



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA OMNISAT 2020-2022”

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

Presentado por

**Sr. José Ricardo Chero del Rosario
Sra. Mary Imelda Ferrel Zeballos
Sr. Eduardo Enrique Rivera Mori
Sr. José Rupay Quispe**

Asesor: Profesor Roberto Paiva

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Lima, mayo de 2021

Dedicatorias

A mis padres, compañeros y profesores que me
han dado el soporte para conseguir este logro.

José Chero

A mi hijo, mis padres, hermanos y todos los seres
queridos que han sido y serán mi soporte en cada
paso que doy. Los amo.

Mary Ferrel

A mi hermana Ana María, por ser el motor y el
soporte en el desarrollo de esta maestría. A mis
hijos, mi esposa y mis padres, por su incondicional
apoyo en todo momento. Mi gran amor a todos
ellos.

Eduardo Rivera

A mis padres, a quienes quiero mucho y me
apoyan siempre.

José Rupay

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Roberto Paiva, por su constante orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

En los últimos años, la televisión por cable ha pasado a ser un servicio básico, con mayor crecimiento en las zonas rurales, donde la oferta de servicios de entretenimiento son limitados por la difícil accesibilidad a la zona geográfica. Es así que OMNISAT Cable Televisión se ha constituido en un ícono de entretenimiento en los distritos de Tambogrande y Las Lomas, provincia de Piura, departamento de Piura, con una red de más de 180 km de fibra óptica desplegada en esta zona, una grilla de más de 80 canales, entre analógicos y digitales, y con 15 años de experiencia en el rubro de telecomunicaciones, cuenta con una plataforma digital para desarrollar distintos servicios. Además, posee el 70% de participación del mercado que utiliza el servicio de cable, y el 16% de cobertura sobre el mercado que cuenta con un televisor.

El servicio está orientado a la zona rural y urbana, siendo la variable costo determinante para la contratación del servicio, esto se convierte en una barrera de entrada hacia los principales competidores. Además, los contenidos, las producciones y los espacios noticiosos locales son valorados por el consumidor, constituyéndose en una fortaleza para la empresa.

Debido a que el internet es un servicio fundamental en la actualidad, se convierte en una oportunidad a implementar. OMNISAT es el líder del mercado en los distritos de Tambogrande y Las Lomas con su servicio de televisión por cable y ha generado una relación positiva con la población al punto en que la marca absorbe al servicio siendo fuertemente reconocida. Sin embargo, los avances tecnológicos como el *streaming* y la necesidad de acceder a distintas plataformas e información global, hacen necesaria la integración del internet como parte del paquete ofrecido por la empresa. Es por ello que se plantea el desafío de la implementación de un nuevo servicio, el mejoramiento de la plataforma actual de entretenimiento y la expansión de las redes a zonas que no tienen cobertura; actualmente, estas representan un 16% del mercado de estos distritos, planteándose ingresar a 16 centros poblados, los que se encuentran muy cerca de las redes actuales.

En el presente trabajo se formulan estrategias con el objetivo de generar valor en la empresa, para ello, se han empleado distintas herramientas para el análisis de OMNISAT y su entorno, con lo cual se plantean planes funcionales alineados a la visión, misión, valores, objetivos estratégicos de la empresa y siendo responsables socialmente. En tiempos de pandemia, el entretenimiento en casa y el internet juegan un papel muy importante en la vida de los habitantes de estos pueblos que encuentran en estos servicios sus mayores aliados.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos... ..	xii
Capítulo I. Introducción	1
1 Descripción de la empresa.....	1
1.1 Estructura de la organización.....	1
2. Identificación del problema	2
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1 Análisis del macroentorno.....	4
1.1 Entorno político y legal	4
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social... ..	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	6
1.7 Conclusiones de macroentorno	6
2. Análisis del microentorno.....	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector	7
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	7
2.2.1 Poder de negociación con los proveedores (ALTO)	7
2.2.2 Poder de negociación con los clientes (BAJA).....	8
2.2.3 Rivalidad de competidores (ALTO).....	8
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes (BAJA).....	9
2.2.5 Productos sustitutos (ALTO).....	9
2.2.6 Conclusiones del microentorno.....	10
Capítulo III. Análisis interno de la organización	11
1. Modelo de negocio.....	11
2. Resultados contables financieros	12
3. Estructura organizacional y recursos humanos	13
4. <i>Marketing</i>	14
5. Operaciones.....	15

6. Cadena de valor	15
7. Análisis VRIO.....	17
Capítulo IV. Investigación de mercado	19
1. La oportunidad	19
2. El núcleo de la oportunidad.....	20
3. Identificación de segmentos y metas.....	20
4. Oportunidad para OMNISAT	21
5. Evaluación del atractivo de la oportunidad	21
6. Evaluación de “ir o no ir”	22
Capítulo V. Planeamiento estratégico	23
1. Visión.....	23
2. Misión.....	23
3. Valores.....	23
4. Objetivos estratégicos	23
5. Matriz FODA.....	24
6. FODA cruzado	25
7. Matriz de estrategias y objetivos estratégicos (OE)	26
8. Matriz de alineamiento estratégico	26
9. Matriz de acciones para la ejecución de los planes	28
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>.....	29
1. Objetivo general.....	29
2. Objetivos específicos	29
2.1 Ingreso a los nuevos caseríos en el distrito de Tambogrande	29
2.2 Posicionamiento de la marca con la implementación del servicio de internet.....	30
2.3 Estructurar un plan de seguimiento y satisfacción al cliente	30
3. Indicadores.....	31
4. Las 8 P del <i>marketing</i> del servicio	32
Capítulo VII. Plan de operaciones	35
1. Objetivo general.....	35
2. Objetivos específicos	35
2.1 Adecuación de la infraestructura para incrementar el servicio de internet	35

2.2 Implementación del área de ventas	36
2.3 Ajuste de los procesos críticos	37
3. Indicadores	38
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	40
1. Objetivo general	40
2. Objetivos específicos	40
2.1 Contratación de personal en las nuevas plazas	40
2.2 Plan de capacitación al personal nuevo y actual	40
2.3 Plan de desarrollo de competencias para puestos de liderazgo	41
3. Indicadores	42
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial	43
1. Objetivo general	43
2. Objetivos específicos	43
2.1 Reutilización de materiales en desuso	43
2.2 Gestión de residuos y manejo de desperdicios	44
2.3 Mejorar el contenido del canal local	44
3. Indicadores	45
Capítulo X. Plan de contingencia	46
1. Objetivo general	46
2. Objetivos específicos	46
2.1 Evitar los contagios del COVID-19 del personal de la empresa	46
2.2 Contar con respaldo financiero para enfrentar la recesión por la pandemia	47
2.3 Estructurar los proyectos de crecimiento ante oportunidades que desate la pandemia	47
3. Preparación de escenarios ante el desarrollo de la pandemia	47
3.1 Escenario optimista	47
3.2 Escenario moderado	48
3.3 Escenario pesimista	49
Capítulo XI. Plan financiero	50
1. Objetivo general	50
2. Objetivos específicos	50
2.1 Incrementar la utilidad de forma sostenida hacia el año 2022	50

2.2 Conseguir financiamiento para el plan de expansión	50
2.3 Mejorar el ratio de endeudamiento	50
2.4 Sostener el crecimiento en ventas con eficiencia operativa.....	51
3. Indicadores.....	51
4. Escenarios financieros con contingencia	52
4.1 Escenario optimista	52
4.2 Escenario pesimista	53
Conclusiones y recomendaciones	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	60
Notas biográficas...	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de cantidad de abonados año 2017	3
Tabla 2.	Resumen de factores políticos y legal	4
Tabla 3.	Resumen de factores económicos	4
Tabla 4.	Resumen de factores sociales.....	5
Tabla 5.	Resumen de factores tecnológicos	5
Tabla 6.	Resumen de factores ecológicos	6
Tabla 7.	Resumen de factores globales	6
Tabla 8.	Análisis del poder de negociación de los proveedores	7
Tabla 9.	Análisis del poder de negociación de los clientes	8
Tabla 10.	Análisis de la rivalidad de los competidores.....	8
Tabla 11.	Análisis de la amenaza de nuevos entrantes	9
Tabla 12.	Análisis de la amenaza de productos sustitutos	10
Tabla 13.	Evaluación de la industria con las 5 Fuerzas de Porter	10
Tabla 14.	Modelo CANVAS OMNISAT.....	11
Tabla 15.	Matriz VRIO de OMNISAT	17
Tabla 16.	Caseríos de Tambogrande y Las Lomas.....	20
Tabla 17.	Evaluación de ir o no ir.....	22
Tabla 18.	Matriz FODA de OMNISAT	24
Tabla 19.	FODA cruzado de OMNISAT	25
Tabla 20.	Matriz de objetivos estratégicos y estrategias.....	26
Tabla 21.	Matriz de alineamiento estratégico OMNISAT	27
Tabla 22.	Matriz de acciones.....	28
Tabla 23.	Caseríos de Tambogrande.....	29
Tabla 24.	Presupuesto estimado, ingreso a nuevos caseríos, por única vez	30
Tabla 25.	Presupuesto estimado, satisfacción al cliente	31
Tabla 26.	Presupuesto estimado, adecuación de infraestructura	36
Tabla 27.	Presupuesto estimado, implementación de materiales de cabecera.....	36
Tabla 28.	Presupuesto estimado, implementación de ventas	36
Tabla 29.	Presupuesto contratación de nuevas plazas.....	40
Tabla 30.	Presupuesto plan de capacitación.....	41
Tabla 31.	Presupuesto para el desarrollo de competencias	41
Tabla 32.	Presupuesto estimado, reutilización de carretes de cables (por año).....	44
Tabla 33.	Código de colores.....	44
Tabla 34.	Presupuesto estimado de implementación de protocolo, costo mensual	47

Tabla 35.	Ratios financieros.....	51
Tabla 36.	Ratios financieros - escenario optimista	52
Tabla 37.	Ratios financieros - escenario pesimista.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de OMNISAT	2
Gráfico 2.	Resultado de OMNISAT, 2016-2018.....	12
Gráfico 3.	Ventas de OMNISAT 2016-2018, en nuevos soles.....	12
Gráfico 4.	Cadena de valor - OMNISAT	15
Gráfico 5.	Marco de trabajo del análisis de mercado.....	19
Gráfico 6.	Mapa de zona de influencia	32
Gráfico 7.	Escenario optimista	48
Gráfico 8.	Escenario moderado	48
Gráfico 9.	Escenario pesimista	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Comparación entre competidores	61
Anexo 2.	Caseríos con potencial de ingreso	62
Anexo 3.	Información estadística de uso de televisión por cable	63
Anexo 4.	Formato de encuesta	65
Anexo 5.	Diagrama de cabecera de red	66
Anexo 6.	Perfiles de nuevos puestos de trabajo	67
Anexo 7.	Estado de situación financiera.....	69
Anexo 8.	Estado de ganancias y pérdidas.....	70
Anexo 9.	Condiciones de financiamiento	71
Anexo 10.	Estado de situación financiera – escenario optimista	72
Anexo 11.	Estado de ganancias y pérdidas – escenario optimista	73
Anexo 12.	Estado de situación financiera – escenario pesimista	74
Anexo 13.	Estado de ganancias y pérdidas – escenario pesimista	75
Anexo 14.	Flujo de caja	76

Capítulo I. Introducción

La televisión por cable es un servicio de telecomunicaciones, el cual se encarga de la distribución y entrega de contenidos de audio y video a través de tecnologías tales como el cable coaxial, fibra óptica u otros dispositivos. La fuente de ingresos principal del servicio son los aportes de los clientes con determinada frecuencia, en función a la oferta, en términos de diversidad de programación, calidad de señal y cobertura. En la cadena de valor de la televisión por cable resalta en un primer eslabón los generadores de contenido, quienes producen películas o series, en un segundo eslabón se encuentran los canales de televisión, quienes adquieren contenido producido, y en un tercer nivel se ubican los operadores de televisión por cable, quienes adquieren canales para incluirlos en sus paquetes de programación, los cuales pueden ser clasificados como ofertas básicas a *premium* con más canales y menor publicidad (Barriga 2014).

1 Descripción de la empresa

OMNISAT es una empresa dedicada a brindar el servicio de televisión por cable en los distritos de Tambogrande y Las Lomas, del departamento de Piura, esta empresa cuenta con un 30% de participación de mercado de la zona, conseguidos en sus más de 15 años de existencia.

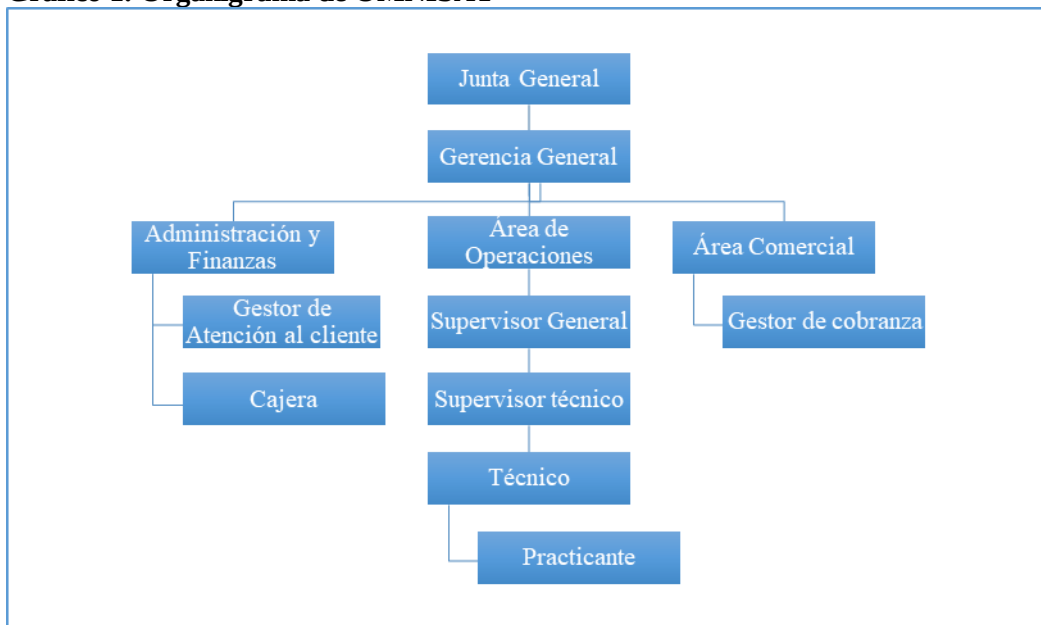
La empresa inició operaciones en octubre del 2004 con una parrilla de 15 canales entre nacionales y extranjeros, en el distrito de Tambogrande y posteriormente se expande hacia el distrito de Las Lomas; conocedores de la revolución tecnológica, la empresa fue evolucionando desde la era coaxial hasta el híbrido de fibra coaxial (HFC), ahora cuenta con una red de fibra óptica y coaxial con 80 canales de televisión analógicos y 8 digitales.

En la actualidad, OMNISAT cuenta con una posición privilegiada frente a sus principales competidores, como Telefónica y Claro, por haber desarrollado una sólida infraestructura orientada a la zona rural y al haber atraído al público de la zona, quienes se identifican emocionalmente con la marca.

1.1 Estructura de la organización

La empresa OMNISAT cuenta con una organización que ha ido creciendo durante sus 15 años de gestión. Actualmente tiene 3 pilares: las áreas de Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial, dichas áreas han ido adaptándose a los cambios producto del crecimiento. Respecto de las principales funciones, se detallan en el gráfico 1.

Gráfico 1. Organigrama de OMNISAT



Fuente: Elaboración propia 2019.

Junta General

Conformada por los socios inversionistas, son los interesados en que el capital invertido tenga un retorno beneficioso. Se convoca cada año para informarse acerca del rendimiento de la empresa.

Gerente General

Es el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa.

Administración y finanzas

Área responsable de gestionar, administrar y desarrollar el equipo de trabajo.

Área de Operaciones

Es la encargada de ejecutar las actividades relacionadas con el soporte y continuidad del negocio.

Área Comercial

Es la encargada de gestionar nuevas instalaciones, cobranza y recuperación de la cartera de clientes.

2. Identificación del problema

Durante el año 2017, se reportó una disminución progresiva de clientes, manifestándose en cortes de servicio. Entre los motivos, se deduce que el fenómeno El Niño costero impactó económica y socialmente a la población de Tambogrande y Las Lomas.

Tabla 1. Evolución de cantidad de abonados año 2017

Mes	Abonados cortados	Instalación	Reposición	Recuperación	N+Rp+Rc	Abonados acumulados
Enero	224	35	227	20	282	4626
Febrero	173	23	126	46	195	4648
Marzo	354	20	110	50	180	4474
Abril	314	33	245	37	315	4475
Mayo	493	22	222	44	288	4270
Junio	272	25	145	72	242	4240
Julio	324	25	194	73	292	4208
Agosto	257	24	167	101	292	4243
Septiembre	174	38	117	79	234	4303
Octubre	218	47	146	70	263	4348
Noviembre	279	56	216	112	384	4453
Diciembre	200	64	150	103	317	4570
Total	3282	412	2065	807	3284	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Sin embargo, el avance tecnológico y la digitalización global hace presagiar el destino de la televisión por cable: hoy en día, el internet y los sistemas *over the top*¹ (OTT) están representando una amenaza, ya que existe gran cantidad de canales digitales que no utilizan redes privadas sino *streaming*² para realizar sus transmisiones, lo que deja a OMNISAT sin plataforma para poder ofrecer sus servicios, y en una posición de incertidumbre, por lo que es necesario analizar la situación actual y de la industria, para formular las estrategias que deberá implementar para generar valor y continuar ofreciendo el servicio y posicionando la marca, que ha calado en la memoria de los clientes de la zona rural de Tambogrande y Las Lomas.

¹ Un servicio *over the top* consiste en la transmisión de audio, vídeo y otros contenidos a través de internet.

² *Streaming* es la distribución digital de contenido multimedia, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

La industria en la cual se desarrollan las actividades de OMNISAT según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas de las Naciones Unidas está comprendida en el código 6420 Telecomunicaciones, y de acuerdo al *North American Industry Classification System* (NAICS), la actividad económica de OMNISAT está comprendida en el código 515210 - *Cable and Other Subscription Programming*.

1 Análisis del macroentorno

En esta sección se revisan los factores externos que tienen impactos en la empresa OMNISAT con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas, para ello se emplea la metodología PESTEG.

1.1 Entorno político y legal

De acuerdo con las encuestas de expectativas macroeconómicas del Banco Central de Reservas del Perú (BCRP) publicadas en su Nota Semanal N° 24 del año 2019, las expectativas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) a 12 meses de los analistas y el sistema financiero se ubicaron en 3,3%, ello debido al escaso avance de la inversión privada la cual está inmersa en la incertidumbre política.

Tabla 2. Resumen de factores políticos y legal

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Elecciones presidenciales 2020	Proyecto de ley de reforma constitucional presentado con oficio N° 204-2019-PR por el Poder Ejecutivo en el que se solicita el adelanto de elecciones presidenciales y congresales para el año 2020. Fuente: Oficio N° 204-2019-PR.	Entorno político incierto, no se conoce aún a los candidatos presidenciales ni los planes de Gobierno los cuales pueden afectar al sector de Telecomunicaciones.	Amenaza
Corrupción	Caso de corrupción a funcionarios públicos por parte de empresas contratistas; de acuerdo al estudio <i>El círculo de la corrupción en los Gobiernos Regionales</i> publicado en septiembre del 2018 por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Fuente: El círculo de la corrupción en los Gobiernos Regionales.	En Piura se detectan 38 obras paralizadas por casos de corrupción. Por ejemplo, se ha observado la construcción de la carretera Tambogrande, km 21 de la vía Piura a Chulucanas	Amenaza
Concesiones de servicio	La empresa OMNISAT cuenta con la concesión de servicio público de telecomunicaciones otorgado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), con resolución directoral RD 168-2013-MTC/27. Fuente: Resolución directoral RD 168-2013-MTC/27	Cumplimiento con los permisos y normas legales de acuerdo a ley.	Oportunidad
Sanciones	El MTC sancionará con la pérdida de su concesión, a las empresas de televisión por cable que emitan contenido no autorizado, de acuerdo al Decreto Supremo N° 015-2019-MTC. Fuente: Decreto Supremo N° 015-2019-MTC	Sanción a nuevos competidores que no cumplan con las disposiciones ministeriales, las disposiciones legales son una barrera de ingreso para los nuevos competidores.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2019

1.2 Entorno económico

De acuerdo al informe de actualización de proyecciones macroeconómicas publicado en abril del 2019 por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el crecimiento promedio global para los años 2019-2022 alcanzaría 3,5% en promedio, respecto al Perú se estima que el año 2022 podría llegar a 5%, (Ministerio de Economía y Finanzas 2019).

