



**Optimus: plataforma digital dedicada a la recomendación y gestión de  
recolocación de servicios de telefonía móvil pospago**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magíster en Marketing por:**

César Augusto Laserna Pitot

Cynthia Guisell Limaymanta Tineo

Moisés Adolfo Navarro Palacios

Kevin César Soto Córdova

**Programa de la Maestría en Marketing 2018-I**

**Lima, 15 de mayo de 2020**

**Esta tesis:**

**Optimus: plataforma digital dedicada a la recomendación  
y gestión de recolocación de servicios de telefonía móvil pospago**

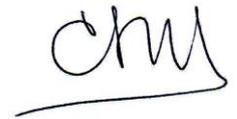
**ha sido aprobada.**



.....  
José Luis Wakabayashi Muroya (jurado)



.....  
Manuel Acevedo Isasi (jurado)



.....  
Sergio Cuervo Guzmán (asesor)



.....  
Gonzalo Guerra-García Picasso (asesor)

Universidad ESAN

2020

A mis padres, César e Irma, por su  
amor y constante ayuda.

César Augusto Laserna Pitot

A mis padres, Teresa y Demetrio, por ser  
el motivo principal de mi superación.

Cynthia Guisell Limaymanta Tineo

A mi madre, Aurora, por su fortaleza y  
a Mayra, por impulsarme a ser mejor cada día.

Moisés Adolfo Navarro Palacios

A mis padres, César y Carmen, por su apoyo,  
amor y compañía constante.

Kevin César Soto Córdova

## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1  |
| 1.1. Antecedentes .....  | 1  |
| 1.2. Formulación del problema .....  | 3  |
| 1.3. Justificación .....   | 3  |
| 1.4. Objetivos .....   | 5  |
| 1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....   | 5  |
| 1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....                                      | 5  |
| 1.5. Alcances y limitaciones .....   | 6  |
| 1.5.1. <i>Alcances</i> .....   | 6  |
| 1.5.2. <i>Limitaciones</i> .....   | 6  |
| 1.6. Conclusiones .....  | 6  |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....  | 8  |
| 2.1. Marco conceptual.....   | 8  |
| 2.1.1. <i>Modelo de negocio Canvas</i> .....                                   | 8  |
| 2.1.2. <i>Product market fit</i> .....   | 9  |
| 2.1.3. <i>Comercio electrónico</i> .....                                       | 9  |
| 2.1.4. <i>Creación de valor en el comercio electrónico</i> .....               | 11 |
| 2.1.5. <i>Sitios web de comparación</i> .....                                  | 12 |
| 2.1.6. <i>Pasarela de pago</i> .....   | 12 |
| 2.1.7. <i>Estrategias de empuje (push) y de atracción (pull)</i> .....         | 13 |
| 2.1.8. <i>Fuentes de tráfico: inbound marketing y outbound marketing</i> ..... | 13 |
| 2.1.9. <i>Posicionamiento</i> .....  | 15 |
| 2.1.10. <i>Plataforma digital</i> .....  | 15 |
| 2.1.11. <i>Organismo regulador</i> .....                                       | 16 |
| 2.1.12. <i>Servicio de telefonía</i> .....                                     | 17 |
| 2.1.13. <i>Comportamiento del consumidor</i> .....                             | 18 |
| 2.2. Conclusiones .....  | 19 |
| <b>CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO</b> .....                                   | 20 |
| 3.1. Segmentos de mercado.....   | 20 |
| 3.2. Propuesta de valor.....   | 20 |
| 3.3. Market fit – Producto-mercado .....                                       | 21 |
| 3.3.1. <i>Perfil del cliente</i> .....   | 21 |
| 3.4. Propuesta de valor ad-libs .....  | 23 |
| 3.5. Canales.....  | 23 |
| 3.5.1. <i>Fases del canal</i> .....  | 23 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 3.6.   | Relaciones con clientes .....                                | 24 |
| 3.6.1.   | <i>Servicios automáticos</i> .....                           | 24 |
| 3.6.2.   | <i>Comunidad</i> .....                                       | 24 |
| 3.7.   | Fuentes de ingresos .....                                    | 24 |
| 3.7.1.   | <i>Gastos por corretaje</i> .....                            | 24 |
| 3.8.   | Recursos clave .....   | 25 |
| 3.8.1.   | <i>Intelectuales</i> .....                                   | 25 |
| 3.8.2.   | <i>Humanos</i> .....   | 25 |
| 3.9.   | Financiamiento .....   | 25 |
| 3.10.  | Actividades clave .....                                      | 25 |
| 3.10.1.  | <i>Resolución de problemas</i> .....                         | 25 |
| 3.10.2.  | <i>Plataforma red</i> .....                                  | 25 |
| 3.11.  | Socios clave .....   | 25 |
| 3.11.1.  | <i>Joint ventures</i> .....                                  | 25 |
| 3.11.2.  | <i>Razones o motivaciones</i> .....                          | 25 |
| 3.12.  | Estructura de costos .....                                   | 26 |
| 3.12.1.  | <i>Economías de campo</i> .....                              | 26 |
| 3.13.  | Conclusiones .....   | 26 |
| <b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> ..... |  | 27 |
| 4.1.   | Análisis PESTEL .....  | 27 |
| 4.1.1.   | <i>Político</i> .....  | 27 |
| 4.1.2.   | <i>Económico</i> .....                                       | 28 |
| 4.1.3.   | <i>Sociodemográfico</i> .....                                | 29 |
| 4.1.4.   | <i>Tecnológico</i> .....                                     | 31 |
| 4.1.5.   | <i>Legal</i> .....   | 32 |
| 4.2.   | Análisis del microentorno: cinco (5) fuerzas de Porter ..... | 34 |
| 4.2.1.   | <i>Nuevos ingresantes: barreras de entrada</i> .....         | 34 |
| 4.2.2.   | <i>Amenaza de sustitutos</i> .....                           | 38 |
| 4.2.3.   | <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....            | 39 |
| 4.2.4.   | <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....         | 40 |
| 4.3.   | Benchmark internacional .....                                | 42 |
| 4.3.1.   | <i>Wirefly</i> .....   | 42 |
| 4.3.2.   | <i>WhistleOut</i> .....                                      | 44 |
| 4.3.3.   | <i>Uswitch</i> .....   | 45 |
| 4.3.4.   | <i>Finder</i> .....  | 46 |
| 4.4.   | Análisis de oportunidades y amenazas .....                   | 48 |
| 4.4.1.   | <i>Matriz EFE, oportunidades y amenazas</i> .....            | 48 |
| 4.5.   | Conclusiones .....   | 50 |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 4.5.1.   | <i>Microentorno</i> .....   | 50        |
| 4.5.2.   | <i>Benchmark</i> .....  | 50        |
| 4.5.3.   | <i>Oportunidades y amenazas</i> .....                                     | 50        |
| <b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b> ..... |   | <b>52</b> |
| 5.1.   | Objetivo de la investigación.....   | 52        |
| 5.2.   | Objetivos secundarios .....   | 52        |
| 5.3.   | Metodología de investigación .....  | 52        |
| 5.4.   | Etapa exploratoria .....  | 53        |
| 5.4.1.   | <i>Fuentes secundarias</i> .....  | 53        |
| 5.4.2.   | <i>Fuentes primarias</i> .....  | 53        |
| 5.5.   | Etapa descriptiva.....  | 54        |
| 5.5.1.   | <i>Fuente primaria</i> .....  | 54        |
| 5.6.   | Base metodológica .....   | 54        |
| 5.6.1.   | <i>Método cualitativo</i> .....   | 55        |
| 5.6.2.   | <i>Método cuantitativo</i> .....  | 56        |
| 5.7.   | Factores críticos .....   | 56        |
| 5.8.   | Proceso de investigación.....   | 58        |
| 5.8.1.   | <i>Análisis de información de fuentes secundarias</i> .....               | 58        |
| 5.8.2.   | <i>Análisis de información de fuentes primarias</i> .....                 | 60        |
| 5.9.   | Entrevista a expertos .....   | 60        |
| 5.10.  | Entrevista a clientes potenciales.....                                    | 61        |
| 5.11.  | Metodología de la investigación cualitativa.....                          | 61        |
| 5.11.1.  | <i>Elaboración de las guías de discusión</i> .....                        | 61        |
| 5.11.2.  | <i>Realización de las entrevistas</i> .....                               | 61        |
| 5.12.  | Investigación cuantitativa .....  | 62        |
| 5.13.  | Mercado potencial y grupo objetivo .....                                  | 62        |
| 5.14.  | Población y procedimiento muestral.....                                   | 64        |
| 5.15.  | Metodología de la investigación cuantitativa.....                         | 66        |
| 5.15.1.  | <i>Elaboración de cuestionario</i> .....                                  | 66        |
| 5.15.2.  | <i>Difusión de cuestionario</i> .....                                     | 66        |
| 5.16.  | Resultados de la investigación .....                                      | 67        |
| 5.16.1.  | <i>Resultados cualitativos - entrevistas a expertos</i> .....             | 67        |
| 5.16.2.  | <i>Resultados cualitativos – entrevistas a potenciales clientes</i> ..... | 71        |
| 5.16.3.  | <i>Resultados cuantitativos – encuestas</i> .....                         | 73        |
| 5.17.  | Conclusiones .....  | 74        |
| <b>CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> ..... |   | <b>76</b> |
| 6.1.   | Objetivos del planeamiento estratégico .....                              | 76        |
| 6.2.   | Marco estratégico.....  | 76        |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 6.2.1.  | <i>Misión, visión y valores</i> .....              | 76  |
| 6.3.  | Ejes de crecimiento y objetivos estratégicos.....  | 77  |
| 6.3.1.  | <i>Crecimiento constante</i> .....                 | 78  |
| 6.3.2.  | <i>Excelente servicio al cliente</i> .....         | 78  |
| 6.3.3.  | <i>Modelo comercial y operativo efectivo</i> ..... | 78  |
| 6.4.  | Estrategia del plan de negocios.....               | 78  |
| 6.4.1.  | <i>Hallazgos del diagnóstico externo</i> .....     | 78  |
| 6.4.2.  | <i>Definición de la estrategia</i> .....           | 80  |
| 6.5.  | Conclusiones.....                                  | 82  |
| <b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING</b> .....    |  | 83  |
| 7.1.  | Objetivos de marketing.....                        | 83  |
| 7.1.1.  | <i>Crecimiento constante</i> .....                 | 83  |
| 7.1.2.  | <i>Excelente servicio al cliente</i> .....         | 83  |
| 7.2.  | Estrategias de marketing.....                      | 83  |
| 7.2.1.  | <i>Estrategia de cartera</i> .....                 | 83  |
| 7.2.2.  | <i>Segmentación</i> .....                          | 84  |
| 7.2.3.  | <i>Posicionamiento</i> .....                       | 84  |
| 7.3.  | Marketing mix.....                                 | 85  |
| 7.3.1.  | <i>Producto</i> .....                              | 85  |
| 7.3.2.  | <i>Servicio</i> .....                              | 87  |
| 7.3.3.  | <i>Procesos</i> .....                              | 88  |
| 7.3.4.  | <i>Precio</i> .....                                | 89  |
| 7.3.5.  | <i>Promoción</i> .....                             | 90  |
| 7.3.6.  | <i>Plaza (canales)</i> .....                       | 99  |
| 7.3.7.  | <i>Personas</i> .....                              | 99  |
| 7.3.8.  | <i>Evidencia física</i> .....                      | 100 |
| 7.4.  | Cronograma.....                                    | 100 |
| 7.5.  | Presupuesto.....                                   | 100 |
| 7.6.  | Indicadores clave de rendimiento.....              | 102 |
| 7.7.  | Conclusiones.....                                  | 102 |
| <b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES</b> ..... |  | 104 |
| 8.1.  | Objetivo estratégico.....                          | 104 |
| 8.2.  | Objetivos de operaciones.....                      | 104 |
| 8.3.  | Capacidades críticas.....                          | 104 |
| 8.4.  | Flujo de compra.....                               | 105 |
| 8.4.1.  | <i>Cliente digital</i> .....                       | 106 |
| 8.4.2.  | <i>Notaría socia</i> .....                         | 106 |
| 8.4.3.  | <i>Optimus posventa</i> .....                      | 106 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 8.4.4.  | <i>Teleoperador</i> .....                                 | 107 |
| 8.5.  | Procesos críticos para el negocio .....                   | 107 |
| 8.5.1.  | <i>Proceso de planeamiento</i> .....                      | 107 |
| 8.5.2.  | <i>Proceso de distribución</i> .....                      | 107 |
| 8.6.  | Estructura de canales.....                                | 108 |
| 8.7.  | Ubicación .....   | 108 |
| 8.8.  | Presupuesto de gasto e inversiones .....                  | 109 |
| 8.8.1.  | <i>Presupuesto de Capex</i> .....                         | 109 |
| 8.8.2.  | <i>Presupuestos de OPEX</i> .....                         | 110 |
| 8.9.  | Conclusiones .....  | 111 |
| <b>CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....        |   | 113 |
| 9.1.  | Diseño organizacional.....                                | 113 |
| 9.1.1.  | <i>Naturaleza y constitución de la empresa</i> .....      | 113 |
| 9.1.2.  | <i>Régimen tributario y beneficios</i> .....              | 113 |
| 9.1.3.  | <i>Régimen laboral y beneficios</i> .....                 | 115 |
| 9.2.  | Mecanismos de organización .....                          | 115 |
| 9.3.  | Organigrama inicial.....                                  | 116 |
| 9.4.  | Perfil de los puestos .....                               | 117 |
| 9.5.  | Políticas de recursos humanos .....                       | 117 |
| 9.5.1.  | <i>Reclutamiento y selección</i> .....                    | 118 |
| 9.5.2.  | <i>Inducción</i> .....                                    | 118 |
| 9.5.3.  | <i>Capacitación</i> .....                                 | 118 |
| 9.5.4.  | <i>Evaluación de desempeño</i> .....                      | 118 |
| 9.6.  | Presupuesto estimado.....                                 | 119 |
| 9.7.  | Conclusiones .....  | 119 |
| <b>CAPÍTULO X. PLAN DE TI</b> .....                       |   | 121 |
| 10.1.   | Objetivos tecnológicos.....                               | 121 |
| 10.2.   | Infraestructura tecnológica.....                          | 121 |
| 10.3.   | Implementación del aplicativo móvil y del sitio web ..... | 121 |
| 10.3.1.   | <i>Diseño y maquetación</i> .....                         | 121 |
| 10.3.2.   | <i>Desarrollo del backend</i> .....                       | 122 |
| 10.3.3.   | <i>Desarrollo del frontend</i> .....                      | 123 |
| 10.3.4.   | <i>Testeo de objetivos</i> .....                          | 124 |
| 10.4.   | Características de la plataforma .....                    | 124 |
| 10.5.   | Recursos tecnológicos.....                                | 124 |
| 10.6.   | Presupuesto .....   | 125 |
| 10.7.   | Conclusiones .....  | 125 |
| <b>CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</b> ..... |   | 126 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 11.1.    | Objetivos financieros .....  | 126 |
| 11.2.    | Inversión y financiamiento.....  | 126 |
| 11.3.    | Análisis macroeconómico .....  | 127 |
| 11.3.1.  | <i>Económico</i> .....   | 127 |
| 11.3.2.  | <i>Negocio</i> .....   | 127 |
| 11.3.3.  | <i>Normativo</i> .....   | 127 |
| 11.3.4.  | <i>Mercado</i> .....   | 127 |
| 11.3.5.  | <i>Precio y tasas de consideración</i> .....                                   | 127 |
| 11.3.6.  | <i>Comercial</i> .....   | 127 |
| 11.3.7.  | <i>Rentabilidad</i> .....  | 128 |
| 11.3.8.  | <i>Escenarios</i> .....  | 128 |
| 11.4.    | Proyección de ventas.....  | 128 |
| 11.5.    | Estructura de costos .....   | 129 |
| 11.6.    | Estados financieros proyectados .....  | 130 |
| 11.7.    | Análisis de punto de equilibrio .....  | 131 |
| 11.8.    | Flujo de caja.....   | 131 |
| 11.9.    | Fórmula tasa de corte o retorno en una inversión .....                         | 132 |
| 11.10.   | Indicadores de rentabilidad (VAN y TIR).....                                   | 133 |
| 11.10.1. | <i>Estructura de capital 100% capital privado</i> .....                        | 133 |
| 11.10.2. | <i>Estructura de capital 100% financiado</i> .....                             | 133 |
| 11.10.3. | <i>Estructura de capital mixta</i> .....                                       | 133 |
| 11.11.   | Simulaciones .....   | 134 |
| 11.11.1. | <i>Análisis de sensibilidad</i> .....  | 139 |
| 11.11.2. | <i>Efecto cruzado de cambios en costo de legalización y market share</i> ..... | 141 |
| 11.11.3. | <i>Efecto cruzado de cambios en el precio y market share</i> .....             | 141 |
| 11.12.   | Conclusiones .....   | 141 |
|          | <b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                      | 143 |
| 12.1.    | Conclusiones .....   | 143 |
| 12.2.    | Recomendaciones .....  | 145 |
| 12.3.    | Reflexión COVID-19.....  | 146 |
|          | <b>ANEXO</b> .....   | 149 |
|          | <b>I. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO OPTIMUS</b> .....                              | 149 |
|          | <b>II. JOURNEY DEL CLIENTE</b> .....   | 151 |
|          | <b>III. FACTORES Y SUBFACTORES</b> .....                                       | 154 |
|          | <b>IV. PERFIL DE LOS EXPERTOS ENTREVISTADOS Y FACTORES A RESPONDER</b> .....   | 163 |
|          | <b>V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING</b> .....                         | 165 |
|          | <b>VI. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL</b> .....     | 167 |
|          | <b>VII. PERFIL DE LOS PUESTOS LABORALES</b> .....                              | 168 |

|   |            |
|---|------------|
| VIII. ESTADO DE RESULTADOS CLASIFICADO POR MES..... | 170        |
| IX. FLUJO DE CAJA CLASIFICADO POR MES .....         | 200        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                            | <b>204</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Tabla 4.1. Análisis de barreras de entrada del microentorno del sector de telecomunicaciones..... | 34                                   |
| Tabla 4.2. Análisis de la intensidad en la rivalidad.....   | 37                                   |
| Tabla 4.3. Análisis de amenaza de sustitutos.....   | 38                                   |
| Tabla 4.4. Análisis del poder de negociación de los clientes.....                                 | 39                                   |
| Tabla 4.5. Análisis del poder de negociación de los proveedores.....                              | 41                                   |
| Tabla 4.6. Análisis comparativo de motores de comparación internacionales.....                    | 47                                   |
| Tabla 4.7. Matriz EFE de oportunidades.....   | 48                                   |
| Tabla 4.8. Matriz EFE de amenazas.....  | 49                                   |
| Tabla 5.1. Marco de referencia de la metodología de investigación.....                            | 53                                   |
| Tabla 5.2. Base metodológica de la investigación.....   | 54                                   |
| Tabla 5.3. Objetivos, factores y subfactores.....   | 57                                   |
| Tabla 5.4. Metodología de análisis de fuentes secundarias.....                                    | 59                                   |
| Tabla 5.5. Perfil de los clientes potenciales entrevistados y preguntas a responder.....          | 61                                   |
| Tabla 5.6. Distribución población según NSE en Lima Metropolitana (Apeim, 2018).....              | 62                                   |
| Tabla 5.7. Distribución población de Lima Metropolitana por edad (2018).....                      | 63                                   |
| Tabla 5.8. Cuotas por sexo según la distribución real de la población.....                        | 64                                   |
| Tabla 5.9. Cuotas por nivel socioeconómico según la distribución real de la población.....        | 64                                   |
| Tabla 5.10. Cuotas por rango de edad según la distribución real de la población.....              | 65                                   |
| Tabla 5.11. Cuotas por sexo según el resultado obtenido en la encuesta.....                       | 65                                   |
| Tabla 5.12. Cuotas por nivel socioeconómico según el resultado de la encuesta.....                | 65                                   |
| Tabla 5.13. Cuotas por rango de edades según el resultado obtenido en la encuesta.....            | 66                                   |
| Tabla 6.1. Componentes básicos para la misión corporativa.....                                    | 76                                   |
| Tabla 6.2. Matriz de oportunidades y amenazas.....  | 80                                   |
| Tabla 7.1. Generación de tráfico inorgánico y orgánico.....                                       | 88                                   |
| Tabla 7.2. Canales y objetivos para la etapa de lanzamiento (mensual).....                        | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Tabla 7.3. Canales y objetivos para la etapa de mantenimiento (mensual).....                      | 96                                   |
| Tabla 7.4. Presupuesto de <i>marketing</i> agregado.....  | 100                                  |
| Tabla 7.5. Presupuesto de <i>marketing</i> detallado por etapas.....                              | 101                                  |
| Tabla 7.6. Presupuesto de <i>marketing</i> digital detallado por actividad.....                   | 101                                  |
| Tabla 7.7. Categorías de medición de la estrategia de <i>marketing</i> digital.....               | 102                                  |
| Tabla 8.1. Matriz de ubicación de oficina.....  | 108                                  |
| Tabla 8.2. Detalle de presupuesto Capex.....  | 109                                  |
| Tabla 8.3. Detalle de inversión en activos fijos.....   | 109                                  |
| Tabla 8.4. Detalle de inversión preoperativa.....   | 109                                  |
| Tabla 8.5. Detalle de inversión TI.....   | 110                                  |

|  |                |
|--|----------------|
| Tabla 8.6. Detalle de presupuesto OPEX .....   | 110            |
| Tabla 8.7. Detalle de presupuesto de servicios y alquileres .....                        | 110            |
| Tabla 8.8. Detalle de presupuesto de costos de ventas .....                              | 111            |
| Tabla 8.9. Detalle de presupuesto de gastos operativos .....                             | 111            |
| Tabla 8.10. Detalle de presupuesto de mantenimiento .....                                | 111            |
| Tabla 8.11. Detalle de soporte TI .....  | 111            |
| Tabla 9.1. Comprobantes autorizados .....  | 114            |
| Tabla 9.2. Libros contables obligatorios .....   | 114            |
| Tabla 9.3. Pago a cuenta del impuesto a la renta (mensual).....                          | 114            |
| Tabla 9.4. Pago a cuenta del impuesto a la renta (anual) .....                           | 115            |
| Tabla 9.5. Presupuesto estimado por puesto de trabajo.....                               | 119            |
| Tabla 10.1. Selección de solución tecnológica <i>e-commerce</i> .....                    | 122            |
| Tabla 10.2. Presupuesto de programación.....   | 125            |
| Tabla 11.1. Ventas potenciales en el mercado objetivo .....                              | 128            |
| Tabla 11.2. Estimación del <i>market share</i> (MS) durante cinco (5) años .....         | 128            |
| Tabla 11.3. Estimación de clientes durante cinco (5) años .....                          | 129            |
| Tabla 11.4. Estructura de precios durante cinco (5) años.....                            | 129            |
| Tabla 11.5. Estimación de ingresos en cinco (5) años .....                               | 129            |
| Tabla 11.6. Estimación de costos y gastos en cinco (5) años.....                         | 129            |
| Tabla 11.7. Resultados del escenario base .....  | 130            |
| Tabla 11.8. Análisis del punto de equilibrio en el escenario esperado.....               | 131            |
| Tabla 11.9. Flujo de caja libre en el escenario esperado .....                           | 131            |
| Tabla 11.10. VAN/TIR para estructura de capital 100% capital privado.....                | 133            |
| Tabla 11.11. VAN/TIR para estructura de capital 100% capital privado y bajo precio ..... | <b>¡Error!</b> |

**Marcador no definido.**

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 11.12. VAN/TIR para estructura de capital 100% financiado con deuda .....          | 133 |
| Tabla 11.13. VAN/TIR para estructura de capital mixto .....                              | 133 |
| Tabla 11.14. escenarios vs. variables .....  | 135 |
| Tabla 11.15. Análisis de sensibilidad: MS vs. VAN.....                                   | 140 |
| Tabla 11.16. Análisis de sensibilidad: precio vs. VAN.....                               | 140 |
| Tabla 11.17. Análisis de sensibilidad: costo de legalización vs. VAN .....               | 140 |
| Tabla 11.18. Efecto cruzado: cambio en costo de legalización y <i>market share</i> ..... | 141 |
| Tabla 11.19. Efecto cruzado: cambio en el precio y <i>market share</i> .....             | 141 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 2.1. Diagrama modelo de negocios Canvas .....                                      | 8   |
| Figura 4.1. Motor de comparación internacional: Wirefly .....                             | 43  |
| Figura 4.2. Motor de comparación internacional: WhistleOut .....                          | 44  |
| Figura 4.3. Motor de comparación internacional: Uswitch .....                             | 45  |
| Figura 4.4. Motor de comparación internacional: Finder .....                              | 46  |
| Figura 6.1. Matriz Ansoff .....   | 81  |
| Figura 7.1. Variaciones de colores de logotipo .....                                      | 87  |
| Figura 8.1. Flujo de compra del cliente .....   | 106 |
| Figura 8.2. Flujo de proceso <i>inbound</i> .....   | 108 |
| Figura 8.3. Flujo de proceso <i>outbound</i> .....  | 108 |
| Figura 9.1. Organigrama inicial .....   | 117 |
| Figura 10.1. Pantallas 1, 2 y 3 del aplicativo móvil .....                                | 123 |
| Figura 10.2. Pantalla de inicio del sitio web .....                                       | 123 |
| Figura 11.1. <i>Payback</i> escenario esperado .....                                      | 136 |
| Figura 11.2. <i>Payback</i> escenario esperado variables relevantes .....                 | 136 |
| Figura 11.3. VAN escenario esperado .....   | 137 |
| Figura 11.4. VAN escenario esperado (entradas clasificadas por efecto en la salida) ..... | 137 |
| Figura 11.5. TIR escenario esperado (valores mapeados de regresión) .....                 | 138 |
| Figura 11.6. TIR escenario esperado (entradas clasificadas por efecto en la salida) ..... | 138 |
| Figura 11.7. Costo/beneficio escenario esperado .....                                     | 139 |
| Figura 11.8. Rentabilidad vs. Escenario esperado .....                                    | 139 |

## CÉSAR AUGUSTO LASERNA PITOT

Bachiller en Ingeniería Industrial, tercio superior, con estudios de especialización en inteligencia de negocios y actualmente cursando una maestría en *marketing*. Con tres (3) años de experiencia en finanzas y más de tres (3) años en áreas de *marketing* en diversas empresas de servicios.

### FORMACIÓN

|           |   |
|-----------|---|
| 2018-2020 | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Maestría en Marketing                      |
| 2018-2020 | <b>ESIC Business &amp; Marketing School</b><br>Master en Marketing Science            |
| 2016      | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Taller de planeamiento estratégico         |
| 2016      | <b>LIFE PERÚ</b><br>Programa de liderazgo para adultos                                |
| 2015      | <b>Universidad de los Andes</b><br>Seminario en SAS Enterprise Miner                  |
| 2015      | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Especialización en Business Intelligence   |
| 2007-2013 | <b>Pontificia Universidad Católica del Perú</b><br>Bachiller en Ingeniería Industrial |

### EXPERIENCIA LABORAL

|         |  |
|---------|--|
| 11/2018 | <b>Rímac Seguros</b> – Analista Sr. de Desarrollo Comercial <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de las palancas comerciales a mediano plazo para el canal de FFVV Vida, alineadas con los retos planteados en el presupuesto de ingresos y margen comercial.</li><li>• Diseño e implementación de campañas tácticas mes a mes para el impulso de la captación de nuevos clientes.</li></ul> |
|---------|--|

- 11/2016-11/2018      **Telefónica del Perú** – Ejecutivo Asociado de Planta Postpago
- Responsable del seguimiento de la morosidad de clientes nuevos, mapeo de oportunidades de mejora en la admisión para garantizar los ingresos del negocio.
  - Coordinación con 15 diferentes jefaturas para diseño, diagnóstico, implementación y lanzamiento de campañas dirigidas a la fidelización de clientes.
- 03/2014-09/2016      **Scotiabank Perú** – Analista de Control de Gestión
- Coordinación de actividades entre el banco y el equipo consultor de EY.
  - Seguimiento mensual del desempeño del negocio alertando y explicando desvíos significativos.
  - Responsable del seguimiento por Capex y OPEX de la ejecución de iniciativas estratégicas.
  - Coordinación con 16 unidades especializadas para la elaboración del presupuesto anual de gastos operativos de aproximadamente S/ 1200 MM.

## **ÁREAS DE EXPERIENCIA Y FORMACIÓN**

### *Financial planning & analysis*

Diseño y despliegue de campañas a FFVV

### *Data crunching*

Diseño de EERR para FFVV

Uso de macros y SQL

### *Problem solving*

### *Balanced scorecard*

Pensamiento estratégico

Capacidad analítica

Creatividad e innovación

Comunicación eficaz

## CYNTHIA GUISELL LIMAYMANTA TINEO

Profesional con seis (6) años de experiencia en el área comercial del rubro financiero, generando valor en proyectos de gestión de clientes. Con objetivos claros para aplicar los conocimientos adquiridos y viendo siempre al cliente como eje principal de la empresa. Me considero una persona empática y proactiva, preparada para los retos del trabajo en equipo. Estudiante de segundo año de la Maestría de Marketing MAM18 en ESAN.

En el ámbito personal, soy hija de Teresa y Demetrio, hermana de Danny y Deysi, cuñada de Ángelo y tía de André. Me encanta viajar y alentar a mi equipo de fútbol favorito. Me gusta ir al cine, bailar y hacer deporte.

### FORMACIÓN

|           |  |
|-----------|--|
| 2018-2020 | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Maestría en Marketing   |
| 2018-2020 | <b>ESIC Business &amp; Marketing School</b><br>Master en Marketing Science   |
| 2016      | <b>Universidad Tecnológica del Perú</b><br>Curso de Desarrollo Empresarial – Neuromarketing  |
| 2014      | <b>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas</b><br>Diplomado especializado en Business Intelligence – Gestión Estratégica de la Información                   |
| 2009-2013 | <b>Universidad Nacional de Ingeniería</b><br>Bachiller en la especialidad de Ingeniería Estadística de la Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales |

### EXPERIENCIA LABORAL

|         |   |
|---------|---|
| 02/2018 | <b>Banco Internacional del Perú, Interbank</b> - Ejecutivo de Churn y Fidelización Sr. <ul style="list-style-type: none"><li>• Creación e implementación de la estrategia de retención y fidelización de clientes.</li><li>• Coordinación y trabajo en equipo con distintas áreas, como Business Analytics, Contact Center, Producto, Segmentos, TI, Marketing.</li></ul> |
|---------|---|

- Estrategia de fidelización diferenciada a clientes del segmento preferente.
- Elaboración y gestión de clientes por *journeys* de retención.
- Creación de campañas ad hoc según el motivo de fuga potencial, basadas en modelos predictivos.
- Incorporación de nuevos productos en la gestión de retención en el canal.
- Reestructuración del modelo de gestión y atención en el canal de retención basado en una visión de cliente.
- Seguimiento y control del equipo de retención (35 asesores) en el canal del *contact center*.
- Implementación e identificación de mejoras en los sistemas y procesos del canal para optimizar la experiencia del cliente interno y externo.
- Desarrollar estrategias para reducir el volumen de llamadas al equipo.
- Proceso de implementación del *journey* posretención.
- Seguimiento y control del presupuesto del equipo.

10/2015 – 01/2018

**Banco Internacional del Perú, Interbank** – Analista Comercial

- Creación del tablero de control según la nueva segmentación del cliente.
- Creación de campañas de tarjetas de crédito según el perfil del cliente, incrementando la facturación en S/ 3 MM y actividad en 2% adicional.
- Canal de Ventas Tarjetas de Crédito (TC):
  - Análisis de las ventas de TC e identificar mejoras.
  - Campañas a los clientes para incentivar la adquisición de TC.
  - Seguimiento de las ventas de TC.
  - Campañas e incentivos a la fuerza de ventas.
  - Creación del taller según el rendimiento del vendedor.
- Mejoras en la gestión de activación de la tarjeta de crédito:
  - Creación del *journey* de activación, mejorando la gestión del cliente según su perfil e incrementando el primer uso de su tarjeta.

- Identificación de las necesidades del equipo de activación, con mejoras en la contactabilidad y aceptación.
- Mejora y optimización de ofertas físicas al cliente que se atiende en el canal Tiendas.
- Seguimiento y reportería con los canales de apoyo.

03/2014 – 08/2015 **Banco Internacional del Perú, Interbank** – Analista de Información

- Elaboración de reportes para la mejora de procesos en el área y con otras áreas involucradas.
- Medición de campañas.
- Optimización y actualización de los indicadores recurrentes.
- Creación de tableros de control que permitan realizar seguimientos más continuos.

#### **OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES**

|                  |  |
|------------------|--|
| Inglés           | Nivel intermedio                                       |
| SPSS             | Manejo y dominio de software de procesamiento de datos |
| PLSQL            | Nivel avanzado   |
| Microsoft Office | Nivel avanzado   |

## MOISÉS ADOLFO NAVARRO PALACIOS

Profesional especializado en comunicación corporativa y *marketing*, con más de diez años de trayectoria liderando áreas de comunicaciones en empresas de consultoría y organizaciones sin fines de lucro, así como asesor en prensa y relaciones públicas. Amplia experiencia en gestión de proyectos e indicadores clave de rendimiento, manejo presupuestal, liderazgo de equipos multidisciplinarios y negociación con proveedores. Formación académica en comunicación social y actualmente cursando una maestría en marketing. Dominio intermedio superior del idioma inglés.

### FORMACIÓN

|           |  |
|-----------|--|
| 2018-2020 | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Maestría en Marketing                                 |
| 2018-2020 | <b>ESIC Business &amp; Marketing School</b><br>Master en Marketing Science                       |
| 2020      | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Diploma Internacional en Comunicación Corporativa     |
| 2012      | <b>Universidad de Piura</b><br>Diploma en Gestión de la Comunicación y Fundamentos de Management |
| 2007-2012 | <b>Universidad Nacional Mayor de San Marcos</b><br>Bachiller en Comunicación Social              |

### EXPERIENCIA LABORAL

|         |   |
|---------|---|
| 05/2018 | <b>Rama Comunica</b> – Gerente general <ul style="list-style-type: none"><li>• Líder de la gestión estratégica por medio del plan de negocios.</li><li>• Promoción del desarrollo de alianzas estratégicas con el objetivo de optimizar los servicios.</li><li>• Dirección del desempeño de las áreas funcionales para asegurar la rentabilidad y competitividad deseada.</li></ul> |
|---------|---|

- 02/2016 – 04/2018 **Instituto de Ingenieros de Minas del Perú** – Jefe de Comunicaciones
- Diseño y ejecución del plan de comunicación corporativa y de relacionamiento con medios de comunicación.
  - Encargado de la comunicación interna dirigida a colaboradores de la institución.
  - Establecimiento de convenios estratégicos de canje publicitario con medio de comunicación masivos y especializados para promover actividades nacionales e internacionales.
- 03/2014 – 12/2015 **Instituto de Ingenieros de Minas del Perú** – Social Media Manager
- Diseño y ejecución del plan de marketing digital de PERUMIN 32 Convención Minera «Educación y Trabajo».
  - Coordinación de las áreas de encuentros académicos y empresariales.
  - Coordinación de inscripciones y exhibición de tecnología minera y brindar soluciones a consultas generadas acerca de los servicios brindados.
- 03/2011 – 04/2012 **Cancha y Media** – Analista de Comunicación Digital
- Líder de la gestión de proyectos y la sinergia entre las plataformas digitales de los clientes.
  - Elaboración del benchmarking y monitoreo de la competencia para el desarrollo de propuestas de mejora en la agencia y hacia los clientes.
  - Optimizar y supervisar el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) de los proyectos.
  - Supervisar el plan de trabajo de los proveedores.
- 08/2010 – 01/2012 **Internet Advantage** – Redactor autónomo
- Soporte en la definición de temas vinculados al sector turismo.
  - Redacción de contenido creativo de temática turística a nivel nacional e internacional.
  - Análisis de los impactos de interacción del contenido publicado en los medios de comunicación digitales seleccionados por el cliente.
- 01/2010 – 10/2010 **Arleco Producciones** – Redactor autónomo
- Redacción de contenido creativo de temática comercial a nivel nacional.

