



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ETELNET EN EL PERÍODO
2026-2028**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Lady Sonia Anacleto Narvaez
Pablo Enrique Farfan Herrera
Erick Anibal Julian Durand
Eduardo Andres Santillan Basto**

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, enero 2026

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado **Plan Estratégico de la Empresa ETELNET en el periodo 2026-2028**, presentado por los alumnos:

- Lady Sonia Anacleto Narvaez
- Pablo Enrique Farfan Herrera
- Erick Anibal Julian Durand
- Eduardo Andres Santillan Basto

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 05 de junio de 2026, dando el siguiente resultado:

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Se adjunta el reporte original completo

5 de junio de 2026

Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico 2026-2028 de ETELNET PERÚ S.A.C. tiene como propósito fortalecer su crecimiento y competitividad en el mercado peruano de telecomunicaciones, consolidando su participación en los servicios dirigidos a hogares y, principalmente, en el segmento corporativo, con énfasis en soluciones de tecnología y ciberseguridad. En ese marco, se establecen como metas al 2028 alcanzar ingresos anuales por servicios de S/ 593 millones y elevar el margen EBITDA a 54.84 %.

Para sustentar la formulación estratégica, el trabajo desarrolla un análisis del macroentorno y de la industria, complementado con un diagnóstico interno de la empresa, identificando los factores que condicionan su desempeño y las capacidades que pueden sostener una diferenciación competitiva en un sector dinámico y altamente exigente. A partir de este análisis, se determinan las prioridades del periodo y se definen lineamientos orientados al crecimiento comercial y al fortalecimiento del portafolio corporativo, con una mirada de continuidad, seguridad y calidad del servicio.

Se replantean la misión, visión y objetivos estratégicos, y se estructuran los planes funcionales que permiten ejecutar la estrategia: marketing y ventas, operaciones, tecnología, recursos humanos y finanzas. De manera complementaria, se incorpora un Plan de Responsabilidad Social Corporativa, con alcance y presupuesto definido, orientado a consolidar una gestión responsable frente a sus grupos de interés y a fortalecer la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, se evalúa la viabilidad económica y financiera de la propuesta, concluyéndose que el plan genera valor para la empresa. Los resultados reportan un VAN económico de S/ 4.1 millones y una TIR económica de 11.22 %, así como un VAN financiero de S/ 4 millones y una TIR financiera de 12.53 %, evidenciando que la implementación del plan es conveniente, sostenible y viable financieramente en el horizonte 2026-2028.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	1
1.1 Propósito	1
1.2 Objetivo general	1
1.3 Antecedentes.....	1
1.4 Descripción del problema	2
1.5 Propuesta de solución.....	3
1.6 Alcance temporal	3
1.7 Alcance geográfico	3
1.8 Modelo de negocio	4
Capítulo II. Análisis externo	5
2.1 Macroentorno (PESTEL)	5
2.1.1 Entorno político	5
2.1.2 Entorno económico	5
2.1.3 Entorno sociocultural	5
2.1.4 Entorno tecnológico	5
2.1.5 Entorno ambiental.....	6
2.1.6 Entorno legal.....	6
2.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)	6
2.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes	6
2.2.2 Rivalidad entre competidores	6
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	6
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	7
2.2.5 Amenaza de sustitutos.....	7
2.3 Grupos estratégicos.....	7
2.4 Matriz EFE (evaluación de factores externos)	9
2.5 MPC (matriz perfil competitivo)	9
Capítulo III. Análisis interno	11
3.1 Cadena de valor.....	11
3.1.1 Actividades primarias	11
3.1.2 Actividades secundarias.....	14
3.2 Áreas funcionales.....	16
3.2.1 Operaciones y logística	16
3.2.2 Marketing y ventas.....	17

3.2.3	Tecnología de la información	17
3.2.4	Recursos humanos	18
3.2.5	Finanzas	18
3.3	Matriz EFI (evaluación de factores internos)	18
3.4	Análisis VRIO	19
3.5	Estrategia genérica	20
3.6	Estrategia de crecimiento	21
Capítulo IV. Análisis de mercado.....		22
4.1	Objetivos	22
4.1.1	General.....	22
4.1.2	Específicos	22
4.2	Análisis de mercado.....	22
4.3	Evolución histórica del sector	23
4.4	Tendencias clave	25
4.5	Competidores.....	25
4.6	Estimación de los tamaños de mercado	26
4.6.1	Mercado total	26
4.6.2	Mercado potencial.....	27
4.6.3	Mercado objetivo	28
4.6.4	Mercado meta.....	28
4.7	Estimación de la demanda	29
Capítulo V. Planeamiento y selección de estrategia.....		32
5.1	Definición del negocio	32
5.1.1	Visión.....	32
5.1.2	Misión	32
5.1.3	Valores	32
5.2	Objetivos	33
5.2.1	General.....	33
5.2.2	Estratégicos	33
5.3	Matriz FODA cruzado.....	34
5.4	Alineamiento y objetivos estratégicos	34
Capítulo VI. Planes funcionales.....		37
6.1	Marketing y ventas	37
6.1.1	Objetivos	37
6.1.2	Estrategias	37

6.1.3	Mix de marketing (4P de marketing)	39
6.1.4	Acciones	40
6.1.5	Presupuesto	41
6.2	Operaciones y logística	42
6.2.1	Objetivos	42
6.2.2	Procesos	43
6.2.3	Acciones	44
6.2.4	Análisis de costos y margen de contribución	45
6.2.5	Presupuesto	47
6.3	Tecnología de la información	47
6.3.1	Objetivos	47
6.3.2	Acciones	48
6.3.3	Aliados estratégicos	49
6.3.4	Presupuesto	50
6.4	Recursos Humanos	50
6.4.1	Organigrama de la empresa	50
6.4.2	Objetivos	50
6.4.3	Acciones	51
6.4.4	Presupuesto	51
6.5	RSC (responsabilidad social corporativa)	52
6.5.1	<i>Stakeholders</i>	52
6.5.2	Objetivos	53
6.5.3	Acciones	54
6.5.4	Presupuesto	54
6.6	Finanzas	55
6.6.1	Objetivos	55
6.6.2	Datos, supuestos y políticas	55
6.6.3	Inversión	56
6.6.4	Fuente de financiamiento	56
6.6.5	Metodología	56
6.6.6	Estado de resultados	58
6.6.7	Flujo de caja	59
6.6.8	Flujo de caja incremental, TIR y VAN	60
6.6.9	ROE y ROA	61
6.6.10	Sensibilidad	62

Conclusiones	63
Recomendaciones	65
Referencias.....	67
Anexos	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Fuerzas de Porter.	7
Tabla 2. Matriz EFE de la empresa.	9
Tabla 3. MPC de la empresa.	10
Tabla 4. Logística de entrada.	12
Tabla 5. Operaciones.....	12
Tabla 6. Logística de salida.....	13
Tabla 7. Marketing y ventas.....	13
Tabla 8. Servicio.	14
Tabla 9. Infraestructura de la empresa.	14
Tabla 10. Gestión de recursos humanos.....	15
Tabla 11. Desarrollo tecnológico.	15
Tabla 12. Adquisiciones y cadena de suministro.	16
Tabla 13. Matriz EFI.	19
Tabla 14. Análisis VRIO.....	20
Tabla 15. Proyección del tamaño y crecimiento de mercado potencial de internet fijo en el Perú (2026-2028).	28
Tabla 16. Segmentos del mercado de internet fijo en el Perú.	28
Tabla 17. Segmentos del mercado de internet fijo en el Perú.	29
Tabla 18. Participación de mercado de internet fijo en el Perú (2019-2028).	30
Tabla 19. Número de usuarios por operador de internet fijo en el Perú (2019-2028).	31
Tabla 20. Número de usuarios y participación de mercado de Etelnet Perú (2026-2028).	31
Tabla 21. Matriz de FODA cruzado.....	35
Tabla 22. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.....	36
Tabla 23. Objetivos – Marketing y ventas.	37
Tabla 24. Características de los segmentos del mercado de internet fijo de Etelnet Perú.	38

Tabla 25. Declaración de posicionamiento.	39
Tabla 26. Mix de marketing.	40
Tabla 27. Acciones del plan de marketing.	41
Tabla 28. Presupuesto – Marketing (en millones de S/.)	42
Tabla 29. Objetivos – Operaciones y logística.	43
Tabla 30. Mapa de procesos.	43
Tabla 31. Estimación de OPEX de Etelnet Perú (en millones de S/.)	46
Tabla 32. Presupuesto – Operaciones (en millones de S/.)	47
Tabla 33. Objetivos – Tecnología de la información.	48
Tabla 34. Aliados estratégicos en tecnología de la información.	49
Tabla 35. Presupuesto – Tecnología de la información (en millones de S/.)	50
Tabla 36. Objetivos – Recursos Humanos.	51
Tabla 37. Acciones para los objetivos específicos.	51
Tabla 38. Presupuesto – Recursos Humanos (en millones de S/.)	52
Tabla 39. Stakeholders.	52
Tabla 40. Objetivos específicos – RSC.	53
Tabla 41. Acciones de los stakeholders.	54
Tabla 42. Presupuesto – RSC (en millones de S/.)	55
Tabla 43. Objetivos específicos – Finanzas.	55
Tabla 44. Plan de financiamiento de deuda (en millones de S/.)	56
Tabla 45. Determinación del COK.	57
Tabla 46. Determinación del WACC.	58
Tabla 47. Estado de resultados – sin estrategia (en millones de S/.)	58
Tabla 48. Estado de resultados – con estrategia (en millones de S/.)	59
Tabla 49. Flujo de caja proyectado – sin estrategia (en millones de S/.)	59
Tabla 50. Flujo de caja proyectado – con estrategia (en millones de S/.)	60
Tabla 51. Flujo de caja incremental proyectado (en millones de S/.)	61
Tabla 52. Estimación de la TIR y el VAN (en millones de S/.)	61
Tabla 53. Estimación del ROE y ROA (en millones de S/.)	62
Tabla 54. Análisis de sensibilidad del VAN (en millones de S/.)	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.	3
Figura 2. Lienzo de modelo de negocio- ETELNET PERÚ.....	4
Figura 3. Análisis de grupos estratégicos.	8
Figura 4. Cadena de valor.	11
Figura 5. Áreas funcionales de Etelnet Perú.....	16
Figura 6. Tamaño y crecimiento del mercado de telecomunicaciones en el Perú (2019-2024).	24
Figura 7. Tamaño del mercado total de internet fijo en el Perú (2019-2024).....	27
Figura 8. Participación y número de usuarios de Etelnet Perú en el mercado de internet fijo (2025-2028).....	31
Figura 9. Organigrama de Etelnet Perú.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cálculo del Beta.	71
Anexo 2. Cálculo del COK.....	71
Anexo 3. Cuadro de datos para el análisis del WACC.	71
Anexo 4. Información financiera en el escenario sin estrategia (en millones de S/.).....	72
Anexo 5. Información financiera en el escenario con estrategia (en millones de S/.).....	72
Anexo 6. Estimación de TIR y VAN con valor terminal de compañía (en millones de S/.)...	73

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

La empresa Etelnet Perú S. A. C. (en adelante, Etelnet Perú) es una compañía especializada en servicios de telecomunicaciones, enfocada principalmente en internet fijo, telefonía móvil 4G y 5G, y servicios corporativos integrales. Su nombre muestra tanto las iniciales de sus fundadores como su identidad dentro del sector tecnológico.

Inició operaciones en el país hace tres años y, desde entonces, ha logrado consolidarse con una participación de mercado promedio del 8 % en el sector. Su sede central se ubica en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de San Isidro, lugar en el que se gestionan las operaciones comerciales, soporte técnico y estrategias corporativas.

Los ingresos en la actualidad se dividen de la siguiente manera: 42.59 % en telefonía móvil, 15.93 % en servicios de internet fijo, 9.8 % entretenimiento y 29.04 % en soluciones corporativas, con una cobertura operativa concentrada principalmente en Lima Metropolitana (Ver Anexo 1).

1.1 Propósito

Facilitar la conexión eficiente, segura y sostenible entre empresas e instituciones, impulsando la colaboración y el desarrollo responsable a través de soluciones de telecomunicaciones innovadoras.

1.2 Objetivo general

Lograr el crecimiento sostenido, expansión territorial y fortalecimiento de la propuesta de valor de manera diferenciada con la ayuda del plan estratégico para el periodo 2026-2028.

1.3 Antecedentes

El proceso de digitalización acelerada que ha experimentado Perú en los últimos años ha impactado transversalmente a todos los sectores económicos. Ha generado una creciente demanda de conectividad, impulsada por la necesidad de acceso a internet de alta velocidad, telefonía móvil y soluciones corporativas para acompañar el desarrollo digital y el trabajo remoto.

El sector telecomunicaciones ha mostrado un crecimiento constante en inversiones, con montos que han pasado de S/ 3 349 millones en 2021 a S/ 4 097 millones en 2024, según datos del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] (2024a). Estas inversiones se han centrado en la expansión y modernización de redes 4G, 5G y fibra

óptica, lo que ha mejorado la cobertura y calidad del servicio, incluyendo zonas rurales y de difícil acceso. Empresas líderes como Claro, Telefónica, Entel y Bitel han sido las principales inversionistas, apoyadas por políticas gubernamentales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) que promueven la competencia y la expansión del sector.

El contexto favorable se ve reforzado por un marco legal dinámico y actualizado, donde la Ley de Telecomunicaciones y la supervisión de OSIPTEL (2023) garantizan la calidad del servicio, la protección de datos personales, la seguridad digital y la neutralidad de la red, elementos fundamentales para el desarrollo sostenible y confiable del sector.

La adopción masiva de servicios *over the top* o suscripción de contenido en línea (OTT), como plataformas de *streaming*, aplicaciones móviles y servicios en la nube, ha impulsado la demanda de telecomunicaciones, junto con la mayor penetración de smartphones que facilitan el acceso a servicios móviles avanzados y comercio electrónico. Asimismo, nuevas tecnologías como Internet de las cosas (IoT, *internet of things*), *edge computing* y soluciones avanzadas de ciberseguridad amplían la oferta y abren nuevas oportunidades de negocio. El crecimiento del sector corporativo y de las MYPES (micro y pequeñas empresas) también ha generado una mayor demanda de soluciones integrales de telecomunicaciones que les permitan digitalizar sus procesos y mejorar su productividad.

A pesar de los avances, Perú aún enfrenta una brecha digital significativa entre las zonas urbanas y rurales. Para mitigar esta desigualdad, el Estado y los operadores vienen impulsando programas de inclusión digital que buscan llevar conectividad básica a comunidades alejadas.

Además, la pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital, incrementando la necesidad de servicios robustos de telecomunicaciones para soportar el teletrabajo, la educación a distancia y el comercio electrónico, lo que a su vez ha incentivado mayores inversiones y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas.

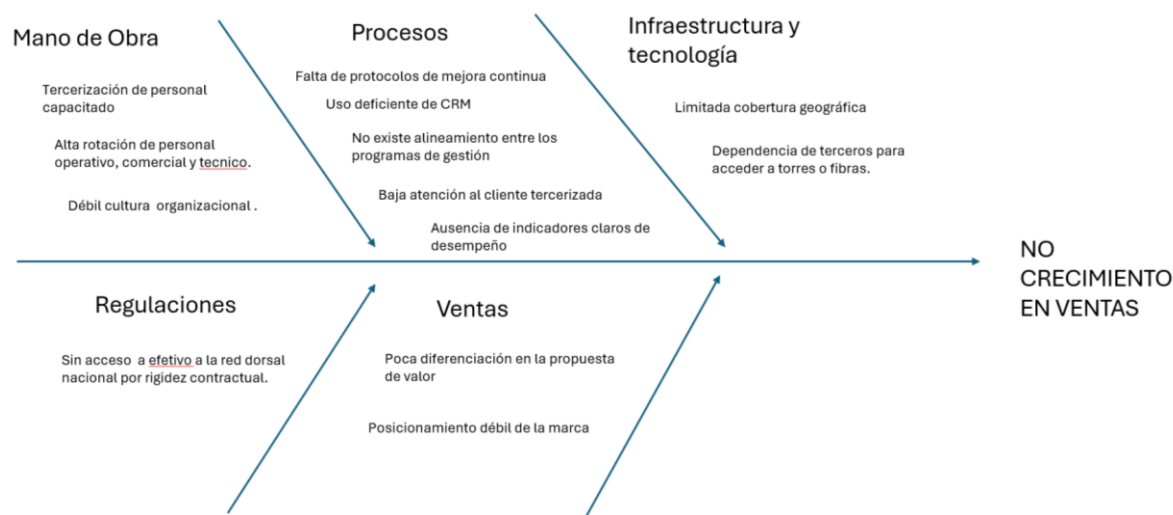
Finalmente, el sector se ha orientado hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social, adoptando prácticas que reducen el impacto ambiental y promoviendo programas de educación digital. También se fomenta la colaboración entre empresas, tecnología y gobierno para fortalecer la infraestructura y mejorar la experiencia del usuario.

1.4 Descripción del problema

A pesar del entorno favorable para el crecimiento del sector de telecomunicaciones en Perú, Etelnet Perú presenta un estancamiento en participación de mercado y nivel de ventas en los últimos años. La situación muestra una limitada capacidad para expandirse y posicionarse

frente a la competencia, lo que compromete su competitividad en un sector dinámico, y con exigencias tecnológicas crecientes (Ver Figura 1).

Figura 1. *Diagrama de Ishikawa.*



Nota: Elaboración propia (2026), basada en Ishikawa (1984).

1.5 Propuesta de solución

En vista de la situación actual de estancamiento en participación de mercado y con el objetivo de fortalecer la competitividad de Etelnet Perú, se implementará un plan estratégico orientado en la expansión comercial y tecnológica.

1.6 Alcance temporal

El plan estratégico abarca un periodo de 3 años, desde el 2026 al 2028. El horizonte de mediano plazo permite planificar la inversión en infraestructura y facilidades, consolidar y reforzar las capacidades operativas actuales, evaluar resultados y realizar ajustes progresivos según la dinámica propia del entorno tecnológico, político y normativo.

1.7 Alcance geográfico

La estrategia estará enfocada en el mercado nacional peruano, con un enfoque prioritario en Lima –donde se concentra la demanda más avanzada– y una expansión progresiva hacia regiones estratégicas como Arequipa, Trujillo y Piura, que representan nodos económicos con una importante potencialidad de crecimiento de la demanda digital y, de momento, escasa oferta local especializada.

1.8 Modelo de negocio

Ver Figura 2.

Figura 2. Lienzo de modelo de negocio- ETELNET PERÚ.

Socios Clave  • Proveedores de infraestructura y tecnología • Operadores de red mayoristas y aliados tecnológicos • Empresas de instalación y tecnología • Proveedores de servicios digitales , software, ciberseguridad • Entidades regulatorias MTC OSIPTEL	Actividades Clave  • Comercialización • Atención al cliente • soporte técnico Recursos Clave  • Equipo comercial • Buen servicio post venta • Buena cobertura.	Propuesta de Valor  Ofrecemos soluciones de telecomunicaciones personalizadas, con cobertura confiable, tecnología sostenible y un servicio constante y de alta calidad, adaptado a las necesidades de hogares, empresas y organizaciones en crecimiento.	Relación con Clientes  • Relación personalizada con medianos y grandes empresas con ejecutivos de cuenta. • Atención post venta a través de <u>call center</u> • Servicio tecnico en horario laboral Canales  • Ventas online • Puntos de atencion – oficinas físicas • Venta directa: Ejecutivos comerciales • Atencion telefónica- <u>call center</u>	Segmentos de Clientes  Clientes residencial urbano de Lima. Pequeñas y medias empresas MYPES que buscan seguridad y confiabilidad para sus servicios.
Estructura de Costos  • Inversión y mantenimiento de infraestructura • Sueldos y beneficios del personal • Costos de soporte tecnico y servicios externos corporativo como ciberseguridad . • Desarrollo de sistemas tecnológicos.		Fuentes de Ingresos  • Planes fijos de internet • Servicios dedicados de internet a clientes <u>coorporativo</u> como ciberseguridad . • Telefonía móvil		

Nota: Elaboración propia (2026); basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (PESTEL)

2.1.1 Entorno político

El Perú ha estado marcado por una alta inestabilidad en los últimos años, con sucesivos y repentinos cambios en el Ejecutivo y una relación tensa entre el Congreso y la Presidencia. La situación genera incertidumbre en las decisiones de inversión y regulación para sectores estratégicos como las telecomunicaciones (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2024). No obstante, se han mantenido políticas de fomento a la digitalización, así como planes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2025), para ampliar la cobertura de internet en zonas rurales.