Tabla 3. Resumen de factores económicos

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Crecimiento económico	Crecimiento de la actividad productiva del 3.99% el año 2018, y proyección del 3% para el 2019. Fuente: Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022.	La proyección de crecimiento de la actividad productiva de acuerdo al informe de actualización de proyecciones macroeconómicas del MEF alcanzará el 4,5% para el 2020, y 5% para el 2021 y 2022.	Oportunidad
Aporte del sector telecomunicaciones a la actividad productiva	De acuerdo al informe técnico de producción nacional de diciembre del 2018 publicado por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), la actividad económica de Telecomunicaciones y otros servicios de información aportaron 0.26% al PBI el 2018. Fuente: Informe técnico de producción nacional de diciembre del 2018 publicado por el INEI.	Al cierre del 2018 la televisión por suscripción creció 9,69% impulsado por planes y promociones con paquete de canales exclusivos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.3 Entorno social

Piura es el segundo departamento más poblado del país y representa el 6,3% del territorio nacional, de acuerdo con el censo realizado por el INEI el año 2017, se tiene un preocupante aumento de la inseguridad, además de ello es una región con un número significativo de conflictos sociales entre los que destacan el proyecto minero Río Blanco el cual tiene el rechazo de la población por la contaminación que podría generar al ecosistema de páramos y bosques de montaña.

Tabla 4. Resumen de factores sociales

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Conflictos sociales	En marzo del 2019, la Defensoría del Pueblo registró 183 conflictos sociales en el Perú de los cuales 12 están presentes en Piura. Fuente: Reporte de conflictos sociales N° 181.	La mayoría de los conflictos son socioambientales con exigencias a las empresas mineras y petroleras.	Oportunidad
Inseguridad	El año 2017 hubo un incremento del 65,5% de denuncias en Piura respecto al 2013. Fuente: Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019-2023.	Establecimiento de planes estratégicos que prevenga y mitigue actos delincuenciales por parte del Ministerio del Interior.	Amenaza
Población que ve televisión	De acuerdo con estudios del INEI de año 2015, el 87% de los hogares peruanos ven televisión. Fuente: Encuesta Nacional de Programas Estratégicos, 2014-2015, del INEI.	Según el mismo estudio, en el área urbana, el 97% de hogares ven televisión, mientras que en la zona rural solo lo hace el 53%. Por región natural, en la costa se ve más televisión (97%) que en la selva (83%) y la sierra (71%).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.4 Entorno tecnológico

En esta nueva era la tecnología se encuentra al alcance, la industria debe prepararse para hacer frente a las nuevas amenazas como el crecimiento del *streaming* y el aumento de la velocidad de internet.

Tabla 5. Resumen de factores tecnológicos

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Piratería <i>on-line</i>	Debido al incremento de series en video <i>streaming</i> y eventos deportivos exclusivos, la piratería <i>on-line</i> se ha duplicado, y tiene como valor de USD 1073 millones en el 2019 a comparación del 2018 con un valor de USD 532 millones. Fuente: https://gestion.pe/economia/tv-paga-crece-1-peru-pirateria-online-duplica-267696-noticia/	En América Latina, el 29% de abonados a servicios de TV tendría un servicio no declarado.	Amenaza
Video <i>Streaming</i>	Los servicios de <i>streaming</i> como Netflix, Amazon Prime Video, HBO Go están ganando popularidad dentro de las preferencias de los consumidores peruanos. Fuente: https://gestion.pe/economia/peru-segundo-pais-mayor-crecimiento-servicio-streaming-region-nndc-273314-noticia/	Tendencia del video <i>streaming</i> de crecimiento a nivel global.	Amenaza
Llegada del 5G	El Perú alcanza la peor experiencia de video <i>streaming</i> de acuerdo al reporte, estado de la experiencia en redes móviles. Fuente: https://gestion.pe/tecnologia/peru-streaming-peor-experiencia-video-sudamerica-269281-noticia/	Se espera la llegada de la tecnología 5G al Perú a fines del 2020, ello mejoraría la experiencia del video <i>streaming</i> .	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.5 Entorno ecológico

No se cuenta con acciones contundentes para reducir la vulnerabilidad de la región frente a un nuevo fenómeno del niño, ocurrencia de sequías, sismos y el cambio climático.

Tabla 6. Resumen de factores ecológicos

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Cambio climático	En Piura, ya sienten los efectos locales del cambio climático global como una tendencia sostenida del incremento de temperatura atmosférica. Fuente: https://eltiempo.pe/la-region-piura-frente-al-cambio-climatico/	El cambio climático afectará la disponibilidad de los recursos naturales, las lluvias perjudicarán la infraestructura.	Amenaza
Vientos fuertes	En septiembre del 2018 se registraron vientos fuertes que afectaron viviendas en Tambogrande. Fuente: https://www.munitambogrande.gob.pe/pagina.php?post=1352	Afectación al tendido de cable de telecomunicaciones por fuertes vientos.	Amenaza
Fauna silvestre	Presencia de ardillas en el distrito de Tambogrande. Fuente: http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/file_content/Informe%20de%20Gestion%20Ambiental.pdf	Deterioro de cables por parte de las ardillas.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.6 Entorno global

Se han identificado dos factores clave que amenazan la permanencia de la televisión por cable en el mercado, cada vez más usuarios acceden a internet y cada vez más usuarios se incrementan.

Tabla 7. Resumen de factores globales

Variables	Actualidad	Tendencia	Impacto
Demanda mundial de la televisión por cable	Usuarios buscan nuevas alternativas tecnológicas que permitan una mayor personalización de la experiencia televisiva. Fuente: Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023.	La tendencia mundial es al incremento de servicios <i>streaming</i> al 2023 se espera un crecimiento del 13,77%, según el estudio Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023.	Amenaza
Incremento de usuarios de internet a nivel mundial	Cada vez más usuarios acceden a internet. Fuente: https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html	De acuerdo al estudio de Cisco Visual Networking Index (VNI) para el año 2022 un 60% de la población mundial utilizará internet.	Amenaza
Ventas de televisores a nivel mundial	Con el nacimiento de nuevas tecnologías, se espera que los televisores con resolución 4K y pantallas QLED se conviertan en tendencia. Fuente: https://gestion.pe/economia/mercados/ventas-televisores-barras-sonido-aumentaran-50-mundial-232028-noticia/	De acuerdo al estudio público de Research and Markets para el 2025 se alcanzará los USD 292.550 millones en el mercado Smart TV.	Oportunidad
Propagación del COVID-19 a nivel global	Usuarios permanecen aislados socialmente, se implementan protocolos de cuarentena, se suspenden los servicios que impliquen concurrencia masiva de personal como cines, se promueve las compras <i>on-line</i> . https://gestion.pe/tecnologia/coronavirus-peru-la-demanda-de-servicios-digitales-crece-mas-de-300-durante-la-cuarentena-segun-eset-nndc-noticia/ https://www.networkworld.es/telecomunicaciones/el-covid19-incrementa-el-uso-de-internet-hasta-un-60-en-los-paises-de-la-ocde https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-peru-conciertos-cines-eventos-deportivos-y-otros-van-a-quedar-postergadas-todo-el-ano-por-coronavirus-zeballos-nndc-noticia/	Se incrementa en servicio <i>delivery</i> , se incrementa la demanda de videos <i>streaming</i> , se incrementa el uso de televisión por cable e internet de mejor velocidad, se requiere de instalación de infraestructura y tendido de líneas. Los cines quedan postergados todo el año 2020 en el Perú. Las clases se dictan de forma virtual en colegios y universidades del Perú. Las clases del colegio se brindan por televisión. Los usuarios demandan de internet de mayor velocidad, para nuevas necesidades como clases virtuales, incremento de compras online, incremento en el uso de aplicaciones, <i>delivery</i> , conciertos.	Oportunidad
Recesión económica mundial	En abril del 2020 el Fondo Monetario Internacional proyectó una recesión económica mundial, la cual incluye que 170 países experimentarán crecimiento negativo a causa del COVID-19. https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52225918	Muchos usuarios pierden sus empleos por las medidas adoptadas por el Gobierno para detener la propagación de la pandemia.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.7 Conclusiones de macroentorno

Los resultados de la industria dependen de factores externos como el contexto político y legal, incertidumbre en el entorno político, sanciones por no cumplir las regulaciones del Estado, los factores económicos muestran una proyección de crecimiento de 5% para el 2022 y crecimiento del sector telecomunicaciones, en los factores sociales resalta la inseguridad y los conflictos sociales de la región. Otro factor con gran impacto en la industria es la tendencia de crecimiento del video *streaming* y llegada de nuevas tecnologías, los desastres naturales juegan un papel importante en la industria pues puede afectar la infraestructura; estudios globales muestran que para el año 2022 la población mundial incrementará la cantidad de usuarios de internet.

Dada la situación de tendencias globales con amenazas a la industria por tecnologías disruptivas, incertidumbre política, rigurosidad en las normas de regulación y tendencias de crecimiento económico y del sector de telecomunicaciones, OMNISAT debe formular e implementar estrategias adecuadas que permitan su continuidad y mayor posicionamiento en el mercado.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El servicio que brinda OMNISAT es mediante el comercio directo, servicio – consumidor, es decir, B2C, denominado *business to consumer*.

El análisis del servicio de televisión por paga se centrará en el mercado peruano, focalizado en la zona rural norte del país, donde se tiene ubicado el nicho de mercado, ello permitirá analizar el mercado en el aspecto tecnológico que es el más relevante, competitividad en el servicio, calidad, tiempos de atención y sostenibilidad de la oferta. Para realizar al análisis se empleará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación con los proveedores (ALTO)

La industria nos revela una lista de proveedores con alto poder negociador, ello porque la base del servicio es la oferta de canales al consumidor, se cuenta con grandes cadenas proveedoras de señales a nivel internacional como FOX, Discovery, HBO entre otras, quienes concentran la especialización en el servicio. Se suma a ello las grandes empresas proveedoras de suministros como módems, cables, conocimiento en el tendido de la infraestructura en general, que manejan un poder de negociación intermedio.

Tabla 8. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Factores	Valoración		
	Factor	Incidencia	Clave
Concentración de empresas	↑	↑	×
Sustitutivos	↓	↑	
Proporción ventas / compras	↓	↓	
Diferenciación	↑	↑	×
Amenaza de integración vertical	↑	↑	
Costes de cambio	↑	↑	×

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en *Pensar estratégicamente* de Xavier Gimbert (2010).

2.2.2 Poder de negociación con los clientes (BAJA)

La industria nos muestra un cliente con bajo poder de negociación, ello tomando en cuenta que la oferta está centralizada en los 2 grandes competidores más estructurados, Telefónica y Claro, adicionalmente debemos hacer una ampliación a este análisis en torno al segmento de cliente como es el urbano y rural, en el caso del cliente urbano, exige mayor valor en el servicio, nuestro cliente rural tiene bajo acceso al mismo, por ello su nivel de exigencia está en simplemente contar con el servicio.

Tabla 9. Análisis del poder de negociación de los clientes

Factores	Valoración		
	Factor	Incidencia	Clave
Concentración de empresas	↑	↓	×
Sustitutivos	↑	↑	
Proporción ventas / compras	↑	↓	
Costes de cambio	↑	↓	×
Amenaza de integración vertical	↑	↓	×

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en *Pensar estratégicamente* de Xavier Gimbert (2010).

2.2.3 Rivalidad de competidores (ALTO)

La industria tiene dos grandes competidores estructurados Movistar y Claro, a ellos se suman empresas más como Bitel, DirecTV (ver anexo 1), pequeños cable operadores ubicados en diversos nichos de mercado a los que no llegan los grandes, a nivel nacional la oferta es muy variada, con altos presupuestos de publicidad y *marketing* tratando de fidelizar a sus clientes, lo que da como consecuencia una alta rivalidad en la industria.

Tabla 10. Análisis de la rivalidad de los competidores

Factores	Valoración		
	Factor	Incidencia	Clave
Número de competidores	↑	↑	×
Competidores equilibrados	↑	↓	×
Crecimiento del sector	↓	↑	
Costes fijos	↑	↑	×
Diferenciación	↓	↑	
Costos de cambio	↑	↓	
Capacidad instalada	↑	↓	
Barreras de salida	↑	↓	

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en *Pensar estratégicamente* de Xavier Gimbert (2010).

2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes (BAJA)

La industria tiene a los principales competidores a nivel internacional como Movistar y Claro, con un nivel de madurez y cobertura a nivel nacional que hacen cada vez menos atractiva la industria, la alta rivalidad, constante oferta variada con la finalidad de retener clientes hace que esta amenaza sea baja, la industria ha permitido competidores medianos como Directv, Bitel; además de pequeños cable operadores tratando posicionamiento en zonas no atendidas.

En la industria se han trabajado importantes barreras de entrada en los pilares:

- Fuerte inversión en infraestructura y tecnología.
- Participación de mercado concentrada en los 2 grandes competidores, con bajos índices de crecimiento anual.
- Inversión en estrategias de fidelización de clientes.

Tabla 11. Análisis de la amenaza de nuevos entrantes

Factores	Valoración		
	Factor	Incidencia	Clave
Economías de escala	↓	↑	×
Experiencia	↓	↑	×
Diferenciación	↓	↑	×
Necesidad de capital	↓	↑	
Costos de cambio	↓	↑	
Producto patentable	↓	↓	
Ubicaciones	↓	↑	×
Regulaciones	↓	↑	

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en *Pensar estratégicamente* de Xavier Gimbert (2010).

2.2.5 Productos sustitutos (ALTO)

La industria está muy relacionada a la tecnología y la velocidad que esta tiene en acortar tiempos, procesos y mejoras en el servicio otorgado al consumidor, por ello se identifica como una fuerza de alto impacto, sustitutos con los que cuenta hoy la industria, internet, *streaming*, las aplicaciones de cada canal (proveedor estructurado), los clientes están dispuestos a pagar igual o hasta un marginal por tener a través de su dispositivo móvil cualquier APP que les lleve el entretenimiento en cualquier lugar o momento.

Tabla 12. Análisis de la amenaza de productos sustitutos

Factores	Valoración		
	Factor	Incidencia	Clave
Relación precio/calidad producto sustitutivo	↓	↑	×
Rentabilidad sector sustitutivo	↑	↑	×
Costos de cambio (por el sustitutivo)	↓	↓	×
Propensión del usuario a sustituir	↑	↓	

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en *Pensar estratégicamente* de Xavier Gimbert (2010).

2.2.6 Conclusiones del microentorno

El análisis de las cinco fuerzas competitivas permite conocer el atractivo de la industria con la finalidad de poder tomar decisiones estratégicas que generen valor en la empresa.

Tabla 13. Evaluación de la industria con las 5 Fuerzas de Porter

FUERZA		IMPACTO		¿POR QUÉ?			
Si hay poder del proveedor	↑	Rentabilidad	↓	Precio		Costo	↑
Si hay poder del comprador	↓	Rentabilidad	↑	Precio	↑	Costo	↓
Si hay rivalidad	↑	Rentabilidad	↓	Precio	↓	Costo	↑
Si hay amenaza de entrada	↓	Rentabilidad	↑	Precio	↑	Costo	↓
Si hay sustitutos	↑	Rentabilidad	↓	Precio	↓	Costo	↑

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en Magretta (2013).

Por el análisis concluimos que la industria es poco atractiva, teniendo como fuerzas de alto impacto el nivel negociador de proveedores, rivalidad entre competidores, servicios sustitutos; y como fuerzas de bajo impacto, el poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos competidores.

Un tema que debemos tomar en cuenta, visto desde el lado de la empresa OMNISAT, participante de esta industria poco atractiva, es que muestra un comportamiento de desempeño adecuado sustentado en una cadena de valor que obtiene resultados en una estructura industrial ubicada en una zona geográfica rural de gran oportunidad de acción, asimismo un precio y costo relativamente bajo versus el promedio de la competencia, con ello se concluye que se tiene un nicho de mercado en el que se puede desarrollar dentro de la industria.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Modelo de negocio

Como parte del análisis, es indispensable entender el modelo de negocio, conocer la propuesta de valor a los clientes, la interacción con los distintos elementos como: recursos, proveedores, estructura de costos, etc. Para ello, el soporte será el modelo *Bussiness Canvas*, propuesto por Osterwalder.

OMNISAT es una empresa que brinda el servicio de televisión por cable, con alta calidad en términos de señal y servicio al cliente, básicamente en zonas rurales y tienen baja oferta por la accesibilidad e infraestructura de los grandes competidores. A continuación, se muestra el modelo Canvas.

Tabla 14. Modelo CANVAS OMNISAT

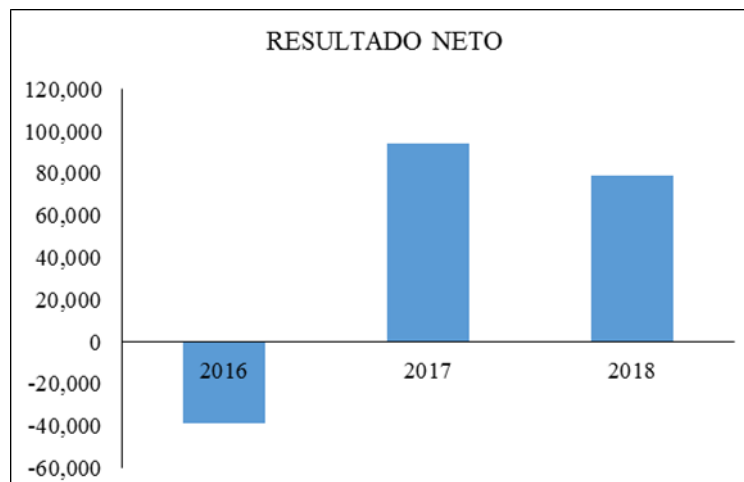
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
Fox Latin Discovery Network ESPN Proveedor Scientific Satellite quien provee de crédito para adquirir materiales que permiten el crecimiento.	Proporcionar servicio de cable a los pueblos cercanos al distrito de Tambogrande y Las Lomas	Precio accesible Canales digitales Gratis Canal local propio con noticias locales y de la región y transmisión de eventos locales en vivo	Trato personalizado con el cliente a nivel de todos los servicios. Existe preferencia frente a la competencia. Asistencia técnica personalizada e inmediata.	El mercado es masivo se llega a cada uno de los hogares de las zonas de cobertura.
	Ofrecer servicio de comunicaciones a las zonas y rurales de los distritos de Tambogrande y las Lomas.	Paquete de canales acorde al perfil del cliente de la zona.	El canal local con servicio a la comunidad.	
	Recursos Clave Físicos: Equipamiento y antenas parabólicas Intelectuales: <i>El know-how</i> del negocio Humanos: Personal técnico capacitado.	Servicio técnico Gratuito las 24 horas.	Canales Directo al cliente. Servicio de instalación inmediato. Servicio postventa gratuito.	
Estructura de Costos El costo más importante es el de implementación del sistema de transmisión (cabecera) Costos fijos, pagos a programadores los que nos ofrecen las señales. Pagos de servicios Planillas de pagos a trabajadores. Costos de publicidad y campañas Costos de mantenimiento de equipos y redes		Fuente de Ingresos El precio cobrado al cliente es de S/ 35 mensuales. Ingresos por publicidad en canal local. Ingresos por servicios prestados a empresas locales		

Fuente: Elaboración propia 2019, basada en Osterwalder y Pigneur (2010).

2. Resultados contables financieros

Se adjunta los cuadros evolutivos de las principales cuentas de los estados de ganancias y pérdidas de los años 2016-2018 con la finalidad de tener visibilidad cuantitativa de la situación financiera de nuestra empresa, con ello integraremos y formularemos nuestras estrategias.

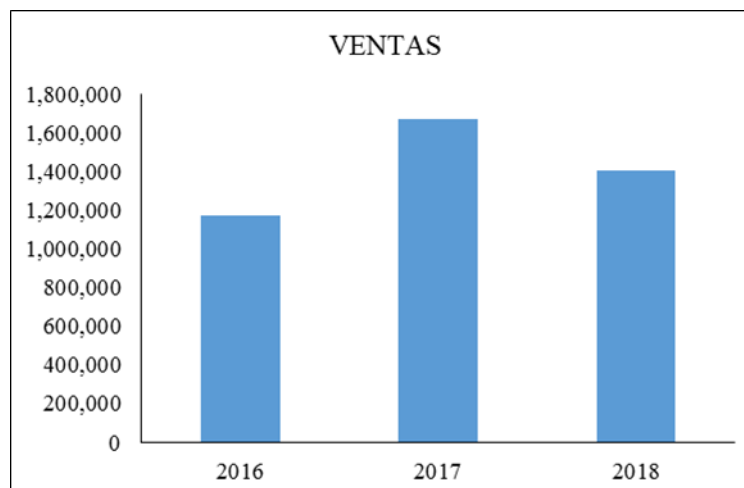
Gráfico 2. Resultado de OMNISAT, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia 2019.

Hacia los 2 últimos años se ha recuperado los resultados, utilidad empresarial, sin embargo, debemos hacerlos sostenibles.

Gráfico 3. Ventas de OMNISAT 2016-2018, en nuevos soles



Fuente: Elaboración propia 2019.