- Elaboración de reportes mensuales sobre la presencia del cliente en medios de comunicación digitales.

## **OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES**

|           |  |
|-----------|--|
| 2020-2024 | <b>Test of English for International Communication TOEIC IP Intermedio Superior (B2)</b><br>ESAN Graduate School of Business |
| 2020      | <b>Comercio electrónico</b><br>Google Actívate   |
| 2020      | <b>Comunicación estratégica: gestión de crisis e imagen pública</b><br>Pontificia Universidad Javeriana                      |
| 2018      | <b>Marketing en Redes Sociales</b><br>Hootsuite Academy  |
| 2016      | <b>Gobierno en la Era de las Redes Sociales</b><br>OEA Campus Virtual  |
| 2011      | <b>Planificación Estratégica</b><br>Universidad Antonio Ruiz de Montoya  |
| 2011      | <b>Comunicación Interna e Imagen Corporativa</b><br>Universidad de San Martín de Porres                                      |
| 2011      | <b>Comunicación Estratégica en Medios Online</b><br>Universidad de San Martín de Porres                                      |

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>Manejo de <i>software</i> de gestión empresarial</b>       | SAP Business One                  |
| <b>Manejo de <i>software</i> de gestión de proyectos</b>      | Project                           |
| <b>Manejo de <i>software</i> de ofimática</b>                 | Word, Excel y PowerPoint          |
| <b>Manejo de <i>software</i> de edición y diseño</b>          | Photoshop, Illustrator e InDesign |
| <b>Manejo de <i>software</i> de gestión de redes sociales</b> | Hootsuite                         |

## KEVIN CÉSAR SOTO CÓRDOVA

Seis años de experiencia en investigación de mercados y *marketing*, enfocado en relevar información de la mayor calidad y precisión que sirva como guía en los proyectos de clientes pertenecientes a diversos sectores. Especializado en la recolección de *insights* y entendimiento del consumidor.

### FORMACIÓN

|           |  |
|-----------|--|
| 2018-2020 | <b>ESAN Graduate School of Business</b><br>Maestría en Marketing                       |
| 2019-2020 | <b>ESIC Business &amp; Marketing School</b><br>Master en Marketing Science             |
| 2008-2013 | <b>Universidad de San Martín de Porres</b><br>Bachiller en Ciencias de la Comunicación |

### EXPERIENCIA LABORAL

|                   |   |
|-------------------|---|
| 02/2018           | <b>Independiente</b> – Consultor externo <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de instrumentos de investigación de mercados.</li><li>• Realización de etnografías, moderación de entrevistas a profundidad, <i>focus groups</i> y sesiones de cocreación.</li><li>• Diseño de propuestas de proyectos de investigación e implementación de flujograma de trabajo para proveedores.</li><li>• Supervisión de campo cuantitativo y cualitativo tradicional y online.</li><li>• Análisis y presentación de resultados a agencia y clientes.</li></ul>   |
| 04/2018 – 10/2018 | <b>FCB Mayo</b> – Jefe de Research y Planeamiento <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación y supervisión del área de investigación de la agencia.</li><li>• Diseño de instrumentos de investigación según portafolio.</li><li>• Manejo del presupuesto del área y generación de ventas y propuestas tanto para investigación como para agencia digital.</li><li>• Manejo y supervisión de proveedores externos del área.</li><li>• Estudio autofinanciado de satisfacción de clientes en cuanto a producto final entregado (campañas publicitarias, informes de investigación, <i>grade marketing</i>).</li></ul> |

08/2014 – 01/2018 **Ipsos Perú** – Analista de Investigación

- Diseño de instrumentos de investigación de mercados.
- Supervisión de proyectos de investigación en cuanto a lineamientos de la propuesta vendida al cliente.
- Revisión de resultados, análisis y elaboración de informes ad hoc y sistemáticos de los estudios a cargo.

## **OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES**

|                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| Inglés            | Avanzado            |
| Francés           | Avanzado            |
| Adobe Illustrator | Avanzado            |
| Adobe Premiere    | Avanzado            |
| Pro Tools         | Avanzado            |
| SPSS              | Intermedio          |
| Microsoft Office  | Intermedio-Avanzado |

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Marketing

Título de la tesis: Plan de negocio: «Optimus: plataforma digital dedicada a la recomendación y gestión de recolocación de servicios de telefonía móvil pospago»

Autores: Laserna Pitot, César Augusto  
Limaymanta Tineo, Cynthia Guisell  
Navarro Palacios, Moisés Adolfo  
Soto Córdova, Kevin César

### Resumen:

Tomando conocimiento de que, en el ámbito de Lima Metropolitana, los clientes de telefonía móvil pospago no hacen uso de todos los beneficios adquiridos mediante contrato con las empresas operadoras, además de que se ven envueltos en gestiones complejas para realizar solicitudes de recolocación —migración o portabilidad—, se identificó una oportunidad para implementar la plataforma digital *business to consumer* (B2C) denominada Optimus, que permita evaluar sus necesidades, comparar la oferta comercial existente, recomendar la mejor opción de plan y gestionar su recolocación.

Para tal efecto, se planteó como objetivo principal determinar la factibilidad económica y técnica de Optimus, considerando dos fases estratégicas de desarrollo: la primera, de penetración (primer, segundo y tercer año), con el objetivo de incrementar la cuota de mercado; y la segunda, de posicionamiento basado en liderazgo de costos (cuarto y quinto año), que permitirá alcanzar la rentabilidad proyectada dentro de un periodo de cinco (5) años.

Por lo tanto, para identificar las potencialidades técnicas del modelo, se efectuó una investigación cuantitativa y cualitativa que permitió conocer el perfil del consumidor y la situación actual del mercado de telecomunicaciones, así como el atractivo y desarrollo comercial y operativo efectivo del canal digital.

Según los resultados de la investigación, el 43% de las personas que conforman el mercado potencial (501 505) estarían dispuestas a pagar por los servicios de Optimus, con un ticket máximo de S/80,00. Asimismo, al ser un negocio nuevo, se considera una postura conservadora en la frecuencia de consumo de una (1) vez al año.

En la misma línea, con los datos recolectados y la información revisada, se evaluó la viabilidad económica tomando en cuenta los escenarios pesimista, esperado y optimista, circunscritos a las variables de ingresos (precio, cantidad y volumen) y a diversos costos, en especial el de autorización de representatividad legal (carta poder), que genera gran impacto en el costo de ventas.

Luego de las evaluaciones y análisis realizados se concluye que el modelo de negocio es técnica y económicamente viable, sustentado con un VAN de S/ 111 654 y una TIR de 20,5%, superando los valores esperados por los accionistas (+8,2 pp) con un periodo de recuperación de 41 meses. Sin embargo, es crítico que el responsable de la gestión financiera defina las políticas e indicadores para llevar un control de gestión exhaustivo sobre los costos, gastos e inversiones en diferentes proyecciones de escenarios para asegurar el éxito del negocio.

Finalmente, se proyecta lanzar el modelo de negocio en el mes de octubre de 2020 (Q4 2020) para aprovechar la estacionalidad de la campaña navideña y reducir el impacto político, económico y social que generará las Elecciones Generales del Perú en el mes de abril de 2021 (Q2 2021).

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis plantea el plan de negocios para el desarrollo de una plataforma digital que evalúe las necesidades de los usuarios del servicio de telefonía móvil pospago, de modo que puedan realizar una comparación de toda la oferta disponible en el mercado, gestionar su cambio al plan que se adapte a sus necesidades y generar ahorros en sus finanzas personales.

De acuerdo con lo señalado, a partir de un primer análisis basado en la observación del comportamiento del consumidor, se identificó que los usuarios de telefonía móvil pospago no hacen uso de todos los beneficios adquiridos a través de la empresa operadora. Asimismo, se ven envueltos en gestiones complicadas para buscar una mejor opción y realizar un cambio, ya sea por migración o por portabilidad.

Por ello, la motivación de este plan se basa en el desarrollo de un modelo de negocio orientado al enfoque *business to consumer* (B2C)<sup>1</sup>, para llevar a cabo una evaluación de las necesidades de los usuarios de telefonía móvil pospago, comparar la oferta comercial brindada por las empresas operadoras e identificar cuál es el plan móvil pospago disponible en el mercado que mejor se adapte al cliente, gestionando la recolocación de este a la oferta sugerida.

### **1.1. Antecedentes**

La Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (Erestel), publicada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), identificó que durante el año 2018 «más de nueve millones de hogares contaron con acceso a telefonía móvil a nivel nacional. De esta cifra, el 97,2% se encontraba en Lima Metropolitana, y de este grupo, el 53,3% contó con planes de telefonía móvil pospago» (Osiptel, 2019).

Complementando lo señalado, el estudio Caracterización de la Demanda de los Servicios de Telecomunicaciones, publicado por el Osiptel, señaló lo siguiente:

«El uso del servicio de internet a través del teléfono móvil durante 2018 mantuvo una tendencia creciente que guarda relación con la oportunidad de acceder a tarifas más económicas, incremento en frecuencia de uso diario y mejoras en los beneficios de su

---

<sup>1</sup> Consiste en la estrategia corporativa comercial desarrollada con el objetivo de llegar al cliente y/o consumidor final (Somalo, 2017).

plan —mayor cantidad de megas contratados y velocidad de navegación rápida—» (Osiptel, 2019).

Por su parte, el estudio Perfil del Celunauta 2017, de Ipsos Perú, señaló que «durante el año 2017 existieron 15,1 millones de celunautas<sup>2</sup> a nivel nacional, de los cuales el 81% están comprendidos por usuarios de 12 a 70 años que habitan en el Perú urbano» (Ipsos Perú, 2017).

Entre los principales usos destacan tomar fotos, usar redes sociales, buscar información y grabar videos. Es importante señalar que las actividades antes mencionadas están sujetas a la oferta disponible de las operadoras que brinden una mayor cantidad de megas para navegar.

Sin embargo, Punku, el portal de información de las telecomunicaciones del Osiptel, indicó que «del total de líneas móviles portadas durante el año 2019 (8 652 487) el 32% corresponden a las líneas pospago efectuadas a corto y mediano plazo debido a la búsqueda de mejores características del plan, tarifas más económicas y mal servicio de atención al cliente» (Osiptel, 2020).

Adicionalmente, el documento de trabajo Incidencia de Sesgos Conductuales en los Consumidores del Servicio de Internet Móvil en el Celular, elaborado por Castillo y Chahuara (2019), señaló que el mercado de telefonía móvil debe tener en cuenta la incidencia de sesgos conductuales en las decisiones de los consumidores:

«La difusión y procesos de contratación de las ofertas comerciales deberían evitar una avalancha de información de cara a los usuarios. El uso de términos complejos y la implementación de guías de apoyo, [...] de forma sencilla o simplificada tienen el potencial de evitar confusión y restricciones en el consumo de los abonados que limiten sus posibilidades de mejora en la contratación del servicio» (Castillo & Chahuara, 2019, p. 24).

Finalmente, se concluye que es importante precisar que los sesgos conductuales ayudan a que los clientes de telefonía móvil tomen atajos en sus decisiones, busquen realizar un menor esfuerzo, sean influenciados por la forma en que la información es presentada o se limiten a elegir lo mismo que sus familiares o amigos.

Por lo tanto, los puntos antes mencionados fueron decisivos para desarrollar el presente plan de negocio.

---

<sup>2</sup> El término «celunauta» define a hombres y mujeres peruanos que poseen y usan un celular para realizar llamadas y mandar mensajes de texto (SMS). El concepto fue acuñado por Ipsos Perú (2017).

## **1.2. Formulación del problema**

Es posible evidenciar que los beneficios ofrecidos por las empresas operadoras a través de los planes de telefonía móvil pospago cuentan con mucho potencial. Sin embargo, durante el año 2019, cerca del 30% de sus clientes —a través del proceso de portabilidad— buscaron mejorar las características de su plan, contar con un mejor servicio de atención al cliente y reducir el monto que pagan mensualmente (Osiptel, 2019).

Para lograr tal objetivo, es indispensable contar con un servicio que integre la tecnología y el conocimiento del comportamiento del consumidor, de manera que, por medio de una plataforma de fácil acceso, ágil y capaz de promover la eficiencia en el consumo de paquetes de datos, el cliente pospago pueda obtener los beneficios que realmente necesita y a bajo precio.

Por tales razones, se requiere evaluar la viabilidad del modelo de negocio Optimus en el mercado de telefonía móvil pospago. Si bien la oferta disponible es amplia y variada, deberán analizarse al detalle las condiciones ofrecidas por las principales empresas operadoras en el Perú.

## **1.3. Justificación**

El crecimiento y la dinámica del sector de las telecomunicaciones, específicamente en cuanto a servicios de telefonía móvil, han creado una gran oportunidad de negocios de cara al cliente final o al usuario del servicio, quien hoy está pagando por más de lo que necesita.

En la actualidad, uno de los sectores más dinámicos de la economía peruana es el de las telecomunicaciones, que representa el 4,8% del PBI nacional. Esta dinámica y la intensa competencia han permitido que, a 2017, el 97,6% de los hogares cuente con telefonía móvil y el 75,4% con acceso a internet, ya sea móvil o fijo. Estos datos reflejan la creciente necesidad de acceso a internet en las personas en el ámbito nacional (Osiptel, 2018).

En la misma línea, cuatro (4) de las empresas más grandes del sector, Movistar, Claro, Entel y Bitel, han desarrollado una oferta comercial agresiva que incluye inversión en redes 3G y 4G/LTE, la masificación de los terminales, la llegada de teléfonos inteligentes, planes pospago con datos para navegación que van desde los 3 GB hasta internet ilimitado, junto con descuentos del 50% o un bono que duplica los datos incluidos en el plan hasta por doce meses por acciones de portabilidad (Ochoa, 2019).

Asimismo, durante el año 2019, el Osiptel señaló que se ha reemplazado el consumo de voz por el uso de los datos móviles. Hoy en día, los datos son el principal servicio que buscan los clientes, por la ubicuidad de la conexión. Esto refleja que el usuario de telefonía móvil

desea navegar en redes sociales, acceder a internet y descargar aplicativos, además de otros usos más para los teléfonos inteligentes (RPP Noticias, 2019).

Este dinamismo ha sido impulsado por ciertas acciones tomadas por el órgano regulador Osiptel, como la reducción del cargo de interconexión o valor del cargo de terminación móvil, o el impulso de la portabilidad numérica, que, desde su relanzamiento, acumula más de nueve (9) millones de transacciones de portabilidad. Esta participación del organismo regulador demuestra el interés nacional por mejorar los beneficios que reciben los consumidores.

Sin embargo, tales acciones han llevado a las cuatro (4) empresas más grandes a una guerra de precios por la cuota de mercado, basada en qué empresa es la que da más beneficios al cliente. Como contraparte, este incremento de los beneficios trajo aumento de los precios masivo para los clientes.

En este sentido, el Osiptel indicó que estos cambios no están en línea con las expectativas y necesidades de muchos clientes, quienes han manifestado su disconformidad a través de redes sociales. Esto sería un indicativo de que hoy la amplia base de clientes está pagando por un servicio móvil que supera sus necesidades (Mendoza, Negocios, 2019).

En la misma línea, el Osiptel señala que la inversión promedio por usuario (Arpu) en telefonía móvil durante 2017 fue de S/ 18,80 versus los S/ 20,60 registrados durante 2016 (Mendoza, 2018).

Esto revela una tendencia de «autorregulación incipiente» por parte de los clientes, que buscan —sin asesoría especializada— contratar planes de menor cargo mensual, dado que las operadoras ofrecen planes con las mismas o mejores características a cambio de menores inversiones.

Para solucionar esta necesidad de asesoramiento para elegir el plan que mejor se adapte a las necesidades de cada cliente, el Osiptel lanzó su portal Comparatel, que sustenta la necesidad de los consumidores del servicio móvil de hacer un uso eficiente de su dinero (VÍA Televisión, 2019).

Cabe destacar que Comparatel fue lanzado con la finalidad de asistir a los consumidores que desean contratar o cambiar su servicio móvil. En él se encuentra toda la oferta comercial de las diferentes operadoras vigentes al momento de la búsqueda, así como la información categorizada por producto.

Sin embargo, tiene limitaciones importantes, como el tiempo de carga (UX) de la página (aproximadamente 10 segundos) y, a pesar de que el UI de la página es sencillo, es difícil

hallar información al alcance de la mano (manual o tutorial de uso), sobre todo si se es un usuario nuevo. En conclusión, esta página solo es de índole informativa, pues no hace otra gestión adicional —como cambio de plan o portabilidad— que sea de ayuda para el usuario.

Con la finalidad de brindar una solución a esta necesidad de los consumidores de servicios móviles, se propone crear una empresa que se encargue de evaluar lo que requiere de cada cliente, asesorarlo, brindarle la mejor oferta y realizar las gestiones que se precisen para que goce de un servicio que se adapte a sus necesidades.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo general***

Determinar la viabilidad económica para desarrollar una plataforma dedicada a la recomendación de servicios móviles pospago, así como la recolocación de clientes recurrentes en los distintos proveedores del servicio.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

El objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar el diseño de una investigación de mercado y realizar el trabajo de recolección de información, para revelar *insights* del comportamiento del consumidor y dimensionar el tamaño de la demanda, para el desarrollo del plan de negocios.
- Elaborar el plan estratégico luego de analizar las condiciones en las que se desarrollaría el plan de negocios, considerando la coyuntura vigente para el sector de telecomunicaciones en el Perú y propuestas similares de otros países, como Estados Unidos y Canadá.
- Diseñar un plan de *marketing* cuya mezcla articule las dimensiones de precio, canal, promoción y producto adaptados a las expectativas reales esperadas por los clientes, de modo que se alcancen así las metas de ventas.
- Diseñar un plan operativo y logístico que permita cumplir con los niveles de servicio esperados por los clientes, que cumplan con sus expectativas, manteniendo los costos de operación en un punto razonable.
- Diseñar un plan tecnológico dotando al modelo de negocios de la infraestructura, equipamiento, *software*, metodología y conocimiento que dé soporte a las actividades estratégicas, tácticas y operativas del negocio.
- Diseñar un plan de capital humano y estructura organizacional de la empresa. Para ello, se definirá la estructura funcional de la organización, los roles clave y perfiles

para estos roles, y, por último, el *headcount* que se requiere para desarrollar el negocio.

## **1.5. Alcances y limitaciones**

Cabe destacar que el desarrollo del objetivo general y de los objetivos específicos circunscribe sus alcances y limitaciones a los siguientes parámetros:

### **1.5.1. Alcances**

Clientes de las empresas de telecomunicaciones con un plan pospago contratado (51% de clientes) residentes de Lima Metropolitana del NSE B1, B2 y C1 y cuyo rango de edad se ubica entre 18 y 35 años; es decir, pertenecientes a la PEA y, por lo tanto, preocupados por el mejor uso de sus recursos. Asimismo, que no se encuentren sujetos a contratos de plazo forzoso por haber adquirido un equipo de una empresa de telecomunicaciones y que, como clientes, no consumen todos los beneficios del plan que tienen contratado.

Finalmente, cabe destacar que el plan de negocios se desarrollará con un horizonte temporal de cinco (5) años iniciando su lanzamiento en el mes de octubre de 2020 (Q4 2020) para aprovechar la estacionalidad de la campaña navideña.

### **1.5.2. Limitaciones**

- Para el desarrollo del plan estratégico no se considera un análisis de las capacidades internas, porque la empresa no existe en la actualidad.
- El plan financiero no considera fuentes de financiamiento privado (banca privada), por ser un negocio que no existe.
- El plan de recursos humanos requiere que los empleados cuenten con un comportamiento digital e innovador, y que estén dispuestos a adaptar sus funciones a un entorno cambiante en los aspectos tecnológico, regulatorio y legal.
- Exigencias regulatorias y legales que limitan la autonomía para definir el proceso operativo.
- Finalmente, el plan no considera los efectos causados por pandemias, tales como la del COVID-19, dado que los procesos de planeamiento y planificación de largo plazo se realizaron de forma previa a la declaración del estado de emergencia (16 de marzo de 2020).

## **1.6. Conclusiones**

El presente capítulo concluye que, desde el año 2017, el crecimiento del sector de telecomunicaciones ha sido beneficioso para el PBI nacional y los peruanos. Esto último se traduce en más de nueve (9) millones de hogares peruanos que cuentan con acceso al servicio

de telefonía móvil, de los cuales más del 97% se encuentra en Lima Metropolitana y más del 53% cuenta con planes de telefonía móvil pospago.

Sin embargo, pese al desarrollo generado por el sector, a escala nacional, cerca del 30% del total de las líneas móviles portadas durante 2019 corresponden a planes pospago. Esto se debe a que los titulares del servicio desean adquirir mejores beneficios, tarifas más económicas y un mejor servicio de atención al cliente.

Adicionalmente, esta necesidad de cambio también se refuerza con el tipo de beneficios que ofrecen las empresas operadoras a través de sus planes pospago, ya que no están en línea con las expectativas y necesidades de sus clientes. Básicamente se está pagando por un servicio móvil que supera sus necesidades.

Por ello, la presente investigación se basará en dos (2) fases que: la primera, aplicando una estrategia de penetración, con el objetivo de incrementar la cuota de mercado y la segunda, posicionamiento en liderazgo de costos. Cabe destacar que el modelo de negocio Optimus se lanzará el mes de octubre de 2020 (Q4 2020) para aprovechar la estacionalidad de la campaña navideña.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan los conceptos más relevantes para tener en cuenta a lo largo del desarrollo de la propuesta y las estrategias que se deben emplear en el plan de negocios. Se describen, además, conceptos como comercio electrónico y creación de valor, sitios web de comparación, pasarela de pagos, fuente de tráfico y servicio de telefonía.

### 2.1. Marco conceptual

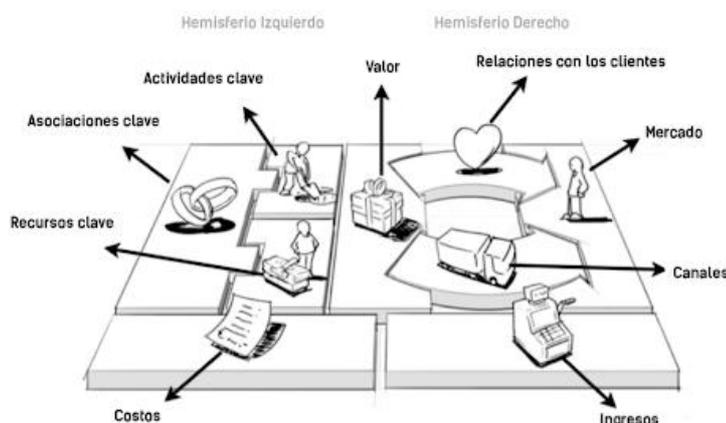
#### 2.1.1. Modelo de negocio Canvas

Esta herramienta nos explica de manera gráfica cómo diseñar un modelo de negocio. En palabras del mismo autor: «La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica» (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15).

La figura 2.1. muestra cómo funciona este modelo. En resumen, para el proceso externo (a la derecha del lienzo) se elabora una propuesta de valor única en el mercado, la cual es colocada en el centro del lienzo. Esta propuesta se entrega a los clientes, con los que se establece una relación a través de canales que pueden ser *online* u *offline*.

El proceso interno (a la izquierda en el lienzo) tiene los recursos clave y actividades, es decir, lo que de forma obligatoria se debe hacer y lo que es crítico en tu modelo de negocio, y los socios clave con los cuales vas a trabajar. Por último, y no menos importante que los elementos anteriormente mencionados, está la estructura de costos y las líneas de ingresos del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15).

**Figura 2.1. Diagrama modelo de negocios Canvas**



Fuente: Osterwalder & Pigneur, *Generación de modelos de negocio*, 2011

### **2.1.2. *Product market fit***

*Product market fit* es el proceso de ajustar el producto al mercado para así evaluar la rentabilidad de la empresa y saber si este cumple con las necesidades de los potenciales clientes.

Este proceso se corrobora cuando, en la etapa de validación, se comprueba que se ha localizado a un grupo de potenciales clientes que reaccionan de manera positiva al servicio o producto. Asimismo, se basa en tres (3) conceptos fundamentales: un cliente dispuesto a pagar, que el costo del servicio final sea menor de lo que se recibirá por él y un mercado receptivo a la idea de negocio, lo que asegurará la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Cabe destacar que el *product market fit* busca primero alcanzar un segmento de mercado objetivo, estimando el potencial al que puede llegar el plan de negocios. Para lograrlo, tiene un conjunto de *test* o pruebas con lo que valora si se puede pasar a otra etapa (de crecimiento empresarial).

Es fundamental conseguir el *product market fit* para generar el plan de negocios, ya que sin él no se podrá hacer realidad, pues requiere de mayor esfuerzo y trabajo. Hay que considerar que, una vez logrado el objetivo, este no puede ser olvidado ni se le debe dejarse de brindar atención, ya que es un valor que siempre debe ser actualizado y observado, ya que las necesidades, modas y tendencias de la población cambian cada día.

### **2.1.3. *Comercio electrónico***

De acuerdo con la definición propuesta por Somalo, «el comercio electrónico (CE) significa el traslado de transacciones normales, comerciales, gubernamentales o personales a medios computarizados, vía redes de telecomunicaciones, incluyendo una gran variedad de actividades» (Somalo, 2017, p. 32).

Complementando lo señalado, Turbam señala que el CE es un modelo de negocio

«en el que las transacciones se realizan a través de redes electrónicas, principalmente internet. Incluye el proceso de compra y venta electrónica de bienes, servicios e información. Sin embargo, este modelo no se trata solo de comprar y vender: también se trata de innovar electrónicamente, comunicar, colaborar, descubrir nueva información, así como impulsar el aprendizaje electrónico, el servicio al cliente electrónico, el buen gobierno electrónico, redes sociales, resolución de problemas y mucho más» (Turban *et al.*, 2018, p. 7).

Por ello, según el ejecutor, se pueden clasificar las modalidades existentes en el mercado de la siguiente forma:

- *Business to consumer* (B2C). Las empresas venden de forma directa al consumidor.
- *Business to business* (B2B). Las empresas venden a otras empresas.
- *Consumer to consumer* (C2C). Venta entre particulares.
- *Business to business to consumer* (B2B2C). Las empresas venden a otras empresas para llegar finalmente al consumidor.
- *Peer to peer* (P2P). Los usuarios comparten productos o servicios de un modo profesional o para ahorrar costos.
- *Business to employees* (B2E). Las empresas venden a sus empleados.
- *Government to citizens* (G2C). Las entidades públicas brindan servicios a los ciudadanos.
- *Government to business* (G2B). Las entidades públicas brindan servicios a las empresas.

Adicionalmente, según la función del modelo de negocio, se puede clasificar así:

- *Retailers*. Tiendas que operan bajo el modelo tradicional; es decir, compran a fabricantes para revender más caro a los consumidores.
- *Bricks and clicks*. Negocios minoristas tradicionales que incorporan una tienda *online* en su oferta.
- *Marketplaces*. Espacios de venta virtual donde cualquiera puede poner a la venta su oferta. Asimismo, genera la infraestructura y las reglas necesarias que dotan de garantías al comprador.
- *Sharing economy* o P2P. Particulares que comparten con otro particular sus recursos ociosos.
- Comparadores. Aglutinan las ofertas de todos los que venden un determinado recurso *online* y ofrecen al consumidor una comparativa de ellas, así como un *link* donde realizar la compra.
- Afiliados. Recomiendan o venden activamente productos o servicios de otras tiendas *online*, y reciben un pago por los resultados que son capaces de generar para el comercio virtual.

Finalmente, según las estrategias que apalancan las ventas en el comercio electrónico, se tienen los siguientes:

- Venta impulsiva. Empleo de elementos visuales y oportunidades de navegación sin ser intrusivos, para impulsar la compra de productos y servicios no previstos.

- *Upgrading*. Conseguir que el cliente adquiriera un producto o servicio superior al previsto inicialmente o sustitutivo de mayor valor.
- *Cross-selling*. Aprovechar la compra de un producto para vender otros complementarios.

El modelo de negocio planteado está enfocado en el B2C, asociado a un modelo de negocio de comercio directo, gracias a que internet permite facilitar aún más la venta por parte del negocio sin la presencia de intermediarios entre el productor y el cliente.

La principal ventaja de este modelo es que permitirá a los clientes conseguir precios más económicos con la ayuda del motor de comparación. Asimismo, se podrá aprovechar el momento de la compra y ofrecer al cliente distintos tipos de ofertas, como *upgrades* (migración hacia un mejor plan) y *cross-selling* (ofrecer un servicio complementario), que agreguen valor al servicio.

#### **2.1.4. Creación de valor en el comercio electrónico**

Amit y Zott señalan que es el «valor total creado en las transacciones comerciales electrónicas, independientemente si es la empresa, el cliente o cualquier otro participante quien se apropie de dicho beneficio» (Amit & Zott, 2001, p. 505). Asimismo, para dinamizar este proceso se identifican cuatro (4) impulsores que, anclados a la gestión estratégica corporativa, optimizan la creación del valor a lo largo del proceso del comercio electrónico:

- Eficiencia. Este impulso se basa en el costo de búsqueda, rango de selección, simetría de la información, simplicidad, economía a escala y velocidad.
- Complementariedad. Este impulso surge de la oportunidad de contar con una variedad de productos o servicios juntos en un mismo sitio, en lugar de estar separados.
- Novedad. El impulso de la innovación se encuentra en la modificación de las estructuras transaccionales, en las que priman conceptos como la desintermediación o los *reverse markets*.
- Retención. El impulso potencial que pueda generar un negocio electrónico está directamente ligado a la intención del cliente de realizar compras sucesivas. Asimismo, es clave que los socios estratégicos deseen mantener o mejorar la relación con el comercio electrónico en todo momento, procurando especial cuidado del costo de cambio y de las externalidades de la red.

Nos encontramos en una era en que el cliente tiene todo a su disposición, en la cual se debe asegurar una experiencia de compra única; por ello, es importante que el plan de

negocios esté soportado por estos ejes y se garantice la continuidad del proyecto y la experiencia del cliente.

#### **2.1.5. Sitios web de comparación**

El rápido avance del comercio electrónico ha incentivado la aparición de los servicios de comparación de precios. Tan (2003) los define como «sitios web que actúan como agentes para consolidar grandes cantidades de información del producto o servicio incorporando herramientas tecnológicas en la búsqueda de bases de datos e identificar las diversas opciones de precios que existen en el mercado» (p. 1949).

Los motores de comparación de compra recolectan información de un producto o servicio, incluido el precio, de los comercios participantes, para después mostrar la información recogida en una sola página de resultados, en respuesta a la búsqueda de un potencial comprador.

De esta manera, pueden comparar en una sola página los precios de cada producto o servicio, evaluar diferentes opciones y el servicio, y elegir la que ofrece lo que mejor se adapte a sus deseos.

El propósito de estos servicios para el plan de negocios es facilitar la toma de decisiones de los consumidores, al centrarse en dos (2) aspectos vitales en dicho proceso: la selección y clasificación, que busca modelar la adquisición de información del producto o servicio por medio de un cuadro comparativo ordenado según precio, y los resultados de la decisión, basados en la satisfacción de necesidades, así como en la efectividad y rendimiento de la búsqueda (tiempo y calidad de consideración).

#### **2.1.6. Pasarela de pago**

Maldonado (2017) señala que la pasarela de pago se define como un «servicio de intercambio de información sensible cifrada entre el comprador, el vendedor y los bancos intervinientes en la operación» (p. 47).

Cabe destacar que dicho proceso no demanda un contacto directo o personal con el cliente. Además, el elemento más solicitado para realizar el tipo de pago es la tarjeta de crédito o débito o, en su defecto, los micropagos.

Actualmente, el mercado peruano cuenta con dos (2) aplicaciones disponibles de pasarela de pagos:

- Izipay. Empresa peruana que ofrece productos (POS) y acepta todas las marcas de tarjeta en un solo equipo.

- Culqi. Empresa peruana que brinda servicios de integración de pagos en línea con cualquier medio de pago de forma rápida y segura.

Para el plan de negocios es importante definir la pasarela de pagos que se empleará, ya que de ello depende la experiencia final de compra del cliente. El objetivo principal es brindar distintas opciones para transmitir confianza, claridad y simplicidad, además de asegurar que la información que ingrese el cliente esté a salvo.

### **2.1.7. Estrategias de empuje (*push*) y de atracción (*pull*)**

Kotler y Keller (2016) destacan que «definir una estrategia adecuada para impulsar el servicio a través del o los canales tiene por objetivo lograr que los compradores potenciales se conviertan en clientes rentables, además de no solo atender al mercado, sino también crear nuevas oportunidades de negocio» (p. 494).

Sobre la base de lo señalado, se pueden definir dos (2) estrategias claves que ayudarán en la toma de decisiones para maximizar el valor del negocio:

La estrategia de empuje (*push*), que utiliza la fuerza de ventas, el dinero destinado a la promoción comercial u otros medios del fabricante para inducir a los intermediarios a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales.

Esta estrategia es especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca de una categoría, cuando la elección de la marca se hace en el punto de venta, cuando el producto es comprado por impulso y cuando se comprenden bien sus beneficios.

Por otro lado, en la estrategia de atracción (*pull*) el fabricante utiliza la publicidad, promoción y otras formas de comunicación para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los intermediarios, de manera que estos se vean inducidos a realizar pedidos.

La estrategia de atracción es particularmente apropiada cuando la lealtad hacia la marca es fuerte y existe un alto nivel de involucramiento en la categoría, cuando los clientes son capaces de percibir las diferencias entre marcas y cuando los consumidores eligen antes de desplazarse al punto de venta.

Para el desarrollo del presente plan de negocios, se buscará adaptar dichas estrategias a los enfoques de tráfico *inbound marketing* y *outbound marketing*. Dicho trabajo contribuirá al impulso del incremento en la frecuencia de visitas al modelo de negocio Optimus, que ayuda a mejorar la toma de decisiones en la gestión de cambio o la recolocación hacia un plan de telefonía móvil pospago que se adapte a sus requerimientos.

