



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO DE UN OPERADOR
VIRTUAL MÓVIL EN PERÚ”**

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

Presentado por

**Sr. Anthony Christian Acosta Matos
Sr. Hernan Santiago Acuña Palomino
Sr. Alvaro Andres Puente Huertas
Sr. Tony Carlos Requena Canchumani
Srta. Vilma Adelina Vargas Velarde**

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, febrero 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSE MAGUIÑA ALIAGA deja constancia que el trabajo de investigación “PLAN DE NEGOCIO DE UN OPERADOR VIRTUAL MÓVIL EN PERÚ” presentado por Don Anthony Christian Acosta Matos, Don Hernan Santiago Acuña Palomino, Don Alvaro Andres Puente Huertas, Don Tony Carlos Requena Canchumani y Doña Vilma Adelina Vargas Velarde, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 22 de noviembre del 2024 dando el siguiente resultado:

TESIS_PLAN DE NEGOCIO DE UN OPERADOR VIRTUAL MÓVIL
EN EL PERU (2).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 22 de noviembre de 2024



Firma del asesor

Asesor: Jose Maguiña Aliaga

Código ORCID: 0000-0001-9216-4974

RESUMEN EJECUTIVO

Digistrat es una empresa internacional de telecomunicaciones que busca iniciar operaciones en el mercado peruano, adoptando la modalidad de Operador Móvil Virtual (OMV). El presente plan de negocio aborda el ingreso de Flexi, un nuevo jugador en el mercado de telefonía móvil en Perú, que recibe un aporte del 100% de capital de su casa matriz Digistrat como capital social.

La propuesta de valor es brindar un servicio móvil y un catálogo de OTT (over the top) de pago. El servicio OTT es un contenido disponible que requiere de una conexión a internet. El cliente podrá activar o desactivar las suscripciones a OTT de entretenimiento, educación y seguridad del hogar disponibles en el catálogo, según sus preferencias. Dichos cargos adicionales se mostrarán en la facturación móvil. Flexi comenzará la venta de sus planes móviles en Lima Metropolitana.

El modelo de negocio contempla utilizar canales digitales como web, apps y whatsapp para la venta y postventa, así como tener un *call center* tercerizado para casos en que el cliente lo solicite. Flexi se centrará en tener procesos con alta calidad para minimizar la cantidad de reclamos; debido a ello, ha definido una estructura de recursos humanos en base a la necesidad de los siguientes 5 años para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para iniciar operaciones se requerirá de una inversión inicial de S/ 2,027,000, la cual será financiada con capital propio de la casa matriz. Los ingresos proyectados y la estructura de costos que contempla los planes de marketing, operaciones y recursos humanos, para el período de 2024-2028, permiten generar flujos de caja que entregarán valor a los accionistas, con un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 2,625,563; una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 42.14%, y un payback de 3 años, concluyendo que el plan de negocios es viable.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1 Problema	2
1.2 Objetivo de la investigación.....	2
1.3 Alcance de la investigación	2
CAPITULO II. IDEA DE NEGOCIO	3
CAPITULO III. MODELO DE NEGOCIO	4
CAPITULO IV. SONDEO DE MERCADO	7
4.1 Fuentes secundarias	7
CAPITULO V. MACROENTORNO	10
5.1 Factores políticos, gubernamentales y legales	10
5.2 Factores económicos	11
5.3 Factores socioculturales	12
5.4 Factores tecnológicos.....	12
5.5 Factores ecológicos y ambientales	13
CAPITULO VI. MICROENTORNO	14
6.1 Poder de negociación de los clientes	15
6.2 Poder de negociación de los proveedores	16
6.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	16
6.4 Rivalidad de los competidores actuales	17

6.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	17
6.6 Situación del microentorno	18
CAPITULO VII. ANÁLISIS INTERNO	19
7.1 Cadena de valor.....	19
7.2 Recursos y capacidades.....	20
7.3 Ventajas competitivas y fuentes de ventajas competitivas a alcanzar	21
7.4 Probable estructura de funcionamiento.....	22
CAPITULO VIII. FODA.....	23
8.1 Oportunidades y amenazas	23
8.2 Fortalezas y debilidades	24
8.3 FODA cruzado	25
CAPITULO IX. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	26
9.1 Objetivos generales y específicos	26
9.1.1 Objetivos generales	26
9.1.2 Objetivos específicos	26
9.2 Diseño de la investigación	26
9.2.1 Datos secundarios de la investigación exploratoria	26
9.2.2 Datos primarios de la investigación exploratoria.....	27
9.3 Estimación de la demanda	31
CAPITULO X. PLAN DE NEGOCIOS.....	33
10.1 Visión.....	33
10.2 Misión	33
10.3 Valores	33
10.4 Objetivos estratégicos	34
10.5 Formulación de las estrategias	34
10.5.1 Estrategia genérica competitiva	34
10.5.2 Estrategia corporativa	34
CAPITULO XI. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING 2024-2028	36
11.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	36

11.2	Formulación estratégica del marketing	36
11.2.1	Segmentación de Mercado	36
11.2.2	Estrategia de posicionamiento	36
11.2.3	Marketing Mix	39
11.3	Fidelización y retención	43
11.3.1	Acciones de blindaje del parque	43
11.3.2	Acciones de retención de clientes	44
11.4	Presupuesto del Plan de Marketing	44
 CAPITULO XII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2024-2028.....		45
12.1	Objetivos del plan de Recursos Humanos	45
12.2	Organigrama de Recursos Humanos.....	45
12.3	Presupuesto de Recursos Humanos	45
 CAPITULO XIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES 2024-2028		47
13.1	Objetivos del plan de Operaciones	47
13.2	Diseño del servicio.....	47
13.3	Diseño de los procesos.....	49
13.3.1	Proceso de prospección y conversión	49
13.3.2	Proceso de despacho y atención del servicio	50
13.3.3	Proceso de prefacturación y facturación	50
13.3.4	Proceso de gestión de reclamos y retenciones	51
13.4	Presupuesto del plan de Operaciones.....	52
 CAPITULO XIV. PLAN DE RSC 2024-2028		54
14.1	Partes interesadas	54
14.2	Análisis de materialidad.....	55
14.3	Líneas de acción.....	56
14.4	Relación con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	58
14.5	Plan de comunicación del modelo de RSC	58
 CAPITULO XV. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS 2024-2028		60
15.1	Supuestos generales	60
15.2	Presupuesto de inversión.....	60

15.3 Presupuesto de ventas	61
15.4 Presupuesto de costos y gastos	62
15.5 Estado de resultados proyectado	63
15.6 Cálculo del costo de capital	63
15.7 Evaluación económica del plan de negocios	64
15.8 Análisis de sensibilidad.....	64
CAPITULO XVI. INDICADORES Y KPI.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS	74
NOTAS BIOGRÁFICAS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores políticos, gubernamentales y legales	11
Tabla 2.	Factores económicos	12
Tabla 3.	Factores socioculturales	12
Tabla 4.	Factores tecnológicos	13
Tabla 5.	Factores ecológicos y ambientales	13
Tabla 6.	Matriz VRIO	20
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	24
Tabla 8.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	24
Tabla 9.	FODA cruzado	25
Tabla 10.	Criterios de segmentación	28
Tabla 11.	Demanda de líneas postpago o control en Lima Metropolitana.....	31
Tabla 12.	Variables para la ecuación de regresión.....	32
Tabla 13.	Demanda proyectada de líneas postpago o control en Lima Metropolitana	32
Tabla 14.	Objetivos estratégicos	34
Tabla 15.	Objetivos del plan de Marketing	37
Tabla 16.	Relación de planes móviles en detalle	40
Tabla 17.	Precios del mercado postpago	41
Tabla 18.	Bono anual por cliente para OTT	44
Tabla 19.	Políticas de retención de clientes	44
Tabla 20.	Presupuesto del plan funcional de Marketing	44
Tabla 21.	Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos	46
Tabla 22.	Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos.....	46
Tabla 23.	Proyección de salarios y remuneraciones	46
Tabla 24.	Objetivos del plan funcional de Operaciones.....	48
Tabla 25.	Motivos de solicitudes o reclamos atendidos por los canales digitales	51
Tabla 26.	Cálculo de presupuesto del servicio de <i>call center</i>	52
Tabla 27.	Presupuesto del plan funcional de Operaciones.....	53
Tabla 28.	Análisis de partes interesadas	54
Tabla 29.	Análisis de materialidad.....	55
Tabla 30.	Matriz de valoración de los criterios de priorización de líneas de acción	57
Tabla 31.	Líneas de acción priorizadas	57
Tabla 32.	Impacto con ODS.....	58

Tabla 33.	Plan de comunicación del modelo de RSC	59
Tabla 34.	Flujo de caja de inversión	61
Tabla 35.	Depreciación anual.....	61
Tabla 36.	Demanda objetivo	61
Tabla 37.	Proyección de líneas activadas por plan ofrecido	62
Tabla 38.	Proyección de ventas.....	62
Tabla 39.	Tarifa por tipo de servicio	62
Tabla 40.	Proyección de costo de servicio	63
Tabla 41.	Resumen de estado de resultados en valor monetario.....	63
Tabla 42.	Resumen de estado de resultados en valor porcentual	63
Tabla 43.	Cálculo del costo de capital.....	64
Tabla 44.	Evaluación económica	64
Tabla 45.	Resumen de escenarios	65
Tabla 46.	Balance scorecard.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa de Empatía.....	5
Figura 2.	Modelo Canvas	6
Figura 3.	Participación de mercado de telefonía móvil con internet por operador	7
Figura 4.	Participación de mercado de telefonía móvil con internet por operador	7
Figura 5.	Líneas móviles que accedieron a internet móvil por empresa operadora	14
Figura 6.	Evaluación de ICT Regulatory Tracker 2018 Latinoamérica	16
Figura 7.	Cadena de valor.....	20
Figura 8.	Ecuación de regresión	32
Figura 9.	Blanco de posicionamiento de Flexi	38
Figura 10.	Mapa perceptual del mercado de telefonía móvil	39
Figura 11.	Organigrama de Flexi.....	46
Figura 12.	Mapa de procesos	49
Figura 13.	Tablero de evaluación de poder e interés	55
Figura 14.	Tablero de evaluación de impacto en la organización y valoración de parte interesada.....	56

ANEXOS

Anexo 1.	Resultado de la encuesta	75
Anexo 2.	Flujo técnico del proceso de prospección y conversión.....	81
Anexo 3.	Flujo técnico del proceso de despacho y atención del servicio.....	81
Anexo 4.	Flujo técnico del proceso de prefacturación y facturación.....	81
Anexo 5.	Flujo técnico del proceso de gestión de reclamos y retenciones.....	82
Anexo 6.	Estado de resultados proyectado 2024-2028.....	82
Anexo 7.	Flujo de caja económico 2024-2028	82

INTRODUCCIÓN

En un mundo interconectado, la industria de las telecomunicaciones desempeña un papel fundamental en el desarrollo socioeconómico global. La creciente demanda de servicios móviles ha llevado a las empresas de telecomunicaciones a explorar nuevos horizontes, expandiendo sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. En este contexto, la presente investigación se enfoca en la incursión de una empresa de telecomunicaciones extranjera en el mercado peruano, adoptando la modalidad de Operador Móvil Virtual (OMV).

Perú, con su dinámica economía y una población cada vez más conectada, se presenta como un escenario propicio para la entrada de operadores móviles virtuales, una modalidad que ha ganado relevancia en diversos mercados internacionales. La implementación de este modelo de negocio implica una estrategia única, en la que la empresa extranjera no posee una infraestructura física de red, pero establece alianzas estratégicas con operadores locales para brindar servicios móviles a sus clientes.

Así, se investigarán los desafíos y oportunidades asociados con la introducción de un OMV extranjero en el mercado peruano. Se analizarán los factores externos, características del mercado local, estrategias de asociación, y las expectativas del consumidor.

A medida que la conectividad móvil se consolida como un catalizador clave para el desarrollo económico y social, comprender los factores que influyen en la entrada exitosa de operadores móviles virtuales extranjeros en mercados emergentes como el peruano se convierte en un componente esencial para el crecimiento sostenible de la industria. Esta investigación aspira a proporcionar una visión profunda de este proceso, contribuyendo así al conocimiento académico y práctico en el ámbito de las telecomunicaciones y de las estrategias empresariales internacionales.

CAPÍTULO I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Problema

Es importante tener en cuenta el contexto de mercado donde las empresas de telecomunicaciones tienen menores márgenes en su operación. Según el reporte anual de Entel Perú, sus ingresos en el 2020 respecto al 2017 se incrementaron en 54 %; sin embargo, el porcentaje de margen bruto respecto a los ingresos brutos cayó de 52 % a 8 % en el mismo periodo (Entel, s.f.).

La presente investigación busca verificar la viabilidad de un plan de negocios diseñado para un operador móvil virtual operando en Perú, considerando factores económicos, regulatorios, tecnológicos y de comportamiento del consumidor.

1.2 Objetivo de la investigación

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Realizar un análisis externo e interno del sector de telecomunicaciones del mercado peruano.
- Entender el comportamiento de cliente de telefonía móvil, sus preferencias y puntos de dolor.
- Aplicar herramientas de análisis para definir la propuesta de valor para un nuevo operador móvil virtual en el Perú y desarrollar su plan de negocios.

1.3 Alcance de la investigación

El plan de negocios a proponer se circunscribe al mercado peruano teniendo como límite de estudio a Lima Metropolitana.

CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio a estudiar comprende la creación de una empresa de telecomunicaciones en la modalidad de operador móvil virtual, la misma que tendrá las siguientes consideraciones:

- **Alquiler de red.** La empresa no tendrá red propia, sino que será alquilada a terceros para brindar servicios móviles en las tecnologías disponibles.
- **Canales de venta y postventa.** La empresa se destacará por su excelencia operativa en los procesos de venta, postventa y facturación, buscando automatizar la mayor parte de sus procesos y educando al cliente desde el inicio de operaciones para llegar a la autoatención.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO

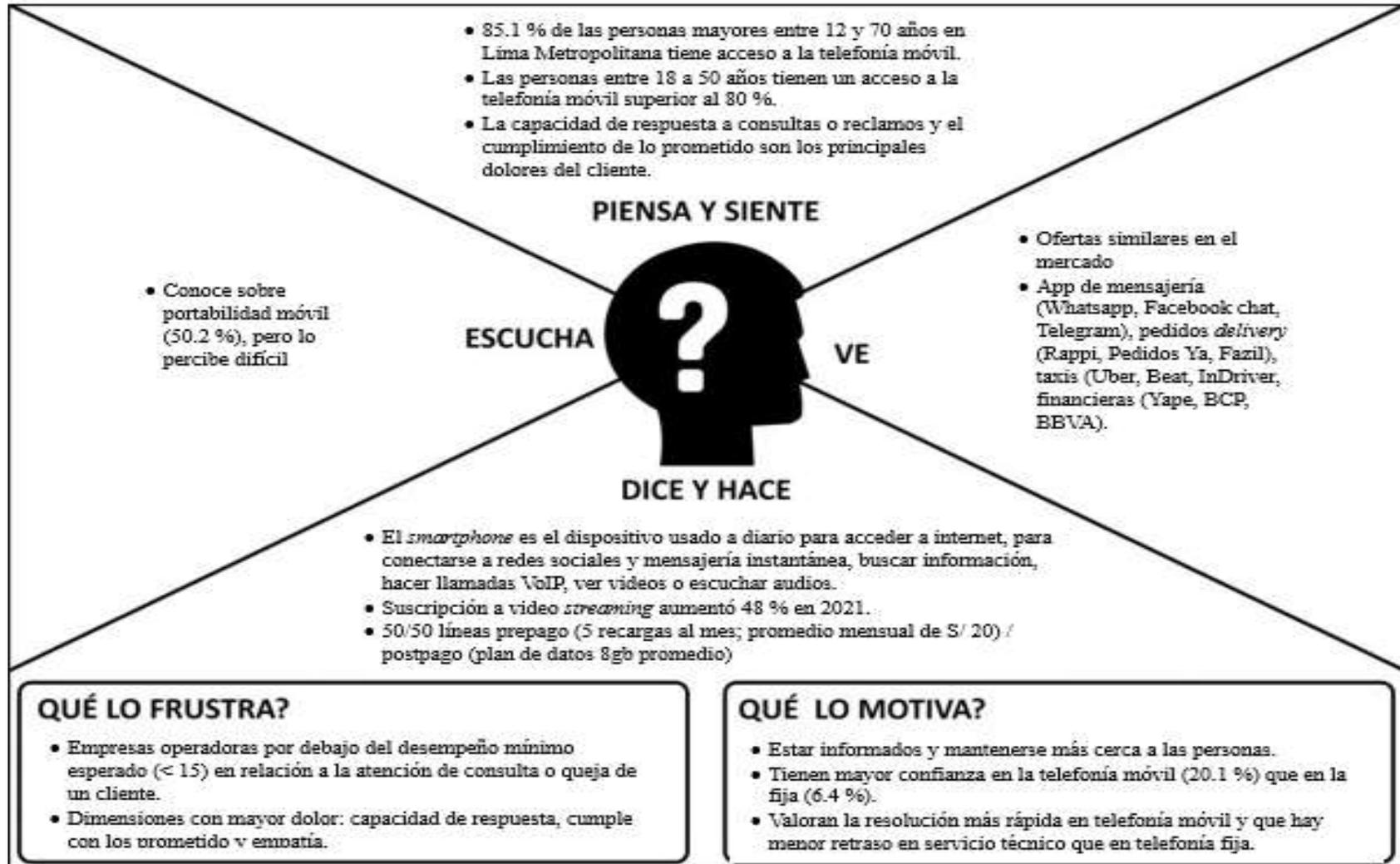
El mapa de empatía es una herramienta que permite comprender profundamente las necesidades y emociones de los usuarios. Según Brown y Gray (2012), al focalizarse en los pensamientos, sentimientos y acciones del usuario, se fomenta la empatía y conexión emocional, haciendo soluciones más efectivas y evitando suposiciones erróneas. Así, se ha elaborado el mapa de empatía de un usuario de telefonía móvil en Lima Metropolitana.

El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) brinda un marco visual para comprender, diseñar y comunicar modelos de negocios. Este lienzo simplifica la complejidad al dividir la estructura empresarial en nueve bloques clave, desde propuestas de valor hasta canales y relaciones con clientes.

A continuación, se muestra el Business Model Canvas considerando la propuesta de valor de la empresa en estudio, que consiste en ofrecer servicio de telefonía móvil y un catálogo de suscripciones (por ejemplo, entretenimiento, educación y seguridad del hogar como alarmas) que el cliente podrá activar o desactivar según sus preferencias. Dichos cargos adicionales se cargarán a su facturación móvil. Con dicha propuesta de valor, el cliente podrá personalizar el contenido que consumirá (ver figura 2).

Figura 1

Mapa de Empatía



Nota: Adaptado de Brow y Gray, 2012; Ipsos Perú, 2020; Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2022a, 2022b.

Figura 2

Modelo Canvas

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de telecomunicaciones que tiene infraestructura de red • Proveedor de insumos (tarjetas SIM) • Proveedores de OTT (Netflix, YouTube, Disney+, HBO Max, Crehana) • Proveedor de <i>delivery</i> • Servicio tercerizado (<i>call center</i>) 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico • Modelo de atención omnicanal • Marketing y publicidad • Postventa (averías) 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de telefonía móvil postpago que incluye la venta de tarjetas SIM y un catálogo de suscripciones (de entretenimiento, educación, seguridad del hogar) que el cliente podrá personalizar. Tanto el proceso de venta, postventa y facturación son altamente automatizados. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Redes sociales • Atención al cliente 	<p>Segmentos de mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres (residencial) mayores a 18 años, con acceso a servicio de telefonía móvil postpago, que residen en Lima Metropolitana, y usan el celular principalmente para conectarse a internet
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por alquiler de red e instalaciones • Pago a proveedores de insumos y servicios (ejemplo, publicidad, venta, logística) • Pago de licencias (ejemplo, <i>software</i>) • Pago de planillas • Descuentos por fidelización 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por planes móviles postpago • Comisiones por recaudación a OTT 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

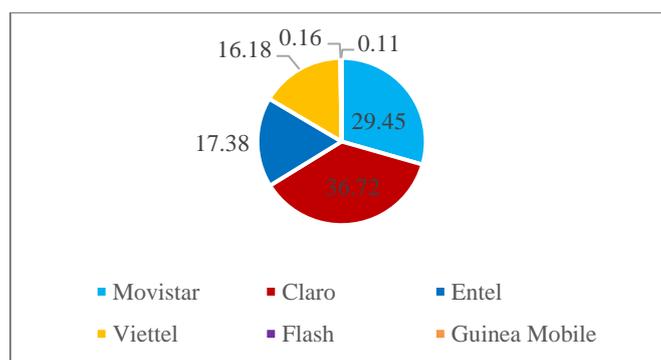
CAPÍTULO IV. SONDEO DE MERCADO

4.1 Fuentes secundarias

Según el reporte de OSIPTEL sobre la participación de mercado de telefonía móvil con internet en puntos porcentuales por operador (OSIPTEL, 2023a), la penetración del servicio de internet móvil en el Perú es de 86.52 % al cierre del cuarto trimestre del 2022. Así mismo, el reporte indica la participación de mercado de internet móvil desde teléfonos móviles por operador.

Figura 3

Participación de mercado de telefonía móvil con internet por operador

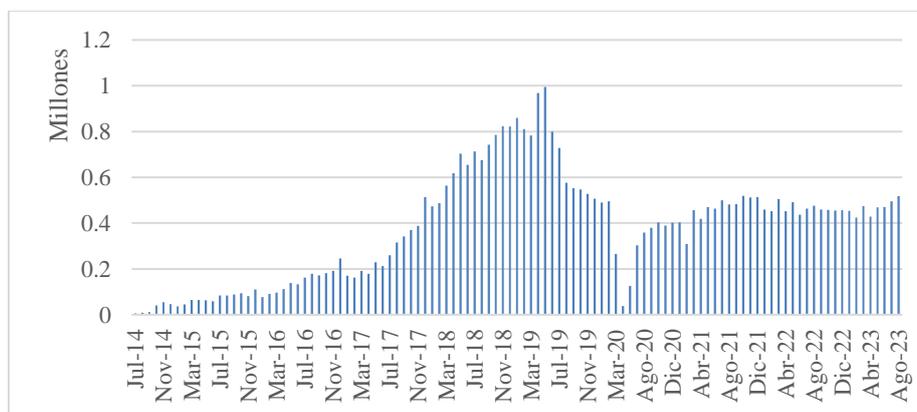


Nota: Adaptado de OSIPTEL, 2023a.

Por otro lado, la dinámica de mercado está orientado a la portabilidad móvil; es decir, el usuario puede cambiar de operador móvil a discreción. En la siguiente figura se muestra la evolución mensual de los servicios móviles portados que tiene una tendencia estable con un promedio mensual de 476,000 líneas móviles portadas en los últimos 6 meses (OSIPTEL, 2023c).

Figura 4

Participación de mercado de telefonía móvil con internet por operador



Nota: Adaptado de OSIPTEL, 2023b.

En ese mismo reporte (OSIPTTEL, 2023a), el mercado total peruano. al cierre del 2022, tuvo 29.6 millones de líneas móviles con internet. Sin embargo, para definir correctamente el potencial del mercado a capturar, hay que considerar que la propuesta del OMV se segmentará en Lima Metropolitana en clientes postpago. Por tanto, se considera una población de 8'273,000 habitantes mayores de 18 años en Lima Metropolitana al término del 2022, siendo la tasa de penetración móvil en dicha zona de 85.1 % y el acceso a internet móvil es de 86.4 %, con 6,083,000 personas que tienen una línea móvil y acceso a internet a través de ésta. Considerando que el 57.7 % de las líneas son postpago/control en Lima Metropolitana se obtiene un mercado potencial por capturar de 3,510,000 clientes.

Los canales más utilizados en el mercado, según el ranking de calidad de atención al usuario que elabora la Dirección de Atención y Protección del Usuario (DAPU) del OSIPTTEL (2022b), se consideran los siguientes canales de atención que las empresas de telecomunicaciones ponen a disposición de sus clientes:

- **Presencial.** Tiendas físicas propias o terceras en representación de la marca.
- **Telefónica.** Atención mediante llamadas de acceso nacional y gratuitas (0800)
- Redes sociales y WhatsApp.
- *E-mail, web* y aplicaciones móviles.