Un gran desafío para los próximos años es incrementar los ingresos por ventas; como la tabla evidencia, no se ha logrado sostener el crecimiento.

3. Estructura organizacional y recursos humanos

Para nuestra organización tomaremos la base del pensamiento de Mintzberg³, la cual gira en torno a dos premisas claves: la primera de ellas corresponde a la división del trabajo y, la segunda, en la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos. Según nuestra perspectiva en cuanto al entorno que manejamos en OMNISAT, se procede a definir la organización la cual debe realizarse con una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía en relación con el entorno que maneja.

Tenemos cinco elementos pertenecientes a la estructura de una organización que, es importante señalar, no necesariamente estarán presentes de la misma manera en nuestra empresa.

- **Cumbre estratégica:** En nuestro caso representado por el Directorio y el Gerente General.
- **Línea media:** Conformada por la Administración, el asistente de operaciones y de gestión al cliente regulan la información hacia la Gerencia y el directorio por parte de operaciones para poder controlar y alcanzar los objetivos que se tienen como empresa.
- **Estructura técnica o tecno estructura:** El supervisor técnico forma parte de este punto.
- **Núcleo de operaciones:** Los técnicos de campo y de mantenimiento, servicio de cobranza, gestores o promotores forman parte de este punto.
- **Personal de apoyo:** compuesto por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional.

Esta configuración se distingue entre ellas por la importancia y las relaciones que se dan entre los distintos elementos con la que se forma la organización, Mintzberg señala cinco modelos organizacionales, de los cuales OMNISAT se acomoda a dos de ellas:

Estructura simple: se trata de un modelo flexible e informal, idóneo en nuestro caso para una empresa pequeña. Se basan en la supervisión directa del gerente general o de otros miembros de la cumbre estratégica.

Maquinal: en este modelo el tipo de estructura organizativa diseñada es para aquellas organizaciones en las que se realizan trabajos sencillos y repetitivos y por lo tanto los procesos de trabajo están muy normalizados, como la nuestra.

Estas funciones son tratamiento de las situaciones que ocurren entre los trabajadores del núcleo de operaciones mediante la supervisión directa, enlace con los analistas de la tecnoestructura,

³ El pensamiento de Mintzberg, elaborado por el profesor Henry Mintzberg en 1979, se emplea para describir las estructuras y organización de las empresas.

apoyar los flujos verticales de la estructura (agregación de la información ascendente y elaboración de los planes de acción descendentes).

La tecno estructura y el *staff* de apoyo, la burocracia maquinal depende en su mayor parte de la normalización del trabajo de operaciones como mecanismo de coordinación entre los elementos de la estructura de la organización.

El ápice estratégico, su función es poner en marcha la organización buscando en todo momento la mejora del rendimiento y mantener unida la estructura lo cual hará con supervisión directa.

Se quiere que todas las decisiones concernientes a la organización estén integradas en un mismo sistema, esto debido a lo recortada de nuestra organización, esto es manejable ya que hay una clara formulación entre quién elabora las estrategias: ápice estratégico; y quién las pone en marcha y desarrolla: línea media y ápice estratégico.

4. Marketing

Desde sus inicios OMNISAT siempre ha promocionado servicio a través de medios locales, dos canales de televisión, uno de datos con toda la información requerida para la instalación y el buen funcionamiento del sistema, con imágenes y videos de como programar el televisor hasta cuales son las películas de estreno y los horarios en los que serán transmitidos, por otro lado un canal local con programas locales dentro de los que destacan las transmisiones en vivo de los eventos más importantes de la zona, siendo este último uno de los potenciales más grandes que posee la empresa, ya que ningún medio hasta la fecha se encarga de reproducir en directo todos los eventos, sociales y culturales de estos distritos, marcando de esta forma la diferencia con los demás operadores.

Por otro lado, los gestores cumplen un rol muy importante para estos efectos, pues ellos son los encargados de visitar a todos los clientes, por lo menos una vez al mes, con la finalidad de informar a los clientes de posibles promociones y, sobre todo, las ventajas de obtener nuestros servicios, los que eventualmente son portadores de *merchandising*, como lapiceros, polos, llaveros, que se reparten entre nuestros clientes en función a una clasificación de acuerdo con las fechas de pago de los mismos. Es importante el impacto que esto tiene sobre nuestros clientes, ya que estas permiten medir la satisfacción y encontrar alguna disconformidad para corregirla.

Si bien es cierto que OMNISAT no cuenta con un departamento de *marketing* y ventas formalmente institucionalizado, el gestor de atención al cliente conjuntamente con los encargados del área comercial, son los que organizan las campañas que se realizan anualmente, con un gran sorteo que se realiza los últimos días del año, en el que participan todos los clientes que se encuentran al día en sus pagos.

5. Operaciones

Las operaciones podemos resumirlas en tres actividades principales:

- Instalación de nuevos abonados.
- Expansión hacia nuevos mercados.
- Mantenimiento de las redes ya instaladas.

6. Cadena de valor

Para el análisis de las actividades que agregan valor a OMNISAT se utiliza la cadena de valor de McKinsey⁴, dado que se adapta mejor a la situación de la empresa, la cual presta servicios.

Gráfico 4. Cadena de valor - OMNISAT



Fuente: Elaboración propia 2019 basada en McKinsey (2019).

Tecnología

OMNISAT usa la tecnología HFC que combina la fibra óptica y cable coaxial la cual permite llevar a los hogares de Tambogrande televisión digital, la red HFC es muy fiable, de alta capacidad, se puede escalar acercando la fibra óptica a los hogares, el cableado ofrece resistencia a interferencias y no compartición de espectro con otros operadores.

Las redes HFC están constituidas por:

- **Elementos de red:** dispositivos específicos para los servicios que el operador conecta en los puntos de origen y acceso al servicio.
- **Infraestructura:** fibra óptica, cable coaxial, nodos y transmisores ópticos, amplificadores.
- **Terminal usuario:** cable módems y unidades que integren el servicio telefónico.

⁴ El enfoque de la cadena de McKinsey tiene una perspectiva que mezcla las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector es llamada también el sistema de negocio.

Infraestructura

En este eslabón se encuentran las actividades de apoyo como control de calidad a los servicios de instalación y mantenimiento, la gestión de responsabilidad social en los distritos de Tambogrande y Las Lomas, el gobierno corporativo, la administración y planeamiento.

Diseño de servicio

El servicio está diseñado para satisfacer las necesidades del nicho de mercado ubicado en Tambogrande, se cuenta con una parrilla de 80 canales entre analógicos y 8 digitales, la empresa llega al 30% de los hogares.

El servicio ofrece canales internacionales, nacionales y un canal local de Tambogrande el cual cuenta con noticiero local, programa infantil y un programa sociocultural con participación de la localidad.

Marketing y ventas

OMNISAT busca fidelizar a los clientes de su nicho de mercado mediante una conexión emocional que identifica al cliente de Tambogrande y Las Lomas con la marca a través de un canal local.

Se tiene baja inversión en publicidad, la cual es conseguida por canje, OMNISAT cuenta con un canal en el que trabajan locutores de radio los cuales publicitan el canal sin costo alguno. Se cuenta con una página en Facebook manejada por el personal del canal.

El contacto con los clientes se hace de forma personalizada, por medio de cartas, y a través de las redes sociales, no se cuenta con un departamento estructurado de ventas, solo con promotores que se encargan de gestionar el ingreso de nuevos clientes.

Distribución

La distribución de los canales de televisión se hace por medio de 180 km de fibra óptica y 50 km de cable coaxial entre dos calibres de cable RG 0.500 y RG-11, ello permite a entrega confiable y sin interrupciones de los canales locales, nacionales e internacionales.

Servicios

El servicio prestado por OMNISAT es de costo accesible para la población rural debido a que se encuentra por debajo del promedio considerando las tarifas ofrecidas por la competencia, y cuenta con la aceptación de la población es por ello que para la competencia es muy difícil ingresar al

nicho en el que actualmente se encuentra OMNISAT. El precio mensual del servicio es de S/ 35, además se cuenta con un soporte técnico para resolver problemas de reposiciones, averías y nuevas instalaciones.

7. Análisis VRIO

Este se fundamenta en la teoría de los recursos y capacidades para determinar la ventaja y buen desempeño competitivo de la empresa OMNISAT. Se identifican los recursos y capacidades los cuales presentan las siguientes características: valor, rareza; ser inimitables y de organización.

Del análisis efectuado, se ha identificado que existen varios recursos y capacidades que son similares a los que presenta la competencia, pero que no tiene presencia actual en la zona, representando una posible paridad con los competidores a futuro.

Tabla 15. Matriz VRIO de OMNISAT

Recurso/ Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicancia Competitiva
Capacidad de adaptarnos a las nuevas tecnologías	SÍ	NO			
Capacidad de aprender nuevos conocimientos y prácticas	SÍ	NO			
Tecnología al alcance	SÍ	NO			
Licencias	SÍ	NO			
Capacidad de fidelizar a los clientes	SÍ	NO			
Parrilla de canales	SÍ	SÍ	NO		
Servicio orientado al cliente	SÍ	SÍ	SÍ	NO	
Marca OMNISAT en la zona rural (reputación)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva sostenible
Capacidad de poder <i>coberturar</i> nuevos mercados rurales	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva sostenible
Infraestructura, red de tendido de fibra	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia 2019.

A partir de la matriz VRIO se ha identificado ventajas competitivas sostenibles como la marca la cual cuenta con una reputación privilegiada en Tambogrande y Las Lomas, conocida por los clientes y no clientes de la zona, quienes ven el nombre OMNISAT como un referente de televisión por cable; la infraestructura desplegada con las redes tendidas en la zona son también fuente de ventaja competitiva sostenible.

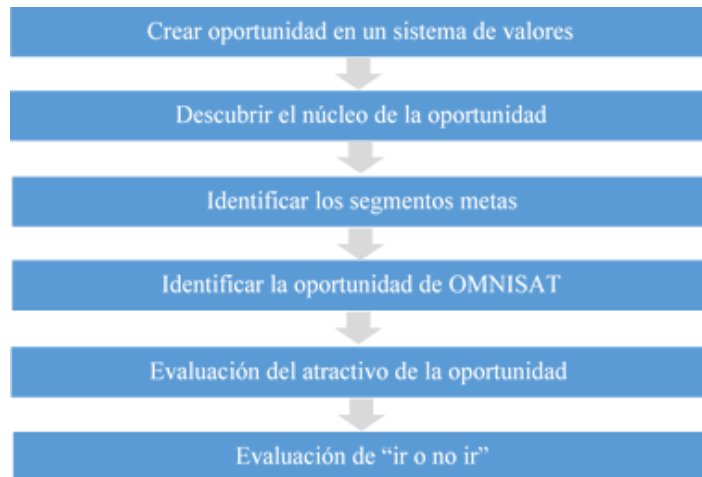
Debido a la infraestructura y al aprendizaje obtenido, OMNISAT cuenta con la capacidad para la cobertura de nuevos mercados rurales y fidelizar a sus clientes ofreciendo un servicio local, con participación de trabajadores de la zona.

Del resultado de la matriz VRIO se puede determinar que la ventaja competitiva que predomina es costos y en menor medida la diferenciación, debido a la capacidad para poder atender a los clientes del nicho de mercado de Tambogrande y Las Lomas haciendo que la marca obtenga reputación y sea sostenible, se despliega una red de tendido que permita hacer proyecciones a otros caseríos y fidelizando a los clientes con programas locales, todo ello con bajos precios al consumidor.

Capítulo IV. Investigación de mercado

En este capítulo se analiza la información y datos relevantes de la empresa y su entorno con la finalidad de tener alternativas de decisión de aprovechar las oportunidades que se logren identificar, siguiendo el marco de trabajo de Rayport y Jaworski (2001), detallado en el gráfico 5.

Gráfico 5. Marco de trabajo del análisis de mercado



Fuente: Rayport y Jaworski (2001).

1. La oportunidad

El distrito de Tambogrande y Las Lomas cuenta con el servicio de cable gracias al tendido de la fibra óptica y coaxial, en la que OMNISAT tiene la mayor participación de mercado, sin embargo, se han identificado caseríos donde no llegan proveedores de televisión por cable.

Estando estos distritos muy cercanos a la frontera con Ecuador y contando con una geografía muy accidentada las señales de radiodifusión y televisión llegan atenuadas y en muchas zonas son nulas. Según el último censo del 2017, el INEI nos mostró que entre los distritos de Tambogrande y Las Lomas cuentan con una población de 134.442 habitantes y un total de 37.404 viviendas habitadas entre los dos distritos de las cuales solamente 6560 viviendas registran tener televisión por cable (Censo 2017 INEI), evidenciando la oportunidad que se tiene en este nicho de mercado.

Tabla 16. Caseríos de Tambogrande y Las Lomas

	TAMBOGRANDE	LAS LOMAS
Población	107.495	26.947
N.º de caseríos	202	77
Viviendas ocupadas	28.763	8641
N.º de familias con televisor	16.857	4450
N.º de Familias con TV Cable	5414	1146
Caseríos con presencia de OMNISAT	25	9
Caseríos sin presencia de OMNISAT	177	68

Fuente: INEI, censo 2017.

2. El núcleo de la oportunidad

Las posibilidades se muestran actualmente para explotar el nicho de mercado rural, aprovechando la infraestructura desarrollada en la zona, otra característica es la posibilidad de emplear el tendido de fibra con el que actualmente cuenta para la búsqueda de nuevas aplicaciones. Los casi 180 km de fibra óptica desplegados por 34 de los 279 caseríos que poseen los distritos de Tambogrande y Las Lomas da la posibilidad de tener una cobertura del 76% más de habitantes de los que actualmente se tiene presencia, pues estos caseríos no exceden los 4 km de distancia al punto más cercano de distribución de red, facilitando y agilizando el crecimiento de la red y de los abonados. Se cuenta con 33 caseríos en el distrito de Tambogrande y 09 de Las Lomas como posibles zonas de expansión (ver el anexo 2), incrementando la cobertura a 13.405 habitantes en el distrito de Tambogrande y 2511 en el distrito de Las Lomas, considerando que la cobertura actual en número de habitantes para el distrito de Tambogrande es de 17.119 y para el distrito de Las Lomas de 3818, el crecimiento sería de un 76%.

3. Identificación de segmentos y metas

La gestión de segmentos es fundamental en las empresas para aprovechar los grupos de clientes y necesidades a satisfacer, en el caso de OMNISAT no tiene definida esta segmentación por ninguna variable, sin embargo, es un desafío estratégico que se tiene identificado en el plan.

OMNISAT ofrece un servicio masivo a un mercado definido en la zona rural del departamento de Piura, específicamente en 2 distritos Tambogrande y Las Lomas, el perfil de cliente es el habitante rural con ingreso dependiente y/o independiente en búsqueda de entretenimiento, considerando la baja oferta en la zona.

- **Segmentación geográfica**

En este caso el mercado está dividido en dos unidades geográficas como son el distrito de Tambogrande y distrito de Las Lomas, a pesar de ser pueblos muy cercanos ambos poseen una cultura diferente a la hora de ver televisión, los pobladores de Tambogrande prefieren canales deportivos y de películas contemporáneas mientras que los pobladores de Las Lomas prefieren canales musicales; novelas y películas clásicas del cine mexicano.

- **Segmentación demográfica**

La segmentación demográfica del mercado está basada en cuatro variables principales como son edad, género, nivel cultural y religión, para poder ofrecer el servicio.

Se cuenta con clientes de todas las edades y generaciones, respecto al género masculino tiene preferencias por los deportes, y el femenino por novelas y manualidades, hay un pequeño grupo que prefiere programación cultural, se ofrecen 05 canales religiosos que abarcan la diversidad de credos de la zona

4. Oportunidad para OMNISAT

A nivel nacional, la televisión es el medio de comunicación de mayor consumo, llegando al 99,1% en Piura (CONCORTV 2017). La oportunidad que identifica la empresa es dar acceso al servicio por cable ante una necesidad insatisfecha de parte de los competidores, con alta calidad y cercanía al cliente a través de una atención rápida, oportuna, aprovechando que los pobladores tienen los dispositivos fundamentales para este acceso, como es el televisor, celular y acceso a internet (ver el anexo 3).

5. Evaluación del atractivo de la oportunidad

- **Atractivo competitivo**

La competencia en la zona de atención es baja, debido a que empresas de similar rubro no tienen gran participación en este mercado, por la lejanía existente hacia el cliente y por el costo que implica instalar infraestructura.

- **Dinámica de los clientes**

En la zona rural de Tambogrande y las Lomas se cuenta con caseríos no atendidos, por lo tanto, existe un mercado potencia, además se puede ofrecer otros servicios a los clientes actuales.

En la evaluación financiera, el costo en el transcurso de los años, ha ido aumentando solo en 5 soles, esta tarifa no ha tenido mucha evolución por la sensibilidad que se tienen con los clientes para no contar con el servicio.

- **Crecimiento**

El crecimiento que ha tenido OMNISAT en el mercado corresponde a la penetración progresiva y cada vez más extendida del servicio de cable en las zonas rurales como Las Lomas y Tambogrande, y a la posibilidad de una rápida y global adopción de tecnologías más modernas, equipos y servicios capaces de tener en casa un formato de cable. Se espera que el crecimiento de las necesidades de los usuarios vaya en constante aumento.

- **Atractivo tecnológico**

Sobre la base de la penetración de tener canales *premium*, servicio de internet, precio accesible, canal propio con noticias de la zona, de la región y transmisión de eventos locales en vivo. Asimismo, expandir la red con la finalidad de ofrecer cualquier servicio de comunicaciones a las zonas urbanas y rurales de los distritos de Tambogrande y las Lomas y proporcionar servicio de cable a los pueblos cercanos.

6. Evaluación de “ir o no ir”

Del análisis de los factores es posible identificar las posibilidades de OMNISAT en este nuevo escenario planteado por el desarrollo tecnológico y la agresiva incursión de nuevos servicios y clientes que podemos ganar en la zona rural de Piura, asimismo la incursión en las ciudades grandes, para saber cómo nos iría en estas zonas.

Tabla 17. Evaluación de ir o no ir

	Vulnerabilidad competitiva	Vulnerabilidad técnica	Tamaño de la necesidad sin cubrir	Tasa de crecimiento	Vulnerabilidad técnica	Nivel de productividad
Factor positivo		✓	✓	✓	✓	
Factor neutral	✓					✓
Factor negativo						

Fuente: Elaboración propia 2019.

Se concluye que nuestra ventaja en el actual y futuro escenario planteado es beneficiosa, de manera que se debería considerar una inversión en el actual mercado, en caseríos cercanos y de similares características, como consecuencia se recomienda ir con la ejecución de los planes que permitan cubrir esta oportunidad en los nuevos mercados.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

Ser una empresa referente en servicios digitales, preferida por su calidad, confiabilidad e innovación, con capacidad de respuesta y evolución adaptable a las nuevas tecnologías en el mercado rural y urbano.

2. Misión

Ofrecer soluciones integrales, confiables e innovadoras en servicios de telecomunicaciones, a nuestros clientes; comprometidos con brindar un servicio que genere entretenimiento de valor a los pobladores del valle de San Lorenzo de la región Piura y rentabilidad a los accionistas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida en la zona.

3. Valores

- **Servicio oportuno**

Tenemos vocación de servicio al cliente, pues contamos con personal altamente capacitado formado en valores, con sólida base profesional capaz de ofrecer cualquier solución tecnológica de forma inmediata a nuestros clientes.

- **Trabajo en equipo**

Somos profesionales orientados al trabajo en conjunto, generando soluciones óptimas y ágiles.

- **Respeto mutuo**

Nuestras acciones diarias están basadas en el respeto hacia nuestro equipo de trabajo y nuestros clientes.

- **Integridad y confianza**

Contamos con personas íntegras, que generan confianza y fidelidad en la relación con nuestros clientes, proveedores y sociedad en general.

- **Eficiencia operativa**

Practicamos la cultura de hacer más con menos, siendo responsables de la gestión.

4. Objetivos estratégicos

La empresa OMNISAT desde su creación ha dado la oportunidad de poder acceder al servicio de televisión por cable a zonas que han sido poco atractivas para los grandes competidores,

generando cercanía y confianza con los clientes, por ello para los siguientes tres años se formulan los lineamientos sobre los que se trabaja el presente planeamiento estratégico:

- **Orientación al cliente y empresa:** trabajar con una clara orientación al cliente siendo accesible, oportuno en la atención, generando valor económico para los colaboradores y accionistas.
- **Excelencia en el servicio:** mejorar y fortalecer nuestro servicio, basado en la tecnología, innovación y ampliación de beneficios.
- **Eficiencia en la gestión:** mejorar y optimizar procesos, fortaleciendo áreas de soporte de gestión, evitando trasladar las ineficiencias a nivel de precio a nuestros clientes.
- **Fortalecer la cultura y talento humano:** crear una cultura de confianza y excelencia, por ello se seguirá trabajando con distintos programas de capacitación y cultura, estamos convencidos de que el principal activo de nuestra empresa es el recurso humano.