2.1.2 Entorno económico

La inflación se ha estabilizado, aunque el acceso al crédito sigue limitado para ciertos segmentos. El tipo de cambio muestra alta volatilidad (en comparación con lo visto en los últimos años), lo que impacta directamente en empresas que importan equipos tecnológicos. Sin embargo, el crecimiento de sectores como retail, banca digital y comercio electrónico abre oportunidades para los servicios de telecomunicaciones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP, 2026d).

2.1.3 Entorno sociocultural

El uso de internet y tecnologías digitales se ha normalizado en la vida cotidiana de los peruanos. La población joven, digitalmente activa, representa un segmento clave. Sin embargo, persiste una brecha digital importante entre zonas urbanas y rurales. La informalidad y la limitada cultura de protección de datos también suponen retos para la confianza digital (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2025).

2.1.4 Entorno tecnológico

El despliegue de redes 5G, fibra óptica, soluciones digitales y servicios en la nube están transformando el mercado. Las empresas demandan cada vez más servicios integrales con componentes de ciberseguridad, servicios en la nube y conectividad de alta disponibilidad. La velocidad de obsolescencia tecnológica es alta, lo que exige actualización continua y fuertes inversiones (CEPLAN, 2025).

2.1.5 Entorno ambiental

El sector telecomunicaciones está cada vez más comprometido con la sostenibilidad. Existe presión para que las empresas implementen prácticas de eficiencia energética, gestión de residuos electrónicos y reducción de emisiones. Asimismo, algunas licitaciones públicas exigen estándares ambientales como condición de contratación.

2.1.6 Entorno legal

El marco legal está regulado principalmente por la Ley de Telecomunicaciones (Decreto Supremo N° 013-93-TCC, 1993) y supervisado por Osiptel. Se exige cumplimiento en neutralidad de red, protección de datos, calidad del servicio y libre competencia. En los últimos años, se ha reforzado la regulación en materia de ciberseguridad y privacidad con impacto directo a los servicios corporativos.

2.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

Ver Tabla 1.

2.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes

Ingresar al mercado requiere alta inversión en infraestructura y licencias, lo que constituye una barrera natural. No obstante, nuevos actores pueden ingresar mediante alianzas estratégicas o como OMV (operadores móviles virtuales), especialmente en nichos corporativos o rurales.

2.2.2 Rivalidad entre competidores

El mercado está dominado por actores como Claro, Movistar, Entel, Bitel, Etelnet Perú. La competencia es intensa en precios, promociones y cobertura. La diferenciación mediante valor agregado, atención al cliente o servicios personalizados es clave para competir.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

En el segmento corporativo, los clientes son altamente exigentes y tienen múltiples opciones. En el sector residencial, el poder de decisión está más influenciado por cobertura y fidelización. Sin embargo, la portabilidad numérica ha empoderado al consumidor.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de equipos tecnológicos son en su mayoría internacionales (Cisco, Huawei, Nokia), lo cual limita el poder de negociación local.

2.2.5 Amenaza de sustitutos

Los servicios OTT, como WhatsApp, Zoom, Teams o servicios en la nube, han sustituido parcialmente a productos tradicionales de telecomunicaciones (llamadas, SMS, etc.). Soluciones propias de empresas (VPN, redes privadas) también pueden desplazar a proveedores externos.

Tabla 1. *Resultados Fuerzas de Porter.*

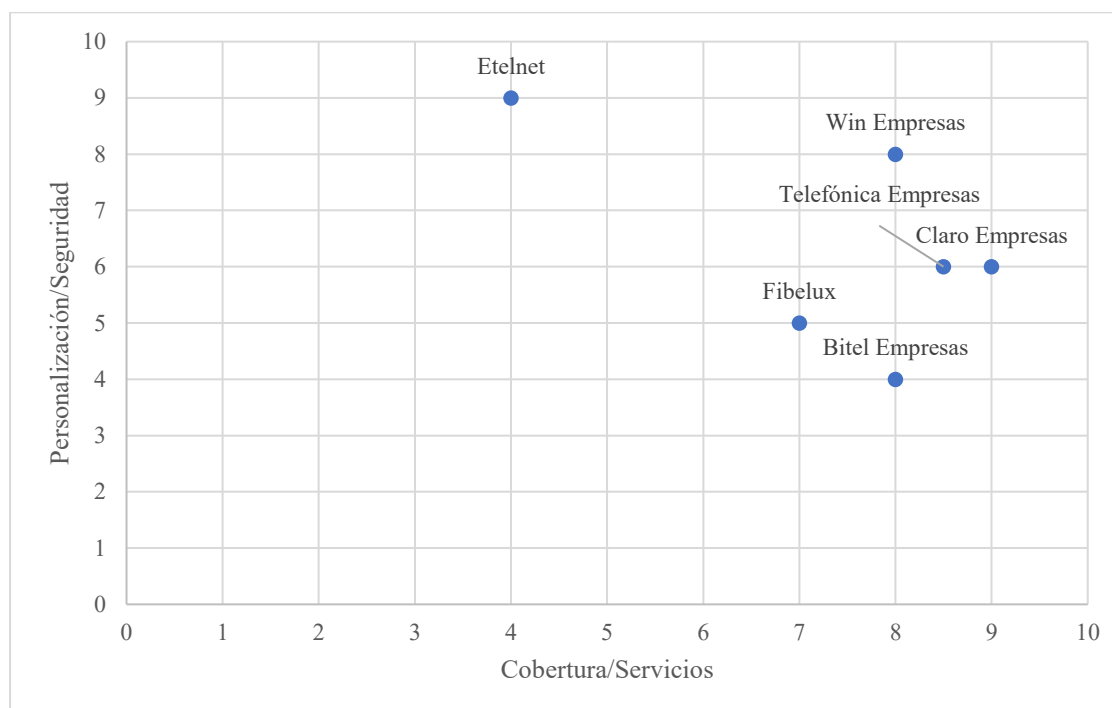
Amenaza de nuevos entrantes	Moderada
Rivalidad entre competidores	Alta
Poder de negociación de proveedores	Moderado
Poder de negociación de clientes	Moderado
Amenaza de servicios sustitutos	Alta

Nota: Elaboración propia (2026), basada en Porter (1985).

2.3 Grupos estratégicos

El análisis de grupos estratégicos permite visualizar cómo se agrupan las principales empresas de telecomunicaciones B2B en Perú según dos variables clave: cobertura y capacidad de servicio, y nivel de personalización y seguridad (Ver Figura 3).

Figura 3. *Análisis de grupos estratégicos.*



Nota: Los valores de la calificación son: 4 = respuesta superior; 3 = respuesta mejor que promedio; 2 = respuesta promedio y; 1 = respuesta deficiente. Elaboración propia (2026).

Se observa lo siguiente:

- Claro Empresas y Telefónica Empresas se ubican en la zona de alta cobertura y capacidad de servicio, con un nivel intermedio de personalización. Ofrecen un portafolio integral a nivel nacional, aunque con un enfoque más estandarizado.
- Fíbelux también presenta una oferta empresarial completa y cobertura nacional, aunque con menor nivel de personalización frente a sus competidores más grandes.
- Win Empresas destaca por su alto nivel de atención personalizada y seguridad, enfocándose en clientes corporativos, aunque con cobertura más limitada, principalmente en Lima y Callao.
- Bitel Empresas, pese a su amplia cobertura nacional, muestra una propuesta de valor orientada a precios competitivos, con servicios empresariales menos sofisticados y baja personalización.
- Etelnet Perú se posiciona en el cuadrante de alta personalización y seguridad, pero con cobertura aún limitada a Lima. Este enfoque representa una ventaja competitiva clara frente a operadores más grandes que no ofrecen el mismo nivel de atención especializada. El posicionamiento ayuda a diferenciar a la empresa dentro del mercado B2B.

2.4 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

El puntaje ponderado indica que las actuales estrategias de la empresa responden ante las amenazas y oportunidades de manera superior al promedio. Esto quiere decir que la organización aprovecha eficazmente las oportunidades del mercado, especialmente aquellas vinculadas a la digitalización empresarial, la creciente demanda de ciberseguridad y el descontento con los grandes operadores tradicionales.

Si bien existen amenazas relevantes como la competencia agresiva en precios y las exigencias regulatorias de Osiptel, la empresa cuenta con una propuesta de valor que le permite mitigar sus efectos (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Matriz EFE de la empresa.

	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
O1: Mayor digitalización de empresas post-COVID.	0.12	3	0.36
O2: Creciente demanda de ciberseguridad.	0.10	4	0.40
O3: Apoyo estatal a la conectividad regional.	0.08	2	0.16
O4: Insatisfacción con grandes operadores.	0.09	3	0.27
O5: Expansión de zonas industriales regionales.	0.09	3	0.27
Amenazas			
A1: Sustitutos que ofrecen internet satelital.	0.08	3	0.24
A2: Brecha digital entre regiones.	0.09	1	0.09
A3: Competencia agresiva en precios.	0.13	3	0.39
A4: Incertidumbre económica y política generan desinversión.	0.12	2	0.24
A5: Exigencias regulatorias de Osiptel.	0.10	3	0.30
Total	1.00		2.72

Nota: 4 = respuesta superior; 3 = respuesta mejor que promedio; 2 = respuesta promedio y; 1 = respuesta deficiente.
Elaboración basada en Fred David & Forest David (2017).

2.5 MPC (matriz perfil competitivo)

La matriz compara a la empresa con sus principales competidores en función de ocho factores críticos de éxito.

- El puntaje de Etelnet Perú refleja una posición competitiva sólida en el mercado, aunque con espacio de mejora.

- Fiberlux aparece como el competidor más cercano, destacando en precios competitivos y rapidez de instalación, pero con debilidades en soporte técnico personalizado y servicios especializados.
- Win también sobresale en instalación y precios, pero muestra falencias en personalización y servicios de valor agregado.
- El puntaje de Movistar, el operador tradicional más grande, se debe principalmente a una percepción baja en calidad del servicio y soporte técnico, a pesar de su fuerte presencia geográfica y reputación de marca.

Etelnet Perú se posiciona como una alternativa sólida para clientes empresariales que valoran la calidad, atención personalizada y servicios adicionales, incluso si su cobertura aún es limitada o sus precios no son los más bajos del mercado. La estrategia de diferenciarse por servicio y soluciones especializadas es efectiva frente a operadores masivos como Movistar y proveedores de bajo costo como Fiberlux y Win (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *MPC de la empresa.*

Factor clave	Peso	Etelnet Perú	Pond.	Movistar	Pond.	Fiberlux	Pond.	Win	Pond.
Calidad del servicio	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Soporte técnico y atención personal	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56	3	0.42
Capacidad de personalización	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Precios y promociones	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Cobertura geográfica	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36
Servicios adicionales (ciberseguridad)	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Tiempo de instalación / activación	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52
Reputación del mercado	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Total	1.00	-	3.17	-	2.47	-	3.27	-	2.89

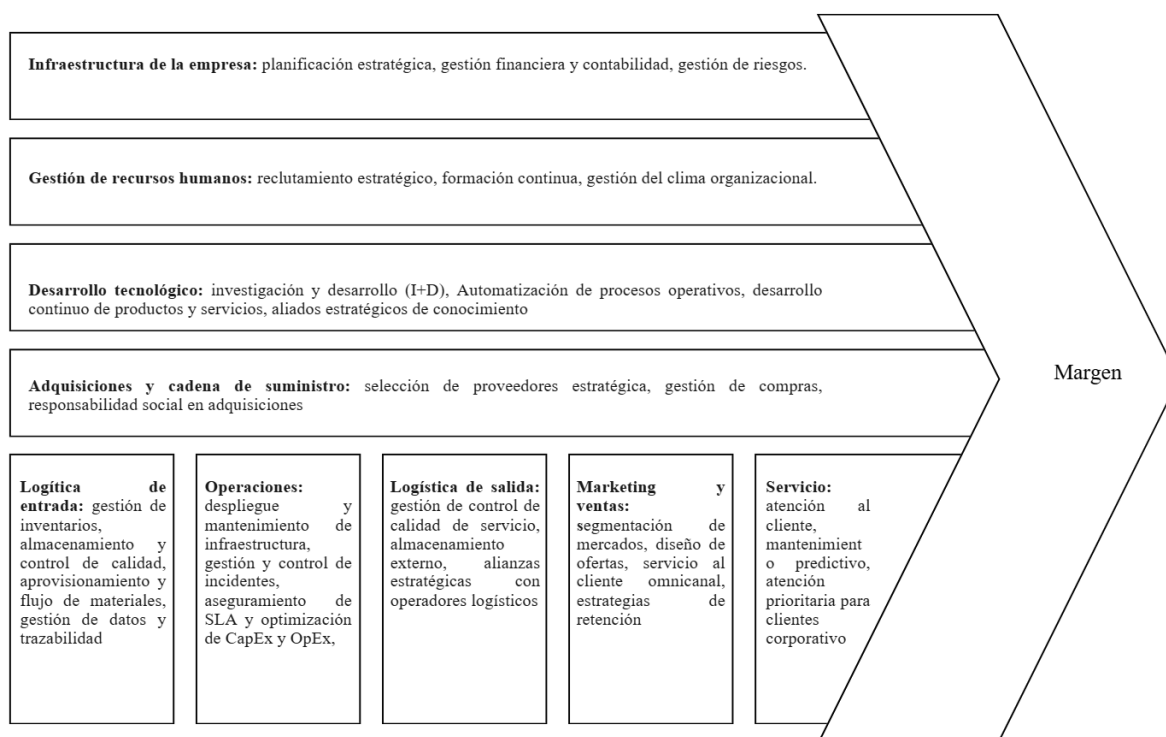
Nota: 4 = respuesta superior; 3 = respuesta mejor que promedio; 2 = respuesta promedio y; 1 = respuesta deficiente.
Elaboración basada Fred David & Forest David.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo estratégico que descompone una empresa en actividades primarias y de soporte para identificar dónde se crea valor y se obtiene ventaja competitiva (Porter, 1985). Se articula en funciones que generan valor directo, como producción y logística, y en actividades que apoyan y potencian, como recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento y cadena de suministro, facilitando una gestión integral orientada al crecimiento sostenible (Ver Figura 4).

Figura 4. Cadena de valor.



Nota: Elaboración propia (2026), basada en Porter.

3.1.1 Actividades primarias

Las actividades primarias son descritas como funciones directamente vinculadas con la creación, producción y entrega del servicio o producto al cliente final (Fred David & Forest David). Según Porter se involucran la creación física del producto, su venta y servicio posventa, y de soporte, que facilitan la eficiencia y eficacia del sistema (Ver Tablas 4-8).

Tabla 4. Logística de entrada.

Actividad	Descripción	Tipo
Gestión de inventarios	Niveles de stock óptimos, rotación de materiales, seguimiento por códigos y sistemas de gestión de almacenes; reducción de obsolescencia y desperdicios. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Almacenamiento y control de calidad	El proceso de almacenamiento carece de orden y control de condiciones ambientales, inspección de equipos (antenas, cables, <i>routers</i> , unidades de red) y registro de lotes deficiente. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Debilidad
Aprovisionamiento y flujo de materiales	La coordinación con proveedores, recepción de entregas, verificación de calidad, almacenamiento y preparación para despliegue en campo es óptimo por parte de Etelnet Perú. Factor de ventaja competitiva: Calidad.	Fortaleza
Gestión de datos y trazabilidad	El registro de entradas/salidas, control de calidad, historial de mantenimiento y devoluciones es preciso y rápido; integración con ERP/SCM. Factor de ventaja competitiva: Innovación.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 5. Operaciones.

Actividad	Descripción	Tipo
Despliegue y mantenimiento de infraestructura (fibra, torres, redes 4G/5G)	Se planifica la expansión de red (fibra, 4G/5G), la gestión de proyectos, la adquisición de derechos de paso, y el mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar los parámetros de rendimiento y cobertura. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Fortaleza
Gestión y control de incidentes	El proceso detección, diagnóstico, resolución y comunicación de incidentes con clientes no se encuentra estandarizado en algunas zonas geográficas donde opera Etelnet Perú. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Debilidad
Aseguramiento de SLA y optimización de CAPEX y OpEx	Definición de acuerdos de nivel de servicio, monitoreo continuo de desempeño, escalamiento y reportes a clientes, y optimización de procesos para reducir fallas y tiempos de corte. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción	Fortaleza

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 6. Logística de salida.

Actividad	Descripción	Tipo
Gestión de control de calidad de servicio	Se supervisa en campo de la recepción de materiales para verificar cantidades, especificaciones y calidad, asegurando conformidad con las órdenes de compra y requisitos técnicos. Factor de ventaja competitiva: Calidad.	Fortaleza
Almacenamiento externo	Organización eficiente del almacenamiento externo y la preparación de los equipos y materiales para su posterior despliegue. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Alianzas estratégicas con operadores logísticos	Falta de alianzas estratégicas con operadores logísticos especializados en telecomunicaciones en Perú, para optimizar procesos y costes logísticos en la cadena externa. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Debilidad

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 7. Marketing y ventas.

Actividad	Descripción	Tipo
Segmentación de mercados	Se definen segmentos de clientes por uso (consumo/residencial vs corporativo), región geográfica (Lima, costa, sierra), y nivel de adopción digital. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Diseño de ofertas	Se desarrollan paquetes móviles, de banda ancha y de soluciones empresariales escalables; que incluyen <i>bundles</i> *, fidelización y precios dinámicos de Etelnet Perú. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Fortaleza
Servicio al cliente omnicanal	Problemas para combinar canales de atención directas (call center, tiendas propias, venta online) con indirectas (minoristas, aliados, integradores) complicando la ampliación de alcance y cobertura. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Debilidad
Estrategias de retención	Falta de programas de lealtad, beneficios por permanencia, servicio al cliente proactivo, y experiencias multicanal consistentes para reducir la tasa de abandono. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Debilidad

Nota: *estrategia de marketing y ventas que agrupa varios productos o servicios relacionados en un único pack. Elaboración propia (2026).

Tabla 8. Servicio.

Actividad	Descripción	Tipo
Atención al cliente	Etelnet Perú establece una atención multicanal (teléfono, chat, presencial) que permite resolver consultas y reclamos de manera eficiente y humanizada. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Fortaleza
Ue tal Yuri Mantenimiento predictivo	Sistema deficiente de monitoreo continuo de infraestructura y equipos para anticipar fallas, planificar intervenciones y reducir tiempos de inactividad. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Debilidad
Atención prioritaria para clientes corporativo	Asignación de equipos especializados, contratos con niveles de servicio específicos y respuesta acelerada para minimizar impactos en su operación. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia (2026).

3.1.2 Actividades secundarias

Representan funciones que respaldan y fortalecen las actividades primarias para generar ventaja competitiva sostenible (Fred David & Forest David). No generan valor directo al cliente, pero son esenciales para optimizar eficiencia operativa, capacidad de respuesta y calidad del servicio (Barney & Hesterly, 2019) (Ver Tablas 9-12).

Tabla 9. Infraestructura de la empresa.