De acuerdo con el mismo informe correspondiente al primer semestre del 2022, para medir la calidad de la atención de los canales actuales se considera las siguientes dimensiones: accesibilidad, veracidad, innovación, capacidad de respuesta, empatía y cumplimiento de lo prometido; donde accesibilidad, capacidad de respuesta e innovación corresponden a las mediciones respecto al canal en sí mismo, en tanto capacidad de respuesta, cumplimiento de lo prometido, empatía y veracidad corresponden a una valoración efectuada por los usuarios respecto a las respuestas y ejecución del trámite obtenidos (OSIPTTEL, 2022b). Esta información es relevante y será validada más adelante con mayor profundidad.

Los principales proveedores de las empresas de telecomunicaciones a tener en cuenta para afinar la propuesta de valor son:

- **Proveedores de servicios en la nube.** Donde las empresas de telecomunicaciones alojan sus servicios permitiendo reducir los costos de infraestructura. Entre las principales plataformas se encuentran Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure y Google Cloud Platform.

- **Proveedores de contenido.** Que permiten a las operadoras de telecomunicaciones brindar servicios adicionales a sus clientes, como Netflix, Disney+, HBO Max, Spotify, etcétera.
- **Proveedores de atención.** Que permiten a las empresas de telecomunicaciones atender a sus clientes vía canales digitales (como apps, web, WhatsApp, *e-mail*) o asistidos (tiendas, *call center*).
- **Proveedores de servicios de marketing.** Permiten que las empresas de telecomunicaciones puedan contar con servicios especializados de marketing, marketing digital, relaciones públicas y análisis de datos de mercado.
- **Proveedores de servicios logísticos.** Permiten que las empresas de telecomunicaciones puedan trasladar hacia sus instalaciones suministros para sus operaciones o entrega de productos (chip, celulares) a sus clientes, así como la logística inversa.
- **Proveedores de gestión de redes.** Proporcionan a las empresas de telecomunicaciones diversos servicios de gestión de redes de supervisión y optimización.
- **Proveedores de servicios de seguridad.** Proporcionan a las empresas de telecomunicaciones servicios de seguridad para proteger sus redes y sistemas.
- **Proveedores de servicios de venta.** Son los encargados de penetrar los servicios de las empresas de telecomunicaciones en los mercados a través de los canales físicos (tiendas, kioscos) y virtuales (*call center*, *web*, app, SMS, WhatsApp)
- **Proveedores de servicios de tecnología.** Permiten a las empresas de telecomunicaciones contar con servicios especializados en tecnología (desarrollo de aplicaciones móviles o *web*, gestión de aplicaciones de negocios, y gestión de *software* para gestión de procesos internos) para brindar servicios internos a sus clientes.
- **Proveedores de tarjetas SIM (chip) y celulares.** Empresas de tecnología que suministran tarjetas SIM para brindar el servicio de telecomunicaciones móviles y empresas productoras/distribuidoras de celulares homologados en el mercado donde se conectarán a un servicio de telecomunicaciones.

CAPÍTULO V. MACROENTORNO

En el Perú el sector de telecomunicaciones está regulado por el Estado, el cual busca fomentar la competencia, la inversión privada, además de establecer los deberes y derechos y velar por su cumplimiento.

En la presente investigación se utilizará el análisis PESTEL que es el acrónimo de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. El análisis PESTEL es un instrumento de evaluación del entorno macro de una organización que simplifica el proceso de toma de decisiones y la valoración de riesgos. Un buen conocimiento del entorno puede contribuir a mejorar la planificación y conducir a cambios donde se puedan identificar amenazas y oportunidades de manera más rápida (BPP Learning Media, 2013).

5.1 Factores políticos, gubernamentales y legales

En la última década, el Perú ha enfrentado un período de inestabilidad política, originado por disputas entre partidos y fuerzas políticas. No obstante, es alentador destacar que esta situación no ha afectado adversamente a los organismos reguladores, gracias a su grado de autonomía.

Los factores identificados que afectan el mercado de telefonía móvil son:

- **Mayor inestabilidad política.** La incertidumbre en el escenario político implica un mayor riesgo para las inversiones al elevar las tasas de rendimiento requeridas, además de generar la fuga de capitales. Por otro lado, si ingresaran de gobiernos extremistas podrían generar leyes o decretos populistas que perjudiquen a empresas y sus inversores (Retamozo, 2021).
- **Cambios en la regulación tributaria, laboral o de contrataciones.** La inestabilidad política del Perú puede generar cambios en la regulación que impacten en mayores costos o en cambios en las condiciones de las contrataciones del servicio; todo ello afecta las expectativas de los inversionistas y la utilidad del negocio (Salas, 2021).
- **Regulación y política de competencia.** El Estado Peruano regula y supervisa el sector de telecomunicaciones a través del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), dicho organismo busca promover la competencia, garantizar la calidad de los servicios y proteger los derechos de los usuarios (OSIPTEL, s.f.a).

- **Fomento de Gobierno Digital en el Perú.** En febrero del 2021 la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó el Reglamento de Ley de Gobierno Digital (Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, 2021), el cual establece disposiciones para el uso de tecnologías en los procesos administrativos de las entidades públicas; todo ello genera oportunidades para el desarrollo del mercado de telefonía móvil.

Tabla 1

Factores políticos, gubernamentales y legales

Tendencia	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Mayor inestabilidad política.	Mayores tasas de rendimiento esperado por los inversionistas. Fuga de capitales.	Amenaza
Mayor regulación de la Ley de Protección de Datos Personales.	Cambio en las operaciones del servicio y la rentabilidad del negocio.	Amenaza
Variabilidad en la regulación vigente.	Mayores costos directos o impactos en las contrataciones que impacten en una menor utilidad.	Amenaza
Ley de Gobierno Digital.	Promueve el desarrollo digital del país.	Oportunidad

Nota: Adaptado de BPP Learning Media, 2013.

5.2 Factores económicos

El mercado de telefonía móvil en el Perú puede verse afectado por los siguientes factores:

- **La fluctuación de las variables económicas.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), el panorama económico peruano se ha visto impactado por factores globales y la desaceleración del consumo interno. Variables como i) el tipo de cambio, ii) el crecimiento económico sectorial, iii) el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita, iv) la inflación, v) el salario mínimo vital y vi) la tasa de desempleo impactan en la estructura de costos.
- **Descentralización de la economía.** Esto permite que se amplíe el mercado potencial. Actualmente se viene trabajando en una política general de gobierno 2021-2026 (Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).
- **Cambios en la política fiscal.** Que impactan en los costos de operación y en los márgenes de ganancia de la empresa.

Tabla 2**Factores económicos**

Tendencia	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Fluctuación de variables macroeconómicas.	Estructura de costos, tamaño y poder adquisitivo del mercado.	Amenaza
Descentralización de la economía.	Crecimiento del tamaño del mercado.	Oportunidad
Cambio en la política fiscal.	Reducción de las utilidades.	Amenaza

Nota: Adaptado de BPP Learning Media, 2013.

5.3 Factores socioculturales

El mercado de telefonía móvil en el Perú puede verse afectado por los siguientes factores:

- **Cambios en el estilo de vida del consumidor:** Según el último informe de hábitos y usos de la telefonía móvil (Ipsos Perú, 2021), los consumidores han cambiado su estilo de vida usando su teléfono móvil para servicios de videollamadas, *gaming*, *streaming*, redes sociales, educación virtual y *home office*.
- **Crecimiento de la población urbana.** En los últimos 10 años la población urbana ha crecido en 17 % (Banco Mundial, s.f.) incrementando la demanda de servicio de internet móvil para cumplir con sus necesidades.

Tabla 3**Factores socioculturales**

Tendencia	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Cambio en el estilo de vida del consumidor.	Mayor demanda de servicios móviles y <i>streaming</i> .	Oportunidad
Crecimiento de la población urbana.	Aumento en la demanda del servicio.	Oportunidad

Nota: Adaptado de BPP Learning Media, 2013.

5.4 Factores tecnológicos

El mercado de telefonía móvil en el Perú puede verse afectado por los siguientes factores:

- **Disposición de data y tecnologías.** Los avances tecnológicos han posibilitado la gestión y análisis de volúmenes significativamente mayores de información mediante tecnologías como el big data y la inteligencia artificial según la información brindada por el estado peruano (Gob.pe, 2024). Estas capacidades ofrecen la oportunidad de obtener una comprensión más profunda de los clientes y de desarrollar estrategias más efectivas para atraer, proteger y retener a los mismos. Este enfoque proporciona a las empresas ventajas competitivas respecto a aquellas empresas que no han adoptado estas tecnologías.

Tabla 4**Factores tecnológicos**

Tendencia	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Disposición de data y tecnología.	Mejores estrategias de atracción, blindaje y retención.	Oportunidad

Nota: Adaptado de BPP Learning Media, 2013.

5.5 Factores ecológicos y ambientales

Los factores que podrían generar impactos son:

- **Fomento hacia una mayor sostenibilidad.** La producción de energía renovable en las empresas de telecomunicaciones puede ser una buena estrategia para reducir su huella de carbono. Empresas como América Móvil S.A.C. (Claro Perú) han dejado de emitir 5,000 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO₂) al cambiar el uso de grupos electrógenos petroleros por otros de energía renovable como los paneles solares (Claro, s.f.).
- **Mayor regulación medioambiental.** Las empresas de telecomunicaciones en Perú pueden verse afectadas por regulaciones ambientales más estrictas que limiten su capacidad de operación y expansión (por ejemplo, la Norma Técnica N° 058-MINAM/A-2015 emitida por el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2015), que establece que las empresas de telecomunicaciones, al realizar trabajos en la instalación de sus estaciones base, no pueden superar 150 mg/Nm³ en la emisión de partículas totales en suspensión).
- **Cambio climático.** En los últimos 5 años el Perú ha sufrido cambios climáticos que han dañado la infraestructura de los operadores de telecomunicaciones (Mendoza, 2017; Redacción Perú 21, 2023).

Tabla 5**Factores ecológicos y ambientales**

Tendencia	Impacto en la industria	Amenaza / Oportunidad
Fomento hacia una mayor sostenibilidad.	Eficiencia energética y menores costos de producción.	Oportunidad
Mayor regulación medioambiental.	Mayores costos de inversión.	Amenaza
Cambio climático.	Daños en la infraestructura de telecomunicaciones.	Amenaza

Nota: Adaptado de BPP Learning Media, 2013.

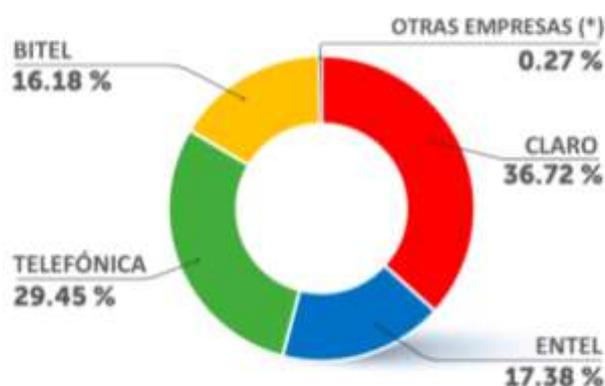
CAPÍTULO VI. MICROENTORNO

Respecto al microentorno, la industria de telefonía móvil en Perú está en constante crecimiento. Al cierre del año 2022, en los reportes de OSIPTEL, se observó un aumento significativo en la cantidad de dispositivos móviles que accedieron a servicios de internet móvil en diversas empresas operadoras, a comparación del mismo período en el año 2021. Este incremento se reflejó en Guinea Mobile (+16.83 %), Telefónica (+14.76 %), Entel (+11.01 %), Claro (+6.29 %), y Bitel (+4.52 %). Sin embargo, la empresa Flash experimentó una disminución del 19.80 % en este indicador (OSIPTEL, 2023a).

Además, Claro lideró la concentración de participación, representando el 36.72 % del total de líneas móviles que accedieron a internet móvil; le siguieron Telefónica (29.45 %), Entel (17.38 %), y Bitel (16.18 %).

Figura 5

Líneas móviles que accedieron a internet móvil por empresa operadora (%)



Nota: Adaptado de OSIPTEL, 2023b.

Por otro lado, cada vez hay más productos complementarios que ayudan a valorar más el servicio de internet móvil, entre ellos destacan:

- Servicios de valor agregado como *roaming* de datos o antivirus.
- Servicios de almacenamiento en la nube.
- **Servicios de entretenimiento.** Spotify, YouTube Music, Twitter, Twitch, Tik Tok, Netflix, Amazon Prime Video o Disney.
- **Servicios de automatización del hogar.** Sistemas de seguridad o control de la iluminación y la temperatura, que utilizan la conectividad a internet para su funcionamiento.
- **Aplicaciones de mensajería.** Como WhatsApp o Telegram, y servicios de comunicación en tiempo real.

- **Servicios de videoconferencia.** Como Zoom, Microsoft Teams, Meet, que permiten comunicación y colaboración en línea.

De acuerdo con Porter (2008), la comprensión de las fuerzas competitivas y sus fundamentos revelan los cimientos de la rentabilidad actual de una industria, al mismo tiempo que proporciona un marco para anticipar e impactar en la competencia y la rentabilidad a largo plazo de dicha industria. El conocimiento de la estructura de la industria es esencial para alcanzar un posicionamiento estratégico eficaz (Porter, 2008).

En los siguientes puntos se analizará la industria desde el marco de las Cinco Fuerzas de Porter.

6.1 Poder de negociación de los clientes

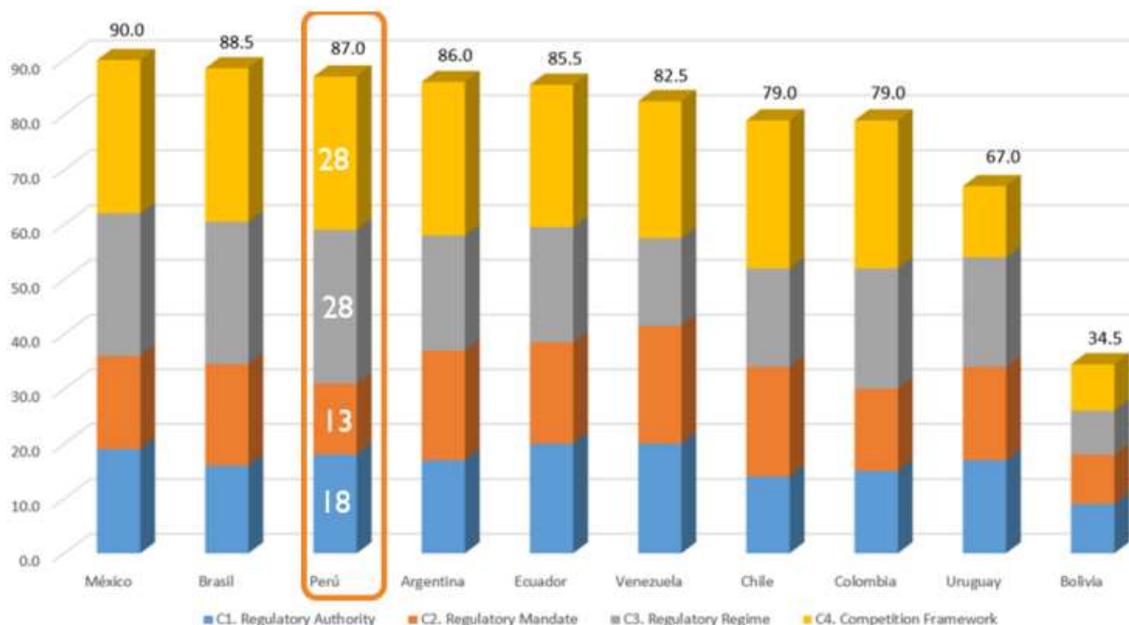
Los clientes en el sector de las telecomunicaciones tienen un alto poder de negociación debido a 2 factores:

- Los productos brindados por los actuales competidores (telefonía móvil o internet fijo) son muy similares entre sí, tanto en los servicios brindados como en los precios.
- El mercado peruano posee una fuerte regulación dictada por OSIPTEL, la cual facilita que los clientes puedan migrar sus servicios entre los competidores. Las regulaciones más importantes vienen dadas por los reglamentos de portabilidad y la norma de reglamento de usos que facilitan la baja voluntaria.

El cliente se siente respaldado por OSIPTEL debido a las políticas regulatorias y de competencia implementadas. El ente regulador posiciona al Perú como el tercer país con mejor Gestión Regulatoria en Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en América Latina y el Caribe, según el índice ICT Regulatory Tracker 2018 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) (DPL News, 2019). El país obtuvo una puntuación de 87 sobre 100, siendo superado por México y Brasil con 90/100 y 88.5/100, respectivamente. Este índice, que evalúa 50 indicadores en cuatro categorías, destaca la contribución significativa del OSIPTEL en la obtención de resultados, especialmente en la categoría Marco de Competencia, donde Perú alcanzó la máxima puntuación de 28/28. En la categoría Autoridad Regulatoria, Perú obtuvo 18 puntos sobre 20, destacándose la autonomía, imparcialidad y capacidad de imposición de sanciones del regulador. Además, en Régimen Regulatorio, el país mejoró significativamente, escalando de 14/30 en 2017 a 28/30 en 2018, gracias a las políticas impulsadas por el OSIPTEL en este período.

Figura 6

Evaluación de ICT Regulatory Tracker 2018 Latinoamérica



Nota: Adaptado de OSIPTEL, 2019.

6.2 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son:

- Para proveedores de servicios como *call centers*, transporte, arrendamiento, existe gran diversidad de empresas que ofrecen servicios similares, reduciendo el costo de cambio de proveedores.
- Para proveedores de los productos necesarios para la operación como tarjetas SIM, equipos celulares, módems, repetidores, cables, entre otros, también existe una gran variedad de empresas que pueden surtir la demanda de la industria.
- Para servicios de red e infraestructura de telefonía móvil el mercado cuenta con pocos proveedores, quienes pueden orientar las negociaciones desde su poder de mercado.

Los proveedores poseen un poder de negociación medio.

6.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los nuevos entrantes en la industria tienen que enfrentar barreras de entrada como: i) la regulación de OSIPTEL que incluye requisitos de licencias, límites en la asignación de espectro de radiofrecuencia y requisitos de inversión mínima y ii) la construcción de la infraestructura necesaria. Si bien, el segundo punto se puede evitar al arrendar las redes e infraestructura de otras empresas, resulta clave una correcta negociación para tener un modelo que permita una economía de escala.

Por otro lado, existen restricciones en el Perú para acceder a recursos clave como el espectro de radiofrecuencia. Debido a esto, los nuevos competidores podrían enfrentar obstáculos importantes para acceder a estos elementos indispensables para brindar buenos servicios de telecomunicaciones.

Por lo antes expuesto, se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja.

6.4 Rivalidad de los competidores actuales

La competencia en la industria está fuertemente ligada a:

- **La competencia de precios.** Las empresas de la industria basan sus costos en economías de escala, por lo que tienen incentivos para convertir al internet en un producto básico cada vez más económico, lo cual se refleja en ofrecer precios bajos para captar a los clientes.
- **Los productos son muy similares entre sí.** Aunque algunas empresas tratan de diferenciarse por su calidad en la atención postventa (por ejemplo, según un estudio elaborado por OSIPTEL (2022b), Bitel y Entel, son las empresas con mejor desempeño en la atención de trámites y consultas, mientras que Movistar y Claro son las que tienen la peor percepción).

Por lo antes expuesto, se considera que la rivalidad de los competidores actuales es alta.

6.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La industria de telecomunicaciones móvil tiene dos servicios principales: i) voz, que incluye llamadas locales, llamadas internacionales, además de identificación, desvío y bloqueo de llamadas; y ii) datos, que permiten la conexión a internet, los cuales pueden estar limitados a un tope máximo o ser ilimitados, además de poder incluir servicios de *roaming* para conectarse en otros países.

Por estos servicios se considera que los productos sustitutos son los siguientes:

- **Internet hogar.** El internet hogar es una conexión a internet que se realiza a través de una línea telefónica o una línea de fibra óptica. Con el crecimiento del teletrabajo y el avance de los servicios de llamadas y mensajería como Whatsapp y Telegram, el internet hogar está cubriendo la necesidad de comunicación, tanto de datos como de voz (incluidas las llamadas internacionales).
- **Internet satelital.** El internet satelital es una alternativa al internet móvil que ofrece coberturas en zonas rurales o remotas. Sin embargo, suele ser más caro y tener una velocidad de conexión menor.

- **Internet portátil.** El internet portátil es una alternativa que ofrece cobertura en zonas urbanas sin limitarte a un tope en el consumo de datos y con una velocidad mayor al internet satelital.
- **Wifi pública.** El cual puede ser brindado por una municipalidad o el gobierno central, o por una empresa privada como suele ocurrir en restaurantes, cafés o el aeropuerto. Al igual que los casos anteriores, ello facilita a que los usuarios puedan disminuir su consumo de datos del internet móvil.

A pesar de la cantidad de sustitutos mencionados, estos no logran cubrir totalmente la cobertura del internet móvil en el Perú, por ello se considera que los servicios sustitutos tienen un poder bajo frente a la telefonía móvil.

6.6 Situación del microentorno

En conclusión, se observa una industria con 2 características muy marcadas: i) es altamente competitiva por la poca diferenciación entre los productos y la competencia de precios, y ii) es altamente necesaria pues el internet se ha vuelto un producto básico necesario para satisfacer el resto de las necesidades de sus usuarios (transporte, entretenimiento, educación, entre otros).

Por ello, se encuentra una gran oportunidad para desarrollar una nueva empresa que pueda ofrecer servicios complementarios que la permitan diferenciarse de la competencia. Con ello, se pueden aprovechar las barreras actuales y explotar las oportunidades de dicho mercado. Cabe resaltar la importancia de tomar buenos acuerdos en las negociaciones con los proveedores, puesto que estos podrían abusar de su posición y no permitir el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS INTERNO

7.1 Cadena de valor

Según Porter (1980), la cadena de valor es una herramienta que permite a las empresas comprender las actividades que realizan para crear valor para sus clientes y/o usuarios a través de un enfoque sistémico donde establece dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias para una nueva OMV se centran en:

- **Marketing y ventas.** Permite segmentar correctamente a los clientes, entender sus necesidades para el desarrollo de productos y establecer la publicidad adecuada, logrando la venta en los canales digitales y telefónico (no presencial). Además, se busca fidelizar a los clientes.
- **Entrega del servicio.** Tener procesos bien definidos de preparación del pedido y del *delivery*, así como la activación de servicios móviles y OTT contratados oportunamente, son fundamentales para mantener satisfecho al cliente.
- **Facturación.** La facturación simple y clara de los servicios móviles y OTT contratadas es clave para reducir quiebres con el cliente, así como la gestión de cobranzas.
- **Soporte postventa.** Tener procesos de reclamos estandarizados y políticas de retención definidas reducen la insatisfacción del cliente.

De las actividades secundarias se considera que el aprovisionamiento del servicio de red es clave para la continuidad de negocio.

Figura 7

Cadena de valor

Actividades secundarias	Infraestructura			
	Planificación estratégica, Contabilidad y Finanzas, Legal y regulación, Auditoría, Riesgos, Responsabilidad Social Corporativa (RSC)			
	Gestión de Recursos Humanos			
	Planificación de recursos humanos, inducción, capacitación, nóminas, desarrollo del talento, cultura organizacional			
Desarrollo de Tecnología				
Planificación de capacidades tecnológicas (<i>software</i>), desarrollo de canal digital, business intelligence y business analytics, gestión de mejora continua de procesos				
Aprovisionamiento				
Gestión de compras (OTT, servicio de red, chips, mobiliario, artículos de oficina), adquisición de seguros.				
	Marketing y Ventas <ul style="list-style-type: none"> • Segmentación e investigación de mercado • Publicidad y promoción de servicios • Desarrollo de producto • Gestión de venta • Fidelización 	Entrega del servicio <ul style="list-style-type: none"> • Preparación del pedido • <i>Delivery</i> • Activación de servicios móviles y OTT contratados 	Facturación <ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Cobranzas 	Soporte postventa <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de reclamos • Retención
Actividades primarias				

Nota. Adaptado de Porter, 1980.

7.2 Recursos y capacidades

Se aplica la Matriz VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización), una herramienta que, de acuerdo con Barney y Hesterly (2020), permite analizar los diferentes recursos y capacidades que posee una empresa e identificar el potencial para generar ventajas competitivas. Para ello, se han evaluado las actividades de la cadena de valor junto con los recursos y capacidades para calificarlos en base al valor, rareza, qué tan costoso es imitarlos y si se encuentran inmersos en la organización.