5. Matriz FODA

En este capítulo, se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa, y se identifican las oportunidades y amenazas, que servirán como base para la formulación de las estrategias.

Tabla 18. Matriz FODA de OMNISAT

FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	Fortalezas F1. Servicio dirigido a dar cobertura a zonas no atendidas por la competencia. F2. Precio accesible. F3. Empresa de la localidad. Genera el sentido de pertenencia y regionalismo entre sus trabajadores y clientes y pobladores. F4. Personal especializado y comprometido para atender el mercado. F5. Se cuenta con una red desplegada con capacidad de soportar otro tipo de servicios. F6. Maneja ratios aceptables de endeudamiento.	Oportunidades O1. El distrito de Tambogrande cuenta con 100 caseríos no atendidos en el servicio de televisión por cable. O2. Mayor acceso a la adquisición de televisores, equipos de cómputo y teléfonos móviles en la zona rural. O3. Constante crecimiento del consumo de TV por cable e internet. O4. Expectativa de recuperación y crecimiento económico para el Perú entre los años 2021 y 2022.
ASPECTOS NEGATIVOS	Debilidades D1. Solo se ofrece un servicio (televisión por cable). D2. No se cuenta con una segmentación a nivel de cliente, servicio y paquetes. D3. Baja capacidad de Inversión frente a la competencia a nivel nacional. D4. Baja inversión en <i>marketing</i> , publicidad y redes sociales. D5. Carencia de un departamento de ventas bien estructurado.	Amenazas A1. Fortaleza financiera en los competidores, si desearían invertir en el nicho de mercado. A2. Tendencia de crecimiento del video <i>streaming</i> a nivel internacional. A3. La competencia cuenta con capacidad para atender agresivamente con una gama de productos aún no sustituible por nuestra empresa. A4. Piratería del servicio por parte del usuario. A5. Desastres naturales y eventos no predecibles que afectan las zonas atendidas por la empresa. En torno a infraestructura del servicio y capacidad de pago del consumidor.

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. FODA cruzado

Para identificar las estrategias se muestra a continuación la matriz de FODA cruzado, la combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite identificar cuatro tipos de estrategias: ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas.

Tabla 19. FODA cruzado de OMNISAT

Estrategias FO - Ofensivas	Estrategias DO – Adaptativas
EO1 Ampliar la oferta del servicio a 10 caseríos ubicados en el distrito de Tambogrande (F1, O1).	EA1 Ampliar la parrilla de canales con tecnología HD en 100% (D1, O2).
EO2 Con el soporte de la infraestructura instalada se adicionará el servicio de internet (F5, O3). EO3 Mantener rentabilidad positiva y creciente y valor económico de la empresa (F3, O2).	
Estrategias FA - Reactivas	Estrategias DA - Defensiva
ER1 Fortalecer marca como barrera de entrada ante posible ingreso de nuevos competidores (F3, A1).	ED1 Fortalecer áreas de soporte de gestión (D5 y A1).
ER2 Difundir y aprovechar la ventaja del precio ante el posible ingreso del <i>streaming</i> la cual trabaja por medio de tarjetas de crédito (F2, A2).	ED2 Crear nuevos paquetes para otros segmentos de clientes (D2, A3).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Estrategias ofensivas (fortalezas/oportunidades)

- EO1 Ampliar la oferta del servicio a 10 caseríos ubicados en el distrito de Tambogrande (F1, O1).
- EO2 Con el soporte de la infraestructura instalada se adicionará el servicio de internet (F5, O3).
- EO3 Mantener rentabilidad positiva y creciente y valor económico de la empresa (F3, O2).

Estrategias reactivas (fortalezas/amenazas)

- ER1 Fortalecer marca como barrera de entrada ante posible ingreso de nuevos competidores (F3, A1).
- ER2 Difundir y aprovechar la ventaja del precio ante el posible ingreso del *streaming* la cual trabaja por medio de tarjetas de crédito (F2, A2).

Estrategias adaptativas (debilidades/oportunidades)

- EA1 Ampliar la parrilla de canales con tecnología HD en 100% (D1, O2).

Estrategias defensivas (debilidades/amenazas)

- ED1 Fortalecer áreas de soporte de gestión (D5 y A1).

- ED2 Crear nuevos paquetes para otros segmentos de clientes (D2, A3).

7. Matriz de estrategias y objetivos estratégicos (OE)

Considerando los resultados de la matriz FODA, se establece la prioridad en el planteamiento de las estrategias vs. los objetivos estratégicos.

En esta matriz se seleccionan las estrategias que más se orientan a los objetivos estratégicos y, por lo tanto, los planes funcionales las tendrán como base.

Tabla 20. Matriz de objetivos estratégicos y estrategias

Estrategias	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	Orientación al cliente y empresa	Excelencia en servicio	Eficiencia en gestión administrativa y operativa	Fortalecer cultura y talento humano
F1-O1: Ampliar la oferta del servicio a 10 caseríos ubicados en el distrito de Tambogrande.	✓	✓	✓	✓
F5-O3: Con el soporte de la infraestructura instalada se adicionará el servicio de internet.	✓	✓	✓	✓
F3-O2: Mantener rentabilidad positiva y creciente y valor económico de la empresa.	✓	✓	✓	✓
D1-O2: Ampliar la parrilla de canales con tecnología HD en 100%.	✓	✓		
F3-A1: Fortalecer marca como barrera de entrada ante posible ingreso de nuevos competidores.	✓	✓	✓	✓
F2-A2 Difundir y aprovechar la ventaja del precio ante el posible ingreso del <i>streaming</i> la cual trabaja por medio de tarjetas de crédito.	✓		✓	
D5-A1 Fortalecer áreas de soporte de gestión.		✓	✓	✓
D2-A3 Crear nuevos paquetes para otros segmentos de clientes.	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia año 2020.

Teniendo en cuenta el análisis de VRIO y la cadena de valor se evidencia que OMNISAT cuenta con una ventaja competitiva sostenible basada en costos, con soporte de infraestructura instalada en la zona, en comparación al promedio de la competencia, ello es importante para la formulación de las estrategias y los planes funcionales a desarrollar.

8. Matriz de alineamiento estratégico

Identificadas las estrategias específicas a desarrollar, es necesario conocer las áreas funcionales que forman parte de la estrategia, para ello se desarrolla la matriz de alineamiento estratégico.

Tabla 21. Matriz de alineamiento estratégico OMNISAT

Objetivos estratégicos					
OE1	OE2	OE3	OE4		
Orientación al cliente	Excelencia en servicio	Eficiencia en gestión administrativa y operativa	Fortalecer cultura y talento humano		
Estrategias					
F1-O1	F5-O3	F3-A3	F3-O2		
Ampliar la oferta del servicio a 10 caseríos de Tambogrande	Aprovechar la infraestructura instalada, adicionar el servicio de internet	Fortalecer la marca y fidelizar al cliente ante la posibilidad del ingreso de nuevos competidores.	Mantener rentabilidad positiva y creciente y valor económico de la empresa.		
Lineamientos estratégicos para los planes funcionales					
Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	RSE	Contingencia	Finanzas
Realizar un plan de expansión en los nuevos caseríos. Fortalecer la marca en los nuevos mercados. Realizar un plan de satisfacción y servicio al cliente.	Realizar un plan operativo y adecuación de la infraestructura para incrementar el servicio de internet. Realizar un plan de trabajo en la implementación del área de ventas. Revisar y ajustar los procesos críticos.	Contratar personal nuevo en las nuevas plazas. Realizar un plan de Capacitación al personal nuevo y actual. Realizar un plan de desarrollo de competencias para puestos de liderazgo.	Realizar un plan de trabajo en RS en las zonas de influencia.	Reducir el impacto negativo del COVID-19 en el negocio. Aprovechar las oportunidades por las nuevas tendencias del mercado. Plan de eficiencia en costos.	Buscar financiamiento para la inversión en ampliación de mercado y servicios.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para materializar las estrategias, se desarrollan los planes funcionales de acuerdo a los lineamientos indicados en la tabla 21 es necesario aprovechar la infraestructura instalada para poder adicionar otros servicios como el internet, ampliar la oferta a los caseríos aledaños empleando el conocimiento de la zona rural e implementar el departamento de ventas para impulsar el crecimiento de clientes, para asegurar el cumplimiento de entrega de los servicios de forma oportuna y con calidad, se necesita mejorar la supervisión de las redes en campo y tener un plan de contingencia que permita responder de forma eficaz las amenazas y dar continuidad a las actividades de la empresa.

9. Matriz de acciones para la ejecución de los planes

Para el desarrollo de los planes funcionales se realiza primero la identificación de las acciones que permitan sostener cada plan, estas acciones sirven como insumo en cada plan estratégico, además están alineadas a cada plan funcional, ver la tabla 22.

Tabla 22. Matriz de acciones

Estrategia	Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	Responsabilidad Social	Finanzas
Ampliar la oferta del servicio a 10 caseríos de Tambogrande	- Definir los 10 nuevos caseríos con un estudio de mercado. - Ingresar a los 10 nuevos caseríos de Tambogrande. - Monitoreo y acciones para mejorar la calidad del servicio y satisfacción de los nuevos clientes.	- Instalar nuevas redes e infraestructura en el nuevo mercado	- Reclutamiento de nuevo personal	- Reutilización de materiales en desuso tipo: carretes, saldos de cables. - Gestión de residuos y manejo de desperdicios tipo: cables, baterías de UPS	- Buscar financiamiento para ejecutar el plan de expansión
Aprovechar la infraestructura instalada, adicionar el servicio de internet	- Ejecutar un plan de promoción de internet, canales <i>premium</i> para los nuevos mercados. - Reforzar la publicidad en el mercado existente, ofrecer internet.	- Instalar nuevos equipos e infraestructura para internet.		- Mejorar el contenido del canal local, introduciendo temas culturales y de cuidado del medio ambiente.	- Buscar financiamiento para ejecutar la mejora del servicio.
Fortalecer la marca y fidelizar al cliente ante la posibilidad del ingreso de nuevos competidores	- Seguimiento a la mejora de la supervisión a través del plan de satisfacción.	- Implementar los espacios físicos del departamento de ventas.	- Reclutamiento de nuevo personal. - Capacitación y desarrollo de talento.	- Formación de personal de la zona en actividades de ventas y atención al cliente.	
Mantener rentabilidad positiva y creciente y valor económico de la empresa		- Mejorar los procesos de ejecución de inspección y supervisión de las redes en campo.	- Capacitación y desarrollo de talento.		- Mejorar las eficiencias en costos. - Buscar financiamiento del departamento de ventas

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VI. Plan de marketing

Los servicios que los compradores reciben sobre una base continua, por ejemplo, la televisión por cable, pueden considerarse como servicios de membresía. La empresa de servicios que tiene una relación más formal con sus clientes posee una ventaja, porque sabe quiénes son estos y cómo y cuándo utilizan los servicios ofrecidos (Lamb, Hair y McDaniel 2011). La empresa OMNISAT se ha posicionado en un nicho de mercado que no tenía acceso a televisión por cable, debido a que era poco atractivo para las grandes empresas; su estrategia de posicionamiento se sustenta en dar acceso a la televisión por cable en Tambogrande y Las Lomas, sin embargo, la tecnología avanza de manera ágil, los clientes son cada vez más exigentes en torno a un servicio de mayor y mejor calidad, ello lleva a estructurar un plan más enfocado en asegurar el crecimiento sostenido. La estrategia clave alineada a los objetivos está concentrada en un nicho de mercado, que por el grado de madurez aún no demanda segmentación.

1. Objetivo general

Mejorar, sostener e implementar nuevos servicios, con el incremento de ventas y satisfacción a los clientes.

2. Objetivos específicos

2.1 Ingreso a los nuevos caseríos en el distrito de Tambogrande

Tambogrande cuenta actualmente con 201 caseríos distribuidos a la margen izquierda y derecha del río Piura, que cuentan con una densidad poblacional importante, con ello se han definido 11 caseríos a atender en función a la cantidad de habitantes y distancias.

Tabla 23. Caseríos de Tambogrande

Caserío	Habitantes	Distancia (km)
La Greda	1448	3
Santa Ana	1771	4
Atahualpa	819	2
Jesús del Valle	941	2
El Carmen	802	4
El Papayo	1150	3
Callejones	870	3
Angostura	1470	4
San Miguel de Seren	1338	2
CP3	1874	3
La Quebrada	1086	4

Fuente: Elaboración propia 2020.

Considerando un universo de 3392 familias en las zonas antes mencionadas y una penetración de mercado de 25% se espera captar 848 abonados.

Se considera el 25% del universo dado que este porcentaje representa el punto de equilibrio en un nodo, cada vez que se hace una instalación nueva, se requiere dicho porcentaje de la población de la zona a instalar para poder recuperar gastos y obtener ganancias.

Tabla 24. Presupuesto estimado, ingreso a nuevos caseríos, por única vez

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo (PEN)
01	Fibra Óptica	34.000	m	62.100
02	Cable Coaxial	10.000	m	27.600
03	Nodos Ópticos	30	Und	21.735
04	Cajas Trocales	400	Und	9660
05	Conectores	1000	Und	6900
06	Misceláneos	1	Glb	10.350
Total en soles				138.345

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Posicionamiento de la marca con la implementación del servicio de internet

La empresa OMNISAT tiene 15 años en el mercado local, colocándola en una posición privilegiada, los pobladores identifican el servicio con el nombre de la marca, es por ello que en Tambogrande y Las Lomas los usuarios perciben el servicio a través de la marca OMNISAT, con expresiones como: “tengo instalado OMNISAT”, además el contenido del canal local nos acerca a la población, el Canal 20 transmite paso a paso las incidencias de los eventos más representativos del distrito, como eventos culturales, sociales, deportivos, noticias e incluso tenemos un segmento de farándula local, generando alta acogida.

Para el plan de expansión se considera como actividad principal, la implementación del servicio de internet llevándolo a nuevas plazas. Otorgando paquetes de internet en alta velocidad a través de un sistema *fiber to the home* (FTTH) ampliando el servicio.

2.3 Estructurar un plan de seguimiento y satisfacción al cliente

Durante el tiempo de vida de OMNISAT se ha trabajado básicamente en dar y ampliar el servicio de televisión por cable, con un monitoreo básico de la calidad del servicio y satisfacción del cliente, considerando que en el segmento de servicios es vital el seguimiento al cliente, se desarrollara las siguientes actividades:

- Implementación del área de ventas y seguimiento post venta del servicio.
- Monitoreo y seguimiento a la satisfacción del cliente a través de encuestas *call center*, cliente incógnito.

Tabla 25. Presupuesto estimado, satisfacción al cliente

Cantidad	Descripción	Costo (PEN)
01	Implementación de oficina (mobiliario)	2500
01	Jefe de departamento (mensual)	3000
03	Impulsadores (mensual)	4500
Total en soles		9000

Fuente: Elaboración propia 2020

3. Indicadores

Para poder hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se propone el uso de los siguientes indicadores:

- **Satisfacción al cliente:**

Este indicador se obtendrá de encuestas al finalizar la instalación del servicio o atención de mantenimiento por avería del servicio o llamado del cliente en la zona de instalación (ver el anexo 4).

Forma de cálculo: Se obtiene del promedio de los puntajes obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes, de acuerdo con la siguiente fórmula.

$$S = \text{Promedio (Puntajes de encuesta)}$$

S: Satisfacción del cliente

Meta: Tener un promedio mensual mayor igual a 4.

- **Cantidad de reclamos:**

Este indicador ayudará a encontrar oportunidades de mejora en el servicio, ello implica atención en ventanilla, atención en las casas de los clientes, al resolver averías, al instalar un nuevo servicio, la cantidad de reclamos será consolidada de forma mensual.

Forma de cálculo: Se obtiene de la suma de reclamos acumulado, los cuales podrán ser de forma presencial, por correo electrónico, por llamada telefónica, de acuerdo a la siguiente fórmula.

$$R = \text{Sumatoria (Reclamos)}$$

S: Reclamos

Meta: Tener un promedio mensual menor igual a 5.

4. Las 8 P del *marketing* del servicio

Las 8 P relacionan tanto los procesos como el personal interno para poder crear un ambiente de confianza por ejemplo la P de productividad es muy importante para brindar al cliente un producto de calidad y en el tiempo establecido.

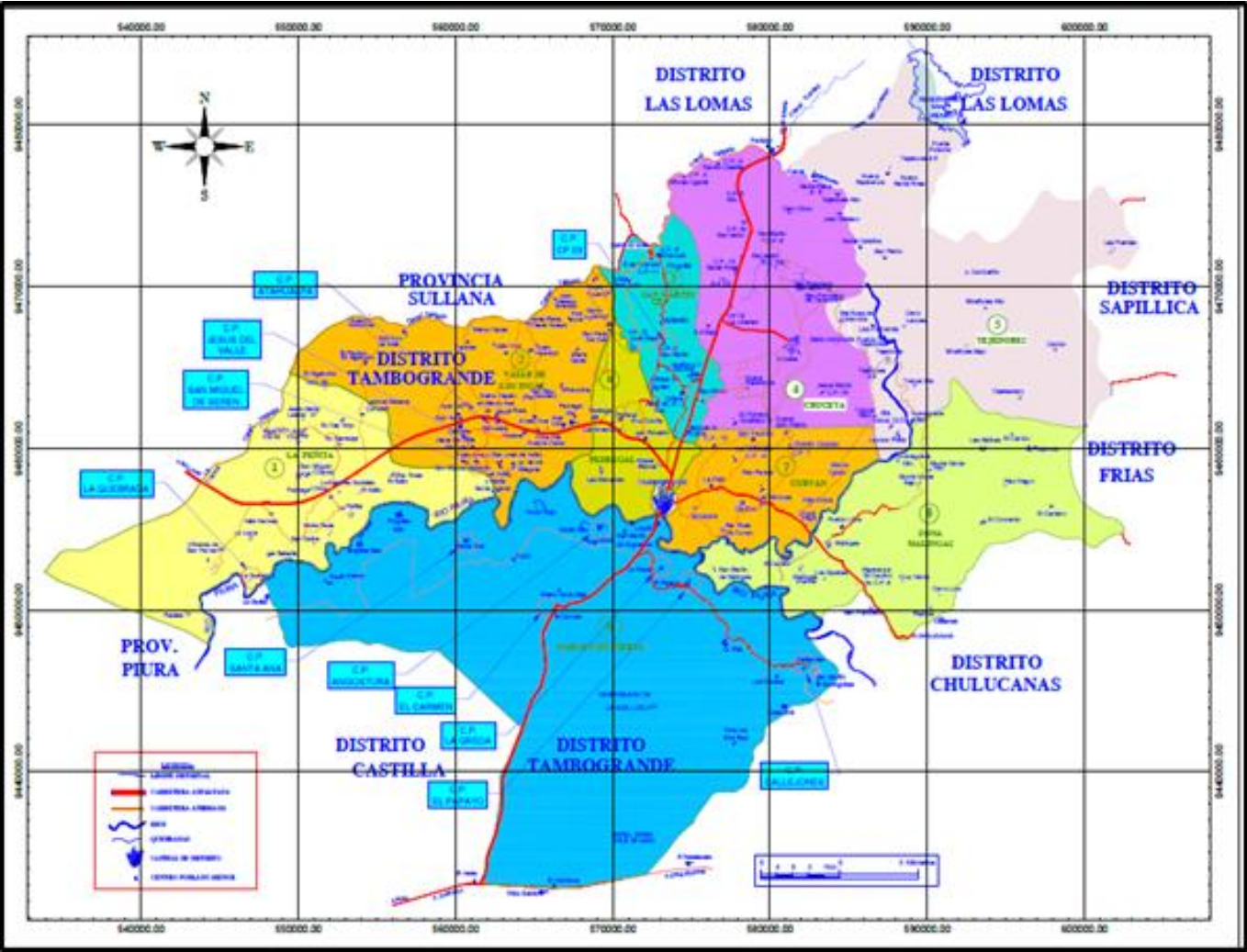
Los elementos del producto

El servicio que se otorga ofrece un valor diferente a la competencia, la empresa es la única que por el costo que tiene ofrece una gran cobertura en la zona rural donde se encuentra establecida su radio de operación, presenta atención inmediata a nuevas instalaciones para clientes y reclamos, cuenta con canales informativos de la zona, donde pueden informarse de los acontecimientos que ocurren en el día a día de los caseríos y comunidades de los distritos de Tambogrande y Las Lomas.

Lugar y tiempo

El servicio que brinda OMNISAT se localiza en la zona rural del norte de país, distritos de Tambogrande y Las Lomas del departamento de Piura, se cuenta con gran cantidad de proveedores ofertantes del servicio, tanto de canales como de *hardware*, por lo que el suministro del servicio se mantiene estable.

Gráfico 6. Mapa de zona de influencia



Fuente: Tomado de municipalidad Distrital de Tambogrande, año 2020.