### **2.1.8. Fuentes de tráfico: *inbound marketing* y *outbound marketing***

Somalo (2017) señala que la mejor estrategia empleada para llegar hasta el público objetivo del comercio electrónico se apoya en

«acciones tipo *pull*, conocidas también como *inbound marketing*, donde el usuario es el que llega a la marca por sus propios medios y tras una búsqueda consistente; y en acciones tipo *push*, también denominadas *outbound marketing*, donde las marcas son las que buscan llegar a los usuarios por medio de impactos publicitarios» (p. 486).

Es importante señalar que Hubspot (2019) destaca que la metodología aplicada en el *inbound marketing* tiene como base

«atraer, interactuar y deleitar al usuario con información de calidad y personalizada que genere valor a sus necesidades, además de incrementar la confianza, credibilidad y motivación hacia la marca y/o producto a lo largo de cada una de las etapas del recorrido de compra (Hubspot, 2019).

Entre las principales acciones de *inbound marketing* se pueden señalar las siguientes:

- *Search engine optimization* (SEO). Busca la optimización del sitio web para que los motores de búsqueda lo indexen de forma rápida y en las mejores posiciones posibles.
- *Marketing* de contenidos. Apoyado en el SEO, esta acción se basa en la generación de contenido estratégico enfocado en la temática comercial que se desea posicionar en el consumidor.
- *Social media*. Empleo de las redes sociales como la unión y relación entre potenciales y actuales clientes en tiempo real.

Por su parte, la metodología aplicada en el *outbound marketing* está centrada solo en información comercial de la marca y/o producto. Es decir, no busca generar valor en el usuario, sino solo captar su atención de manera invasiva e impersonal.

Entre las principales acciones de *outbound marketing* se encuentran las mencionadas a continuación:

- *Search engine marketing* (SEM). Emplea una inversión determinada para mostrar anuncios en la red de búsqueda o *display* en función de las palabras claves que emplean los usuarios.
- *Digital advertising*. Se vale de acciones publicitarias gráficas basadas en *banners* estáticos o dinámicos, patrocinios e integraciones en sitios web.
- *Social ads*. De acuerdo con las oportunidades publicitarias ofrecidas por las redes sociales, por medio de microsegmentación, viralidad, ahorro y agilidad.

- Afiliación. Relación entre proveedores anunciantes que ofrecen promover el negocio de los anunciantes a través de plataformas de pago.

Para el desarrollo del presente plan de negocios es importante aplicar un equilibrio en la ejecución de las estrategias de *inbound marketing* y *outbound marketing* para impulsar el conocimiento y el empleo de los servicios del modelo de negocio Optimus.

Asimismo, el objetivo principal será generar un flujo de tráfico creciente al sitio web del modelo de negocio Optimus, por medio de la generación de contenido de calidad y valor, para que se genere confianza, credibilidad y motivación de uso del servicio. Por otro lado, se busca aprovechar los espacios en los que incursione cotidianamente el público objetivo y brindarle información comercial.

### **2.1.9. Posicionamiento**

Ries y Trout (1991) definen este concepto como «el proceso para colocar la propuesta de valor de un producto o servicio en una posición ventajosa en la mente del comprador y/o consumidor, no solo considerando las fortalezas y debilidades, sino también a los esfuerzos de la competencia directa» (Ries & Trout, 1991, p. 1).

Cabe destacar que la efectividad de este proceso está directamente relacionada con la simplicidad y precisión del mensaje que se desea transmitir —superando incluso el presupuesto destinado a las acciones publicitarias—. Este siempre debe estar enfocado en las necesidades y expectativas del público objetivo.

Actualmente, las empresas —sin importar la categoría en la cual se desarrollen— compiten en un mercado altamente «sobrecomunicado». Por ello, en el «juego del posicionamiento» se requiere entender cómo las palabras afectan la mente del público objetivo y tener una perspectiva global.

### **2.1.10. Plataforma digital**

Según el Observatorio ADEI y Google, las plataformas digitales son entidades que actúan como agentes intermediarios en mercados bilaterales o de varios lados, lo que permite que múltiples demandantes y oferentes se pongan en contacto entre sí (Observatorio ADEI & Google, 2018).

Es importante señalar que no existe una definición única ni estándar para categorizar las plataformas. Sin embargo, hay características básicas que son comunes a ellas, como las economías en red —presencia de oferentes y/o demandantes únicos incrementa el atractivo para incorporar nuevos usuarios—, la no neutralidad de la estructura de precios —sistema de precios que motive una escala mínima eficiente entre oferentes y demandantes—, la

flexibilidad —no es necesario invertir en activos físicos para ofrecer los servicios—, la capacidad de valoración o de evaluación por parte del usuario —funciona como un elemento de disciplina de la oferta— y mayor capacidad de elección —pone al alcance del demandante nuevos o mejores versiones de productos y servicios—.

Por otro lado, las plataformas digitales elevan el bienestar de los consumidores al reducir los costos de adquisición de bienes y servicios, otorgar mayor capacidad de elección, valoración o evaluación por parte del usuario y ahorrarle tiempo en el proceso de compra, así como generar una fuente de ingresos complementarios.

Para el desarrollo del presente plan de negocios, se adoptará para el sitio web del modelo de negocio Optimus un motor de comparación de la oferta existente en el mercado de telefonía móvil pospago. Cabe destacar que este sistema se complementará con la característica básica de «capacidad de valorización o de evaluación por parte del usuario» propia de las plataformas digitales, para generar con ello un sitio web cuya escalabilidad permita mejorar la variedad y calidad de servicios ofrecidos por el negocio.

#### ***2.1.11. Organismo regulador***

Según la normativa del Congreso de la República del Perú (2000), los organismos reguladores son entidades públicas descentralizados adscritas a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), con personería de derecho público interno y autonomía administrativa, funcional técnica, económica y financiera.

Dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, los organismos reguladores desarrollan las siguientes principales funciones:

- **Función supervisora.** Comprende la facultad de verificar el cumplimiento de las obligaciones legales, contractuales o técnicas por parte de las entidades o actividades supervisadas, así como la facultad de verificar el cumplimiento de cualquier mandato o resolución emitida por el Organismo Regulador o de cualquier otra obligación que se encuentre a cargo de la entidad o actividad supervisada.
- **Función reguladora.** Comprende la facultad de fijar las tarifas de los servicios bajo su ámbito.
- **Función normativa.** Comprende la facultad exclusiva de dictar, en el ámbito y en materia de sus respectivas competencias, los reglamentos, normas de carácter general y mandatos u otras normas de carácter particular referidas a intereses, obligaciones o derechos de las entidades o actividades supervisadas o de sus usuarios.

- Función fiscalizadora y sancionadora. Comprende la facultad de imponer sanciones dentro de su ámbito de competencia por el incumplimiento de obligaciones derivadas de normas legales o técnicas, así como las obligaciones contraídas por los concesionarios en los respectivos contratos de concesión.
- Función de solución de controversias. Comprende la facultad de conciliar intereses contrapuestos entre entidades o empresas bajo su ámbito de competencia, entre estas y sus usuarios, o de resolver los conflictos suscitados entre los mismos, reconociendo o desestimando los derechos invocados.
- Función de solución de los reclamos de los usuarios de los servicios que regulan.

Para el desarrollo del presente plan de negocios se alinearán los servicios de recomendación y gestión de recolocación o cambio en el marco normativo y regulador emitido por el Osiptel, cuya misión es promover la competencia del mercado de telecomunicaciones peruano y la calidad de los servicios, así como el empoderamiento de los usuarios.

#### ***2.1.12. Servicio de telefonía***

##### **Necesidades de los usuarios que satisface el servicio**

Para desarrollar este concepto se tomará como referencia la pirámide de elementos de valor, también llamada «The Elements of Value», propuesta por Almquist, Senior y Block (2016), la cual, basada en el consumidor, identifica treinta (30) elementos de valor agrupados en cuatro (4) categorías: funcionales, emocionales, cambio de vida e impacto social.

Asimismo, junto con esta publicación se revisó el comportamiento del usuario sobre la telefonía móvil según un estudio de Ipsos (2019). Como resultado se identificó, por el lado funcional: evitar molestias respecto de atención del cliente, calidad, variedad, información clara y reducción costos sobre el servicio brindado en cuanto a planes, cobertura, calidad, acceso a internet y equipos; por el lado emocional: valor de la empresa (es decir, trayectoria y qué transmite al consumidor) y promociones sobre ofertas y beneficios propios del servicio.

##### **Servicios ofrecidos**

El Osiptel (2015) define el servicio de telefonía —móvil o fija— como el que proporciona la «capacidad completa para la comunicación de voz entre los usuarios, en tiempo real y en ambos sentidos, incluida la conducción de las señales entre puntos terminales de conexión, así como el cableado, y en forma opcional, el aparato telefónico terminal». De igual modo, de este concepto se derivan los siguientes:

- Empresa operadora. Persona natural o jurídica prestadora de servicios públicos de telecomunicaciones que se encuentra afecta al régimen de Aportes por Regulación del Osiptel y/o del derecho especial destinado al Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (Fitel).
- Abonado pospago. Abonado que a la fecha de la solicitud de portabilidad mantiene contratado el servicio público móvil o el servicio de telefonía fija en la modalidad pospago.
- Pospago. Líneas móviles que incluyen un pago fijo mensual y cuyas llamadas adicionales pueden efectuarse o no a través de tarjetas prepago.
- Servicio de telefonía móvil. Servicio telefónico móvil que se presta a través del medio radioeléctrico en las bandas de frecuencias específicamente determinadas por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones mediante terminales móviles que se pueden transportar de un lugar a otro, en que la conversación permanece mientras el equipo terminal se desplaza dentro del área de concesión de la empresa operadora, la misma que se encuentra configurada en células.
- Portabilidad numérica. Derecho de un usuario para mantener su número telefónico fijo o móvil si decide cambiarse de empresa operadora.
- Migración del servicio. Se entenderá por migración a (i) la modificación del contrato de prestación de servicios o (ii) la resolución del contrato de prestación de servicios preexistente y la inmediata suscripción de un nuevo contrato para la prestación del mismo servicio, bajo condiciones y características distintas de las anteriormente contratadas.
- Organismo regulador. Son organismos públicos descentralizados adscritos a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería de derecho público interno y con autonomía administrativa, funcional técnica, económica y financiera (Osiptel, 2015).

Para el desarrollo del presente plan de negocios, se tendrán en cuenta los requerimientos de los potenciales y actuales clientes de telefonía móvil pospago, cuyos requerimientos de minutos en llamadas y datos de internet no son acordes con sus expectativas.

### ***2.1.13. Comportamiento del consumidor***

Según Schiffman, Lazar y Wisenblit (2010), el comportamiento del consumidor se define como un proceso realizado por una persona que tiene una necesidad y busca

satisfacerla. Este proceso comprende la búsqueda, compra, uso, evaluación e incluso rechazo de productos o servicios.

En resumen, este proceso que conforma el comportamiento del consumidor se enfoca en el modo en que las personas toman decisiones de cómo gastar sus recursos económicos, tiempo y esfuerzo.

## **2.2. Conclusiones**

El capítulo concluye con una clara definición del tipo de plataforma digital que se empleará en el modelo de negocios Optimus, basado en un modelo de *business to consumer* (B2C) bajo la función de un sitio web de comparación que servirá como agente que apoye la toma de decisiones de los usuarios de telefonía móvil pospago entre toda la oferta disponible en el mercado.

También se considerarán los impulsos de eficiencia, complementariedad, novedad y retención para optimizar la creación de valor a lo largo del proceso hasta llegar al cambio de plan de los potenciales clientes de Optimus, quienes estarán al tanto de la gama de servicios por medio de estrategias tipo *pull* (*inbound marketing*) y *push* (*outbound marketing*).

Finalmente, se aclaran los principales conceptos de telefonía móvil establecidos por el organismo regulador Osiptel, que permitirán alinear la propuesta de la presente investigación a los parámetros establecidos en el sector de las telecomunicaciones.

## **CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO**

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizó como referencia el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) para diseñar la estructura y funcionamiento del negocio paso a paso. Asimismo, se complementó la propuesta con la herramienta del *market fit* ajustada del autor antes mencionado, la cual se compone de perfil del cliente, mapas de valor y creadores de ganancia, con el fin de entregar un servicio que se adecúe a la necesidad de nuestro segmento.

Adicionalmente, se usó la herramienta *ad-libs* para hacer visible el beneficio que brindará el modelo al usuario de telefonía móvil pospago.

### **3.1. Segmentos de mercado**

Como nicho de mercado, se buscó un enfoque en los clientes de las empresas de telecomunicaciones que ya cuentan con un plan de telefonía móvil contratado. De este amplio mercado, se identificó un perfil específico de cliente con las siguientes características específicas: hombres y mujeres de NSE B1, B2 y C1 entre 18 y 35 años, ya que en este rango de edad se encuentran en capacidad para realizar actividades económicas y, en consecuencia, se preocupan por el mejor uso de sus recursos.

Cabe destacar que se decidió limitar el enfoque de este segmento a los distritos de Lima Metropolitana debido a la mayor concentración de usuarios de líneas móviles pospago, y que no estén satisfechos con el servicio ofrecido.

Asimismo, este segmento se halla sujeto a contratos de plazo forzoso, por haber adquirido un equipo de una empresa de telecomunicaciones y, como clientes, no consumen todos los beneficios del plan que tienen contratado. También se preocupan por sus finanzas personales y buscan oportunidades para generar ahorros.

### **3.2. Propuesta de valor**

El servicio especializado de eficiencia en servicios de telefonía móvil que brinda el modelo de negocio Optimus ayuda a los usuarios de líneas móviles pospago sin contratos de permanencia a adquirir un plan a la medida de sus necesidades. Con esto se conseguirá evitar el riesgo de contratar un servicio que no cumpla con sus necesidades, además de que se eludirá el arduo proceso de evaluación de selección de un servicio móvil.

Al mismo tiempo, se garantizará una mejora en sus finanzas personales brindando el plan que se ajusta a sus requerimientos al menor precio, dándole la oportunidad de ahorrar en gastos de telefonía móvil.

La idea de negocio es que sea un recomendador y gestor de recolocación de clientes en

los servicios de telefonía móvil, aprovechando factores como la baja satisfacción y el comportamiento natural de las personas para reducir los gastos superfluos, que no les aportan valor, como el exceso de beneficios, datos y llamadas ilimitadas otorgados a los clientes pospago que no son consumidos en su totalidad.

Adicionalmente a estos factores, hoy en día el mercado de telecomunicaciones presenta características como el exceso de información de la oferta comercial de los participantes para atraer clientes, la ausencia de un mecanismo imparcial que asesore al cliente en su proceso de contratación y mitigue el riesgo de elegir un servicio que no se adapte a las necesidades del cliente y tener procesos de salida voluntaria que toman tiempo excesivo, debido a los esfuerzos de retención por parte de las empresas de telecomunicaciones.

Por ello, se busca evaluar qué beneficios requieren los usuarios del servicio de telefonía móvil y cambiarlos al plan que se adapte a sus objetivos de optimizar sus gastos y generar ahorros en sus finanzas personales.

El aplicativo, además, servirá en un mediano plazo como herramienta de análisis de información, ya que permitirá identificar zonas de alto tráfico de datos y el comportamiento *online* del consumidor: patrones en el consumo de datos y minutos de llamadas y creación de modelos predictivos de demanda.

Por lo tanto, la propuesta de valor plantea brindar a los clientes ahorro en costos de servicios móviles, reducción en el riesgo de contratar un servicio que no se adapte a sus necesidades, personalización de los servicios que contrate de acuerdo con su necesidad y facilitación en el proceso de cambio de plan, evitando al cliente la interacción con los ejecutivos de retención.

### **3.3. *Market fit* – Producto-mercado**

Para validar *a priori* la propuesta de valor se empleó la herramienta *market fit* producto-mercado.

#### **3.3.1. *Perfil del cliente***

##### **Trabajos que realiza el cliente**

Entre los trabajos que debe de realizar el cliente si desea encontrar la oferta que hoy mejor se adapte a sus necesidades, se destacó la necesidad de conocer de manera precisa cuáles son tales necesidades del servicio. Para ello, indaga entre sus conocidos y busca información disponible en los sitios web y en los puntos de atención al cliente de las empresas de telecomunicaciones.

Una vez identificado el plan que cuenta con los beneficios que se ajustan a lo que

necesita, el cliente debe investigar en el mercado cuál es el servicio ofrecido que le genere el menor gasto. En caso de que desee mantener su operador, debe realizar la gestión de cambio de plan por su cuenta, pasando por un proceso de *up-selling*.

### **Dolores**

Para realizar estas actividades, el cliente se enfrenta con múltiples dolores, como problemas de cobertura, bajo nivel de servicio y atención, el no encontrar un repositorio de información conocido y amigable que le permita informarse de manera rápida para tomar la mejor decisión. Ello se suma a no contar con el conocimiento necesario para efectuar el análisis de la información, de modo que pueda tomar la decisión que le resulte más favorable.

Adicionalmente a estos dolores, se encuentra también con que los servicios de atención posventa no resuelven los problemas que pueda tener, los contratos de servicio son rígidos y no le permiten acumular los beneficios que no emplea durante un periodo de facturación y desconoce cuál es el monto justo que debería pagar por lo que termina consumiendo.

### **Ganancias**

Con la asesoría correcta, estas actividades traerían ganancias al cliente, como un ahorro en gastos de servicio de telefonía móvil al contratar un plan que realmente se ajuste a lo que necesita, el tener la certeza de que está pagando un precio justo, la sensación de seguridad al no verse expuesto a abusos por parte de los operadores y un ahorro de tiempo y esfuerzo en realizar las operaciones de cambio de plan y portabilidad.

### **Mapa de valor**

#### ***Servicio***

El servicio cuenta con características específicas que permiten hacer *fit* con el trabajo que debería realizar el cliente. Lo primero es desarrollar una medición específica de sus necesidades; luego, un segundo atributo que permite mapear todas las ofertas disponibles en el mercado es el *benchmark*, que sirva de herramienta de contraste; en tercer lugar, se prepara una oferta recomendada según sus necesidades y las ofertas disponibles en el mercado; por último, se efectúa la operación de cambio de plan o de operador al cliente, un plan adaptado a sus necesidades.

#### ***Analgésicos***

Los analgésicos de la propuesta de valor permiten mitigar los principales dolores del cliente, al acompañarlo en la búsqueda de la mejor oferta, con lo que se logra evitar el riesgo de que contrate un servicio que no necesite. De ese modo ahorra dinero, pues contrata un plan que se adapta a lo que requiere y ya no precisa interactuar con los equipos de posventa

y retención, los cuales pueden generarle estrés e incomodidad.

### ***Creadores de ganancia***

Los creadores de ganancia de la propuesta de valor permiten tangibilizar ciertos beneficios al cliente, como el ahorro, el mejor uso de su dinero y la solución a la necesidad de información a su medida; se realiza la operación de principio a fin de cambio de plan o portabilidad.

### **3.4. Propuesta de valor *ad-libis***

Se puede dar forma a la propuesta de valor del modelo de negocio Optimus como señala la herramienta *ad-libis* propuesta por Osterwalder y Pigneur (2015). Así, «nuestro servicio *online* ayuda a los titulares de planes de telefonía móvil postpago que desean realizar un proceso de migración o portabilidad para ahorrar tiempo y dinero, y adquirir un plan a la medida de sus necesidades».

### **3.5. Canales**

El modelo de negocio contempla un diseño de canales mixto que combina canales propios con socios. Al mismo tiempo, integra las cualidades de los modelos: propio directo (el aplicativo efectuará la medición del servicio y al mismo tiempo se realiza la operación de la compra) y socio indirecto (se recurrirá a diferentes socios, como redes sociales, supermercados, bancos, pasarelas electrónicas, entre otros, para desarrollar cada una de las cinco fases del canal).

#### ***3.5.1. Fases del canal***

##### **Información**

Se brindará información por medios *online* y *offline* para dar a conocer la propuesta de valor. Algunos de estos socios para la difusión son instituciones públicas como Osiptel, eventos y activaciones en puntos de venta para captar la atención del segmento, así como el desarrollo de una estrategia de *word of mouth* (WOM) o la recomendación.

##### **Consideración**

La principal herramienta para evaluación será la plataforma digital, donde los usuarios dejarán sus recomendaciones del servicio.

##### **Compra**

La compra de un servicio en una herramienta completamente digital es un gran desafío, considerando los niveles de compra por internet en la región. Para las personas que ya estén familiarizadas con la compra *online* se utilizará esta, mientras que para quienes no se sientan cómodas con esta modalidad se habilitarán opciones como Pago Efectivo o SafetyPay.

## **Servicio**

Al final de la compra, el cliente se encontrará alojado en un nuevo plan que se adapte a sus necesidades y le permita disponer de dinero adicional.

## **Posventa**

La relación con el cliente debe desarrollarse en el tiempo, con la finalidad de que el negocio se convierta en un aliado que le ayude a buscar oportunidades de ahorro de acuerdo con sus necesidades. Para llevar a cabo esto se le debe mantener informado de los principales cambios en el mercado y de posibles ofertas sugeridas que mejoren su ahorro.

### **3.6. Relaciones con clientes**

#### **3.6.1. Servicios automáticos**

Se buscará captar al potencial cliente por medio de un aplicativo. Este recurso permitirá recabar información clave, como la identidad del titular de la línea (DNI), el plan actual de telefonía móvil pospago, su operador y el patrón de consumo de datos (aproximado).

De forma posterior a ello, se estimulará la adquisición del servicio gracias a la propuesta de mejor oferta del mercado identificada por el aplicativo. Luego se generará un *ticket* de atención para que uno de los responsables del negocio se contacte con el usuario para responder a su requerimiento de asesoría y gestión documentaria para el proceso de cambio de plan o portabilidad numérica, según sea el caso.

Por otro lado, el aplicativo podrá ser empleado para identificar zonas de alto tráfico de datos en Lima Metropolitana y patrones de consumo de datos y minutos de llamadas.

#### **3.6.2. Comunidad**

Se impulsará el compromiso de los clientes hacia el negocio por medio de una comunidad virtual de «recomendadores». Este espacio virtual ayudará a recabar información acerca de las experiencias de los potenciales clientes con sus actuales planes, comentarios y/o calificaciones de las soluciones brindadas a los clientes actuales, y notificará los cambios que realicen las instituciones reguladoras y/o las empresas operadoras en sus tarifas pospago móvil.

### **3.7. Fuentes de ingresos**

#### **3.7.1. Gastos por corretaje**

Se cargará una comisión por asesoramiento y gestión documentaria a nombre del cliente. Cabe destacar que se adicionará una penalidad en caso de que el cliente haya brindado información y/o documentación errónea que requiera gestionar una vez más el trámite ante la empresa operadora.

### **3.8. Recursos clave**

#### **3.8.1. Intelectuales**

Creación, desarrollo y funcionamiento del aplicativo, información privada del mismo y manejo de base de datos de los clientes.

#### **3.8.2. Humanos**

Personal con amplio conocimiento en *software* para desarrollar, dar soporte y aplicar mejoramientos a la *app*, experto en *marketing* digital para brindar una plataforma amigable con diseño UX/UI. También se necesitará personal que atienda al cliente para absolver dudas y gestionar la intermediación.

### **3.9. Financiamiento**

Se requerirá de un capital inicial para llevar a cabo el desarrollo del negocio. De ser necesario, se podría contar con inversión externa o incluir el negocio en las plataformas de *crowdfunding*.

### **3.10. Actividades clave**

En consideración con el modelo de negocio propuesto se tienen dos (2) actividades clave:

#### **3.10.1. Resolución de problemas**

El cliente debe tener conocimiento absoluto de los planes de todas las empresas de telecomunicaciones, lo que le permitirá comparar entre una u otra para elegir la que le brinde mejores beneficios según sus necesidades. Con esta información, la gestión de recolocación se efectuará a la brevedad posible.

#### **3.10.2. Plataforma red**

Como segunda actividad, se debe considerar el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y un servidor robusto que soporte gran cantidad de información e interacciones (comparaciones) por segundo, con la finalidad de que el cliente no se vea afectado durante la navegación.

### **3.11. Socios clave**

#### **3.11.1. Joint ventures**

Se considerará establecer alianzas estratégicas con notarías para efectuar trámites de documentos de potestad sistematizados y con proveedores de análisis para el manejo de base de datos de clientes y de potenciales clientes, así como de creación, manutención y actualización de aplicaciones y tendencias digitales para el sitio web. Asimismo, se generará un convenio de cooperación con Osiptel para reforzar su labor reguladora del mercado.

#### **3.11.2. Razones o motivaciones**

Entre las motivaciones se pueden destacar, en primer lugar, la participación de los socios claves que ayudarán a asegurar la correcta aplicación del proceso de intermediación desde los aspectos legales que sean necesarios, a reducir costos de gestión de clientes y a delegar los procesos de actualización de las plataformas digitales, lo que garantizará el trabajo de acuerdo con las últimas tendencias digitales y requerimientos.

En segundo lugar, el apoyo de proveedores de servicios de atención y gestión de clientes para el inicio del proceso de tramitación de portabilidad y el seguimiento de dicho proceso, así como para adquirir nuevos clientes potenciales y monitorear la oferta de mercado de telefonía móvil pospago.

### **3.12. Estructura de costos**

Se identifican prioritariamente los costos de actualización de las plataformas digitales y trabajos de base de datos, la publicidad y comunicación digital, trámites y actualización de permisos y licencias y, finalmente, la propia gestión del servicio y atención a clientes.

#### ***3.12.1. Economías de campo***

Las ventajas en cuanto a costos yacen en la tipología del negocio, el cual se gestiona principalmente en plataformas digitales y permite reducir al mínimo los costos que suponen no solo el contar con infraestructura instalada, sino además el delegar actividades clave para la gestión de servicio y clientes.

### **3.13. Conclusiones**

El presente capítulo concluye que el modelo de negocio Optimus pretende ser un recomendador y gestor de recolocación de clientes en los servicios de telefonía móvil. Para ello, aprovecha factores como la baja satisfacción de los clientes y el comportamiento natural de las personas para reducir los gastos superfluos que no les aportan valor, como el exceso de beneficios, datos y llamadas ilimitadas otorgados a los clientes pospago, que no son consumidos en su totalidad.

Asimismo, por medio de un modelo de negocio automático, ágil y personalizado se buscará evaluar las necesidades de los usuarios del servicio de telefonía móvil para cambiarlos a un plan que se adapte a ellas, con lo que se generará además un ahorro significativo en su economía mensual.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En este capítulo se identificarán los principales factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales, así como el análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter que permitirán hallar las principales oportunidades y amenazas que impactarán en el desarrollo del plan de negocio.

### **4.1. Análisis PESTEL**

El presente análisis tiene por objetivo reconocer los principales hechos coyunturales del entorno político, económico, sociodemográfico, tecnológico y legal que influyen de manera directa e indirecta en la viabilidad del modelo de negocio Optimus.

#### **4.1.1. Político**

La corrupción permanece como el principal problema que afecta a los países de América Latina y el Caribe, de acuerdo con el último estudio de Ipsos a líderes de opinión de la región (2019). Con 31%, la corrupción casi duplica al segundo problema: el desempleo y la falta de crecimiento económico (17%). Asimismo, según los líderes de opinión, los sectores más afectados por esta son el sistema judicial (62%), el Gobierno central (57%) y las municipalidades (42%), organismos encargados de marcar un rumbo positivo para sus países.

A escala nacional, el Poder Ejecutivo presentó en julio de 2019 una propuesta de adelanto de elecciones a 2020. Esto se aplicó considerando el pedido de la ciudadanía a favor del fortalecimiento de la institucionalidad y la lucha contra la corrupción. Reforzando lo anterior, la última encuesta de *El Comercio* e Ipsos Perú (2019) destaca que siete (7) de cada diez (10) peruanos respaldan dicha iniciativa.

Asimismo, el pasado 28 de julio de 2019, mediante mensaje a la nación del presidente de la República del Perú, Martín Vizcarra, se publicó de manera oficial el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, que presenta una síntesis articulada y consensuada de un conjunto de medidas con hitos de corto, mediano y largo plazo para avanzar en el desarrollo social, político y económico sostenido del Perú.

Cabe destacar que dichas medidas se construyen sobre la base de los nueve (9) objetivos prioritarios con vigencia hasta 2030: infraestructura económica y social de calidad, fortalecimiento del capital humano, desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencias de mejoras tecnológicas, mecanismos de financiamiento local y externo, mercado laboral dinámico y competitivo, ambiente de negocios productivo, comercio exterior de bienes y servicios, institucionalidad y sostenibilidad ambiental en las actividades económicas.

Finalmente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) viene trabajando desde 2019 en el reordenamiento del espectro radioeléctrico, el mismo que no había sido modificado desde su reconocimiento oficial en 1993. Este proceso ayudará a ampliar el abanico de opciones para los usuarios en cuanto a nuevas teleoperadoras, ya que convertiría al Perú en un país altamente atractivo para estas, las cuales ya han manifestado su interés por ingresar.

#### **4.1.2. Económico**

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) señaló en el mes de agosto de 2019 que los conflictos sociales generados en la Macrorregión Sur del Perú —contra el proyecto Tía María— tuvieron un impacto económico de S/ 250 millones, equivalente a 0,4 % del PBI nacional. Asimismo, destacó que 36% del monto genera un impacto directo en los sectores de manufactura, telecomunicaciones y servicios financieros, entre otros.

Por su parte, el Poder Ejecutivo aprobó en julio de 2019 la ejecución del Plan Nacional del Competitividad y Productividad que contiene ochenta y cuatro (84) medidas de políticas públicas que apuntan a impulsar el crecimiento económico a mediano y largo plazo.

El sector de telecomunicaciones es uno de los que más aportan a la economía peruana —4,8% del PBI—. Este aporte tiene como base el ingreso de nuevos operadores, como Entel y Bitel versus Movistar y Claro (tradicionales), pero principalmente por las políticas procompetencia (portabilidad numérica móvil, desbloqueo de equipos móviles y regulación de cargos de terminación de llamada), que permiten al usuario migrar hacia una empresa que ofrezca mejores condiciones en sus servicios.

En la misma línea, el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI) señaló durante mayo de 2019 que el sector de telecomunicaciones y otros servicios de información creció 6,64% debido a la mayor actividad de telecomunicaciones (7,79%), específicamente gracias al consumo de servicio de internet y televisión por suscripción (10,7%) y el servicio de telefonía (7,3%), principalmente de la telefonía móvil (8,27%), por mayor cobertura y mejores planes tarifarios, mientras que disminuyó el servicio de transmisión de datos y otros (6,5%).

Por otro lado, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) apuntó que, durante el año 2018, el PBI per cápita nominal nacional alcanzó un promedio de S/ 21 800. En el caso de Lima, este monto fue de S/ 32 283. Sin embargo, durante el periodo 2014-2018, la economía creció 3,3%, que en términos de PBI per cápita significó una expansión de 2,2%.

La institución advirtió que, de ejecutarse la cartera de inversiones establecidas hasta 2024 —conformada por trescientos sesenta y tres (363) grandes proyectos ascendentes a USD 115 467 millones— logrará que el PBI per cápita de trece (13) regiones supere a la tasa registrada para Lima.

Es importante indicar que el escalamiento de la guerra comercial entre Estados Unidos y China, generado bajo la imposición de aranceles del 10% sobre las importaciones chinas aún no afectadas por parte de Estados Unidos y la caída de la moneda, así como la restricción de adquisición de productos agrícolas estadounidenses por parte de China, agravan el escenario económico internacional.

Asimismo, la economía mundial y sus implicancias hasta el mes de setiembre de 2019 presentan una serie de retos basados en el menor crecimiento de la economía mundial y del comercio global, y el precio de los *commodities* se mantendrá en niveles bajos y cercanos a los actuales. Con miras a 2020, el mercado de consumo de bienes (tales como telecomunicaciones, vehículos y consumo masivo dentro del hogar) presentará una caída o bajo rendimiento, y el mercado laboral se «enfriará» y se reducirá el crecimiento del consumo privado y de la masa salarial total.

Considerando lo señalado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó a inicios de agosto de 2019 que el crecimiento económico peruano se estabilizará en aproximadamente 4% en el mediano plazo. Esto se debe a la sólida demanda privada. Asimismo, destaca que la inflación permanecerá en un rango de entre 1% y 3%, según lo señalado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Pese a ello, los riesgos del crecimiento económico continúan siendo importantes para el Perú debido a la inestable coyuntura política y la baja ejecución de la inversión pública, así como los menores precios de las materias primas empleadas en los sectores económicos industriales y las continuas tensiones comerciales generadas por la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

Finalmente, según el último informe técnico Situación del Mercado Laboral de Lima Metropolitana del INEI (2019), la tasa de desempleo entre los meses de julio y setiembre de 2019 fue de 5,8%, menor a la registrada en los cuatro (4) trimestres similares de los últimos cuatro (4) años. Se estiman 300 600 personas que buscan trabajo de manera activa.

#### **4.1.3. Sociodemográfico**

En 2018, el INEI señaló que existen aproximadamente 16 millones de celunautas (personas con un teléfono móvil) comprendidos entre 12 y 70 años habitando principalmente

el Perú urbano. Son ligeramente más usuarios pospago que prepago, conformados en 51% y 48%, respectivamente. Entre sus características principales está la edad promedio de 36 años, pertenecen al NSE C y son trabajadores dependientes. Sus principales hábitos, además de llamar por teléfono y mandar SMS, son tomar fotos, usar redes sociales, buscar información y grabar videos. La mayoría de celunautas considera que con el teléfono móvil habla más de lo que escribe. Asimismo, reveló que el 30% de usuarios planean cambiarse de operador. Entre los beneficios que más valoran los usuarios están los minutos para hacer llamadas y los megas para navegar por internet.

Por otro lado, el INEI reveló que el 85% de los *millennials* (personas entre 21 y 35 años) se conectan a internet; sin embargo, solo el 15% realiza una compra. La principal razón por la que este porcentaje es tan bajo es la falta de seguridad y la desconfianza hacia la plataforma *online*.

La tasa de conversión de compra *online* para *retail* es 24%, casi el doble de la peruana general, que alcanza el 13%; por otro lado, en cuanto a satisfacción y lealtad, grandes *e-commerce* como Amazon logran altas tasas de conversión entre prueba, compra y recompra; 73% de personas que probaron Amazon se volvieron suscriptores Prime, 91% renovaron para un segundo año y 96% para un tercer año.

Asimismo, durante el mes de octubre de 2019, un informe de Google Perú indicó que las tendencias de compra por medio de *e-commerce* a escala nacional presenta los siguientes hitos: i) 53% de los usuarios abandonan un sitio web móvil que demorase más de tres (3) segundos en cargar, ii) 110% aumentan las búsquedas de «entrega a domicilio» en el Perú entre 2015 y 2019, iii) 87% se retira del sitio web si este no le parece seguro, iv) uno (1) de cada dos (2) abandona la compra o se va al sitio web de la competencia si hay más pasos de los esperados y v) 170% incrementó la búsqueda de aplicativos de pagos.

Como dato adicional al estudio, el 81% de consumidores peruanos no va a esperar una experiencia móvil de calidad. Por ello, ante una demora en la atención virtual, abandonarían el servicio y, en el peor de los casos, irían a la competencia.

En el último censo realizado en 2017 por el INEI se muestra que la población peruana viene sufriendo cambios en la tendencia de crecimiento de algunos grupos etarios. Hasta 2007 existía una base ancha de la pirámide poblacional, mientras que el vértice era angosto.