Actividad	Descripción	Tipo
Planificación estratégica	Desarrollo óptimo de planes a corto, mediano y largo plazo que integren crecimiento, innovación tecnológica, expansión de mercado y sostenibilidad financiera de Etelnet Perú. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Gestión financiera y contabilidad	Administración rigurosa de recursos, presupuestos, inversiones y reportes contables para garantizar transparencia y eficiencia en el uso de capital. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Gestión de riesgos	Problemas con la identificación, la evaluación y la mitigación de riesgos operativos, tecnológicos, regulatorios y de mercado que dificultan la continuidad y la adaptabilidad ante cambios. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Debilidad

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 10. *Gestión de recursos humanos.*

Actividad	Descripción	Tipo
Reclutamiento estratégico	Se identifican perfiles técnicos y comerciales especializados en telecomunicaciones, con énfasis en competencias técnicas y servicio al cliente de Etelnet Perú, utilizando múltiples canales y evaluaciones rigurosas. Factor de ventaja competitiva: Calidad.	Fortaleza
Formación continua	En Etelnet Perú los programas de capacitación en nuevas tecnologías, protocolos de red, atención al usuario y normativas locales, son reducidos y esporádicos, dificultado la actualización constante y adaptación al del personal al sector. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Debilidad
Gestión del clima organizacional	Iniciativas para fortalecer la cultura corporativa, comunicación interna y bienestar laboral, favoreciendo la motivación y productividad del equipo. Factor de ventaja competitiva: Satisfacción.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 11. *Desarrollo tecnológico.*

Actividad	Descripción	Tipo
Investigación y desarrollo (I+D)	Mejoras en tecnologías de redes, incluyendo fibra óptica, 4G/5G y evolución hacia 6G, adaptadas a las condiciones del mercado peruano en donde opera Etelnet Perú. Factor de ventaja competitiva: Innovación.	Fortaleza
Automatización de procesos operativos	Softwares y sistemas inteligentes para optimizar la gestión de recursos, mantenimiento predictivo y resolución de incidencias. Factor de ventaja competitiva: Innovación.	Fortaleza
Desarrollo continuo de productos y servicios	Productos y servicios que respondan a cambios tecnológicos y demandas de clientes, asegurando innovación constante y ventaja competitiva para Etelnet Perú. Factor de ventaja competitiva: Innovación.	Fortaleza
Aliados estratégicos de conocimiento	Falta de colaboraciones con universidades, centros de investigación y socios tecnológicos internacionales para impulsar transferencia de conocimiento y acelerar desarrollo tecnológico. Factor de ventaja competitiva: Innovación.	Debilidad

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 12. *Adquisiciones y cadena de suministro.*

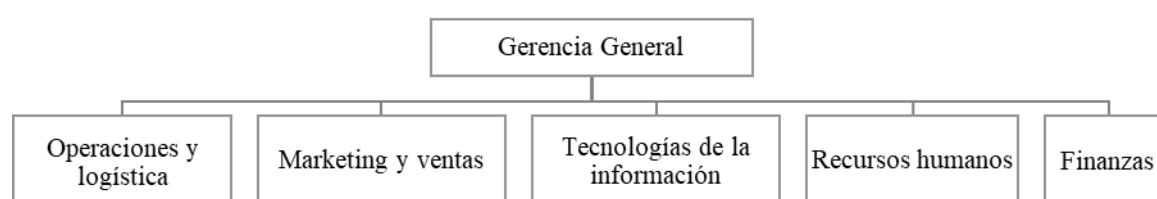
Actividad	Descripción	Tipo
Selección de proveedores estratégica	Selección estratégica de proveedores basada en criterios técnicos, calidad, cumplimiento de plazos y costos competitivos, con evaluación periódica para mantener estándares. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Gestión de compras	Etelnet Perú incluye una planificación, emisión de órdenes y negociaciones contractuales para optimizar costos y condiciones. Factor de ventaja competitiva: Eficiencia.	Fortaleza
Responsabilidad social en adquisiciones	Cumplimiento estricto de normativas locales e internacionales aplicables a adquisiciones, garantizando transparencia, ética y responsabilidad social. Factor de ventaja competitiva: Calidad.	Fortaleza

Nota: Elaboración propia (2026).

3.2 Áreas funcionales

Las áreas funcionales constituyen un sistema integrado de elementos estratégicos que interactúan para lograr competitividad sostenible y desempeño organizacional superior. Cada una desempeña roles específicos pero complementarios: las operaciones y logística garantizan infraestructura robusta; marketing impulsa el posicionamiento; ventas fortalece relaciones; tecnología de la información habilita la transformación digital; recursos humanos desarrolla el talento; y finanzas asegura la viabilidad económica (Ver Figura 5). A continuación, se analizará cada área funcional para determinar sus fortalezas y debilidades, el cual es una fase importante del diagnóstico interno de la compañía.

Figura 5. *Áreas funcionales de Etelnet Perú.*



Nota: Elaboración propia (2026).

3.2.1 Operaciones y logística

El área de operaciones y logística constituye un eje fundamental para optimizar la eficiencia, calidad y competitividad en el sector (Hill & Jones, 2009). En primer lugar, destaca como una fortaleza esencial el despliegue y mantenimiento de infraestructura –reteniendo elementos como fibra óptica, torres y redes 4G/5G–, dado que la empresa realiza una planificación cuidadosa de la expansión de la red, gestión de proyectos, adquisición de

derechos de paso y mantenimiento preventivo y correctivo, garantizando así parámetros óptimos de rendimiento y cobertura. En cuanto al sistema logístico, se encuentra como fortaleza el eficiente proceso de aprovisionamiento y flujo de materiales, con buena coordinación con proveedores, verificación de calidad y preparación para despliegues. La gestión de datos y trazabilidad está alineada con prácticas innovadoras que integran registros precisos y rápidos mediante sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) y SCM (*Supply Chain Management*).

La debilidad se manifiesta en la gestión y control de incidentes, ya que la no estandarización de los procesos de detección, diagnóstico, resolución y comunicación en algunas zonas compromete la eficiencia operativa y potencialmente la experiencia del cliente. Otra debilidad se encuentra en el almacenamiento externo y preparación para despliegue; la ausencia de alianzas estratégicas con operadores logísticos especializados limita la optimización de procesos y reducción de costos logísticos.

3.2.2 Marketing y ventas

El área de marketing y ventas tiene como principales objetivos el posicionamiento, crecimiento sostenible, maximizar la satisfacción del cliente y asegurar respuestas eficientes (Fred David & Forest David). La principal fortaleza es el diseño de ofertas que incluye paquetes móviles, banda ancha y soluciones empresariales escalables con estrategias de fidelización y precios dinámicos, lo que contribuye significativamente a la satisfacción del cliente y a la diferenciación competitiva. Se identifica como otra fortaleza clave la implementación de atención multicanal (teléfono, chat, presencial) que permite resolver consultas y reclamos con un enfoque humanizado, lo que fortalece la experiencia del usuario y posiciona a la empresa como competitiva en un mercado exigente.

La debilidad asociada a la ausencia de estrategias robustas de retención, como programas de lealtad, beneficios por permanencia y atención proactiva, representa un desafío que impacta en la tasa de abandono y la experiencia global del cliente. El mantenimiento predictivo, que aún presenta deficiencias en el sistema de monitoreo continuo, genera una oportunidad importante para mejorar la eficiencia operativa y reducir tiempos de inactividad.

3.2.3 Tecnología de la información

El área de tecnologías de la información representa un componente clave en el planeamiento estratégico (Wheelen & Hunger, 2007). Etelnet Perú evidencia solidez en investigación y desarrollo (I+D), con avances en fibra óptica, redes 4G/5G y exploraciones hacia 6G adaptadas al contexto local, fomentando innovación continua.

Una limitación clave reside en la ausencia de aliados estratégicos, como colaboraciones con universidades o centros de investigación internacionales, lo que frena la transferencia de conocimiento y acelera el desarrollo tecnológico. Esta brecha expone a la empresa a rezagos en un mercado donde la innovación externa es vital.

3.2.4 Recursos humanos

La gestión recursos humanos es una función fundamental en el manejo del talento y el fortalecimiento organizacional. El reclutamiento estratégico es una fortaleza clave, centrado en identificar perfiles técnicos y comerciales especializados que respondan a las demandas del sector, a través de múltiples canales y evaluaciones rigurosas que garantizan calidad en el capital humano.

Sin embargo, se identifica una debilidad relevante en la formación continua, debido a que los programas de capacitación en nuevas tecnologías, protocolos de red, normativas y atención al usuario son limitados y esporádicos. Esta brecha reduce la capacidad de actualización del personal frente a la rápida evolución tecnológica del sector, afectando la eficiencia y la posibilidad de consolidar ventajas competitivas sostenibles.

3.2.5 Finanzas

Esta área debe enfocarse en la gestión eficiente de los recursos económicos, la planificación financiera integral, y el control riguroso de costos, con el fin de responder a las exigencias del sector y la dinámica del mercado (Haro, 2024). Una fortaleza clave es la optimización de la inversión en infraestructura y tecnología, equilibrando el gasto de capital (CAPEX) con los costos operativos (OPEX) para maximizar el retorno de inversión y mantener la competitividad. La implementación de presupuestos flexibles y mecanismos de monitoreo continuo permite adaptar las estrategias financieras a las fluctuaciones del mercado y a los avances tecnológicos.

Por otra parte, una debilidad es la deficiente gestión del riesgo financiero, que dificulta la detección, análisis y control de riesgos operativos, tecnológicos, regulatorios y de mercado, lo que obstaculiza la continuidad operativa y la flexibilidad frente a variaciones del entorno.

3.3 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

Un valor ponderado obtenido en la matriz EFI superior a 2.5 indica que una empresa está explotando efectivamente sus fortalezas internas en contraposición a sus debilidades, reflejando una posición robusta y competitiva dentro del mercado. En contraste, si el valor

ponderado es inferior a 2.5, sugiere que la empresa presenta vulnerabilidades internas que podrían limitar su rendimiento y capacidad estratégica (Tabla 13).

Tabla 13. *Matriz EFI.*

		Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas				
F1	Gran despliegue y eficiente mantenimiento de infraestructura	0.12	4	0.48
F2	Óptima gestión de inventarios	0.07	4	0.28
F3	Diseño de ofertas personalizadas y efectivas	0.08	4	0.32
F4	Eficiente gestión de control de calidad de servicio	0.08	3	0.24
F5	Óptima gestión financiera y contabilidad	0.12	3	0.36
F6	Sobresaliente gestión del clima organizacional	0.09	4	0.36
F7	Alto nivel de innovación en I+D	0.11	4	0.44
Debilidades				
D1	Gestión y control de incidentes poco estandarizados	0.10	1	0.07
D2	Ineficiente almacenaje y control de calidad	0.07	2	0.08
D3	Falta de efectividad en estrategias de retención	0.10	2	0.06
D4	Falta de alianzas estratégicas con operadores logísticos	0.06	1	0.07
Total		1.00		2.76

Nota: Las fortalezas y debilidades son ponderadas y calificadas, para obtener una puntuación ponderada final.
Elaboración basada en Fred David & Forest David.

3.4 Análisis VRIO

Es una herramienta estratégica basada en cuatro dimensiones clave: valor (V), que determina si un recurso aprovecha oportunidades o neutraliza amenazas; rareza (R), que indica si el recurso es único o poco común en el mercado; inimitabilidad (I), que mide la dificultad que tienen los competidores para replicar el recurso y; organización, que evalúa si la empresa está estructurada para explotar efectivamente dicho recurso (Barney & Hesterly, 2019).

El despliegue y mantenimiento de infraestructura de red resulta valioso, escaso y complejo de replicar, dado el alto nivel de inversión, el conocimiento acumulado y las particularidades regulatorias y geográficas del mercado peruano. De modo complementario, la gestión sistemática de la calidad del servicio, apoyada en procesos y monitoreo permanente, incrementa la satisfacción del usuario y refuerza la reputación, lo que dificulta que competidores iguallen de inmediato estos estándares. Finalmente, la I+D en tecnologías de redes, automatización y nuevos servicios sostiene la capacidad de adaptación ante la rápida

evolución tecnológica, configurando un recurso dinámico que renueva continuamente la propuesta de valor (Ver Tabla 14).

Tabla 14. *Análisis VRIO.*

Recurso/Capacidad	Valioso (V)	Raro (R)	Inimitable (I)	Organizado (O)	Ventaja competitiva
Gran despliegue y eficiente mantenimiento de infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenible
Óptima gestión de inventarios	Sí	No	-	-	Paridad
Diseño de ofertas personalizadas y efectivas	Sí	Sí	No	-	Temporal
Eficiente gestión de control de calidad de servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenible
Óptima gestión financiera y contabilidad	Sí	No	-	-	Paridad
Sobresaliente gestión del clima organizacional	Sí	Sí	No	-	Temporal
Alto nivel de innovación en I+D	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenible

Nota: Los recursos/capacidades son calificados como valiosos, raros, inimitables y organizados para determinar el tipo de ventaja competitiva. Elaboración basada en Barney & Hesterly (2019).

3.5 Estrategia genérica

A partir de las ventajas competitivas halladas con el análisis VRIO, se concluye que la mejor estrategia competitiva es la estrategia genérica de enfoque con mayor valor, sosteniéndose en la combinación de recursos internos y en la estructura competitiva del sector.

Según Porter (2009), la estrategia de enfoque es adecuada cuando la firma cuenta con capacidades distintivas que le permiten servir mejor a segmentos específicos, al atender necesidades particulares que los competidores de cobertura amplia no satisfacen eficientemente

En este caso, la empresa dispone de ventajas competitivas sostenibles en tres frentes: gran despliegue y mantenimiento eficiente de infraestructura, gestión avanzada del control de calidad del servicio y un alto nivel de innovación en I+D. Estos recursos son valiosos, raros, difíciles de imitar y están organizados para ser explotados, lo que respalda una propuesta de valor diferencial en términos de disponibilidad, estabilidad y actualización tecnológica continua (Fred David & Forest David).

Al mismo tiempo, otras capacidades como el diseño de ofertas personalizadas, la sobresaliente gestión del clima organizacional y la óptima gestión financiera permiten ajustar precios y paquetes para segmentos definidos (teletrabajadores y familias digitales), ofreciendo «más valor por un costo comparable» frente a operadores masivos. El patrón se alinea con la lógica de un enfoque de mejor valor: combinar elementos de diferenciación percibida (calidad, servicio, innovación) con una estructura de costos controlada para nichos específicos, evitando

guerras de precios generalizadas y maximizando rentabilidad en submercados donde la sensibilidad al desempeño es tan importante como el precio (Porter, 2009).

3.6 Estrategia de crecimiento

Con base en las capacidades, destrezas y recursos y el entorno de la empresa, se propone determinar la estrategia de crecimiento de penetración de mercado y desarrollo de producto como las más coherentes. Desde la matriz de Ansoff (1957), estas estrategias son apropiadas cuando la organización opera en mercados conocidos, pero aún con espacios de crecimiento, y dispone de capacidades para innovar sobre su portafolio actual sin asumir los riesgos extremos de diversificación.

En el periodo 2026 a 2028 la estrategia de **Penetración de mercado** es prioritaria debido a que opera en un sector altamente competitivo donde la participación de mercado y la retención de clientes representan factores clave para la sostenibilidad del negocio. La empresa cuenta con fortalezas clave –despliegue robusto de infraestructura, óptima gestión financiera, ofertas personalizadas y un clima organizacional favorable– que le permiten ganar participación sobre la competencia mediante tácticas de precios segmentados, promociones agresivas, mejora percibida de la calidad y programas de fidelización. De acuerdo con Fred David & Forest, esta estrategia es especialmente recomendable cuando la cuota de mercado es moderada, el consumo per cápita puede incrementarse y los competidores presentan debilidades de servicio que pueden ser explotadas.

A partir del año 2027, en un contexto donde la demanda de conectividad continúa creciendo por la digitalización del país, Etelnet puede fortalecer su posición mediante acciones orientadas a mejorar la experiencia del usuario, optimizar los niveles de servicio, ofrecer planes y paquetes más atractivos y reforzar la calidad de la conectividad. Bajo la lógica de Ansoff, la estrategia apropiada para este periodo sería el desarrollo de nuevos productos, la cual es recomendada cuando el mercado está relativamente consolidado, pero cambian las preferencias tecnológicas, lo que genera demanda por nuevos atributos de conectividad, seguridad y servicios digitales de valor agregado. En las telecomunicaciones, ello se traduce en evolucionar desde simples planes de datos a soluciones integradas de fibra simétrica, ciberseguridad, IoT y servicios en la nube, apalancando la infraestructura existente.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Objetivos

4.1.1 General

Analizar de manera integral el mercado peruano de telecomunicaciones B2C (*business to consumer*) o consumo masivo y B2B (*business to business*) o corporativo, identificando oportunidades, tendencias, niveles de demanda, comportamiento del consumidor y características de la competencia, para definir el mercado potencial, objetivo y meta que permitirá orientar la estrategia comercial hacia una expansión sostenible y competitiva.

4.1.2 Específicos

- Identificar las principales características de la industria.
- Examinar las preferencias, expectativas y hábitos de consumo de los clientes corporativos y residenciales.
- Determinar la demanda estimada para los años del plan.

4.2 Análisis de mercado

El mercado de telecomunicaciones en el Perú atraviesa una fase de expansión sostenida y de profunda transformación tecnológica, lo que se refleja en un entorno altamente dinámico para operadores como Etelnet Perú. Según OSIPTEL (2025a), el país alcanzó más de 4.3 millones de conexiones de internet fijo, mostrando un aumento del 8.4 % respecto al año anterior, una muestra de la consolidación del acceso a servicios digitales de alta calidad a nivel nacional. La expansión va acompañada de una mayor competencia, con la entrada y fortalecimiento de nuevos operadores que desafían a las empresas tradicionales, generando beneficios para los usuarios mediante precios competitivos y mejora en la calidad del servicio.

La inversión en el sector se proyecta en ascenso. Conforme a fuentes regulatorias, en 2025 se alcanzará aproximadamente 4 851 millones de soles, un aumento del 18.4 % respecto al año anterior (OSIPTEL, 2025a). Este crecimiento está catalizado por la necesidad de ampliar infraestructura en zonas rurales y rezagadas, además de la modernización tecnológica que incluye la migración hacia 5G y la preparación para futuras tecnologías como 6G, así como la adopción de soluciones basadas en inteligencia artificial, computación en la nube e IoT (Informe de Expertos, 2025).

En el segmento móvil, el mercado alcanzó aproximadamente 42.7 millones de líneas hacia finales de 2024, con una tasa de crecimiento anual cercana al 3,3 % y una tendencia

constante al alza en el consumo de datos (OSIPTEL, 2025a). De manera complementaria, la penetración total de internet (entre conexiones fijas y móviles) supera el 70 % de la población peruana, lo que revela un mercado ampliamente adoptado, pero aún con espacio para mejorar la calidad, la velocidad efectiva y la oferta de servicios de valor agregado (Aranibar, 2024). Complementariamente, el mercado peruano de telefonía fija registró 1.4 millones de líneas activas durante el año 2024 (Telesemana, 2025).

El escenario abre una ventana de oportunidades para la empresa tanto en el mercado B2C como B2B. En el primero, se identifican nichos atractivos en soluciones de conectividad gestionada, servicios de continuidad de negocio y acompañamiento en la migración a nuevas tecnologías que sirvan para gestionar de forma centralizada la conectividad de una red amplia. En el segundo, la clave para ganar y consolidar participación de mercado se encuentra en la combinación de una red de alta calidad (especialmente sobre fibra óptica) con una experiencia integral superior para el cliente, que abarque tiempos de instalación, soporte técnico eficiente y esquemas tarifarios competitivos.

4.3 Evolución histórica del sector

Los últimos años se han caracterizado por un crecimiento acelerado de las conexiones de internet fijo y una marcada migración hacia la fibra óptica. Al cierre del primer semestre de 2024 se registraron aproximadamente 2.54 millones de conexiones con fibra óptica, representando alrededor del 65 % del total de conexiones fijas en ese periodo, y al cierre de 2024 el país superó los 3 millones de conexiones hacia la fibra óptica, lo que refleja incrementos interanuales superiores al 45-60 % en periodos recientes (OSIPTEL, 2025a). El fenómeno responde tanto a inversiones de los operadores encargados del tendido de red como a una mayor demanda doméstica por mayor velocidad y estabilidad para *streaming*, teletrabajo y educación remota.

