-2013(M. de USD)

Fuente: Euromonitor 2016

Elaboración: Propia

Gráfico 9 : Celulares vendidos en Vietnam en el periodo 2011-2016 (M. de unidades)

Fuente: Euromonitor 2016

Elaboración: Propia

Gráfico 10 : Participación de mercado de Operadores móviles en en Vietnam en el periodo 2012 (%)

Fuente: MICRSV (2012)

Elaboración: Adaptación

Gráfico 11 : Ingresos de Viettel Group 2006-2015 (M. de USD)

Fuente: ITU (2011), Teleography (2014)⁴, Viettel (2015)

Elaboración: Propia

⁴ Para calcular los ingresos en el año 2014, se tomó en cuenta el crecimiento del 20% respecto al año anterior.

Gráfico 12 : Usuarios mundiales de Viettel según sucursales en el 2015 (%)

Fuente: Viettel (2015)

Elaboración: Propia

Gráfico 13 : Ingresos según sucursales en el 2015 (M. de USD)

Fuente: Viettel (2015)

Elaboración: Propia

Gráfico 14 : Comportamiento del Sector de telecomunicaciones y otros servicios de información en Perú respecto al PBI 2010-2016 (M. de USD)

Fuente: INEI (2017)

Elaboración: Propia

Gráfico 15 : Líneas en servicio de telefonía móvil y fija en Perú 2011 -2016 (M. de USD)

Fuente: OSIPTEL (2017)

Elaboración: Propia

Gráfico 16 : Conexiones de Acceso a Internet Fijo en el Perú 2011-2016 (M. de Unid.)

Fuente: OSIPTEL (2017)

Elaboración: Propia

Gráfico 17 : Líneas que accedieron a Internet móvil en Perú 2014- 2016 (M. de Unid.)

Fuente: OSIPTEL (2017)

Elaboración: Propia

Gráfico 18 : Gráfico 18. Distribución del Mercado de Telefonía Móvil según empresa en el 2017 (%)

Fuente: Adaptación de OSIPTEL (2017)

Gráfico 19 : Cobertura por operadora 2014-2017 (en uds)

Fuente: OSIPTEL 2017

Elaboración: Propia

Gráfico 20 : Cantidad de suscriptores de telefonía móvil según operador 2011-2016 (M. de suscrip.)

Fuente: OSIPTEL (2017)

Elaboración propia

Gráfico 21 : Unidades de Línea fija en servicio por operador periodo 2011- 2016 (Unid.)

Fuente: OSIPTEL 2017

Elaboración: Propia

Gráfico 22 : Participación de mercado de las Líneas móviles de Smartphones según Operadores en el 2016 (%)

Fuente: OSIPTEL 2017

Elaboración: Propia

Gráfico 23 : Participación de mercado de líneas de internet móvil de otros dispositivos en el 2016 según Operadores (%)

Fuente: OSIPTEL 2017

Elaboración: Propia

Gráfico 24 : Porcentaje de participación de las empresas de internet fijo en Junio 2016

Fuente: OSIPTEL 2017

Elaboración Propia

Tabla 1: Comparativo de Gastos del cliente según suscriptores e ingresos en las sucursales de Viettel en el año 2015.

Comparativo de Gastos del cliente según suscriptores e ingresos en las sucursales de Viettel en el año 2015								
Factor/Sucursal	Metfone	Telemor	Unitel	Natcom	Movitel	Bitel	Nexttel	Viettel
Suscriptores	5.5	0.6	2.5	1.6	5.4	1.3	2.2	63.3
Ingresos 2015	256	32	184	101	136	83	57	9940
Gasto del cliente anual	46.55	53.33	73.60	63.13	25.19	63.85	25.91	157
Gasto del cliente mensual	3.88	4.44	6.13	5.26	2.10	5.32	2.16	13.1

Fuente: Viettel (2015)

Elaboración Propia.

Tabla 2 : Mercado Objetivo

Mercado Objetivo	
Delimitación geográfica	Perú (Lima y provincias)
Género	Hombres y mujeres
Edad	De 14 a 35 años
Nivel socioeconómico	C, D y E (segmento principal), A y B (nueva tecnología)
Estilo de Vida	Modernas, Progresistas y Formalistas.

Fuente: Viettel 2016

Elaboración: Propia

Tabla 3 : Comparativo de tarifas de operadores del Perú.

Comparativo de tarifas de operadores del Perú				
	VIETTEL PERÚ	TELEFÓNICA DEL PERÚ	ENTEL PERÚ	AMÉRICA MÓVIL
Minutos	S/0.42	S/0.49	S/0.49	S/0.49
MB	S/0.10	S/0.10	S/ 0.49	S/0.10
SMS Nacional	S/0.09	S/0.10	S/0.10	S/0.10
SMS Internacional	S/0.22	S/ 0.25	S/0.49	S/0.24

Fuente: Movistar, Claro, Entel y Bitel (2017).

Elaboración: Propia

Tabla 4 : Comparativo de Gastos anuales y mensuales por línea (fija y móvil) de operadores en base a número de suscriptores e ingresos en el Perú 2015.

Comparativo de Gastos anuales y mensuales por línea(fija y móvil) de operadores en base a número de suscriptores e ingresos en el Perú 2015				
	América Móvil	Entel Perú	Telefónica del Perú	Viettel Perú
Suscriptores (millones)	12.68	3.90	20.13	1.30
Ingresos 2015(millones)	1629.54	296.94	2944.92	83
Gasto de cliente anual (dólares)	128.46	76.16	146.33	63.85
Gasto de cliente mensual (dólares)	10.71	6.35	12.19	5.32

Fuente: Viettel (2015), Telefónica del Perú (2017), América Móvil (2017), OSIPTEL (2017)

Elaboración: Propia.