Según lo señalado, hoy estamos ante un cambio en los grupos de edad en el que se halla un menor número de nacimientos y un mayor crecimiento de la población con edad mayor

que 35 años. También se estimó que existen alrededor de 2,8 millones de hogares en este sector, y que el 41,3% pertenece al nivel socioeconómico C.

#### **4.1.4. Tecnológico**

El MTC sostuvo durante el mes de julio de 2019 que, al cierre de 2020, el Perú contará con la infraestructura para implementar la red de quinta generación 5G. Sin embargo, se requieren 100 *megahertz* adicionales a los 200 existentes y divididos entre las cuatro (4) principales empresas operadoras de telefonía.

En la misma línea, la Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones (Asiet) afirmó que existe una brecha de infraestructura (antenas o estaciones bases) valorizada en USD 35 000 millones. De no cubrir este déficit, se corre el riesgo de ampliar la proyección en implementación y el aumento de la brecha digital.

Cabe destacar que el MTC resaltó que el principal beneficio que generará esta nueva red es el incremento a una velocidad de conexión a internet veinte veces superior al estándar actual (4G). Asimismo, la tasa de latencia —tiempo de transmisión de paquetes dentro de la red— será de uno a cinco (5) milisegundos.

Por otro lado, de acuerdo con un informe de la empresa de TI Gartner, se proyecta que para el año 2021 el mercado de la tecnología de la nube alcanzará los USD 302 500 millones. De igual modo, la creciente migración de la información se realizará en una primera etapa por medio de la «nube híbrida» —metodología que ayuda a facilitar la transformación digital corporativa—. Posterior a ello, las empresas deberán generar estrategias que impulsen la administración y/o el desarrollo de sus aplicaciones por medio del entorno SaaS.

Asimismo, según el estudio de seguridad financiera de Ipsos Perú (2019), existen 6,6 millones de peruanos procedentes de zonas urbanas de entre 18 y 70 años que se encuentran bancarizados. De este grupo, al 70% le preocupa mucho ser víctima de fraudes o robos financieros vía digital.

El acceso a internet móvil aumentó +17,1% para la red 4G LTE, y disminuyó el acceso en otras tecnologías anteriores, como la 3G y 2.5G, además de que hubo un aumento sostenido del acceso a internet móvil en general. Fueron los teléfonos móviles los dispositivos protagonistas de este crecimiento, que se duplicó en 2018 (con 24 MM) con respecto a 2014.

Finalmente, el impulso del mercado mencionado contará con un gran aliado: la red 5G. El gran volumen de datos que reside dentro de la nube podrá transmitir y acceder a sus datos en tiempos cortos.

En el caso de las tendencias globales de consumo, Euromonitor (2019) informa en su último estudio que la forma de vivir de los consumidores a escala mundial ha cambiado exponencialmente debido a la digitalización. Este proceso afecta cada una de las actividades cotidianas por medio de las siguientes tendencias: i) digitalmente juntos, el acceso y uso constante de internet rompe las barreras geográficas e impulsa el desarrollo de las experiencias interactivas y colaborativas en todo el mundo; ii) todos son expertos, necesidad de los consumidores digitales para obtener y distribuir información relevante (recomendaciones u opiniones) de los productos y/o servicios a sus redes de contactos; y iii) lo quiero ahora, los consumidores necesitan que las empresas adapten sus modelos de negocio a la generación de experiencias ágiles y sin problemas, que les permitan dedicar más tiempo a sus actividades profesionales y sociales.

Existe además un crecimiento continuo específicamente en la publicidad digital, según el Interactive Advertising Bureau (IAB), que desde sus oficinas en el Perú anunció durante 2018 que este medio ocupaba el segundo lugar en el *mix* de medios con un 14,9%, +3% con respecto a 2016.

Por otro lado, GFK afirmó un crecimiento a doble dígito que representa actualmente S/ 342 millones. Este crecimiento evidencia el interés que existe por parte de anunciantes en el Perú de formar parte de esta llamada transformación digital (*Gestión*, 2018).

#### **4.1.5. Legal**

Los miembros de la Comisión de Transportes y Telecomunicaciones y los representantes legales de las empresas teleoperadoras, durante el mes de junio de 2019, realizaron un debate acerca del proyecto de la nueva Ley de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información. Los primero advirtieron el gran riesgo en la propuesta del Estado de operar bajo el rol de una «empresa estatal» a través del Programa Nacional de Telecomunicaciones (Pronatel) con el objeto de promover una competencia efectiva en tal sector.

Es importante señalar que el actual proyecto desnaturaliza y cruza las funciones específicas del órgano que dicta las políticas (MTC) y el regulador (Osiptel) y vulnera la ley de protección de datos personales (posibilidad que la fiscalización esté a cargo de terceros) y la modificación de los tributos y penalidades (riesgo de traslado al usuario final).

Para usos del presente plan de negocios, de aprobarse la Ley de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información tal y como se señala líneas arriba, se generaría un serio problema en la adopción de la normativa y regulación de Osiptel hacia los servicios del modelo de negocio Optimus —comparación y gestión de cambio y recolocación—. Es

necesario que el proyecto de norma se adapte a los estándares internacionales, así como que se evite el cruce de funciones entre el ejecutivo y el ente supervisor de telecomunicaciones.

Por su parte, Osiptel emitió de 2013 a 2015 una serie de resoluciones del Consejo Directivo que tienen por finalidad establecer lo siguiente: «disposiciones que obligatoriamente deberán aplicar las empresas operadoras de servicios públicos de telecomunicaciones para la atención de los reclamos de usuarios» (n.º 047-2015-CD-Osiptel: Reglamento para la Atención de Reclamos de Usuarios de Servicios Públicos de Telecomunicaciones); «condiciones mínimas e indicadores de calidad de atención a usuarios que deben ser aplicados por las empresas operadoras de los servicios de telefonía fija y servicios públicos móviles, con el fin de garantizar estándares mínimos de atención en los trámites que realicen los usuarios» (n.º 127-2013-CD/Osiptel: Reglamento de Calidad de Atención a Usuarios por Parte de las Empresas Operadoras de Servicios de Telefonía Fija y Servicios Públicos Móviles); «el procedimiento a seguir para la imposición y ejecución de medidas correctivas y sanciones, así como establecer la tipificación de infracciones administrativas en las que puede incurrir toda empresa operadora y demás personas naturales o jurídicas, aun cuando no tengan la condición de empresa operadora, de conformidad con el marco normativo vigente» (n.º 087-2013-CD-Osiptel: Reglamento de Fiscalización, Infracción y Sanciones); y «las normas y procedimientos para la portabilidad numérica en el servicio público móvil y en el servicio de telefonía fija» (n.º 166-2013-CD-Osiptel: Reglamento de Portabilidad Numérica en el Servicio Público Móvil y el Servicio de Telefonía Fija).

Estos mecanismos de defensa al cliente de telefonía móvil (pospago o prepago) apalancarán el modelo de negocio de Optimus, impulsando la transparencia de información —plan de minutos y datos— de las principales operadoras para la etapa de comparación. Asimismo, la regulación también agilizará el proceso de trámites notariales (de representación) destinado a la etapa de gestión de cambio o recolocación del cliente.

Cabe destacar que el alcance de las normas —si se mantienen o mejoran conservando la misma naturaleza— también ampararán el potencial de escalabilidad del modelo de negocio de Optimus.

Por su parte, el Ejecutivo emitió en 2013 la Ley n.º 30083 (medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles), que tiene por finalidad «reforzar la competencia, y dinamizar y expandir el mercado de los servicios públicos móviles mediante la inserción de los denominados operadores móviles virtuales y los

operadores de infraestructura móvil rural»; y, durante 2017, el Decreto Supremo n.º 006-2017-PCM (Política Nacional de Protección y Defensa del Consumidor), que tiene por objetivo «ser una herramienta fundamental para proteger a los consumidores, direccionando la implementación, el desarrollo y la gestión del Sistema Nacional Integrado de Protección del Consumidor».

Finalmente, es importante destacar que la Ley n.º 30083 garantiza que el modelo de negocios Optimus pueda realizarse sin limitación alguna en el territorio peruano. Asimismo, el Decreto Supremo n.º 006-2017-PCM brinda a los clientes de telefonía móvil pospago «la protección y defensa de sus derechos en caso de que se generen penalidades por el cambio o recolocación de plan».

#### 4.2. Análisis del microentorno: cinco (5) fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del microentorno del sector de las telecomunicaciones se empleó el marco de referencia de las cinco (5) fuerzas de Porter, con el objetivo de medir el atractivo potencial de la industria.

##### 4.2.1. Nuevos ingresantes: barreras de entrada

El volumen de ventas al que ha llegado el sector lo convierten en una industria interesante de explorar; sin embargo, antes de ingresar se deben considerar algunas barreras de entrada, como el posicionamiento que existe entre las firmas que compiten en la industria o la escala necesaria para participar de esta.

**Tabla 4.1. Análisis de barreras de entrada del microentorno del sector de telecomunicaciones**

|  |                     | 1 No atractivo | 2 Poco atractivo | 3 Neutral  | 4 Atractivo | 5 Muy atractivo |                  |
|--|---------------------|----------------|------------------|------------|-------------|-----------------|------------------|
| Economías de escala                          | Poca                |                |                  | 5          |             |                 | Grande           |
| Diferenciación de producto y costo de cambio | Poca                |                |                  | 2          |             |                 | Grande           |
| Acceso a canales de distribución             | Amplia              |                |                  | 4          |             |                 | Restringido      |
| Necesidad de capital                         | Poca                |                |                  | 4          |             |                 | Grande           |
| Experiencia en el sector                     | No importa          |                |                  | 3          |             |                 | Importante       |
| Influencia del Gobierno                      | No importa          |                |                  | 5          |             |                 | Importante       |
| <b>Nuevos ingresantes</b>                    | <b>No atractivo</b> |                |                  | <b>3,8</b> |             |                 | <b>Atractivo</b> |

Fuente: elaboración propia

#### Economías de escala

Según el diario *La Prensa*, la industria de telecomunicaciones, al tener gran inversión en redes e infraestructura, muestra un fuerte componente de costo fijo. Este costo fijo se traslada

a los consumidores como un costo medio, el cual se reduce a medida que el número de clientes y/o líneas contratadas incrementa (*La Prensa*, 2012).

En nuestro entorno esto se da luego de un sostenido proceso de crecimiento del sector y la intervención de los organismos reguladores para facilitar y estimular la inversión privada. Esto constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores, debido a que se verán forzados a realizar fuertes inversiones en infraestructura y publicidad, para ganar la masa crítica de clientes que se requiere para no caer en desventaja respecto de las empresas que hoy operan en el sector.

Como consecuencia, un número limitado de firmas pueden ingresar al mercado, lo que hace al mercado más atractivo, porque se dificulta el ingreso de nuevos competidores.

### **Diferenciación de producto y costo de cambio**

En la industria, las cuatro (4) empresas que participan en el mercado ya son conocidas por la mayoría de los consumidores, gracias a sus inversiones en publicidad y su agresividad comercial. Como consecuencia, el consumidor puede reconocer con facilidad las marcas que brindan los servicios de telefonía móvil. Esto se puede ver claramente en la forma en que está distribuida la participación de mercado (Osiptel, 2019).

Sin embargo, a pesar de estas inversiones y acciones comerciales, junto con sus resultados no se encuentra un servicio significativamente diferenciado. Tomando en cuenta las cifras de portabilidad numérica reportadas por Osiptel a setiembre de 2019 y su evolución desde su lanzamiento, podemos inferir que los clientes no perciben ninguna diferencia en el servicio mismo brindado por los operadores de la industria.

Debido a esta poca diferenciación entre los servicios brindados y la relativa facilidad que tienen los usuarios para cambiar de operador, aumenta su sensibilidad al precio, lo que hace que el mercado sea menos atractivo.

### **Canales de distribución**

En este modelo de negocios el canal de distribución juega un rol crítico y la comercialización de los servicios puede verse limitada en función del margen que obtenga el distribuidor. Hoy el acceso a los principales distribuidores (grandes *retailers*) y *partners* de *outsourcing* comercial (empresas como Salesland) es complicado, porque su tamaño les da mayor poder de negociación. Como consecuencia de esto, la empresa que quiera ingresar a esta industria deberá desarrollar su propio canal de distribución o negociar con canales existentes bajo términos que sean más atractivos para los canales, sacrificando la rentabilidad de las operaciones.

Así, el entrar a la industria se hace muy complicado para pequeñas empresas y, al mismo tiempo, mejora su atractivo.

### **Necesidad de capital**

Según *Gestión*, la categoría de las telecomunicaciones es una de las que realizan mayor inversión en publicidad. Por este motivo, cualquier firma nueva que desee participar en el sector deberá hacer una fuerte inversión en publicidad y comunicación para generar conciencia y lograr que los consumidores reconozcan su marca.

Esto aumenta la necesidad de capital de los nuevos entrantes, lo que hace al mercado más atractivo porque se dificulta el ingreso de nuevos competidores.

### **Experiencia en el sector**

Para entender las necesidades y comportamientos de los consumidores y clientes antes de iniciar operaciones, todas las empresas que deseen ingresar a la industria deben realizar un trabajo de investigación y, luego de ingresar, han de pasar por una curva de aprendizaje. Dependiendo del rol que ocupen dentro del proceso de prestación del servicio, esto puede ser más o menos complicado.

Sin embargo, esta investigación sería parte de las inversiones naturales para la operación, por lo que se puede considerar un elemento neutral al momento de evaluar el atractivo de la industria. Esto hace al mercado menos atractivo, porque se facilita el ingreso de nuevos competidores.

### **Influencia del Gobierno**

El Estado tiene participación directa sobre la regulación de la industria a través de la empresa estatal Osiptel, por lo que el atractivo de la industria será determinado en función de la política vigente. En la actualidad, Osiptel está buscando dinamizar el sector para beneficio del consumidor, como lo refleja en su misión institucional: «Promover la competencia del mercado de telecomunicaciones, calidad de los servicios de telecomunicaciones y el empoderamiento del usuario; de manera continua, eficiente y oportuna» (Osiptel, s. f.). Esto hace al mercado menos atractivo, porque se facilita el ingreso de nuevos competidores. Esta configuración de altas barreras de entrada hace que sea una industria atractiva.

### **Intensidad en la rivalidad**

Las firmas que hoy compiten en la industria son Movistar, Claro, Entel y Bitel, quienes mantienen una rivalidad intensa luego del ingreso de las dos (2) últimas. Esto ha llevado a las empresas a una guerra de precios para ganar o mantener cuotas de mercado. Este

dinamismo será un importante factor para considerar para las compañías que quieran ingresar a la industria.

**Tabla 4.2. Análisis de la intensidad en la rivalidad**

|                                  |                     | 1 No atractivo | 2 Poco atractivo | 3 Neutral  | 4 Atractivo | 5 Muy atractivo |                  |
|----------------------------------|---------------------|----------------|------------------|------------|-------------|-----------------|------------------|
| Competencia balanceada           | Poca                |                |                  | 4          |             |                 | Mucha            |
| Tasa de crecimiento en el sector | Poca                |                |                  | 1          |             |                 | Mucha            |
| Diferenciación                   | Mucha               |                |                  | 5          |             |                 | Poca             |
| Grandes apuestas estratégicas    | Mucha               |                |                  | 4          |             |                 | Poca             |
| <b>Intensidad de rivalidad</b>   | <b>No atractivo</b> |                |                  | <b>3,5</b> |             |                 | <b>Atractivo</b> |

Fuente: elaboración propia

### **Competencia balanceada o numerosa**

Hoy existe un número reducido de competidores, y dos (2) de ellos tienen la mayor participación de mercado. Los dos (2) nuevos actores, de menor participación en el mercado, han sostenido desde su ingreso una postura comercial agresiva. Los resultados se ven claramente en la evolución de la estructura del mercado móvil (*Semana Económica*, 2018).

Esta dualidad ha puesto al mercado en un marco dinámico de acciones comerciales agresivas por parte de los operadores más pequeños y de reacciones rápidas de los operadores más grandes, como durante el lanzamiento de los planes ilimitados (*El Comercio*, 2017).

Esto indica que la competencia es balanceada entre los pocos actores del mercado, lo que hace al mercado más atractivo.

### **Tasa de crecimiento en el sector**

La telefonía celular goza hoy de un nivel de penetración del 79%, el cual se aproxima a su techo, por lo que su tasa de crecimiento se ha desacelerado en los últimos años. Esto se observa claramente en cuanto a la forma como la competencia se ha volcado a ganarles clientes a operadores de la competencia, impulsando la portabilidad numérica, lo cual hace que el mercado de telefonía celular sea menos atractivo por su potencial de crecimiento y, al mismo tiempo, evidencia la oportunidad de brindar servicios de valor agregado a los clientes que hoy ya son usuarios de telefonía celular.

### **Falta de diferenciación**

Como se mencionó antes, los servicios de telefonía móvil ofrecidos por los operadores son muy similares entre sí. Salvo por los programas de fidelización existentes en cada una de

las operadoras, el servicio de telefonía móvil no está diferenciado. Al mismo tiempo, las empresas que participan tienen estrategias muy similares. Claro, Entel y Movistar son operadores masivos, mientras que Bitel es un operador enfocado hacia los segmentos con menor poder adquisitivo. Esto hace que el mercado sea más atractivo para un nuevo entrante con una propuesta comercial diferente.

### Grandes apuestas estratégicas

Dos de los operadores más importantes tienen gran expectativa estratégica de los negocios en el Perú. Desde hace un año, Movistar consolidó sus negocios en la región de Hispanoamérica, desvinculándose de operaciones poco rentables en Centroamérica y conservando las operaciones del Perú y de otros países de Hispanoamérica (*Expansión*, 2019). Sin embargo, hacia finales de 2019 el presidente ejecutivo anunció un cambio en su estrategia, dando señales de querer cambiar su posición en Sudamérica. Esto brindó indicios sobre una posible venta de sus operaciones en el Perú, reduciendo su importancia estratégica.

Por su parte, Entel tiene importantes expectativas para el desarrollo de sus operaciones en el Perú, dados los resultados negativos que han tenido desde 2018 sus operaciones en Chile (*La Tercera*, 2019).

Ambas posturas estratégicas demuestran la importancia de las operaciones en el Perú de Entel y la menor importancia para el líder del mercado, lo que hace al mercado más atractivo. Este nivel de intensidad medio-bajo genera que el atractivo de la industria sea medio-alto.

#### 4.2.2. Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos del servicio de asesoría y gestión de la recolocación de servicios de telefonía celular hoy son las personas naturales e informales que se dedican a realizar gestiones de trámite de deuda vencida a los clientes del servicio pospago. Por otro lado, otro sustituto sería que el cliente hiciese la gestión de recolocación por sí mismo.

**Tabla 4.3. Análisis de amenaza de sustitutos**

|                                       |                     | 1 No atractivo | 2 Poco atractivo | 3 Neutral  | 4 Atractivo | 5 Muy atractivo |                  |
|---------------------------------------|---------------------|----------------|------------------|------------|-------------|-----------------|------------------|
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | Grande              |                |                  | 1          |             |                 | Poca             |
| Costo de cambio                       | Bajo                |                |                  | 2          |             |                 | Alto             |
| Relación valor precio del sustituto   | Bajo                |                |                  | 3          |             |                 | Alto             |
| <b>Amenaza de sustitutos</b>          | <b>No atractivo</b> |                |                  | <b>2,0</b> |             |                 | <b>Atractivo</b> |

Fuente: elaboración propia

### Disponibilidad de sustitutos cercanos

Cada cliente es en sí un sustituto potencial del servicio; así, él mismo es la principal amenaza para el modelo de negocios. Por otro lado, están los negocios informales que se encuentran atomizados trabajando de manera individual. Que el cliente pueda hacer su propia gestión de cambio de servicio es una importante amenaza, que disminuye el atractivo del mercado.

### Costo de cambio

El costo de cambio para los usuarios de telefonía móvil de realizar por sus propios medios la colocación idónea de su servicio es el tiempo que debe invertir el cliente al momento de indagar cuál es la oferta que más conveniente le resulta y el manejar el proceso de retención de las empresas operadoras que buscarán evitar el cambio de servicio. Por lo tanto, el atractivo del mercado se reduce.

### Relación valor-precio del sustituto

El valor generado por la gestión de la línea móvil por el cliente es neutral por la combinación del tiempo invertido y el ahorro de dinero que puede obtener el cliente que decide realizar la recolocación de su servicio móvil por su cuenta.

Este alto nivel de intensidad de productos sustitutos hace que el atractivo de la industria sea bajo.

#### 4.2.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes con una línea móvil, ya sea en modalidad prepago o pospago, son aquellos que tienen la necesidad de mantenerse conectados con sus familiares, amigos, compañeros de trabajo o internet.

**Tabla 4.4. Análisis del poder de negociación de los clientes**

|                                  |                     | 1 No atractivo | 2 Poco atractivo | 3 Neutral  | 4 Atractivo | 5 Muy atractivo |                  |
|----------------------------------|---------------------|----------------|------------------|------------|-------------|-----------------|------------------|
| Concentración de los clientes    | Pocos               |                |                  | 5          |             |                 | Muchos           |
| Diferenciación                   | Grande              |                |                  | 5          |             |                 | Poca             |
| Costos de cambio                 | Grande              |                |                  | 4          |             |                 | Poca             |
| Disponibilidad de la información | Mucha               |                |                  | 3          |             |                 | Poca             |
| Integración hacia atrás          | Alto                |                |                  | 5          |             |                 | Bajo             |
| Integración hacia adelante       | Alto                |                |                  | 1          |             |                 | Bajo             |
| <b>Poder de los clientes</b>     | <b>No atractivo</b> |                |                  | <b>3,8</b> |             |                 | <b>Atractivo</b> |

Fuente: elaboración propia

### **Concentración de los clientes**

Los clientes no se encuentran concentrados. Al ser personas naturales, las compras del servicio se realizan de manera unitaria. Según reportes de Osiptel (2019), la tenencia promedio de líneas por persona es 1,3. Esto hace al mercado más atractivo, pues los clientes pierden poder de negociación.

### **Diferenciación de productos**

Como los productos de la industria no se encuentran diferenciados, el cliente se vuelve más sensible al precio. Esto hace al mercado menos atractivo, debido a que los clientes aprovecharán la oportunidad que tengan de conseguir el mismo servicio a un menor costo.

### **Bajos costos de cambio**

Los clientes no tienen costos de cambio de servicio a menos que se encuentren limitados por contratos de periodos forzados, por la compra o por financiamiento de equipos celulares. Como resultado de esto, el ingreso al mercado se hace más atractivo para cualquier empresa que desee ingresar.

### **El cliente cuenta con toda la información**

El cliente hoy cuenta con acceso a toda la información sobre los servicios móviles ofrecidos por los operadores gracias a internet, los *call centers* de atención y los mismos puntos de venta de los operadores. No obstante, esta información no se encuentra estructurada de tal manera que el cliente pueda tomar una decisión informada, lo que motiva que el mercado tenga un atractivo neutral.

### **Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás**

Existe la posibilidad de que el cliente se integre hacia atrás; es decir, de que él mismo gestione la recolocación de servicio de acuerdo con sus necesidades de beneficios ofrecidos por los operadores. Esto definitivamente hace al mercado menos atractivo.

### **Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante**

Es poco probable que los mismos operadores de la industria se integren hacia adelante, buscando hacer más eficiente el servicio contratado por los clientes y adaptándose a las necesidades de estos, porque estarían reduciendo sus ingresos. Esto mejora el atractivo del mercado.

Este bajo nivel de intensidad en el poder de negociación de los clientes hace que el atractivo de la industria sea alto.

#### ***4.2.4. Poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores más importantes para el modelo de negocio son los estudios de abogados y las notarías que trabajan con la empresa, junto con los medios de comunicación tanto tradicional y como digital.

**Tabla 4.5. Análisis del poder de negociación de los proveedores**

|  |                     | 1 No atractivo | 2 Poco atractivo | 3 Neutral  | 4 Atractivo | 5 Muy atractivo |                  |
|--|---------------------|----------------|------------------|------------|-------------|-----------------|------------------|
| Concentración de los proveedores                       | Pocos               |                |                  | 4          |             |                 | Muchos           |
| Rol del servicio del proveedor                         | Alto                |                |                  | 1          |             |                 | Bajo             |
| Importancia de la industria para ellos                 | Poca                |                |                  | 2          |             |                 | Mucha            |
| Costo de cambio de proveedor                           | Alto                |                |                  | 1          |             |                 | Bajo             |
| Integración hacia atrás                                | Alto                |                |                  | 5          |             |                 | Bajo             |
| Integración hacia adelante                             | Bajo                |                |                  | 5          |             |                 | Alto             |
| Contribución a la calidad de servicio                  | Alto                |                |                  | 3          |             |                 | Bajo             |
| Contribución a los costos por parte de los proveedores | Alta porción        |                |                  | 1          |             |                 | Baja porción     |
| <b>Poder de los proveedores</b>                        | <b>No atractivo</b> |                |                  | <b>2,8</b> |             |                 | <b>Atractivo</b> |

Fuente: elaboración propia

### **Concentración de los proveedores**

En el mercado existe un gran número de estudios de abogados dedicados a la defensa del consumidor, lo que resta su poder de negociación. De manera complementaria, el número de notarías que pueden validar los documentos legales requeridos para realizar la recolocación del servicio de telefonía móvil es importante. Esto hace que el mercado sea más atractivo.

### **Rol del servicio del proveedor**

El rol del estudio de abogados y de las notarías en el modelo de negocios es clave para el servicio de recolocación. Esto hace al mercado menos atractivo.

### **Importancia de la industria para ellos**

La industria no es importante para el proveedor, si bien es cierto que existe un descontento con los servicios de telefonía móvil. Es inusual que una persona natural recurra a servicios especializados de estudios de abogados para resolver sus reclamos, ya que estos pueden ser resueltos en Osiptel o Indecopi, según la plataforma única digital del Estado peruano. Esto hace al mercado menos atractivo, dado que eleva el poder de negociación de los proveedores.

### **Costo de cambio del proveedor**

No existe una gran diferencia entre cambiar entre proveedores de servicios legales, por lo que se reduce el poder de negociación de los proveedores, lo que hace al mercado más atractivo.

### **Amenaza de integración hacia adelante**

Es poco probable que el proveedor realice una integración hacia adelante en la industria, por no ser parte de sus negocios clave, lo que hace al mercado más atractivo.

### **Amenaza de integración hacia atrás**

Con la experiencia adquirida durante la operación del negocio, la empresa podría realizar una integración hacia atrás para desarrollar las capacidades legales y no requerir de los servicios de los estudios de abogados. Esto mejora el poder de negociación y hace al mercado más atractivo.

### **Contribución de proveedores a la calidad o servicio**

El servicio de las notarías es clave para el desarrollo del negocio y puede influir en el resultado del servicio ofrecido al cliente; como consecuencia, su poder de negociación aumenta y hace al mercado menos atractivo.

### **Contribución de los costos por parte de los proveedores**

El costo unitario de los servicios del proveedor puede representar una parte importante de los costos totales del servicio, por lo que se requiere negociar los precios para presentar solicitudes conjuntas y hacer la prestación del servicio costo eficiente. Esto hace que el mercado sea menos atractivo. Este medio nivel de intensidad en el poder de negociación de los proveedores motiva que el atractivo de la industria sea neutral.

## **4.3. Benchmark internacional**

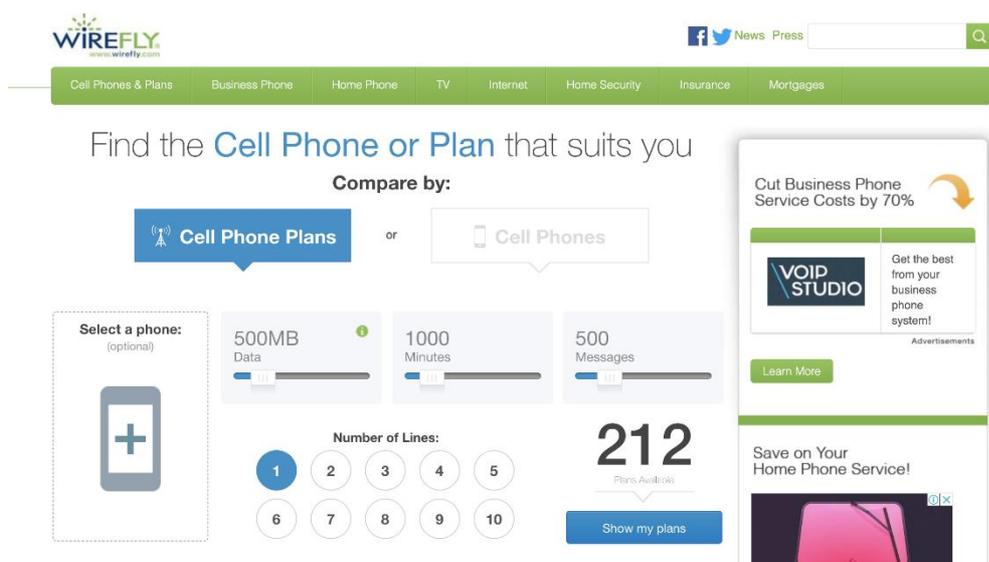
Al ser un nicho de mercado, se consideraron los resultados de la búsqueda en Google que coincidieran con las palabras clave «*plan comparison engine*» y «*comparison engine*». Se tuvieron como resultado cuatro (4) páginas web que coinciden de manera parcial con el modelo de negocio propuesto: Wirefly, WhistleOut, Uswitch y Finder.

Estas páginas fueron comparadas sobre la base de los factores de creación de valor para negocios electrónicos propuestos por Amit y Zott (2001) y los factores que determinan la selección de un operador móvil propuestos por Tripathi y Siddiqui (2009).

### **4.3.1. Wirefly**

Wirefly es un motor de comparaciones con base en Estados Unidos, cuya razón es reducir la dificultad de comparar una amplia variedad de servicios desde telecomunicaciones y financieros hasta seguridad en el hogar. Una de las características que más resaltan en su sitio web es la facilidad de uso para los usuarios, junto con las herramientas de comparación que ofrecen. Para esto, Wirefly mantiene un *partnership* estratégico con las diferentes empresas de las diferentes industrias en las que participan.

**Figura 4.1. Motor de comparación internacional: Wirefly**



Fuente: wirefly.com

### **Factores de valor en *e-business***

- Eficiencia. Consolida un amplio volumen y variedad de información de múltiples proveedores de servicios.
- Complementariedad. No solo se limita a ofrecer comparaciones de servicios, sino que también incluye comparativas de dispositivos celulares e incluso brinda comparaciones de seguros, servicios financieros y seguridad para el hogar.
- Novedad. Cuenta con herramientas que le permiten al usuario estimar su necesidad de consumo de datos o comparar las características de los dispositivos celulares.
- Retención. No hay indicios de que cuente con programas de retención para sus clientes, dado que no poseen una sección de registro o identificación.

### **Factores de valor en telecomunicaciones**

- Conectividad de red. No muestra información sobre la calidad de la red de los proveedores.
- Servicio al cliente. Indica de manera clara planes de servicios que solo están disponibles para clientes que hayan contratado un servicio específico con uno de los *carriers*, pero no brinda información sobre la forma en la que los clientes pueden resolver sus consultas sobre los planes tarifarios.
- Tarifas de servicio móvil. Muestra de manera detallada la composición de las tarifas de cada plan y la glosa con el concepto de cobro.
- Imagen de la marca. No hay valoraciones de las marcas que se ofertan la página web.

- Servicios de adicionales. No ofrece detalle de programas de beneficios con los que podría contar el cliente si contratase una línea móvil.

#### 4.3.2. WhistleOut

La empresa fue fundada en 2008 bajo un supuesto paraguas: «no es necesario ser un genio para contratar el plan móvil o de internet ideal». Esto considerando que esta industria puede ser muy confusa para los clientes. Lo que hacen es presentarles información clara y sencilla sobre productos inalámbricos, tanto equipos como planes, lo que facilita la toma de decisiones para los consumidores. En su modelo de negocio el cliente no realiza ningún pago por consultar la información, ellos cobran un *fee* al operador que recibe el *lead*.

**Figura 4.2. Motor de comparación internacional: WhistleOut**

Fuente: whistleout.com

#### Factores de valor en *e-business*

- Eficiencia. Consolida información de los principales proveedores de servicios en Canadá; adicionalmente, cuenta con una tabla que permite a los clientes estimar de manera sencilla cuál es su necesidad de datos.
- Complementariedad. Se limita a comparar servicios de telecomunicaciones, pero no realiza comparaciones de equipos ni brinda información adicional de otros servicios.
- Novedad. Muestra la información más relevante para el cliente de manera visual y cuenta con gráficos de *rankings* y estadísticas de categorías, como los principales proveedores, los planes más baratos o los equipos más populares.
- Retención. No hay indicios de que ofrezcan programas de retención para sus clientes, dado que no cuentan con una sección de registro o identificación. Adicionalmente,

solo se limitan a trasladar el *lead* al operador seleccionado, lo que indica que es una plataforma estrictamente transaccional.

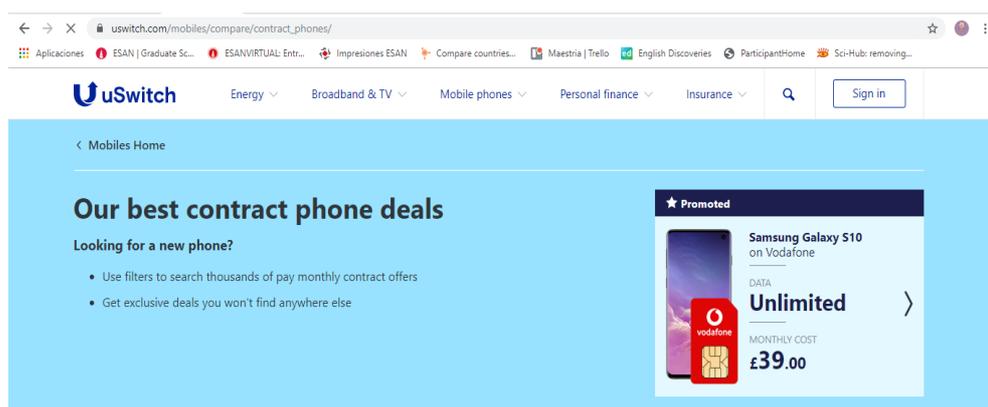
### Factores de valor en telecomunicaciones

- Conectividad de red. Permite filtrar a los proveedores de servicios según las áreas de cobertura para realizar una búsqueda precisa.
- Servicio al cliente. No brinda información sobre la forma en la que los clientes pueden resolver sus consultas de los planes tarifarios o las quejas con los proveedores.
- Tarifas de servicio móvil. Muestra de manera resumida los conceptos de cobro y los beneficios de contratar los diferentes planes.
- Imagen de la marca. No hay valoraciones de las marcas que se ofertan en la página web.
- Servicios de adicionales. No ofrece detalle de programas de beneficios con los que podría contar el cliente si contratase una línea móvil con algún proveedor específico.