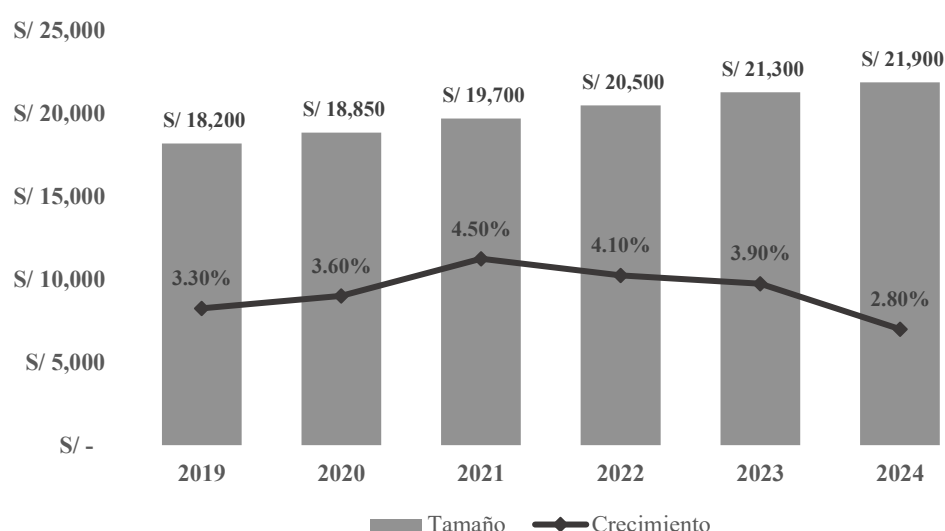
El mercado móvil mostró un crecimiento moderado pero sostenido; al cierre de 2024 el parque móvil superó 42.7 millones de líneas, con un crecimiento anual en torno al 3 % y una participación importante del segmento prepago. La dinámica de portabilidad y cambios entre operadores continúa activa, lo cual denota competencia en precios y planes (Informe de Expertos, 2025).

Las inversiones del sector volvieron a terreno positivo: en 2024 las inversiones reportadas por operadores sumaron alrededor de S/ 4 097 millones, lo que representó un crecimiento del 3.4 % con relación al año anterior (Telesemana, 2025). No obstante, organismos reguladores advierten la necesidad de inversiones adicionales cuantificables;

OSIPTEL (2024a) estima brechas importantes en estaciones base y capacidad de transporte) para sostener crecimiento y habilitar la red 5G. En suma, el progreso exige un esfuerzo de inversión continuo en fibra de transporte, estaciones y *backhaul*¹.

A pesar del avance general, persisten brechas territoriales: la cobertura y el acceso a internet fijo y de calidad continúa siendo considerablemente menor en zonas rurales, y la capacidad de pago varía por niveles socioeconómicos. Informes oficiales muestran que, aunque la cobertura combinada (fijo y móvil) alcanzó niveles altos de penetración en 2024, la proporción de hogares rurales con internet fijo sigue siendo baja (Telesemana, 2025). Estas brechas condicionan tanto la equidad del servicio como los modelos comerciales rentables (Ver Figura 6).

Figura 6. *Tamaño y crecimiento del mercado de telecomunicaciones en el Perú (2019-2024).*



Nota: Las cifras se reflejan en millones de soles. Elaboración basada en Osiptel (2025a).

Según OSIPTEL (2025a), el mercado alcanzó un valor aproximado de S/ 21 900 millones en 2024, lo que representa un crecimiento anual promedio de 3.8 % en el periodo señalado. El incremento ha sido impulsado por la expansión de la fibra óptica, la mayor demanda de servicios digitales y en la nube, así como por la adopción de modelos de trabajo híbridos y remotos que han incrementado el tráfico de datos corporativos. De acuerdo con proyecciones del Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2023), el sector mantendrá una tendencia de crecimiento sostenido en los próximos años, alcanzando un tamaño de mercado

¹ Es la conexión entre la «red de borde» (donde los usuarios se conectan, como torres celulares) y el núcleo central de la red, llevando los datos desde el usuario hasta el proveedor de servicios y viceversa.

de 35 millones de soles para el 2032, apoyado por la expansión de la red dorsal nacional y la digitalización de los procesos productivos en las regiones del país.

4.4 Tendencias clave

Algunas de las tendencias más importantes que determinan el comportamiento de este mercado son (Mordor Intelligence, 2025):

- Rápida densificación de la red 5G y el inicio de preparativos hacia el despliegue de tecnologías 6G, apuntando a un horizonte de innovación sostenida para brindar un servicio de internet de mayor velocidad y con menor latencia.
- La red troncal de fibra óptica reduce los costos de retorno conectando más de 180 capitales de provincias a nivel nacional.
- Adopción del 4G en zonas rurales y segmentos de menores ingresos, impulsada significativamente por la disponibilidad de teléfonos inteligentes más accesibles y la implementación de incentivos fiscales que favorecen su adquisición.
- Demanda explosiva de servicios de internet por la habilitación de servicios avanzados como *IoT*, contenidos en *streaming* en alta definición y soluciones para ciudades inteligentes.
- Paquetes de servicios OTT, como *streaming* de video y música, que se entregan directamente a través de internet sin la intermediación de una compañía de cable tradicional a costo cero.

Según OSIPTEL (2025a) el mercado de consumidores corporativos exhibe tendencias claras que describen un futuro a corto plazo de notorio crecimiento:

- La migración a fibra óptica del 85 % de las nuevas conexiones corporativas en 2024 se realizaron bajo esta tecnología.
- Demanda de servicios de valor agregado asociados a la seguridad digital, respaldo en la nube y mantenimiento remoto.
- La expansión del modelo híbrido, el trabajo remoto y los sistemas en la nube han elevado el tráfico de datos empresariales un 30 % desde 2020.

4.5 Competidores

La estructura competitiva del mercado en 2024 estuvo marcada por la presencia de operadores integrados y actores especializados en nichos específicos. En internet fijo, Movistar conservó el liderazgo con una sólida participación de mercado de 33.1 %; le siguió Claro con

24.6 %; y, por último, operadores emergentes como Wow y Win con 15.2 % y 15.1 %, respectivamente, los cuales han ganado terreno apoyados en ofertas intensivas de fibra óptica (OSIPTEL, 2025a). Finalmente, en una locación rezagada, se encuentra Etelnet Perú con una participación de mercado de 8 %.

En cuanto a telefonía móvil, Claro encabezó el mercado con una cuota de mercado del 30.1 %. Después se ubican Movistar, Entel y Bitel con participaciones de 26.6 %, 22.6 % y 20.5 %, respectivamente, disputando cuotas relativamente cercanas (OSIPTEL).

En telefonía fija, Movistar mantuvo posiciones de liderazgo, con una cuota de 40.1 %; Claro y Win se consolidaron como alternativas relevantes con el 38.4 % y 10.6 %, respectivamente (OSIPTEL). El contexto revela un mercado concentrado, pero con espacios de crecimiento para operadores que innoven en propuestas de valor, calidad percibida y atención al cliente, elementos clave para orientar el planeamiento estratégico de nuevas empresas o actores en expansión.

4.6 Estimación de los tamaños de mercado

4.6.1 Mercado total

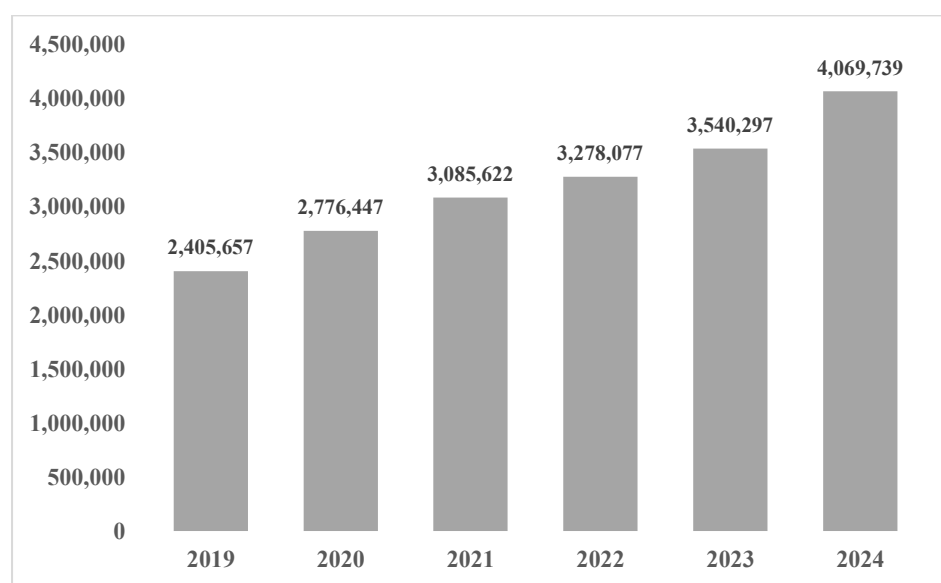
Destacan empresas como Movistar, Claro y operadores emergentes, los cuales han consolidado sus operaciones mediante inversiones continuas en infraestructura de fibra óptica para atender la creciente demanda digital. Para el plan estratégico, se evalúan indicadores clave como el ingreso per cápita, el marco regulatorio de Osiptel, el crecimiento del PBI peruano, y preferencias por conectividad de alta velocidad, entre otros factores relevantes.

El análisis central de este apartado recae en el sector de internet fijo con infraestructura troncal de fibra óptica con soporte para redes de 5G, que permite a consumidores acceder a internet en smartphones, *tablets* y dispositivos *IoT*, y que supera la fiabilidad del 4G con menor latencia y mayor capacidad. La empresa opera en esta categoría, un mercado caracterizado por mantener una demanda creciente y que se consolida con un gran potencial y atractivo para las empresas. Prueba de ello es que, en 2024, las conexiones aumentaron un 13.04 % en comparación con el 2023, lo que representó un crecimiento del 69.17 % respecto del 2019. El mercado total alcanzó un tamaño de 4 008 012 conexiones, según cifras de OSIPTEL.

De acuerdo con OSIPTEL, al cierre de 2024, las contrataciones del segmento de internet residencial dedicado al hogar alcanzaron las 3 864 297 conexiones, para una participación del 94.95 % del total reportado. En tanto, el segmento de internet comercial dedicado a las empresas sumó 205 442 conexiones (5.05 % del total de conexiones).

La fibra óptica se posicionó como la tecnología predominante para el acceso a internet fijo. Las conexiones basadas en esta modalidad crecieron un 47.57 %, alcanzando en 2024 el 74.47 % del total en el país. Su adopción ha permitido a los usuarios disfrutar de velocidades de conexión significativamente superiores, con una latencia mínima y estabilidad superior (Ver Figura 7).

Figura 7. *Tamaño del mercado total de internet fijo en el Perú (2019-2024).*



Nota: Las cifras se reflejan en millones de soles. Elaborado en base a datos de Osiptel (2025a).

4.6.2 Mercado potencial

Según Kotler & Keller (2016) abarca el conjunto total de consumidores que estarían dispuestos a adquirir, en este caso, los servicios de internet fijo que ofrece la compañía. El análisis se centra en estimar la magnitud del mercado al cual puede acceder esta empresa, sin considerar variables como competencia directa, cobertura geográfica o precios específicos, sino identificando el universo de usuarios con una demanda latente para servicios como internet fijo con banda ancha de fibra óptica.

La proyección del tamaño se calcula con base al número actual de conexiones y las tasas de crecimiento promedio anual estimada. Al cierre del 2026, de acuerdo con datos de OSIPTEL (2025a), el mercado alcanzaría las 5.1 millones de conexiones en todo el Perú, de las cuales 3.9 millones serían a través de redes de fibra óptica. Este crecimiento del 5.5 % interanual se sustenta gracias a factores como el crecimiento del PBI peruano, el incremento del ingreso per cápita, el incremento de la penetración de la categoría, entre otros. A partir de

esta tasa de crecimiento se estará proyectando el tamaño de mercado potencial en el periodo establecido (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Proyección del tamaño y crecimiento de mercado potencial de internet fijo en el Perú (2026-2028).*

Periodo	Tamaño	Crecimiento
2025	4 550 000	5.74 %
2026	5 100 000	5.87 %
2027	5 380 500	5.50 %
2028	5 676 428	5.50 %

Nota: Elaboración propia (2026).

4.6.3 Mercado objetivo

El mercado se ve dividido en cuatro segmentos representados por distintos perfiles con características y comportamientos de compra bien definidos (Ver Tabla 16).

Tabla 16. *Segmentos del mercado de internet fijo en el Perú.*

Segmento	Descripción	Comportamiento	Proporción
Primeros usuarios	Jóvenes profesionales urbanos (25-40 años), NSE A/B, alta alfabetización digital.	Primeros en adoptar fibra óptica con velocidades mayores 500 Mbps; buscan baja latencia para <i>gaming/streaming</i> . Experimentan paquetes premium.	10 %
Teletrabajadores	Profesionales NSE B/C (30-50 años), hogares con dos a más miembros, zonas urbanas.	Priorizan velocidades simétricas (200-500 Mbps) para videoconferencias; valoran estabilidad y <i>bundles</i> con TV.	20 %
Familias digitales	Hogares NSE C/D (familias con niños/adolescentes), distritos consolidados.	Consumen <i>streaming</i> múltiple (Netflix/Disney+); prefieren planes ilimitados asequibles (100-300 Mbps) con WiFi robusto.	45 %
Usuarios básicos	NSE D/E, adultos mayores, zonas semiurbanas/rurales emergentes.	Acceso esencial para banca/redes sociales (20-100 Mbps); sensibles a precio, adoptan vía subsidios o planes prepago.	35 %

Nota: Elaboración propia (2026) basada en OSIPTEL.

4.6.4 Mercado meta

Está representado por una agrupación específica de consumidores dentro del mercado objetivo de internet fijo peruano, identificada como la más susceptible de convertirse en clientes reales por sus características particulares; para Etelnet Perú, este mercado constituye el segmento prioritario en el que conviene concentrar esfuerzos para elevar el número de

usuarios mediante ofertas de fibra óptica que maximicen el valor entregado al consumidor (Kotler & Keller, 2016).

En este caso, los segmentos prioritarios son el de «teletrabajadores» y «familias digitales», que conforman en conjunto el 65 % del mercado de consumidores de internet fijo en el Perú, lo que equivale a aproximadamente 2.96 millones de conexiones en el 2025. Situándose en el 2029, el mercado meta se elevaría a más de 3.69 millones de conexiones, volumen sumamente atractivo para una empresa emergente.

Se identifican los atributos más valorados por los consumidores de internet fijo en la toma de decisiones de compra. La evaluación sobre la importancia de cada uno de los atributos acorde a los gustos y preferencias del consumidor se ejecuta mediante una escala del 1 a 10, donde los rangos de 1-4 se clasifican como «bajo»; de 5-8 como «medio» y; de 9-10 como «alto». Entre todos los elementos analizados, se seleccionaron los seis principales que están relacionadas con las necesidades y demandas prioritarias de los usuarios (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Segmentos del mercado de internet fijo en el Perú.

Atributo	Teletrabajadores (20 %)	Familias digitales (45 %)
Precio por Mbps	Bajo	Alto
Velocidad simétrica de transferencia	Alto	Alto
Latencia de conectividad (fluidez)	Medio	Bajo
Estabilidad de conexión (consistencia y confiabilidad)	Alto	Medio
Cobertura de red	Medio	Medio
Servicio de atención al cliente	Alto	Medio

Nota: Elaboración propia (2026).

4.7 Estimación de la demanda

La estimación se realizará tomado en consideración a los competidores líderes en el mercado, los cuales cuentan con una cuota de mercado cercana total de 86 %, en la actualidad (Osiptel, 2025a). Se tomará como año de partida el 2025 para identificar la demanda de 2026-2028 de esta empresa, tomando en cuenta los siguientes supuestos:

- El tamaño de mercado total es de 4 069 739 usuarios.
- El crecimiento de mercado de internet fijo oscila entre 5 %-6 % según datos de OSIPTTEL (2025b).
- La participación de mercado actual de Etelnet Perú es de 8 % y el crecimiento anual proyectado es entre 15 %-20 %.

- Crecimiento promedio del PBI anual de 3.3 % según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2025).
- La penetración actual de la categoría es de 35.9 % y el crecimiento proyectado es de 9.28 % según datos de OSIPTEL (2025a).

La evolución de la participación de mercado entre 2019 y 2028 evidencia un reordenamiento profundo del sector de internet fijo en el Perú, con implicancias directas para el planeamiento estratégico de la compañía. Los casos de Movistar y Claro son muestra de la pérdida progresiva de hegemonía de los operadores tradicionales. En paralelo, nuevos competidores como Wow y Win incrementan sus cuotas de forma sostenida, consolidándose como actores relevantes en un mercado antes altamente concentrado.

El desempeño de Etelnet Perú en cuanto el volumen de telecomunicaciones es notable si se compara con la evolución de Wow y Win, que también crecen en los años iniciales del análisis. El incremento de 203 %, en número de usuarios se explica por el incremento de la penetración de la categoría y un crecimiento poblacional, principalmente (Ver Tablas 18-20 y Figura 8).

Tabla 18. *Participación de mercado de internet fijo en el Perú (2019-2028).*

Periodo	Movistar	Claro	Wow	Win	Etelnet Perú	Otros
2019	69.80 %	23.00 %	0.10 %	0.10 %	-	7.00 %
2020	63.35 %	27.34 %	0.20 %	0.10 %	-	9.01 %
2021	59.12 %	27.38 %	4.47 %	0.10 %	-	8.93 %
2022	51.87 %	25.90 %	4.32 %	8.86 %	-	9.05 %
2023	39.47 %	25.32 %	10.81 %	13.99 %	-	10.41 %
2024	33.50 %	24.57 %	15.15 %	15.09 %	-	11.69 %
2025	31.40 %	23.38 %	15.60 %	15.55 %	8.00 %	6.07 %
2026	30.30 %	22.65 %	15.80 %	15.60 %	9.60 %	6.05 %
2027	29.60 %	22.16 %	15.60 %	15.90 %	11.33 %	5.41 %
2028	28.64 %	21.42 %	15.40 %	15.85 %	13.03 %	5.66 %

Nota: Elaboración basada en Osiptel (2025a).

Tabla 19. *Número de usuarios por operador de internet fijo en el Perú (2019-2028).*

Periodo	Movistar	Claro	Wow	Win	Etelnet Perú	Otros
2019	1 679 149	553 301	2 406	2 406	-	168 396
2020	1 758 879	759 081	5 553	2 776	-	250 158
2021	1 824 220	844 843	137 927	3 086	-	275 546
2022	1 700 339	849 022	141 613	290 438	-	296 666
2023	1 397 355	896 403	382 706	495 288	-	368 545
2024	1 363 363	999 935	616 565	614 124	-	475 752
2025	1 428 700	1 063 790	709 800	707 525	364 000	276 185
2026	1 545 300	1 155 150	805 800	795 600	489 600	308 550
2027	1 592 628	1 192 319	839 358	855 500	609 503	291 193
2028	1 625 729	1 215 891	874 170	899 714	739 480	321 445

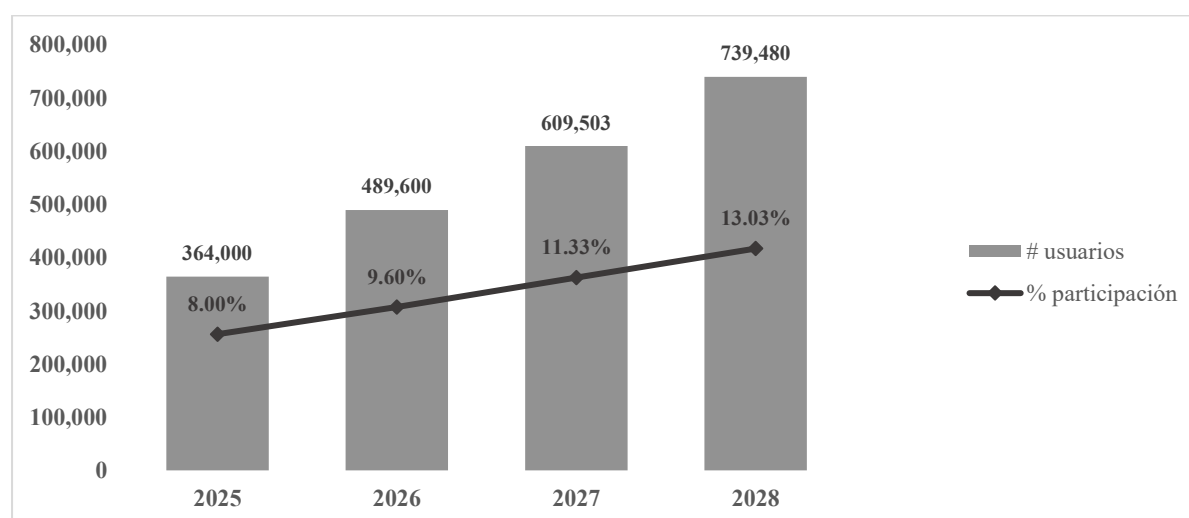
Nota: Elaboración basada en Osiptel (2025a).