Tabla 6

Matriz VRIO

Actividad de la Cadena de Valor	Recursos y capacidades	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Inmerso en la organización de la empresa?	Implicancia competitiva
Infraestructura	Alianza estratégica con operador para garantizar acceso confiable a la infraestructura de red.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Gestión Humana	Programas de capacitación e incentivos que fomentan la productividad.	Sí	No			Paridad competitiva

Nota. Adaptado de Barney y Hesterly, 2020.

Tabla 6*Matriz VRIO* (continúa de la página anterior)

Actividad de la Cadena de Valor	Recursos y capacidades	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Inmerso en la organización de la empresa?	Implicancia competitiva
Tecnología	Sistema que permite al usuario activar y desactivar OTT a demanda.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Aprovisionamiento	Compra de componentes para las operaciones del negocio (chips).	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Marketing y ventas	Clientes segmentados para entender sus necesidades y establecer publicidad adecuada.	Sí	No			Paridad competitiva
Servicio	Productos móviles que capturan participación de mercado de acuerdo con el análisis de datos de los usuarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Facturación	Políticas y procedimientos claros de ciclos de facturación del servicio. Sistema de facturación que soporte el dinamismo de activación de OTT a demanda.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Postventa	Procesos diferenciados que reducen la probabilidad de reclamos de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Nota. Adaptado de Barney y Hesterly, 2020.

7.3 Ventajas competitivas y fuentes de ventajas competitivas a alcanzar

De acuerdo con los trabajos de Saloner *et al.* (2001) y Porter (1980), para que una empresa pueda prosperar en su sector tiene que desarrollar capacidades que le permitan alcanzar un desempeño superior a sus competidores, los cuales se convertirán en sus ventajas competitivas. Por ello, resulta muy importante que el OMV reconozca las ventajas competitivas con las que cuenta y no puede descuidar para su desempeño en el sector. Estas ventajas se centran en los siguientes frentes:

- **Servicios adicionales personalizados.** Darle la autonomía al cliente de personalizar las suscripciones disponibles en el catálogo (por ejemplo,

entretenimiento, educación y seguridad del hogar como alarmas) según sus preferencias y que sean cargadas a su facturación móvil.

- **Excelencia en el servicio.** Establecer altos estándares de calidad durante cada punto de contacto del cliente con la empresa y en los procesos de *back office*. La excelencia del servicio se tangibilizará en los siguiente 3 puntos:
 - Atención al cliente mediante omnicanalidad. Se trata de ofrecer la misma oferta comercial según el perfilamiento de los clientes en los diferentes canales de atención (*call in*, *call out* y digital), asegurando información clara y precisa.
 - Priorización digital. Se promueven los canales digitales automatizados (app y *web*) con un esquema de bonificación y costos de atención.
 - Facturación. Brindar una facturación sencilla y exacta al cliente.

7.4 Probable estructura de funcionamiento

Los clientes potenciales interactúan con las plataformas digitales de la empresa y seleccionan el servicio al que desean suscribirse. Completan un formulario con sus datos personales, que son verificados por la empresa. Si la verificación es satisfactoria, se envía un correo electrónico de confirmación al cliente.

El cliente proporciona la información necesaria para programar el envío de la tarjeta SIM. En el sistema interno de la empresa se genera una reserva y se envía una orden de trabajo al servicio de mensajería. La tarjeta SIM se entrega al cliente, quien debe realizar una validación biométrica para activar el servicio.

Una vez activada la tarjeta SIM, el cliente inicia sesión en la aplicación móvil. En la aplicación, el cliente podrá seleccionar la OTT de su preferencia de la diversidad de servicios adicionales ofrecidos. También facilita la exploración y selección de servicios adicionales de manera personalizada y conveniente.

CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una metodología más cualitativa que cuantitativa y permite a las empresas planificarse y promover la generación de ideas respecto al negocio de la empresa (Lazzari y Maesschalck, 2002). Este marco facilita la evaluación de las capacidades y recursos internos que están bajo el control de la organización y de los factores externos que están fuera del control organizacional. Para ello, como parte de la planificación estratégica de la empresa, se identifican y evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza (Chartered Management Institute, 2014).

8.1 Oportunidades y amenazas

David (2013) indica que la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite que la empresa consolide y evalúe la información externa que afectan a la organización y a la industria en donde opera. Para aplicar la herramienta se listan los factores externos (oportunidades y amenazas de la empresa e industria), se asigna un peso a cada factor que indique la relevancia para alcanzar el éxito en la industria y se asigna un valor para indicar qué tan eficazmente las estrategias actuales de la empresa responden a ese factor. Al basar la evaluación en la efectividad de las estrategias de la empresa, los pesos se basarán en la industria, mientras que los valores calificados dependerán de la empresa.

- **Peso.** A cada factor le fue asignado un peso relativo desde 0 (no relevante) hasta 1 (relevante).
- **Valor.** Se aplicó una escala de evaluación, donde 4 indica una respuesta sobresaliente, 3 refleja una respuesta superior al promedio, 2 representa una respuesta promedio y 1 indica una respuesta deficiente.

Para la matriz EFE se consideraron un total de 8 factores, de los cuales 3 se identificaron como oportunidades y 5 como amenazas obtenidas del análisis del entorno. El valor obtenido es de 2.25, lo cual señala que es un mercado aún atractivo por la evolución de las tecnologías y herramientas que se desarrollan en base a ellas, así como la evolución del consumidor que exige a las empresas a reformular su propuesta de valor para cubrir nuevas necesidades. Actualmente, el 85.1 % de la población entre 12 y 70 años de Lima Metropolitana accede a telefonía celular (OSIPTEL, 2022a). Por ello, se concluye que las empresas y los nuevos competidores, como una OMV, tienen el reto de desarrollar una propuesta de valor diferenciada que responda a las necesidades de los clientes, lo cual le permitirá capturar una porción del mercado actual.

Tabla 7**Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores externos clave		Peso	Valor	Puntaje ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Disposición de data y de tecnologías como IA y Machine Learning.	0.15	2	0.30
2	Adopción de nuevas tecnologías (5G, Vo, Wifi, VoLTE, ciberseguridad).	0.10	3	0.30
3	Cambio en el estilo de vida del consumidor (<i>gaming, streaming, redes sociales, educación, home office</i>).	0.18	3	0.54
AMENAZAS				
4	Inestabilidad política.	0.08	1	0.08
5	Fluctuación de variables macroeconómicas (PBI e inflación).	0.14	1	0.14
6	Variabilidad en los cambios de la regulación vigente.	0.08	1	0.08
7	Alta rivalidad de competidores actuales con productos poco diferenciados (Movistar, Claro, Entel).	0.15	3	0.45
8	Baja fidelidad del cliente.	0.12	3	0.36
TOTAL		1.00		2.25

Nota: Adaptado de David, 2013.

8.2 Fortalezas y debilidades

Para sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Para ello, se listan los factores internos (fortalezas y debilidades de la empresa), se asigna un peso para determinar la importancia de cada factor respecto al éxito de la empresa en la industria y se asigna un valor para indicar la representatividad de la fortaleza o debilidad identificada. Al igual que la Matriz EFE, los pesos se basan en la industria y los valores calificados dependen de la empresa (David, 2013).

- **Peso.** A cada factor fue asignado un peso relativo desde 0 (no relevante) hasta 1 (relevante).
- **Valor.** Se aplicó una escala de evaluación, donde 4 representa una fortaleza mayor, 3 representa una fortaleza moderada, 2 representa una debilidad leve y 1 representa una debilidad significativa.

Tabla 8**Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Factores internos clave		Peso	Valor	Puntaje ponderado
FORTALEZAS				
1	Tener una estructura de costos con bajo apalancamiento operativo.	0.20	4	0.80
2	Excelencia en los procesos de venta, postventa y facturación.	0.25	4	1.00
3	Relación contractual con plataformas de servicios (OTT).	0.15	3	0.45
DEBILIDADES				
4	Alta dependencia del proveedor de red para brindar servicio móvil.	0.25	1	0.25
5	Ausencia de centros de atención presenciales.	0.15	1	0.15
TOTAL		1.00		2.65

Nota: Adaptado de David, 2013.

En la elaboración de la matriz EFI se evaluaron un total de 5 factores, incluyendo 3 fortalezas y 2 debilidades. El resultado ponderado fue 2.65, lo cual señala que es una empresa que está sobre el promedio utilizando sus fortalezas internas como la estructura de costos con bajo apalancamiento propio del modelo de una OMV y estableciendo procesos de venta, postventa y facturación simples y sencillos para el cliente, teniendo una relación contractual con plataformas de servicios (OTT) valoradas por el segmento de clientes.

8.3 FODA cruzado

Cruzando las oportunidades y amenazas del entorno y considerando las fortalezas y debilidades internas, se realizó el FODA cruzado.

Tabla 9

FODA cruzado

FO	DO	FA	DA
F1F3O1O3 Desarrollo de productos móviles en paquete con OTT.	D1O4 Alianza estratégica con operador de infraestructura buscando acuerdos de largo plazo para garantizar un acceso confiable a la infraestructura.	F1A2A5 Desarrollo de políticas de retención (incrementando beneficios). F2A4 Gestión de procesos de venta, postventa y facturación.	ID5A Calidad total del servicio y los procesos.
F3O3 Enfoque de diferenciación.	D2O3 Desarrollo de estrategia omnicanal en los canales (<i>call center</i> y digital).		

Nota: Adaptado de David, 2013.

CAPÍTULO IX. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es una parte esencial del proceso de toma de decisiones. Para el presente trabajo, la investigación de mercados es fundamental para comprender el mercado objetivo, las necesidades de los clientes y la competencia. Según Malhotra:

conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso (Malhotra, 2008).

Los resultados de la investigación de mercados se utilizarán para desarrollar un plan de negocios para la apertura del nuevo OMV.

9.1 Objetivos generales y específicos

9.1.1 Objetivos generales

- Profundizar en el segmento de la telefonía móvil en Lima Metropolitana, identificando los atributos más valorados y los principales dolores.
- Identificar otras preferencias del grupo objetivo que pueda influir en un cambio de operador móvil.

9.1.2 Objetivos específicos

- Determinar los atributos más apreciados en relación a la telefonía móvil.
- Determinar los principales dolores que tiene actualmente el cliente.
- Identificar el gasto mensual de su plan móvil.
- Reconocer los canales de venta más destacados.
- Validar uso de plataformas OTT.
- Validar la propuesta de valor y disposición de cambio de operador móvil.

9.2 Diseño de la investigación

Tomando como referencia a Malhotra (2008), se ha realizado una investigación de mercado exploratoria. Por tal motivo, se han considerado los siguientes métodos:

- Consulta y análisis de datos secundarios.
- Encuestas.

9.2.1 Datos secundarios de la investigación exploratoria

Se consideraron las siguientes fuentes secundarias:

- Reportes estadísticos en base a la información de telecomunicaciones elaborado por OSIPTEL (a través de su portal Punku) al 2023.
- Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) elaborada por OSIPTEL en el periodo 2016-2021.
- Estudio poblacional de Perú (Market Report) elaborado por CPI del 2017 al 2022.
- Informe técnico de estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los Hogares elaborado por el INEI al 2019.
- Reporte de la categoría Suscripciones de pago elaborado por CCR Cuore al 2022.

9.2.2 Datos primarios de la investigación exploratoria

- **Entrevista a persona con experiencia en el sector.** Se entrevistó a Thiago Domingues Carraro, director de Transformación Digital para Movistar Telefónica HispAm y doctor en Administración de Empresas, con 13 años de experiencia en el sector de Telecomunicaciones en 8 países de la Región.

La entrevista tuvo los siguientes objetivos:

- Obtener perspectivas y opiniones de un experto en telecomunicaciones sobre cómo percibe el entorno competitivo en Latinoamérica y específicamente en el mercado peruano, identificando posibles desafíos y oportunidades.
- Analizar, a través de la experiencia del entrevistado, las posibles causas que han llevado a la destrucción de valor en el sector de las telecomunicaciones, así como identificar factores clave que podrían contribuir a la recuperación de este.
- Evaluar la opinión y experiencia del experto en telecomunicaciones sobre la viabilidad y conveniencia de establecer alianzas estratégicas con empresas OTT, explorando cómo estas asociaciones podrían afectar la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones.
- Recopilar información detallada y opiniones del entrevistado acerca del modelo de negocio de operador móvil virtual en el contexto específico del mercado peruano, identificando desafíos y oportunidades asociadas con este enfoque.

Analizando la entrevista se concluye lo siguiente:

- Las telecomunicaciones han evolucionado hasta convertirse en un producto comoditizado, caracterizado por considerables inversiones y barreras de entrada significativas para nuevos competidores. La inversión necesaria para obtener una participación de mercado relevante es considerable, lo que contribuye a la competencia intensa en el sector. Aunque el modelo de operador móvil virtual

se presenta como una alternativa más liviana, su principal desafío radica en lograr la rentabilidad.

- Han existido esfuerzos por parte de las empresas de telecomunicaciones (también conocidas como “TELCOS”) para hacer frente a las grandes empresas tecnológicas, pero el escenario es sumamente complicado para las TELCOS al enfrentarse a ellas. Dado que las TELCOS operan bajo concesiones y no van a la velocidad de innovación de las grandes empresas de tecnología. La presión de la intervención estatal, especialmente considerando que los servicios de telecomunicaciones son de carácter estratégico para los estados, podría ser un factor que cambie la dinámica de mercado.
- Estas alianzas podrían generar diferenciación; sin embargo, es importante tener presente que existen costos que deben ser considerados, como los "no pagos" tanto del servicio TELCO como del servicio adicional que ha contratado el cliente.
- Los OMV van a seguir incursionando en los mercados en busca de un modelo de rentabilidad; sin embargo, es necesario tener presente la competitividad de las tarifas. La oportunidad para estas empresas se encuentra en nichos de mercado bajo el modelo de OMV. Los nuevos participantes deberán considerar la barrera de estabilización de red que ofrecen las TELCOS tradicionales para llevar a los OMV de nicho a una escala masiva.
- **Diseño de la investigación referencial.** Se realizó la siguiente segmentación del mercado meta según los siguientes criterios:

Tabla 10

Criterios de segmentación

Demográfico	Hombres y mujeres mayores a 18 años
Niveles Socioeconómicos (NSE)	Todos los NSE
Geográfico	Habitantes de Lima Metropolitana (Lima Norte, Lima Centro, Lima Oeste, Lima Este, Lima Sur y Callao)
Psicográfico	Personas que dispongan de un dispositivo móvil con acceso a internet, ya sea con un plan postpago o de control
Conductual	Utiliza el <i>smartphone</i> diariamente para acceder a internet, para conectarse a redes sociales y mensajería instantánea, buscar información, hacer llamadas VoIP, ver videos o escuchar audios. Puede tener una suscripción a video <i>streaming</i> ..

Nota: Elaboración propia, 2024.

Se detallan los datos examinados con el objetivo de ahondar en las variables de segmentación mencionadas:

- Según el informe de CPI (2022) existen 8,273,000 habitantes en Lima Metropolitana mayores de 18 años en el último estudio poblacional de Perú.

- Según OSIPTEL (2022a), en su Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) del 2016-2021, la tasa de penetración móvil en Lima es de 85.1 %, sin diferencia significativa entre rangos de edades ni NSE.
 - Para efectos de la investigación, se consideran hombres y mujeres mayores de 18 años de los diferentes NSE A, B, C, D y E.
 - El acceso a internet móvil en Lima Metropolitana es de 86.4 % según el INEI (2019).
 - De acuerdo con la información reportada por OSIPTEL (2023a), el 57.7 % de las líneas de Lima son postpago.
 - Según el informe Peruano Digital (Ipsos Perú, 2020), se utiliza el *smartphone* diariamente para “buscar información, chatear, conectarse a redes sociales, leer noticias, escuchar música o radio”. Además, señala que el 94 % usa *streaming* de video.
 - **Encuestas.** Se realizó una encuesta virtual que se envió a un grupo de contactos con el perfil del consumidor elegido para la presente investigación. La encuesta consta de 17 preguntas formuladas en Google Forms, cuyos resultados se almacenan en dicho sitio *web*. Las personas pudieron acceder a la encuesta mediante sus computadoras, tablets y/o equipos móviles. Se obtuvieron 275 respuestas que permitieron un resultado referencial para efectos de análisis. El propósito de la encuesta fue el siguiente:
 - Explorar el perfil del cliente de telefonía móvil: rango de edad, distrito, operador móvil actual, plan móvil y gasto mensual.
 - Determinar el nivel de satisfacción con su operador móvil actual y los principales puntos de mejora.
 - Indagar sobre las suscripciones de pago que utiliza y las que desearía en un futuro.
 - Evaluar qué tan valiosa considera la propuesta de valor ofrecida y disposición de cambiarse de operador móvil por dicha razón.
 - Identificar las principales razones de cambio de operador móvil.
 - Determinar el canal de distribución preferido.
- El total de respuestas obtenidas fueron 275, apreciándose los siguientes datos:
- 55.3 % fueron hombres y 44.7 % fueron mujeres.

- El rango de edad predominante es de 30 a 35 años (37.1 %), seguido del de 36 a 45 años (30.2 %) y el tercer grupo fue de 18 a 29 años (15.6 %).
- El 61.8 % vive en Lima Oeste que incluye los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.
- El operador móvil más usado es Claro (45.1 %), y le siguen Entel (29.5 %), Movistar (20.7 %) y Bitel (4.7 %).
- El 93.8 % tiene un plan móvil postpago o control.
- Las personas que gastan menos de S/ 30 al mes representan el 10.9 %. El 32 % gasta entre S/ 30 y S/ 50 mensuales y el 57.1 % gasta más de S/ 50 mensuales.
- El 64.3 % se siente satisfecho y muy satisfecho con el operador móvil que actualmente poseen.
- Respecto a los principales puntos de mejora, el servicio postventa y la falta de transparencia en las comunicaciones del operador móvil son los más críticos.
- 42 encuestados señalaron no usar ningún servicio de suscripción de pago en su celular (15 %), mientras que 232 sí usan servicios de suscripción. Estos 232 tienen las siguientes características: i) En su mayoría los encuestados usan 7 servicios: 71 % usan Netflix, 32 % usan Disney+, 41 % usan Spotify Premium, 19 % usan HBO, 13 % usan Star+ y 7 % usan Prime Video. ii) El 89 % de los encuestados usan y pagan sus suscripciones, mientras que solo el 11 % usan suscripciones grupales. iii) El 52 % usa suscripciones personales y el 48 % usa suscripciones familiares/grupales.
- El 66 % considera “valiosa” o “muy valiosa” que su operador móvil les permita afiliarse o desafilarse de sus servicios de suscripción de pago.
- El 64.7 % de los encuestados sí considera cambiarse de operador por el mismo servicio de comunicaciones y que además le permita activar suscripciones según sus preferencias.
- De los encuestados, los principales servicios que les gustaría utilizar en su equipo móvil son Netflix (25.9 %), Spotify (18.2 %), Disney+ (16.6 %), HBO (9.5 %), alarmas y seguridad para el hogar (8.2 %), Crehana (5.5 %), Youtube (3.7 %), Amazon (3.7 %), Star+ (3.7 %) y otros (5.0 %)
- Entre los interesados en migrar de operador existe una mayoría que desea realizarlo vía canales digitales: sitio *web* (38.5 %), app móvil (35.6 %) y

WhatsApp (37.5 %), en tanto solo el 25.1 % lo haría tanto por tienda física o *call center*.

- Entre las principales razones para realizar el cambio destacan (en orden de importancia): tarifas económicas, cobertura de red más amplia, mayor cantidad de datos móviles, promociones y ofertas, y mejor atención al cliente.

Los resultados de la encuesta no probabilística se muestran en el anexo 1.

9.3 Estimación de la demanda

Con el fin de analizar la demanda de líneas móviles para la investigación, se tomó en cuenta a los residentes mayores de 18 años en Lima Metropolitana durante el periodo histórico de 2017 a 2022 (CPI, 2022) y se aplicó la tasa de penetración móvil en Lima Metropolitana de acuerdo con el informe de OSIPTEL (2022a).

Con la finalidad de sincerar las líneas móviles únicamente a las que cuentan con acceso a internet móvil en Lima Metropolitana se utilizó el informe técnico de estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los Hogares elaborado por el INEI (2019), así como la participación de líneas postpago o control en Lima Metropolitana de acuerdo con la información histórica del 2017 al 2022 obtenida del repositorio de información de OSIPTEL, Punku (OSIPTEL, 2023a).

Tabla 11

Demanda de líneas postpago o control en Lima Metropolitana

Filtro de segmentación (cifras en miles)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Habitantes en Lima Metropolitana mayores de 18 años	7,310	7,456	7,709	7,786	8,159	8,273
Tasa de penetración móvil en Lima Metropolitana (85.1 %)	6,221	6,345	6,560	6,626	6,944	7,040
Acceso a internet móvil en Lima Metropolitana (86.4 %)	5,375	5,482	5,668	5,725	5,999	6,083
Participación líneas postpago o control en Lima Metropolitana	45.7%	47.9 %	50.5 %	53.8 %	55.7 %	57.7 %
	2,458	2,624	2,865	3,080	3,339	3,510

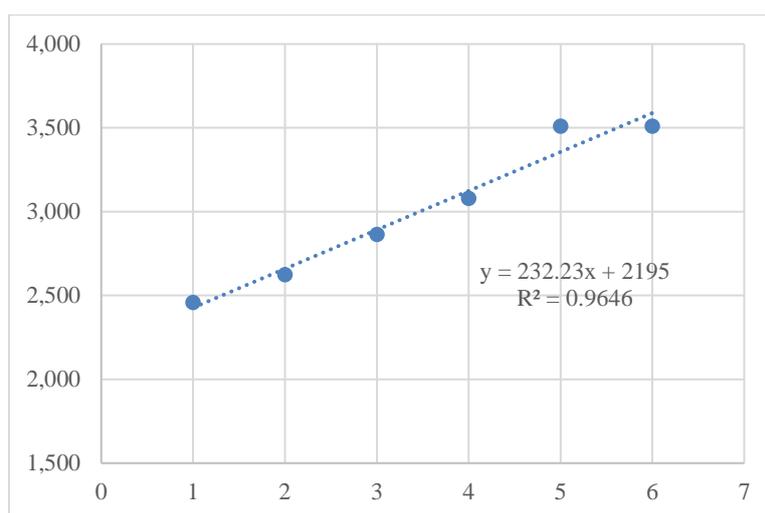
Nota: Adaptado de CPI, 2022; OSIPTEL, 2022, 2023a, INEI, 2019.

Para estimar la futura demanda de líneas postpago o de control en Lima Metropolitana, en el mercado objetivo, fue esencial utilizar la ecuación de regresión, para lo cual se utilizaron las variables de año y demanda de líneas postpago o control en Lima Metropolitana para el período de 2017-2022.

Tabla 12**Variables para la ecuación de regresión**

Año	Año correlativo	Demanda de líneas postpago o control en Lima Metropolitana (en miles)
2018	1	2,458
2019	2	2,624
2020	3	2,865
2021	4	3,080
2022	5	3,510
2023	6	3,510

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura 8**Ecuación de regresión**

Nota: Elaboración propia, 2024.

La demanda proyectada obtenida fue ajustada considerando la proporción de usuarios con servicios de suscripción de pago activos en Lima y la tasa de usuarios que pagan directamente al proveedor la suscripción de pago en Lima, de acuerdo con el reporte de CCR Cuore (s.f.). Finalmente, se determina el porcentaje de la demanda que puede ser capturada por el plan de negocio, teniendo en cuenta que el 64.7 % de los encuestados tiene la intención de migrar su línea móvil ante la propuesta de valor planteada.

Tabla 13**Demanda proyectada de líneas postpago o control en Lima Metropolitana**

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Año correlativo	7	8	9	10	11
Demanda proyectada en miles de líneas	3,821	4,053	4,285	4,517	4,750
Usuarios con servicios de suscripción de pago activos en Lima (40 %)	1,528	1,621	1,714	1,807	1,900
Usuarios que pagan directamente al proveedor la suscripción de pago en Lima (53 %)	810	859	908	958	1,007
Demanda susceptible en miles de líneas (64.7 %)	524	556	588	620	651

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO X. PLAN DE NEGOCIOS

10.1 Visión

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente visión: Ser la elección número uno de telefonía móvil en Perú, con servicios innovadores que mejoren la vida de nuestros clientes.