#### 4.3.3. Uswitch

Uswitch es un servicio de comparación y migración no solo de telefonía móvil y fija (servicios y productos), sino también de productos de finanzas personales (tarjetas de crédito, préstamos, etc.), seguros, gas y electricidad. Su objetivo es ayudar al cliente a aprovechar los mejores precios y servicios que le ofrecen los proveedores. Uswitch no solo se enfoca en personas naturales: también lo hace con empresas.

**Figura 4.3. Motor de comparación internacional: Uswitch**



Fuente: uswitch.com

Su ingreso proviene de los proveedores, ya que cobra una tarifa por el traslado de nuevos clientes. Así, ofrece un servicio gratuito al cliente final. Además, el proceso de cambio es mucho más sencillo, debido a la relación comercial.

### Factores de valor en *e-business*

- Eficiencia. Información detallada y relevante para el cliente de los diversos proveedores.
- Complementariedad. Además de comparar el servicio, permite comparar equipos e incluso otros servicios, como finanzas, electricidad, gas y seguros.
- Novedad. Existe una gran variedad de precios disponibles para el cliente, lo que no permite hacer variaciones.
- Retención. No ofrece un programa de fidelización a los clientes, solo le ayuda a realizar la transacción de comparación y cambio.

### Factores de valor en telecomunicaciones

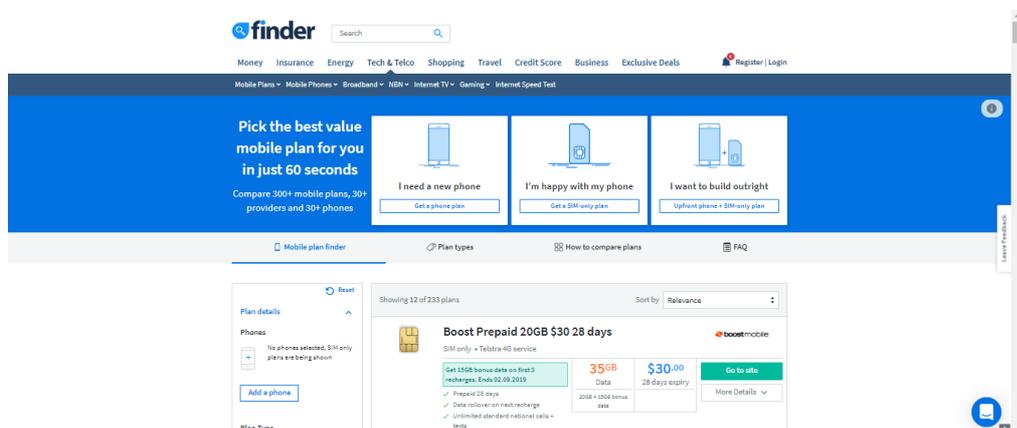
- Conectividad de red. No muestra información sobre los proveedores.
- Servicio al cliente. Tiene un equipo de atención según el tipo de servicio solicitado vía *email*, teléfono o correspondencia.
- Tarifas de servicio móvil. Existe variedad de opciones según la necesidad de los clientes (tarifas predeterminadas).
- Imagen de la marca. No existe valoración de parte de los clientes.
- Servicios de adicionales. No muestra detalle adicional de algún servicio al momento de aceptar el cambio.

#### 4.3.4. Finder

Finder es un sitio que permite comparar en más de 100 categorías; entre ellas, telefonía, finanzas, viajes, etc., con la finalidad de ayudar al cliente a tomar las mejores decisiones en corto tiempo y reduciendo costos. Finder no cobra nada al cliente, gracias a las reseñas y guías que realizan los expertos, que sirven de ayuda al cliente cuando lo necesita.

Su ingreso proviene de los proveedores (por recomendar a clientes) y, además, por el espacio publicitario que ofrecen.

**Figura 4.4. Motor de comparación internacional: Finder**



### Factores de valor en *e-business*

- Eficiencia. Se puede encontrar información detallada y relevante de la misma.
- Complementariedad. No solo ofrecen comparación y cambio en el servicio móvil, sino que también ayudan a decidir en otras categorías.
- Novedad. Existe diversa variedad de precios que se ofrecen al cliente en múltiples categorías.
- Retención. Se aprecia un lugar exclusivo para atender consultas de clientes sobre temas muy específicos, además de reseñas y guías enfocadas a mejorar la experiencia del cliente.

### Factores de valor en telecomunicaciones

- Conectividad de red. No muestra información explícita de los proveedores.
- Servicio al cliente. Permite realizar consultas por teléfono y en la misma plataforma (*chatbot*); además, existe una plataforma de consultas abierta para todo tipo de necesidad.
- Tarifas de servicio móvil. Variedad de planes tarifarios (tanto en datos como en minutos).
- Imagen de la marca. No existe valoración de los clientes; sin embargo, se puede comentar sobre el servicio recibido.
- Servicios de adicionales. Reseñas, guías de ayuda y valoraciones.

En resumen, las principales páginas de comparación internacionales crean valor de acuerdo con los criterios de los negocios electrónicos. Sin embargo, muestran información básica de precios para la comparación de servicios móviles. Entre todas las opciones revisadas, la más destacada en los factores analizados es la página web Finder, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 4.6. Análisis comparativo de motores de comparación internacionales**

| Criterios                      |                               | Peso        |  |  |  |  |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------|---|--|---|---|
|                                |                               |             | Wirefly   | Whistleout   | uSwitch   | Finder  |
| Factores de valor en ecommerce | Eficiencia                    | 15%         | 5   | 3  | 5   | 3   |
|                                | Complementariedad             | 10%         | 4   | 2  | 4   | 5   |
|                                | Novedad                       | 10%         | 4   | 2  | 3   | 3   |
|                                | Retención                     | 5%          | 1   | 1  | 1   | 4   |
| Factores de valor en telecom   | Conectividad de red           | 15%         | 1   | 2  | 1   | 1   |
|                                | Servicio al cliente           | 10%         | 3   | 1  | 1   | 4   |
|                                | Tarifas de servicio móvil     | 20%         | 4   | 3  | 3   | 5   |
|                                | Imagen de la marca (operador) | 10%         | 1   | 1  | 1   | 1   |
|                                | Servicios adicionales         | 5%          | 1   | 1  | 1   | 3   |
| <b>Total</b>                   |                               | <b>100%</b> | <b>3</b>  | <b>2.05</b>  | <b>2.5</b>  | <b>3.25</b>   |

Fuente: elaboración propia

## 4.4. Análisis de oportunidades y amenazas

### 4.4.1. Matriz EFE, oportunidades y amenazas

A continuación, se listan las oportunidades identificadas a partir del análisis del entorno:

**Tabla 4.7. Matriz EFE de oportunidades**

| OPORTUNIDADES  | VALOR | CALIFICACIÓN |
|--|-------|--------------|
| Los clientes no están satisfechos con el servicio ofrecido por la empresas de telecomunicaciones   | 0,05  | 4            |
| Existe una base de clientes que consume menos de 7GB al mes y esta pagando por mas de lo que necesita  | 0,05  | 4            |
| Rechazo de los clientes a los servicio de atención al cliente y retención de los operadores móviles  | 0,04  | 4            |
| Confusión de los clientes y publico en general por exceso de información compleja brindada por los operadores de telecomunicaciones                                | 0,04  | 4            |
| 30 % de los usuarios de telefonía móvil planea cambiarse de empresa operadora  | 0,03  | 4            |
| El acceso a internet móvil a nivel nacional está en constante crecimiento.   | 0,03  | 4            |
| La forma de vivir de los consumidores ha cambiado gracias a la digitalización.   | 0,03  | 3            |
| 50 % de los consumidores peruanos busca información en su smartphone antes de realizar una compra.   | 0,03  | 4            |
| Baja diferenciación entre los servicios brindados por las empresas de telecomunicaciones   | 0,03  | 4            |
| Interes del ente regulador, OSIPTEL, por dinamizar el sector y aumentar la competencia   | 0,03  | 4            |
| Necesidad de las personas por comparar otros servicios como internet, TV, seguros, prestamos bancarios, etc.   | 0,03  | 4            |
| Disposición de las empresas de telecomunicaciones a pagar por leads digitales  | 0,03  | 3            |
| Promulgación de resoluciones del Consejo Directivo de Osiptel que refuerzan y agilizan los mecanismos de atención de reclamos y mejora en la calidad del servicio. | 0,02  | 4            |
| Existen aproximadamente 16 MM de celnavutas entre 12 y 70 años en el Perú Urbano.  | 0,02  | 4            |
| Existen cambios en la tendencia de grupos etarios.   | 0,02  | 3            |
| La industria de telecomunicaciones es un rubro que ha alcanzado alta penetración de usuarios   | 0,01  | 4            |
| Producción del sector de Telecomunicaciones y otros servicios de información aumentó en 4.73 % en agosto de 2019.  | 0,005 | 4            |
| Ley N° 30083 que fortalece la competencia y expansión de los operadores móviles virtuales y de infraestructura móvil rural.  | 0,001 | 3            |
| El 30% de los millennials confía en que el panorama económico del país mejorará en los próximos 12 meses.  | 0,001 | 3            |
| Buena disposición y creciente inversión de empresas a pagar por espacios publicitarios en sitios web y publicidad digital  | 0,001 | 3            |
| Expansión en 3.2 % del PBI para el 2020, en la medida que el escenario internacional sea estable y que asuma un gobierno no radical.                               | 0,001 | 3            |
| Ejecución del Plan de Competitividad y Productividad en materia de desarrollo de capacidades para la infraestructura y promoción de la inversión privada.          | 0,001 | 3            |
| Política de reordenamiento del espectro radioelectrónico por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).   | 0,001 | 3            |
| El mercado de la tecnología de la nube está en incremento, proyectando para el 2021, USD 320,500 millones a nivel mundial.   | 0,001 | 3            |
| En el mundo los motores de comparación permiten comparar toda la oferta de servicios de telecomunicaciones   | 0,001 | 3            |

Fuente: elaboración propia

A continuación, se listan las amenazas identificadas a partir del análisis del entorno:

**Tabla 4.8. Matriz EFE de amenazas**

| AMENAZAS  | VALOR | CALIFICACIÓN |
|---|-------|--------------|
| Acciones legales de las empresas de telecomunicaciones para frenar cambios de plan o portabilidad a nombre de un tercero.   | 0,07  | 1            |
| Rechazo de los clientes finales por no conocer la marca y los servicios ofrecidos   | 0,06  | 1            |
| Reacción agresiva por parte de las empresas operadoras por temor a la caída de sus ingresos.  | 0,05  | 1            |
| Rechazo de los clientes a realizar tramites y autorizaciones legales y/o notariales para cambios en sus servicios.  | 0,05  | 1            |
| Las fallas técnicas en los sitios web de compra online frustran cerca del 10 % de las transacciones.  | 0,03  | 2            |
| 81 % de los consumidores peruanos en ecommerce ante un problema de demora en la atención virtual abandona el servicio y/o va a la competencia.                    | 0,03  | 2            |
| 70% de estos peruanos que forman parte del mercado bancarizado/ financiero les preocupa mucho ser víctimas de fraudes por canales digitales.                      | 0,03  | 2            |
| Rechazo de los grandes operadores de los retailers o partners de outsourcing comercial para distribuir el servicio.   | 0,03  | 1            |
| Posibilidad de que el cliente mismo realice sus cambio de servicio.   | 0,03  | 1            |
| Cambios en las modalidades contractuales a contratos de plazo fijo forzoso, que obliguen a los clientes a bloqueen las acciones de portabilidad o cambio de plan. | 0,03  | 1            |
| Menos del 2 % de visitas a una tienda virtual termina en una transacción comercial, debido a la mala gestión de las estrategias comerciales.                      | 0,02  | 2            |
| Posibilidad de desarrollo de negocios informales que brinden el mismo servicio.   | 0,02  | 2            |
| Solo 15 % de los usuarios de la generación millennials realiza compras en internet debido a la falta de seguridad y desconfianza.                                 | 0,01  | 2            |
| Nueva Ley de Telecomunicaciones y Tecnología de la Información aún se encuentra en debate.  | 0,01  | 1            |
| Disminución en la proyección del crecimiento del mercado de bienes (telecomunicaciones) durante el primer trimestre de 2020.                                      | 0,001 | 2            |
| Al cierre del 2020, el Perú contará con la infraestructura necesaria para implementar la red 5G.  | 0,001 | 1            |
| Clima de inestabilidad política y de inversión privada generada por el pedido de adelanto de elecciones al 2020.  | 0,001 | 2            |
| Retraso en la aprobación de medidas extraordinarias que promuevan la inversión por medio de decretos de urgencia.   | 0,001 | 2            |
| Menor crecimiento de la economía y comercio mundial debido a la tensión comercial entre Estados Unidos y China.   | 0,001 | 2            |
| Tasa de desempleo de 5.8 % en Lima Metropolitana entre los meses de junio y setiembre de 2019.  | 0,001 | 2            |
| La masificación del producto convergente de movistar puede disminuir la base de clientes para gestionar   | 0,02  | 2            |
| Reduccion en las inversiones del sector para el desarrollo infraestructura por cambio en modelo de negocio de movistar  | 0,001 | 1            |

Fuente: elaboración propia

Sobre la base de ambas matrices, se obtiene un puntaje ponderado de 2,59, lo que indica que la empresa tiene una adecuada capacidad de respuesta para los diferentes factores del entorno. No obstante, la empresa debe tener identificadas las oportunidades y amenazas que se pueden volver en su contra.

## **4.5. Conclusiones**

### **4.5.1. *Microentorno***

- Atractivo para nuevos entrantes dadas las altas barreras de entrada en la industria, por sus economías de escala, acceso a los canales de distribución y necesidades de capital.
- Intensidad de la rivalidad es un factor atractivo debido a una competencia balanceada, poca diferenciación y cambio el giro que han tenido las estrategias de las firmas de la industria.
- La alta amenaza para sustituir los servicios en la industria hace que sea menos atractiva.
- El bajo poder de negociación de los clientes favorece el atractivo de la industria por ser un negocio B2C con baja diferenciación y una alta posibilidad de integración hacia atrás.
- El poder de negociación de los proveedores reduce el atractivo de la industria principalmente debido al rol que juega su servicio en la propuesta de valor del negocio.

### **4.5.2. *Benchmark***

- Los motores de comparación en el extranjero muestran información relevante para el cliente y no le cobran por la información; más bien, generan ingresos por otros medios, como la venta de *leads* a los operadores o la de espacios publicitarios en sus sitios web.

### **4.5.3. *Oportunidades y amenazas***

- Desde la perspectiva del cliente, un bloque importante no consume todos sus beneficios, se encuentran insatisfechos con el servicio y muestran rechazo a las acciones de retención de la operadora.
- Por otro lado, las personas están transitando hacia una compra de servicios más sofisticada, basándose en la comparación de las ofertas disponibles en el mercado. Junto con esto, se evidencian cambios importantes en el comportamiento de compra de las personas, aumentando de manera sostenida las compras por medios digitales.
- El acceso a internet en las personas viene en constante crecimiento, combinado con la disposición de un 30% de personas que están dispuestas a cambiar de operador, lo que constituye una base importante de clientes potenciales.
- Hoy los participantes de la industria ofrecen servicios con una baja diferenciación. Adicionalmente, Osiptel, en su función de regulador, tiene como principal objetivo

dinamizar la industria, lo que favorece el ingreso de firmas que buscan desarrollarse en el sector.

- Las empresas de telecomunicaciones podrían reaccionar de manera agresiva por temor a la caída de sus ingresos y establecer condiciones para frenar cambios de plan o portabilidad a nombre de un tercero, o establecer contratos a plazo fijo forzoso que impidan a los clientes realizar cambios en plan o portabilidad.
- Rechazo de los grandes operadores de los *retailers* o *partners* de *outsourcing* comercial para distribuir el servicio.
- Respecto del uso de canales digitales, de suceder alguna falla técnica se frustraría cerca del 10% de las compras *online* y se generaría una tasa de abandono del 81% si la página no llegase a cargar. Esto sin considerar, además, que a los peruanos que forman parte del mercado bancarizado les preocupa mucho ser víctimas de fraudes por estos canales.
- Al ser una marca nueva en el mercado, podría generar desconfianza en el cliente. Asimismo, como parte del proceso de cambio, se deben realizar trámites y autorizaciones legales que pueden generar rechazo y que sea el mismo cliente quien decida efectuar el cambio por su propia cuenta.

## **CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **5.1. Objetivo de la investigación**

El objetivo de la investigación es recabar información del mercado de telefonía móvil pospago peruano, considerando el perfil del consumidor y la situación actual del mercado de telecomunicaciones. Esto ayudará a determinar la viabilidad<sup>3</sup> de implementar una plataforma digital que gestione la recomendación y recolocación de los titulares de servicios de telefonía móvil pospago.

### **5.2. Objetivos secundarios**

Entre los objetivos secundarios se encuentran los siguientes:

- Identificar las experiencias previas o antecedentes con propuestas de valor similares al modelo de negocio en el sector de las telecomunicaciones.
- Identificar barreras y factores críticos para el éxito del modelo de negocio, enfocados en los aspectos legales y digitales.
- Identificar la oportunidad del modelo de negocio en el mercado y los perfiles de clientes en la categoría de telecomunicaciones, para crear una segmentación.
- Identificar las principales necesidades de los clientes en la categoría de telecomunicaciones, en los diferentes segmentos.
- Determinar cuáles son las características más y menos valoradas del concepto del modelo de negocio.
- Definir el posicionamiento esperado por el cliente para el servicio propuesto en el modelo de negocio.
- Determinar y calcular la demanda potencial, la consideración y la intención de compra del servicio propuesto en el modelo de negocio hacia los diferentes segmentos.

### **5.3. Metodología de investigación**

El marco de referencia de la metodología de investigación emplea un diseño exploratorio y descriptivo, basado en una investigación cualitativa exploratoria que tiene por objetivo determinar la situación actual del mercado nacional e internacional de telefonía móvil, así

---

<sup>3</sup>Análisis regulatorio, financiero y del mercado que permita medir el potencial éxito del modelo de negocio.

como recopilar información clave de los operadores por medio de entrevistas realizadas a expertos y a potenciales clientes.

Asimismo, la investigación cuantitativa descriptiva permitirá validar los hallazgos obtenidos en la primera etapa de la metodología, además de cuantificar el mercado y conocer los hábitos de los potenciales clientes.

**Tabla 5.1. Marco de referencia de la metodología de investigación**

| <b>Etapas</b> | <b>Tipo</b>  | <b>Fuente</b> | <b>Función</b> | <b>Instrumento</b>                 |
|---------------|--------------|---------------|----------------|------------------------------------|
| 1             | Cualitativa  | Secundaria    | Exploratoria   | Investigación documental           |
| 2             | Cualitativa  | Primaria      | Exploratoria   | Entrevistas a expertos             |
| 3             | Cualitativa  | Primaria      | Exploratoria   | Entrevistas a potenciales clientes |
| 4             | Cuantitativa | Primaria      | Descriptiva    | Encuesta                           |

Fuente: elaboración propia

#### **5.4. Etapa exploratoria**

Dentro de la etapa exploratoria se usarán distintos recursos de información (entre fuentes secundarias y primarias) que servirán de respaldo para continuar con el proceso de investigación del plan de negocios y, en consecuencia, conocer su viabilidad.

##### **5.4.1. Fuentes secundarias**

Es importante señalar que, según Maholtra (2008), los datos secundarios son una fuente valiosa y de libre disposición de información, ya que ayudan a identificar todos los frentes que impactarían sobre el modelo de negocio y tener un mayor alcance para, así, poder desarrollar un diseño de investigación adecuado como base fundamental para el análisis de información primaria. Además, al ser de libre disponibilidad, se pueden encontrar con bastante rapidez y a costo cero.

##### **5.4.2. Fuentes primarias**

El modelo de negocio propuesto es poco conocido y cuenta con limitada información de fuentes secundarias. Por eso, las entrevistas a los expertos ayudarán a tener mayor conocimiento y brindarán un contexto claro sobre sus experiencias y demás factores que se han de considerar para poner en marcha el modelo de negocio. En la misma línea, Maholtra (2008) indica que por medio de entrevistas a los potenciales clientes se logrará recabar información detallada acerca de las actitudes respecto de los servicios de telefonía móvil, además de su opinión sobre el funcionamiento del modelo de negocio.

Finalmente, considerando lo señalado por Rabadán y Ato (2010), las entrevistas tanto a los expertos como a los potenciales clientes ayudarán como etapa previa para elaborar la encuesta (etapa cuantitativa descriptiva), ya que con ellas se podrá decidir sobre las preguntas que se deben incluir o no en el cuestionario.

## 5.5. Etapa descriptiva

### 5.5.1. Fuente primaria

Gracias a la información recabada en la etapa cualitativa exploratoria y lo señalado por Maholtra (2008), se procederá a realizar la encuesta a un grupo determinado de individuos que cumplan con las características del público objetivo. La misión será corroborar sus actitudes y motivaciones hacia el modelo de negocio. Considerando lo señalado por McDaniel y Gates (2015), la encuesta será de tipo electrónica y elaborada con la herramienta Google Forms. Será compartida masivamente por las redes sociales Facebook e Instagram. Cabe destacar que, para evitar errores de representatividad, se plantearán preguntas filtro que ayudarán a tomar decisiones acertadas. Finalmente, para lograr una mayor tasa de respuesta se brindarán incentivos a los encuestados, de manera que se acelere el nivel de respuesta.

## 5.6. Base metodológica

La metodología para la investigación que se llevará a cabo involucra una etapa cualitativa exploratoria conformada por entrevistas a expertos para conocer aspectos generales y específicos que afectan al modelo de negocio y a clientes potenciales, con lo que se validará la propuesta de valor. Por último, un estudio cuantitativo descriptivo (encuesta) ayudará a dimensionar el mejor *marketing mix* de cara al cliente.

**Tabla 5.2. Base metodológica de la investigación**

| Método       | Técnica                           | Público objetivo  | Instrumento                                       |
|--------------|-----------------------------------|---|---|
| Cualitativo  | Entrevista a expertos             | Profesionales relacionados con el sector de telecomunicaciones<br>Profesionales vinculados directamente al negocio <i>e-commerce</i><br>Abogados vinculados directamente a notarías | Guía de discusión aprobada por el equipo de tesis |
| Cualitativo  | Entrevista a clientes potenciales | Hombres y mujeres que cuentan con un plan de servicios móvil pospago  | Guía de discusión aprobada por el equipo de tesis |
| Cuantitativo | Encuesta                          | Muestra del segmento de clientes potenciales  | Cuestionario                                      |

|  |  |  |                                    |
|--|--|--|------------------------------------|
|  |  |  | aprobado por el<br>equipo de tesis |
|--|--|--|------------------------------------|

Fuente: elaboración propia

### 5.6.1. Método cualitativo

Para desarrollar el estudio de mercado fueron entrevistados en total seis (6) expertos —tres (3) relacionados al sector de telecomunicaciones, dos (2) al sector de comercio electrónico y uno (1) vinculado al sector legal—, con el objetivo de obtener información que permita direccionar los esfuerzos en cada área clave involucrada en el desarrollo del modelo de negocio: regulación y marco normativo para el área legal; análisis situacional, planificación y comercio digital en el mercado de telefonía móvil para el área de *marketing*; y diseño, ejecución y procedimientos de campañas afines al modelo de negocio para las áreas de operaciones y recursos humanos.

Cabe destacar que no es necesario crear más de una entrevista por cada experto, ya que las respuestas no serán comparativas. Es decir, no se plantea generar hipótesis con las declaraciones, sino considerarlas como sustento informativo para cada una de las áreas clave del modelo de negocio.

A continuación, se presenta el sustento de cada campo laboral de los entrevistados:

- Regulatorio. Su visión permitirá comprender si el modelo de negocio cumple con las exigencias regulatorias y si es viable.
- Sector de telecomunicaciones. En este caso, sobre la base de su experiencia, brindarán orientación acerca del perfil del cliente, para comprender mejor el mercado de telefonía móvil pospago y los antecedentes que hayan ocurrido con propuestas de valor similares.
- Legal. Se tendrá una mejor comprensión de la operatividad en torno a la gestión de los documentos de los planes pospago de los clientes y las principales ventajas y desventajas del proceso. Por último, se evaluarán alternativas que permitan facilitar el desarrollo del modelo de negocio.
- *E-commerce*. Para identificar y mapear las principales oportunidades y riesgos de los negocios digitales, en particular los *e-commerce* orientados a la comercialización de servicios.

Asimismo, se desarrollarán en total ocho (8) entrevistas a clientes potenciales, con el objetivo de validar la comprensión y aceptación del modelo de negocios y la propuesta de valor planteada en un inicio.

Finalmente, la muestra total se definió en ocho (8) entrevistas, donde se vigilará la dispersión de esta en cuanto a características como edad, género, distrito de residencia y teleoperadora actual; de esta manera, se podrán asegurar la comparabilidad de las respuestas y el análisis de un discurso variado. Esto con el objetivo de generar hallazgos que serán luego validados en la etapa cuantitativa.

#### **5.6.2. Método cuantitativo**

Para desarrollar esta etapa final de la investigación de mercados se llevó a cabo un estudio cuantitativo descriptivo. Para ello, se definieron los objetivos clave de la investigación cuantitativa explicativa y luego la técnica que se utilizaría, para después diseñar el instrumento de medición con el que se recogerá la data necesaria entre los segmentos considerado.

Cabe destacar que el mercado potencial para el desarrollo del negocio fue definido considerando la información obtenida de la etapa cualitativa exploratoria y el dimensionamiento de la oportunidad de mercado en número de clientes.

El trabajo de campo de esta etapa cuantitativa se aplicará *online*, por lo que se empleó un muestreo por cuotas respetando la distribución del universo, asegurando, además, la dispersión de la muestra. De tal manera, ninguna característica de esta será predominante en la base de respuestas final. Por último, se procederá a distribuir los cuestionarios. Una vez culminado este trabajo de campo, se pasó a analizar los resultados, para lo que se utilizó la herramienta de análisis estadístico por computadora SPSS.

#### **5.7. Factores críticos**

Considerando los aprendizajes obtenidos de la investigación de fuentes secundarias, fue identificado un conjunto de subfactores y factores alineados a los objetivos de investigación. Por consiguiente, se efectuó un trabajo de validación de los factores y subfactores durante la investigación exploratoria, entrevistando a expertos y a clientes potenciales. El objetivo de esta etapa es delimitar el alcance de la investigación, acotando los puntos más relevantes para tenerlos en cuenta en la etapa descriptiva y validar el modelo de negocio. En el anexo III «factores y subfactores» se podrán encontrar el detalle.

A continuación, se describen los principales factores, subfactores y objetivos que guiarán la investigación de mercados:

**Tabla 5.3. Objetivos, factores y subfactores**

| Objetivos  | Factores                             | Subfactores   |
|--|--------------------------------------|---|
| <p>Identificar la percepción y actitud de los clientes y no clientes pospago del servicio, necesidades insatisfechas, dolores y expectativas para refinar el modelo de negocio.</p>  | <p>Comportamiento del consumidor</p> | Actitud hacia el servicio pospago                     |
|  |                                      | Paradigmas respecto al servicio pospago               |
|  |                                      | Segmento del cliente                                  |
|  |                                      | Uso del servicio                                      |
|  |                                      | Actitud hacia el <i>e-commerce</i>                    |
|  |                                      | Actitud hacia los motores de comparación              |
| <p>Mapear los principales ejes de crecimiento a futuro para las empresas que brindan servicios de telefonía móvil pospago para evitar puntos de conflicto o competencia directa y las reacciones, que podrían amenazar el modelo de negocio.</p> | <p>Comportamiento del mercado</p>    | Penetración del servicio pospago                      |
|  |                                      | Proyecciones de crecimiento del servicio              |
|  |                                      | Oferta de servicios pospago                           |
|  |                                      | Competencia   |
|  |                                      | Reacciones del mercado a nuevos entrantes             |
|  |                                      | Proyecciones del crecimiento del <i>e-commerce</i>    |
|  |                                      | Factores críticos para el éxito del <i>e-commerce</i> |
| <p>Validar con los posibles clientes la configuración de la propuesta de valor, junto con sus atributos y beneficios más</p>   | <p>Oferta comercial</p>              | Precio  |
|  |                                      | Oferta del servicio                                   |
|  |                                      | Promoción y publicidad                                |

|   |                       |                           |
|---|-----------------------|---------------------------|
| relevantes, para refinarla y adaptarla a las necesidades y expectativas de los clientes.  |                       | Canal                     |
|   |                       | Valor                     |
|   |                       | Marco normativo           |
|   |                       | Marca                     |
| Identificar de manera clara cuáles son los principales motivadores e inhibidores que experimenta el cliente durante su proceso de decisión, para diseñar un <i>journey</i> amigable para el público objetivo. | Experiencia de compra | Confianza                 |
|   |                       | Confianza y transparencia |
|   |                       | Facilidad de compra       |
|   |                       | Experiencia de compra     |
|   |                       | Predisposición de compra  |
|   |                       | Satisfacción              |
| Comprender cuál es el medio más adecuado para interactuar con el cliente y adaptarlo a sus necesidades.   | Medio                 | Interfaz                  |
|   |                       | Sitio web                 |
|   |                       | Aplicativo móvil          |

Fuente: elaboración propia

## 5.8. Proceso de investigación

### 5.8.1. Análisis de información de fuentes secundarias

En la primera etapa se busca determinar la situación actual de los mercados nacional e internacional de telecomunicaciones móviles. El análisis se basará en toda la información relevante recolectada de fuentes oficiales para conocer a los competidores que operan actualmente y los beneficios que ofertan.

Esta primera etapa se ejecuta con el siguiente procedimiento:

- Se realiza un *benchmark* de modelos de negocio (*comparison engines*) similares en el Perú, Estados Unidos, Canadá, México y Europa.
- Se registra la información del estudio Multicliente Ipsos Perú dirigido al rubro.
- Se registra la información de la encuesta Enaho del INEI.
- Se registra toda la información de la Erestel del Osiptel.
- Se revisa el Perfil del Smartphonero, estudio de hábitos y actitudes de este segmento elaborado por Ipsos Perú.

- Se registra toda la información pertinente reportada por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim).

**Tabla 5.4. Metodología de análisis de fuentes secundarias**

| <b>Objetivo de investigación</b>   | <b>Pregunta</b>   | <b>Fuente secundaria de consulta</b>   |
|--|---|--|
| Identificar las barreras que podrían dificultar o impedir el desarrollo del modelo de negocio.   | ¿Cómo operan los principales competidores afines al modelo de negocio a escala nacional e internacional?                  | <i>Benchmark</i> de los modelos de negocio afines procedentes del Perú, Estados Unidos, Canadá, México y Europa. |
| Identificar las principales necesidades de los clientes en la categoría de telecomunicaciones, en los diferentes segmentos.                | ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes de telefonía móvil a escala nacional?                             | Estudio multicliente Ipsos Perú dirigido al rubro de telecomunicaciones.   |
| Determinar y calcular la demanda potencial, la consideración y la intención de compra del servicio propuesto, en los diferentes segmentos. | ¿Cuántos clientes potenciales podrían adquirir el servicio brindado?  | Encuesta Enaho del Instituto Nacional de Estadística e Informática.  |
| Identificar el comportamiento del consumidor y perfiles de clientes en la categoría de telecomunicaciones, para crear una segmentación.    | ¿Cuál es el perfil del usuario del servicio de telecomunicaciones, principalmente, de telefonía móvil, a escala nacional? | Encuesta Erestel de Osiptel.   |
| Identificar el comportamiento del consumidor y perfiles de clientes en la categoría de telecomunicaciones, para crear una segmentación.    | ¿Cuáles son los hábitos de consumo del cliente de telefonía móvil a escala nacional?                                      | Perfil del Smartphonero de Ipsos Perú.   |
| Determinar y calcular la demanda potencial, la consideración y la intención de compra del servicio propuesto, en los diferentes segmentos. | ¿Cuál es la demanda potencial en que puede incursionar el modelo de negocios?   | Informes actualizados de los niveles socioeconómicos de Apeim.   |

Fuente: elaboración propia

### **5.8.2. Análisis de información de fuentes primarias**

En la segunda etapa se realizan entrevistas a expertos por medio de una guía de discusión, de preguntas abiertas, para determinar la situación de la industria, validar los principales problemas para el cliente e identificar las herramientas con las que cuenta hoy el mercado de telecomunicaciones para solucionar los problemas, así como para validar la viabilidad e identificar las barreras que podrían dificultar o impedir el desarrollo del modelo de negocio.

Para esto, el proceso es el siguiente:

- Se envían correos electrónicos con una carta de presentación adjunta donde se explican —de manera resumida— los objetivos de la entrevista como parte de la investigación, en espera de contar con su colaboración.
- Se coordina la disponibilidad del entrevistado, fijando fecha, hora y lugar de la entrevista.
- Una vez pactada la entrevista, se comparte la guía de discusión al entrevistado, no solo para que tenga una noción de lo que se desea abordar, sino también para darle el tiempo suficiente para recolectar cualquier tipo de información que crea conveniente.
- Se graba la entrevista en audio, con previo aviso al entrevistado, para la posterior transcripción y el mejor análisis de la información recolectada.
- Una vez terminados los procedimientos anteriores, se elabora un informe con los resultados recabados.

Por medio de las fuentes primarias se busca determinar la situación actual de los mercados nacional e internacional de telecomunicaciones móviles pospago. Este análisis se basará en toda la información relevante recolectada para conocer a los competidores y los beneficios que ofrecen a sus actuales y potenciales clientes.

### **5.9. Entrevista a expertos**

Cabe destacar que, para conocer la viabilidad del modelo de negocio, se contactó a diversos expertos, cuya experiencia está circunscrita en la regulación y supervisión de los servicios públicos de telecomunicaciones, así como en la dirección de áreas de retención y en campañas que promovieron el cambio de empresa operadora en el ámbito privado.

En la misma línea, y con el objetivo de conocer más detalles acerca de la implementación del modelo de negocio, se obtuvieron recomendaciones en la ejecución de servicios notariales —emisión de poderes a representantes legales— y de *e-commerce* —competencias

necesarias para incursionar en el ecosistema digital— en el sector *retail*. Se podrá encontrar más detalles en el anexo IV «perfil de los expertos entrevistados y factores a responder».

### 5.10. Entrevista a clientes potenciales

Por medio de las entrevistas a los clientes potenciales se recoge información en torno a los factores de comportamiento del consumidor, oferta comercial y experiencia de compra. Esto se realiza con la ayuda de una guía de discusión que contiene una serie de preguntas que permitirán llegar a una comprensión más precisa del cliente en diferentes dimensiones.

**Tabla 5.5. Perfil de los clientes potenciales entrevistados y preguntas a responder**

| Potencial cliente  | Factores por resolver   |
|--|---|
| Cientes pospago de las principales empresas teleoperadoras en Lima Metropolitana: Telefónica, Claro, Entel y Bitel | Comportamiento del consumidor, oferta comercial y experiencia de compra |

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenido este primer bloque de información se comienza, de manera mucho más sistemática, a identificar aspectos específicos tales como tareas del cliente, dolores y principales atributos buscados en la categoría.

Finalmente, se muestra y evalúa el concepto de negocio, se hace una valoración de servicios y se cierra con una evaluación del *mockup* de la página web y el aplicativo móvil, para que brinden su *feedback*.