Tabla 20. *Número de usuarios y participación de mercado de Etelnet Perú (2026-2028).*

Periodo	# usuarios	Participación	Ingresos
2026	489 600	9.60 %	S/. 370 MM
2027	609 503	11.33 %	S/. 474 MM
2028	739 480	13.03 %	S/. 593 MM

Nota: Elaboración propia (2026).

Figura 8. *Participación y número de usuarios de Etelnet Perú en el mercado de internet fijo (2025-2028).*



Nota: Elaboración propia (2026).

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

5.1 Definición del negocio

Etelnet Perú es una empresa dedicada a proveer soluciones integrales de telecomunicaciones, orientada a conectar hogares, empresas e instituciones mediante servicios de banda ancha fija, telefonía móvil 4G y 5G, y plataformas digitales de valor agregado. Su negocio abarca tanto el mercado B2C como el mercado B2B, ofreciendo conectividad confiable, servicios gestionados, infraestructura de red y soluciones tecnológicas que impulsan la productividad, la inclusión y la transformación digitales del país.

5.1.1 Visión

Ser la empresa peruana líder en innovación y servicios de telecomunicaciones, reconocida por brindar experiencias digitales de alta calidad, soluciones tecnológicas de vanguardia y un servicio confiable que impulse el desarrollo y la conectividad en todo el territorio nacional.

5.1.2 Misión

Brindar servicios de telecomunicaciones seguros, eficientes y de alto desempeño, integrando tecnología de última generación, para satisfacer las necesidades de clientes individuales y empresariales. Promovemos la inclusión digital, la continuidad operativa y la transformación tecnológica, actuando con compromiso, ética y orientación a resultados para generar valor sostenible para los clientes, colaboradores y socios estratégicos.

5.1.3 Valores

- **Compromiso con la conectividad inclusiva:** Promovemos el acceso equitativo a servicios de telecomunicaciones de calidad, contribuyendo a reducir brechas digitales y facilitando que hogares, empresas e instituciones se integren plenamente a la era digital.
- **Innovación tecnológica permanente:** Impulsamos soluciones modernas y escalables, incorporando tecnologías emergentes como 5G, IoT y plataformas digitales para anticipar las necesidades del mercado y ofrecer servicios de alto valor agregado.
- **Confiabilidad y continuidad operativa:** Garantizamos estabilidad, seguridad y desempeño óptimo en nuestros servicios mediante infraestructura robusta, procesos eficaces y una gestión proactiva orientada a la experiencia del cliente.
- **Orientación al cliente y experiencia de servicio:** Escuchamos, entendemos y respondemos a las necesidades de nuestros clientes B2C y B2B mediante una atención

cercana, soluciones personalizadas y acompañamiento integral antes, durante y después de cada servicio.

- **Integridad y transparencia:** Actuamos con ética, honestidad y responsabilidad en todas nuestras operaciones para generar confianza en nuestros clientes, aliados estratégicos, colaboradores y la sociedad en general.
- **Excelencia operativa y eficiencia:** Buscamos la mejora continua, optimizando recursos, fortaleciendo la calidad de nuestros procesos y ejecutando con estándares de clase mundial para ofrecer servicios competitivos y sostenibles.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** Promovemos una cultura interna basada en la comunicación abierta, la cooperación y el respeto, donde cada colaborador contribuye al logro de resultados y al crecimiento de la organización.
- **Responsabilidad social y sostenibilidad:** Ejecutamos nuestras operaciones con conciencia ambiental y compromiso social, impulsando proyectos que favorezcan la educación digital, el desarrollo comunitario y la sostenibilidad del entorno.

5.2 Objetivos

5.2.1 General

Fortalecer el posicionamiento competitivo de la marca en el mercado nacional mediante el desarrollo de soluciones integrales de conectividad, la optimización de sus procesos operativos, la innovación tecnológica continua y la gestión eficiente de sus recursos, asegurando rentabilidad sostenible, crecimiento sostenido y consolidación institucional a largo plazo.

5.2.2 Estratégicos

a. Rentabilidad

OE1: Incrementar el margen EBITDA al 54.84 %.

b. Crecimiento

- OE2: Obtener ingresos anuales por servicios de S/ 593 M.
- OE3: Incrementar la tasa de retención de clientes en 80 % y reducir la tasa de *churn*² en 8 %.

c. Supervivencia o consolidación

² Tasa de abandono o rotación de clientes.

- OE4: Obtener una satisfacción de los clientes del 90 %.
- OE5: Lograr un nivel de satisfacción laboral del 90 %.
- OE6: Conseguir un reconocimiento de empresa socialmente responsable del 85 %.

5.3 Matriz FODA cruzado

El análisis de planeamiento estratégico permite transformar el diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en estrategias concretas, al permitir vincular de manera estructurada los factores internos con los factores externos que afectan el desempeño organizacional (Carreto et al., 2022). No solo identifica la situación actual de la empresa, también facilita la formulación de estrategias concretas que aprovechen las ventajas competitivas, corrijan las deficiencias internas y respondan de manera eficaz a las dinámicas del entorno.

El fuerte impulso estatal hacia la digitalización, la mayor demanda de conectividad y el avance de nuevas tecnologías generan oportunidades significativas para acelerar el crecimiento. Sin embargo, estas condiciones coexisten con amenazas como la volatilidad económica, los altos costos de actualización tecnológica, la presión competitiva y los riesgos regulatorios (Ver Tabla 21).

5.4 Alineamiento y objetivos estratégicos

La alineación permite evidenciar cómo cada estrategia contribuye al logro de metas específicas relacionadas con rentabilidad, diversificación, experiencia del cliente, cobertura, participación de mercado, innovación y solidez financiera. De este modo, se asegura la coherencia interna del plan estratégico y se priorizan las acciones que generan mayor impacto en la competitividad y sostenibilidad de la organización (Ver Tabla 22).

Tabla 21. Matriz de FODA cruzado.

	Fortaleza	Debilidades
	F1: Gran despliegue y eficiente mantenimiento de infraestructura. F2: Óptima gestión de inventarios. F3: Diseño de ofertas personalizadas y efectivas. F4: Eficiente gestión de control de calidad de servicio. F5: Óptima gestión financiera y contabilidad. F6: Sobresaliente gestión del clima organizacional. F7: Alto nivel de innovación en I+D.	D1: Gestión y control de incidentes poco estandarizados. D2: Ineficiente almacenaje y control de calidad. D3: Falta de efectividad en estrategias de retención. D4: Falta de alianzas estratégicas con operadores logísticos.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Mayor digitalización de empresas post-COVID. O2: Creciente demanda de ciberseguridad. O3: Apoyo estatal a la conectividad regional. O4: Insatisfacción con grandes operadores. O5: Expansión de zonas industriales regionales.	FO1: Implementar soluciones digitales avanzadas para empresas regionales aprovechando la creciente digitalización. (F1, F3, F7 y O1). FO2: Desarrollar servicios especializados de ciberseguridad apoyados en la innovación tecnológica y control de calidad. (F7, F4, F5 y O2). FO3: Expandir cobertura en zonas industriales regionales con respaldo del Estado y una gestión financiera sólida. (F1, F5, F6 y O3, O5).	DO1: Estandarizar la gestión de incidentes mediante plataformas digitales alineadas a la transformación digital empresarial. (D1 y O1). DO2: Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos regionales para atender la expansión industrial. (D4 y O5). DO3: Rediseñar las estrategias de retención de clientes aprovechando la insatisfacción con grandes operadores. (D3 y O4).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Amenaza de sustitutos ofreciendo internet satelital. A2: Brecha digital entre regiones. A3: Competencia agresiva en precios. A4: Incertidumbre económica y política genera desinversión. A5: Exigencias regulatorias de Osiptel.	FA1: Desarrollar una propuesta de valor diferenciada basada en conectividad confiable, servicios personalizados y soporte técnico local especializado. (F1, F3, F4, F6 y A1). FA2: Implementar estrategias financieras y operativas para sostener precios competitivos sin afectar la calidad. (F5, F2, F4 y A3). FA3: Fortalecer el cumplimiento normativo mediante innovación y procesos estandarizados. (F7, F5, F6 y A5).	DA1: Optimizar los procesos de almacenaje y control de calidad para reducir riesgos regulatorios y financieros. (D2 y A5). DA2: Formalizar protocolos de gestión de incidentes para evitar pérdida de clientes en un contexto de competencia agresiva. (D1 y A3). DA3: Desarrollar alianzas estratégicas para mitigar la brecha digital y reducir riesgos de desinversión regional. (D4, A2 y A4).

Nota: Elaboración basada en Fred David & Forest David (2017).

Tabla 22. *Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.*

Estrategias FO-FA-DO-DA	Objetivos estratégicos					
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
FO1: Implementar soluciones digitales avanzadas para empresas regionales aprovechando la creciente digitalización.	✓	✓		✓		
FO2: Desarrollar servicios especializados de ciberseguridad apoyados en la innovación tecnológica y control de calidad.	✓	✓		✓		
FO3: Expandir cobertura en zonas industriales regionales con respaldo del Estado y una gestión financiera sólida.		✓			✓	✓
DO1: Estandarizar la gestión de incidentes mediante plataformas digitales alineadas a la transformación digital empresarial.	✓		✓	✓		
DO2: Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos regionales para atender la expansión industrial.		✓				✓
DO3: Rediseñar las estrategias de retención de clientes aprovechando la insatisfacción con grandes operadores.		✓	✓	✓		
FA1: Desarrollar una propuesta de valor diferenciada basada en conectividad confiable, servicios personalizados y soporte técnico local especializado.		✓	✓	✓		
FA2: Implementar estrategias financieras y operativas para sostener precios competitivos sin afectar la calidad.	✓	✓				
FA3: Fortalecer el cumplimiento normativo mediante innovación y procesos estandarizados.	✓				✓	✓
DA1: Optimizar los procesos de almacenaje y control de calidad para reducir riesgos regulatorios y financieros.	✓			✓		
DA2: Formalizar protocolos de gestión de incidentes para evitar pérdida de clientes en un contexto de competencia agresiva.			✓	✓		
DA3: Desarrollar alianzas estratégicas para mitigar la brecha digital y reducir riesgos de desinversión regional.		✓			✓	✓
Total	6	8	4	7	3	4

Nota: Elaboración propia; adaptado de D'Alessio (2015).

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Marketing y ventas

El plan establece la hoja de ruta comercial, alineando los objetivos corporativos con estrategias específicas de mercado. Su propósito es impulsar el crecimiento rentable en segmentos prioritarios mediante propuestas de conectividad confiable y servicio cercano.

6.1.1 Objetivos

Ver Tabla 23.

Tabla 23. *Objetivos – Marketing y ventas.*

	Meta (indicador)	2026	2027	2028
Alcanzar un nivel de ventas de S/593 M.	Mantener una tasa de crecimiento interanual del 26.5 % en ventas en volumen (clientes).	489 600	609 503	739 480
	Mantener una tasa de crecimiento interanual del 26.60 % de ventas en valor.	S/ 370 M	S/ 474 M	S/ 593 M
Lograr una participación de mercado en valor de 13 %.	Incrementar en un 20 % el nivel de participación de mercado en volumen, anualmente.	9.60 %	11.33 %	13.03 %
Lograr un nivel de retención de clientes al 80 %.	Incrementar el NPS promedio en 8 %.	8.79	9.14	9.50
	Incrementar el nivel de satisfacción en 12 %.	75.60 %	81.65 %	88.17 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.1.2 Estrategias

A. Segmentación

La segmentación de mercado efectiva debe centrarse en percepciones, posicionamientos claros y diferencias simples pero significativas en la mente de cada grupo objetivo, que comunique mensajes específicos y relevantes para cada nicho (Ries & Trout, 2002). Esta práctica ofrece múltiples ventajas, tal como destacan Kotler et al. (2015): una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas del cliente; la elaboración de estrategias de marketing precisas y adaptadas a audiencias específicas; una asignación más eficiente de recursos operativos; y el fomento de la lealtad mediante ofertas personalizadas que responden directamente a las preferencias individuales (Ver Tabla 24).

Tabla 24. *Características de los segmentos del mercado de internet fijo de Etelnet Perú.*

Segmento	Características
Teletrabajadores	Geográfica: distritos céntricos de Lima Metropolitana (Jesús María, Magdalena del Mar, Lince, La Victoria, etc.), centros urbanos de Arequipa, Trujillo y Piura con oficinas híbridas. Demográfica: Profesionales 30-50 años, NSE B/C, hogares con dos a más miembros, ingresos entre S/ 3 000- S/ 8 000, educación superior. Psicográfica: orientados al logro, valoran eficiencia/productividad; ambiciosos, riesgo moderado, estilo estructurado integrando trabajo remoto y familia; priorizan estabilidad. Conductuales: 200-500 Mbps simétricos para aplicaciones de videoconferencias (<i>Zoom/Teams</i>) o de almacenamiento en la nube; <i>bundles</i> TV premium; sensibles a SLA (95 % de <i>uptime</i>); leales con soporte proactivo; uso diario intensivo (más de 8 horas).
Familias digitales	Geográfica: distritos céntricos y de la periferia de Lima (San Juan de Lurigancho, Breña, San Martín de Porres, Comas, etc.), y provincias de Lambayeque Ica o Junín. Demográfica: hogares NSE C/D, niños/adolescentes 8-18 años, padres 35-55 años, ingresos S/ 2,000-5,000, 4-6 miembros, administración económica femenina. Psicográfica: conectados/sociables digitalmente; equilibrio entretenimiento/educación; prácticos, protegen a hijos en línea, consumo compartido; innovadores moderados en aplicaciones familiares. Conductuales: planes ilimitados 100-300 Mbps <i>streaming</i> (Netflix/Disney+); WiFi <i>mesh</i>; precios accesibles datos ilimitados; multidispositivo (4-6); tasa de abandono alta por cortes frecuentes.

Nota: Elaboración propia (2026) basada en OSIPTEL (2025a).

B. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento la define Ries & Trout como la creación de un lugar único y diferenciador en la mente del consumidor potencial, manipulando percepciones existentes más que inventando atributos nuevos.

El servicio se apoya en una infraestructura troncal o dorsal de fibra óptica con soporte para redes de 5G, y los atributos se complementan con SLA definidos para clientes corporativos y tiempos de respuesta acotados ante incidencias. En el plano emocional se fortalece la sensación de tranquilidad, confianza y control, al contar con un proveedor que responde rápido y se preocupa por la continuidad de la vida digital del hogar o la empresa. La combinación de monitoreo constante, soporte especializado y experiencia previa en soluciones corporativas refuerza la idea de un operador orientado a la calidad más que al volumen (Ver Tabla 25).

Tabla 25. *Declaración de posicionamiento.*

Segmento	Característica
Atributos	Red de fibra óptica de alta capacidad, velocidades simétricas altas (100-500 Mbps); <i>routers</i> WiFi <i>mesh</i> de amplio alcance, monitoreo 24/7; SLA garantizados (95 % de <i>uptime</i>); atención multicanal (chat, teléfono, presencial) y; <i>bundles</i> con TV premium.
Beneficios	Conexión estable para trabajo remoto y <i>streaming</i> simultáneo; ahorro de tiempo por menos interrupciones; tranquilidad emocional al evitar cortes críticos; mayor productividad y entretenimiento familiar sin límites; soporte proactivo y humanizado.
Razón para creer	Inversión en infraestructura propia de fibra óptica, equipos técnicos especializados; historial de gestión de calidad en corporativos; monitoreo continuo con reportes transparentes y experiencia en despliegue/mantenimiento de redes 4G/5G adaptadas al Perú.
Insights/necesidades	Necesidad de «internet que no falla en momentos clave» (reuniones, clases, juegos, <i>streaming</i>); deseo de relación cercana vs. operadores masivos impersonales; aversión a cortes frecuentes y letra pequeña en contratos; búsqueda de estabilidad para vida digital híbrida.

Nota: Elaboración propia (2026) basada en OSIPTEL (2025a).

6.1.3 Mix de marketing (4P de marketing)

Representa el conjunto de herramientas controlables que las empresas utilizan para influir en la demanda de sus productos o servicios según Stanton et al. (2004). Ferrel et al. (2012) afirma que estas cuatro variables interdependientes (producto, precio, plaza y promoción) deben alinearse coherentemente para lograr objetivos comerciales en un entorno competitivo (Ver Tabla 26).

A. Producto

La oferta innovadora no solo mejora la experiencia técnica, sino que fomenta la fidelización mediante actualizaciones gratuitas y personalización vía app.

B. Precio

La estructura maximiza márgenes al capturar valor percibido superior, evitando guerras de precios con operadores masivos como Movistar o Claro, mientras mantiene competitividad en segmentos de NSE B, C, y D.

C. Plaza

La distribución combinará canales digitales optimizados con presencia física estratégica, facilitando acceso inmediato en Lima Metropolitana y expansión a Arequipa, Trujillo y Piura.

D. Promoción

Los programas de referencia ofrecerán meses gratis por recomendaciones, mientras se establecerán acciones de optimización de ingeniería de búsqueda o SEO (*Search Engine Optimization*) asociadas a palabras claves («internet estable Lima»). La medición vía NPS (*Net Promoter Score*, puntuación neta del promotor) y tasas de conversión garantizará el ROI (tasa de retorno).

Tabla 26. *Mix de marketing.*

Segmento	Característica
Producto	Paquetes de fibra óptica personalizables para B2C/B2B con velocidades simétricas (100-500 Mbps). Planes para teletrabajadores (SLA con 95 % de <i>uptime</i>); <i>bundles</i> TV premium, soporte 24/7; planes para hogares (datos ilimitados 50-200 Mbps, WiFi mesh, controles parentales). Soluciones B2B: conectividad gestionada, ciberseguridad e IoT, respaldadas por I+D en automatización y 6G.
Precio	Política dinámica segmentada: básicos familias digitales S/69 (100 Mbps ilimitado), S/99 (200 Mbps + TV); premium teletrabajadores S/119 (200 Mbps). Promociones: portabilidad gratis, primeros meses 50 % off, <i>bundles</i> 20 % descuento. Maximiza márgenes capturando valor percibido, evitando guerras de precios vs. Movistar/Claro en NSE B/C/D.
Plaza	Canales digitales (web responsivo, app móvil, WhatsApp Business) para contratación 100 % online, <i>upgrades</i> * instantáneos y facturas. Tiendas físicas en Jesús María, San Martín, San Juan de Lurigancho (demos velocidad, soporte presencial). Alianzas minoristas (Metro, Plaza Veá, Tottus) para semiurbano. IA en app predice <i>upgrades</i> y geolocaliza técnicos (<24h instalación), lo que reduce la tasa de abandono.
Promoción	Campañas experienciales: demos 5G/fibra en malls con influenciadores (<i>gaming/streaming</i>) mostrando «latencia cero». <i>Digital targeting</i> : TikTok/Instagram/YouTube (Zoom sin cortes para profesionales; Netflix familiar). Ferias (Perú Digital Expo), eventos B2B, referencias (meses gratis), SEO/SEM («internet estable Lima»). Medición NPS/ROI para lealtad emocional.

Nota: * Es el acto de ascender a una categoría superior, obtener una versión más nueva y avanzada, o recibir una mejora en un producto, servicio, sistema o software. Elaboración propia (2026).