10.2 Misión

Los autores de la presente investigación han propuesto la siguiente misión: Nuestra misión es proporcionar servicios móviles y complementarios que mejoren la vida de nuestros clientes, sintiéndose respaldados por una excepcional experiencia de usuario.

10.3 Valores

Los valores de la empresa son:

- **Innovación.** Valoramos la innovación como el motor que impulsa nuestra evolución constante. Creemos en la creatividad y en la adaptabilidad como medio para incorporar nuevas tecnologías y enfoques que mejoren la experiencia de nuestros clientes. Estamos comprometidos con la búsqueda de soluciones innovadoras y en la optimización de nuestros procesos para ofrecer un valor añadido y mantenernos a la vanguardia de la industria de servicios móviles en Perú.
- **Excelencia.** Nos esforzamos por llevar a cabo todas nuestras operaciones con la máxima eficiencia y calidad. Buscamos la mejora continua en nuestros procesos para garantizar que nuestros clientes reciban una experiencia de usuario de primera clase. La excelencia nos permite brindar consistencia, confiabilidad y una experiencia sin complicaciones a lo largo de todo el ciclo del cliente.
- **Integridad y responsabilidad.** Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones con nuestros clientes, empleados y socios comerciales. Cumplimos nuestras promesas y mantenemos altos estándares éticos en todas nuestras acciones. La integridad es la base de la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros, y nos esforzamos por mantener esa confianza en todo momento. Nos comprometemos con la sociedad a generar empleo y contribuir con la equidad laboral en nuestra organización.

10.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definen teniendo en cuenta la visión y misión expresadas por la empresa, las que permitirán mantener una dirección clara en los próximos años. Estos objetivos son medibles, alcanzables, realistas y se alcanzarán en los próximos 5 años.

Tabla 14

Objetivos estratégicos

	Objetivo	Indicador	Meta
Rentabilidad	Generar valor del negocio	% Crecimiento de ventas interanual	4%
Cliente	Conquistar una porción del mercado y mantener a los clientes satisfechos	% Market Share año 5	40%
		% Nuevos clientes año 5	5%
		NPS año 5	28%
		% Retención de clientes al finalizar el año	90%
Procesos	Brindar un servicio diferencial de alta calidad	On time alta	99%
		% Tiempo disponibilidad de servicio	99%
		Tasa de reclamos	1%
		Resolución al primer contacto	90%
Desarrollo Humano	Contribuir con la generación del empleo y la equidad de nuestro país	Cumplimiento de evaluación de personal por perfil de puesto	100%
		#Mujeres contratadas / #Contrataciones totales	50%
		Tasa de colaboradores capacitados	100%
		Índice de rotación de personal	10%
		eNPS	50
# Eventos para difundir y socializar la cultura organizacional	4		

Nota: Elaboración propia, 2024.

10.5 Formulación de las estrategias

10.5.1 Estrategia genérica competitiva

De acuerdo con Porter (1980), la estrategia de enfoque busca centrarse en un segmento específico del mercado para satisfacer sus deseos y necesidades. Tomando ello como referencia, el OMV tendrá un enfoque de diferenciación, ya que se está centrando en personas mayores de 18 años que viven en Lima Metropolitana y que utilicen internet móvil postpago. Además, los clientes podrán acceder a un catálogo de suscripciones adicionales que podrán activar de manera personalizada y serán añadidas a su facturación móvil.

10.5.2 Estrategia corporativa

Digistrat tiene las siguientes estrategias corporativas:

- Capturar mercado de telefonía móvil en Perú.
- Desarrollo de productos móviles que incluyen la posibilidad de adquirir suscripciones a demanda según personalización del cliente.
- Alianza estratégica con operador de infraestructura buscando acuerdos de largo plazo para garantizar un acceso confiable a la infraestructura.
- Desarrollo de estrategia omnicanal en los canales digital y telefónico.

- Desarrollo de políticas de retención (incrementando beneficios).
- Gestión de procesos de venta, postventa y facturación.
- Calidad total del servicio y los procesos.

CAPÍTULO XI. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING 2024-2028

11.1 Objetivos del Plan de Marketing

El plan de Marketing busca desarrollar las estrategias que la empresa debe aplicar para alcanzar sus objetivos comerciales. Para ello, se ha determinado una serie de objetivos que estén alineados al plan estratégico (ver tabla 15).

11.2 Formulación estratégica del marketing

11.2.1 Segmentación de mercado

Las empresas de telecomunicaciones tradicionales suelen basar su negocio en modelos de escala, ya que buscan tener el mayor número de clientes para reducir sus costos marginales y ampliar su margen. Flexi, al ser un operador virtual, tiene una estructura de costos variables que le permite no depender del volumen de clientes y tener estrategias segmentadas. Por ello, la empresa ha segmentado su mercado en función a las siguientes variables:

- **Geográfica.** Personas que viven o trabajan en Lima Metropolitana. Los clientes tendrán servicio a nivel nacional, pero la entrega de SIM será solo en Lima.
- **Socioeconómica.** No se hará distinción por sectores; sin embargo, se solicitará que los clientes sean poseedores de tarjetas de débito o crédito, dado que la empresa optará por un modelo pago de renta adelantada, utilizando dichos medios de pago.
- **Psicográfica.** Personas que i) cuenten con equipos móviles con acceso a internet, ii) tengan interés en usar servicios conectados a internet como entretenimiento, estudios, seguros, y iii) valoren la facilidad para tomar uno o varios paquetes, y no desean tener problemas con su proveedor de internet.
- **Conductual.** Personas que buscan un proveedor fiable que no tenga errores en la facturación; que sea muy claro en sus comunicaciones, y que ajuste su plan según sus necesidades.

11.2.2 Estrategia de posicionamiento

Kotler y Keller (2016) mencionan que el objetivo del posicionamiento es colocar la marca en la mente de los usuarios, lo cual es más importante en una industria tan competitiva en la que hay poca diferenciación entre los competidores; por lo que resulta fundamental alinear los procesos a la propuesta de valor. Así, la empresa tiene dos valores fundamentales que se espera conecten con las necesidades de sus clientes: i) la excelencia, para distinguirse del resto de sus competidores por su buen servicio, y ii) la innovación, para satisfacer las necesidades de sus clientes. Los componentes del posicionamiento de la marca se aprecian en la figura 9.

Tabla 15

Objetivos del plan de Marketing

Objetivos del plan funcional	Acciones	Área ejecutora	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de la demanda.	Despliegue de campañas para captación de nuevos clientes.	Gerencia de Growth	Crecimiento de ventas anuales	-	5%	5%	4%	4%
	Revisión constante de los planes para liderar la competitividad en el mercado.		Crecimiento del parque	-	6%	6%	5%	5%
			% <i>Marketshare</i> postpago Lima metropolitana	20%	25%	30%	35%	40%
Incrementar la lealtad de los clientes a través de una alta satisfacción.	Mejorar la experiencia de los usuarios.	Gerencia de Growth	NPS	20.0%	22,0%	24.0%	26.0%	28.0%
	Diseñar i) planes competitivos que incrementen el valor percibido por los clientes y ii) herramientas de fidelización y retención personalizadas.	Gerencia de Growth	% Churn anual de clientes	-	19%	19%	19%	19%
		Gerencia de Growth	% Permanencia clientes	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
	Aseguramiento del despliegue de ofertas comerciales.	Gerencia de Growth / Gerencia de Sistemas	% Reclamos por oferta comercial	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
	Implementar esquema de pago que premie la eficiencia.	Gerencia de Growth / Gerencia de Operaciones	% Resolución al primer contacto	90%	90%	90%	90%	90%
	Mejorar continuamente en la gestión de reclamos.							
Incrementar la presencia de la marca en redes sociales.	Despliegue de campañas publicitarias y de interés para los usuarios en redes sociales.	Requiere presupuesto	Número de seguidores	1,040,000	1,120,000	1,180,000	1,240,000	1,300,000

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura 9

Blanco de posicionamiento de Flexi

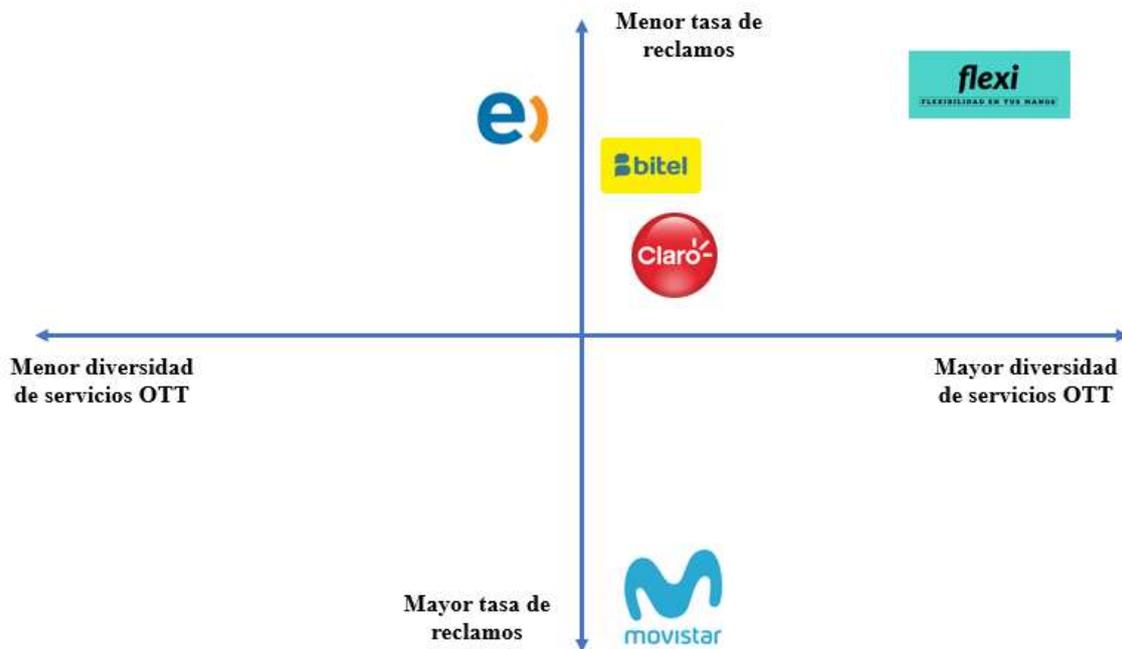


Nota: Adaptado Kotler y Keller, 2016.

Igualmente, se ha mapeado un mapa perceptual que permite graficar cómo Flexi está posicionada respecto a sus competidores en dos de las características que más valoran los usuarios: i) la tasa de reclamos tomando como referencia información de OSIPTEL (2023c) y ii) la diversidad de servicios OTT que puedan ofrecer, basado en sus ofertas comerciales. En la figura 10 se puede observar la diferenciación de cada uno.

Figura 10

Mapa perceptual del mercado de telefonía móvil



Nota: Adaptado Kotler y Keller, 2016.

11.2.3 Marketing Mix

Como hacen referencia Booms y Bitner (1981, pp. 47–51), el marketing de servicios presenta desafíos distintos al marketing de productos, tales como la importancia de la experiencia del cliente o la inseparabilidad entre la producción y el consumo de los servicios. Por ello, en esta sección se aplicará el enfoque de las 8P para el marketing de servicios

- **Producto**

- Planes de servicio móvil. La empresa ofrecerá servicios de telefonía móvil postpago, los cuales se caracterizan por i) La flexibilidad para incluir servicios adicionales tales como *streaming*, educación, seguros; ii) La correcta facturación bajo una propuesta de valor que apunta a solo tener un 1 % de clientes con reclamos anuales; iii) La comunicación oportuna con los clientes en caso de algún cambio y/o inconveniente que afecte sus servicios; iv) La actualización continua de la plataforma de servicios adicionales para que los

clientes no requieran contratarlos por fuera; v) La comunicación oportuna sobre los nuevos servicios o las actualizaciones de sus servicios contratados para que disfruten al máximo de estos; vi) Los servicios tendrán un modelo de facturación por renta adelantada y de cobranza por tarjetas de crédito o débito, lo cual implica un menor riesgo para la empresa. Para ello, se dispondrá de 3 planes (ver tabla 16):

Tabla 16

Relación de planes móviles en detalle

	Flexi 29.90	Flexi 49.90	Flexi 69.90
Llamadas y SMS locales	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
GB en alta velocidad	10 GB	35 GB	Ilimitado
Ilimitado en velocidad reducida	Sí	Sí	Sí
Bonos adicionales	10 GB por 3 meses	35 GB por 12 meses (al cumplir 4 meses)	-

Nota: Elaboración propia, 2024.

Las conexiones de alta velocidad alcanzarán velocidades promedio de 150 Mbps de bajada y 50 Mbps de subida; mientras que las conexiones de baja velocidad alcanzarán velocidad de 10 Mbps de bajada y 5 Mbps de subida.

- Servicios adicionales. Como se ha detallado en los capítulos previos, la propuesta de valor de la empresa consiste en ofrecer la flexibilidad de contratar servicios adicionales OTT (que funcionen con internet) a sus clientes, de tal manera que puedan administrarlos en sus cuentas personales, activándolos o desactivándolos según conveniencia. Tomando como referencia los resultados de la encuesta, la empresa iniciará ofreciendo los siguientes 8 servicios: i) Entretenimiento: Spotify, Netflix, Disney+, Star+, HBO, Amazon Prime Video, y ii) Educación: Crehana, Udemy y servicios de alarmas. Respecto al funcionamiento de estos servicios adicionales, las suscripciones estarán conectadas a un código de pago único que suministrará el sistema, de tal manera que los usuarios que ya disfruten de cualquiera de estas plataformas no se vean perjudicados por perder su historial, y los nuevos tampoco tengan problemas para comenzar el uso.

- **Precio**

- Planes de servicio móvil. Como se mencionó en el análisis del macroentorno, la industria de telefonía móvil se caracteriza por ser muy competitiva, por lo que la empresa mantendrá precios competitivos que le permitan estar acorde al mercado. Asimismo, la empresa buscará la eficiencia en sus procesos para tener mayor margen de maniobra. Los precios actuales de los planes están acordes al

mercado, incluyen el impuesto general a las ventas y se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 17

Precios del mercado postpago

Precio	Cantidad de GB por Operador				
	Flexi	Movistar	Claro	Entel	Bitel
29.9	10 (20 x3m)	10 (20 x3m)	10 (20 x3m)	10 (20 x3m)	12 (24 x6m)
39.9		25 (55 x6m)	25 (55 x3m)	25 (55 x 3m)	30 (80 x6m)
49.9	35 (70 x 12m a partir del mes 4)	25 (65 x6m)	35 (65 x3m)		35 (70 x12 m a partir del mes 4)
55.9			65 (95 x3m)		60 (120 x12 m a partir del mes 7)
59.9		75 (105 x3m)		75 (105 x 3m)	
65.9					100 (200 x12 m a partir del mes 7)
69.9	100% Ilim	95	95		110
74.9				120	
79.9		120	105		125 (250 x12 m a partir del mes 7)
89.9				100% Ilim	
95.9			130		
99.9		135			
105.9					160 (360 x12 m a partir del mes 7)
109.9			140		

Nota: Elaboración propia, 2024.

Es importante mencionar que i) Todos planes de Bitel son ilimitados, pero ofrecen una velocidad reducida de 0.256 Mbps de bajada y 0.128 Mbps de subida; ii) Claro y Movistar ofrecen internet ilimitado desde sus planes de S/ 69.90; y iii) Entel ofrece el plan de S/ 89.90 con internet 100% ilimitado sin restricciones de velocidad.

- Servicios adicionales. Los servicios adicionales mantendrán su precio original, sin descuentos ni sobrecargos.
- **Plaza.** Flexi apunta a ser una empresa digital de comercialización directa, para ello ha contemplado los siguientes puntos de venta y publicidad:
 - Redes sociales. En las cuales se hará publicidad directa de las promociones, campañas de intriga y de difusión de nuevos servicios para los usuarios.
 - Página web/aplicativo para celulares. El usuario tendrá acceso a la información detallada de los planes disponibles y podrá contratarlos, así como podrá dar seguimiento al estado de sus servicios contratados y beneficios adicionales.

- **Promoción.** Para alcanzar la cuota de mercado objetivo se plantean las siguientes acciones promocionales:
 - Campana de lanzamiento. Mediante anuncios publicitarios en redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, X) y colaboraciones con influencers que creen contenido relacionado con series y películas, se espera alcanzar una audiencia de 100,000 seguidores en los primeros 2 meses desde el lanzamiento.
 - Alta actividad en redes sociales. La empresa busca tener una alta actividad en sus plataformas de redes sociales, basado en tres tipos de publicaciones: i) publicaciones de sus planes y beneficios para los usuarios, ii) publicaciones virales que atraigan la atención de sus seguidores y permitan ganar nuevos seguidores, y iii) publicidad del contenido de sus servicios que apunte a generar curiosidad en sus seguidores y se capitalice en ventas.
 - Actividades en ferias. La empresa apunta a ser una empresa digital pero, para difundir su propuesta de valor con el público, será importante participar en algunas ferias que aglomeren al público objetivo. La organización de estas representaciones queda a cargo del equipo de Growth.

Adicionalmente, se invertirá en estrategias de optimización para los motores de búsqueda SEO, a fin de mejorar el posicionamiento en los buscadores de internet.

- **Personas.** La empresa apunta a tener la menor cantidad posible de interacciones entre los clientes y sus empleados, aunque cada una de estas interacciones impactará en el posicionamiento de la marca. Por ello, se requiere de unos buenos procesos de selección, capacitación y motivación del personal; de tal manera que ellos interioricen el propósito de la empresa y actúen para conseguirlo.
- **Procesos.** La empresa apunta a alcanzar un NPS de 20 % basado en la buena experiencia de sus clientes, así como una tasa de reclamos de 1 %; para ello es vital que los procesos estén alineados a la propuesta de valor, minimizando la cantidad de errores; y aplicando un marco de mejora continua para disminuir los errores que puedan surgir durante la operación. Los procesos se explican en detalle en el Plan de Operaciones.
- **Presencia física.** La presencia física en una empresa digital se traduce en cómo esta se presenta en el mundo *online*. Por ello, resulta vital cuidar cada punto de contacto para transmitir la imagen correcta. Ello se traduce en las siguientes acciones:

- Contar con un sitio *web* óptimo, que sea atractivo, fácil de navegar y compatible con dispositivos móviles.
- Contar con una presencia activa en redes sociales, que incluya publicar contenido regularmente, interactuar con los seguidores y alimentar el interés.
- Asegurar que la experiencia del usuario sea óptima en todos los medios digitales
- Asegurar que la experiencia del usuario sea un valor por considerar en todas las interacciones que se tenga con los clientes.

A través de sus redes sociales, página *web* y aplicativo móvil la empresa dará a conocer sus planes y los beneficios que ofrecen a sus potenciales clientes.

- **Participación.** Las acciones de participación buscan asociaciones que aporten valor mutuo para alcanzar los objetivos comerciales. Por ello, se plantean las siguientes acciones de participación:
 - Establecer colaboraciones con *influencers*. Para difundir el propósito de la empresa y llegar a las audiencias meta.
 - Establecer alianzas con proveedores de servicios OTT. Sin buscar exclusividad, la empresa espera lograr relaciones sólidas de largo plazo con sus proveedores para estar a la vanguardia y tener más opciones que su competencia.

11.3 Fidelización y retención

Uno de los mayores problemas de la industria de telefonía móvil en el Perú es la alta volatilidad de los clientes, la cual se evidencia en que más de 480,000 clientes migran de operador mensualmente (OSIPTEL, 2023a). Ello puede deberse a i) la alta competencia y la poca diferenciación entre los operadores actuales que los lleva a una competencia de precios, y ii) una regulación que facilita la portabilidad en resguardo de la libertad de elección de los consumidores. Por ende, para el éxito de la empresa resulta vital ejecutar un plan de blindaje y retención que garantice la conservación de los clientes y genere una conexión sólida con ellos.

11.3.1 Acciones de blindaje del parque

Como medida preventiva para reducir la cantidad de reclamos e intenciones de baja, la empresa desplegará las siguientes acciones:

- Monitoreo continuo de la disponibilidad y la velocidad brindada en el servicio.
- Revisión continua de los problemas de red con el proveedor para buscar soluciones de causa-raíz y reducir los reclamos e inconvenientes.
- Encuestas periódicas para conocer la satisfacción de los clientes y recoger sus necesidades no satisfechas.

- Otorgar bonos por permanencia, los cuales se otorgarán cuando el cliente cumpla un año de contrato con Flexi (ver tabla 18).

Tabla 18

Bono anual por cliente para OTT

Planes	Bono anual por cliente para OTT
Plan S/ 29.90	S/ 20.00
Plan S/ 49.90	S/ 35.00
Plan S/ 69.90	S/ 60.00

Nota: Elaboración propia, 2024.

11.3.2 Acciones de retención de clientes

En caso los clientes deseen finalizar su contrato (para migrar a otro operador o dar de baja la línea), la empresa desplegará diversas herramientas para proteger el valor de vida de estos (ver tabla 19). Con ambos planes, la empresa espera una permanencia superior al 90%

Tabla 19

Políticas de retención de clientes

Motivo	Herramienta
No usa el servicio	Ofrecer el cambio de plan al plan inmediato inferior, y ofrecer un descuento de S/ 5 por 3 meses para los clientes del plan S/ 29.90
No le alcanzan los GB de su plan	i) Persuadir al cliente para hacer un cambio de plan a un plan superior ii) Bono de internet por 3 meses (10 GB para el plan S/ 29.90, 20 GB para el plan S/ 49.90)
Facturación incorrecta o reclamo no solucionado	Ofrecer un descuento en la deuda (S/ 5 para el plan S/ 29.90, S/ 10 para el plan S/ 49.90 y S/ 20 para el plan S/ 69.90. Este descuento solo se puede brindar una vez por cada 12 meses de permanencia)
Cliente indica viaje	Ofrecer la suspensión temporal del servicio (tiempo máximo de 90 días)
Problemas económicos	i) Persuadir por la cobranza de la deuda ii) Ofrecer una migración a un plan más económico

Nota: Elaboración propia, 2024.

11.4 Presupuesto del plan de Marketing

El presupuesto para desplegar el plan antes descrito se muestra en la tabla 20. Adicionalmente, se han desarrollado políticas de retención para minimizar la fuga de clientes.

Tabla 20

Presupuesto del plan funcional de Marketing

Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en redes sociales					
<i>Community Manager</i>	S/ 187,200	S/ 201,600	S/ 212,400	S/ 223,200	S/ 234,000
Contratación de <i>influencers</i>	S/ 240,000				
Optimización para motores de búsqueda	S/ 240,000				
Creación de contenidos publicitarios					
Campaña de lanzamiento	S/ 500,000				
Pautas, logos, merchandising	S/ 400,000				
Costo total	S/ 1,567,200	S/ 1,081,600	S/ 1,092,400	S/ 1,103,200	S/ 1,114,000

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO XII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2024-2028

La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la organización para que alcance los objetivos planteados. Esta debe desarrollar una cultura coherente con la misión, visión y valores, lo cual permitirá que el personal se comprometa con los objetivos estratégicos definidos. El diferencial de Flexi es tener una experiencia usuaria de alta calidad que requiere personal con habilidades técnicas y blandas desarrolladas, que estén capacitados y que se sientan altamente motivados.

12.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Se busca determinar y anticipar la necesidad de la empresa en cuanto a las personas idóneas para los puestos que vaya requiriendo, toda vez que los empleados representan la ventaja competitiva de una empresa. Por ello, se busca captar al mejor talento disponible, formarlo, desarrollarlo y fidelizarlo (ver tabla 21).

12.2 Organigrama de Recursos Humanos

Se presenta el organigrama considerando las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa y cumplimiento de objetivos estratégicos (ver figura 11).

12.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

La asignación presupuestaria del plan de recursos humanos se presenta en la tabla 22.

Por otro lado, se considera el régimen laboral general para los trabajadores que están en planilla, el cual señala los siguientes beneficios:

- **Vacaciones.** 30 días calendario al año.
- **Compensación por Tiempo de Servicio (CTS).** Equivalente a una remuneración mensual en mayo y noviembre.
- **Gratificación.** En julio y diciembre.
- **Seguro de salud.** 9 % de la remuneración.
- **Asignación familiar.** 10 % de la remuneración mínima vital por hijos menores a 18 años (ver tabla 23).

Para el plan financiero, se debe considerar ajuste salarial cada 2 años de acuerdo con la tasa de inflación.