### 5.11. Metodología de la investigación cualitativa

De acuerdo con los perfiles seleccionados para los expertos y potenciales clientes, se ejecutaron las entrevistas bajo el siguiente procedimiento:

#### 5.11.1. Elaboración de las guías de discusión

Se elaboraron cuestionarios personalizados considerando la experiencia y la trayectoria profesional de los expertos, así como al comportamiento y la experiencia de compra para los potenciales clientes.

Previamente a esto, se estableció contacto telefónico con los expertos entrevistados y potenciales clientes para agendar las fechas disponibles y/o el transporte para acudir a los puntos de reunión. Cabe destacar que la duración máxima de las sesiones fue de 30 minutos, a pedido de los entrevistados.

#### 5.11.2. Realización de las entrevistas

Las entrevistas fueron registradas en audio para su posterior transcripción. Esto permite ordenar las respuestas obtenidas en grupos. Posterior a ello, se realizó un análisis que

permitió armar una lista de hallazgo para dimensionar el mercado meta en la siguiente etapa de la investigación.

### 5.12. Investigación cuantitativa

Con los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, se ajustó el concepto de negocio planteado inicialmente y se diseñó una encuesta para validar los hallazgos de la etapa inicial, así como el modelo de negocio. En esta etapa se tuvieron en cuenta los siguientes objetivos:

- Estimar demanda real y demanda potencial. Cuántos usan portabilidad o cambio de plan, cuántos lo harían con el servicio de intención de uso del servicio y cuántos pagarían con el servicio.
- Determinar la valoración de beneficios y servicios. Beneficios más importantes, servicios más importantes.
- Determinar precio ideal. Cuatro (4) preguntas de precio.
- Determinar canales más adecuados para comunicación y distribución, incluyendo medios de pago.

### 5.13. Mercado potencial y grupo objetivo

De acuerdo con la Apeim (2019), la población de Lima Metropolitana perteneciente al NSE BC1 representa más del 50% del número de hogares.

**Tabla 5.6. Distribución población según NSE en Lima Metropolitana (Apeim, 2018)**

| NSE                           | Estrato | Porcentaje |      |
|-------------------------------|---------|------------|------|
|                               |         |            |      |
| A                             | A1      | 0.6        | 4.3  |
|                               | A2      | 3.7        |      |
| B                             | B1      | 8.3        | 23.4 |
|                               | B2      | 15.1       |      |
| C                             | C1      | 28.6       | 42.6 |
|                               | C2      | 14         |      |
| D                             | D       | 24.1       | 24.1 |
| E                             | E       | 5.6        | 5.6  |
| Número de hogares: 10 295 249 |         |            |      |

Fuente: Apeim, 2018

Por su parte, la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2019) indica que la población de Lima Metropolitana, a nivel de la generación *Y-millennials* (de 18 a 35 años) es de 32,1%.

**Tabla 5.7. Distribución población de Lima Metropolitana por edad (2018)**

| <b>Generación Z-<br/>centennials</b>                | <b>Generación Y-<br/>millennials</b>                | <b>Generación X</b>                                 | <b><i>Baby boomers</i></b>                        | <b>Silenciosa</b>                                |
|---|---|---|---|--|
| (Menores de 18 años)                                | (de 18 a 35 años)                                   | (de 35 a 55 años)                                   | (de 56 a 71 años)                                 | (de 72 años a más)                               |
| Hombres: 1463,6<br>Mujeres: 1408,7<br>TOTAL: 2872,3 | Hombres: 1718,5<br>Mujeres: 1673,4<br>TOTAL: 3391,9 | Hombres: 1342,6<br>Mujeres: 1392,8<br>TOTAL: 2735,4 | Hombres: 545,4<br>Mujeres: 623,1<br>TOTAL: 1168,5 | Hombres: 177,3<br>Mujeres: 235,5<br>TOTAL: 412,8 |
| 27,1%   | 32,1%   | 25,9%   | 11,0%   | 3,9%   |

Fuente: CPI, 2019

Asimismo, de acuerdo con la Erestel 2018, publicada por el Osiptel, el acceso a telefonía móvil en Lima Metropolitana por personas representa el 86,4%, del cual más del 50% de usuarios poseen un plan con contrato bajo la modalidad pospago. Destaca en este último punto la mayor tenencia en la generación Y en el NSE BC1.

Por lo tanto, considerando la información recabada y el análisis efectuado para determinar el mercado potencial, los esfuerzos del modelo de negocios se enfocarán en los 501 505 usuarios de Lima Metropolitana que poseen una línea de telefonía móvil pospago y que forman parte del NSE BC1 y de la generación Y, y que, adicionalmente, cuentan con una renta mensual básica superior a S/ 45 y no tienen contrato vigente por subsidio y/o financiamiento de equipo.

Cabe destacar que también se eligió a los clientes de la generación Y porque desarrollan una cercanía y receptividad al enfoque digital del modelo de negocio. De igual modo, el NSE BC1 muestra una marcada sensibilidad al sobrecosto que genera la contratación de servicios de telefonía móvil.

#### 5.14. Población y procedimiento muestral

El presente plan de negocios considera como población a todos los usuarios que cuenten con el servicio de telefonía móvil postpago en Lima Metropolitana. Es importante señalar que el tamaño de la población está sustentado sobre los estudios elaborados por el INEI.

Sobre la base de los objetivos de la investigación, para elegir el grupo muestral se usará la técnica de muestreo por cuotas en dos (2) etapas; de esta manera se asegura que la muestra final esté distribuida de manera representativa a la población. Dentro de los criterios de inclusión se considera lo siguiente:

- Usuarios con servicio de telefonía móvil postpago en Lima Metropolitana
- Usuarios que sean titulares o apoderados del servicio
- Usuarios que tengan una cuenta en Facebook y/o Instagram

Asimismo, dentro de los criterios de exclusión se considera lo siguiente:

- Clientes con planes postpago menor que S/ 45,00
- Clientes con contrato de financiamiento o con subsidio por el terminal

Para la primera etapa de muestreo se fijaron las cuotas por sexo, nivel socioeconómico y rango de edad según la distribución real de la población:

**Tabla 5.8. Cuotas por sexo según la distribución real de la población**

| Sexo         | Porcentaje  |
|--------------|-------------|
| Hombre       | 51%         |
| Mujer        | 49%         |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5.9. Cuotas por nivel socioeconómico según la distribución real de la población**

| Nivel socioeconómico (NSE) | Porcentaje  |
|----------------------------|-------------|
| NSE A                      | 0%          |
| NSE B1B2                   | 44%         |
| NSE C                      | 56%         |
| <b>Total</b>               | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5.10. Cuotas por rango de edad según la distribución real de la población**

| Rango de edad   | Porcentaje  |
|-----------------|-------------|
| De 18 a 24 años | 33%         |
| De 25 a 35 años | 67%         |
| <b>Total</b>    | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia

Para la segunda etapa se tomó la base final de respuestas, eliminando los casos que no cumplieren los filtros específicos del estudio. Finalmente, quedaron 126 encuestas válidas, las cuales consideran las siguientes cuotas con un nivel de desviación:

**Tabla 5.11. Cuotas por sexo según el resultado obtenido en la encuesta**

| Sexo         | Porcentaje  | Obtenidas  | Ratio de desviación |
|--------------|-------------|------------|---------------------|
| Hombre       | 51%         | 62         | 0,0                 |
| Mujer        | 49%         | 42         | 0,0                 |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> | <b>126</b> | <b>126</b>          |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5.12. Cuotas por nivel socioeconómico según el resultado de la encuesta**

| Nivel socioeconómico | Porcentaje  | Obtenidas  | Ratio de desviación |
|----------------------|-------------|------------|---------------------|
| A                    | 0%          | 0          | 0,0                 |
| B1B2                 | 44%         | 97         | 0,7                 |
| C                    | 56%         | 29         | -0,6                |
| <b>Total</b>         | <b>100%</b> | <b>126</b> | <b>126</b>          |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5.13. Cuotas por rango de edades según el resultado obtenido en la encuesta**

| Edad            | Porcentaje  | Obtenidas  | Ratio de desviación |
|-----------------|-------------|------------|---------------------|
| De 18 a 24 años | 33%         | 77         | 0,9                 |
| De 25 a 35 años | 67%         | 49         | -0,4                |
| <b>Total</b>    | <b>100%</b> | <b>126</b> | <b>126</b>          |

Fuente: elaboración propia

### **5.15. Metodología de la investigación cuantitativa**

De acuerdo con la población y la muestra definida anteriormente, se ejecutó la encuesta bajo el siguiente procedimiento:

#### **5.15.1. Elaboración de cuestionario**

Se elaboró un cuestionario piloto considerando los resultados obtenidos en la investigación cualitativa. Este formato fue probado con cinco (5) personas, que formaron parte del segmento de investigación.

Sobre la base de los resultados obtenidos en la etapa piloto se efectuaron los ajustes y se implementó el cuestionario en la plataforma Google Forms, con el propósito de optimizar la recopilación de resultados y de procurar en todo momento la seguridad y confidencialidad de los datos brindados por los encuestados.

Asimismo, se elaboró un video de 45 segundos en el que se sintetizaron el concepto y los principales servicios de la idea de negocio. Este fue incluido en el apartado «Oferta comercial» de la encuesta.

#### **5.15.2. Difusión de cuestionario**

De manera posterior a ello, se implementó una cuenta de anunciante en la plataforma Facebook Business Manager para crear dos (2) campañas digitales de anuncios —con los objetivos «alcance» y «clic en el anuncio»— y maximizar la distribución de la encuesta entre el público objetivo. El periodo de las campañas abarcó del 8 al 11 de marzo de 2020.

Cabe destacar que el público objetivo estuvo compuesto por usuarios de las redes sociales Facebook e Instagram que radican en Lima Metropolitana, con sexo masculino y femenino, con edades entre los 18 y los 35 años y con nivel de educación secundaria, universitaria y posgrado.

Adicionalmente, el público cuenta con intereses en compras *online*, tecnología, banda ancha y uso de *smartphones* y de aplicativos móviles. En cuanto al comportamiento, son

compradores que interactuaron con las empresas de telefonía móvil Movistar, Claro, Entel y Bitel.

Al finalizar la campaña, se obtuvo una muestra de 126 personas, las cuales sirvieron de insumo para elaborar el informe y las conclusiones de la investigación cualitativa.

## **5.16. Resultados de la investigación**

### **5.16.1. Resultados cualitativos - entrevistas a expertos**

Respecto de las entrevistas realizadas a los expertos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

#### **Entrevistas a profundidad a expertos en telecomunicaciones**

En cuanto al modelo de negocios, Rafael Munte, presidente del Osiptel, lo ve viable para clientes sin contrato. La proactividad de notificar ofertas que le resulten favorables al titular del servicio es un beneficio que aporta mucho valor, teniendo en cuenta la iniciativa que lanzaron sobre planes dominados en el pasado. Mencionó que la recolocación del servicio requiere una interacción entre usuario y empresa. Y, para que un tercero medie en esta interacción, el cliente debe firmar una carta poder legalizada por un notario.

Por su parte, Aldo Díaz, jefe de Retención de Pospago de Telefónica, ya conocía el concepto «motor de comparación», pero enfocado en equipos. Mencionó que en la actualidad los comparativos de los planes no se encuentran en un solo portal, sino en foros aislados comunicados por usuarios independientes. Agregó, además, que tiene mucho potencial desarrollar el canal *online*, porque hoy el 90% de la portabilidad se hace por *call centers* o canales presenciales. Sin embargo, sería poco atractivo para un operador invertir en un canal digital que no sea el propio y con menos alcance que una plataforma masiva como Facebook, para que este funcione como un *marketplace* entre los clientes y las teleoperadoras.

Asimismo, Julio Matzumura, exjefe de Producto en DirecTV, comentó que realizar el trámite de baja en el lugar del cliente Movistar fue un atributo clave para que DirecTV aumentará sus ventas durante su campaña Tramiteitor. La propuesta de valor de la empresa tenía un tiempo de ejecución para la baja del servicio, que era de 24 horas. Uno de sus aprendizajes es que la comunicación fue un factor fundamental para el éxito de la acción comercial que desplegaron y para que despertara la demanda latente.

#### **Comportamiento del consumidor**

Según Rafael Munte, los clientes sienten que existe un problema de «asimetría de información», ya que las empresas operadoras no transmiten la información de manera clara.

Los clientes valoran mucho la capacidad de «estar conectados» que ofrecen las operadoras. Asimismo, los problemas más frecuentes se dan en torno a la facturación y a la cobranza.

En la misma línea, Aldo Díaz señaló que en el mercado pospago el 60% de los clientes no consume todos los datos y tiene un ARPU de entre 45 y 50 soles. De estos clientes, la mayoría no tiene contrato de plazo forzoso (90%, aproximadamente).

Adicionalmente, Díaz destaca que los clientes eligen su plan en función del posicionamiento que han construido los operadores: Claro la mejor red, Entel los equipos a mejor precio y Movistar las mejores promociones. También cambian de plan en función de sus hábitos de consumo a lo largo de su ciclo de vida. Los clientes con más ingresos buscan más beneficios como mejores equipos, por eso las empresas brindan un mejor financiamiento en los planes de rentas altas.

Por otro lado, Julio Matzumura indica que los clientes perciben una fuerte barrera de salida que les dificulta cambiar de proveedor de televisión paga. Cuando lanzaron la campaña «Tramiteitor», estos sentían que no se podían dar de baja o estaban «amarrados».

### ***Comportamiento del mercado***

Rafael Munte también señala que el Osiptel impulsó una norma para migrar de manera proactiva a clientes con «planes dominados»; es decir, clientes con planes antiguos con menores beneficios que los actuales.

Al no prosperar esta iniciativa, lanzaron una herramienta que ayude al cliente a comparar los planes de las diferentes teleoperadoras, denominada «Comparatel». Para 2020, el Osiptel planea lanzar una nueva versión de su herramienta de comparación de servicios (denominada ahora «Comparatel 2.0») y un comparador de precio de equipos (llamado «Comparamóvil»).

Munte añade que la información del mercado se encuentra disponible en los SIRT publicados en la página web del Osiptel. Por último, comenta que el valor del MB ha caído dramáticamente junto con la concentración del mercado. Esto se dio debido a una agresiva guerra de precios.

Aldo Díaz resalta que el mercado ha perdido valor en diferentes frentes: valor del MB y capacidad de incentivar *tickets* altos por migración de subsidio a financiamiento de equipos. Las empresas ahora están buscando rentabilizar sus negocios y ser más eficientes en sus operaciones, debido a la devaluación del MB.

Finalmente, Julio Matzumura, en el marco de la campaña «Tramiteitor», indica que los operadores reaccionaron implementando fuertes barreras de salida al cliente a través de promociones. Además, las teleoperadoras pusieron trabas operativas a la gestión de

recolocación que realizaba DirecTV. Es decir, se negaban a ejecutar la baja o retrasaban la atención alargando el tiempo de servicio.

### **Entrevistas a profundidad a expertos en *e-commerce***

Según Juan Manuel Fernández, gerente general adjunto de Neo Consulting, un emprendimiento *e-commerce* debe considerar un sitio web preestablecido pero flexible (no debe predominar la filosofía de «inventar la rueda») y, al mismo tiempo, se debe fortalecer el ecosistema *e-commerce* del emprendimiento. Respecto de este último punto, existen factores como la capacidad logística, la pasarela de pagos y el servicio de atención al cliente.

Otro aspecto por considerar para un modelo de negocios como el planteado es la seguridad que dé al tratamiento de la información. Este atributo será un aspecto determinante para el éxito.

Por su parte, Remy Sotomayor, jefe de Marketing Digital y E-Commerce de Falabella, observa que el modelo de negocio planteado es atractivo y que sí puede existir demanda, debido a que hoy nadie confía en las empresas de telecomunicaciones. Sin embargo, recomienda buscar a alguien o algo que avale la confianza en la marca. Por último, afirma que las capacidades logísticas y operativas de la empresa son la médula del negocio, no se puede fallar en estos puntos.

### ***Comportamiento del consumidor***

Para Juan Manuel Fernández, el consumidor no es totalmente digital, por lo que las personas de una edad mayor puede que no estén totalmente interesadas en usar la plataforma.

A su vez, Remy Sotomayor comenta que los clientes prefieren alguien que les explique las «letras pequeñas», pues hoy en día desconfían. También menciona que hoy el consumidor se encuentra «hipersaturado» de información y estaría dispuesto a pagar por soluciones que le faciliten la vida. Por último, indica que existe una barrera de desconocimiento en los potenciales clientes

### ***Comportamiento del mercado***

Según Juan Manuel Fernández, para el mercado *e-commerce* existen tres (3) grandes barreras: la poca penetración de internet, la baja bancarización y la limitada capacidad logística. Se están desarrollando nuevas soluciones, como pasarelas de pago independientes, Yape QR y puntos de venta multiprocesadora, como Izipay.

### ***Experiencia de compra***

Según Juan Manuel Fernández, para que el consumidor desarrolle confianza, el reto está en lograr que la experiencia de compra sea similar a la que experimentaría en un lugar físico.

Esto involucra desarrollar UX/UI. El segundo paso es que se logre confianza para realizar la transacción. Para esto actualmente existe una diversidad de medios de pago que permiten una transacción segura en cualquier rincón del país.

Según Remy Sotomayor, para desarrollar confianza se debe trabajar en seguridad, privacidad y acompañamiento a los clientes. La seguridad para proteger la información de los potenciales clientes es un factor higiénico para desarrollar confianza. Los consumidores esperan tener claridad sobre los canales de comunicación oficiales de la empresa.

### ***Medio***

De acuerdo con Juan Manuel Fernández, la herramienta dependerá de la solución que se busque para el cliente. Si es inmediatez, sería un aplicativo; por el contrario, la contratación del servicio requiere leer las «letras pequeñas», entonces la vía es un sitio web. En el caso de un emprendimiento, lo recomendable es empezar por el sitio web y luego migrar a los clientes de la marca a un aplicativo.

Según Remy Sotomayor, la página web es un *must* para cualquier *e-commerce* que desee desarrollar el posicionamiento digital. En segundo lugar, se debe trabajar en un aplicativo e irse trasladando desde el sitio web, pues allí se tienen más posibilidades de compra. Finalmente, no basta solo con el canal digital: es importante usar los canales tradicionales para educar a los clientes en el uso de los digitales.

### **Entrevistas a profundidad a expertos legales**

Para Edgardo Hopkins, gerente general y fundador de la Notaría Hopkins, dado que el modelo de negocio busca mediar en representación de una persona natural —en línea con lo comentado por Rafael Munte, presidente del Osiptel—, se requiere la expedición de la carta poder legalizada por un notario.

Para emitir este documento las notarías exigen firma, DNI y validación biométrica de la persona que representarán. Por otro lado, las notarías también ofrecen como servicio la emisión de la carta poder a domicilio, denominado «toma de firma», en que un *courier* autorizado por la entidad se acerca al cliente. Este servicio suele tener un precio más elevado que la emisión de la carta poder presencial.

El especialista menciona también que es posible establecer una alianza estratégica entre una empresa y una notaría por un acuerdo entre partes, tomando en cuenta que el objetivo de una empresa es contar con precio menor en legalizaciones por un volumen mayor de estas.

Por último, indica que la transparencia y la seguridad son atributos fundamentales para la representación legal, por lo que se deberían considerar en la propuesta de valor.

### **5.16.2. Resultados cualitativos – entrevistas a potenciales clientes**

Respecto de las entrevistas realizadas a los potenciales clientes, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

#### **Comportamiento del consumidor**

Los entrevistados perciben que la difusión de las ofertas de planes pospago es abundante y confusa. Esta debilidad devela que las empresas teleoperadoras brindan paquetes de servicios sin efectuar un análisis previo y exhaustivo de las verdaderas necesidades de los potenciales y actuales clientes.

Asimismo, señalan que no existe suficiente información en los sitios web de las teleoperadoras para que puedan realizar una autogestión en el reconocimiento de los beneficios de los planes pospago. Es decir, identificar a simple vista la capacidad, velocidad y cobertura nacional e internacional que ayuden a reforzar la decisión de compra.

Por otro lado, los principales motivos que llevarían a los entrevistados a un cambio de plan sería la búsqueda de un menor precio —ya que no usan todos los beneficios— y la adquisición de un mejor equipo. Desistirían de hacer esta gestión si tuviesen que ir y/o llamar a un centro de atención al cliente y si los beneficios fueran los mismos sin que exista una reducción en la tarifa.

En el caso de la portabilidad, los entrevistados considerarían cambiar su actual operador si se presentasen problemas en el servicio o si otra operadora les ofreciese mejorar la tarifa con los mismos o mejores beneficios. Desistirían de hacer esta gestión si el trámite de cambio fuera complejo, si les redujesen la tarifa del plan actual durante la negociación o si se les aclarase cualquier duda respecto del cambio de las condiciones del servicio.

Un punto importante que señalaron los entrevistados es que no diferencian la gestión de portabilidad de la gestión de cambio de plan, como servicio.

#### **Oferta comercial**

Los entrevistados definen la propuesta de valor de la idea de negocio como «una empresa que hace todo por ti y busca la opción que se ajuste a tus necesidades». De tal modo, la opinión que tienen es positiva, y se basan en que la innovación permitirá que el servicio sea sencillo, rápido de hacer y que evitará que los clientes sean expuestos a malos tratos por parte de las operadoras.

Acercas de los servicios, opinan que resultan más atractivos y aportan mayor valor en la medición del consumo, la identificación de planes con tarifa reducida y la gestión rápida del cambio de plan o portabilidad por medio de una carta poder a domicilio. Sin embargo, los

que generan menor valor serían el blog con artículos de productividad, tendencias y finanzas personales, así como el *chatbot* en el sitio web. En este último punto, desean un contacto personalizado y más humano por medio del aplicativo de mensajería instantánea WhatsApp.

Los servicios que, de manera involuntaria, no han sido considerados en la idea de negocio serían el soporte en la solución de quejas a futuro, canalizadas en el libro de reclamaciones, y la identificación del detalle total de los beneficios ofrecidos por la operadora.

Los mejores beneficios a los clientes considerados de la idea de negocio serían el ahorro de tiempo y la posibilidad de optimizar sus planes ahorrando dinero. Por otro lado, esta sería la primera vez que escuchan acerca de la idea, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Finalmente, entre las propuestas de nombre, los entrevistados prefirieron Optimus.

### **Experiencia de compra**

De acuerdo con lo señalado por los entrevistados, estos muestran una disposición favorable para la firma de la carta poder, pero la confianza debe estar sujeta a que en el documento se detalle el propósito específico, se pueda verificar en todo momento el estado del trámite y se cuente con una alianza con una notaría de prestigio.

Además, se procedió a enseñar a los entrevistados dos (2) videos que destacan el *look & feel* y el contenido del potencial sitio web y del aplicativo móvil, con el objetivo de que puedan brindar sus comentarios para optimizar el desarrollo de los activos digitales.

Respecto del sitio web, consideran que es interactivo, didáctico y claro, y que cumple con su objetivo comercial, pero se debería implementar un sistema de inicio de sesión para asegurar la privacidad de los datos, así como el acompañamiento de *banners* que fomenten el cambio de plan o de operador.

Asimismo, recomiendan que se elaboren videos educativos e interactivos que permitan resumir el contenido del sitio web en simples pasos, además de motivar a que sean compartidos a través de las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea.

En el caso del aplicativo móvil, los entrevistados señalaron que este sí cumple con el objetivo de medición del consumo. Sin embargo, debe implementarse una integración de seguridad y sincronizar los datos ingresados en el sitio web. También se ha de agregar alertas de excesos de consumo y *tips* por medio de notificaciones *push*.

Finalmente, como comentarios adicionales —fuera de lo formulado en la guía de discusión—, sugirieron que a mediano o largo plazo se incremente el alcance del servicio a

líneas pospago corporativas, y que se asesore en la orientación de trámites complementarios al cambio de plan o portabilidad, tales como pagos de saldos pendientes, reclamos en proceso, entre otros.

### **5.16.3. Resultados cuantitativos – encuestas**

Respecto de las encuestas realizadas a la muestra, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

#### **Comportamiento del consumidor**

El 44% de los encuestados señala que les sobran datos al llegar a la fecha de cierre de facturación mensual en sus planes pospago. Asimismo, el 42% no presenta inconvenientes al comparar la información de los planes pospago brindada por las empresas de telefonía móvil.

En la misma línea, el 67% indica que no han considerado realizar un cambio de plan móvil pospago o proceso de portabilidad en el último año. Sin embargo, en este grupo, el 44% ha pensado mucho en realizar esta acción.

Al 72% de quienes no han realizado un cambio de plan o proceso de portabilidad en el último año el concepto les resulta atractivo. Analizando a mayor profundidad, más del 70% de los encuestados que han pensado mucho, poco e incluso no han pensado en realizar un cambio de plan o portabilidad también les atrae el concepto.

Finalmente, el 69% de quienes han pensado mucho en cambiar de plan o en realizar un proceso de portabilidad sí estarían dispuestos a contratar los servicios principales de la idea de negocios.

#### **Oferta comercial**

Respecto de la intención de pago frente a los servicios brindados por la idea de negocio, el 54% de los que han pensado mucho en realizar un cambio de plan o proceso de portabilidad sí estarían dispuestos a pagar. Asimismo, las modalidades de pago preferidas serían la suscripción mensual (54%) y el pago único (39%) por recolocación.

#### **Precio**

Cabe destacar que el rango de precio sugerido por los encuestados —procurando mantener la confianza en el potencial cliente— sería S/ 30,00 (muy barato), S/ 40,00 (razonable) y S/ 60,00 (muy caro).

#### **Canales**

En cuanto a los canales de atención preferidos por quienes estarían dispuestos a pagar por la idea de negocio, el 96% se inclina por la modalidad *online*. Los principales canales de atención son el aplicativo móvil (94%) y el sitio web (81%). En la misma línea, los grupos

etarios de 18 a 24 años (94%) y de 25 a 35 años (95%) emplearían el aplicativo móvil. Para el sitio web, 84% y 77%, respectivamente.

Por otro lado, los medios de pago preferidos son con tarjeta de crédito o de débito en el mismo sitio web o en el aplicativo móvil (40%) y con dinero electrónico (por ejemplo, Yape, Lukita, Plin, entre otros). Es importante precisar que los grupos de 18 a 24 años (39%) y de 25 a 35 años (42%) emplearían la modalidad de pago con tarjeta. Para el dinero electrónico, ambos grupos etarios muestran una preferencia del 23%.

Finalmente, entre los medios de comunicación preferidos para enterarse acerca de los servicios destacan las redes sociales Facebook (32%) e Instagram (26%). Analizando a mayor profundidad, Facebook alcanza una preferencia de 29% para grupos de 18 a 24 años y de 38% para los de 25 a 35 años. En el caso de Instagram, 24% y 29% para los mismos grupos etarios, respectivamente.

### **Producto**

Entre los servicios preferidos por los que estarían dispuestos a pagar por la idea de negocio, la recomendación de planes convenientes alcanza un nivel de 37% en los grupos de 18 a 24 años y de 36% en los de 25 a 35 años. Por parte de la alerta sobre nuevos planes convenientes, alcanza el 30% y el 28% para los mismos grupos etarios, respectivamente.

Finalmente, entre los principales beneficios reconocidos por los que estarían dispuestos a pagar destacan optimizar el plan de telefonía móvil pospago ahorrando dinero, con una preferencia de 60% en los grupos de 18 a 24 años y de 25 a 35 años. Por parte del ahorro de tiempo, alcanza 31% y 45% para los mismos grupos etarios, respectivamente.

### **5.17. Conclusiones**

Para responder a los objetivos secundarios, se concluye lo siguiente en este capítulo:

Sobre barreras y factores críticos de éxito, los expertos en telecomunicaciones consideran que el modelo de negocio es atractivo y tiene potencial. Se debe tomar en cuenta el aspecto legal y la forma en la que se generan los ingresos, y destacar el servicio de recolocación.

Los expertos en telecomunicaciones comentan aspectos críticos sobre el comportamiento del consumidor, englobando *insights* de este, la relación entre la elección y el posicionamiento de la marca, el perfil del cliente pospago y, por último, la asimetría en la información.

En el aspecto digital, los expertos de *e-commerce* señalaron que es importante empezar por una plataforma enlatada y que se tenga especial cuidado en las capacidades logísticas y

de cobranzas, la seguridad y la atención al cliente. Adicionalmente, se debe tener en cuenta el impacto del UX/UI en la confianza del cliente potencial.

Es preciso considerar que las personas mayores no son 100% digitales y que estarían dispuestos a pagar por soluciones que les resuelvan la vida.

En cuanto a propuestas de valor similares al modelo de negocio en el sector de telecomunicaciones, los expertos señalaron que hoy el mercado cuenta con una herramienta de comparación y que la documentación de planes pospago es pública. Además, las empresas no buscan crecer en ingresos; sin embargo, cualquier amenaza a sus negocios puede esperar una reacción por su parte.

Por otro lado, la herramienta para llegar al cliente dependerá de lo que está buscando; no obstante, al ser un canal digital, es obligatorio contar con una página web. Para brindar este servicio las notarías pueden proveer de la toma de firma para la carta poder; y es posible establecer una alianza estratégica.

De acuerdo con la encuesta, el 54% de los clientes potenciales eligió suscripción mensual. Además, bajo la metodología PSM se definió un precio óptimo de S/ 56,00 y un máximo de S/ 78,00.

Por otro lado, se descubrió que el 96% de los clientes prefieren ser atendidos por un canal *online*, pagando una suscripción mensual o un pago único. El canal de comunicación adecuado sería Instagram o Facebook.

Respecto de las características más valoradas del concepto, el servicio más atractivo es la recomendación, principalmente por el ahorro de dinero y de esfuerzo. De esto se obtiene el posicionamiento idóneo para el modelo de negocio.

## CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollará el planeamiento estratégico del modelo de negocio, el cual consta de misión, visión y valores, además de un breve diagnóstico de la situación que permitirá definir la estrategia genérica y desarrollar los ejes estratégicos correspondientes, sobre los que se determinarán los objetivos estratégicos.

### 6.1. Objetivos del planeamiento estratégico

- Definir el marco estratégico para el desarrollo del proyecto en un horizonte de cinco (5) años.
- Definir los objetivos estratégicos de crecimiento alineados a la estrategia de crecimiento.
- Definir una estrategia para el desarrollo del negocio sobre la base del análisis del contexto de la industria.

### 6.2. Marco estratégico

Considerando los objetivos de negocio, así como los aportes brindados por expertos y potenciales clientes en las etapas de investigación cualitativa y cuantitativa, se definieron la misión, visión y valores del modelo de negocio Optimus de la siguiente manera:

#### 6.2.1. Misión, visión y valores

De acuerdo con lo señalado por David, una correcta declaración de la misión y visión es fundamental, pues son herramientas esenciales para «formular, implementar y evaluar estrategias corporativas efectivas. [...] sin estas declaraciones las acciones de corto plazo podrían resultar contradictorias a las de largo plazo» (David, 2013, p. 10).

Complementado lo señalado, el autor propone nueve (9) componentes básicos operativos que ofrecen un modelo práctico para elaborar la misión y, en consecuencia, establecer la visión corporativa:

**Tabla 6.1. Componentes básicos para la misión corporativa**

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Clientes</b>   | Clientes de telefonía móvil postpago de Lima Metropolitana  |
| <b>Servicios</b>  | Recomendación de planes y gestión de recolocación (migración o portabilidad)                                |
| <b>Mercado</b>    | Hombres y mujeres del NSE BC1 de Lima Metropolitana, que cuenten con planes móviles postpago desde S/ 45,00 |
| <b>Tecnología</b> | Se empleará el comercio electrónico como plataforma comercial y de atención al cliente                      |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Crecimiento</b>    | Guiar las actividades comerciales con prudencia y responsabilidad, proyectando un crecimiento óptimo comercial en cinco (5) años                          |
| <b>Filosofía</b>      | Rapidez, seguridad, vocación de servicio, pasión y confianza  |
| <b>Autoconcepto</b>   | Brindar mejores beneficios y las tarifas más bajas del mercado  |
| <b>Imagen pública</b> | Guiar a los peruanos en la toma de decisiones complejas y maximizando su beneficio  |
| <b>Empleados</b>      | Brindar a los trabajadores (dependientes e independientes) prestaciones y salarios competitivos en el mercado, así como formar sus competencias digitales |

Fuente: elaboración propia

Es posible sintetizar lo señalado en la siguiente declaración de misión corporativa:

- Optimus brinda a más peruanos la oportunidad de elegir los mejores beneficios y las tarifas más bajas del mercado de telefonía móvil pospago.

En consecuencia, la visión corporativa se define de la siguiente manera:

- Ser el referente en el sector de las telecomunicaciones en guiar a los peruanos durante la toma de decisiones complejas y maximizando su beneficio.

Finalmente, los valores que aplicará el modelo de negocio se muestran a continuación:

- Rapidez. Nos retamos día a día a cumplir siempre con los tiempos establecidos.
- Seguridad. La información de nuestros clientes estará siempre protegida y resguardada.
- Vocación de servicio. Una marca enfocada en resolver las necesidades de sus clientes a través de la mejor experiencia.
- Pasión. Brindar un servicio con entusiasmo y orgullo, con el afán de aprender, innovar y ganar.
- Confianza. Queremos que nuestros clientes sientan que, más que una empresa, seremos su mejor aliado.

### 6.3. Ejes de crecimiento y objetivos estratégicos

En línea con la misión y la visión se plantean tres (3) ejes de crecimiento que agrupen los objetivos estratégicos de largo plazo para el modelo de negocio:

- Crecimiento constante de la base de clientes. Conseguir que más personas contraten los servicios cada año, explotando estrategias de *marketing* que evidencien el valor.

- Excelente experiencia para el cliente. Lograr que los usuarios optimicen sus gastos de telefonía móvil pospago, recomendando y gestionando su cambio o recolocación a un plan que se ajuste a sus requerimientos, a tiempo.
- Modelo comercial y operativo efectivo. Crear un flujo de trabajo interno que permita la gestión de los requerimientos del cliente, apalancado en alianzas con organizaciones clave para el modelo de negocio.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos que se desprenden de cada eje de crecimiento:

#### **6.3.1. Crecimiento constante**

- Diseño, desarrollo e implementación de palancas comerciales (basados en las 7 P del marketing de servicios) que soporten el modelo del negocio, para alcanzar un *market share* (MS) de 2,8% en un plazo de cinco (5) años.

#### **6.3.2. Excelente servicio al cliente**

- Implementación de un modelo logístico y operativo efectivo, que cumpla al menos con el 95% de las solicitudes en la forma en la que espera el cliente y a tiempo en el primer año.
- Desarrollo de una plataforma de interacción con los clientes, que cumpla las expectativas de velocidad y usabilidad de los clientes, para el inicio de operaciones, y que garantice un nivel de conversión de al menos 15%.
- Desarrollo de un programa de fidelización de clientes que cumpla con recompensar la lealtad hacia la marca y que garantice un nivel de recomendación (NPS) de 50 puntos.

#### **6.3.3. Modelo comercial y operativo efectivo**

- Implementación de un modelo logístico y operativo eficiente en los usos de recursos —humanos, de capital, entre otros—, con un EBITDA anual esperado de 10% (S&P Global Market Intelligence, 2020).