6.1.4 Acciones

Ver Tabla 27.

- Lanzamiento segmentado de planes para "teletrabajadores" y "familias digitales.
- Política de precios dinámicos con promociones agresivas.
- Expansión multicanal digital-física.
- Descuentos significativos en tarifa por recomendaciones y beneficios de permanencia, con lo que se elevaría la tasa de retención de clientes al 80 %, y de satisfacción al 88 %.

Tabla 27. *Acciones del plan de marketing.*

Objetivo	Acción
Expansión segmentada	Lanzar paquetes personalizadas para «teletrabajadores» y «familias digitales» con velocidades simétricas (100-500 Mbps), SLA 95 % <i>uptime</i>, capturando 26.5% crecimiento anual en volumen (364k a 739k accesos). Integrar <i>bundles</i> TV premium para capturar 26.5 % crecimiento volumen. Soluciones B2B: conectividad gestionada, ciberseguridad e IoT, respaldadas por I+D en automatización y 6G.
Precios dinámicos competitivo	Planes desde S/69 familias, S/119 profesionales con portabilidad gratuita. Descuentos 50 % primeros 3 meses y 20 % <i>bundles</i> familiares. Suscripciones flexibles por consumo para maximizar márgenes.
Distribución multicanal optimizada	App móvil con IA predictiva para <i>upgrades</i> y geolocalización técnicos (<24h). Tiendas físicas en Jesús María, SJL con demos velocidad. Alianzas minoristas (Plaza Veja, Tottus) para semiurbano
Promoción experiencial digital	Demos fibra/5G malls con influenciadores <i>gaming/streaming</i>. Campañas TikTok/Instagram: «Zoom sin cortes» y «Netflix familiar». SEO/SEM «internet estable Lima» para NPS +12.5 %
Fidelización y retención de clientes	Programas referidos: descuentos significativos en tarifas por recomendaciones. Beneficios por permanencia (descuentos anuales, soporte VIP). Encuestas NPS mensuales para retención 80 %.
Eventos B2B e innovación	Participación Perú Digital Expo con soluciones <i>IoT</i>/ciberseguridad. <i>webinars</i> corporativos sobre conectividad gestionada. Actualizaciones gratuitas I+D para lealtad empresarial.

Nota: Elaboración propia (2026).

6.1.5 Presupuesto

La venta personal financia la fuerza comercial B2B y asesores en tiendas, responsables de captación de cuentas corporativas y cierre de planes de alto valor. El marketing directo cubre campañas segmentadas de email y SMS para teletrabajadores y familias digitales, enfocadas en *upgrades* de velocidad y *cross-selling*³ de servicios complementarios.

Las promociones de ventas se destinan a portabilidad sin costo, descuentos iniciales y *bundles* convergentes, buscando acelerar la adopción y reducir barreras económicas. Las relaciones públicas sostienen presencia en medios tecnológicos y prensa especializada, reforzando posicionamiento como operador innovador. La publicidad digital concentra inversión en pauta en TikTok, Instagram, YouTube y buscadores, dirigida a generar *leads*

³ Es una estrategia de ventas que consiste en ofrecer al cliente productos o servicios complementarios a los que ya está comprando.

cualificados, mientras que la publicidad tradicional asegura cobertura en TV y radio locales para fortalecer notoriedad de marca.

Los eventos y experiencias financian demos de fibra/5G en centros comerciales y participación en ferias, y el marketing de influenciadores apoya colaboraciones con creadores de contenido. Los programas de fidelización se orientan a esquemas de referidos, beneficios por permanencia y medición continua de NPS. Finalmente, el bloque de automatización y analítica se destina a herramientas de IA y tableros de datos que optimizan segmentación, desempeño de campañas y decisiones presupuestarias futuras (Ver Tabla 28).

Tabla 28. *Presupuesto – Marketing (en millones de S/.).*

Descripción	2026	2027	2028
Venta personal (equipo B2B/tiendas)	4.00	4.10	4.95
Marketing directo (email/SMS targeting)	2.78	2.85	3.44
Promociones de ventas (portabilidad/descuentos)	3.52	3.61	4.36
Relaciones públicas (medios tecnológicos/prensa)	2.21	2.27	2.74
Publicidad digital (TikTok/Instagram/SEO)	7.04	7.22	8.71
Publicidad tradicional (TV/radio local)	2.78	2.85	3.44
Eventos y experiencias (demos malls/exposición)	2.78	2.85	3.44
Marketing de influenciadores (<i>gaming/streaming</i>)	1.77	1.81	2.19
Programas de fidelización (referidos/NPS)	0.88	0.91	1.10
Automatización y análisis de datos (IA/aplicaciones)	0	0.01	0.03
Total	27.76	28.48	34.4

Nota: Elaboración propia (2026).

6.2 Operaciones y logística

El plan se orienta a alinear la infraestructura de red, los procesos operativos y los recursos logísticos con los objetivos de rentabilidad, cobertura y calidad de servicio.

6.2.1 Objetivos

A. General

Optimizar integralmente la gestión de operaciones y logística para el periodo establecido mediante la planificación de infraestructura, la automatización de procesos y el aseguramiento de la calidad de servicio.

B. Específicos

Ver Tabla 29.

Tabla 29. *Objetivos – Operaciones y logística.*

	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar la rentabilidad operativa mediante la optimización de procesos y la eficiencia funcional.	Margen operativo anual.	22.8 %	23.6 %	24.0 %
Expandir la cobertura e infraestructura de banda ancha fija, 4G y 5G en zonas estratégicas.	Porcentaje de cobertura de la red dorsal de fibra óptica en zonas urbanas.	85.0 %	95.0 %	100.0 %
Garantizar un nivel de calidad de servicio estandarizado (SLA).	Porcentaje de <i>uptime</i> .	99.5 %	99.5 %	99.5 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.2.2 Procesos

Se agrupan en tres niveles: estratégicos, operativos y de soporte (Ver Tabla 30).

Tabla 30. *Mapa de procesos.*

Tipo	Proceso	Descripción
Estratégicos	Planificación de infraestructura y capacidad de red.	Define áreas prioritarias de expansión, modelos de demanda y capacidad requerida de fibra, 4G y 5G, alineando inversiones con los objetivos de rentabilidad y cobertura nacional.
	Gestión estratégica de proveedores y alianzas.	Selecciona y negocia con proveedores de equipos, constructores y socios de ecosistema digital, estableciendo contratos y SLA* que aseguren calidad, costos competitivos y continuidad de suministro.
	Gobierno de operaciones y calidad de servicio.	Establece políticas y estándares para disponibilidad de red, tiempos de atención y satisfacción del cliente, supervisando el desempeño global de operaciones y logística.
Operativos	Diseño y despliegue de infraestructura de red.	Incluye análisis de sitios, ingeniería de red, instalación de estaciones base, antenas, nodos ópticos y <i>backhaul</i> **, así como la integración de sistemas y pruebas de funcionamiento.
	Gestión de permisos y licencias.	Tramita licencias espectrales, autorizaciones municipales y servidumbres, asegurando el cumplimiento regulatorio para la construcción y operación de la infraestructura.
	Operación, mantenimiento y gestión de incidentes.	Realiza monitoreo 24/7, mantenimiento preventivo y correctivo de la red; estandariza detección, diagnóstico, resolución y comunicación de fallas para minimizar tiempos de indisponibilidad.
	Logística de aprovisionamiento y almacenamiento técnico.	Administra compras, inventarios y distribución de equipos (cables, terminal de red óptica, <i>routers</i> , radios), garantizando disponibilidad oportuna para proyectos y averías, con trazabilidad mediante ERP/SCM.

Tipo	Proceso	Descripción
	Entrega, activación y provisión de servicios al cliente.	Coordina instalación en sitio, configuración de dispositivos y activación de servicios, asegurando que la experiencia de alta y migración cumpla con estándares de calidad y tiempos comprometidos.
Soporte	Gestión de talento técnico y operativo.	Planifica la dotación, selección, capacitación y evaluación de personal de campo, centro de control centralizado y logística, promoviendo competencias en tecnologías de red y orientación al cliente.
	Gestión de información, sistemas y analítica.	Integra plataformas de sistemas de soporte a las operaciones y sistemas de soporte al negocio, ERP y herramientas de analítica para soportar decisiones de capacidad, ruteo logístico, priorización de incidencias y continua mejora basada en datos.
	Gestión de relaciones regulatorias y de cumplimiento.	Asegura la observancia de normas de telecomunicaciones, ambientales y de seguridad, manteniendo relaciones fluidas con organismos reguladores y autoridades locales.
	Gestión de mejora continua y proyectos de innovación.	Lidera iniciativas de optimización de procesos, automatización (IA) y pruebas de nuevas tecnologías de red, buscando elevar eficiencia, calidad percibida y competitividad operativa.

Nota: *Service Level Agreement o Acuerdo de Nivel de Servicio. ** Técnica que consiste en realizar los viajes de vuelta con el remolque cargado. Elaboración propia (2026).

6.2.3 Acciones

A. Incrementar la rentabilidad operativa

Se busca transformar la estructura de costos operativos mediante una gestión integral de procesos. La estandarización y automatización con plataformas ERP y OSS/BSS supone mapear en detalle los flujos de aprovisionamiento, instalación, mantenimiento y logística, identificando actividades redundantes y puntos de fricción. Sobre esa base, se desarrollan procedimientos únicos, formularios digitales y órdenes de trabajo automatizadas, integradas con ruteo inteligente de cuadrillas y control de inventarios. El rediseño debe acompañarse de capacitación y gestión del cambio para asegurar adopción, permitiendo alcanzar reducciones de al menos 20 % en tiempos de provisión y atención, lo que se traduce en menor costo por cliente servido y mayor margen operativo

El modelo de mantenimiento preventivo y predictivo implica evolucionar desde esquemas reactivos a una lógica basada en condición. Para ello, se instalan sensores en nodos críticos, se consolidan registros históricos de fallas y se emplean algoritmos de analítica avanzados para anticipar degradaciones de servicio. La programación de visitas de mantenimiento se optimiza en función del riesgo de falla y del impacto en tráfico, reduciendo en 25% las averías críticas y el despliegue de cuadrillas de emergencia, que son las de mayor

costo unitario. Complementariamente, la optimización de la red de almacenes técnicos y transporte considera consolidar centros regionales, definir stock mínimo por tipo de equipo y rediseñar rutas logísticas mediante herramientas de planificación, con el objetivo de disminuir en un 15 % el costo logístico por instalación y reparación.

B. Expandir cobertura e infraestructura fija (4G y 5G)

El plan maestro de despliegue de fibra óptica con soporte para red 4G y 5G se estructura en fases anuales que priorizan corredores de alta demanda (teletrabajo y familias digitales), combinando análisis de viabilidad técnica, retorno esperado y alineamiento con metas de cobertura nacional. La firma de contratos marco con proveedores y constructores de sitios permite asegurar capacidades de instalación «llave en mano», con especificaciones homogéneas y plazos estándar inferiores a 90 días, reduciendo riesgos de retrasos y sobre costos. En paralelo, los proyectos de compartición de infraestructura (torres, ductos, *backhaul*) con otros operadores y empresas de energía o transporte buscan acelerar el ingreso a zonas de difícil acceso, disminuyendo el CAPEX por sitio y mejorando el tiempo de salida al mercado.

C. Garantizar un nivel de calidad de servicio estandarizado (SLA)

La definición de SLA internos y externos establece parámetros claros de disponibilidad, tiempo medio de reparación y plazos de provisión, que se incorporan al cuadro de mando y a los contratos comerciales, alineando el desempeño de áreas técnicas y logísticas con la promesa al cliente. El NOC (Network Operations Center) o centro de operaciones de redes y el SOC (Security Operations Center) o centro de operaciones de seguridad, integra alarmas de red, tickets y datos de experiencia de usuario, utilizando analítica en tiempo real para priorizar incidentes de alto impacto y coordinar respuestas coordinadas. Finalmente, un sistema omnicanal de gestión de incidentes —que unifica teléfono, web, app y mensajería— con guiones estandarizados permite que las averías se resuelvan dentro del SLA comprometido (*uptime* de 95 %).

6.2.4 Análisis de costos y margen de contribución

La tarifa promedio por usuario se sitúa en S/ 734, mientras que los costos variables asociados —incluyendo consumo de ancho de banda, soporte técnico directo, equipamiento instalado y comisiones comerciales— ascienden a S/ 572, generando un margen de contribución unitario de S/ 162. Esto representa un 22 % de la tarifa promedio, proporción que permite cubrir los

costos fijos de infraestructura, personal y administración, así como generar utilidad operativa. Desde la perspectiva del planeamiento estratégico, este margen sirve como referencia para decisiones de precios, segmentación y expansión de red, dado que define el umbral mínimo de sostenibilidad económica por suscriptor en los diferentes planes y zonas de operación.

El bloque de red troncal 4G/5G concentra una parte importante del presupuesto en mantenimiento de fibra óptica, estaciones base y plataformas OSS/BSS, lo que muestra la naturaleza intensiva en capital de la industria de telecomunicaciones. El eje de despliegue y expansión, con montos crecientes destinados a construcción de red y densificación de sitios, evidencia la apuesta por ampliar cobertura y capacidad en los próximos años.

En paralelo, se contemplan recursos para logística de almacenes, operaciones de campo y gestión de incidentes, componentes esenciales para asegurar tiempos de instalación competitivos y cumplimiento de SLA. Finalmente, se asignan partidas específicas a I+D, automatización y formación en seguridad, orientadas a consolidar capacidades internas y reducir costos futuros mediante mantenimiento predictivo y mayor productividad. El peso relativo sobre ingresos se reduce progresivamente (38 % a 35 %), lo que respalda el objetivo estratégico de mejorar la rentabilidad operativa (Ver Tabla 31).

Tabla 31. *Estimación de OPEX de Etelnet Perú (en millones de S/).*

Eje	Acción	2026	2027	2028
Red troncal 4G/5G	Mantenimiento preventivo y correctivo de fibra óptica.	19.66	23.36	27.30
	Mantenimiento y actualización de estaciones base 4G/5G.	15.73	19.11	22.75
	Soporte y licencias de OSS/BSS y monitoreo de red (NOC/SOC).	6.39	7.43	8.53
	Mantenimiento preventivo y correctivo de fibra óptica.	19.66	23.36	27.30
Despliegue y expansión	Construcción y ampliación de red de fibra.	32.45	41.41	47.77
	Implementación y densificación de sitios 4G/5G.	18.68	23.36	28.44
Logística y almacenes	Operación de centros logísticos e inventarios técnicos.	8.85	10.62	12.51
Operaciones de campo	Cuadrillas de instalación y mantenimiento.	9.83	12.21	14.79
Calidad y SLA	Gestión de incidentes y pruebas de servicio.	3.93	4.78	5.69
I+D y automatización.	Analítica, IA y mantenimiento predictivo.	3.93	6.37	9.10
Formación y seguridad.	Capacitación técnica y seguridad operativa.	1.55	3.60	3.41
Total OPEX		140.66	175.61	207.59

Nota: Elaboración propia (2026).

6.2.5 Presupuesto

La mayor proporción de recursos se asigna a incrementar la rentabilidad operativa mediante estandarización y automatización de procesos, mantenimiento preventivo-predictivo y optimización logística, reflejando la tendencia del sector a usar analítica y digitalización para reducir costos y tiempos de atención. Un segundo bloque relevante financia la expansión de la infraestructura de fibra, 4G y 5G, requisito para cumplir las metas de cobertura y capturar economías de escala. Finalmente, una partida específica, aunque menor en monto absoluto, se orienta a fortalecer el NOC/SOC, la gestión de incidentes y la automatización del mantenimiento, con el fin de asegurar SLA estrictos y altos niveles de *uptime*, elementos críticos para la satisfacción y retención del cliente.

El monto presupuestado de CAPEX será asumido en 2025 con asignaciones anuales de 11.5 millones de soles en 2026, 13.54 en 2027 y 16.12 en 2028, sumando 41.16 millones de soles en total (Ver Tabla 32).

Tabla 32. *Presupuesto – Operaciones (en millones de S./).*

Ítem	2025	2026	2027	2028
Inversión (CAPEX)	41.16			
Gastos operativos (OPEX)		140.66	175.61	207.59
Total	41.16	140.66	175.61	207.59

Nota: Elaboración propia (2026).

6.3 Tecnología de la información

El plan se orienta a tres frentes: digitalizar procesos críticos, consolidar una arquitectura de TI segura y escalable, y fortalecer alianzas con actores del ecosistema digital. Para ello, impulsa automatización con ERP y OSS/BSS, migración a nube híbrida *cloud-native*, fortalecimiento de la ciberseguridad y gobierno de datos, además de programas de innovación abierta con proveedores y startups. Todo ello se respalda con un presupuesto creciente que prioriza eficiencia operativa e innovación orientada al cliente.

6.3.1 Objetivos

Ver Tabla 33.

Tabla 33. Objetivos – Tecnología de la información.

	Indicador	2026	2027	2028
Impulsar la innovación y la transformación digital en procesos clave de atención, operaciones y soporte.	Porcentaje de procesos críticos digitalizado.	60 %	75 %	90 %
Fortalecer la solvencia tecnológica mediante una arquitectura de TI segura, escalable y resiliente.	Porcentaje de aplicaciones en plataformas estandarizadas.	75 %	85 %	95 %
Consolidar alianzas estratégicas de TI con proveedores y actores del ecosistema digital para cocrear valor.	Número de convenios activos de colaboración tecnológica.	6	10	15

Nota: Elaboración propia (2026).

6.3.2 Acciones

A. Innovación y la transformación digital

Con el objetivo de impulsar la innovación y la transformación digital, se plantea como primera acción el diseño de una hoja de ruta de digitalización de procesos críticos de atención, operación y soporte, priorizando aquellos con mayor impacto en tiempos de ciclo y experiencia del cliente. Dicha hoja de ruta debe incluir el rediseño de procesos bajo enfoques BPM (Business Process Management), automatización mediante ERP, OSS/BSS, y despliegue progresivo de portales de autoservicio y canales digitales, con metas de 60 % de procesos críticos digitalizados en 2026 y 90 % en 2028. En paralelo, se implementará un modelo de gobierno de datos y analítica avanzada que permita explotar información operacional y comercial para casos de uso de mantenimiento predictivo, ruteo inteligente y segmentación de clientes, coherente con las recomendaciones de la literatura sobre madurez analítica en telecomunicaciones.

B. Solvencia tecnológica

Para el objetivo de fortalecer la solvencia tecnológica mediante una arquitectura segura, escalable y resiliente, las acciones centrales son la consolidación de plataformas sobre una nube híbrida estandarizada y la adopción de principios de arquitectura modular y basada en microservicios. Ello supone inventariar el portafolio de aplicaciones, definir estándares tecnológicos y ejecutar un programa anual de racionalización y migración que permita pasar de 75 % de aplicaciones estandarizadas en 2026 a 95 % para 2028. Asimismo, se reforzará la ciberseguridad mediante la implementación de un marco de referencia (por ejemplo, ISO 27001, 2022), la segmentación de redes, políticas de gestión de identidades y monitoreo

continuo desde el SOC, alineando las capacidades de TI con los exigentes requisitos de disponibilidad y continuidad del servicio descritos en el plan de operaciones

C. Alianzas estratégicas

Respecto al objetivo de consolidar alianzas estratégicas de TI con proveedores y actores del ecosistema digital para cocrear valor, se propone desarrollar un programa formal de compañerismo que identifique socios clave en infraestructura, software, contenidos y servicios digitales. El programa incluirá la firma de convenios de colaboración tecnológica de mediano plazo, esquemas de innovación abierta (laboratorios, pruebas de concepto compartidas) y modelos de reparto de riesgos e ingresos en proyectos como *cloud gaming*, hogares inteligentes o analítica avanzada. La meta es evolucionar de seis convenios activos en 2026 a 15 en 2028, con el fin de asegurar que una fracción creciente de los proyectos de innovación surja de estas alianzas y contribuya tanto a la diferenciación comercial como a la eficiencia interna.

6.3.3 Aliados estratégicos

Ver Tabla 34.