Tabla 21

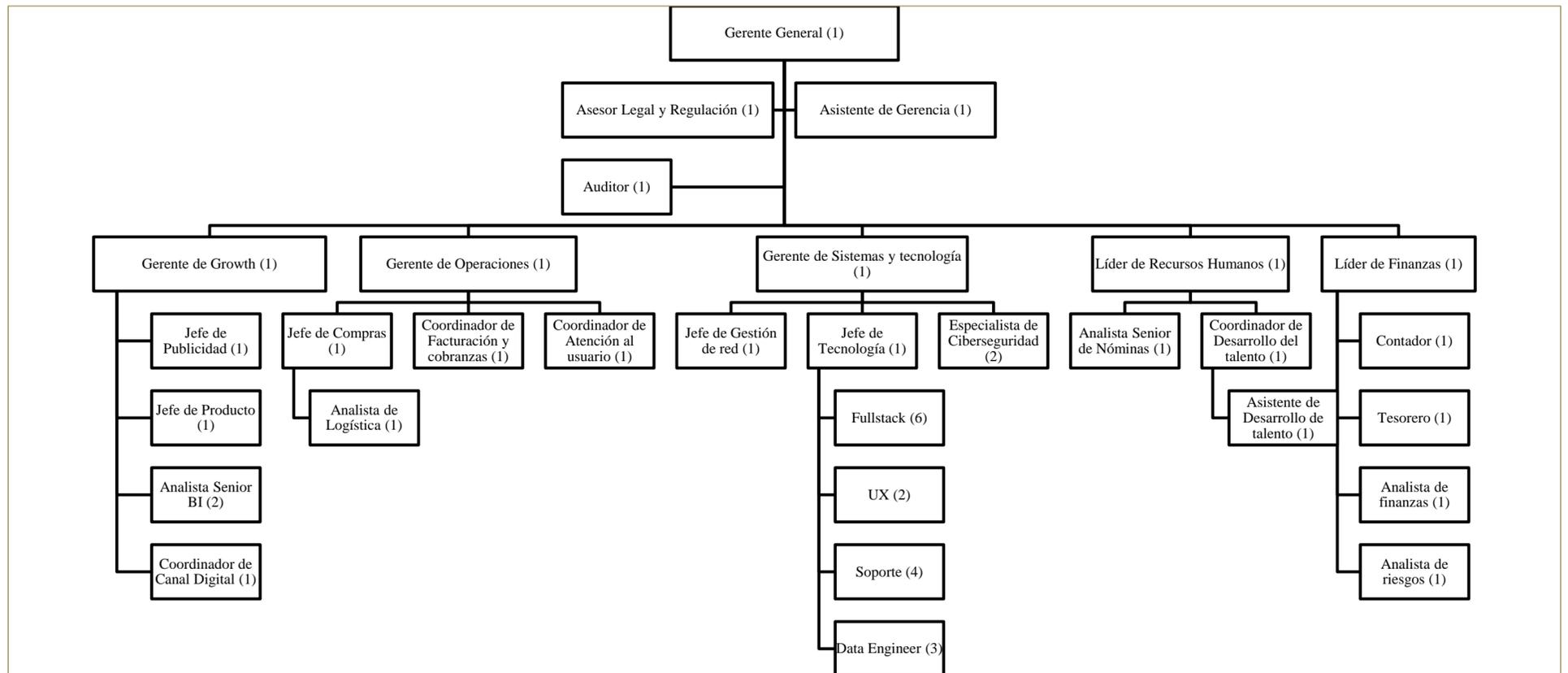
Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

Objetivos del plan funcional	Acciones	Área ejecutora	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reclutamiento y selección de personal idóneo	Desarrollar proceso de reclutamiento y selección por competencias	Requiere presupuesto	Cumplimiento de evaluación de personal por perfil de puesto	100%	100%	100%	100%	100%
Personal capacitado	Gestionar programas de capacitación especializados	Requiere presupuesto	Tasa de colaboradores capacitados	100%	100%	100%	100%	100%
Alta compromiso del personal	Diseñar plan de evaluación de desempeño basado en competencias	Área de Desarrollo del Talento	% colaboradores evaluados por competencias	100%	100%	100%	100%	100%
			Índice de rotación de personal	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
			eNPS	50	50	50	50	50
Cultura organizacional fuerte	Diseñar y difundir la cultura organizacional	Área de Desarrollo del Talento	# Eventos para difundir y socializar la cultura organizacional	4	4	4	4	4
	Realizar la encuesta de clima laboral en la organización	Requiere presupuesto	Participación de la encuesta de clima	>= 90%	>= 90%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

Nota: Elaboración propia, 2024.

Figura 11

Organigrama de Flexi



Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 22

Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos

Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollar proceso de reclutamiento y selección por competencias	S/ 20,000				
Gestionar programas de capacitación especializados	S/ 107,500				
Realizar la encuesta de clima laboral en la organización	S/ 840				
Costo total del plan funcional	S/ 128,340				

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 23

Proyección de salarios y remuneraciones

Puesto	Cantidad	Salario	AFP 13%	Sueldo bruto mensual	ESSALUD 9%	Gratificación	Vacaciones	CTS	Total remuneración mensual por puesto	Remuneración anual por puesto
Gerente General	1	S/ 25,000.0	S/ 3,250.0	S/ 28,250.0	S/ 2,250.0	S/ 61,585.0	S/ 2,354.2	S/ 2,354.2	S/ 35,208.3	S/ 484,085.0
Asesor Legal y Regulación	1	S/ 10,000.0	S/ 1,300.0	S/ 11,300.0	S/ 900.0	S/ 24,634.0	S/ 941.7	S/ 941.7	S/ 14,083.3	S/ 193,634.0
Auditor	1	S/ 10,000.0	S/ 1,300.0	S/ 11,300.0	S/ 900.0	S/ 24,634.0	S/ 941.7	S/ 941.7	S/ 14,083.3	S/ 193,634.0
Asistente de Gerencia	1	S/ 3,250.0	S/ 422.5	S/ 3,672.5	S/ 292.5	S/ 8,006.1	S/ 306.0	S/ 306.0	S/ 4,577.1	S/ 62,931.1
Gerente de Growth	1	S/ 16,000.0	S/ 2,080.0	S/ 18,080.0	S/ 1,440.0	S/ 39,414.4	S/ 1,506.7	S/ 1,506.7	S/ 22,533.3	S/ 309,814.4
Jefe de Publicidad	1	S/ 8,000.0	S/ 1,040.0	S/ 9,040.0	S/ 720.0	S/ 19,707.2	S/ 753.3	S/ 753.3	S/ 11,266.7	S/ 154,907.2
Jefe de Producto	1	S/ 10,000.0	S/ 1,300.0	S/ 11,300.0	S/ 900.0	S/ 24,634.0	S/ 941.7	S/ 941.7	S/ 14,083.3	S/ 193,634.0
Analista Senior BI	2	S/ 5,000.0	S/ 650.0	S/ 5,650.0	S/ 450.0	S/ 12,317.0	S/ 470.8	S/ 470.8	S/ 14,083.3	S/ 362,634.0
Coordinador de Canal Digital	1	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 9,858.3	S/ 135,543.8
Gerente de Operaciones	1	S/ 16,000.0	S/ 2,080.0	S/ 18,080.0	S/ 1,440.0	S/ 39,414.4	S/ 1,506.7	S/ 1,506.7	S/ 22,533.3	S/ 309,814.4
Jefe de Compras	1	S/ 10,000.0	S/ 1,300.0	S/ 11,300.0	S/ 900.0	S/ 24,634.0	S/ 941.7	S/ 941.7	S/ 14,083.3	S/ 193,634.0
Analista de Logística	1	S/ 3,250.0	S/ 422.5	S/ 3,672.5	S/ 292.5	S/ 8,006.1	S/ 306.0	S/ 306.0	S/ 4,577.1	S/ 62,931.1
Coordinador de Facturación y cobranzas	1	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 9,858.3	S/ 135,543.8
Coordinador de Atención al usuario	1	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 9,858.3	S/ 135,543.8
Gerente de Sistemas y Tecnología	1	S/ 20,000.0	S/ 2,600.0	S/ 22,600.0	S/ 1,800.0	S/ 49,268.0	S/ 1,883.3	S/ 1,883.3	S/ 28,166.7	S/ 387,268.0
Jefe de Gestión de red	1	S/ 10,000.0	S/ 1,300.0	S/ 11,300.0	S/ 900.0	S/ 24,634.0	S/ 941.7	S/ 941.7	S/ 14,083.3	S/ 193,634.0
Jefe de Tecnología	1	S/ 12,000.0	S/ 1,560.0	S/ 13,560.0	S/ 1,080.0	S/ 29,560.8	S/ 1,130.0	S/ 1,130.0	S/ 16,900.0	S/ 232,360.8
Fullstack	6	S/ 10,000.0	S/ 1,300.0	S/ 11,300.0	S/ 900.0	S/ 24,634.0	S/ 941.7	S/ 941.7	S/ 84,500.0	S/ 6,231,804.0
UX	2	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 19,716.7	S/ 507,687.6
Soporte	4	S/ 2,500.0	S/ 325.0	S/ 2,825.0	S/ 225.0	S/ 6,158.5	S/ 235.4	S/ 235.4	S/ 14,083.3	S/ 700,634.0
Data Engineer	3	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 29,575.0	S/ 1,116,431.4
Especialista en Ciberseguridad	2	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 19,716.7	S/ 507,687.6
Líder de Talento Humano	1	S/ 12,000.0	S/ 1,560.0	S/ 13,560.0	S/ 1,080.0	S/ 29,560.8	S/ 1,130.0	S/ 1,130.0	S/ 16,900.0	S/ 232,360.8
Analista Senior de Nóminas	1	S/ 5,000.0	S/ 650.0	S/ 5,650.0	S/ 450.0	S/ 12,317.0	S/ 470.8	S/ 470.8	S/ 7,041.7	S/ 96,817.0
Coordinador de Desarrollo del talento	1	S/ 6,000.0	S/ 780.0	S/ 6,780.0	S/ 540.0	S/ 14,780.4	S/ 565.0	S/ 565.0	S/ 8,450.0	S/ 116,180.4
Asistente de Desarrollo de talento	1	S/ 3,250.0	S/ 422.5	S/ 3,672.5	S/ 292.5	S/ 8,006.1	S/ 306.0	S/ 306.0	S/ 4,577.1	S/ 62,931.1
Líder de Finanzas	1	S/ 12,000.0	S/ 1,560.0	S/ 13,560.0	S/ 1,080.0	S/ 29,560.8	S/ 1,130.0	S/ 1,130.0	S/ 16,900.0	S/ 232,360.8
Contador	1	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 9,858.3	S/ 135,543.8
Tesorero	1	S/ 7,000.0	S/ 910.0	S/ 7,910.0	S/ 630.0	S/ 17,243.8	S/ 659.2	S/ 659.2	S/ 9,858.3	S/ 135,543.8
Analista de Finanzas	1	S/ 3,250.0	S/ 422.5	S/ 3,672.5	S/ 292.5	S/ 8,006.1	S/ 306.0	S/ 306.0	S/ 4,577.1	S/ 62,931.1
Analista de Riesgos	1	S/ 3,250.0	S/ 422.5	S/ 3,672.5	S/ 292.5	S/ 8,006.1	S/ 306.0	S/ 306.0	S/ 4,577.1	S/ 62,931.1
TOTAL	44	S/ 271,750.0	S/ 35,327.5	S/ 307,077.5	S/ 24,457.5	S/ 669,429.0	S/ 25,589.8	S/ 25,589.8	S/ 510,168.8	S/ 6,791,454.0

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO XIII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES 2024-2028

13.1 Objetivos del plan de Operaciones

El plan de Operaciones de Flexi describe los objetivos, estrategias y procesos de la empresa. Su uso es esencial para una eficiente gestión empresarial, ya que proporciona la visión clara de la compañía y ayuda a garantizar que se cumplan los objetivos de la organización (ver tabla 24).

La ejecución de todas estas acciones se realizará con recursos internos. Para monitorear y controlar el progreso de estos objetivos se han definido indicadores claves de gestión, tales como On Time Alta, Disponibilidad, Tasa de Frecuencia de Reclamos (TFR), y la Resolución al Primer Contacto (FCR). Estos indicadores proporcionarán información para evaluar el desempeño y la eficacia de las operaciones, permitiendo ajustes y mejoras continuas.

13.2 Diseño del servicio

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la empresa tiene la intención de entrar al mercado peruano como proveedor de servicios móviles con un enfoque distintivo. Este enfoque se basa en ofrecer un catálogo amplio de servicios adicionales, que los usuarios pueden elegir y activar según sus preferencias individuales.

En particular, los servicios adicionales ofrecidos se dividen en tres categorías: entretenimiento, educación y seguridad del hogar. En el ámbito del entretenimiento, se incluyen servicios de *streaming* como Netflix, Disney+ y Spotify; en el segmento educativo, se ofrecen suscripciones a plataformas como Crehana o Udemy, y en el ámbito de la seguridad del hogar, se proporcionan servicios de alarmas.

Los usuarios tendrán autonomía para personalizar las suscripciones desde la app móvil, dichos cargos se agregan a su factura de manera centralizada. Este proceso de personalización se gestionará de manera eficiente a través de la modalidad de débito automático. De esta manera, los clientes podrán disfrutar de una experiencia conveniente y ajustada a sus preferencias.

Tabla 24

Objetivos del plan funcional de Operaciones

Objetivos del plan funcional	Acciones	Área ejecutora	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Brindar un servicios con excelencia operativa	Asegurar el cumplimiento de los tiempos prometidos para los servicios ofrecidos.	Gerencia de Sistemas y Tecnología	On time alta (OT). Indicador para asegurar el cumplimiento del tiempo prometido de atención en los servicios específicos. OT = (Tiempo de atención real / Tiempo de atención prometido) x 100	99%	99%	99%	100%	100%
	Garantizar la disponibilidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.	Gerencia de Sistemas y Tecnología	Tiempo disponibilidad de servicio (Disponibilidad). Este indicador representa la proporción del tiempo durante el cual nuestros servicios están operativos y disponibles para los usuarios. Disponibilidad = (Tiempo de Funcionamiento / Tiempo Total) x 100	99%	99%	99%	100%	100%
Establecer controles de calidad en los procesos de soporte al cliente brindando una experiencia increíble	Implementar un programa de mejora continua para reducir la tasa de reclamos.	Gerencia de Operaciones	Tasa de frecuencia de reclamos (TFR). Proporciona una medida de la frecuencia con la que se producen reclamos en relación con alguna unidad de medida estándar, en este caso con la cantidad de unidades totales. TFR = (# total de reclamos / # total de unidades) x factor de normalización	1.00%	0.90%	0.80%	0.70%	0.60%
	Desarrollar el <i>know how</i> para gestionar al cliente de la mejor manera, asegurando la resolución de problemas en la primera interacción con el cliente a través de los diferentes canales.	Gerencia de Operaciones	Resolución al primer contacto (FCR). Indicador clave para la gestión de servicios al cliente y se refiere a la capacidad de resolver las consultas o problemas de los clientes durante el primer contacto, ya sea por teléfono, correo electrónico, chat en línea u otros canales de comunicación. FCR = (# Problemas resueltos en el primer contacto / # total de problemas reportados) x 100	90%	90%	95%	95%	98%

Nota: Elaboración propia, 2024.

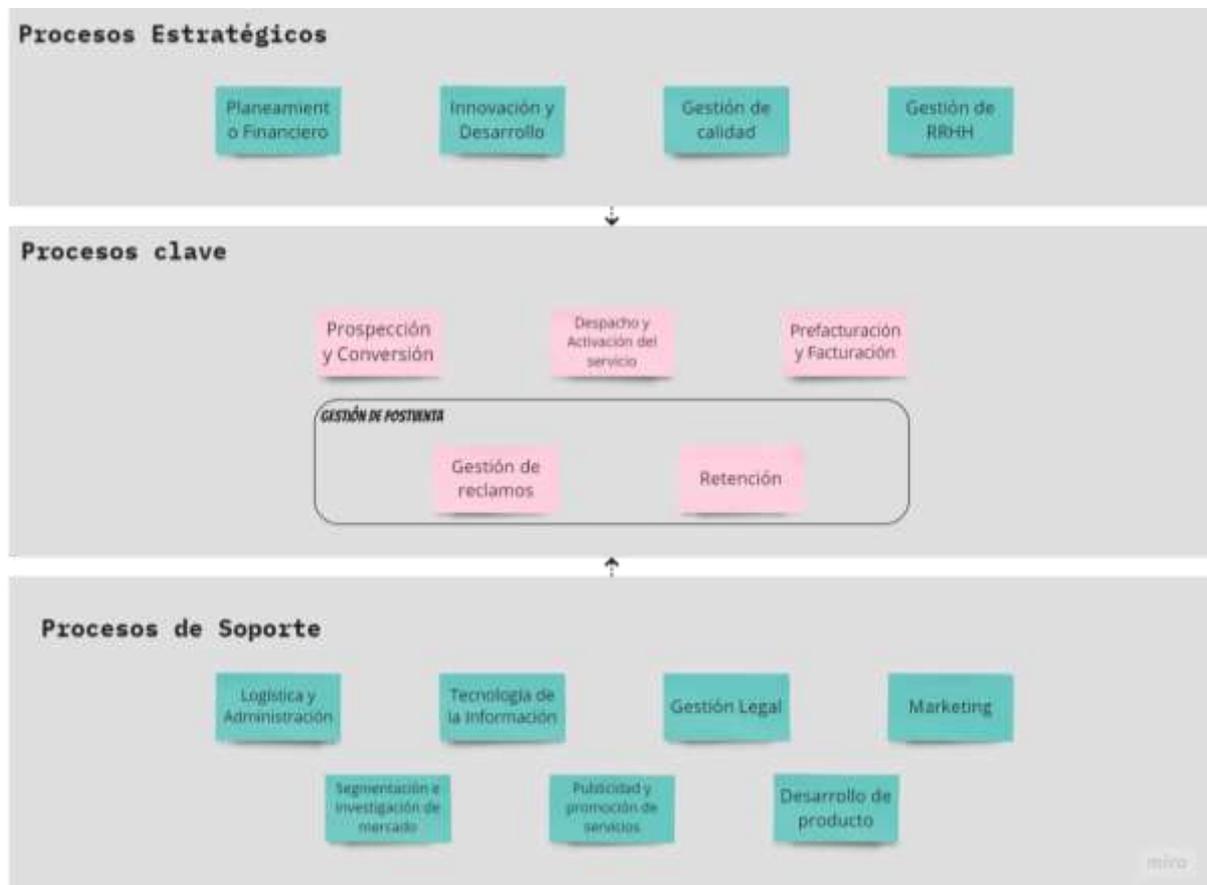
13.3 Diseño de los procesos

Los procesos se definen como un conjunto de acciones interconectadas que convierten insumos en productos o servicios, añadiendo valor en el proceso y cumpliendo con las demandas del cliente. En este sentido, se han categorizado los procesos de la empresa según su función en la estructura organizativa, distinguiendo entre procesos estratégicos, clave y de soporte en un mapa de procesos.

Según Huamán y Ríos (2008), la metodología para el diseño de procesos requiere la identificación de los procesos en la organización, el diseño de la cadena de valor de Porter, y el diseño del mapa de procesos (ver figura 12). La presente investigación se enfocará en detallar los procesos clave que se utilizan para el desarrollo del plan de Operaciones.

Figura 12

Mapa de procesos



Nota: Adaptado de Huamán y Ríos, 2008.

13.3.1 Proceso de prospección y conversión

El proceso de prospección y conversión comienza cuando los clientes potenciales interactúan con las plataformas digitales de la empresa (*web*, *app* y *Whatsapp*). En estas plataformas, los clientes potenciales seleccionan el servicio al que desean suscribirse y completan un formulario con sus datos personales. Luego, se realiza una verificación de la

autenticidad de los datos personales utilizando una *Application Programming Interface* (API¹) que se conectan con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y listas negras internas. Si la verificación es satisfactoria, se envía un correo electrónico de confirmación al cliente. Posteriormente, el cliente proporciona la información necesaria para programar el envío de la tarjeta SIM. En el sistema interno de la empresa, se genera una reserva y se envía una orden de trabajo al servicio de mensajería. Esto resulta en la creación de un registro del cliente en el sistema. En el anexo 2 se presenta el flujo técnico del proceso de prospección y conversión.

13.3.2 Proceso de despacho y atención del servicio

El servicio de *delivery* entrega la tarjeta SIM a la dirección especificada por el cliente. En este proceso, el cliente debe completar una validación biométrica a través de un dispositivo especializado. Esta validación activa automáticamente la tarjeta SIM. Una vez activada la tarjeta SIM, el cliente inicia sesión en la aplicación móvil. En la aplicación, el cliente puede elegir entre una variedad de servicios adicionales. Si el cliente ya tiene una cuenta en el servicio, el sistema asocia automáticamente la cuenta al usuario. Si el cliente es nuevo en el servicio, se le guía a través del proceso de creación de una cuenta. Este enfoque detallado garantiza una experiencia de activación y asociación de cuenta eficientes y seguras para el cliente; también facilita la exploración y selección de servicios adicionales de manera personalizada y conveniente. En el anexo 3 se presenta el flujo técnico del proceso de despacho y atención del servicio.

13.3.3 Proceso de prefacturación y facturación

Cuando el cliente consume los servicios adicionales suscritos, se inicia el proceso de prefacturación, que recopila el consumo de todos los servicios adicionales adquiridos por el cliente a través de la aplicación. Luego, se confirma la facturación con el proveedor de servicios. A continuación, se emite un recibo consolidado de servicios que se envía al cliente a través de los canales digitales. Se realiza un único cobro mensual mediante la modalidad de débito automático con una tarjeta de crédito o débito. Una vez efectuado el pago, el cliente recibe un correo electrónico de confirmación que incluye detalles sobre los servicios consumidos durante ese período. Este enfoque garantiza una gestión eficiente de la facturación, proporcionando al cliente un resumen claro y consolidado de sus servicios y facilitando el proceso de pago a través de la modalidad de débito automático, brindándole así una experiencia

¹ Es una interfaz que conecta *software*, servicios y aplicaciones a diferentes entornos para que puedan conectar sus datos.

de facturación y pago sencilla y transparente. En el anexo 4 se presenta el flujo técnico del proceso de prefacturación y facturación.

13.3.4 Proceso de gestión de reclamos y retenciones

La gestión de reclamos y retenciones es un proceso importante para la empresa, ya que ayuda a mantener la satisfacción de los clientes y prevenir la pérdida de éstos. En este proceso, el cliente puede contactarse por el canal de Whatsapp o con un *call center* especializado como primera instancia. Se han definido políticas de resolución en primera instancia. Si el problema no se logra solucionar, pasará a una segunda instancia para ser atendido (solicitud o reclamo). En la siguiente tabla se muestran los motivos de solicitud o reclamo atendidos por los respectivos canales:

Tabla 25

Motivos de solicitudes o reclamos atendidos por los canales digitales

Whatsapp	Call center	
Consultas sobre saldo, consumos, planes, promociones, etcétera.	Reclamos por facturación o cobros indebidos.	Cambio de plan o tarifa.
Reporte de fallas en la señal o internet.	Reclamos por contratación no solicitada.	Baja de servicio.
Solicitud de asistencia técnica.	Reclamos por portabilidad.	Reporte de fraude.
Configuración de servicios gestionados.	Reclamos por publicidad engañosa.	
Reprogramación o cancelación de visitas técnicas.	Reclamos por incumplimiento de contrato.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

En el caso de Whatsapp, se tiene configurado un árbol de consultas y reclamos con soluciones automáticas. En caso el cliente requiera asistencia, se derivará el caso a un asesor.

En el caso del *call center*, el proceso comienza con un protocolo de saludo y la validación de los datos del cliente. Luego, el cliente explica el motivo de su llamada y en base a la política establecida, le brinda solución inmediata. De no poder resolverlo, pasará al área correspondiente. Por ejemplo, los reclamos relacionados con la facturación se envían al departamento de facturación.

En caso el cliente desea cancelar el servicio, se aplican las estrategias de retención definidas. Si el cliente acepta las estrategias de retención, se registra en el sistema como "herramienta aceptada". De lo contrario, se registra como "herramienta rechazada". Finalmente, se proporciona al cliente información sobre el plazo de resolución del reclamo o solicitud y se le asigna un código de atención. Luego, se le invita a evaluar la calidad de la atención a través de un sistema interactivo de voz (IVR). Este proceso integral garantiza una gestión eficiente de reclamos y retenciones, promoviendo la satisfacción del cliente y permitiendo la identificación constante de áreas de mejora en los servicios y procesos de la

empresa. En el anexo 5 se presenta el flujo técnico del proceso de gestión de reclamos y retenciones.