Precio y otros costos para el usuario

En el desarrollo del plan se ha detallado que el servicio de OMNISAT, está enmarcado en una estrategia de nicho, con un único tipo de servicio estándar, el cual contempla:

- La afiliación e instalación del servicio con un solo pago y el derecho a sostener el servicio de manera mensual, los pagos se reciben por los distintos medios de pago, efectivo o digital.
- El servicio se ofrece al público a 35 soles mensuales por 80 canales que incluyen entrenamiento, películas, canales de deportes, cultura, documentales, programas infantiles, musicales y el canal local.

Se puede instalar el servicio en más de dos televisores sin recargo adicional y el servicio técnico es gratuito.

Promoción y educación

Uno de los principales medios de promoción de OMNISAT es el canal propio; el cual se encarga de difundir los diferentes eventos sociales, culturales y deportivos de la zona de cobertura. Asimismo posee el canal 17, en el que se encuentra toda la programación de los eventos y películas.

- **Redes sociales:** se ha implementado una plataforma digital a través de la cual se envían mensajes de texto a través de las diferentes plataformas y redes sociales como Facebook, WhatsApp.
- **Publicidad exterior:** se cuenta con módulos de venta con vistosos *banners* los cuales son ubicados en lugares estratégicos de las zonas de cobertura del servicio.
- **Sponsoring:** se cuenta con convenios publicitarios con los organizadores de todos los eventos sociales y deportivos, además se cubren eventos que se transmiten en directo a través del canal local.
- **Marketing estacional:** la empresa ha delimitado cuatro grandes campañas durante el año como son: día de la madre, día del padre, fiestas patrias y navidad. En estas fechas, se publicitan eventos como *shows* de acuerdo a cada ocasión dentro de los cuales se ofrecen promociones a los nuevos cliente y sorteo de regalos a los clientes actuales; motivando de a formar parte de la empresa y continuar con la fidelización.

Proceso

Los procesos de OMNISAT están enfocados en el cliente, desde la solicitud del servicio, tendido de líneas, instalación, recaudos, y atención *post* venta, dado que su impacto en oportunidad, calidad y tiempo influyen en la experiencia del usuario, es por ello que de manera constante deben ser revisados y ajustados.

Entorno físico

OMNISAT cuenta con 3 oficinas localizadas en Tambogrande, Crucetas y Las Lomas, con ventanillas de atención y locales de recaudación con agentes propios y corresponsales ubicados en bodegas y centros comerciales. Los técnicos se encuentran debidamente uniformados e identificados y cuentan con los elementos de protección personal de acuerdo a las normas establecidas.

Personal

OMNISAT siempre se ha preocupado en contratar y desarrollar personal capacitado, con enfoque de servicio al cliente y de la zona para un relacionamiento más cercano. Se plantea como parte de las acciones a tomar en la estrategia de *marketing* en identificar las fortalezas y oportunidades de

mejora de los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes y potenciarlos con capacitaciones enfocadas en *marketing* y habilidades esenciales para ofrecer atención.

Productividad y calidad

La implementación y ejecución de las acciones de *marketing* tendrán un seguimiento que asegure la productividad de las actividades, cuidando los costos, pues si los clientes no están dispuestos a pagar más, la empresa perderá ingresos. Respecto a la productividad se implementarán controles con indicadores para utilizar de forma eficiente los recursos de la empresa.

Capítulo VII. Plan de operaciones

El servicio de OMNISAT se basa en el suministro de televisión por cable *business to consumer* (B2C). La función básica de una estación de red es generar la banda ancha de Radiofrecuencia (RF) de televisión, para ser distribuida hacia los abonados del sistema de *community antenna television* (CATV), a partir de los canales recibidos por vía satélite, terrestres y de los generados localmente, cada canal analógico de 6 Mhz son transmitidos de forma similar a través de mismo cable utilizando la técnica de Multiplex por División de Frecuencia (MDF).

La cabecera se compone de dos áreas funcionales, la primera está asociada con los equipos de estación terreno, modulación y procesamiento de los programas recibidos vía satélite (ver anexo 5). La otra área está asociada con la recepción de los canales locales por aire y consiste en un conjunto de antenas, divisores de señal, un decodificador y un modulador. Ambas áreas llegan juntas para combinarse y salir hacia la red, un combinador de red acepta muchas entradas de RF y produce una salida troncal con el contenido de toda la provisión de canales a entregar a los abonados.

El diagrama esquemático de la arquitectura del sistema está basado en la recepción de señales de televisión de RF local, señales de televisión por satélite TVRO, señales de video grabadoras y señales de cámaras de televisión, etc. El sistema está diseñado a fin de determinar la confiabilidad de las señales disponibles de acuerdo a las necesidades con el objeto de obtener alta calidad de video y de audio para su distribución por cable físico a los suscriptores.

1. Objetivo general

El objetivo general del plan de operaciones es asegurar la calidad del servicio con procesos eficientes y flexibles los cuales contribuyen a la reducción de costos.

2. Objetivos específicos

2.1 Adecuación de la infraestructura para incrementar el servicio de internet

Empleando la red híbrido de fibra coaxial la empresa OMNISAT puede brindar el servicio de televisión por cable, esta red cuenta con infraestructura necesaria para brindar servicio de telefonía e internet de banda ancha, el internet de banda ancha no es explotado a pesar de contar cobertura de red HFC en Tambogrande y Las Lomas.

Para poder implementar este nuevo servicio se requiere instalar en cada hogar de los usuarios un módem, filtros de ruido y *spliters*.

Tabla 26. Presupuesto estimado, adecuación de infraestructura

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo (PEN)
01	Módems	1	Und	120
02	Filtros de ruido	1	Und	20
03	<i>Spliters</i>	1	Und	10
Total en soles				150

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 27. Presupuesto estimado, implementación de materiales de cabecera

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo (PEN)
01	Enrutador OLT	01	Und	15.732
02	ONU <i>outdoor</i>	06	Und	7.480
03	Servidores	01	Und	3.623
04	Enrutador MK	01	Und	4.037
05	Misceláneos	01	Und	1.725
Total en soles				32.596

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Implementación del área de ventas

Para la implementación del área se propone trabajar con una estructura de: 1 Supervisor de ventas y 2 Gestores de ventas, los que tienen como labor principal gestionar la venta de los productos actuales de televisión por cable y el servicio de internet en mercados nuevos y sostener el crecimiento en mercados ya existentes.

El presupuesto para la implementación del área de ventas estará constituido por una oficina, un equipo de cómputo, equipos de comunicación, supervisor de ventas y gestores comerciales.

Tabla 28. Presupuesto estimado, implementación de ventas

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo (PEN)
01	Supervisor de ventas (mensual)	1		3500
02	Gestores comerciales (mensual)	2		5000
03	Equipos de cómputo	1	Kit	2500
04	Equipos de comunicación (mensual)	1		150
05	Movilidad (mensual)	1		600
06	Gastos de comunicación (mensual)	1		150
Total en soles				7400

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Ajuste de los procesos críticos

Con el ingreso a los nuevos caseríos, se realizará un nuevo mapeo de procesos, para priorizar aquellos que agregan mayor valor a los clientes y aseguren su satisfacción.

- **Procesos de instalación de nuevas redes**

Estructurar procedimientos de instalación de nuevas redes y ampliación de infraestructura con el fin de determinar aquellas operaciones cuello de botella, para reducir su impacto e incorporando en los procedimientos tópicos de seguridad en el trabajo, para prevenir accidentes y no impactar al medio ambiente con el tendido de líneas o contaminación por los residuos generados.

- **Proceso de búsqueda de nodo para suministrar el servicio de cable.-** para hacer más eficiente la instalación del servicio, se buscará la participación del 25% de cada caserío antes de iniciar la operación, esto incrementará los ingresos y reducirá el impacto en los costos por el tendido de cable y postes.
- **Proceso de tendido de cables.-** el soporte para el tendido de cables es la alianza con la empresa proveedora de energía eléctrica Electro Noroeste S.A. (ENOSA), que alquila sus infraestructura de postes; para hacer más eficiente la longitud de cable a utilizar se realizará primero una identificación de los postes disponibles con el objetivo de encontrar la ruta óptima de tendido de cable.
- **Proceso de instalación de cable.-** mejorar los protocolos de instalación y tendido de redes nuevas, una vez identificada la distancia óptima y se instalará solo la cantidad necesaria, desplegada a través de la bobina que contiene el cable.

- **Procesos de mantenimiento de redes**

Implementar la gestión de mantenimiento de redes las cuales seguirán los siguientes procesos, del ciclo de trabajo de mantenimiento (Viveros, Stegmaier, Kristjanpoller, Barbera, & Crespo, 2013).

- **Identificación.-** Inspecciones de las redes y equipos ubicados en los postes, para identificar fallas, asimismo se recopilará los registros reportados por los usuarios.
- **Planificación.-** Elaboración del plan de inspecciones, cambio de repuestos con un horizonte de 1 año, el cual incluirá los reportes de incidencias zonificado por caseríos, esto ayudará a tener previsiones de materiales por temporada de lluvias y manejar stocks de seguridad.
- **Programación.-** Una vez planificadas las actividades de mantenimiento, y asegurados los recursos, se procederá con la programación según necesidad de las zonas.

- **Ejecución.-** Con un programa semanal generado, los técnicos visitarán los caseríos para ejecutar los mantenimientos programados.
 - **Retroalimentación.-** Consiste en recopilar información de las instalaciones y generar reportes que serán empleados para reducir las incidencias de fallas y mejorar la confiabilidad de la infraestructura.
- **Procesos de atención a los clientes y seguimiento a la satisfacción**
Se recopilará información de las quejas y reclamos de los clientes para estructurar un plan de reducción y atención.
Con la información que se pueda obtener se analizará las fortalezas y debilidades del servicio con indicadores.

3. Indicadores

Para poder hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos del plan de operaciones, se propone el uso de los siguientes indicadores:

- **Tiempo de atención de instalación de nuevas redes:**
Este indicador se refiere al tiempo en que se tarda la instalación de un nuevo servicio desde el pago de inscripción hasta la habilitación final por el técnico de la zona, considerando que se cuenta con líneas de cable cerca y de acceso disponible.

Forma de cálculo: Se obtiene de la suma de tiempos de las operaciones.

$$T(i) = (T_f + T_p + T_m + T_e)$$

T(i): Tiempo de instalación.

T_f: Tiempo de inscripción, incluye formularios administrativos.

T_m: Tiempo de movilización.

T_e: Tiempo de instalación del servicio en la zona, incluye la ejecución, pruebas y puesta en marcha.

Meta: Tener un tiempo T(i) promedio de 48 horas por atención.

- **Tiempo de atención de incidencias por mantenimiento:**
Se refiere al tiempo de respuesta desde la recepción de la llamada o aviso de avería hasta la solución.

Forma de cálculo: Se obtiene de la suma de tiempos de las operaciones hasta la solución de la incidencia de mantenimiento.

$$T(m) = (Ta)$$

T(m): Tiempo de atención de incidencias de mantenimiento.

Meta: Tener un promedio mensual menor igual a 24 horas.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

El plan estratégico nos hace ver que la propuesta de valor de las organizaciones se concreta a partir de las competencias de las personas y que la gestión estratégica de personas se expresa en el mejoramiento de los resultados institucionales (Otiniano 2018).

El planeamiento de recursos humanos puede ser definido como el proceso de análisis de las necesidades de la empresa como recurso humano, esto frente al cambiante entorno interno y externo de la organización, y a la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la compañía frente a sus necesidades de procesos.

La empresa OMNISAT cuenta con una organización que ha ido evolucionando durante sus 15 años de gestión, actualmente tiene 3 pilares en las áreas de administración y finanzas, operaciones y comercial, la empresa está convencida que el principal activo es el recurso humano, se centra en sus colaboradores y crea una cultura de confianza y excelencia.

1. Objetivo general

Fortalecer cultura, desarrollar y retener el talento humano.

2. Objetivos específicos

2.1 Contratación de personal en las nuevas plazas

Se basa en la búsqueda de personal de acuerdo con el dimensionamiento necesario para atender a los nuevos mercados e implementación del área de ventas.

Los perfiles se basan en descripciones de puestos que se ajustan a la necesidad requeridas para los cargos necesarios (ver el anexo 6).

Tabla 29. Presupuesto contratación de nuevas plazas

Contratación de personal en las nuevas plazas	Cantidad	Sueldo	Beneficios sociales (factor al sueldo)	Tiempo (meses)	Total Soles
Personal para el proyecto	5	1500	1,80	6	81.000
Personal continuo / Luego del proyecto	4	1200	1,80	1	8640

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Plan de capacitación al personal nuevo y actual

El plan de capacitación aborda 2 frentes:

Personal nuevo: con una capacitación de inducción cuyo contenido es el conocimiento de la cultura, organización de la empresa, temas operativos y de seguridad de acuerdo a la posición contratada.

Personal actual: se actualizará al personal con un plan de capacitación más especializado por áreas, tomando en consideración la normativa legal y regulatoria por los entes como Osiptel y Sunafil:

- Matriz de identificación de peligros, riesgos y control (IPERC).
- Capacitaciones de seguridad, para trabajos de alto riesgo.
- Contar con un (Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo), RISST.
- Personal capacitado y con experiencia en el rubro.

Tabla 30. Presupuesto plan de capacitación

Descripción	Monto (PEN)
Ingeniero capacitador - De la zona norte -	900
Material	15
Personas	20
Tiempo	1 día / mes
Capacitaciones	4
Total soles	4800,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Plan de desarrollo de competencias para puestos de liderazgo

En la formulación e implementación del plan de recursos humanos, es necesario el involucramiento y definición de los líderes, solo así se asegura que las acciones propuestas logren generar valor.

En OMNISAT es fundamental fortalecer la línea media en términos de liderazgo, considerando que el plan de expansión es constante, para ello se formula un plan que tiene las siguientes etapas:

- Identificación de los puestos clave de la línea media, con personal a su cargo.
- Mapeo de las competencias blandas y brechas en términos de liderazgo.
- Contratación de cursos de liderazgo para los puestos clave, mínimo 2 veces al año.

Tabla 31. Presupuesto para el desarrollo de competencias

Descripción	Costo (PEN)
Capacitador	3500
Material	20
Personas	4
Tiempo/ Talleres	2 días
Capacitaciones	4
Total soles	14.320

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Indicadores

Para poder hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos del plan de recursos humanos, se propone el uso de los siguientes indicadores:

- **Cumplimiento de capacitaciones:**

Este indicador consiste en el porcentaje de capacitaciones ejecutadas respecto a las programadas de acuerdo al plan de capacitaciones, es importante cumplir con este programa porque permite capacitar al personal en temas relacionados a temas técnicos del trabajo, seguridad industrial, y habilidades blandas.

Forma de cálculo: Se obtiene de la división de las capacitaciones ejecutadas entre las capacitaciones programadas.

$$Cc = \left(\frac{Ce}{Cp} \right) \times 100\%$$

Cc: Cumplimiento de capacitaciones.

Ce: Capacitaciones ejecutadas.

Cp: Capacitaciones programadas.

Meta: Cumplir en brindar el 100% de las capacitaciones, las cuales se encuentran presupuestadas.

- **Satisfacción de los participantes a las capacitaciones:**

Se refiere a la satisfacción por parte de los participantes, una vez brindada las capacitaciones, al término de cada una se alcanzará una encuesta (ver el anexo 4).

Forma de cálculo: Se obtiene del promedio del puntaje obtenido de las opciones marcadas por los participantes al finalizar la capacitación.

$$Sc = \text{Promedio(Puntaje de participantes)}$$

Sc: Satisfacción de los participantes a las capacitaciones.

Meta: Tener un promedio mayor igual a 3,5 por capacitación.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

Respecto al concepto de responsabilidad social empresarial; se puede inferir que es la habilidad para responder a la sociedad, desde el ámbito empresarial en este caso (Méndez 2007), y es por ello que la empresa OMNISAT se encuentra comprometida con su entorno, ello se evidencia en los programas culturales que promueve y con las acciones de cuidado del medioambiente.

En cuanto a los *stakeholders*, se define como aquellos entes que son afectados o intervienen de manera directa o indirecta en el proceso operativo de la empresa (Freeman 1984). De acuerdo a lo indicado por Weiss (2003), se refiere a los sectores sociales que las empresas deben tener en cuenta para poder funcionar. El sentido de este término varía en la medida en que la concepción sobre el papel de las empresas y sus relaciones con diversos sectores de la sociedad ha cambiado.

Mapa de *stakeholders*

Se identifican los siguientes grupos de interés:

- La comunidad del entorno de OMNISAT, es la población del valle de San Lorenzo de la región Piura, los que viven cerca de la ciudad están afectados por los residuos que se puedan generar.
- Los proveedores, son las empresas que suministran insumos, materiales y equipos a la empresa OMNISAT y son parte de la cadena logística, los más destacados son los siguientes:
 - Empresas que suministran cables, decodificadores.
 - Vendedores de equipos y herramientas como escaleras, herramientas de corte, de empalme.
 - Vendedores de repuestos para el mantenimiento de los equipos auxiliares como vehículos.
- Los trabajadores de la empresa, quienes son personal que vive en la zona de influencia.
- El estado, es la organización que consta del poder legislativo, ejecutivo y judicial.
- Los compradores, toda persona natural o jurídica que adquiere el servicio, quienes están representados por los pobladores e instituciones.

1. Objetivo general

Contribuir a la sociedad aportando programas culturales y reducir el impacto de las actividades al medio ambiente.

2. Objetivos específicos

2.1 Reutilización de materiales en desuso

Esta práctica consiste en la utilización de residuos generados en las operaciones de instalación y tendido de líneas, el objetivo de reutilización consiste en la fabricación de carretes de madera los

cuales serán habilitados en mesas y asientos, con acabado en pintura y laca, estos muebles serán donados a la comunidad y promoverá también que los trabajadores se involucren con los lineamientos de responsabilidad social y empresarial (RSE) de la empresa.

Tabla 32. Presupuesto estimado, reutilización de carretes de cables (por año)

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo (PEN)
01	Pintura y solventes	1	Kit	500
02	Insumos	1	Kit	500
03	Equipos de carpintería	1	Kit	500
Total en soles				7400

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

2.2 Gestión de residuos y manejo de desperdicios

Para mejorar la disposición de residuos se implementará cilindros de colores en los cuales se almacenarán residuos de acuerdo a la segregación, la cual incluirá plásticos, vidrio, madera, tela, metal.

Tabla 33. Código de colores

Tipo de residuo	Descripción
Papel y cartón	Azul
Plástico	Blanco
Metales	Amarillo
Vidrio	Plomo
Peligrosos (pilas, lámparas)	Rojo

Fuente: Elaboración propia 2020. Tomado de norma Técnica Peruana NTP 900.058, año 2020.

Estos residuos serán acumulados y vendidos, el ingreso de las ventas será empleado para contribuir con las donaciones en navidad a la población del valle de San Lorenzo.

Además con la segregación de residuos se reducirá el impacto de contaminación al medio ambiente con la reutilización.

2.3 Mejorar el contenido del canal local

Como aporte a la cultura el canal local difundirá programas educativos a la población, este espacio será financiado por OMNISAT y tendrá como objetivo difundir programas culturales.

- **Programa de historia, gastronomía, turismo del Perú.-** Se reproducirán documentales de historia del Perú, y cultura como literatura pintura, aportes a la humanidad.
- **Programa construyendo un país con valores.-** Estará conducido por personal local y permitirá reforzar la práctica de valores en la sociedad.
- **Programa de noticias locales.-** Mostrará las noticias del día a día en la localidad de Las Lomas y Tambogrande.

3. Indicadores

Para poder hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos del plan de responsabilidad social, se propone el uso de los siguientes indicadores:

- **Cumplimiento del programa de actividades**

Este indicador ayudará a monitorear el cumplimiento de las actividades de responsabilidad social programadas, siendo de vital importancia asegurarse que el plan de RSE sea ejecutado, este indicador nos proporcionará información con la cual se podrá tener un mejor panorama.

Forma de cálculo: Se obtiene de la división de las actividades ejecutadas entre las actividades programadas.

$$Cr = \left(\frac{Ae}{Ap} \right) \times 100\%$$

Cr: Cumplimiento de programa de actividades.

Ae: Actividades ejecutadas según el programa establecido.

Ap: Actividades programadas.

Meta: Cumplir con el 100% del programa anual.

Capítulo X. Plan de contingencia

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al COVID-19 como pandemia, considerando que en dicho momento había más de 118.000 casos en 114 países, y 4291 personas habían perdido la vida; la evaluación mostraba alarmantes niveles de propagación.

En el Perú, se declaró con Decreto de Urgencia D.U. N° 026-2020 las medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID-19 y con Decreto Supremo N° 044-2020-PCM la cuarentena inicial de 15 días en todo el territorio nacional, por las graves circunstancias que afectan la salud y vida de la nación. Ante esta coyuntura global, la empresa OMNISAT debe establecer, protocolos sanitarios y un plan de contingencia que permita potenciar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

1. Objetivo general

Establecer planes de contingencia ante la amenaza de propagación del COVID-19, que permita a OMNISAT continuar ofreciendo sus servicios con protocolos de seguridad, cumpliendo la normativa de salud vigente, y responder con mayor respaldo los cambios y las consecuencias producto de la pandemia.