Tabla 34. *Aliados estratégicos en tecnología de la información.*

Objetivo	Tipo de aliado	Descripción
Impulsar la innovación y la transformación digital en procesos clave de atención, operaciones y soporte.	Proveedores de plataformas ERP y OSS/BSS; integradores de sistemas y consultoras de BPM	Socios que aportan soluciones de gestión empresarial, orquestación de red y automatización de flujos, permitiendo rediseñar y digitalizar procesos críticos, integrar canales digitales y habilitar casos de uso de autoservicio y mantenimiento predictivo.
Fortalecer la solvencia tecnológica mediante una arquitectura de TI segura, escalable y resiliente.	Proveedores de nube pública e híbrida (hiperescaladores), fabricantes de infraestructura de red, especialistas en ciberseguridad.	Aliados que ofrecen capacidad de cómputo y almacenamiento escalable, plataformas <i>cloud-native</i> o nativo en la nube, componentes de red 4G/5G y servicios de seguridad gestionada, facilitando la estandarización de aplicaciones, la adopción de microservicios y el cumplimiento de marcos de seguridad y continuidad.
Consolidar alianzas estratégicas de TI con proveedores y actores del ecosistema digital para cocrear valor.	Desarrolladores de aplicaciones digitales, startups de analítica e IA, proveedores de contenidos y <i>cloud gaming</i> , centros de innovación y universidades.	Actores con los que se desarrollan laboratorios de innovación, pruebas de concepto y ofertas conjuntas (hogar inteligente, entretenimiento digital, analítica avanzada), compartiendo riesgos e ingresos y potenciando la diferenciación comercial y la eficiencia interna de Etelnet Perú.

Nota: Elaboración propia (2026).

6.3.4 Presupuesto

Ver Tabla 35.

Tabla 35. *Presupuesto –Tecnología de la información (en millones de S/).*

Acción	2026	2027	2028
Digitalización y automatización de procesos (ERP, OSS/BSS, canales digitales).	0.36	0.37	0.40
Modernización de arquitectura y nube híbrida, estandarización de aplicaciones y microservicios.	0.30	0.32	0.36
Ciberseguridad, gobierno de datos y analítica avanzada.	0.14	0.15	0.18
Gestión de alianzas tecnológicas, innovación abierta y laboratorios conjuntos.	0.09	0.10	0.11
Total	0.89	0.94	1.05

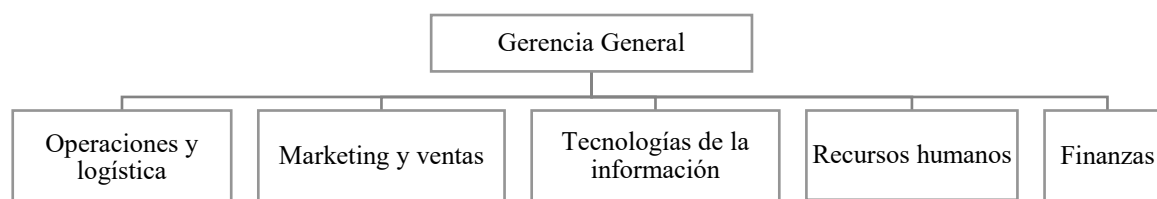
Nota: Elaboración propia (2026).

6.4 Recursos Humanos

6.4.1 Organigrama de la empresa

El organigrama de Etelnet Perú presenta una estructura funcional, en la cual la Gerencia General ejerce la dirección estratégica y coordina de manera directa las principales áreas funcionales de la empresa. Cada área es responsable de gestionar procesos especializados que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y a la implementación de la estrategia de enfoque adoptada por la organización (Ver Figura 9).

Figura 9. *Organigrama de Etelnet Perú.*



Nota: Elaboración propia (2026).

6.4.2 Objetivos

A. General

Fortalecer el capital humano mediante la atracción, desarrollo, compromiso y retención de talento especializado, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, con el fin de asegurar altos niveles de desempeño, calidad del servicio, innovación y sostenibilidad organizacional.

B. Específicos

Ver Tablas 36.

Tabla 36. *Objetivos – Recursos Humanos.*

	Indicador	2026	2027	2028
Desarrollar competencias técnicas y especializadas alineadas a los segmentos B2B y B2C.	% de colaboradores capacitados en competencias técnicas y especializadas.	50 %	70 %	90 %
Incrementar el nivel de satisfacción y compromiso laboral.	Nivel de satisfacción laboral.	60 %	80 %	90 %
Reducir la rotación de personal clave.	Tasa de rotación del personal clave.	50 %	70 %	90 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.4.3 Acciones

Ver Tabla 37.

Tabla 37. *Acciones para los objetivos específicos.*

Objetivo	Acción
Desarrollar competencias técnicas y especializadas alineadas a los segmentos B2B y B2C.	Implementar programas de capacitación técnica diferenciada en telecomunicaciones, TI y atención especializada para B2B y B2C. Establecer certificaciones internas y externas en soluciones de conectividad, ciberseguridad y gestión de SLA.
Incrementar el nivel de satisfacción y compromiso laboral	Ejecutar encuestas semestrales de clima organizacional con planes de mejora por área. Implementar programas de reconocimiento, bienestar y balance vida-trabajo orientados al desempeño.
Reducir la rotación de personal clave	Diseñar e implementar planes de carrera y sucesión para posiciones críticas. Aplicar evaluaciones de desempeño vinculadas a incentivos y políticas de retención del talento.
Fortalecer la cultura organizacional orientada a calidad y cliente	Desarrollar programas de cultura de servicio y calidad dirigidos a todo el personal. Capacitar a líderes en gestión de equipos, orientación al cliente y mejora continua.

Nota: Elaboración propia (2026).

6.4.4 Presupuesto

Ver Tabla 38.

Tabla 38. *Presupuesto – Recursos Humanos (en millones de S/.).*

Actividad	2026	2027	2028
Programas de capacitación técnica diferenciada B2B y B2C.	4.10	4.50	5.60
Certificaciones internas y externas (telecomunicaciones, ciberseguridad, SLA).	3.20	3.80	5.20
Encuestas de clima organizacional y planes de mejora.	0.90	1.00	1.20
Programas de reconocimiento, bienestar y balance vida–trabajo.	1.40	1.60	2.10
Diseño e implementación de planes de carrera y sucesión.	1.10	1.30	2.00
Evaluaciones de desempeño e incentivos de retención.	2.60	2.90	3.90
Programas de cultura de servicio y calidad.	1.50	1.60	1.90
Capacitación de líderes en orientación al cliente y mejora continua.	1.48	1.27	1.26
Total	16.28	17.97	23.16

Nota: Elaboración propia (2026).

6.5 RSC (responsabilidad social corporativa)

6.5.1 Stakeholders

Ver Tabla 39.

Tabla 39. *Stakeholders.*

	Descripción	Expectativa
Accionistas	Inversionistas y socios que aportan capital y esperan rentabilidad sostenible y gestión responsable.	- Garantizar la transparencia financiera y el gobierno corporativo. - Integrar los criterios ESG en la toma de decisiones estratégicas. - Promover una gestión orientada a la sostenibilidad y reducción de riesgos reputacionales.
Empleados	Colaboradores que aportan conocimiento, habilidades técnicas y soporte operativo a la empresa.	- Promover condiciones laborales justas, seguras y equitativas. - Impulsar programas de capacitación, bienestar y desarrollo profesional. - Fomentar un clima organizacional inclusivo y orientado a la ética y el respeto.
Proveedores	Empresas aliadas que suministran bienes, servicios y soluciones tecnológicas.	- Establecer relaciones basadas en prácticas éticas y contratos transparentes. - Priorizar proveedores responsables y locales cuando sea posible. - Promover estándares de calidad, cumplimiento legal y sostenibilidad.
Clientes	Usuarios B2B y B2C que demandan servicios de conectividad confiables y de calidad.	- Ofrecer servicios seguros, accesibles y de alta calidad. - Garantizar protección de datos y atención responsable al cliente.

		• Contribuir al cierre de la brecha digital mediante soluciones inclusivas.
Medio ambiente	Entorno natural impactado por las operaciones e infraestructura tecnológica.	• Optimizar el uso de energía y recursos tecnológicos. • Gestionar adecuadamente residuos electrónicos y materiales. • Promover prácticas ecoeficientes y uso responsable de la tecnología.
Estado	Entidades regulatorias y gubernamentales responsables del marco legal y normativo.	• Cumplir estrictamente con la normativa vigente (Osiptel, laboral y ambiental). • Contribuir a programas de conectividad y desarrollo regional. • Mantener una relación transparente y colaborativa con las autoridades.

Nota: Elaboración propia (2026).

6.5.2 Objetivos

A. General

Fortalecer el compromiso de la marca con el desarrollo sostenible, la ética empresarial y la generación de valor compartido para sus grupos de interés, mediante prácticas responsables en lo social, económico y ambiental, que contribuyan a la sostenibilidad del negocio.

B. Específicos

Ver Tabla 40.

Tabla 40. *Objetivos específicos – RSC.*

	Indicador	2026	2027	2028	Área responsable
Garantizar una gestión empresarial ética, transparente y sostenible que proteja la rentabilidad de largo plazo.	Nivel de cumplimiento de reportes financieros y de gobierno corporativo (%)	50 %	70 %	90 %	Gerencia General / Finanzas
Mejorar el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores mediante prácticas laborales responsables.	Índice de satisfacción con las prácticas laborales responsables (%)	60 %	80 %	100 %	Recursos Humanos
Fortalecer relaciones responsables y sostenibles con proveedores estratégicos basadas en criterios éticos y de calidad.	% de proveedores evaluados bajo criterios éticos y de sostenibilidad	50 %	80 %	100 %	Logística / Compras
Fortalecer la cultura de uso responsable de internet y la prevención de riesgos digitales	% de incidentes digitales reportados	40 %	25 %	10 %	Operaciones / Atención al cliente

	Indicador	2026	2027	2028	Área responsable
Reducir el impacto ambiental de las operaciones mediante el uso eficiente de recursos y la gestión responsable de residuos.	% de reducción del consumo energético y residuos tecnológicos	20 %	40 %	60 %	Tecnologías de la información / Operaciones
Cumplir de manera oportuna y transparente con la normativa legal y regulatoria del sector de telecomunicaciones.	% de cumplimiento normativo y ausencia de sanciones	60 %	80 %	100 %	Asesoría legal / Gerencia General

Nota: Elaboración propia (2026).

6.5.3 Acciones

Ver Tabla 41.

Tabla 41. *Acciones de los stakeholders.*

Grupo de interés	Acción específica	Indicador	2026	2027	2028	Área responsable
Accionistas	Charlas anuales de gobierno corporativo y ética empresarial.	% de accionistas y directivos participantes.	50 %	70 %	90 %	Gerencia general/finanzas
Empleados	Charlas de bienestar, salud mental y balance vida-trabajo.	% de colaboradores capacitados	60 %	80 %	100 %	Recursos humanos
Proveedores	Talleres informativos sobre código de conducta y compras responsables.	% de proveedores evaluados	50 %	80 %	100 %	Logística/compras
Clientes	Charlas sobre uso responsable de internet y ciberseguridad.	% de clientes o usuarios capacitados.	40 %	80 %	100 %	Operaciones/atención al cliente
Medio ambiente	Programas de reciclaje de equipos y residuos electrónicos.	% de equipos dados de baja reciclados correctamente.	50 %	70 %	90 %	TI/operaciones
Estado	Capacitaciones internas sobre normativa del sector de telecomunicaciones.	% de colaboradores capacitados en normativa.	60 %	80 %	100 %	Asesoría legal/gerencia general

Nota: Elaboración propia (2026).

6.5.4 Presupuesto

Ver Tabla 42.

Tabla 42. *Presupuesto – RSC (en millones de S/).*

Actividad	2026	2027	2028
Charlas anuales de gobierno corporativo y ética empresarial.	0.089	0.129	0.259
Charlas de bienestar, salud mental y balance vida-trabajo.	0.106	0.148	0.288
Talleres informativos sobre código de conducta y compras responsables.	0.089	0.148	0.288
Charlas sobre uso responsable de internet y ciberseguridad.	0.071	0.148	0.288
Programas de reciclaje de equipos y residuos electrónicos.	0.089	0.129	0.259
Capacitaciones internas sobre normativa del sector telecomunicaciones.	0.106	0.148	0.288
Total	0.550	0.850	1.670

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6 Finanzas

6.6.1 Objetivos

A. General

Validar la viabilidad económica del planeamiento estratégico, detectando riesgos que afecten la sostenibilidad y garantizando rentabilidad sostenida.

B. Específicos

Ver Tabla 43.

Tabla 43. *Objetivos específicos – Finanzas.*

	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar el margen EBITDA.	EBITDA	49.71 %	52.84 %	54.84 %
Aumentar el ROE.	ROE	12.27 %	16.71 %	21.71 %
Aumentar el ROA.	ROA	10.21 %	13.91 %	18.07 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.2 Datos, supuestos y políticas

A. Datos

- Se proyecta que el plan sea implementado desde el 01 de enero de 2026.
- El horizonte de evaluación del plan es de tres años.
- La tasa del impuesto a la renta es de 30 % acorde a información recogida (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2025).

- La depreciación anual de las inversiones se calculó con el método lineal, considerando una vida útil de 15 años.

B. Supuestos

- El tipo de cambio es de S/ 3.62 por dólar americano durante los 3 años (BCRP, 2025).
- La tasa de impuesto a la renta se mantendrá constante durante los años del plan.

C. Políticas

Durante el periodo del plan no se realizará repartición de dividendos para los accionistas.

6.6.3 Inversión

La inversión presupuestada en CAPEX es de S/ 41.16 millones en total. El desembolso escalonado sostiene la expansión de la infraestructura 4G/5G y eficiencia logística, alineado con estrategias de crecimiento sostenido. Para efectos del análisis financiero, se consolida en el año 2025.

6.6.4 Fuente de financiamiento

Se ejecutará mediante un préstamo bancario a largo plazo por S/ 8.23 millones, equivalente al 20 % del monto total invertido en CAPEX. El 80 % restante será asumido con capital de la empresa. El esquema optimiza liquidez operativa en telecomunicaciones (Ver Tabla 44).

Tabla 44. Plan de financiamiento de deuda (en millones de S/.).

Flujo de caja de deuda	2025	2026	2027	2028
Capital	8.23			
Cuota		-3.11	-3.11	-3.11
Interés		-0.53	-0.37	-0.19
Amortización		-2.57	-2.74	-2.92
Saldo de deuda		5.66	2.92	0.00
Beneficio tributario de intereses		0.16	0.11	0.06
Flujo de caja de deuda (capital + cuota + beneficio)	8.23	-2.95	-3.00	-3.05

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.5 Metodología

Se empleará el enfoque de flujos marginales para evaluar el impacto financiero del plan estratégico, contrastando los estados financieros proyectados sin intervención, fundados en

tendencias históricas, frente a aquellos que integran las iniciativas funcionales delineadas previamente.

A. COK (costo de oportunidad de capital)

Equivale a la tasa mínima requerida por inversionistas, ajustada al riesgo específico del proyecto en telecomunicaciones (Ver Tabla 45). Se determinó mediante el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*, modelo de valoración de activos financieros); para más detalles ver Anexo 2.

Fórmula:

$$COK = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

Tabla 45. *Determinación del COK.*

Tasa Libre de riesgo: bonos del tesoro USA a 10 años	Rf	4.24 %
Beta apalancado	B	0.45
Prima de Riesgo	(Rm-Rf)	4.23 %
Riesgo país: EMBIG Perú	Riesgo país	1.27 %
Costo de oportunidad de capital	COK	7.40 %

Nota: Elaboración propia (2026).

B. WACC (costo promedio ponderado de capital)

Constituye el costo promedio de financiamiento, integrando capital propio y deuda neta de impuestos (Ver Tabla 46). Los datos requeridos para el cálculo se encuentran a detalle en el Anexo 3.

El indicador establece la rentabilidad mínima exigida para proyectos de telecomunicaciones, garantizando creación de valor accionario al superar el costo compuesto del financiamiento. Para implementar el plan estratégico, las actividades estarán financiadas con un préstamo cuya tasa de interés está en el orden de 6.49 %⁴ a un plazo de 3 años.

Fórmula:

$$WACC = K_e \times (E / (D + E)) + K_d \times (D / (D + E))$$

⁴ La tasa de interés considera la tasa activa promedio del sistema bancario nacional para préstamos corporativos con plazo mayor a 360 días (BCRP, 2026a).

Tabla 46. Determinación del WACC.

Costo de patrimonio COK	Ke	7.40 %
Costo de deuda después de impuestos	Kd	4.54 %
Peso de patrimonio	E / (D + E)	80.00 %
Peso de deuda	D / (D + E)	20.00 %
Costo promedio ponderado de capital	WACC	6.83 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.6 Estado de resultados

Los estados de resultados proyectados comparan el escenario sin estrategia frente al escenario con estrategia. La información financiera que se usó en el análisis se encuentra con mayor detalle en los Anexos 4 y 5. Hay una mayor eficiencia operativa por inversiones en el escenario con estrategia, donde las EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) son superiores desde el 2026 hasta el 2028. El ratio de EBITDA/Ventas demuestra una ligera superioridad en los años 2027 y 2028 (Ver Tablas 47 y 48).

Tabla 47. Estado de resultados – sin estrategia (en millones de S/).

Actividad	2026	2027	2028
Ventas	357.75	442.18	523.76
Costos de ventas	-135.94	-168.03	-199.03
Margen de contribución	221.80	274.15	324.73
Gastos administrativos	-13.28	-11.16	-10.11
Gastos de ventas	-30.54	-32.06	-33.67
Depreciación	-0.05	-0.16	-0.27
Utilidad operativa	177.93	230.77	280.69
Ingresos y gastos financieros	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	177.93	230.77	280.69
Impuesto a la renta	-53.38	-69.23	-84.21
Utilidad neta	124.55	161.54	196.48
EBITDA	177.98	230.93	280.96
EBITDA/Ventas	49.75 %	52.23 %	53.64 %

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 48. *Estado de resultados – con estrategia (en millones de S/).*

Actividad	2026	2027	2028
Ventas	370.15	474.62	593.11
Costos de ventas	-140.66	-175.61	-207.59
Margen de contribución	229.49	299.01	385.52
Gastos administrativos	-17.72	-19.76	-25.88
Gastos de ventas	-27.76	-28.48	-34.40
Depreciación	-0.77	-1.67	-1.98
Utilidad operativa	183.24	249.10	323.26
Ingresos y gastos financieros	-0.53	-0.37	-0.19
Utilidad antes de impuestos	182.71	248.73	323.07
Impuesto a la renta	-54.81	-74.62	-96.92
Utilidad neta	127.90	174.11	226.15
EBITDA	184.01	250.77	325.24
EBITDA/Ventas	49.71 %	52.84 %	54.84 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.7 Flujo de caja

Los flujos de caja proyectados sirven para realizar un contraste entre los dos escenarios (Ver Tablas 49 y 50).

Tabla 49. *Flujo de caja proyectado – sin estrategia (en millones de S/).*

	2025	2026	2027	2028
Ingresos				
Ventas	-	357.75	442.18	523.76
Egresos				
Inversión	-2.40	-	-	-
- Capital de trabajo	-	-	-	-
Costo de ventas	-	-135.94	-168.03	-199.03
Gastos de administración	-	-13.28	-11.16	-10.11
Gastos de ventas	-	-30.54	-32.06	-33.67
Impuesto a la renta	-	-53.38	-69.23	-84.21
Flujo de caja económico	-2.40	124.61	161.7	196.74
Flujo de caja financiero	-2.40	124.61	161.7	196.74

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 50. Flujo de caja proyectado – con estrategia (en millones de S/.).