13.4 Presupuesto del plan de Operaciones

En la elaboración del presupuesto del plan de Operaciones se consideran 6 conceptos:

- Implementación y mantenimiento de sistema SAP Business One.
- Implementación y mantenimiento de sistema CRM Dynamics.
- Contratación de servicio de *call center*.
- Contratación de servicios de consultoría con un estudio jurídico.
- Contratación de servicios de consultoría con un estudio contable.
- Arrendamiento de oficinas.

El concepto más representativo es la contratación de personal externo para el soporte de los procesos clave de los servicios, dentro del cual el presupuesto del servicio de *call center* es proporcional a la demanda de atenciones realizadas, las cuales se categorizan en 2 tipos: reclamos y retenciones. Se proyecta una reducción en la tasa de reclamos de 0.1 % anual y la tasa de intención de baja se mantendrá constante en 25 %; con esta proyección se calcula la cantidad de atenciones de reclamos y retenciones que se abordarán por los canales digitales a disposición de los clientes (Whatsapp y *call center*).

Se determina que el 80% del total de incidencias se atenderán por *call center*, ya sea derivado del canal de Whatsapp o directamente por el *call center*. Además, se considera que un operador de *call center* especializado atiende en promedio 30 usuarios diarios, factor clave con el cual se determina la cantidad de operadores requeridos para satisfacer la necesidad de la demanda de atención a los clientes. En la tabla 26, se muestra el costo por contratar el servicio de *call center*. En la tabla 27 se muestra el presupuesto del plan funcional de Operaciones.

Tabla 26

Cálculo de presupuesto del servicio de call center

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa anual reclamos	1.00%	0.90%	0.80%	0.70%	0.60%
Tasa anual de intención de baja	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
Stock de clientes	104,810	138,976	176,327	216,864	260,586
Demanda estimada en atención de reclamos	1,048	1,251	1,411	1,518	1,564
Demanda estimada en atención de retenciones	26,203	34,744	44,082	54,216	65,146
Total de atenciones	27,251	35,995	45,492	55,734	66,710
% Atención por <i>call center</i>	80%	80%	80%	80%	80%
Atenciones por <i>call center</i>	21,800	28,796	36,394	44,587	53,368
Número de atenciones al año por operador	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Número de operadores	3	3	4	5	5
Pago por operador tercerizado anual	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800
Gasto total - Servicio <i>call center</i>	S/ 86,400	S/ 86,400	S/ 115,200	S/ 144,000	S/ 144,000

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 27

Presupuesto del plan funcional de Operaciones

Acciones	Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asegurar el <i>capacity</i> adecuado de colaboradores para cada proceso con el que interactúan los clientes.	Implementación y mantenimiento de sistema SAP Business One.	S/ 100,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
Gestionar de manera eficiente los procesos de pagos a proveedores, facturación a clientes y control de inventarios.							
Centralizar y gestionar de manera eficiente, la información de los clientes en una sola plataforma accesible para todo el equipo designado.	Implementación y mantenimiento de sistema CRM Dynamics Business One.	S/ 100,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000	S/ 10,000
Mejorar la relación con el cliente facilitando la comprensión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes, que permite una atención más personalizada y optimiza los procesos comerciales.							
Contratar personal externo para el soporte de los procesos clave de los servicios.	Servicio de <i>call center</i> , con un <i>capacity</i> de 2 personas para atender 30 usuarios diarios por conceptos de retención y reclamos. El servicio prestado por persona es de S/ 2,400 mensuales. La demanda anual de atenciones corresponde a Reclamos y Retenciones.		S/ 86,400	S/ 86,400	S/ 115,200	S/ 144,000	S/ 144,000
	Servicios de consultoría con estudio jurídico 4 consultas mensuales por S/ 600 cada consulta.		S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800
	Servicios de consultoría con estudio contable 4 consultas mensuales por S/ 600 por consulta.		S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800
	Arrendamiento de oficinas en Magdalena Capacidad instalada: 25 colaboradores. Espacio requerido: 120 m ² . Costo de alquiler por m ² : S/ 54.		S/ 77,760	S/ 77,760	S/ 77,760	S/ 77,760	S/ 77,760

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO XIV. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) 2024-2028

De acuerdo con Porter y Kramer (2001), la RSC debe ser vista bajo el concepto de valor compartido, el cual permite definir estrategias que traigan beneficios al ámbito social y ambiental, creando valor económico para la organización a largo plazo. Para definir el plan de RSC, se tiene que identificar y priorizar las partes interesadas y los temas materiales. Posterior a ello, definir las líneas de acción y construir el Balanced Scorecard. Finalmente, detallar el plan de comunicación del modelo de RSC.

14.1 Partes interesadas

Para priorizar las partes interesadas, se ha utilizado la matriz Poder e interés que permite evaluar a cada *stakeholder* en dos dimensiones: poder o grado de influencia sobre la empresa y el interés que cada una de las partes tiene en el proceso de la toma de decisiones de la empresa. Se considera una escala de 1 al 3, donde 1 es el valor más bajo y 3 el más alto. La empresa decide enfocarse en aquellas partes interesadas con nivel de impacto Alto.

Tabla 28

Análisis de partes interesadas

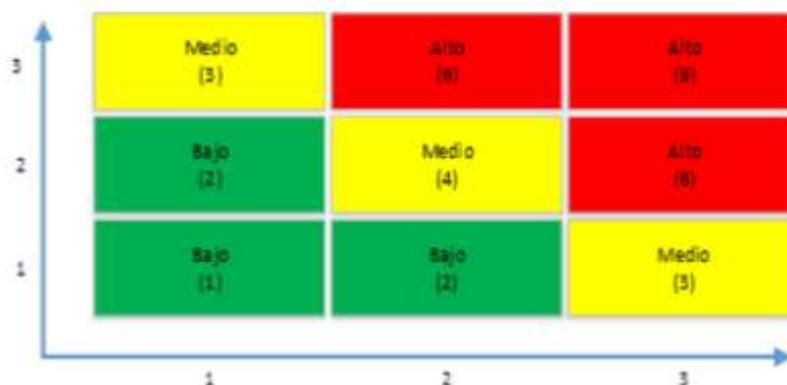
Ítem	Partes interesadas	Poder p	Interés i	Impacto (pxi)	Nivel de impacto	Expectativas de pi
1	Accionistas	3	3	9	ALTO	1. Rentabilidad de la acción
2	Colaboradores	2	3	6	ALTO	1. Transparencia y difusión de la estrategia y cultura organizacional
						2. Desarrollo de programas de retención y mejora de incentivos
						3. Desarrollo de programas de capacitación para todas las áreas
3	Clientes	3	2	6	ALTO	1. Tener información clara de los servicios y precios acorde a la calidad del mismo
						2. Disponibilidad de servicio móvil
						3. Servicio de venta, facturación y postventa simple y claro
4	Comunidad y medio ambiente	1	2	2	BAJO	1. Fomentar trabajo digno en el país
						2. Igualdad de oportunidades
5	Proveedores	3	2	6	ALTO	1. Cumplimiento de los acuerdos comerciales
						2. Transparencia y envío oportuno en la información de altas y bajas
6	Gobierno y organismos reguladores	2	2	4	MEDIO	1. Cumplimiento de la normativa vigente de telecomunicaciones y tratamiento de clientes
						2. Fomentar la competencia entre los competidores de telefonía
						3. Fomentar el trabajo digno

Nota: Elaboración propia, 2024.

El nivel de impacto se determina en base al tablero de evaluación de poder e interés.

Figura 13

Tablero de evaluación de poder e interés



Nota: Elaboración propia, 2024.

14.2 Análisis de materialidad

El análisis de materialidad permite a la empresa concentrarse en áreas específicas que pueden generar un impacto más significativo a través de sus iniciativas de sostenibilidad. Se considera una escala de 1 al 3, donde 1 es el valor más bajo y 3 el más alto. La empresa decide enfocarse en aquellas partes interesadas con nivel de impacto Alto (ver tabla 29).

Tabla 29

Análisis de materialidad

Partes interesadas pertinentes	Expectativa de la pi	Impacto económico, social o ambiental de la organización (or)	Valoración y toma de decisiones de la parte interesada (pi)	Materialidad (orxpi)	Nivel de materialidad
Accionistas	1. Rentabilidad de la acción	3	3	9	Alto
Colaboradores	1. Transparencia y difusión de la estrategia y cultura organizacional	2	3	6	Alto
	2. Desarrollo de programas de retención y mejora de incentivos	2	2	4	Medio
	3. Desarrollo de programas de capacitación para todas las áreas	2	2	4	Medio

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 29

Análisis de materialidad (continúa de la página anterior)

Partes interesadas pertinentes	Expectativa de la pi	Impacto económico, social o ambiental de la organización (or)	Valoración y toma de decisiones de la parte interesada (pi)	Materialidad (orxpi)	Nivel de materialidad
Clientes	1. Tener información clara de los servicios y precios acorde a la calidad de este	3	3	9	Alto
	2. Disponibilidad de servicio móvil	3	3	9	Alto
	3. Servicio de venta, facturación y postventa simple y claro	3	2	6	Alto
Proveedores	1. Cumplimiento de los acuerdos comerciales	2	2	4	Medio
	2. Transparencia y envío oportuno en la información de altas y bajas	2	2	4	Medio

Nota: Elaboración propia, 2024.

El nivel de materialidad se determina en base a la figura 14:

Figura 14

Tablero de evaluación de impacto en la organización y valoración de parte interesada



Nota: Elaboración propia, 2024.

14.3 Líneas de acción

Se han definido las líneas de acción para responder a los temas materiales significativos (Valor = Alto). Para priorizarlas se usó la matriz de la tabla 30. La empresa ha decidido considerar todas las líneas de acción de nivel Alto y Medio, ya que están relacionados con sus objetivos estratégicos (ver tabla 31).

Tabla 30

Matriz de valoración de los criterios de priorización de líneas de acción

Valoración del criterio	1 el desempeño actual de la organización en relación con el cumplimiento de las leyes, las normas internacionales, la normativa internacional de comportamiento, el estado del arte y las mejores prácticas;	2. si el tema/asunto puede afectar de forma significativa a la capacidad de la organización de cumplir los objetivos estratégicos importantes;	3. el efecto potencial de la acción relacionada en comparación con los recursos necesarios para su implementación;	4. el plazo de tiempo para lograr los resultados deseados;	5. si puede haber implicaciones significativas de venta/costo, si no se abordan rápidamente;	Valoración de la combinación de criterios	Nivel de priorización
3	Importantes brechas de desempeño, incumplimiento legal potencial, varios competidores con mejor gestión en esa línea.	Si afecta la capacidad de cumplir en más de un 20%	Potencial alto, muy rentable.	Hasta 1 año	Se pueden ver consecuencias en el corto plazo, de hasta un 20 %.	"3" en alguno de los criterios.	Alto
2	Brecha que existe, pero que aún no impide ser eficaz en la línea de acción, se puede optimizar.	Podría afectar la capacidad de cumplir, pero no en más de un 10%.	Potencial medio, mínimamente rentable.	De 1 a 3 años	Se pueden ver consecuencias en el corto plazo, de hasta un 10 %.	"2" en alguno de los criterios.	Medio
1	El desempeño es adecuado y se considera una fortaleza en la gestión de la organización.	Es poco probable que afecte la capacidad de cumplir los objetivos.	Potencial bajo, es muy posible que no sea rentable y se generen pérdidas en el largo plazo.	De 4 a más años.	Poco probable que se vean consecuencias, y serían mínimas.	"1" en todos los criterios.	Bajo

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 31

Líneas de acción priorizadas

Línea de acción	1. El desempeño actual de la organización en relación con el cumplimiento de las leyes, las normas internacionales, la normativa internacional de comportamiento, el estado del arte y las mejores prácticas	2. Si el tema/asunto puede afectar de forma significativa a la capacidad de la organización de cumplir los objetivos estratégicos importantes	3. El efecto potencial de la acción relacionada en comparación con los recursos necesarios para su implementación	4. El plazo de tiempo para lograr los resultados deseados	5. Si puede haber implicaciones significativas de venta/costo, si no se abordan rápidamente	Valoración de la combinación de criterios	Nivel de priorización
Desarrollar planes móviles rentables	2	3	3	3	3	3	ALTO
Diseñar y difundir la cultura organizacional	2	2	2	2	2	2	MEDIO
Desarrollar proceso transparente y equitativo de reclutamiento y selección por competencias	2	2	3	1	2	2	MEDIO
Gestionar programas de capacitación especializados	2	2	2	2	2	2	MEDIO
Elaborar planes de carreras y promoción del personal	2	2	3	2	2	2	MEDIO
Aseguramiento del despliegue de ofertas comerciales en los diferentes canales	1	2	3	3	2	2	MEDIO
Diseñar herramientas de fidelización y retención personalizadas	2	3	3	3	3	3	ALTO
Asegurar el cumplimiento de los tiempos prometidos para los servicios ofrecidos.	2	3	3	1	3	3	ALTO
Implementar un programa de mejora continua para reducir la tasa de reclamos	1	3	3	2	3	3	ALTO

Nota: Elaboración propia, 2024.

Finalmente, para asegurar que las líneas de acción con las que la empresa se compromete sean realizadas, se han establecidos metas para los próximos 5 años y se ha validado que estén relacionados a la estrategia de la empresa (ver Balanced Scorecard en el capítulo XVI).

14.4 Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los 17 ODS tienen el propósito de lograr un futuro mejor y más sostenible. Son esfuerzos globales a nivel de gobiernos, empresariado y sociedad civil. Tras el análisis de ODS y objetivos estratégicos, se verifica que la empresa está impactando principalmente en los ODS 4 (Educación de calidad), 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de desigualdades) (ver tabla 32).

Tabla 32

Impacto con ODS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS ODS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
FINANCIERA																	
Generar valor del negocio								X									
CLIENTE																	
Conquistar una porción del mercado y mantener a los clientes satisfechos								X									
PRODUCTOS Y PROCESOS																	
Brindar un servicio diferencial de alta calidad				X				X									
DESARROLLO HUMANO																	
Contribuir con la generación del empleo y la equidad del país					X			X		X							

Nota: Elaboración propia, 2024.

14.5 Plan de comunicación del modelo de RSC

El plan de comunicación del modelo de RSC se describe en la tabla 33.

Tabla 33

Plan de comunicación del modelo de RSC

Ítem	Contenido	Responsable de comunicar	Grupo receptor	Herramienta	Registro generado	Frecuencia de comunicación
	(qué comunicar)	(quién comunica)	(a quién comunicar)	(cómo comunicar)	(sólo cuando sea aplicable)	(cuándo comunicar)
1	Misión, visión y cultura organizacional	Gerente General	Accionistas	Reunión presencial	Acta de reunión	Inicio de la implementación del modelo RSC y posteriormente cada vez que existan cambios
		Líder de Talento Humano	Colaboradores de la empresa	Herramientas digitales internas (<i>Workplace, mailing</i>)	Asistencia	Inicio de la implementación del modelo RSC y posteriormente de forma trimestral
2	El modelo RSC, temas materiales y líneas de acción prioritizadas	Gerente General / Líder de Talento Humano	Colaboradores de la empresa	Herramientas digitales internas (<i>Workplace, mailing</i>)	Asistencia	Inicio de la implementación del modelo RSC y posteriormente de forma anual
		Gerente General	Grupos de interés	<i>Web</i> corporativa	No aplica	Trimestral
4	Informe anual de sostenibilidad	Líder de Talento Humano	Colaboradores de la empresa / Grupos de interés	Herramientas digitales internas (<i>Workplace, mailing</i>) y externas (<i>web</i> de la empresa)	Informe anual	Anual
5	Tablero Balanced Scorecard	Gerente General	Colaboradores de la empresa / Grupos de interés	Reunión / Herramientas digitales	Cuadro de Mando Integral	Trimestral

Nota: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO XV. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS 2024-2028

El plan financiero de Flexi tiene como objetivo analizar y evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto para el período 2024-2028. Para realizarlo, se ha utilizado el desarrollo de los planes funcionales presentados en los capítulos previos. Los ingresos y gastos, junto con los flujos de cajas han sido proyectados con la finalidad de validar el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

15.1 Supuestos generales

- Será la primera incursión del operador móvil Flexi en el mercado peruano.
- La evaluación financiera se llevará a cabo en la moneda nacional (S/).
- La inversión inicial necesaria para empezar las operaciones se financiará de la casa matriz, Digistrat, como capital social.
- El contrato de alquiler de la red se realizará por un período de cinco años, proyectándose por el mismo período en el flujo de caja y el estado de resultados.
- El modelo de negocio tiene un enfoque principalmente B2C con cobro por débito automático a la tarjeta de crédito o débito, por lo que se considera que las ventas se realizan al contado.
- Se manejará un tipo de cambio (TC) de S/ 3.8.
- La proyección no contempla una política de distribución de dividendos.
- Se utilizará un modelo de depreciación de línea recta para los activos fijos e intangibles por un plazo de 5 años de depreciación.
- Al final del período de evaluación se considera un valor residual por la venta de los equipos administrativos y de operación equivalente a un 10 % del costo de adquisición.
- El Impuesto General a las Ventas (IGV) se mantiene constante a una tasa de 18 % para los próximos 5 años. Se han considerado todos los ingresos, costos y gastos sin IGV para el cálculo de las proyecciones.
- El impuesto a la renta es de 29.5 %.

15.2 Presupuesto de la inversión

El presupuesto de la inversión considera los siguientes conceptos:

- Costo de habilitación e integración de la red. \$ 165,000.
- Costo de desarrollo de la plataforma *web* y aplicativo móvil: S/ 1,000,000.
- Costo de implementación de sistema SAP Business One: S/ 100,000.

- Costo de implementación del sistema CRM Dynamics Business One: S/ 100,000.
- Costos de equipamiento de oficina administrativa: S/ 200,000.

Tabla 34

Flujo de caja de inversión

Concepto	Año 0	Año 5
Habilitación e integración de red (Set up fee)	-S/ 627,000	
Desarrollo de plataforma <i>web</i> y app móvil	-S/ 1,000,000	
Implementación de sistema SAP Business One	-S/ 100,000	
Implementación de sistema CRM Dynamics Business One	-S/ 100,000	
Muebles de oficina administrativa	-S/ 200,000	S/ 14,100
Total	-S/ 2,027,000	S/ 14,100

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 35

Depreciación anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habilitación e integración de red (Set up fee)	-S/ 125,400				
Desarrollo de plataforma <i>web</i> y app móvil	-S/ 200,000				
Implementación de sistema SAP Business One	-S/ 20,000				
Implementación de sistema CRM Dynamics Business One	-S/ 20,000				
Muebles de oficina administrativa	-S/ 40,000				
Total	-S/ 405,400				

Nota: Elaboración propia, 2024.

15.3 Presupuesto de ventas

Con el objetivo de definir el presupuesto de ventas y establecer la demanda objetivo, se considera como punto de partida la demanda susceptible identificada. Se iniciará con una participación de mercado de 20 % para el 2024 y crecer anualmente en 5 % de participación hasta el 2028.

Tabla 36

Demanda objetivo

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Demanda susceptible en miles de líneas (64.7 %)	524	556	588	620	651
<i>Market share</i>	20%	25%	30%	35%	40%
Demanda objetivo	105	139	176	217	261

Nota: Elaboración propia, 2024.

Para el cálculo de la proyección de ventas de líneas postpago por plan ofrecido, se emplean los resultados referenciales de la encuesta exploratoria realizada en relación con el gasto mensual que realizan los usuarios en sus planes móviles.

Tabla 37**Proyección de líneas activadas por plan ofrecido**

Distribución % por encuesta	Plan	2024	2025	2026	2027	2028
10.9 %	Plan S/ 29.9	11,424	15,148	19,220	23,638	28,404
32.0 %	Plan S/ 49.9	33,539	44,472	56,425	69,396	83,387
57.1 %	Plan S/ 69.9	59,847	79,355	100,683	123,829	148,794
Total		104,810	138,976	176,327	216,864	260,586

Nota: Elaboración propia, 2024.

Finalmente, se multiplica la cantidad de líneas activadas anualmente por plan ofrecido por el precio de cada plan, considerando el cobro a la OTT por recaudar el pago de la suscripción del servicio, bajo el supuesto que en promedio cada cliente cuenta con un servicio activo mensualmente.

Tabla 38**Proyección de ventas**

Tipo de servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Plan S/ 29.9	S/ 3,473,760	S/ 4,606,134	S/ 5,844,081	S/ 7,187,602	S/ 8,636,697
Plan S/ 49.9	S/ 17,019,728	S/ 22,567,808	S/ 28,633,147	S/ 35,215,745	S/ 42,315,603
Plan S/ 69.9	S/ 42,541,752	S/ 56,409,485	S/ 71,570,136	S/ 88,023,705	S/ 105,770,192
Comisión por recaudación a OTT	S/ 532,932	S/ 706,657	S/ 896,579	S/ 1,102,697	S/ 1,325,013
Total	S/ 63,568,171	S/ 84,290,083	S/ 106,943,943	S/ 131,529,750	S/ 158,047,504

Nota: Elaboración propia, 2024.

15.4 Presupuesto de costos y gastos

Para el cálculo del costo de servicio, se han considerado las tarifas a pagar al dueño de la infraestructura de la red por consumo de minutos de voz, SMS y datos; así como la tarifa por usuario para habilitarlo a la red. Se ha tomado como referencia las tarifas establecidas entre América Móvil Perú S.A.C. y Guinea Mobile S.A.C. en el 2018 para el alquiler de red a un operador virtual móvil, contenido en el Addendum N°8 al contrato marco para la prestación de servicios de servicios públicos móviles por parte de operadores móviles virtuales. (OSIPTEL, s.f.b).

Tabla 39**Tarifa por tipo de servicio**

Tipo	Desde	Hasta	Tarifa
Tarifa por minuto voz	Sin escalas		S/ 0.00650
Tarifa por SMS	Sin escalas		S/ 0.01000
Tarifa por datos (MB)	0	35,000,000	S/ 0.00140
	35,000,001	70,000,000	S/ 0.00130
	70,000,001	a más	S/ 0.00115
Tarifa por acceso a la plataforma (habilitador de red) por usuario activo	0	40,000	S/ 1.60000
	40,001	100,000	S/ 1.30000
	100,001	a más	S/ 1.10000

Nota: Adaptado de OSIPTEL, s.f.b; 2022a.

Se procede a multiplicar las tarifas establecidas por la cantidad de líneas activadas en cada año. Adicionalmente, se incluye el bono anual por cliente para pagar alguna OTT como recompensa por su permanencia de 1 año con Flexi como operador virtual móvil.

Tabla 40

Proyección de costo del servicio

Costo por tipo	2024	2025	2026	2027	2028
Costo por habilitación de red	S/ 147,291	S/ 37,582	S/ 41,086	S/ 44,590	S/ 48,094
Costo por minutos	S/ 1,136,350	S/ 1,506,777	S/ 1,911,740	S/ 2,351,238	S/ 2,825,271
Costo por SMS	S/ 150,926	S/ 200,125	S/ 253,911	S/ 312,284	S/ 375,244
Costo por MB	S/ 54,407,637	S/ 72,427,494	S/ 92,127,381	S/ 113,507,297	S/ 136,567,243
Costo por bono anual	S/ 0	S/ 3,994,520	S/ 5,296,651	S/ 6,720,182	S/ 8,265,114
Total costo servicio	S/ 55,842,204	S/ 78,166,499	S/ 99,630,769	S/ 122,935,591	S/ 148,080,966

Nota: Elaboración propia, 2024.

15.5 Estado de resultados proyectado

Tomando como referencia los supuestos descritos, en las siguientes tablas se muestran los márgenes bruto, operativo, neto y los Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA²) para el período 2024-2028, en valor monetario y porcentual, respectivamente.