2. Objetivos específicos

2.1 Evitar los contagios del COVID-19 del personal de la empresa

Se seguirán protocolos de bioseguridad en todos los procesos operativos y administrativos, siendo la atención o contacto con el exterior de la empresa los que cuenten con mayores protecciones.

Las acciones a desarrollar son las siguientes:

- Mantener la distancia social de los colaboradores, reduciendo el aforo en las camionetas de transporte, en la sala de reuniones, promoviendo el uso de programas de videoconferencia.
- Difundir y hacer seguimiento al uso de mascarilla, todo el personal tendrá una dotación de mascarillas, las cuales serán entregadas a cada trabajador, sobretodo se solicitará el uso al personal que por necesidad tenga contacto con el exterior.
- Hacer campañas de lavado de manos y suministrar alcohol en gel, para ello se mejorará la dotación de jabón y se asegurará el suministro de agua en la empresa, por otro lado las salas de reuniones y oficinas contarán con una dotación de alcohol en gel para el uso común.

Tabla 34. Presupuesto estimado de implementación de protocolo, costo mensual

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo (PEN)
01	Mascarillas	1	Kit	900
02	Insumos, alcohol en gel, jabón, papel toalla	1	Kit	200
03	Desinfección periódica	1	Kit	400
Total en soles				1500

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Contar con respaldo financiero para enfrentar la recesión por la pandemia

Debido a los sobrecostos que implica la aplicación de protocolos, se necesitará de ingresos adicionales, o de reducción de costos por optimización de procesos, además de trabajar en el financiamiento empleando para ello las facilidades otorgadas por el Estado peruano, como es el programa Reactiva Perú.

2.3 Estructurar los proyectos de crecimiento ante oportunidades que desate la pandemia

Las áreas de la empresa deberán sumarse con iniciativas que permitan mejorar las ventas aprovechando las oportunidades que desate la pandemia, por ello se continuará con los proyectos de implementación de infraestructura, tendido de líneas, instalación de postes y antenas de internet, este aspecto será aprovechado con planes con cronogramas y recursos costeados, cumpliendo con la normativa de salud vigente.

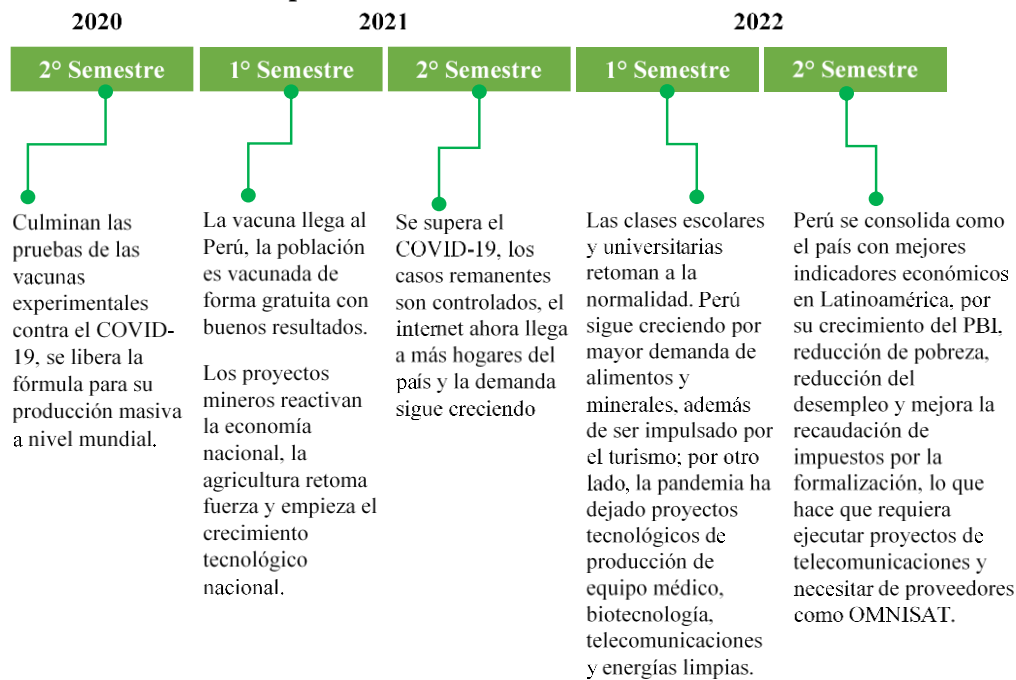
3. Preparación de escenarios ante el desarrollo de la pandemia

El tipo de respuesta que se dé durante el desarrollo de la pandemia, estará enmarcado de acuerdo a los escenarios que se presenten, los cuales se presentan a continuación:

3.1 Escenario optimista

Considerando que se reduzca la tasa de contagios de la pandemia, que no haya rebrotes y se obtenga una vacuna la cual inicie la producción en el corto plazo, se desarrolla el escenario optimista

Gráfico 7. Escenario optimista

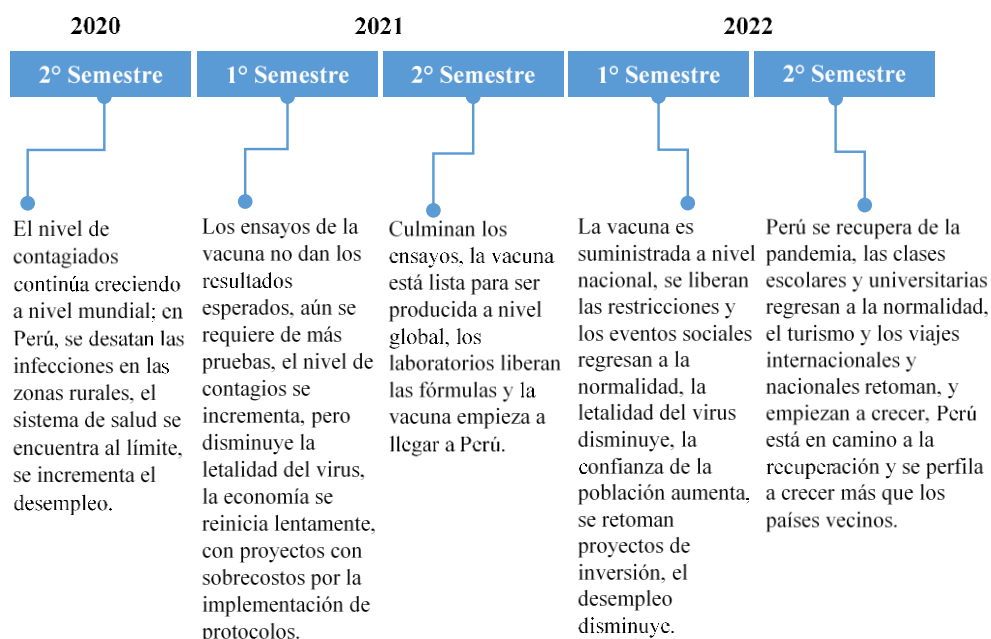


Fuente: Elaboración propia 2020.

3.2 Escenario moderado

Considerando la producción de la vacuna a gran escala en el segundo semestre del año 2021, y que la letalidad del virus se reduzca en dicho plazo así como los contagios, se ilustra el escenario moderado.

Gráfico 8. Escenario moderado

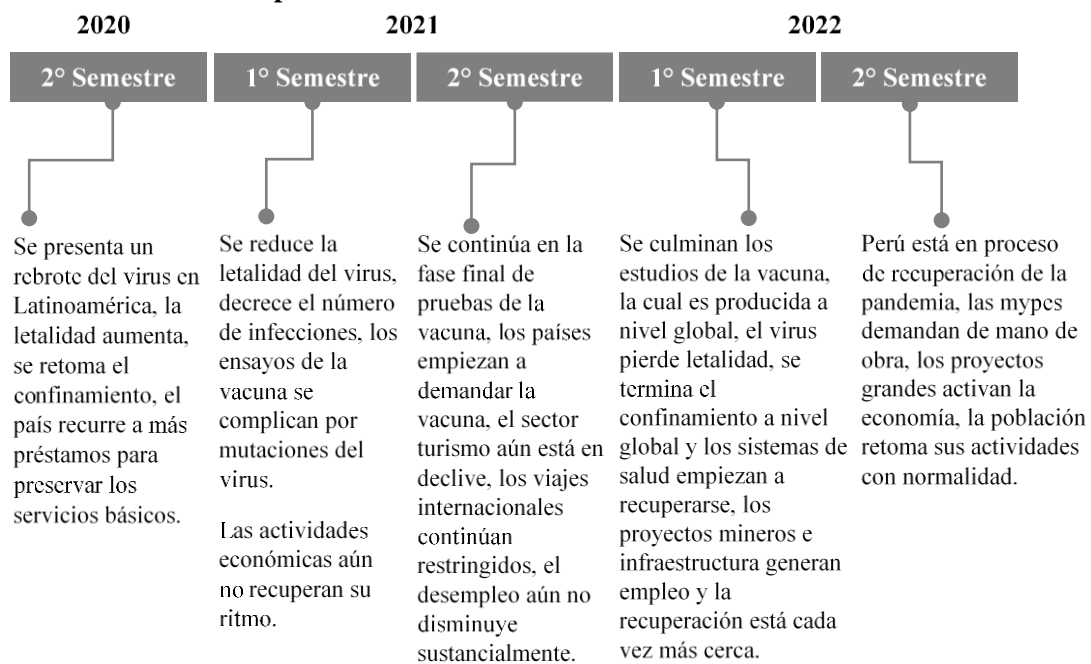


Fuente: Elaboración propia 2020.

3.3 Escenario pesimista

El escenario pesimista se presentará con la demora en la producción de la vacuna, la mutación de virus y el rebrote de los contagios en Latinoamérica, iniciando la producción de la vacuna en el año 2022.

Gráfico 9. Escenario pesimista



Fuente: Elaboración propia 2020

Capítulo XI. Plan financiero

El plan estratégico tiene un pilar fundamental que servirá de soporte en la sostenibilidad del negocio, ello descansa en el plan financiero, el que permitirá de manera cuantitativa conocer la situación financiera de la empresa, tener visibilidad y tomar decisiones acertadas.

El plan financiero consolida información histórica y proyecciones sobre las que se desplegará las acciones tácticas permitiendo asegurar el máximo valor económico, se integran los presupuestos de todas las áreas de la empresa y se aseguran los objetivos económicos.

En OMNISAT tenemos estructuradas nuestras herramientas financieras; balance general, estado de ganancias y pérdidas, información que permita hacer las proyecciones para los siguientes 3 años, tomando en cuenta la madurez de la empresa y el sector en el que se encuentra, respecto a las proyecciones e información del financiamiento (ver los anexos 7, 8 y 9). Para mayor detalle ver el flujo de caja (anexo 14).

1. Objetivo general

El principal objetivo de nuestro plan financiero es asegurar el financiamiento para lograr la implementación del plan de expansión en OMNISAT.

2. Objetivos específicos

2.1 Incrementar la utilidad de forma sostenida hacia el año 2022

Se plantea lograr una utilidad respecto a las ventas del 20% hacia el 2020, con una proyección de 29% al año 2022. Durante los últimos años la empresa registra un decrecimiento en el ratio de utilidad respecto a las ventas, situación que se debe revertir, considerando que se ha declarado la generación de valor económico en el plan estratégico.

2.2 Conseguir financiamiento para el plan de expansión

Consiste en conseguir financiamiento para el plan de expansión 2020-2022, a una TEA de 1,75%, con frecuencia de pago mensual a 24 meses; la empresa está en etapa de crecimiento, por ello, es fundamental tener buena relación comercial con los socios financieros, así se aseguran fuentes de financiamiento a tasas adecuadas que permitan desarrollar las inversiones.

2.3 Mejorar el ratio de endeudamiento

Mejora del ratio de endeudamiento a 0,50 hacia el 2022; la empresa OMNISAT siempre ha sido conservadora en este ratio, sosteniéndolo por debajo de 1%, salvo en el 2017, es fundamental

sostener un ratio de endeudamiento bajo.

2.4 Sostener el crecimiento en ventas con eficiencia operativa

Crecimiento en ventas de 12% anual, con una eficiencia operativa de decrecimiento en 1% de manera anual, una variable fundamental en el plan estratégico es la creación de valor de mercado, un objetivo declarado es ingresar a nuevos mercados, considerando el potencial y oportunidad que se tiene es el mercado rural.

Tabla 35. Ratios financieros

RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	20,52%	16,55%	27,02%	20,74%	27,14%	32,61%
Liquidez Inmediata	16,59%	8,03%	6,77%	5,29%	7,05%	7,67%
Prueba Ácida	20,52%	10,43%	21,25%	16,49%	21,75%	26,07%
SOLVENCIA						
Endeudamiento Patrimonial	1,48	0,77	0,67	0,85	0,68	0,54
Cobertura del AF	2,27	1,65	1,54	1,71	1,55	1,42
RENTABILIDAD						
Bruta en %	43,30%	24,74%	19,19%	23,52%	26,93%	29,54%
Operacional %	12,53%	10,98%	2,43%	7,81%	12,21%	15,74%
Neta %	5,63%	5,55%	0,23%	1,81%	5,45%	11,14%
Patrimonial	15,56%	10,12%	0,37%	3,29%	10,08%	19,98%
GESTIÓN						
Eficiencia Operativa	30,77%	13,77%	16,76%	15,71%	14,73%	13,81%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para cumplir los objetivos del plan de expansión se está trabajando con aporte propio y financiamiento de créditos asociados a programas del estado, en función a ello se calcula la TIR y el VAN, ambos positivos.

3. Indicadores

Para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos específicos del plan financiero, se propone el uso de los siguientes indicadores:

- **Ratio de solvencia**

Este indicador será representado por el endeudamiento patrimonial, la meta anual es de 0,5 al 2022.

- **Ratio de rentabilidad**

Este indicador será representado por el *return on equity* (ROE), la meta anual es de 19,98% al 2022.

- **Ratio de gestión**

Este indicador será representado por la eficiencia operativa, la meta anual es de 13,81% al 2022.

4. Escenarios financieros con contingencia

Tomando en cuenta la coyuntura ocasionada por la pandemia del COVID-19, se han elaborado dos escenarios financieros adicionales en función al plan de contingencia, para tenerlos en cuenta en el proceso de implementación del plan estratégico.

4.1 Escenario optimista

Los supuestos para obtener los ratios financieros en el escenario optimista es el incremento de ventas de 12% a 15%, los gastos administrativos y de ventas de 5% a 8%, obteniendo una utilidad de 34,92%, con menor endeudamiento, además de tener un ROE de 25,41%, respecto a los estados financieros (ver los anexos 10 y 11).

Tabla 36. Ratios financieros - escenario optimista

RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	20,52%	16,55%	27,02%	20,74%	27,14%	32,61%
Liquidez Inmediata	16,59%	8,03%	6,77%	5,29%	7,05%	7,67%
Prueba Ácida	20,52%	10,43%	21,25%	16,49%	21,75%	26,07%
SOLVENCIA						
Endeudamiento Patrimonial	1,48	0,77	0,67	0,82	0,62	0,46
Cobertura del AF	2,27	1,65	1,54	1,65	1,40	1,19
RENTABILIDAD						
Bruta en %	43,30%	24,74%	19,19%	25,52%	30,70%	34,92%
Operacional %	12,53%	10,98%	2,43%	9,78%	15,92%	21,04%
Neta %	5,63%	5,55%	0,23%	3,65%	8,86%	15,62%
Patrimonial	15,56%	10,12%	0,37%	6,59%	15,65%	25,41%
GESTIÓN						
Eficiencia Operativa	30,77%	13,77%	16,76%	15,74%	14,78%	13,88%

Fuente: Elaboración propia 2021.

4.2 Escenario pesimista

Los supuestos para obtener los ratios financieros en el escenario pesimista es la disminución de ventas de 12% a 8%, el incremento de gastos administrativos 5% a 10%, y gasto de ventas de 5% a 8%; de obteniendo una utilidad de 21,42%, con mayor endeudamiento, además de tener un ROE de 2,71%, con lo cual sería necesario recurrir a más endeudamiento no cumpliendo los objetivos estratégicos; respecto a los estados financieros (ver los anexos 12 y 13).

Tabla 37. Ratios financieros - escenario pesimista

RATIOS FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	20,52%	16,55%	27,02%	20,74%	27,14%	32,61%
Liquidez Inmediata	16,59%	8,03%	6,77%	5,29%	7,05%	7,67%
Prueba Ácida	20,52%	10,43%	21,25%	16,49%	21,75%	26,07%
SOLVENCIA						
Endeudamiento Patrimonial	1,48	0,77	0,67	0,91	0,85	0,84
Cobertura del AF	2,27	1,65	1,54	1,83	1,92	2,19
RENTABILIDAD						
Bruta en %	43,30%	24,74%	19,19%	20,69%	21,42%	21,42%
Operacional %	12,53%	10,98%	2,43%	3,63%	4,05%	3,74%
Neta %	5,63%	5,55%	0,23%	-2,02%	-1,85%	1,09%
Patrimonial	15,56%	10,12%	0,37%	-3,81%	-3,95%	2,71%
GESTIÓN						
Eficiencia Operativa	30,77%	13,77%	16,76%	17,06%	17,37%	17,69%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- OMNISAT es una empresa familiar que ha aprovechado un nicho de mercado ubicado en la sierra del departamento de Piura, al norte del Perú; su posicionamiento es tal, que en los 15 años de existencia, la competencia representada por empresas grandes multinacionales no han podido quitarle mercado y, por el contrario, han tenido que retirarse de la zona.
- La marca OMNISAT se ha posicionado en Tambogrande y Las Lomas, al punto de que en la zona se emplea el nombre de la marca para hacer referencia a la televisión por cable.
- Si bien los grandes competidores de televisión por cable no han podido desplazar a OMNISAT de Tambogrande y Las Lomas, el principal problema que afronta la empresa es que las nuevas tecnologías como el video *streaming*, la llegada del 5G, las aplicaciones, los nuevos televisores con tecnología *smart*, sustituyan al producto.
- La industria en la que se encuentra OMNISAT es poco atractiva para los competidores, por el nivel negociador de los proveedores de canales, productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores, es por eso que tiene espacios de oportunidad por el nicho de mercado en el que se desarrolla.
- La estructura organizacional de OMNISAT cuenta con una junta directiva que permite tomar decisiones de manera rápida, por ser flexible, debido a que el gerente general forma parte de la junta directiva y es el principal accionista.
- Se identifica una nueva oportunidad de mercado en los caseríos aledaños a Tambogrande y Las Lomas, asimismo, se cuenta con infraestructura lista para ser expandida y experiencia de los trabajadores en el trato con pobladores de la zona.
- Si bien el avance de la tecnología es una amenaza para OMNISAT, la infraestructura con la que cuenta puede ser empleada como parte de una estrategia ofensiva para ofrecer servicio de internet.
- Es importante contar con un plan de contingencia, con el cual se pueda establecer escenarios que permitan minimizar el impacto de eventos no previstos y tener acciones que brinden soporte a la continuidad de la empresa.

2. Recomendaciones

- Mantener la posición actual del mercado y fortalecerla con barreras de entrada; una de ellas es el precio, muy competitivo.
- Continuar con la expansión de la infraestructura en Tambogrande y Las Lomas, brindar un servicio de calidad y ofrecer internet como parte de nuevos paquetes; asegurar planes de seguimiento de satisfacción a los clientes.

- Hacer más eficientes los procesos de tendido de líneas, con procedimientos y mediciones antes de instalar las nuevas redes.
- Si bien la organización está conformada por trabajadores que se identifican con la empresa, es importante continuar brindando oportunidades con capacitaciones y desarrollo de competencias para los futuros puestos de liderazgo, cuando la empresa empiece a expandirse.
- Es muy importante estar al tanto del entorno y generar impactos positivos con las acciones de responsabilidad social empresarial (RSE), contribuyendo con una adecuada gestión de residuos, contenido cultural con el canal local y relacionamiento con la comunidad.