	2025	2026	2027	2028
Ingresos				
Ventas	-	370.15	474.62	593.11
Egresos				
Inversión	-41.16	-	-	-
- Capital de trabajo	-	-	-	-
Costo de ventas	-	-140.66	-175.61	-207.59
Gastos de administración	-	-17.72	-19.76	-25.88
Gastos de ventas	-	-27.76	-28.48	-34.40
Impuesto a la renta	-	-54.81	-74.62	-96.92
Flujo de caja económico	-41.16	129.20	176.15	228.32
Financiamiento neto				
- Préstamo	8.23	-	-	-
- Amortización de capital	-	-2.57	-2.74	-2.92
- Intereses y otros	-	-0.53	-0.37	-0.19
- Ahorro fiscal	-	0.16	0.11	0.06
Flujo de caja financiero	8.23	126.26	173.15	225.27

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.8 Flujo de caja incremental, TIR y VAN

El flujo de caja incremental proyectado se obtiene restando los flujos del escenario sin estrategia a los del escenario con estrategia, con lo que se observa el impacto neto de la implementación estratégica. Dado que los valores de los dos VAN son positivos y se estimaron descontando a WACC y COK, respectivamente, la estrategia propuesta genera valor tanto a nivel del negocio (económico) como para el accionista (financiero). Además, las TIR económica y financiera superan al WACC y al COK, lo que refuerza la viabilidad del plan (Ver Tablas 51 y 52).

Tabla 51. *Flujo de caja incremental proyectado (en millones de S/.).*

	2025	2026	2027	2028
Ingresos				
Ventas	-	12.40	32.44	69.35
Egresos				
Inversión	-38.76	-	-	-
- Capital de trabajo	-	-	-	-
Costo de ventas	-	-4.72	-7.58	-8.56
Gastos de administración	-	-4.44	-8.60	-15.77
Gastos de ventas	-	2.78	3.58	-0.73
Impuesto a la renta	-	-1.43	-5.39	-12.71
Flujo de caja económico	-38.76	4.59	14.45	31.58
Financiamiento neto				
- Préstamo	8.23	-	-	-
- Amortización de capital	-	-2.57	-2.74	-2.92
- Intereses y otros	-	-0.53	-0.37	-0.19
- Ahorro fiscal	-	0.16	0.11	0.06
Flujo de caja financiero	-30.53	1.65	11.45	28.53

Nota: Elaboración propia (2026).

Tabla 52. *Estimación de la TIR y el VAN (en millones de S/.).*

	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico	-38.76	4.59	14.45	31.58
Flujo de caja financiero	-30.53	1.65	11.45	28.53
TIR económico	11.22 %			
VAN económico	4.1			
TIR financiero	12.53 %			
VAN financiero	4.0			

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.9 ROE y ROA

Los indicadores de ROE (Return on Equity o retorno sobre el patrimonio neto) anuales: 12.27 % exhiben una rentabilidad sobre el patrimonio que son superiores a los de la industria de telecomunicaciones en el Perú (OSIPTEL, 2024b). Los indicadores ROA (Return On Assets, retorno sobre activos) reflejan una eficiencia progresiva en la utilización de activos para generar ganancias, superior al promedio telecomunicaciones de 8-12% (OSIPTEL, 2025a) (Ver Tabla 53).

Tabla 53. *Estimación del ROE y ROA (en millones de S/).*

Resultados	2025	2026	2027	2028
Resultados netos		127.84	174.07	226.13
Patrimonio	1 041.77			
Activos	1 251.68			
ROE		12.27 %	16.71 %	21.71 %
ROA		10.21 %	13.91 %	18.07 %

Nota: Elaboración propia (2026).

6.6.10 Sensibilidad.

Los resultados evidencian que el VAN es altamente sensible al nivel de suscriptores. En particular, con 80 % y 90 %, el VAN económico y financiero resultan negativos, lo que indica que el proyecto no alcanza el umbral de creación de valor bajo caídas en el nivel de suscriptores. A partir de los valores obtenidos, se estima que el proyecto alcanza su punto de equilibrio en aproximadamente el 90.4 % del nivel objetivo (aproximadamente 442 800), punto a partir del cual el VAN económico se aproxima a cero. En consecuencia, por encima de ese nivel el proyecto crea valor (VAN positivo), mientras que por debajo lo destruye (VAN negativo). Al alcanzar el 100 %, el proyecto muestra una creación de valor clara, con VAN económico y financiero positivos, y dicha creación de valor se incrementa conforme el nivel de suscriptores supera el objetivo (110 % y 120 %) (Ver Tabla 54).

Tabla 54. *Análisis de sensibilidad del VAN (en millones de S/).*

	Número de suscriptores				
	80 %	90 %	100 %	110 %	120 %
	391 680	440 640	489 600	538 560	587 520
VAN económico	-4.5	-0.2	4.1	8.4	12.7
TIR económica	1.75 %	6.62 %	11.22 %	15.59 %	19.75 %
VAN financiero	-4.5	-0.3	4.0	8.2	12.4
TIR financiera	1.18 %	7.04 %	12.53 %	17.71 %	22.62 %

Nota: Elaboración propia (2026).

CONCLUSIONES

1. La segmentación precisa de teletrabajadores y familias digitales, junto con un posicionamiento centrado en la promesa de «internet que no falla en momentos clave», permite focalizar los esfuerzos comerciales en segmentos con alta sensibilidad a la calidad de la conectividad. Asimismo, el diseño coherente del marketing mix y la asignación progresiva del presupuesto refuerzan la viabilidad del plan, al equilibrar competitividad comercial, rentabilidad y construcción de marca en un entorno altamente competitivo.
2. La eficiencia operativa y la calidad de servicio constituyen pilares fundamentales para sostener la propuesta de valor definida por el área comercial. El establecimiento de un mapa de procesos claro, junto con acciones orientadas a la estandarización, automatización y mantenimiento preventivo-predictivo, contribuye a mejorar el margen operativo y reducir costos unitarios. De igual manera, la expansión planificada de la infraestructura de fibra óptica y redes 4G/5G, combinada con esquemas de compartición de infraestructura, permite alcanzar mayores niveles de cobertura con una utilización más eficiente del capital, asegurando el cumplimiento de SLA exigentes y la satisfacción del cliente.
3. El progreso en los indicadores de digitalización, estandarización de aplicaciones y alianzas tecnológicas refleja una visión del área no solo como soporte operativo, sino como fuente de innovación, eficiencia y diferenciación competitiva, alineada con las tendencias de transformación digital del sector.
4. Los objetivos y acciones planteados en capacitación, certificación, bienestar, retención y cultura de servicio fortalecen las competencias técnicas y actitudinales del personal, contribuyendo directamente a la calidad del servicio, la innovación y la sostenibilidad organizacional. El crecimiento progresivo del presupuesto de recursos humanos es consistente con la necesidad de acompañar la expansión operativa y tecnológica de la empresa.
5. El compromiso de Etelnet Perú con una gestión ética, transparente y sostenible se alinea con los intereses de sus principales *stakeholders*, contribuyendo tanto a la reducción de riesgos reputacionales y regulatorios como a la generación de valor compartido para accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, el Estado y el medio ambiente.

6. El plan estratégico es financieramente viable y generador de valor. La inversión escalonada en CAPEX, el apalancamiento eficiente y la mejora operativa que impulsan el EBITDA, ROE y ROA consolidan la rentabilidad y sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) que integre indicadores financieros, comerciales, operativos, tecnológicos, de capital humano y de sostenibilidad. Este instrumento permitirá monitorear el avance de los objetivos estratégicos, identificar desviaciones oportunamente y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, asegurando la coherencia entre la estrategia formulada y la ejecución operativa.
2. Incorporar herramientas de *business intelligence* y análisis predictivo. Ello permitirá anticipar patrones de consumo, optimizar la propuesta de valor por segmento y mejorar la retención de clientes, especialmente en aquellos con mayor sensibilidad a la calidad del servicio y a los niveles de disponibilidad de la red.
3. Implementar metodologías como *Lean Management* y *Six Sigma*, orientadas a la reducción de desperdicios, la estandarización de procesos y la mejora sostenida de los niveles de servicio. Se sugiere priorizar la interoperabilidad y la escalabilidad de la infraestructura tecnológica, de modo que la expansión de la red pueda acompañar el crecimiento de la demanda sin generar ineficiencias en el uso del capital.
4. Aumentar las inversiones en ciberseguridad, gestión de datos y automatización de procesos críticos, considerando el rol cada vez más central de la información y la conectividad en la competitividad del sector de telecomunicaciones.
5. La articulación de los programas de recursos humanos con sistemas de evaluación del desempeño e incentivos permitirá fortalecer la retención del personal clave, reducir la rotación y asegurar la disponibilidad de competencias críticas para la operación y la innovación. Se sugiere promover un liderazgo transformacional, orientado a la cultura de servicio, la mejora continua y la adaptación al cambio.
6. Profundizar en la integración de las acciones de RSC con la estrategia corporativa. La elaboración periódica de reportes de sostenibilidad, alineados con estándares internacionales, contribuirá a fortalecer la transparencia, la reputación corporativa y la confianza de los principales *stakeholders*.
7. Controlar los costos operativos y optimizar el CAPEX, reforzar el seguimiento de indicadores de rentabilidad (EBITDA, ROE y ROA) y actualizar periódicamente los

supuestos macroeconómicos, a fin de mitigar riesgos y asegurar la sostenibilidad del valor generado por la estrategia.

REFERENCIAS

- Ansoff, H I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Aranibar, M. (10 de julio de 2024). *El mercado de telecomunicaciones en Perú está experimentando una transformación significativa con nuevas inversiones y regulaciones que buscan mejorar la infraestructura y reducir la brecha digital*. <https://aptcp Peru.org/2024/07/10/analisis-del-mercado-de-telecomunicaciones-en-peru-perspectivas-2024-2032/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (7 de agosto, 2025). Expectativas macroeconómicas, Inflación, Cuentas del Banco Central de Reserva del Perú, Tasas de interés y tipo de cambio. *Nota semanal* N°27-2025. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2025/ns-27-2025.pdf>
- BCRP. (2026a). *Activas – Préstamos a 360 días – Corporativos*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN07804NM/html>
- BCRP. (2026b). *Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- BCRP. (2026c). *Spread – EMBIG Perú (PBS)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>
- BCRP. (2026d). Actividad económica, diciembre 2025. *Notas de Estudios del BCRP*, No. 14. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2026/nota-de-estudios-14-2026.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage* Pearson Educación.
- Carreto, M, Mariscal, A., Gómez, J. & Flores, A. (2022). *3A02 Consultoría para la Competitividad*. [Proyectos de Aplicación Profesional, ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara.
- Cesim Connect. (2025). *Cuenta de resultados del grupo*. <https://sim.cesim.com/ul/Home?sim=lc>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (agosto, 2024). Crisis de representatividad política. https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/r46_2024
- CEPLAN. (septiembre, 2025). *Crecimiento de la conectividad 5G*. https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/ts_10_mtc

- Compañía Peruana de Estudios y Opinión Pública [CPI]. (2025). *Perú: Población 2025*.
<https://goo.su/oS4Bl>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3a ed. Pearson Education.
- Damodaran, A. (2025). *Damodaran Online*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, Fred & David, Forest (2017). *Conceptos y procesos de la administración estratégica*. Pearson Educación.
- Decreto Supremo N° 013-93-TCC. Ley de Telecomunicaciones. (28 de abril de 1993).
 Actualizado al: 26/02/2015.
http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_892.pdf
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning.
- Guinea Mobile. (30 de julio de 2022). *6G: ¿Qué es, ¿cómo funciona y cuándo se lanzará?*
<https://guinea.pe/blog/que-es-6g/>
- Haro, J. (2024). El reto de la sostenibilidad del sector de telecomunicaciones en México.
Boletín Económico de ICE 3173, 81-93.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Informes de Expertos. (2025). *Estudio del Mercado de Telecomunicaciones en Perú*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-telecomunicaciones-en-peru>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2025). El 58,4% de los hogares del país tienen acceso a Internet. *Nota de Prensa*, 26 de marzo.
<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1133448-el-58-4-de-los-hogares-del-pais-tiene-acceso-a-internet>
- International Standard Organization [ISO]. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection, Information security management systems, Requirements*. <https://www.iso.org/es/norma/27001>
- Ishikawa, K. (1984). *Práctica de los círculos de control de calidad*. Tecnologías de Gerencia y Producción, S.A.
- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., & Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2023). *Un viaje desde el pasado hacia el futuro de las telecomunicaciones en el Perú*. <https://goo.su/3eYLZFX>

- MTC. (25 de enero, 2025). MTC impulsa la conectividad digital con nueva propuesta para el cobro del canon satelital. *Nota de Prensa*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/1097425-mtc-impulsa-la-conectividad-digital-con-nueva-propuesta-para-el-cobro-del-canon-satelital>
- Mordor Intelligence. (2025) *Análisis del tamaño y la cuota de mercado de los operadores de redes móviles (MNO) de telecomunicaciones en Perú: tendencias de crecimiento y pronóstico (2026-2031)*. <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/peru-telecom-market>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2023). *Rumbo y Futuro del Sector Telecomunicaciones en el Perú*. <https://goo.su/LSSXg>
- OSIPTEL. (2024a). *El Boom de las Telecomunicaciones*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6722496/5833858-el-boom-de-las-telecomunicaciones-2024.pdf?v=1722533900>
- OSIPTEL. (2024b). *Informe N° 00025-DPRC/2024*. <https://www.osiptel.gob.pe/media/0kfejoy2/informe025-dprc-2024.pdf>
- OSIPTEL. (2025a). Memoria 2024. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/handle/20.500.12630/967>
- OSIPTEL. (21 de julio, 2025b). Osiptel: Perú superaría los 5.1 millones de conexiones de internet fijo en el 2026. *Nota de Prensa No 71-2025*. <https://goo.su/AIK9SC>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2023). *Compendio impuesto a la renta ejercicio 2021*. <https://iat.sunat.gob.pe/sites/default/files/documentos/2023/08/archivos/cir02.pdf>
- Telesemana. (2025). *Informe estratégico: Telecomunicaciones en Perú 2025*. <https://www.telesemana.com/blog/2025/10/24/informe-estrategico-telecomunicaciones-en-peru-2025/>
- Trout, J., & Ries, A. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*.
Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Cálculo del Beta.

Descripción	Variable	Fuente/fórmula	Valor
Beta desapalancado - telecomunicaciones	β_u	Damodaran	0.38
Tasa impositiva	t		30 %
Deuda entre patrimonio	D/E		0.25
Beta apalancado		$\beta_l = \beta_u \times (1 + (1 - t) \times \frac{D}{E})$	0.45

Nota: Elaboración propia; basado en los estados financieros proyectados y Damoradan.com.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html.

Anexo 2. Cálculo del COK.

Descripción	Variable	Fuente/fórmula	Valor
Beta apalancado	β_l		0.45
Tasa libre de riesgo	Rf		4.24 %
Prima de mercado	(Rm-Rf)	Damodaran	4.23 %
Costo de patrimonio sin riesgo país	COK'	$COK' = rf + \beta \times (rm - rf)$	6.13 %
Riesgo país	R país	BCRP (EMBIG Perú)	1.27 %
Costo de patrimonio con riesgo país	COK	$COK = COK' + R \text{ país}$	7.40 %

Nota: Elaboración propia sobre la base de estados financieros proyectados y Damoradan.com.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
<https://aswathdamodaran.blogspot.com/2026/01/data-update-2-for-2026-equities-get.html>
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>

Anexo 3. Cuadro de datos para el análisis del WACC.

Descripción	Variable	Valor
Costo de patrimonio	Ke	7.40 %
Costo de deuda	Rd	6.49 %
Tasa impositiva	t	30 %
Costo de deuda, después de impuestos	Kd	4.54 %
Peso de patrimonio	E/(E+D)	0.80
Peso de deuda	D/(E+D)	0.20
Costo de capital promedio	WACC	6.83 %

Anexo 4. Información financiera en el escenario sin estrategia (en millones de S/.).

Información financiera	2025	2026	2027	2028
Clientes	364 000	473 200	567 840	653 016
Δ% Clientes		30 %	20 %	15 %
Tarifa	734.00	756.02	778.70	802.06
Δ% Tarifa	3 %	3 %	3 %	3 %
% Costo de ventas	S/ 734.03	S/ 756.05	S/ 778.73	S/ 802.09
Marketing		30.54	32.06	33.67
Tecnología		1.07	1.39	1.80
RRHH		12.21	9.77	8.30
RSC		-	-	-
CAPEX		0.80	0.80	0.80
CAPEX acumulado		0.80	1.60	1.60
% Impuestos		30 %	30 %	30 %
% Depreciación		6.67 %	6.67 %	6.67 %
Depreciación acumulada		0.05	0.16	0.27

Anexo 5. Información financiera en el escenario con estrategia (en millones de S/.).

Información financiera	2025	2026	2027	2028
Clientes	364 000	489 600	609 503	739 480
Δ% Clientes		35 %	24 %	21 %
Tarifa	734.00	756.02	778.70	802.06
Δ% Tarifa		3 %	3 %	3 %
% Costo de ventas		38.00 %	37.00 %	35.00 %
Marketing		27.76	28.48	34.40
Tecnología		0.89	0.94	1.05
RRHH		16.28	17.97	23.16
RSC		0.55	0.85	1.67
CAPEX		11.50	13.54	16.12
CAPEX acumulado		11.50	25.04	29.66
% Impuestos		30 %	30 %	30 %
% Depreciación		6.67 %	6.67 %	6.67 %
Depreciación acumulada		0.77	1.67	1.98
% Tasa deuda a largo plazo		7.5 %	7.5 %	7.5 %

Nota. Elaboración propia (2026).

Anexo 6. *Estimación de TIR y VAN con valor terminal de compañía (en millones de S/.).*

	2026	2027	2028
Flujo de caja económico	-38.76	4.59	14.45
Flujo de caja financiero	-30.53	1.65	11.45
TIR económica	11.22 %		
VAN económico	4.0 millones		
TIR financiera	12.53%		
VAN financiero	4.1 millones		

Nota. Elaboración propia (2026).

NOTAS BIOGRÁFICAS DE LOS AUTORES

Lady Anacleto

Es Médica Veterinaria Zootecnista titulada por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con Maestría en Nutrición Animal por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área técnico-comercial del sector pecuario, con énfasis en nutrición animal, ingredientes para alimentos balanceados y gestión comercial. Actualmente se desempeña como Gerente de Ventas en Adisseo, donde lidera estrategias orientadas al crecimiento sostenido, la expansión de mercado y el fortalecimiento de relaciones técnicas y comerciales, integrando el conocimiento científico con la gestión empresarial para la toma de decisiones.

Pablo Farfán

Es Ingeniero Economista con MBA y más de 7 años de experiencia liderando proyectos estratégicos en el ámbito comercial. Se especializa en planificación estratégica, desarrollo de modelos de negocio, gestión de proyectos y análisis de mercados, costos y rentabilidad. Se desempeña como Gerente Comercial en Cisge S.A.C., liderando iniciativas de crecimiento y mejoras en procesos de cobranza y sistemas de gestión; previamente trabajó en FEMSA Logística y en CEPLAN. Complementa su perfil con un Executive MBA en la Universidad del Pacífico (2023-2025) y formación en planeamiento estratégico, finanzas y *supply chain*.

Erick Julián

Es Ingeniero Mecatrónico colegiado por la Universidad Nacional de Ingeniería, con especialización en Gestión de Proyectos (UNI y USIL). Cuenta con más de 10 años de experiencia en los sectores industrial y aeronáutico, liderando proyectos de inversión y la operación de sistemas electromecánicos y procesos automatizados. Actualmente es responsable de la operación de la Planta Central de Agua Helada de 14.7 MW que abastece el sistema HVAC del nuevo Terminal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Eduardo Santillán

Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Lima, con más de 10 años de experiencia en Planeamiento Financiero y Supply Chain en el sector Oil, Gas & Energy. Cuenta con dominio avanzado en modelación financiera, análisis de escenarios, *reporting* y presentaciones para la alta dirección, además de experiencia en optimización de costos y soporte a decisiones

estratégicas. Actualmente se desempeña como Sr. Financial Planning Analyst en Pluspetrol, liderando presupuesto anual, controles de gestión y evaluaciones de proyectos. Complementa su perfil con estudios de postgrado en Business Analytics Program de The Wharton School y diplomados en finanzas, modelación financiera y *supply chain*.