Tabla 41

Resumen de estado de resultados en valor monetario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	S/ 7,725,967	S/ 6,123,584	S/ 7,313,174	S/ 8,594,158	S/ 9,966,538
Margen operativo	S/ 70,078	S/ 528,813	S/ 1,232,581	S/ 2,049,456	S/ 2,901,103
Margen neto	S/ 49,405	S/ 372,813	S/ 868,970	S/ 1,444,867	S/ 2,045,277
EBITDA	S/ 475,478	S/ 934,213	S/ 1,637,981	S/ 2,454,856	S/ 3,306,503

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 42

Resumen de estado de resultados en valor porcentual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	12.2 %	7.3 %	6.8 %	6.5 %	6.3 %
Margen operativo	0.1 %	0.6 %	1.2 %	1.6 %	1.8 %
Margen neto	0.1 %	0.4 %	0.8 %	1.1 %	1.3 %
EBITDA	0.7 %	1.1 %	1.5 %	1.9 %	2.1 %

Nota: Elaboración propia, 2024.

En el anexo 6 se presenta la proyección de los estados financieros consolidados.

15.6 Cálculo del costo de capital

Considerando que Digistrat aporta el 100 % de la inversión inicial como capital social, para evaluar la viabilidad del plan de negocios, se empleará el indicador de Valor Actual Neto (VAN), descontando los flujos futuros a una tasa de descuento calculada (COK).

² EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

Para el cálculo del Costo de Oportunidad COK (K_e) se aplica el modelo Principal de Valoración de Activos (CAPM³) utilizando las siguientes variables:

- **Beta desapalancado.** Beta de la industria de servicio de telecomunicaciones inalámbricas en mercados emergentes, obtenido de la página *web* Damodaran (2023a).
- **Tasa libre de riesgo.** Tasa de rendimiento histórica de los bonos soberanos de Estados Unidos en dólares obtenida de la página *web* de Damodaran (2023b).
- **Prima de riesgo de mercado.** Diferencia entre las variables del S&P500 y la tasa libre de riesgo obtenida de la página *web* de Damodaran (2023c).
- **Riesgo país.** Indicador Índice de Bonos de Mercados Emergentes Global (EMBIG⁴) de Perú, obtenido del BCRPData - Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, s.f.).

Tabla 43

Cálculo del costo de capital

Beta desapalancado	0.61
Tasa libre de riesgo	4.87%
Prima de riesgo de mercado	6.64%
Riesgo país	2.07%
Costo de Capital (K_e)	11.01%

Nota: Elaboración propia, 2024.

15.7 Evaluación económica del plan de negocios

Finalmente, considerando los supuestos desarrollados y calculando el VAN, se concluye que el plan de negocios genera valor para los accionistas y cumple con los objetivos estratégicos. El VAN es positivo y se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 42.14 %. Adicionalmente, el negocio retornará la inversión a los accionistas en un período de 3 años.

Tabla 44

Evaluación económica

VAN	S/ 2,625,563
TIR	42.14%
Payback	2.62

Nota: Elaboración propia, 2024.

En el anexo 7 se presenta la proyección del flujo de caja económico consolidado.

15.8 Análisis de sensibilidad

Considerando las proyecciones calculadas, se estiman escenarios analizando las siguientes variables que se han identificados como críticas para el negocio:

- Consumo de minutos promedio por cliente en el año.

³ CAPM son las siglas del inglés *Capital Asset Pricing Model*.

⁴ EMBIG son las siglas del inglés *Emerging Market Bond Index Global*.

- Consumo de SMS promedio por cliente en el año.
- Consumo de MB promedio por cliente en el año.
- Porcentaje de participación de mercado inicial.
- Porcentaje de incremento anual de participación de mercado.

Tabla 45

Resumen de escenarios

Celdas cambiantes	Valores actuales	Optimista	Moderado	Pesimista
Consumo de minutos por cliente	1,668	1,560	1,800	1,920
Consumo de SMS por cliente	144	120	168	192
Consumo de MB por cliente	458,628	456,000	459,600	462,000
% Participación de mercado inicial	20.0%	25.0%	17.0%	15.0%
% Incremento anual de participación de mercado	5.0%	7.0%	5.0%	3.0%
VAN	S/ 2,625,563	S/ 11,185,422	S/ 76,121	-S/ 5,511,620
TIR	42.14%	112.91%	12.00%	-
Payback	2.62	1.18	4.16	-

Nota: Elaboración propia, 2024.

Las variables fueron consideradas en base a su impacto en los ingresos y costos del plan de negocio. Respecto al consumo de minutos, SMS y MB por cliente, si bien los planes que se ofrecen brindan un servicio ilimitado por un precio fijo mensual, el costo por brindar los servicios cambia dependiendo del promedio mensual consumido por el cliente. Finalmente, la sensibilidad realizada evidencia que, ante un escenario moderado, el plan de negocio continúa siendo viable para los accionistas.

CAPÍTULO XVI. INDICADORES Y KPI

El Balanced Scorecard ofrece una perspectiva integral de objetivos estratégicos, líneas de acción priorizadas en el plan de RSC, establecer los indicadores y la meta y definir el responsable de hacer que el resultado se cumpla.

Tabla 46

Balanced Scorecard

Objetivos estratégicos	Planear líneas de acción priorizadas		Indicador	Meta					Hacer			
	Nivel	Descripción		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Frecuencia de medición	Responsable por resultado	Procesos/proyectos	Recursos aprobados
FINANCIERA												
Generar valor del negocio	Alto	Diseñar planes competitivos que incrementen el valor percibido por los clientes	% Crecimiento de ventas anuales	-	5%	5%	4%	4%	Mensual	Growth	Proceso comercial	Plan de Marketing
CLIENTE												
Conquistar una porción del mercado y mantener a los clientes satisfechos	Alto	Capturar mercado de telefonía móvil de Lima Metropolitana	% <i>Marketshare</i> postpago Lima metropolitana	20%	25%	30%	35%	40%	Mensual	Growth	Proceso comercial	Plan de Marketing
			NPS	20%	22%	24%	26%	28%	Mensual	Growth	Proceso comercial	Plan de Marketing
	Medio	Aseguramiento del despliegue de ofertas comerciales en los diferentes canales	% Reclamos por oferta comercial	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	Mensual	Growth / Sistemas y tecnología	Proceso de creación de productos	Plan de Marketing
	Alto	Diseñar herramientas de fidelización y retención personalizadas	% Permanencia de clientes	80%	80%	80%	80%	80%	Mensual	Growth	Proceso de fidelización y retención	Plan de Marketing
PRODUCTOS Y PROCESOS												
Brindar un servicio diferencial de alta calidad	Alto	Asegurar el cumplimiento de los tiempos prometidos para los servicios ofrecidos.	<i>On time</i> alta	99%	99%	99%	99%	99%	Mensual	Sistemas y tecnología	Proceso de venta, delivery y activación de servicios Proceso de activación y desactivación de OTT	Plan de Operaciones
			% Tiempo disponibilidad de servicio	99%	99%	99%	99%	99%	Diario	Sistemas y tecnología	Proceso de monitoreo	Plan de Operaciones
	Alto	Implementar un programa de mejora continua para reducir la tasa de reclamos	Tasa de reclamos	1.00%	0.90%	0.80%	0.70%	0.60%	Mensual	Sistemas y tecnología / Operaciones	Proceso de venta, delivery y activación de servicios Proceso de activación y desactivación de OTT Proceso de postventa y facturación	Plan de Operaciones
			Resolución al primer contacto	90%	90%	95%	95%	98%	Mensual	Operaciones	Proceso de atención de reclamos	Plan de Operaciones
DESARROLLO HUMANO												
Contribuir con la generación del empleo y la equidad de nuestro país	Medio	Desarrollar proceso transparente y equitativo de reclutamiento y selección por competencias	Cumplimiento de evaluación de personal por perfil de puesto	100%	100%	100%	100%	100%	Trimestral	Talento Humano	Reclutamiento y Selección	Plan de Recursos Humanos
			#Mujeres contratadas / #Contrataciones totales	50%	50%	50%	50%	50%	Trimestral	Talento Humano	Reclutamiento y Selección	Plan de Recursos Humanos
	Medio	Gestionar programas de capacitación especializados	Tasa de colaboradores capacitados	100%	100%	100%	100%	100%	Trimestral	Talento Humano	Capacitación	Plan de Recursos Humanos
	Medio	Elaborar planes de carreras y promoción del personal	Índice de rotación de personal	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	Anual	Talento Humano	Desarrollo organizacional	Plan de Recursos Humanos
	Medio	Diseñar y difundir la cultura organizacional	# Eventos para difundir y socializar la cultura organizacional	4	4	4	4	4	Mensual	Talento Humano	Desarrollo organizacional	Plan de Recursos Humanos

Nota: Elaboración propia, 2024.

CONCLUSIONES

- La encuesta exploratoria ha permitido identificar que existe una oportunidad de mercado para ofrecer un servicio de operador móvil que innove en la prestación de servicios de OTT, integrando la posibilidad de activación y desactivación a demanda de los servicios de suscripción de pago de acuerdo con las preferencias de los usuarios.
- El apalancamiento de la estrategia de marketing, junto con la continua innovación en la experiencia de usuario, evolucionando la plataforma de acuerdo con sus necesidades, permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y consolidará la participación de mercado de la empresa.
- Es indispensable gestionar las actividades de la cadena de valor para brindar un servicio de calidad continuo y que la experiencia de usuario supere sus expectativas, logrando que la tasa de reclamos sea lo más cercana a 0.
- La estrategia de captación de usuarios y recompensarlos por su permanencia, a la vez de asegurar calidad de servicio, permite la viabilidad del plan de negocio en un período de 5 años y retorno de la inversión a los accionistas, con un VAN estimado de S/ 2,625,563, una TIR de 42.14 % y un *payback* de 3 años.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda ampliar el estudio de mercado para evaluar posibilidad de expandir las operaciones de la empresa en provincias.
- Se recomienda evaluar constantemente los factores internos y externos para desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que se generen y minimizar los impactos en el negocio.
- Es indispensable identificar la evolución del comportamiento de los usuarios para evaluar una posible renegociación de tarifas con la empresa que alquile la infraestructura de la red, en caso incrementa el consumo promedio por cliente de minutos, SMS y MB.
- Se recomienda enfocar los recursos en investigación y desarrollo continuo de acuerdo con las necesidades de los usuarios, para seguir creciendo con el uso de nuevas tecnologías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (s.f.). Crecimiento de la población urbana (% anual) – Peru.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.GROW?locations=PE>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Sexta edición. Pearson Education.
- BCRPData - Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) - Perú.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>
- Booms, B., y Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. En: Donnelly, J., y George, W. (eds). (1981). *Marketing of Services*, American Marketing Association.
- BPP Learning Media. (2013). *Business Essentials Business Strategy: Study Text*. BPP Learning Media.
- Brown, S. y Gray, D., y Macanuso, J. (2012). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Grupo Planeta.
- CCR Cuore. (s.f.). Reporte de la categoría suscripciones de pago.
https://www.ccrлатam.com.pe/themes/ccr_cuore/pdf/I04422-1-CCR-CUORE-BUS-InformeSuscripciones.pdf
- Chartered Management Institute. (2014). *Managing Strategy: Your Guide to Getting it Right*. Chartered Management Institute.
- Claro. (s.f.). Reporte de Sostenibilidad 2021. [Presentación de Power Point en PDF].
https://static.claro.com.pe/img/otros/Reporte_Sostenibilidad_2022_v3_0922.pdf
- CPI. (2022). Perú: Población 2022. Market Report. Marzo 2022
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Damodaran. (2023a). Beta desapalancado. [Tabla de Excel].
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran. (2023b). Tasa libre de riesgo. [Tabla de Excel].
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Damodaran. (2023c). Prima de riesgo de mercado. [Tabla de Excel]. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson.
- Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, Reglamento de la Ley de Gobierno Digital. (2021, 19 de febrero). <https://www.gob.pe/es/institucion/pcm/normas-legales/1705101-029-2021-pcm>
- DPL News. (2019, 22 de agosto). Perú ocupa tercer lugar en gestión regulatoria de telecomunicaciones en Latinoamérica. <https://dplnews.com/peru-ocupa-tercer-lugar-en-gestion-regulatoria-de-telecomunicaciones-en-latinoamerica/>
- Entel. (s.f.). Reporte de sostenibilidad 2020. <https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2021/06/sostenibilidad-reporte-2020-pdf.pdf>
- Gob.pe. (2024). Qué son las tecnologías digitales. <https://www.gob.pe/29101-que-son-las-tecnologias-digitales>
- Huamán, L., y Ríos, R. (2008). *Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. PUCP.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Informe técnico. Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2019. N° 03- Setiembre 2019. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Panorama de la economía peruana 1950-2022*. INEI.
- Ipsos Perú. (2020). Peruano Digital. [Infografía]. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/peruano_digital.pdf
- Ipsos Perú. (2021, 08 de enero). Hábitos y usos de la telefonía móvil en el Perú Urbano 2020. [Infografía]. <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-usos-de-la-telefonía-movil>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. Pearson.
- Lazzari, L., y Maesschalck, V. (2002). Control de Gestión: Una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*. (5), pp. 71-90.

- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Mendoza, M. (2017, 23 de marzo). ¿Cómo la telefonía está enfrentando el Fenómeno de El Niño? *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/telefonía-enfrentando-fenomeno-nino-407921-noticia/>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). Norma Técnica N° 058-MINAM/A-2015. [Documento reservado].
- Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales de OSIPTEL. (2023c, 22 de junio). OSIPTEL: ¿qué empresa operadora registró más reclamos de usuarios en el primer trimestre de 2023? <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-qu%C3%A9-empresa-operadora-registr%C3%B3-m%C3%A1s-reclamos-de-usuarios-en-el-primer-trimestre-de-2023/>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2022a). Los servicios de telecomunicaciones en los hogares peruanos. Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL). 2022. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/handle/20.500.12630/327>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2022b). Ranking de calidad de atención al usuario Osiptel (2022). [Documento reservado].
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2023a). Líneas móviles que accedieron a internet móvil por empresa operadora. Bienvenidos a PUNKU. El portal a la información de las telecomunicaciones. <https://punku.osiptel.gob.pe/>.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2023b). Participación de mercado de telefonía móvil con internet en puntos porcentuales por operador. Bienvenidos a PUNKU. El portal a la información de las telecomunicaciones. <https://www.punku.osiptel.gob.pe>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2023c). Evolución de líneas móviles portadas. [Documento reservado].
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (s.f.a). Información institucional. <https://www.gob.pe/institucion/osiptel/institucional>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (s.f.b). Contrato marco para la prestación de servicios públicos móviles por parte de operadores

móviles virtuales. <https://www.osiptel.gob.pe/media/ncajibjr/res124-2018-gg-contrato-2018.pdf>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2019). Perú ocupa el tercer lugar en gestión regulatoria de telecomunicaciones en Latinoamérica. *Reporte Estadístico*. N° 10, Agosto 2019. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/35/30.pdf>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.

Porter M., y Kramer, M. (2001). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review (HBR) América Latina*. Enero 2011. Reimpresión R1101C-E.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. The Free Press.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. January 2008.

Redacción Perú 21. (2023, 14 de marzo). Ciclón Yaku: más de 140 antenas móviles sin servicio en la zona norte del país. *Diario Perú 21*. <https://peru21.pe/peru/ciclon-yaku-mas-de-140-antenas-moviles-sin-servicio-en-la-zona-norte-del-pais-ciclon-yaku-lluvias-osiptel-antenas-operadoras-telefonía-internet-noticia/>

Retamozo, D. (2021, 20 de julio). Retiran del Perú 14 mil millones de dólares por temores ante gobierno de Pedro Castillo. *Diario Correo*. <https://diariocorreo.pe/economia/retiran-del-peru-14-mil-millones-de-dolares-por-temores-ante-posible-gobierno-de-pedro-castillo-imp-noticia/>

Salas, L. (2021, 30 de mayo). Alerta: Fuga de capitales por incertidumbre política. *Diario Correo*. <https://diariocorreo.pe/economia/alerta-fuga-de-capitales-por-incertidumbre-politica-noticia/>

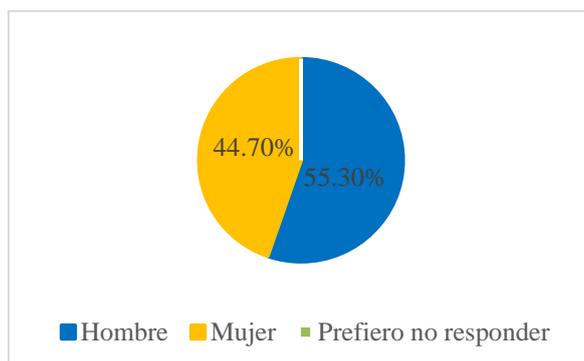
Saloner, G.; Shepard, A., y Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. John Wiley & Sons.

Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2022, 12 de octubre). *Informe anual del proceso de descentralización 2021*. Gobierno del Perú.

ANEXOS

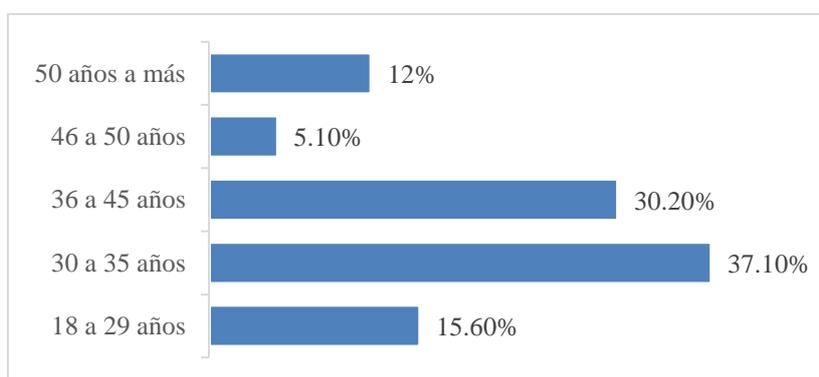
ANEXO 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta 1: ¿Cómo te identificas?



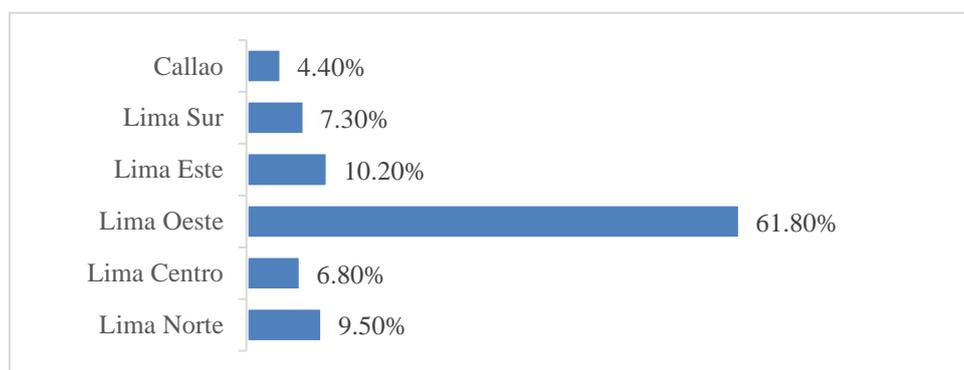
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 2: ¿En qué rango de edad te encuentras?



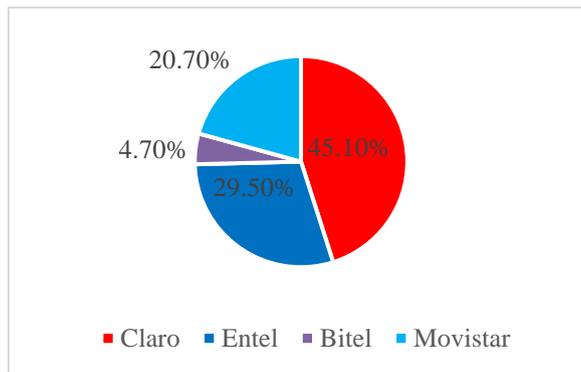
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 3: ¿En qué parte de Lima Metropolitana vives?



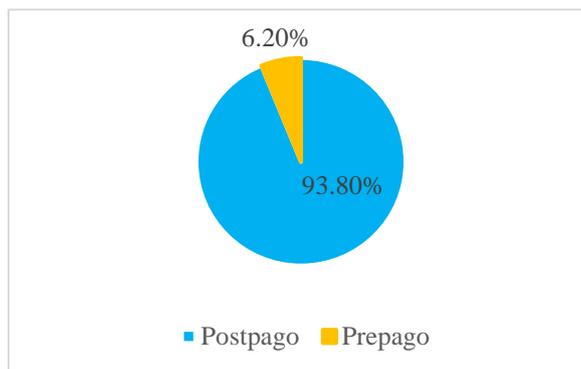
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 4: ¿Qué operadora móvil utilizas actualmente?



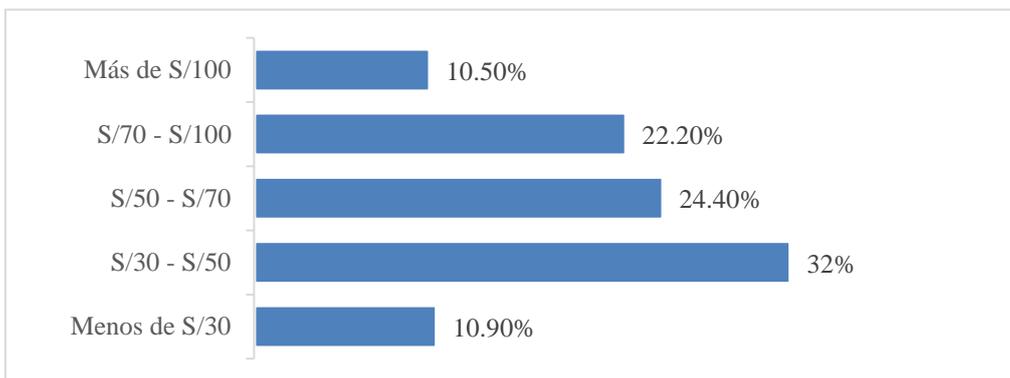
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de plan móvil tienes con tu operador?



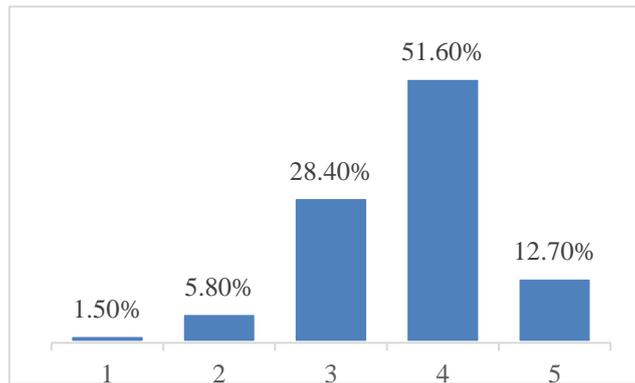
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 6: ¿Cuánto gastas en tu plan de telefonía móvil?