### **6.4. Estrategia del plan de negocios**

Para desarrollar la estrategia del plan de negocio se utilizó una metodología en dos (2) pasos, empezando con un análisis externo y la definición de las estrategias.

#### **6.4.1. Hallazgos del diagnóstico externo**

Tomando en cuenta los principales hallazgos del análisis del entorno revisado en el capítulo IV, la estrategia de la empresa debe tener en cuenta los siguientes factores contextuales:

- Entorno macroeconómico. El sector de telefonía móvil mantiene una tendencia de crecimiento positiva de 8,7%. Además, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana viene contrayéndose en los últimos cuatro (4) años, y hoy se encuentra en un 5,8%.
- Entorno sociodemográfico. Actualmente, la pirámide poblacional tiene una mayor concentración de personas mayores de 35 años. Además, el 85% de los *millennials* se conecta a internet y el 15% de ellos realiza compras por el mismo medio. Los factores que hoy afectan más este último indicador son la desconfianza y la poca seguridad en las compras por internet. En lo que respecta a la carga de un sitio web, los usuarios están dispuestos a esperar hasta tres (3) segundos.
- Entorno tecnología. La digitalización está cambiando la forma en la que las personas desarrollan sus actividades del día a día, principalmente rompiendo las barreras geográficas: los usuarios comparten u obtienen información de sus redes de contactos y buscan experiencias ágiles y sin problemas. En consecuencia, esperan que las empresas y sus modelos de negocio se adapten a estas expectativas.
- Entorno legal. En primer lugar, el marco legal no presenta limitaciones para empresas que se dediquen al servicio de representación de terceros ante las compañías de telecomunicaciones; en segundo lugar, el ente regulador del sector (Osiptel) se muestra proactivo en dinamizar la competencia en la industria para beneficio del consumidor.
- Microentorno atractivo. Tomando en cuenta el diagnóstico realizado con las cinco (5) fuerzas de Porter, se determinó que la industria es atractiva para desarrollar un negocio en las condiciones actuales. Esto se justifica básicamente por la poca diferenciación en lo ofrecido por las empresas teleoperadoras.
- *Benchmark* extranjero. A partir del *benchmark* realizado entre cuatro (4) empresas extranjeras, se identificaron las principales fortalezas y oportunidades de desarrollo. Según este análisis, es vital contar con las tarifas del servicio móvil, un buen servicio al cliente, planes de retención e información de servicios complementarios.
- Consumidores. Hoy en día, los clientes no están satisfechos con los servicios que brindan las empresas teleoperadoras. Además, según los resultados de la presente investigación, un porcentaje importante de ellos está pagando de más por servicios que superan sus necesidades. Por último, existe un rechazo generalizado hacia los servicios de posventa y la retención de las empresas proveedoras.

**Tabla 6.2. Matriz de oportunidades y amenazas**

| Oportunidades   | Amenazas  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● O1. Los clientes no están satisfechos con el servicio ofrecido por las empresas operadoras de telefonía móvil.</li> <li>● O2. Existe una base de clientes que consume menos de 7 GB al mes y está pagando por más de lo que necesita.</li> <li>● O3. Los clientes de telefonía móvil pospago rechazan los servicios de atención al cliente y la retención de las empresas operadoras.</li> <li>● O4. confusión de los clientes de telefonía móvil pospago y del público en general por exceso de información compleja brindada por las empresas operadoras.</li> <li>● O5. El 30 % de los usuarios de telefonía móvil planea cambiarse de empresa operadora.</li> <li>● O6. El acceso a internet móvil a escala nacional está en constante crecimiento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● A1. Las empresas operadoras de telefonía móvil pueden generar acciones legales para frenar cambios de plan o portabilidad a nombre de un tercero.</li> <li>● A2. Rechazo de los clientes finales por no conocer la marca y los servicios ofrecidos.</li> <li>● A3. Reacción agresiva por parte de las empresas operadoras de telefonía móvil por temor a la caída de sus ingresos.</li> <li>● A4. Rechazo de los clientes a realizar trámites y autorizaciones legales y/o notariales para cambios en sus servicios.</li> <li>● A5. Falla técnica en el sitio web de compra <i>online</i> que puede frustrar cerca del 10% de las transacciones.</li> <li>● A6. El 81 % de los consumidores peruanos de comercio electrónico abandona el servicio y acude a la competencia ante un problema de demora en la atención virtual.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia

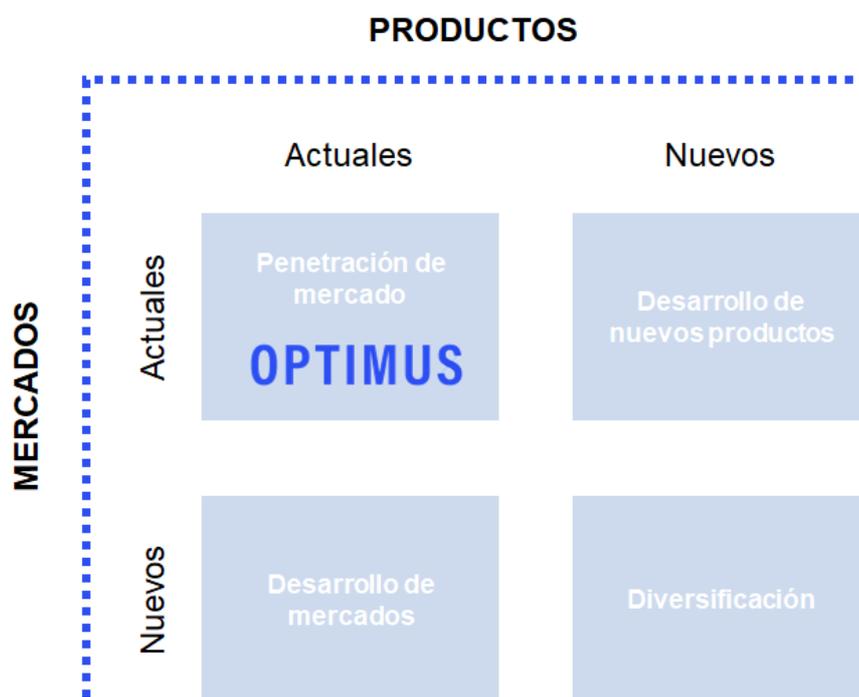
#### **6.4.2. Definición de la estrategia**

La presente investigación considera dos (2) estrategias clave, basadas en la temporalidad de operaciones del modelo negocio Optimus:

##### **Estrategia de penetración de mercado**

Según Hussain (2015), en la matriz Ansoff existen cuatro (4) tipos de estrategias que relacionan el binomio producto-mercado, considerando el criterio de actualidad: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

**Figura 6.1. Matriz Ansoff**



Fuente: elaboración propia

Se consideró el mercado ya existente de clientes de telefonía móvil pospago y el servicio de Optimus. Esto llevó a elegir la estrategia de penetración para los periodos de uno (1) a tres (3) años.

La selección de esta estrategia se basa en que dichos clientes pagan más de lo que necesitan en cuanto a beneficios de su plan y rechazan tanto el proceso de atención como el de retención de las empresas operadoras de telefonía móvil. Esto se traduce como oportunidad para el modelo de negocio.

En la misma línea, la marca planteada —al ser nueva— se enfrentaría a un rechazo natural por parte de los clientes, quienes no conocen la propuesta de valor de Optimus. Este desconocimiento desemboca también en desconfianza hacia los procesos necesarios para contratar nuestro servicio en cuanto al trámite obligatorio de legalización de poderes.

### **Estrategia genérica de posicionamiento**

Tomando en cuenta lo señalado, para el periodo del cuarto y el quinto año se hará especial énfasis en un enfoque de posicionamiento de la marca para explotar oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno.

Según Porter (2009), existen tres (3) tipos de estrategias como referencia para desarrollar el posicionamiento estratégico en una empresa: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque o nicho.

Considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico de la industria y las oportunidades y amenazas identificadas, la estrategia genérica a tomar a partir del año cuatro (4) será el liderazgo en costos.

Esto se debe principalmente a que la industria tiene un alto atractivo por su baja diferenciación y sus economías de escala. En la actualidad estos modelos de negocio innovadores solo operan fuera del Perú y, como factor complementario, el organismo regulador tiene como objetivo dinamizar el mercado. Sin embargo, no se pretende abarcar todo el mercado de los usuarios postpago, por las limitaciones propias de un negocio que recién inicia.

Por otro lado, el comportamiento de los consumidores demuestra una alta insatisfacción con los servicios ofrecidos actualmente por las firmas de la industria y al mismo tiempo el incremento constante de consumidores que acceden a servicios de internet móvil.

## **6.5. Conclusiones**

Como empresa, estamos enfocados en mejorar la experiencia del cliente respecto de los servicios contratados con las compañías operadoras de telefonía móvil. Por ello, vemos esto como la columna vertebral para desarrollar la declaración de la misión y los valores que servirán de guía para las actividades comerciales de Optimus.

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo IV, se han identificado cinco (5) factores contextuales que tomarán en cuenta para el desarrollo de las estrategias. Estarán categorizadas en dos (2) periodos clave de la operatividad de Optimus: años 1 al 3 y años 4 y 5. Asimismo, tendrán como eje la poca diferenciación e insatisfacción del consumidor frente a los servicios que ofrecen las empresas teleoperadoras.

En conformidad con lo señalado, la propuesta se apalanca en tres (3) pilares estratégicos: crecimiento constante, experiencia del cliente y modelo comercial y operativo efectivo. Cada uno con objetivos específicos que permitan desarrollar un modelo de negocio sólido.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo, se desarrollarán los objetivos de *marketing* y las estrategias para el modelo de negocio Optimus. Asimismo, se definirá el *marketing mix* ideal, acompañado del cronograma, presupuesto y los KPI que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

### **7.1. Objetivos de marketing**

Los objetivos de marketing están alineados a los objetivos del plan estratégico que buscan generar ingresos de la compañía en un periodo de cinco (5) años. Estos objetivos son las rutas ejecutables que llevarán a cumplir finalmente con los objetivos estratégicos.

#### **7.1.1. Crecimiento constante**

- Desarrollar un canal digital con asistencia presencial para aumentar el nivel de compra en *e-commerce* y generar una tasa de penetración de 1% (5000 clientes al cierre del primer año).
- Alto nivel de conocimiento de la marca Optimus en el mercado meta, llegando a un *awareness* digital de 9% en el primer año.

#### **7.1.2. Excelente servicio al cliente**

- Desarrollar una propuesta de valor que se adapte a la necesidad del segmento objetivo con un nivel de conversión (compra) de 15%.
- Brindar la mejor experiencia al cliente y recompensar su lealtad cuando interactúe con la marca Optimus en cada punto de contacto, generando un nivel de recomendación (NPS) de 50 puntos.

### **7.2. Estrategias de marketing**

#### **7.2.1. Estrategia de cartera**

La primera etapa de la estrategia de cartera —circunscrita en los años 1, 2 y 3— se basa en la penetración de mercados. Esto se traduce en el aumento de la base de clientes considerando el actual mercado de telefonía móvil pospago, apalancado en una gran inversión en el presupuesto de *marketing* y descuentos para ganar posicionamiento.

En la segunda etapa —circunscrita en el año 4 y 5—, la estrategia tendrá como eje el liderazgo de costos, procurando disminuir el gasto publicitario y reducir el costo de ventas por medio de la eliminación de los descuentos.

### **7.2.2. Segmentación**

Los criterios de segmentación que se emplearon para definir el público objetivo del plan de negocios son los siguientes: hombres y mujeres de 18 a 35 años que radican en Lima Metropolitana y que forman parte de los niveles socio económicos B1, B2 y C.

En el aspecto conductual, se caracterizan por emplear dispositivos móviles inteligentes (*smartphones*) con planes postpago sin contrato forzoso o acuerdo de financiamiento de equipo. Asimismo, buscan hacer un uso eficiente de sus recursos, ya sea dinero, tiempo o esfuerzo.

### **7.2.3. Posicionamiento**

Para definir el posicionamiento de Optimus es clave desarrollar los puntos de paridad y diferencia respecto de sus competidores. Para lograr esto, se toman en cuenta los resultados obtenidos durante la etapa de investigación de mercados, tanto cualitativos como cuantitativos.

Cabe destacar que se consideraron los resultados en torno a los beneficios más relevantes para los encuestados y los clientes potenciales. Por último, se consideró la información extraída del *benchmark* realizado a páginas que se dedican a la comparación de servicios en el extranjero.

Con toda la información mencionada se desarrolló, según recomienda Ada Leyva (2016, pp. 118-121), la matriz de posicionamiento para la marca, la cual se presenta en el anexo I, «Matriz de posicionamiento Optimus».

#### **Enunciado de posicionamiento**

Según lo señalado, empleando la matriz de posicionamiento Optimus, se plantea el siguiente enunciado de posicionamiento:

«Optimus es el mejor gestor *online* de planes postpago para las personas que buscan un servicio a la medida de sus necesidades, porque les ayuda a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, gracias a sus herramientas de analítica avanzada, a su información actualizada de planes postpago y a un equipo de gestores 100% preparados. Es una marca innovadora, ágil y sencilla que te evita el estrés y hace justicia por ti».

Por otro lado, rescatando los hallazgos de la encuesta —en cuanto a valoración del producto—, se pueden destacar la recomendación de planes convenientes y la alerta de planes convenientes como principales servicios, mientras que los principales beneficios son el ahorro de tiempo y la optimización del plan de telefonía móvil ahorrando dinero.

## **7.3. Marketing mix**

### **7.3.1. *Producto***

#### **Propuesta de valor**

Los resultados obtenidos en las entrevistas a potenciales clientes (investigación cualitativa) y la encuesta (investigación cuantitativa) señalan que el principal *insight* del público objetivo es el siguiente: «Me gustaría pagar acorde a mi consumo. Siento que estoy pagando de más».

Este hallazgo se alinea a la propuesta de valor plasmada en el capítulo III, «Modelo de negocio», que señala que el servicio brindado por Optimus ayudará a los usuarios de telefonía móvil pospago —sin contrato de permanencia— a adquirir un plan a la medida de sus necesidades y al menor precio, dándoles la oportunidad de ahorrar en sus finanzas personales.

Los resultados también señalaron que el modelo de negocio se basa en la recomendación por medio de un algoritmo de comparación. Esta herramienta brindará a los clientes de telefonía móvil pospago la mejor oferta del mercado, acorde con sus necesidades.

Es importante señalar que la propuesta de valor del capítulo III también refiere que el modelo de negocio Optimus pretende ser recomendador y gestor de recolocación de clientes en los servicios de telefonía móvil pospago, aprovechando factores como la baja satisfacción de los clientes y el comportamiento natural de las personas para reducir los gastos que no les aportan valor.

Adicionalmente, durante la etapa cualitativa de entrevistas a los potenciales clientes, refieren que el mercado telefonía móvil presenta exceso de información de la oferta comercial para atraer clientes, además de la ausencia de un mecanismo imparcial que asesore al cliente en su proceso de contratación y mitigue el riesgo de elegir un servicio que no se adapte a sus necesidades.

Por lo tanto, sobre la base de lo señalado, se destacan los siguientes enfoques que refuerzan el concepto de la variable producto:

#### **Marca**

Para la elección del nombre de la marca se realizó un sondeo por medio de una guía de preguntas dirigidas a los potenciales clientes durante la etapa de investigación cualitativa. Las opciones propuestas fueron las siguientes:

- TeAhorro
- Cambio Fácil
- Optimus

- Data Manager
- Telco Hunter

Los entrevistados prefirieron el nombre «Optimus» debido a que entre los principales beneficios reconocidos en el modelo de negocio está la posibilidad de optimizar sus planes ahorrando dinero.

Es importante señalar que la denominación «Optimus» —procedente del latín *optĭmus*— representa la mejora constante que lleva a cabo el consumidor en cada aspecto de su vida, por la ejecución ya sea de actividades sociales (realización personal) o de actividades económicas (satisfacción de necesidades).

Cabe destacar que, en el aspecto económico, la satisfacción del consumidor está estrechamente relacionada con valor percibido, que es el precio que está dispuesto a pagar por un producto o servicio en función del atractivo emocional y de los beneficios que espera recibir.

Por lo tanto, la marca tiene como pilar la búsqueda natural de la mejor opción del consumidor entre toda la oferta disponible del mercado de telefonía móvil pospago, siempre y cuando esta sintonice con las necesidades y beneficios ofrecidos por el servicio.

Finalmente, es importante señalar que la elección de la denominación comercial «Optimus» fue validada durante la investigación cualitativa, específicamente en la realización de las entrevistas a clientes potenciales.

### ***ADN de la marca***

Optimus es considerada una marca sencilla, ágil e innovadora que vela por el ahorro, la simplicidad y el buen trato de sus clientes frente a las operadoras de telecomunicaciones.

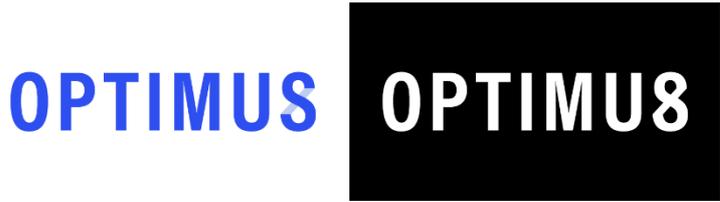
Su logotipo está estructurado de manera sencilla y enfática gracias a los trazos gruesos empleados. Cuenta con una versión en color azul y otra blanca (negativo), lo que amplía el abanico de uso en soportes impresos y digitales.

En la misma línea, se seleccionó la familia tipográfica Acumin Pro —y sus variaciones *regular*, *italic*, *bold* y *bold italic*— como la fuente oficial debido a la nitidez y limpieza que refleja en todo momento, lo que beneficia la transmisión de mensajes.

En cuanto a los colores oficiales, se escogió una paleta de cuatro (4) colores:

- Azul: #2E4FEF (hexadecimal) | R46 G79 B239 (RGB)
- Rosado: #FF668F (hexadecimal) | R255 G102 B143 (RGB)
- Plomo: #CDDAED (hexadecimal) | R205 G218 B237 (RGB)
- Negro: #000000 (hexadecimal) | R0 G0 B0 (RGB)

**Figura 7.1. Variaciones de colores de logotipo**



**OPTIMUS**      **OPTIMU8**

Fuente: elaboración propia

### **Sitio web y aplicativo móvil**

#### ***Plataforma de Shopify***

Se eligió Shopify como la plataforma de comercio electrónico para el negocio. Esta solución tiene como ventaja que no se centra únicamente en el desarrollo de la marca, sino también en brindar la mejor atención a los clientes y asistencia técnica o atención de dudas y consultas de la empresa.

Esta plataforma ofrece estadísticas digitales de desempeño que facilitan el diseño de estrategias de crecimiento, además de una pasarela de pagos propia y segura de Shopify Payments, donde se podrán aceptar tarjetas de crédito sin plataformas de terceros.

- Aplicativo móvil. El aplicativo móvil será el canal complementario al sitio web para que el cliente pueda realizar la contratación del servicio con solo un clic.
- Medios de pago. Se detallarán en la sección de canales.

#### **7.3.2. Servicio**

##### **Descripción del concepto**

El negocio es una «tienda *online*» en la que se miden los datos que consumes con tu plan móvil pospago. Con esta información, identificamos tus necesidades y las comparamos con todos los planes existentes en el mercado. Luego te proponemos la mejor alternativa encontrada y gestionamos tu cambio de plan o de operador, según te convenga. De esta manera, logramos que obtengas exactamente lo que necesitas al mejor precio del mercado.

##### **Descripción de los servicios**

Los servicios principales ofrecidos por el modelo de negocio son los siguientes:

- Recomendación sobre los planes más convenientes para ti.
- Recomendación sobre los planes más convenientes para ti en otra teleoperadora.
- Gestionamos por ti tu cambio de plan.
- Gestionamos por ti tu cambio de operador.

Asimismo, los servicios adicionales son los siguientes:

- Asesoría personalizada con un *chatbot* por medio del sitio web.

- Recomendación proactiva para usuarios con «planes dominados» —planes de telefonía móvil con atributos similares, pero con condiciones menos ventajosas para los usuarios— por medio del aplicativo móvil.
- Medidor de consumo de datos por medio del aplicativo móvil.
- Seguimiento de tu orden a lo largo del proceso de recolocación por medio del sitio web y del aplicativo móvil.
- Recolocación en 24 horas (días hábiles).
- Pago *online*, transferencia bancaria o a domicilio.
- Atención 24 horas vía WhatsApp Business.
- Trámite y emisión de una carta poder a domicilio (la necesitamos para pedirle a tu operador la recolocación en tu lugar).

Finalmente, es importante señalar que, según el resultado de la investigación cuantitativa, los beneficios varían por nivel de edad. En primer lugar, el ahorro de dinero para entre 18 y 24 y, en segundo lugar, el ahorro de tiempo para los clientes potenciales de 25 a 36.

### 7.3.3. *Procesos*

Para desarrollar los procesos de atención críticos para el cliente se elaboró un *journey map* en función de la información recabada durante la investigación de mercados en la etapa cualitativa.

En base a este *journey* fueron ajustadas las principales palancas para el sitio web en el anexo II, «*Journey del cliente*».

### **Generación de tráfico**

Apalancándonos en las promociones enfocadas en el *outbound* (push) e *inbound* (pull) marketing, señaladas en este capítulo, se espera que el tráfico hacia la plataforma digital pase paulatinamente de uno inorgánico (pagado) hacia uno orgánico (propio), como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 7.1. Generación de tráfico inorgánico y orgánico**

|                               | <b>Enfoque</b>            | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| % total de tráfico inorgánico | <i>Outbound marketing</i> | 69%          | 52%          | 39%          | 29%          | 19%          |

|                             |                          |     |     |     |     |     |
|-----------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| % total de tráfico orgánico | <i>Inbound marketing</i> | 31% | 48% | 61% | 71% | 81% |
|-----------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|

Fuente: elaboración propia

### **Aumentar conversión**

Para aumentar la conversión se debe tener especial consideración en el diseño de la plataforma digital. Un punto muy importante dentro de todos los frentes involucrados es la optimización constante del UX/UI y, en segundo lugar, mantener el tiempo de carga en un nivel mínimo para reducir la tasa de rebotes.

#### **7.3.4. Precio**

Debido a que en la actualidad no existe en el mercado un servicio con una propuesta de valor similar a la que se brindará, los clientes no tienen un punto de referencia para comparar el precio del servicio.

Por este motivo, para definirlo se aplica la metodología de estimación de sensibilidad al precio, con la información recopilada durante la investigación de mercados. Además de esta metodología, se consideraron otros factores, como los costos para implementar la propuesta de valor, para fijar el precio de nuestro servicio.

A continuación, se menciona cómo afecta cada uno de estos factores al modelo de negocio:

- Consumidor. Tomando como base el público, que tenía mayor intención de pagar por los servicios (*top two box* de la muestra), se aplicó la metodología de estimación de sensibilidad al precio para determinar el rango y el precio óptimos para este cliente potencial:
  - a. Rango de precio óptimo: desde S/ 47,00 hasta S/ 78,00
  - b. Precio óptimo: S/ 56,00
- Al mismo tiempo, este modelo de fijación de precios debe adaptarse para que se cubran los costos y gastos de brindar el servicio:
  - a. Costos. El precio mínimo sería el que cubra los costos del negocio (legalización) y un margen adicional para los costos fijos; el detalle de los costos será revisado en los planes operativos, de recursos humanos y de tecnologías de la información.
  - b. Canales. Debe cubrir los costos por comisiones de los socios recaudadores y de la plataforma digital Optimus.

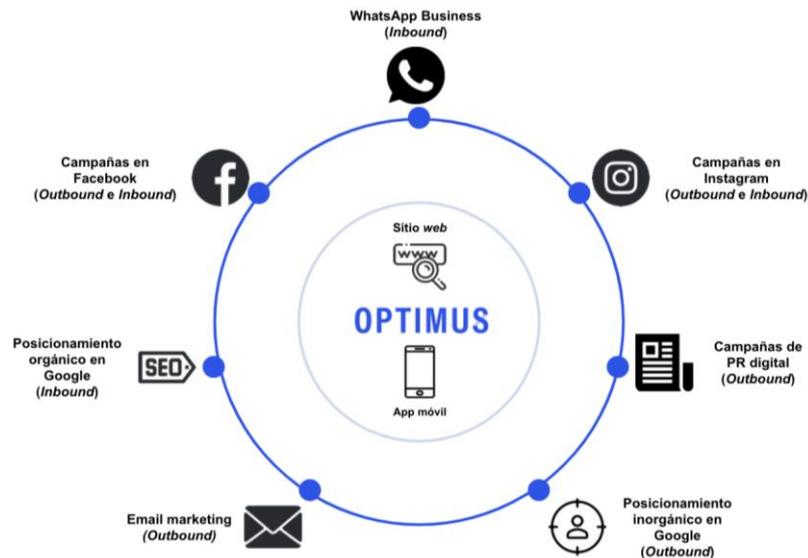
- c. Competencia. Por el momento, la competencia principal son Comparatel del Osiptel, como fuente de información, y el cliente, que decide realizar la recolocación por su cuenta. Ambos no tienen costo para el cliente, por lo que este factor será considerado en la propuesta de valor y no en la estrategia de fijación de precios.
- El precio del servicio se fija en S/ 80,00; sin embargo, por introducción se maneja una política de descuentos promocional durante los tres (3) primeros años. Esta política de descuentos tiene dos (2) objetivos: estimular la adopción del servicio entre los *early adopters* y posicionar en la mente de los consumidores un precio cercano al precio máximo del rango aceptable:
  - a. Año 1: se descuentan S/ 20,00 a los clientes que aporten referidos.
  - b. Año 2: se descuentan S/ 15,00 a los que aporten referidos.
  - c. Año 3: se descuentan S/ 10,00 a los que aporten referidos.
  - d. Año 4: se paga el precio completo del servicio.
  - e. Año 5: se paga el precio completo del servicio.

#### **7.3.5. Promoción**

Con los resultados obtenidos en la etapa de la investigación cuantitativa, los potenciales clientes destacan su preferencia por una comunicación bidireccional y digital para enterarse acerca de las novedades de Optimus.

Por ello, la estrategia digital de la plataforma Optimus contará con un ecosistema conformado por siete (7) canales que tendrán como principales objetivos: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes captados, generar conocimiento de marca y atender consultas sobre el servicio.

### **Figura 7.2. Ecosistema digital**



Fuente: elaboración propia

Considerando lo señalado, la estrategia digital guiará sus acciones aplicando los siguientes enfoques:

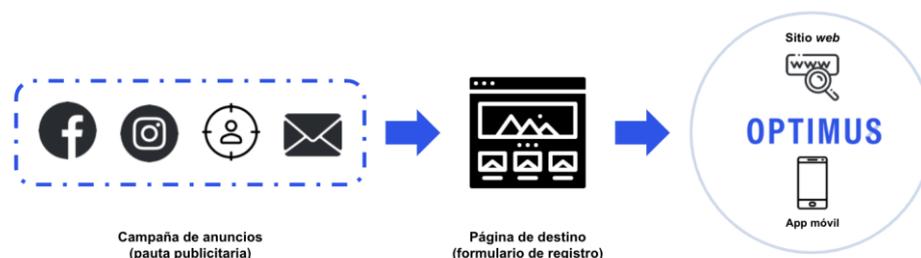
***Outbound marketing (push):***

Este enfoque tiene por objetivo captar de manera inorgánica a nuevos clientes por medio de la ejecución de una pauta publicitaria en el buscador Google (SEM), en redes sociales (Facebook e Instagram) e *email marketing*.

Estas acciones permitirán al usuario acceder a una página de destino en la que se recabará sus datos personales (nombres, apellidos, número de teléfono móvil y correo electrónico). Posterior a ello, se recompensará dicha acción con un código de descuento que podrá ser usado en la plataforma digital Optimus durante el proceso de recolocación, previa referencia de un nuevo usuario.

Cabe señalar que estas acciones apuntan a obtener el 100% del tráfico inorgánico durante los tres (3) primeros años de operaciones. Posterior a ello, durante los años cuatro (4) y cinco (5) se procederá a reducir la pauta publicitaria hasta alcanzar un nivel de 80% de tráfico orgánico por medio de las acciones de *inbound marketing*. El detalle de las acciones a ejecutar se encuentra en el anexo V, «Cronograma de actividades de *marketing*».

**Figura 7.3. Flujo de pauta publicitaria**



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las acciones de PR digital, si bien no generan un impacto directo a nivel comercial, ayudarán a reforzar el posicionamiento de la marca Optimus en la opinión pública.

*Inbound marketing (pull):*

Este enfoque tiene por objetivo que los usuarios lleguen a la plataforma digital por medio de contenido de valor difundido a través del posicionamiento orgánico en buscadores (SEO), campañas en redes sociales (Facebook e Instagram) y mensajería instantánea (WhatsApp Business).

Estas acciones apuntarán a generar más del 50% mayor interacción orgánica a partir de los años cuatro (4) y cinco (5) de operaciones, ciñendo sus actividades en los siguientes pilares de comunicación:

**Tabla 7.2. Pilares de comunicación**

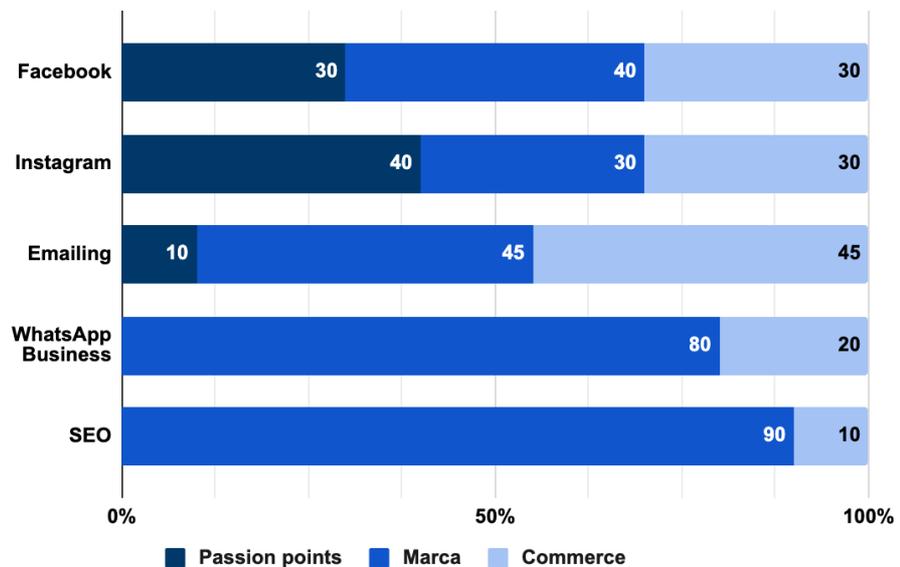
| Pilares               | Categorías      | Temáticas  |
|-----------------------|-----------------|--|
| <i>Passion points</i> | Tecnología      | Nuevas aplicaciones, lanzamiento de dispositivos móviles y nuevos planes pospago del mercado                   |
|                       | Salud           | Cuidado personal y fitness   |
|                       | Entretenimiento | Juegos, libros, series, películas, viajes y música   |
| Marca                 | Consejos        | Cuidado del equipo, recomendaciones para optimizar el uso de datos y minutos, y protección de datos personales |
|                       | Experiencia     | Testimonios y recomendaciones del servicio   |

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
|          | Servicio    | Preguntas frecuentes sobre las etapas del servicio |
| Commerce | Servicio    | Información sobre precio y modalidades de pago     |
|          | Campaña     | Información sobre campañas comerciales             |
|          | Promociones | Descuentos por referidos                           |

Fuente: Elaboración propia

En la misma línea, se procurará distribuir la elaboración de contenidos de valor en los canales digitales de la siguiente manera:

**Figura 7.4. Share of voice**



Fuente: Elaboración propia

Respecto al canal WhatsApp Business, este no generará costo alguno en el presupuesto de marketing. Sin embargo, su monitoreo y gestión formará parte de las actividades del asistente administrativo y comercial.

Finalmente, es importante señalar que para ambos enfoques de *outbound marketing* e *inbound marketing* se contratará los servicios de una agencia especializada en marketing de contenidos y pauta digital que cuente con experiencia en desarrollo de planes de promoción dirigidos a mypes.

### **Etapas**

Las estrategias digitales de Optimus se llevarán a cabo dos etapas claves. El detalle de las actividades se encuentra en el anexo V «Cronograma de actividades de *marketing*».

### ***Primera etapa: lanzamiento***

Dado que Optimus es una nueva empresa en el mercado, el objetivo principal será generar conocimiento de marca y, por ende, tener presencia en los principales canales *offline* y *online*. Por ello, se considerará bajo el enfoque de *outbound marketing* las siguientes acciones por etapa:

#### **a) Campaña de intriga**

Durante un mes, se realizará una campaña de prelanzamiento BTL que ayude a recabar información de los clientes potenciales mediante un volante que cuente con un código QR. Este direccionará a una página de destino que recabará los nombres, apellidos, número de teléfono móvil y correo electrónico del usuario

Una vez que este acepte el envío de sus datos personales y las condiciones de privacidad, será recompensado con un código de descuento que podrá emplear durante el proceso de recolocación —previa referencia de un nuevo usuario— una vez que la plataforma digital haya sido lanzada.

Asimismo, la difusión de la página de destino será reforzada con una campaña de anuncios de geolocalización difundidos a través de las redes sociales Facebook e Instagram. Cabe destacar que se tendrá como focos de alta concurrencia por el segmento de mercado las áreas pertenecientes a las estaciones del Metropolitano y Metro de Lima.

#### **b) Evento de lanzamiento**

Culminada la campaña de intriga —y con la información recogida en la página de destino—, se organizará un *meet & greet* (formato cóctel con capacidad máxima de 150 personas) en un hotel en San Isidro, invitando a los clientes potenciales por medio de anuncios *retargeting* en Facebook y por invitación telefónica a líderes de opinión; periodistas especializados en economía, negocios y tecnología; e influenciadores, para que puedan tangibilizar la experiencia Optimus, además de compartir dudas o consultas con especialistas en la materia.

Se brindará a los asistentes al evento un *hashtag* oficial y recursos gráficos/audiovisuales gratuitos que motivarán la promoción orgánica de la marca por medio de las redes sociales Facebook e Instagram.

En la misma línea, se enviará una nota de prensa de lanzamiento y se organizarán reuniones de relacionamiento entre los voceros de Optimus y los periodistas asistentes al

evento, con el objetivo de generar impactos (notas de prensa y entrevistas) a través de los medios de comunicación tradicionales y digitales de nivel 1.