Bibliografía

- Acuña, C., Luz, H., & Taddey, C. (2015). *Caso Netflix: Planeamiento Estratégico 2015-2019*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Autoridad Nacional del Agua (2019). *Proyecto de gestión integrada de recursos hídricos en diez cuencas*. Lima: Autoridad Nacional del Agua.
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2019). *Nota Semanal N°24*. Lima: BCRP.
- BBC News (9 de abril de 2020). *Coronavirus: las oscuras proyecciones del FMI sobre la economía mundial por los efectos del coronavirus*. Fecha de consulta: 11/11/2020. <<https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-peru-conciertos-cines-eventos-deportivos-y-otros-van-a-quedar-postergadas-todo-el-ano-por-coronavirus-zeballos-nndc-noticia/>>
- Barriga, C. (2014). *Análisis del Mercado de Televisión de Paga en el Perú*. OSIPTEL. Lima: OSIPTEL.
- CONCERTV. (15 de agosto de 2015). *INEI: De cada 100 hogares peruanos 87 ven televisión y 79 escuchan radio*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<http://www.concertv.gob.pe/noticias/consumo-de-radio-y-television-en-el-peru/>>
- CISCO (9 de marzo de 2020). *Cisco Annual Internet Report*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>>
- CONCERTV. (15 de agosto de 2015). *INEI: De cada 100 hogares peruanos 87 ven televisión y 79 escuchan radio*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<http://www.concertv.gob.pe/noticias/consumo-de-radio-y-television-en-el-peru/>>
- CONCERTV. (2017). *Consumo Televisivo y Radial 2017*. Lima: CONCERTV.
- Correo. (11 de enero de 2019). *La región Piura afronta 13 conflictos sociales*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://diariocorreo.pe/edicion/piura/la-region-piura-afronta-13-conflictos-sociales-864087/>>
- Correo. (21 de mayo de 2019). *Se avizora nuevo conflicto minero en Tambogrande*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://diariocorreo.pe/edicion/piura/se-avizora-nuevo-conflicto-minero-en-tambogrande-888247/>>
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Reporte de conflictos sociales N° 181*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- El Comercio. (05 de agosto de 2019). *Estimados de crecimientos económicos se reducen: ¿cómo impactan en los sectores?* Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/estimados-crecimientos-economicos-reducen-impactan-sectores-noticia-661943>>
- El Peruano. (28 de mayo de 2019). *Decreto Supremo que aprueba la Norma que regula el arrendamiento de bandas de frecuencias de espectro radioeléctrico para la prestación de*

- servicios públicos de telecomunicaciones*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-norma-que-regula-el-arrendami-decreto-supremo-n-015-2019-mtc-1773375-5/>>
- El Tiempo. (05 de agosto de 2019). *La economía de la región Piura se ha estancado*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://eltiempo.pe/la-economia-de-la-region-piura-se-ha-estancado/>>
 - El Tiempo. (3 de julio de 2019). *Piura es una de las regiones con más conflictos sociales*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://eltiempo.pe/piura-es-una-de-las-regiones-con-mas-conflictos-sociales/>>
 - El Tiempo. (13 de junio de 2017). *La región Piura frente al cambio climático*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://eltiempo.pe/la-region-piura-frente-al-cambio-climatico/>>
 - Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston, MA.
 - Gestión (9 de junio de 2020). *La demanda de servicios digitales crece más de 300% durante la cuarentena, según ESET*. Fecha de consulta: 11/11/2020. <<https://gestion.pe/tecnologia/coronavirus-peru-la-demanda-de-servicios-digitales-crece-mas-de-300-durante-la-cuarentena-segun-eset-nndc-noticia/>>
 - Gestión (12 de abril de 2020). *Conciertos, cines, eventos deportivos y otros van a quedar postergadas todo el año por coronavirus*. Fecha de consulta: 11/11/2020. <<https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-peru-conciertos-cines-eventos-deportivos-y-otros-van-a-quedar-postergadas-todo-el-ano-por-coronavirus-zeballos-nndc-noticia/>>
 - Gestión. (16 de julio de 2019). *Perú es el segundo país con mayor crecimiento de servicio streaming de la región*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://gestion.pe/economia/peru-segundo-pais-mayor-crecimiento-servicio-streaming-region-nndc-273314-noticia/>>
 - Gestión. (05 de junio de 2019). *Perú tiene la peor experiencia de video en streaming en Sudamérica*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://gestion.pe/tecnologia/peru-streaming-peor-experiencia-video-sudamerica-269281-noticia/>>
 - Gestión. (22 de mayo de 2019). *TV paga crece menos de 1% en Perú, mientras piratería online se duplica*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://gestion.pe/economia/tv-paga-crece-1-peru-pirateria-online-duplica-267696-noticia/>>
 - Gestión (8 de mayo de 2018). *Ventas de televisores y barras de sonido aumentarán hasta 50% por el Mundial*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://gestion.pe/economia/mercados/ventas-televisores-barras-sonido-aumentaran-50-mundial-232028-noticia/>>
 - Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. España: DEUSTO.
 - Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los*

- resultados*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Hunger, T. L. (2007). *Administración estratégica y política de negocios - conceptos y casos* (Décima ed.). México: Pearson.
 - Instituto Nacional de Calidad. (2019). *Gestión de residuos, código de colores para el almacenamiento de residuos sólidos*. Lima: INACAL.
 - Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019). *Informe técnico - Producción Nacional*. INEI. Lima: INEI.
 - INEI. (2015). *De cada 100 hogares peruanos, 87 ven televisión*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/de-cada-100-hogares-peruanos-87-ven-television-8557/>>
 - Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson education.
 - Kovacevic, A., & Álvaro, R. (2015). *El Diamante de la excelencia* (Segunda ed.). México: Cengage.
 - Lamb, Ch., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Undécima ed. USA: South-Western Cengage Learning.
 - Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. Primera ed. México: Grupo Editorial Patria.
 - Méndez, Ch. (2003). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XXI*. Caracas: Editorial Strategos Consultores.
 - Mendoza, J. M. (1985). *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Bogotá: Ediciones Uninorte.
 - Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
 - Ministerio del Interior. (2018). *Propuesta de plan nacional de seguridad ciudadana 2019 - 2023*. Lima: Ministerio del Interior.
 - Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
 - Noticias Piura. (27 de marzo de 2019). *Piura: damnificados por El Niño costero exigen reconstrucción tras dos años de promesas*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://noticias-piura30.com/2019/03/piura-damnificados-por-el-nino-costero-exigen-reconstruccion-tras-dos-anos-de-promesas/>>
 - Municipalidad Distrital de Tambogrande. (18 de septiembre de 2018). *Vientos fuertes afectan techos de viviendas de cuatro humildes familias*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://www.munitambogrande.gob.pe/pagina.php?post=1352>>
 - Network World (4 de mayo de 2020). *El COVID-19 incrementa el uso de Internet hasta un*

60% en los países de la OCDE. Fecha de consulta: 11/11/2020. <<https://www.networkworld.es/telecomunicaciones/el-covid19-incrementa-el-uso-de-internet-hasta-un-60-en-los-paises-de-la-ocde>>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Otiniano Carbonell, Martin (2018). *Plan estratégico para la empresa IT&B consulting para el periodo 2018-2021*. Lima: Universidad del Pacífico.
- PricewaterhouseCoopers (2019). *Perpectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023*. EE. UU.: PricewaterhouseCoopers.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva* (Undécima ed.). México: Grupo editorial Patria.
- Rayport, Jeffrey y Jaworski, Bernard (2001). *E-Commerce*. 1ra ed. México: MacGraw Hill.
- Vega, E., Rojas, J., Elías, L., Koechlin, J., y Solórzano, X. (2018). *El círculo de la corrupción en los gobiernos regionales* (Primera ed.). Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Viveros, P., Stegmaier, R., Kristjanpoller, F., Barbera, L., & Crespo, A. (2013). “Propuesta de un modelo de gestión de mantenimiento y sus principales herramientas de apoyo”. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 125-138. doi: <<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000100011>>
- Weiss, A. (2003). “Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de “afectados” stakeholder society”. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*, vol 22, pp. 43-54.
- Wirtz, J. y Lovelock C. (2009). *Marketing de Servicios*. Sexta ed. México: Pearson.

Anexos

Anexo 1. Comparación entre competidores

Tambogrande y Las Lomas	OMNISAT Cable	Movistar TV	Claro TV	Direc TV
Servicio	1. Películas 2. Deporte 3. Noticias Nacionales y Locales 4. Programas Infantiles Internacionales y Locales	1. Películas 2. Deporte 3. Noticias Nacionales 4. Programas Infantiles Internacionales	1. Películas 2. Deporte 3. Noticias Nacionales 4. Programas Infantiles Internacionales	1. Películas 2. Deporte 3. Noticias Nacionales 4. Programas Infantiles Internacionales
Número de Suscriptores	4.874	319	128	93
Canales Ofrecidos Orientados al Público local	SI	NO	NO	NO
Cobertura	Urbana y Rural	Urbana	Urbana	Urbana
Oficinas de atención Local	Si Tiene	No Tiene	No Tiene	No Tiene
Tiempo de respuesta de atención	12 Horas	48 Horas	48 Horas	48 Horas
Servicio Técnico Gratuito	Si	No	No	No
Precio Base	S/. 35	S/. 69	S/. 49	S/. 79
Canal Local y Regional	SI	NO	NO	NO
Promociones y Sorteos	Locales	Nacionales	Nacionales	Nacionales

Anexo 2. Caseríos con potencial de ingreso

TAMBOGRANDE CASERIOS CON PRESENCIA DE OMNISAT	HABITANTES	TAMBOGRANDE CASERIOS EN PROYECCION OMNISAT	HABITANTES	LAS LOMAS CASERIOS CON PRESENCIA DE OMNISAT	HABITANTES	LAS LOMAS CASERIOS EN PROYECCION OMNISAT	HABITANTES
TAMBOGRANDE	24, 073.00	INCA ROCA	312	LAS LOMAS	9 646	CACATURO	436
MALINGAS	859	VALLECITO	703	CENTRO SERVICIOS	186	MONTE DE LOS OLIVOS	318
CRUCE DE VEGA	680	HUALTACO II SAN PABLO	408	PARTIDOR	102	SAN FRANCISCO BAJO	328
MONICAS	607	SAN MARTIN CP3	1 874	VILLA INDEPENDITE	327	RINCONADA DE PELINGARA	167
PALOMINOS	2, 309	SAN PEDRO	138	CP-4	624	PICHONES BAJO	121
PUEBLO LIBRE	993	SAN FRANCISCO DE YARANCHE	207	CP-5	860	PELINGARA	371
10-4	402	CARRIZALILLO	64	VIVIANO ESPINOZA	799	SAN FRANCISCO DE YUSCAY	259
EXATERRIZAJE	261	HUALTACO III EL PORVENIR	258	LAS MERCEDES	152	LA CAIDA DE YUSCAY	187
TEJEDORES	216	MANCO CAPAC	253	CP-14	502	SECTOR CERO CINCO	324
BELLO HORIZONTE	519	LA CORUÑA	276	CP-6	266		
PUEBLO NUEVO	240	CP 2 COLERA	699				
CHICA ALTA	989	LA PALA	575				
HUASCAR	242	SAN PEDRILLO	756				
LA PENITA	2,094	HUALTACO III CP10	478				
LUCUTO	2 008	HUACA BLANCA	344				
MANCO INCA	584	AYAR AUCA	455				
PEDREGAL ALTO	1 093	LUCHADORES SOCIALES	348				
PEDREGAL BAJO	1 788	PROGRESO BAJO	839				
PEDREGAL CHICO	747	SAN CARLOS	469				
SINCHI ROCA	780	VALLE HERMOSO	458				
CRUCETA	4,597	OLIVARES SAN FERNANDO	839				
		LA QUEBRADA	1 086				
		JESUS DEL VALLE	941				
		ATAHUALPA	819				
		OCOTO BAJO	605				
		SAN MARTIN DE ANGOSTURA	407				
		ANGOSTURA	1 470				
		EL CARBON	481				
		LOS ZAPATAS	673				
		LA GRED A NUEVA	1 448				
		EL PA PAYO	1 150				
		OCOTO ALTO	1 040				
		ALGARROBO	600				
	17,119		13,405		3,818		2,511

Anexo 3. Información estadística de uso de televisión por cable

11.10 HOGARES QUE ACCEDEN A TELEVISIÓN POR CABLE, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2010 - 2016
(Porcentaje respecto del total de hogares)

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	26,0	29,8	31,9	33,6	35,9	36,7	37,1
Amazonas	10,8	13,6	17,0	19,8	23,6	25,0	25,1
Ancash	19,9	22,9	23,1	26,1	24,6	25,2	29,7
Apurímac	5,0	7,3	9,5	10,9	11,9	11,3	10,9
Arequipa	20,8	22,5	26,5	30,2	30,6	34,0	33,0
Ayacucho	5,0	5,3	7,2	8,4	8,6	10,3	14,2
Cajamarca	7,8	6,4	9,4	9,1	11,7	11,3	13,7
Callao	41,2	47,8	51,9	56,0	55,0	57,7	56,9
Cusco	7,0	12,2	15,0	15,9	13,8	14,9	14,4
Huancavelica	4,3	6,5	6,5	5,8	5,0	6,0	7,9
Huánuco	10,2	16,2	19,6	18,1	22,0	22,7	22,9
Ica	17,4	21,9	26,5	34,3	35,5	36,6	40,8
Junín	13,7	16,3	14,4	15,6	19,8	19,9	19,9
La Libertad	23,6	27,3	28,1	30,0	28,9	33,1	36,0
Lambayeque	19,2	22,3	24,2	25,6	26,5	28,7	33,3
Lima	47,4	52,5	54,6	55,7	60,7	59,4	57,7
Provincia de Lima 1/	47,7	53,8	55,6	56,7	62,1	60,2	58,8
Región Lima 2/	44,3	41,0	46,0	46,1	48,1	52,3	47,3
Loreto	17,9	20,2	22,9	22,7	28,4	32,6	33,9
Madre de Dios	24,8	32,9	46,4	49,1	45,9	52,0	49,6
Moquegua	23,6	27,7	34,5	31,2	33,5	34,8	34,5
Pasco	29,6	26,4	26,3	26,3	32,0	28,6	28,3
Piura	14,2	23,5	27,0	26,1	30,4	33,5	34,1
Puno	3,5	4,8	4,6	6,8	6,5	6,7	6,9
San Martín	41,2	48,7	51,1	54,1	55,9	54,7	56,7
Tacna	14,0	16,2	16,3	18,5	17,2	15,2	18,7
Tumbes	24,5	29,7	41,6	43,6	49,3	53,3	53,2
Ucayali	13,3	19,0	19,9	21,1	23,2	31,1	29,6

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

11.5 HOGARES CON AL MENOS UN MIEMBRO QUE TIENE TELÉFONO CELULAR, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2010 - 2016
(Porcentaje respecto del total de hogares)

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	73,1	75,2	79,7	82,0	84,9	87,2	88,9
Amazonas	60,6	64,3	72,7	76,8	76,6	80,2	83,6
Ancash	71,9	78,7	81,5	84,0	86,4	85,9	88,7
Apurímac	49,4	59,2	70,5	68,4	76,7	80,0	80,8
Arequipa	80,6	81,6	86,9	88,3	91,2	92,7	93,9
Ayacucho	60,8	62,8	65,2	65,0	75,5	80,1	83,0
Cajamarca	63,6	64,8	67,4	75,0	78,5	81,2	83,8
Callao	84,1	84,9	86,7	87,7	90,6	93,3	93,9
Cusco	63,4	66,4	75,9	81,6	80,2	82,7	85,6
Huancavelica	50,6	56,8	66,2	69,4	74,7	78,0	83,1
Huánuco	63,2	65,2	70,9	75,7	82,6	85,9	86,2
Ica	81,4	82,4	87,2	88,7	88,7	91,7	93,1
Junín	71,2	73,1	76,0	78,7	84,4	86,5	88,0
La Libertad	72,7	76,0	81,5	84,3	84,5	88,6	90,8
Lambayeque	79,5	81,1	84,6	88,2	88,1	90,6	92,1
Lima	82,1	84,2	87,5	87,7	90,3	92,2	92,8
Provincia de Lima 1/	83,2	85,7	89,0	88,6	91,2	92,8	93,2
Región Lima 2/	71,6	71,1	74,2	79,6	82,1	86,4	88,6
Loreto	49,7	48,6	55,8	59,1	64,1	66,5	72,3
Madre de Dios	73,2	78,9	84,2	89,0	87,1	89,2	90,1
Moquegua	77,5	80,2	86,8	85,8	83,9	89,2	89,2
Pasco	71,7	71,8	76,1	77,1	82,8	85,3	87,4
Piura	67,2	69,9	72,0	78,0	82,5	82,0	87,4
Puno	60,4	61,7	71,7	73,9	78,0	80,0	82,2
San Martín	71,0	70,9	76,1	78,6	81,3	85,4	85,9
Tacna	86,6	86,8	88,8	91,3	91,5	92,4	94,5
Tumbes	80,6	87,3	86,9	89,3	90,1	93,0	93,7
Ucayali	67,3	72,3	74,3	77,7	79,7	85,6	85,1

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

**11.6 POBLACIÓN RURAL QUE TIENE COBERTURA DEL SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL
EN SU LOCALIDAD, 2011-2016**
(Porcentaje)

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	35,7	43,5	50,9	58,0	63,2	64,0
Amazonas	32,2	46,5	53,2	47,8	58,1	53,2
Áncash	35,5	49,9	61,5	55,0	66,7	69,7
Apurímac	30,6	49,7	74,8	71,1	79,8	76,9
Arequipa	47,8	56,8	74,1	78,9	70,5	75,1
Ayacucho	46,8	44,6	48,0	54,1	67,8	60,3
Cajamarca	26,0	36,7	49,2	66,2	72,0	69,0
Cusco	42,1	40,8	49,0	55,2	60,5	61,6
Huancavelica	38,6	59,4	78,9	91,4	82,2	82,4
Huánuco	31,6	39,4	45,8	59,3	69,6	76,0
Ica	76,5	81,9	82,4	74,3	76,2	71,0
Junín	36,6	46,7	47,2	63,7	71,0	73,0
La Libertad	46,0	43,5	52,0	60,2	54,7	58,8
Lambayeque	56,8	57,3	46,5	37,8	32,2	32,4
Lima	35,7	43,3	45,8	61,6	61,4	68,6
Región Lima 1/	35,7	43,3	45,8	61,6	61,4	68,6
Loreto	15,2	24,2	23,0	19,7	41,1	39,3
Madre de Dios	18,0	33,0	62,2	60,2	55,3	53,0
Moquegua	30,7	46,3	36,0	52,1	56,1	51,8
Pasco	15,9	30,5	38,6	54,8	44,3	58,7
Piura	24,6	33,3	44,1	54,2	53,9	52,4
Puno	50,1	51,8	54,4	52,9	57,9	60,7
San Martín	27,3	41,0	35,0	55,0	64,5	71,9
Tacna	50,7	63,5	70,9	67,6	72,7	81,4
Tumbes	62,5	76,3	72,9	64,8	66,9	62,1
Ucayali	19,0	19,0	18,8	22,6	34,9	29,9

1/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Programas Presupuestales.

11.2 HOGARES QUE TIENEN AL MENOS UN TELEVISOR, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2010 - 2016
(Porcentaje respecto del total de hogares)

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	80,0	80,9	81,5	82,5	81,9	82,7	83,1
Amazonas	58,2	60,0	60,4	61,0	59,5	60,8	58,7
Áncash	82,6	82,8	81,2	82,6	81,8	79,7	81,0
Apurímac	59,4	59,5	65,6	62,4	61,9	63,1	62,5
Arequipa	88,8	92,9	92,3	93,1	92,5	93,5	93,8
Ayacucho	63,8	58,1	59,3	63,5	64,1	60,4	64,5
Cajamarca	49,4	55,2	53,7	56,9	54,4	55,6	56,2
Callao	96,4	96,7	96,1	97,2	96,9	96,3	96,8
Cusco	75,1	76,9	79,6	79,3	74,4	74,0	76,2
Huancavelica	52,5	57,8	56,1	61,0	56,3	60,3	59,8
Huánuco	59,5	60,8	58,6	60,9	62,9	64,2	64,3
Ica	92,5	93,9	93,8	94,4	93,3	93,8	95,1
Junín	80,1	79,8	81,2	82,3	82,8	81,0	80,5
La Libertad	77,3	80,9	79,9	83,8	81,7	84,6	85,6
Lambayeque	86,3	86,1	88,2	88,7	90,3	90,5	89,5
Lima	95,0	95,8	95,7	95,8	96,2	96,2	96,6
Provincia de Lima 1/	95,8	96,5	96,7	96,8	97,0	96,6	97,1
Región Lima 2/	88,1	91,1	87,4	89,4	89,4	92,1	91,2
Loreto	61,8	61,4	63,7	63,7	65,6	64,8	64,5
Madre de Dios	79,9	84,2	89,1	86,9	86,2	87,5	85,7
Moquegua	88,9	90,5	89,5	89,6	87,2	88,3	88,1
Pasco	77,1	80,3	78,0	73,5	75,5	77,4	76,6
Piura	74,0	77,4	79,2	81,8	80,6	80,0	80,7
Puno	63,1	61,4	63,6	64,9	63,5	63,6	65,1
San Martín	66,9	71,5	71,8	72,9	72,9	69,5	71,5
Tacna	88,3	91,6	91,9	91,5	92,7	93,3	89,8
Tumbes	88,0	91,0	92,7	93,2	92,8	92,1	92,2
Ucayali	72,7	78,6	77,9	79,3	77,8	80,3	78,5

Nota técnica: Incluye televisor a color y blanco y negro.

1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Anexo 4. Formato de encuesta

Para ser empleada por los técnicos al finalizar los servicios en las casas de los usuarios.