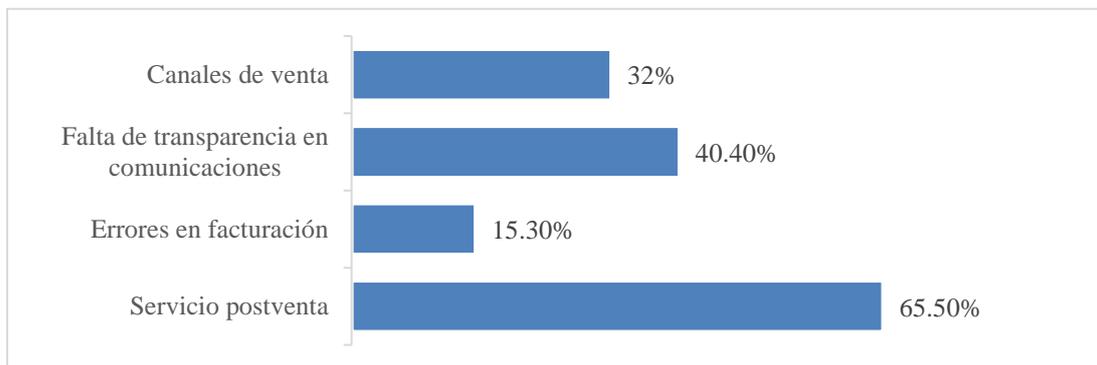
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 7: En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho estás con tu Operador Móvil actual? (1 siendo muy insatisfecho y 5 muy satisfecho)



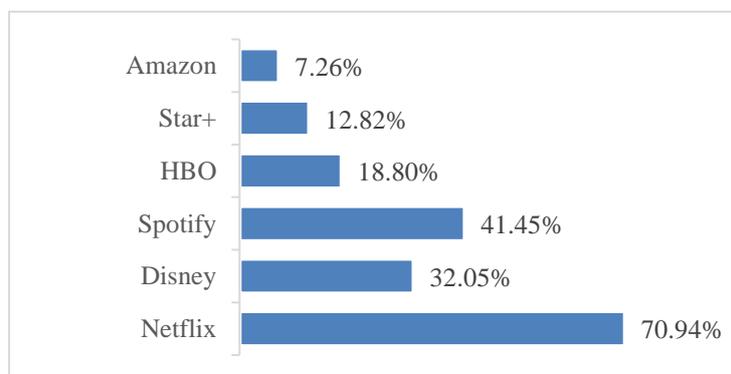
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 8: ¿Cuál consideras son los principales puntos de mejora de tu Operador Móvil actual? Marcar hasta 3 opciones



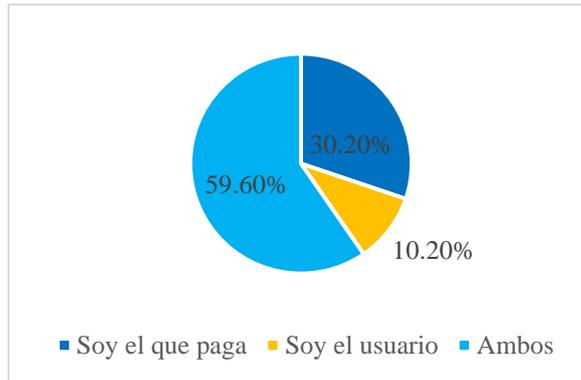
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 9: ¿Cuáles son las suscripciones de pago que utilizas actualmente en tu equipo móvil? Por ejemplo, Entretenimiento como Netflix, Disney+, Spotify; Educación como Crehana; y Seguridad del hogar como alarmas



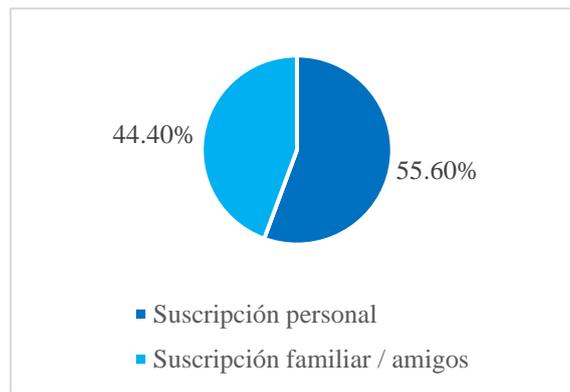
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 10: ¿Cómo te identificas respecto al pago y uso de las suscripciones que tienes?



Nota: Elaboración propia, 2024.

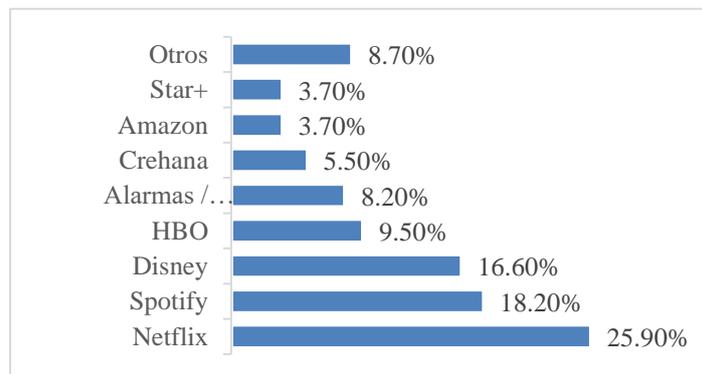
Pregunta 11: ¿Qué tipo de suscripción tienes?



Nota: Elaboración propia,

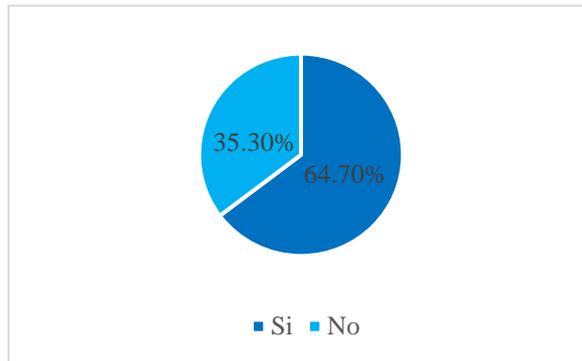
2024.

Pregunta 12: En una escala del 1 al 5, ¿qué tan valioso consideras que un operador móvil te brinde un catálogo de suscripciones que puedas activar en cualquier momento y que se facture en tu mismo recibo? (1 siendo “Nada valioso” y 5 “Muy valioso”)



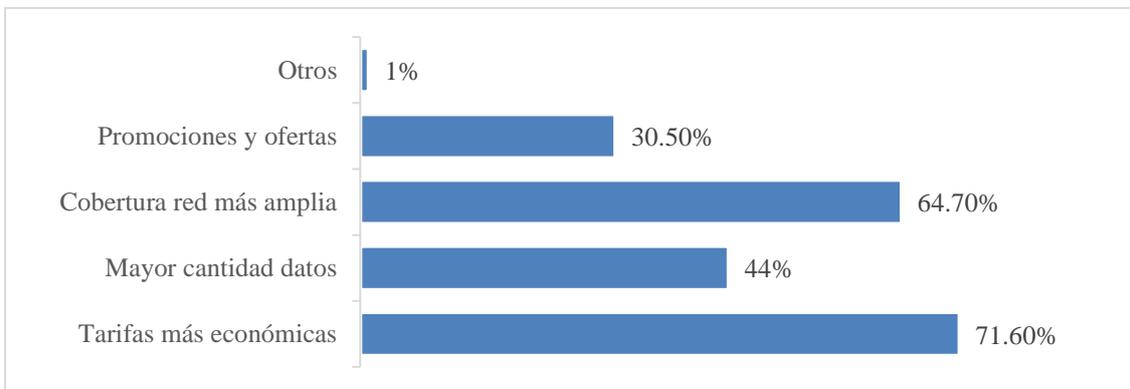
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 13: ¿Considerarías cambiar de Operador Móvil a otro operador que te ofrezca mismo servicio de comunicación y una plataforma para activar suscripciones según tus preferencias?



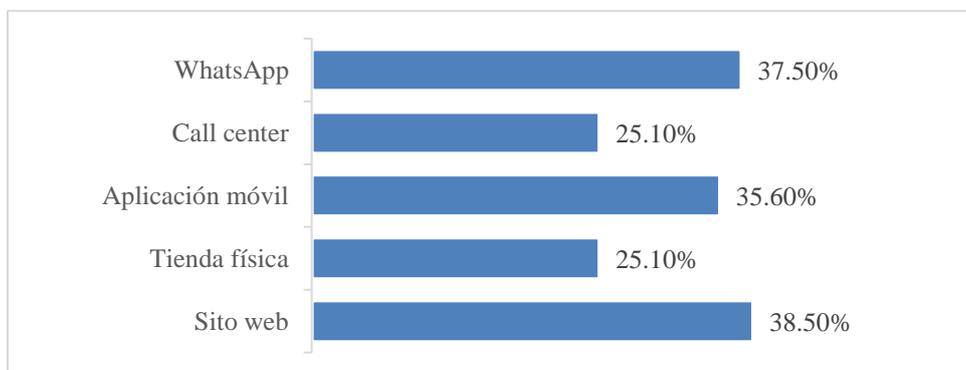
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 14: ¿Cuáles son los 3 servicios adicionales de pago (suscripción) que te gustaría utilizar en tu equipo móvil? Por ejemplo, Entretenimiento como Netflix, Disney+, Spotify; Educación como Crehana; y Seguridad del hogar como alarmas



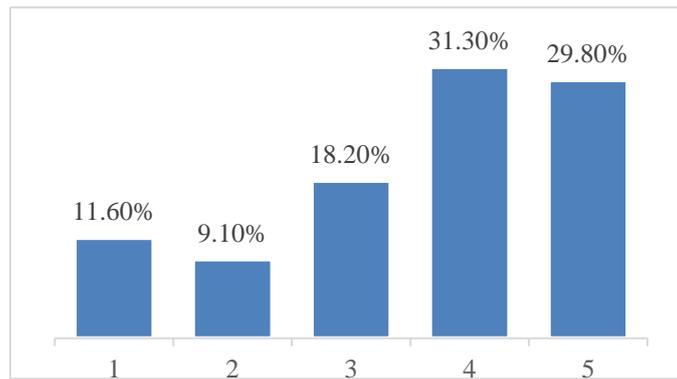
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 15: Si estuvieras interesado en migrar de Operador Móvil, ¿cuál de los siguientes canales preferirías utilizar para hacerlo? Marcar 2 opciones



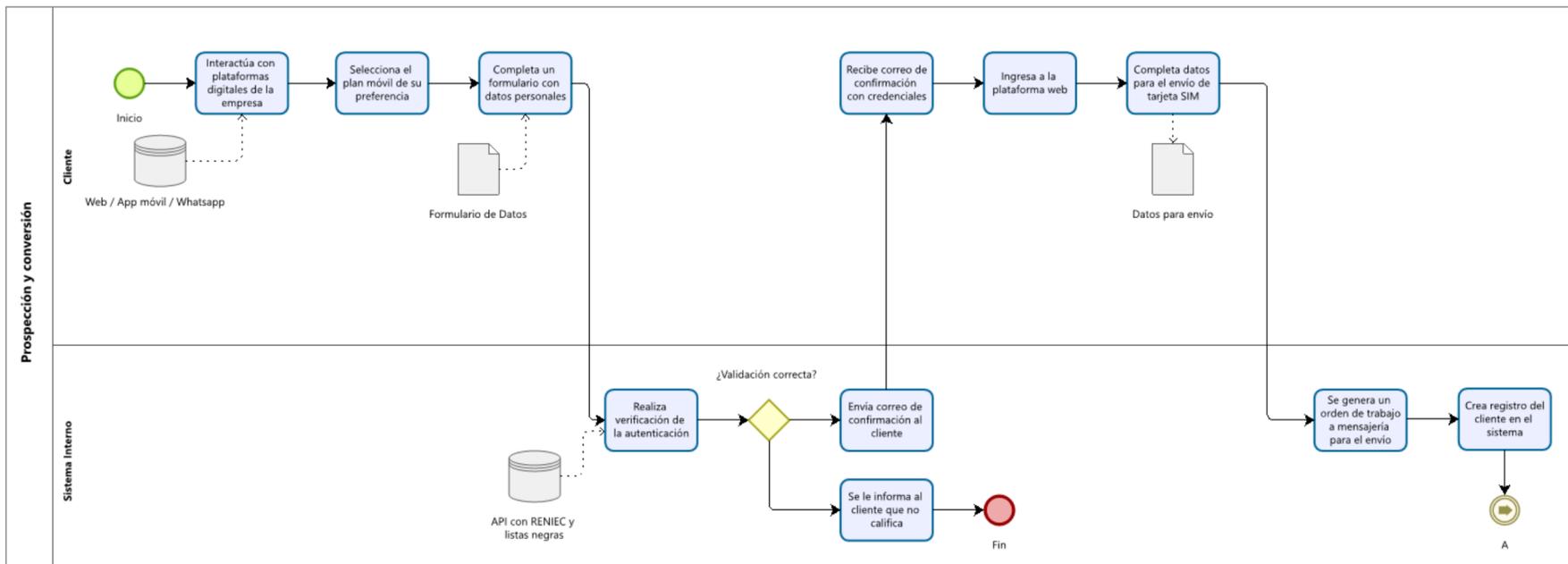
Nota: Elaboración propia, 2024.

Pregunta 16: ¿Cuáles serían las principales razones para que cambies de Operador Móvil actual? Marcar 3 opciones



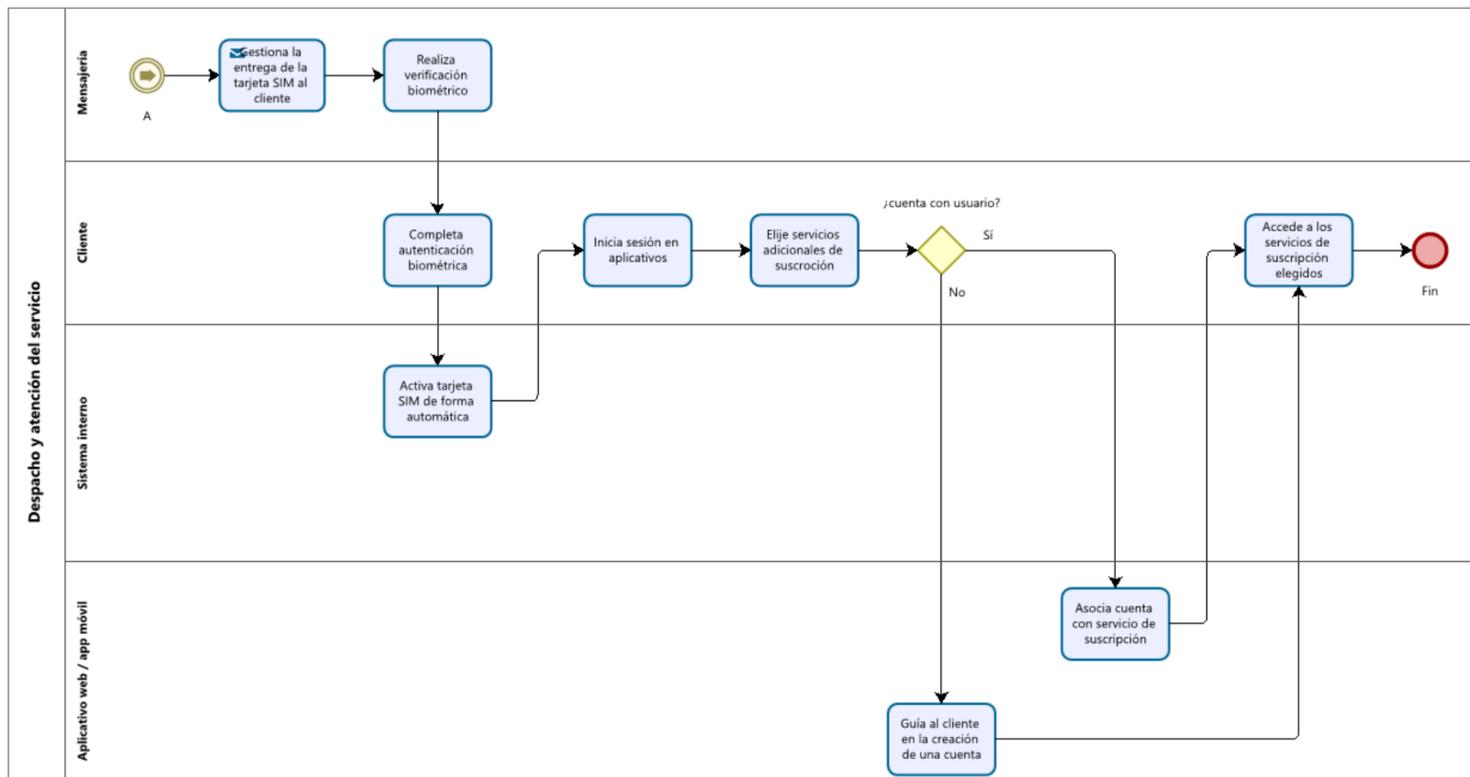
Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 2. FLUJO TÉCNICO DEL PROCESO DE PROSPECCIÓN Y CONVERSIÓN



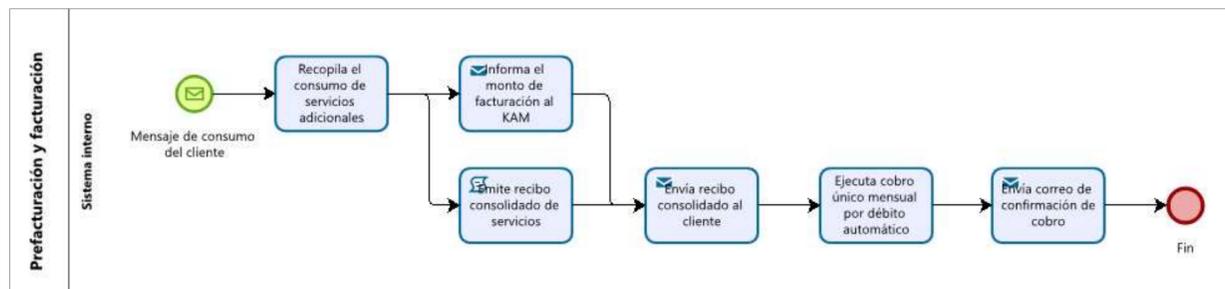
Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 3. FLUJO TÉCNICO DEL PROCESO DE DESPACHO Y ATENCIÓN DEL SERVICIO



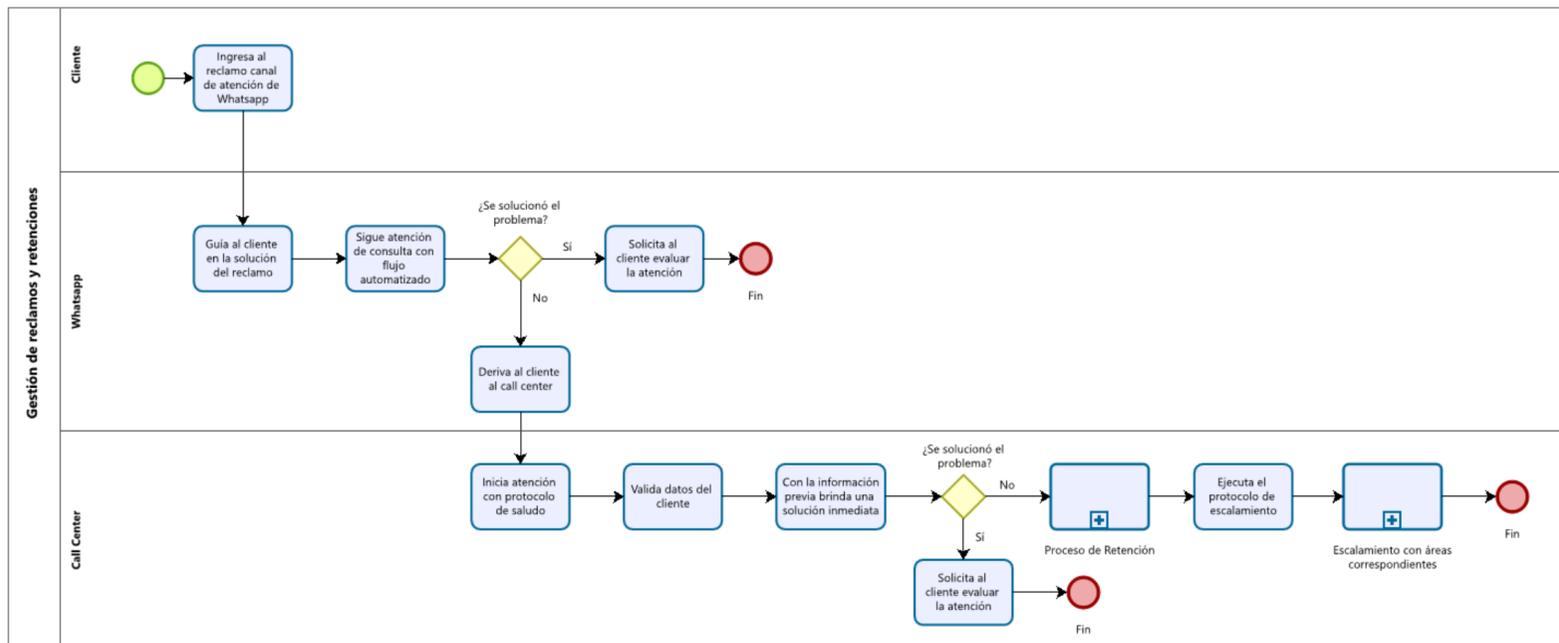
Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 4. FLUJO TÉCNICO DEL PROCESO DE PREFACTURACIÓN Y FACTURACIÓN



Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 5. FLUJO TÉCNICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECLAMOS Y RETENCIONES



Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 6. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2024-2028

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 63,568,171	S/ 84,290,083	S/ 106,943,943	S/ 131,529,750	S/ 158,047,504
Costo de Servicio	S/ 55,842,204	S/ 78,166,499	S/ 99,630,769	S/ 122,935,591	S/ 148,080,966
Margen Bruto	S/ 7,725,967	S/ 6,123,584	S/ 7,313,174	S/ 8,594,158	S/ 9,966,538
Depreciación	S/ 405,400				
Mantenimiento Sistema SAP	S/ 10,000				
Mantenimiento Sistema CRM	S/ 10,000				
Servicio Call Center	S/ 86,400	S/ 86,400	S/ 115,200	S/ 144,000	S/ 144,000
Estudio Jurídico	S/ 28,800				
Estudio Contable	S/ 28,800				
Arrendamiento oficinas	S/ 77,760				
Presupuesto de Marketing	S/ 4,034,400	S/ 2,563,200	S/ 2,584,800	S/ 2,606,400	S/ 2,628,000
Presupuesto de Gasto de Ventas	S/ 2,305,821	S/ 1,715,902	S/ 2,100,306	S/ 2,514,016	S/ 2,957,031
Planillas	S/ 510,169	S/ 510,169	S/ 561,186	S/ 561,186	S/ 617,304
Presupuesto de RRHH	S/ 128,340				
Otros gastos administrativos y de operación	S/ 30,000				
Margen Operativo = UAI	S/ 70,078	S/ 528,813	S/ 1,232,581	S/ 2,049,456	S/ 2,901,103
Impuesto a la Renta (29.5%)	S/ 20,673	S/ 156,000	S/ 363,612	S/ 604,590	S/ 855,825
Utilidad Neta	S/ 49,405	S/ 372,813	S/ 868,970	S/ 1,444,867	S/ 2,045,277
EBITDA	S/ 475,478	S/ 934,213	S/ 1,637,981	S/ 2,454,856	S/ 3,306,503

Nota: Elaboración propia, 2024.

ANEXO 7. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO 2024-2028

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 63,568,171	S/ 84,290,083	S/ 106,943,943	S/ 131,529,750	S/ 158,047,504
Egresos		-S/ 63,092,694	-S/ 83,355,870	-S/ 105,305,961	-S/ 129,074,893	-S/ 154,741,001
Depreciación		-S/ 405,400	-S/ 405,400	-S/ 405,400	-S/ 405,400	-S/ 405,400
Utilidad antes de impuestos		S/ 70,078	S/ 528,813	S/ 1,232,581	S/ 2,049,456	S/ 2,901,103
Impuesto a la Renta		-S/ 20,673	-S/ 156,000	-S/ 363,612	-S/ 604,590	-S/ 855,825
Depreciación		S/ 405,400	S/ 405,400	S/ 405,400	S/ 405,400	S/ 405,400
Flujo de caja operativo		S/ 454,805	S/ 778,213	S/ 1,274,370	S/ 1,850,267	S/ 2,450,677
Inversión	-S/ 2,027,000					
Valor residual por venta de equipos de oficina						S/ 14,100
Flujo de caja económico	-S/ 2,027,000	S/ 454,805	S/ 778,213	S/ 1,274,370	S/ 1,850,267	S/ 2,464,777

Nota: Elaboración propia, 2024.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Anthony Christian Acosta Matos

Nació en 1992, es Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de 9 años de experiencia liderando proyectos de procesos, mejora continua y transformación digital en el sector de servicios Financieros. Actualmente se desempeña como Líder Senior de Procesos y Calidad en una holding financiera.

Sr. Hernan Santiago Acuña Palomino

Nació en 1994, es Bachiller en Ciencias con Mención en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 9 años de experiencia liderando proyectos de gestión basada en datos en los sectores de banca, regulación gubernamental, y telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como líder de retención de bajas involuntarias en el sector de telecomunicaciones.

Sr. Alvaro Andres Puente Huertas

Nació en 1993, es Licenciado en Gestión y Alta Dirección con Mención Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 10 años de experiencia en gestión financiera y gestión de proyectos en el sector retail, banca y seguros. Actualmente se desempeña como Gerente Adjunto de Eficiencia en una empresa del sector bancario.

Sr. Tony Carlos Requena Canchumani

Nació en 1984, es Bachiller en Ciencias con Mención en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 14 años de experiencia laborando en los sectores de bienes de consumo y telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Jefe de eCommerce para Hispanoamérica en una empresa de telecomunicaciones.

Srta. Vilma Adelina Vargas Velarde

Nació en 1990, es Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con más de 12 años de experiencia liderando proyectos de procesos, mejora continua y transformación digital en el sector *retail* y telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Jefe de Service Design en una empresa de supermercado.