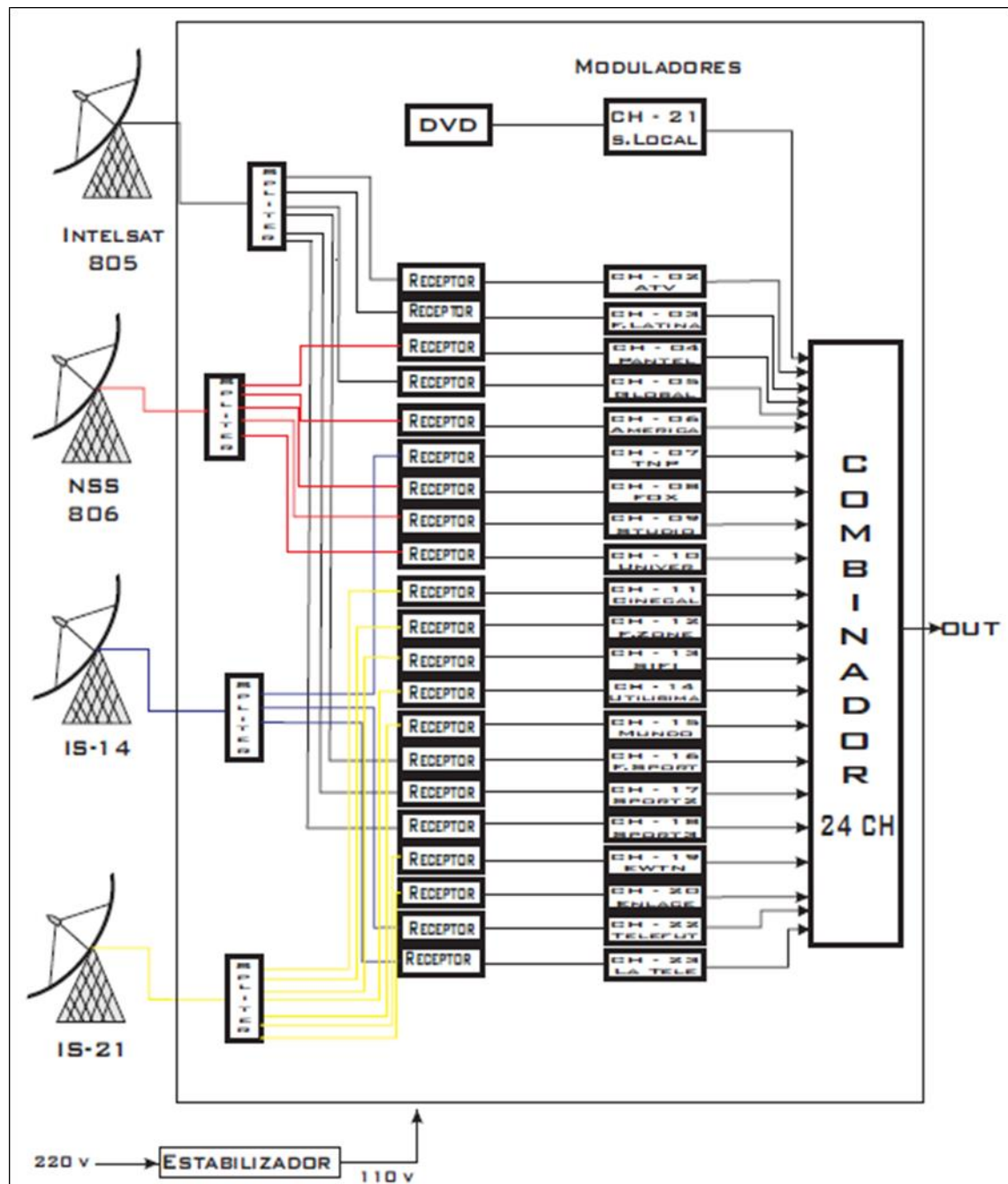
¿Con que grado de satisfacción califica usted el servicio recibido por OMNISAT?				
				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

Para ser empleada por OMNISAT al finalizar la capacitación del personal.

¿Con que grado de satisfacción califica usted la capacitación brindada?				
				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

Opción	Puntaje
Muy insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Neutral	3
Satisfecho	4
Muy satisfecho	5

Anexo 5. Diagrama de cabecera de red



Anexo 6. Perfiles de nuevos puestos de trabajo

NOMBRE DEL PUESTO	Supervisor de Ventas
INMEDIATO SUPERIOR	Gerencia

COMPETENCIA	REQUISITOS DESEABLES				
FORMACIÓN	- Profesional en administración y ramas afines. - Conocimiento en instalaciones domiciliarias de CATV. - Seguridad y salud en el trabajo.				
HABILIDADES	Trabajo en equipo		Planificación y organización	Resistencia a la adversidad	
	Comunicación efectiva.		Comprensión.	Liderazgo	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1.	Supervisar la ejecución de todas actividades realizadas por el área de ventas
2.	Supervisar el cumplimiento de las disposiciones y políticas de la empresa.
3.	Supervisar y revisar aleatoriamente las instalaciones domiciliarias realizadas por el personal técnico.
4.	Supervisar y revisar en campo los trabajos del gestor de ventas
5.	Revisar en campo la existencia de instalaciones clandestinas.
6.	Asegurarse y hacer seguimiento a la solución de reclamos y quejas de los abonados respecto a la calidad de la señal.
7.	Realizar reuniones con directivos de empresas para ofrecer servicios corporativos
8.	Generar informes a la Gerencia respecto a los hallazgos resultado de las supervisiones realizadas.
9.	Proponer a la Gerencia acciones de mejora en las actividades que se realizan en la empresa.
10.	Supervisiones inopinadas a los gestores de ventas y realizar llamadas telefónicas a los abonados para confirmar visita.
11.	Supervisar que se cumpla con la charla de 5" de seguridad.
12.	Supervisar constantemente las herramientas y móviles que tienen asignadas el personal de ventas.
13.	Aprobar la cantidad de horas extras del personal de ventas consignadas en la solicitud de sobre-tiempo, verificando las órdenes de servicio ejecutadas durante el periodo reportado.
14.	Realizar todas las funciones asignadas por la Gerencia.

NOMBRE DEL PUESTO	Gestor de Ventas
INMEDIATO SUPERIOR	Supervisor de Ventas

COMPETENCIA	REQUISITOS DESEABLES				
EDUCACIÓN	Asistente Administrativo, Técnico en Administración, Técnico en Computación o carreras afines.				
FORMACIÓN	- Atención al cliente - Experiencia en ventas				
HABILIDADES	Trabajo en equipo		Planificación y organización	Resistencia a la adversidad	
	Comunicación efectiva.		Comprensión.	Liderazgo	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1.	Recepcionar y buscar nuevos clientes y ofrecer el servicio que brinda la empresa, registrando en el sistema las solicitudes de servicio.
2.	Solicitar a los abonados nuevos sus datos personales (dirección, teléfonos y otros) y entregar información al Supervisor de Ventas para la actualización en el sistema.
3.	Recepcionar la documentación externa.
4.	Anotar en el cuaderno de ocurrencias todos los hechos importantes del día.
5.	Recepcionar y canalizar los reclamos y quejas presentadas por el cliente antiguo y nuevo.
6.	Realizar el monitoreo de canales e informar al área técnica cualquier incidente que se presente.
7.	Enviar diariamente registro de monitoreo de canales al Supervisor de ventas.
8.	Realiza gestión telefónica a los abonados nuevos, según cartera asignada.
9.	Informar diariamente al término del día las atenciones realizadas.
10.	Recepcionar y clasificar toda la documentación de los nuevos abonados como sustento de las órdenes de servicio y entregar con cargo al área de operaciones.
11.	Recepcionar y atender consultas de los gestores de cobranza.
12.	Realiza otras actividades que su jefe inmediato le asigne.

Anexo 7. Estado de situación financiera

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	99.699	31.930	20.022	23.022	25.522	24.022
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	16.720	9.564	39.460	43.406	47.313	51.098
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1.400	1.500	1.500	1.500	1.500
EXISTENCIAS	6.904		3.352	5.363	5.899	6.489
GASTOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO		22.946	15.555	17.000	18.000	19.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	123.323	65.840	79.889	90.291	98.234	102.109
ACTIVOS NO CORRIENTES						
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	1.372.785	1.289.538	1.210.918	1.340.918	1.340.918	1.421.972
ACTIVOS INTANGIBLES		11.808	14.384	14.384	14.384	14.384
ACTIVOS POR IMPUESTOS A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDOS		16.620	5.782	5.782	5.782	5.782
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.372.785	1.317.966	1.231.085	1.361.085	1.361.085	1.442.139
TOTAL ACTIVOS	1.496.108	1.383.806	1.310.973	1.451.376	1.459.319	1.544.248
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	502.537	203.735	104.926	233.326	151.326	95.326
TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	10.473	54.007	38.616	38.616	38.616	38.616
REMUNERACIONES POR PAGAR	87.929	10.464	2.519	5.000	7.000	8.000
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES		55.086	86.798	95.477	102.161	108.290
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			450	450	450	450
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS		74.447	62.400	62.400	62.400	62.400
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	600.939	397.739	295.708	435.269	361.953	313.082
PASIVOS NO CORRIENTES						
OTRAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	291.368	204.496	230.476	237.390	244.512	251.847
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	291.368	204.496	230.476	230.476	230.476	230.476
TOTAL PASIVO	892.307	602.235	526.185	665.745	592.429	543.559
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000
CAPITAL ADICIONAL		97.287	97.287	72269	66.142	
RESULTADOS ACUMULADOS	-20.169	75.182	154.284	157.502	183.362	270.748
RESULTADO DEL EJERCICIO	93.970	79.102	3.218	25.860	87.386	199.941
TOTAL PATRIMONIO NETO	603.801	781.571	784.789	785.631	866.890	1.000.689
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	1.496.108	1.383.806	1.310.973	1.451.376	1.459.319	1.544.248

Anexo 8. Estado de ganancias y pérdidas

GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	1.667.946	1.424.937	1.277.915	1.431.265	1.603.016	1.795.378
Costo Ventas	945.800	1.072.358	1.032.666	1.094.626	1.171.250	1.264.950
Margen bruto	722.146	352.578	245.249	336.638	431.766	530.428
Gastos Ventas	945	1.968	4.303	4.518	4.744	4.981
Gastos Administrativos	512.283	194.205	209.848	220.340	231.357	242.925
Resultado de la operación	208.918	156.406	31.098	111.780	195.665	282.522
Ingresos por servicios financieros	3.153	0	0	0	0	0
Gastos por servicios financieros	73.259	67.360	27.880	82.056	92.858	38.691
Resultados del ejercicio antes IR	138.812	89.046	3.218	29.724	102.807	243.831
Impuesto a la renta	44.843	9.954	290	3.864	15.421	43.890
Utilidad Neta (MES)	93.969	79.092	2.928	25.860	87.386	199.941
Utilidad Neta (ACUM)	93.969	173.061	175.990	201.850	289.236	489.177

Anexo 9. Condiciones de financiamiento

OMNISAT	
Total inversión	304.000
Aporte propio	121.600
Financiamiento	182.400
Condiciones de financiamiento – Reactiva Perú	
TEA	1,75%
TEM	0,14%
Plazo	2 años
Frecuencia de pago	Mensual

Indicadores	TIR	VAN
Flujo de caja económico	50,52%	170.618.94
Flujo de caja financiero	23,32%	18.006.50

Anexo 10. Estado de situación financiera – escenario optimista

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	99.699	31.930	20.022	23.022	25.522	24.022
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	16.720	9.564	39.460	43.406	47.313	51.098
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1.400	1.500	1.500	1.500	1.500
EXISTENCIAS	6.904		3.352	5.363	5.899	6.489
GASTOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO		22.946	15.555	17.000	18.000	19.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	123.323	65.840	79.889	90.291	98.234	102.109
ACTIVOS NO CORRIENTES						
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	1.372.785	1.289.538	1.210.918	1.340.918	1.340.918	1.421.972
ACTIVOS INTANGIBLES		11.808	14.384	14.384	14.384	14.384
ACTIVOS POR IMPUESTOS A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDOS		16.620	5.782	5.782	5.782	5.782
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.372.785	1.317.966	1.231.085	1.361.085	1.361.085	1.442.139
TOTAL ACTIVOS	1.496.108	1.383.806	1.310.973	1.451.376	1.459.319	1.544.248
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	502.537	203.735	104.926	233.326	151.326	95.326
TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	10.473	54.007	38.616	38.616	38.616	38.616
REMUNERACIONES POR PAGAR	87.929	10.464	2.519	5.000	7.000	8.000
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES		55.086	86.798	95.477	102.161	108.290
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			450	450	450	450
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS		74.447	62.400	62.400	62.400	62.400
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	600.939	397.739	295.708	435.269	361.953	313.082
PASIVOS NO CORRIENTES						
OTRAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	291.368	204.496	230.476	237.390	244.512	251.847
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	291.368	204.496	230.476	230.476	230.476	230.476
TOTAL PASIVO	892.307	602.235	526.185	665.745	592.429	543.559
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000
CAPITAL ADICIONAL		97.287	97.287	72269	66.142	
RESULTADOS ACUMULADOS	-20.169	75.182	154.284	157.502	211.126	360.853
RESULTADO DEL EJERCICIO	93.970	79.102	3.218	53.624	149.726	303.514
TOTAL PATRIMONIO NETO	603.801	781.571	784.789	813.395	956.995	1.194.367
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	1.496.108	1.383.806	1.310.973	1.479.141	1.549.423	1.737.925

Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas – escenario optimista

GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	1.667.946	1.424.937	1.277.915	1.469.602	1.690.042	1.943.549
Costo Ventas	945.800	1.072.358	1.032.666	1.094.626	1.171.250	1.264.950
Margen bruto	722.146	352.578	245.249	374.976	518.792	678.599
Gastos Ventas	945	1.968	4.303	4.647	5.019	5.421
Gastos Administrativos	512.283	194.205	209.848	226.635	244.766	264.347
Resultado de la operación	208.918	156.406	31.098	143.693	269.007	408.830
Ingresos por servicios financieros	3.153	0	0	0	0	0
Gastos por servicios financieros	73.259	67.360	27.880	82.056	92.858	38.691
Resultados del ejercicio antes IR	138.812	89.046	3.218	61.637	176.149	370.139
Impuesto a la renta	44.843	9.954	290	8.013	26.422	66.625
Utilidad Neta (MES)	93.969	79.092	2.928	53.624	149.726	303.514
Utilidad Neta (ACUM)	93.969	173.061	175.990	229.614	379.340	682.855

Anexo 12. Estado de situación financiera – escenario pesimista

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	99.699	31.930	20.022	23.022	25.522	24.022
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	16.720	9.564	39.460	43.406	47.313	51.098
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1.400	1.500	1.500	1.500	1.500
EXISTENCIAS	6.904		3.352	5.363	5.899	6.489
GASTOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO		22.946	15.555	17.000	18.000	19.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	123.323	65.840	79.889	90.291	98.234	102.109
ACTIVOS NO CORRIENTES						
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	1.372.785	1.289.538	1.210.918	1.340.918	1.340.918	1.421.972
ACTIVOS INTANGIBLES		11.808	14.384	14.384	14.384	14.384
ACTIVOS POR IMPUESTOS A LA RENTA Y PARTICIPACIONES DIFERIDOS		16.620	5.782	5.782	5.782	5.782
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.372.785	1.317.966	1.231.085	1.361.085	1.361.085	1.442.139
TOTAL ACTIVOS	1.496.108	1.383.806	1.310.973	1.451.376	1.459.319	1.544.248
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	502.537	203.735	104.926	233.326	151.326	95.326
TRIBUTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	10.473	54.007	38.616	38.616	38.616	38.616
REMUNERACIONES POR PAGAR	87.929	10.464	2.519	5.000	7.000	8.000
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES		55.086	86.798	95.477	102.161	108.290
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			450	450	450	450
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS		74.447	62.400	62.400	62.400	62.400
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	600.939	397.739	295.708	435.269	361.953	313.082
PASIVOS NO CORRIENTES						
OTRAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	291.368	204.496	230.476	237.390	244.512	251.847
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	291.368	204.496	230.476	230.476	230.476	230.476
TOTAL PASIVO	892.307	602.235	526.185	665.745	592.429	543.559
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000	530.000
CAPITAL ADICIONAL		97.287	97.287	72269	66.142	
RESULTADOS ACUMULADOS	-20.169	75.182	154.284	157.502	129.650	102.039
RESULTADO DEL EJERCICIO	93.970	79.102	3.218	-27.852	-27.611	17.577
TOTAL PATRIMONIO NETO	603.801	781.571	784.789	731.919	698.181	649.616
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	1.496.108	1.383.806	1.310.973	1.397.664	1.290.610	1.193.175

Anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas – escenario pesimista

GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	1.667.946	1.424.937	1.277.915	1.380.148	1.490.560	1.609.805
Costo Ventas	945.800	1.072.358	1.032.666	1.094.626	1.171.250	1.264.950
Margen bruto	722.146	352.578	245.249	285.522	319.310	344.854
Gastos Ventas	945	1.968	4.303	4.647	5.019	5.421
Gastos Administrativos	512.283	194.205	209.848	230.832	253.916	279.307
Resultado de la operación	208.918	156.406	31.098	50.042	60.375	60.127
Ingresos por servicios financieros	3.153	0	0	0	0	0
Gastos por servicios financieros	73.259	67.360	27.880	82.056	92.858	38.691
Resultados del ejercicio antes IR	138.812	89.046	3.218	-32.014	-32.483	21.436
Impuesto a la renta	44.843	9.954	290	-4.162	-4.872	3.858
Utilidad Neta (MES)	93.969	79.092	2.928	-27.852	-27.611	17.577
Utilidad Neta (ACUM)	93.969	173.061	175.990	148.138	120.527	138.104

Anexo 14. Flujo de caja

Inversión Inicial	
Total Inversión	304.000
Aporte Propio	121.600
Financiamiento	182,400

Costo Promedio de la Deuda Ponderada	Kd	W	Costo(Kd*W)
Préstamo	1.73%	60%	1.04%
Aporte Propio	12%	40%	4.80%
Total		100%	5.84%
Impuesto a la renta	30%		

Estructura Deuda		
Préstamo	182,400	60%
Acciones	121,600	40%
Total	304,000	100%
Estructura Patrimonio		
Capital	627,287	80%
U. Retenida	154,284	20%
Total	781,571	100%
Estructura Deuda Patrimonio		
Deuda	182,400	19%
Patrimonio	781,571	81%
Total	963,971	100%

WACC	2.45%
-------------	--------------

Wd	60%
Kd	5.84%
t	0.3

FLUJO DE CAJA LIBRE	0	1	2	3
Utilidad antes de impuestos EBIT		29,724	102,807	243,831
Impuestos		0	0	0
NOPAT		29,724	102,807	243,831
Depreciación		60,800	60,800	60,800
Inversión	304,000			
FCL	-304,000	90,524	163,607	304,631

Notas biográficas

José Ricardo Chero del Rosario

Nació en Chimbote, el 11 de noviembre de 1984. Titulado como Ingeniero Mecatrónico por la Universidad Nacional de Ingeniería. Ha trabajado cerca de 11 años en empresas del rubro minero, en el área de mantenimiento.

Su experiencia se centra en la gestión de mantenimiento de los activos del proceso minero así como la gestión de personas que forman parte de este proceso. Actualmente lidera el equipo de mantenimiento en la minera Volcan del Grupo Glencore.

Mary Imelda Ferrel Zeballos

Nació en Arequipa, el 08 de diciembre de 1974. Titulada en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de San Agustín. Egresada del MBA de la Universidad de Tarapacá- Chile. Ejecutiva sénior con 24 años de experiencia en el sector financiero. Especialista en liderar equipos comerciales en microfinanzas, orientados al logro de objetivos, amplio conocimiento de los productos activos. Actualmente lidera el equipo de negocios de una institución de microfinanzas.

Eduardo Enrique Rivera Mori

Nació en Sullana-Piura, el 22 de octubre del 1973. Ingeniero Electrónico de profesión, egresado de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

Trabajó en sus inicios en una empresa de telecomunicaciones, lo que le sirvió para analizar y desarrollar sus habilidades como emprendedor. Después de 06 años de trabajar en esta empresa, en junio del año 2003 forma su primera empresa de televisión por cable, denominada Omnisat Comunicaciones y Servicios S.R.L. Actualmente es gerente general de 03 empresas, 02 en el área de telecomunicaciones y 01 en el área de hidrocarburos.

José Rupay Quispe

Nació en Lima, el 25 de junio de 1988. Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con diplomado en Gestión de Activos y Mantenimiento por la Universidad Austral de Argentina y Gestión Estratégica de Contratos por la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Ha trabajado en empresas de manufactura y del sector minería. Su experiencia se centra en la planificación y programación de trabajos de mantenimiento en plantas concentradoras de empresas mineras. Actualmente administra contratos de tercerización de mantenimiento.