**Tabla 7.3. Canales y objetivos para la etapa de lanzamiento**

| Canal     | Enfoque            | Acciones              | Descripción   | Objetivo   |
|-----------|--------------------|-----------------------|---|--|
| Facebook  | Outbound marketing | Campaña de intriga    | Anuncios geolocalizados para captar potenciales clientes  | 330 000 usuarios de alcance potencial<br>3930 clics en el enlace del anuncio<br>39 registros en la página de destino |
|           | Inbound marketing  | Campaña de intriga    | Generar visitas y registros en la página de destino       | 15% ratio de engagement en cada publicación  |
|           | Outbound marketing | Evento de lanzamiento | Anuncios retargeting basadas en respuestas a evento       | 420 000 usuarios de alcance potencial<br>2280 respuesta a eventos  |
|           |                    |                       | Interacción orgánica de influenciadores en redes sociales | 100 nuevos seguidores en la red social   |
| Instagram | Outbound marketing | Campaña de intriga    | Anuncios geolocalizados para captar clientes potenciales  | 216 000 usuarios de alcance potencial<br>2010 clics en el enlace del anuncio<br>20 registros en la página de destino |

|            |                    |                       |  |   |
|------------|--------------------|-----------------------|--|---|
|            | Inbound marketing  | Campaña de intriga    | Generar visitas y registros en la página de destino  | 15% ratio de engagement en cada publicación                                       |
| PR digital | Outbound marketing | Evento de lanzamiento | Envío de nota de prensa de lanzamiento<br>Reuniones de relacionamiento entre voceros y periodistas | 10 impactos (notas de prensa o entrevistas) en medios de comunicación del nivel 1 |

Fuente: elaboración propia

### ***Segunda etapa: mantenimiento***

Con la marca ya puesta en marcha, el enfoque será en continuar creando conocimiento de marca y tráfico a la misma por medio de las siguientes acciones:

#### **a) Presencial**

Considerando que se tiene potenciales clientes que desean ser atendidos por un canal físico, se implementará un módulo de atención ubicado en las oficinas de Optimus. En consecuencia, se generará mayor tráfico y se atraerán nuevos prospectos de clientes interesados en la marca, y otros por recomendaciones.

#### **b) Digital**

En paralelo, se reforzarán las actividades del centro de atención presencial por medio de la aplicación WhatsApp Business, en la que se brindará respuestas a consultas técnicas e información sobre el servicio brindado por Optimus. El monitoreo y gestión de respuestas estarán dentro de las funciones del asistente administrativo y comercial.

Asimismo, se continuará implementando, en menor medida, campañas pagadas a través de la herramienta Adwords (anuncios en el buscador y red de *display*), anuncios en Facebook e Instagram, También se enviará información relevante de los servicios a los potenciales clientes por medio de *email marketing*.

Cabe destacar que en la etapa de mantenimiento se procurará incrementar el alcance orgánico de la plataforma Optimus por medio de acciones enfocadas en Inbound Marketing tales como: posicionamiento orgánico (SEO) en el buscador Google, con el objetivo de mantener los activos digitales de la empresa en los primeros lugares de las páginas de resultados del buscador (SERP), así como elaboración y difusión de contenido de valor a

través de las redes sociales Facebook e Instagram. El detalle de las actividades podrá ser encontrado en el anexo V «Cronograma de marketing».

**Tabla 7.4. Canales y objetivos para la etapa de mantenimiento**

| Canal  | Enfoque            | Acciones   | Descripción  | Objetivo  |
|--|--------------------|--|--|---|
| WhatsApp Business                            | Inbound marketing  | Servicios de Optimus                               | Brindar información y captar potenciales clientes          | 2500 potenciales clientes registrados   |
| Google Adwords (posicionamiento pagado, SEM) | Outbound marketing | Servicios de Optimus                               | Generar visitas al sitio web desde el buscador             | 52 000 impresiones<br>2800 clics en el enlace del anuncio                                       |
| Facebook                                     | Inbound marketing  | Desarrollo de pilares de pasión, marca y comercial | Generar visitas al sitio web                               | 15% ratio de engagement en cada publicación   |
|  | Outbound marketing | Servicios de Optimus                               | Generar visitas al sitio web desde la red Audience Network | 80 000 usuarios de alcance potencial<br>967 clics en el enlace del anuncio                      |
| Instagram                                    | Inbound marketing  | Desarrollo de pilares de pasión, marca y comercial | Generar visitas al sitio web                               | 15% ratio de engagement en cada publicación   |
|  | Outbound marketing | Servicios de Optimus                               | Generar visitas al sitio web desde la red Audience Network | 53 600 usuarios de alcance potencial<br>500 clics en el enlace del anuncio                      |
| Google (posicionamiento orgánico, SEO)       | Inbound marketing  | Servicios de Optimus                               | Generar visitas al sitio web desde el buscador             | Mantener la marca en el primer SERP orgánico durante los cinco (5) primeros años de operaciones |
| Emailing                                     | Outbound           | Servicios de                                       | Generar visitas al   | 2600 registros  |

|  |           |         |                                       |   |
|--|-----------|---------|---------------------------------------|---|
|  | marketing | Optimus | sitio web desde el correo electrónico | enviados 520 aperturas del <i>email</i> |
|--|-----------|---------|---------------------------------------|---|

Fuente: elaboración propia

### c) Fidelización

#### ***Personalización y conocimiento del cliente (CRM)***

La personalización y experiencia brindada a los clientes a través de los canales presenciales y digitales son factores decisivos para generar compras recurrentes. Por ello, debemos asegurar la recopilación de datos e información relevante sobre los clientes, desde el registro voluntario para la compra en la plataforma digital hasta la captura de potenciales clientes, a través de las actividades de *outbound marketing*.

De esta manera podemos realizar un análisis de comportamientos en línea y desarrollar perfiles de usuario (hábitos, emociones y gustos) y comunicaciones personalizadas para reforzar la toma de medidas adecuadas y optimizar los esfuerzos comerciales de la empresa.

#### ***Recompensas y programas de fidelización***

Una vez identificado el perfil del cliente se desarrollarán las siguientes acciones como parte de la estrategia de fidelización durante los cinco (5) años de operaciones de Optimus, siempre acompañadas de comunicaciones constantes y personalizadas; asegurando con ello la recompra y la reducción del riesgo de fuga.

#### ***Programa Optimus***

Generar códigos promocionales a los clientes que vivan la experiencia Optimus, funcionará de la siguiente manera:

- Para el cliente. 15% descuento en su siguiente cambio o portabilidad por cada referido
- Para el referido. 10% descuento en su primer cambio o portabilidad

Dentro del programa también consideramos sorteos por fechas especiales y beneficios por cumpleaños.

#### ***Servicio posventa***

Para establecer una relación de largo plazo es necesario que nuestro servicio de posventa compruebe que todos los puntos de contacto, plazos y seguimiento (trackeo) dentro del proceso hayan funcionado correctamente, asegurando con ello la mejor experiencia de principio a fin.

Por ello enviaremos encuestas a todos los clientes mensajes vía WhatsApp Business para que puedan valorar los servicios. Además, realizaremos llamadas para recibir *feedback* de directo de los clientes.

### ***Recomendación activa***

En base a nuestra investigación cualitativa a potenciales clientes estos sugirieron que les sería ideal recibir información actualizada sobre cambios en los beneficios de su plan pospago. Por ello, el cliente recibirá alertas vía WhatsApp Business acerca de las modificaciones.

### **7.3.6. Plaza (canales)**

#### **Comercialización**

Para poder entregarle al público la propuesta de valor —considerando los resultados de la investigación cuantitativa—, el modelo de negocio se desarrollará en los siguientes canales de atención:

- Plataforma *online*. La plataforma *online*, como se mencionó en líneas anteriores, será una de las interfaces en las que el cliente se podrá desarrollar. Se encontrará disponible desde el inicio de operaciones.
- Aplicativo móvil. En segundo lugar, se desarrollará un aplicativo móvil que permita a los clientes potenciales realizar la compra del servicio con un solo clic, luego de que se haya evaluado su necesidad de consumo real.

#### **Cobranza**

- Pasarela de pago. La plataforma *e-commerce* cuenta con su propia pasarela de pago, que permitirá a los clientes pagar con su tarjeta de crédito o de débito de acuerdo con sus necesidades.
- Medios de pago. Adicionalmente, para los clientes que manifestaron estar a favor de los medios de pago tradicionales, se habilitará la opción de pago por transferencia.

#### **Distribución**

- Notaría aliada. Se trabajará de manera estratégica con una notaría que permita atender a domicilio a los clientes, de tal manera que no tengan que acercarse a la notaría de manera presencial.
- Para negociar con los operadores se contará con un equipo de gestores responsable de la gestión documentaria para los clientes que soliciten los servicios.

### **7.3.7. Personas**

Para el desarrollo del modelo de negocio, se requiere personal preparado para desarrollar las actividades clave:

- Negociación en los centros de atención de los operadores. El gestor de recolocaciones debe tener el perfil correcto para resolver de manera rápida las solicitudes de recolocación en cada una de las empresas de telecomunicaciones.
- Ejecutivo de ventas. Debe tener el perfil para conseguir el cambio en el comportamiento de los usuarios referidos y *leads* obtenidos en las acciones de *outbound marketing*, que desean contratar los servicios de recolocación de Optimus. Este punto se validó en la investigación cuantitativa, en la que un grupo importante de los clientes solicitaba un canal de venta presencial.

### 7.3.8. Evidencia física

#### Evidencia online: sitio web y aplicativo móvil

Se requiere que el sitio web tenga todas las características que le den garantías al cliente, como testimonios y recomendaciones de otros usuarios satisfechos:

- Reseñas y testimonios. Estos elementos del sitio web tienen como función darle al cliente la seguridad y tranquilidad de que el servicio que contratan es real.
- Funcionalidad de seguimiento. Esta funcionalidad, que se encontrará disponible tanto en el sitio web como en el aplicativo móvil, permitirá a los clientes validar el estado de su orden.

#### Evidencia offline

- Toma de firma. Durante la toma de firma, la experiencia que reciba el cliente del representante legal de la notaría aliada será clave para poder cumplir con sus expectativas.

### 7.4. Cronograma

El desarrollo del cronograma obedece a los requerimientos que se han descrito anteriormente. El detalle de este se encuentra en el anexo V, «Cronograma de actividades de *marketing*».

### 7.5. Presupuesto

El presupuesto de *marketing* se encuentra distribuido en: lanzar el servicio, y mantener el conocimiento y lealtad a la marca Optimus.

**Tabla 7.5. Presupuesto de *marketing* agregado**

| Actividad            | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     | Total      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Local de lanzamiento | 18 000,00 | 0         | 0         | 0         | 0         | 18 000,00  |
| Pauta Digital        | 83 505,37 | 81 862,62 | 81 452,85 | 58 197,94 | 39 040,73 | 344 059,50 |

|                        |                   |                   |                   |                   |                   |                     |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Relaciones Publicas    | 2 000,00          | 0                 | 0                 | -                 | 0                 | 2000,00             |
| Email Marketing        | 0                 | 1500,00           | 2000,00           | 1900,00           | 1805,00           | 7205,00             |
| Acciones BTL           | 10 000,00         | 5000,00           | 5000,00           | 4750,00           | 4512,50           | 29 262,50           |
| Fidelización           | 3672,94           | 22 858,06         | 34 098,38         | 38 005,19         | 39 249,31         | 137 883,88          |
| Descuentos             | 61 872,88         | 70 367,80         | 46 583,05         | 0                 | 0                 | 178 823,73          |
| Content Marketing      | 81 800,00         | 80 200,00         | 80 200,00         | 132 400,00        | 121 800,00        | 496 400,00          |
| <b>Total Marketing</b> | <b>260 851,18</b> | <b>261 788,48</b> | <b>249 334,27</b> | <b>235 253,13</b> | <b>206 407,55</b> | <b>1 213 634,61</b> |

Fuente: elaboración propia

Durante el primer (1) año se destinará el 17% del presupuesto de *marketing* para las actividades del lanzamiento. Del segundo (2) al quinto (5) año, todo el presupuesto será para las actividades de mantenimiento, con foco en canales digitales.

**Tabla 7.6. Presupuesto de *marketing* detallado por etapas**

| <b>Etapas/Actividad</b>       | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      | <b>Total</b>        |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Lanzamiento</b>            |                   |                   |                   |                   |                   |                     |
| Local de lanzamiento          | 18 000,00         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 18,000,00           |
| Pauta Digital                 | 20 000,00         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 20,000,00           |
| Relaciones Publicas           | 2000,00           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 2,000,00            |
| Email Marketing               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                   |
| Acciones BTL                  | 5000,00           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 5,000,00            |
| Fidelización                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                   |
| Descuentos                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                   |
| Content Marketing             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                   |
| <b>Subtotal Lanzamiento</b>   | <b>45 000,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>45,000,00</b>    |
| <b>Mantenimiento</b>          |                   |                   |                   |                   |                   |                     |
| Local de lanzamiento          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                   |
| Pauta Digital                 | 63 505,37         | 81 862,62         | 81 452,85         | 58 197,94         | 39 040,73         | 324 059,50          |
| Relaciones Publicas           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                   |
| Email Marketing               | 0                 | 1500,00           | 2000,00           | 1900,00           | 1805,00           | 7205,00             |
| Acciones BTL                  | 5000,00           | 5000,00           | 5000,00           | 4750,00           | 4512,50           | 24 262,50           |
| Fidelización                  | 3672,94           | 22 858,06         | 34 098,38         | 38 005,19         | 39 249,31         | 137 883,88          |
| Descuentos                    | 61 872,88         | 70 367,80         | 46 583,05         | 0                 | 0                 | 178 823,73          |
| Content Marketing             | 81 800,00         | 80 200,00         | 80 200,00         | 132 400,00        | 121 800,00        | 496 400,00          |
| <b>Subtotal Mantenimiento</b> | <b>215 851,18</b> | <b>261 788,48</b> | <b>249 334,27</b> | <b>235 253,13</b> | <b>206 407,55</b> | <b>1 168 634,61</b> |
| <b>Total Marketing</b>        | <b>260 851,18</b> | <b>261 788,48</b> | <b>249 334,27</b> | <b>235 253,13</b> | <b>206 407,55</b> | <b>1 213 634,61</b> |

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de *marketing* digital, detallado por actividad, muestra la evolución de la estrategia de promoción. En una primera etapa, comprendida del primer (1) al tercer (3) año, el foco se encuentra en ejecutar actividades de *outbound marketing* que ayudarán a generar tráfico inorgánico a la plataforma digital.

A partir del cuarto año, se ejecutarán actividades de *inbound marketing* para impulsar el crecimiento del tráfico orgánico. Cabe destacar que en este periodo las actividades *outbound* irán disminuyendo año a año.

**Tabla 7.7. Presupuesto de *marketing* digital detallado por actividad**

| Etapa/Actividad                | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             | Total             |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Lanzamiento</b>             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| SEM                            | 10 000,00         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | <b>10 000,00</b>  |
| Redes sociales                 | 10 000,00         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | <b>10 000,00</b>  |
| Display                        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | <b>0</b>          |
| Email Marketing                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | <b>0</b>          |
| Content Marketing              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | <b>0</b>          |
| <b>Subtotal Lanzamiento</b>    | <b>20 000,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>20 000,00</b>  |
| <b>Mantenimiento</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| SEM                            | 30 562,74         | 50 589,31         | 51 718,84         | 40 829,25         | 25 919,85         | <b>199 619,99</b> |
| Redes sociales                 | 32 942,62         | 22 273,31         | 22 734,01         | 10 718,69         | 6803,38           | <b>95 472,01</b>  |
| Display                        | 0                 | 9000,00           | 7000,00           | 6650,00           | 6317,50           | <b>28 967,50</b>  |
| Email Marketing                | 0                 | 1500,00           | 2000,00           | 1900,00           | 1805,00           | <b>7205,00</b>    |
| Content Marketing              | 81 800,00         | 80 200,00         | 80 200,00         | 132 400,00        | 121 800,00        | <b>496 400,00</b> |
| <b>Subtotal Mantenimiento</b>  | <b>145 305,37</b> | <b>163 562,62</b> | <b>163 652,85</b> | <b>192 497,94</b> | <b>162 645,73</b> | <b>827 664,50</b> |
| <b>Total Marketing Digital</b> | <b>165 305,37</b> | <b>163 562,62</b> | <b>163 652,85</b> | <b>192 497,94</b> | <b>162 645,73</b> | <b>847 664,50</b> |

Fuente: elaboración propia

## 7.6. Indicadores clave de rendimiento

Para monitorear la *performance* de los canales comerciales se emplearán los siguientes indicadores:

**Tabla 7.8. Categorías de medición de la estrategia de *marketing* digital**

| Métricas de ventas | Métricas de marketing digital          | Métricas del cliente |
|--------------------|--|----------------------|
| Tasa de ventas     | CTR                                    | NPS                  |
| Ticket promedio    | Cantidad de envíos                     | CSAT                 |
| ROI                | Cantidad de descargas                  | CLV                  |
| CAC                | Cantidad de conversaciones             |                      |
|                    | Cantidad de <i>tickets</i> de atención |                      |
|                    | Tasa de registros                      |                      |
|                    | Tasa de conversión                     |                      |
|                    | Tasa de apertura                       |                      |
|                    | Tasa de rebote                         |                      |
|                    | Tasa de lanzamiento (aplicativo)       |                      |
|                    | Tasa de engagement                     |                      |

Fuente: elaboración propia

Es importante señalar que el detalle de los indicadores, con sus respectivos canales, se encuentra en el anexo VI, «Indicadores clave de rendimiento de la estrategia digital».

## 7.7. Conclusiones

El plan de *marketing* está enfocado en cumplir con los objetivos estratégicos del modelo de negocio. Como empresa, hemos desarrollado una propuesta de valor adaptada a la necesidad del cliente que permitirá generar un alto conocimiento y lealtad a la marca, mejor

experiencia en cada punto de contacto, tráfico orgánico e inorgánico hacia la plataforma digital y conversiones, a través de una plataforma digital ágil y robusta.

El plan de *marketing* no solo está enfocado en el desarrollo de las 4 P tradicionales. Para entregar un valor agregado se consideró incorporar 3 P adicionales (personas, procesos y evidencia física). De esta manera, se asegura el desarrollo de una modelo de negocio potente.

Es importante recordar que Optimus es una marca que brinda a las personas un servicio acorde con sus necesidades, ayudándolos a ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo con herramientas analíticas avanzadas brindando información actualizada de planes pospago, con un equipo 100% comprometido con el cliente.

Dada la naturaleza del negocio, el canal digital es un medio fundamental para el desarrollo de la estrategia de *marketing*. Asimismo, por los resultados obtenidos en los análisis cuantitativo y cualitativo, el cliente muestra aceptación por estos medios. Las redes sociales como Facebook e Instagram son las de mayor atracción.

Por otro lado, las acciones *offline* cumplen un rol importante, sobre todo en el lanzamiento de la marca, y con acciones periódicas de mantenimiento que permitirán que Optimus se posicione en el *top of mind* del consumidor.

Finalmente, cabe resaltar la importancia del proceso de cómo se llevan las acciones, el personal encargado y el manejo de la información, razón por la cual Optimus busca reforzar la estrategia de posicionamiento de ahorro con el cliente y brindarle la mejor experiencia en todo momento.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

En este capítulo se detalla la logística que requiere el modelo de negocio Optimus para brindar un servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes. Dado que es un servicio de comercio electrónico, se hará foco en los procesos críticos, desde la etapa de conocimiento inicial hasta la de recolocación del cliente.

### **8.1. Objetivo estratégico**

- Asegurar las capacidades logísticas y operativas para soportar el modelo comercial.

### **8.2. Objetivos de operaciones**

- Cumplir con los plazos de entrega ofrecidos al cliente en todo el proceso.
- Garantizar la atención oportuna en el proceso de toma de firma al titular del servicio de telefonía móvil pospago.
- Disponer de la capacidad operativa para atender a los clientes en los horarios establecidos.

### **8.3. Capacidades críticas**

- Selección del canal. En esta etapa el cliente decide por cuál canal desea ser atendido. Tiene a su disposición dos (2) tipos de canales: el 100% digital y el canal digital en un punto de venta presencial. En este último será asistido por un (1) representante de ventas.
- Búsqueda. El objetivo de la etapa de búsqueda de información consiste en atraer al cliente hacia el sitio web y el aplicativo móvil.
- Navegación. El propósito de la etapa navegación es minimizar la tasa de rebote de los clientes que llegan al sitio web y al aplicativo móvil. Por lo tanto, se debe colocar contenido relevante y atractivo para el cliente.
- Evaluación. En esta etapa se busca maximizar la conversión de los clientes, brindándoles contenido que genere confianza, como testimonios y reseñas de uso del servicio.
- Registro. En esta etapa el cliente tiene tres (3) alternativas: puede registrarse para realizar una compra, efectuarla sin registrarse o registrarse sin necesariamente realizar una compra. Por esto, Optimus debe contar con capacidades que permitan al cliente tomar el camino que más se adapte a sus necesidades en ese momento.
- Compra. La etapa inicia con el ingreso al carrito de compras, en donde se registra la orden de compra del cliente. Posteriormente, Optimus validará los horarios

disponibles para realizar la gestión de recolocación que desee el cliente. Es importante señalar que los horarios de atención se circunscriben a las siguientes condiciones:

- a. Los pedidos de lunes a viernes, entre las 8:00 y las 18:00 horas, se realizarán el mismo día.
- b. Los pedidos de lunes a viernes, después de las 18:00 horas, se realizarán al día siguiente.
- c. Los pedidos efectuados sábados y domingos se realizarán a partir del lunes siguiente.

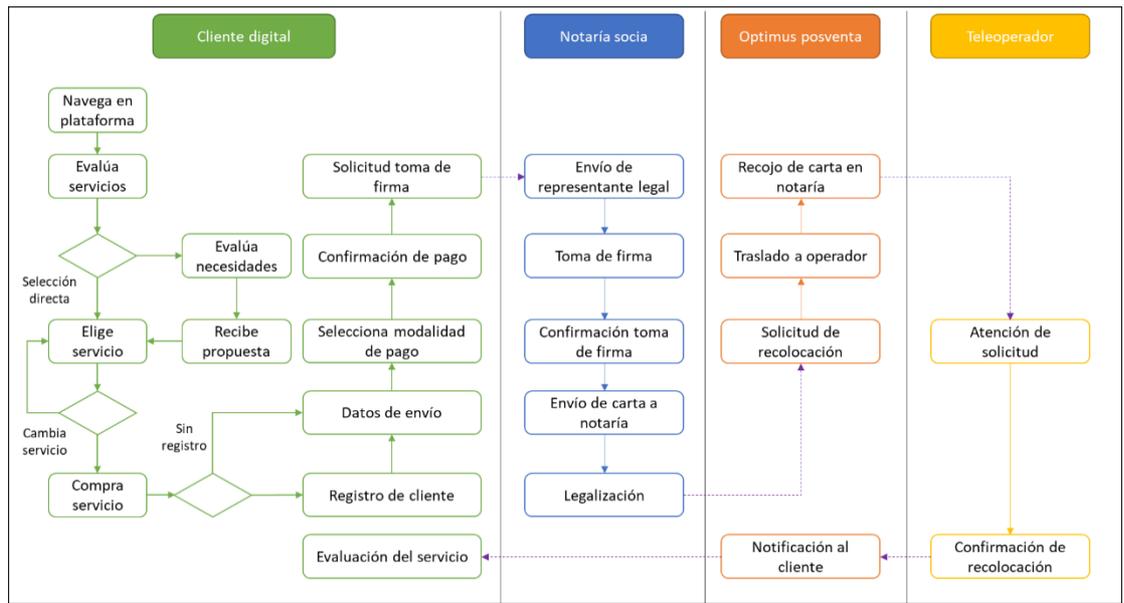
Una vez seleccionado el horario de atención, el cliente procederá con el pago del servicio, que se podrá hacer usando una de estas dos (2) opciones: transferencia bancaria o pago *online* con tarjeta de crédito o de débito. Es crítico que la plataforma Shopify tenga la disponibilidad para atender los requerimientos de los clientes.

- Gestión documentaria. Se procede a enviar al domicilio o centro de labores del cliente a un representante legal de la notaría aliada, quien se encargará de recabar la firma en la carta poder y de realizar la validación biométrica. Con el documento legal firmado, se procede a la legalización en la notaría. En esta etapa es fundamental el desarrollo de la capacidad logística para maximizar el volumen de transacciones diarias.
- Gestión de línea pospago. Con la documentación legalizada se procederá a realizar la solicitud formal de recolocación (migración o portabilidad) en las oficinas de la empresa de telecomunicaciones. Es preciso que el personal de Optimus cuente con capacidades de negociación para manejar las posibles reacciones de las empresas operadoras.
- Posventa. En caso de que el cliente haya solicitado un cambio de plan (migración) o una portabilidad, se le informa desde cuándo estará vigente su recolocación. Para finalizar este proceso, se solicitará una valoración del servicio recibido.

#### **8.4. Flujo de compra**

En esta etapa se ha diseñado un flujo de compra que permitirá visualizar todos los pasos requeridos, desde el momento en que el cliente solicita su cambio de plan (migración) o portabilidad hasta la valoración del servicio de Optimus. El siguiente gráfico muestra el detalle:

**Figura 8.1. Flujo de compra del cliente**



Fuente: elaboración propia

Sobre la base de lo señalado, a continuación, se detallan las actividades por realizar:

#### 8.4.1. Cliente digital

En esta primera etapa el cliente llega a la plataforma digital y evalúa los servicios que se adecúan a sus necesidades. Inmediatamente, recibe la propuesta para decidir si realiza el cambio de plan (migración) o portabilidad.

En caso de que el cliente acepte la propuesta, registrará sus datos (si es que no se hubiera registrado anteriormente) e incluirá sus datos de envío para recabar la firma de la carta poder, además de seleccionar la modalidad y confirmación de pago. Inmediatamente, se enviará una notificación (correo electrónico o mensaje de texto) a la notaría indicando los datos del cliente para recabar la toma de firma.

#### 8.4.2. Notaría socia

Recibida la notificación, la notaría envía a un representante legal con dirección al lugar indicado por el cliente en el sitio web o aplicativo móvil. Con el documento en mano, se la entrega al cliente para que haga las validaciones respectivas y la toma de firma. Este documento es llevado a la notaría para ser legalizada por el notario.

#### 8.4.3. Optimus posventa

En esta etapa, el «tramitador» se dirige a la notaría a recoger el o los documentos debidamente legalizados (carta poder), para llevarlos a las teleoperadoras respectivas indicando los trámites que se deben realizar con cada uno de los clientes que han solicitado el cambio.

#### **8.4.4. Teleoperador**

Como última etapa, la teleoperadora deberá atender las solicitudes requeridas y confirmar el cambio de plan o la portabilidad en el mismo momento que se solicite. Con esta confirmación, el tramitador se dirigirá a las oficinas de Optimus e informará al asistente comercial de los cambios realizados.

Finalmente, se le notifica al cliente vía WhatsApp la confirmación del cambio de plan o la portabilidad, con lo que se da por finalizado el proceso. De inmediato se le solicita una evaluación del servicio brindado.

### **8.5. Procesos críticos para el negocio**

A continuación, se describen los procesos críticos que permitirán alcanzar los objetivos de operaciones:

#### **8.5.1. Proceso de planeamiento**

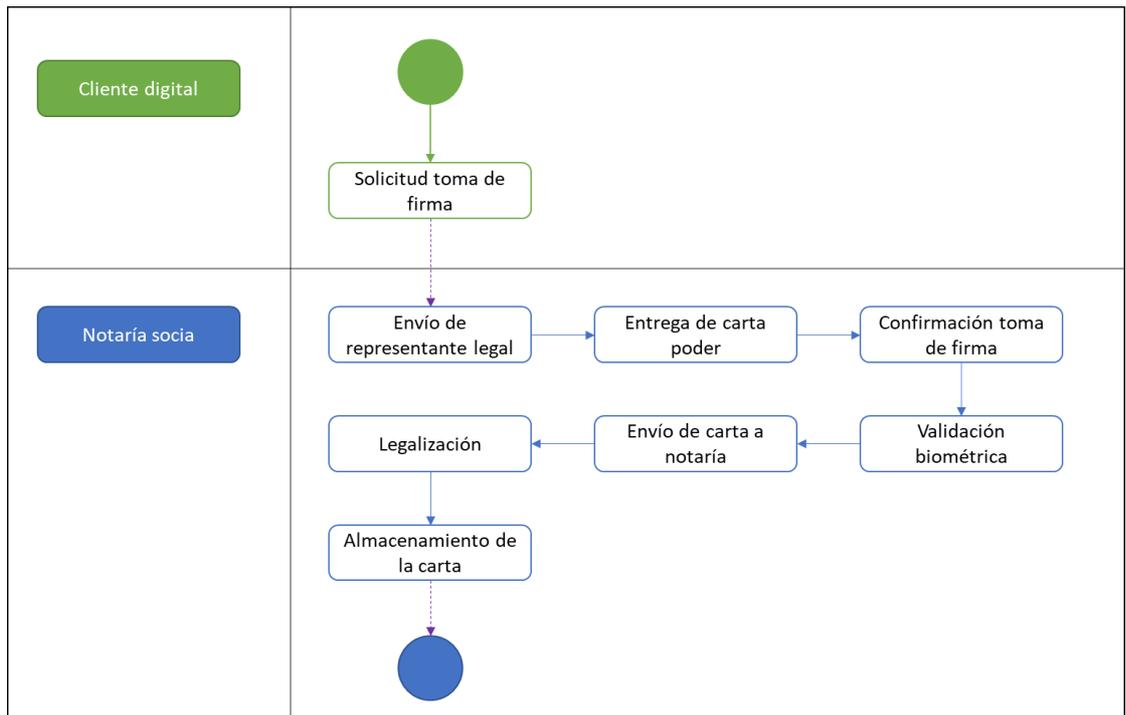
Consiste en planificar a alto nivel los recursos necesarios para brindar el servicio de recolocación, lo cual se determina a partir de la demanda potencial anual, proyectada a 215 645 compradores, de acuerdo con lo indicado en el capítulo V.

#### **8.5.2. Proceso de distribución**

Este es el proceso operativo más importante, dado el giro de negocios, y se considera como un gasto fijo y un costo variable. El objetivo es minimizar los costos de las actividades de distribución. El proceso de distribución se fracciona en dos (2) partes: el proceso *inbound* y el proceso *outbound*:

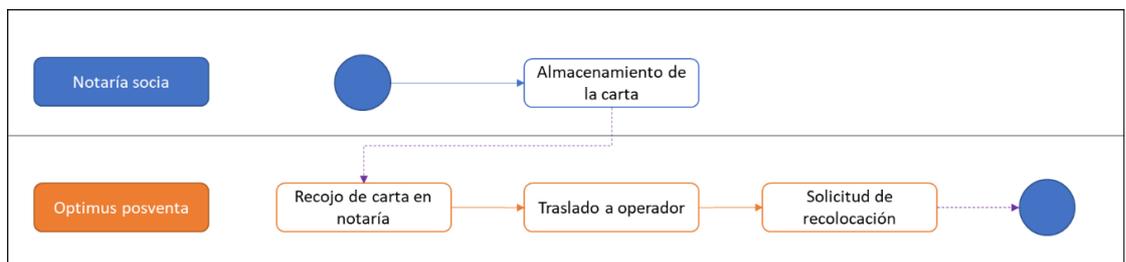
- Proceso *inbound*. Se recopila la documentación legal y se realizan las validaciones exigidas de acuerdo con la regulación vigente. Este proceso inicia con la solicitud del cliente y termina con la entrega de la documentación legal en la notaría asociada para su legalización.
- Proceso *outbound*. Se realiza la gestión de recolocación del cliente, se procede a entregarle el nuevo chip, de ser el caso, y se le informa que su recolocación se realizó de manera exitosa. Este proceso inicia con la documentación legalizada y termina con la recolocación del cliente.

**Figura 8.2. Flujo de proceso *inbound***



Fuente: elaboración propia

**Figura 8.3. Flujo de proceso *outbound***



Fuente: elaboración propia

### 8.6. Estructura de canales

Las ventas se realizarán por tres (3) canales: el primero se da cuando el cliente solicita un servicio directamente en el sitio web y se brinda el servicio de acuerdo con lo solicitado. En un segundo escenario, el cliente solicita el servicio directamente desde el aplicativo móvil. El último caso se presenta cuando el cliente se acerca a un punto de venta presencial y es acompañado en el proceso de venta digital.

### 8.7. Ubicación

Para definir la ubicación de la oficina central de Optimus, se desarrolló una matriz con la que se evaluarán tres (3) distritos de entre todos los que forman Lima Metropolitana. Con esto se busca realizar una valoración ponderada según un conjunto de criterios

**Tabla 8.1. Matriz de ubicación de oficina**

| Peso         | Distrito           | Miraflores | Surquillo  | Surco      |
|--------------|--------------------|------------|------------|------------|
| 50%          | Alquiler           | 1          | 3          | 2          |
| 20%          | Cercanía a notaría | 3          | 3          | 1          |
| 10%          | Imagen             | 3          | 1          | 2          |
| 20%          | Seguridad          | 3          | 2          | 1          |
| <b>Total</b> |                    | <b>2,0</b> | <b>2,6</b> | <b>1,6</b> |

Fuente: elaboración propia

Los valores atribuidos van en un rango del 1 al 3, donde 1 es la calificación más baja y 3 es la calificación más alta. Luego de la evaluación ponderada, la ubicación idónea es Surquillo.

### 8.8. Presupuesto de gasto e inversiones

A continuación, se muestran los principales gastos relacionados con la operación de la idea de negocio agrupados en gastos de capital (Capex) y gastos de operación (OPEX).

#### 8.8.1. Presupuesto de Capex

Los gastos de capital agrupan todos aquellos relacionados con inversiones, como equipos, mobiliario, desarrollo TI y preoperativos.

**Tabla 8.2. Detalle de presupuesto Capex**

| Concepto           | Año 0 (S/)       |
|--------------------|------------------|
| Preoperativos      | 696,00           |
| Equipos            | 2259,00          |
| Mobiliario         | 589,00           |
| Desarrollo TI      | 9108,00          |
| <b>Total Capex</b> | <b>12 652,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.3. Detalle de inversión en activos fijos**

| Concepto        | Cantidad | Año 0 (S/)    |
|-----------------|----------|---------------|
| Mesa de trabajo | 1        | 250,00        |
| Sillas          | 2        | 100,00        |
| Microondas      | 1        | 239,00        |
| <b>Total</b>    |          | <b>589,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.4. Detalle de inversión preoperativa**

| Concepto | Año 0 (S/) |
|----------|------------|
|----------|------------|

|   |               |
|---|---------------|
| Búsqueda y reserva de nombre en la Sunarp                     | 21,00         |
| Elaboración de acto constitutivo (minuta y aporte de capital) | 175,00        |
| Elaboración de escritura pública e inscripción en la Sunarp   | 400,00        |
| Inscripción al RUC para empresa jurídica en la Sunat          | 0             |
| Licencia de funcionamiento en la Municipalidad de Surquillo   | 100,00        |
| <b>Total</b>  | <b>696,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.5. Detalle de inversión TI**

| Concepto                          | Año 0 (S/)     |
|-----------------------------------|----------------|
| Desarrollo <i>app</i>             | 7590,00        |
| Subir <i>apps</i>                 | 165,00         |
| Desarrollo <i>progressive web</i> | 1353,00        |
| <b>Total</b>                      | <b>9108,00</b> |

Fuente: elaboración propia

### 8.8.2. Presupuestos de OPEX

Los gastos de operaciones agrupan todos aquellos relacionados con costos o los necesarios para el desarrollo de las actividades productivas, como costos de ventas, servicios, alquileres y aseo. Por otro lado, se incluyó una partida de depreciación y amortización para reconocer el desgaste de las inversiones.

**Tabla 8.6. Detalle de presupuesto OPEX**

| Concepto                    | Año 1 (S/)        | Año 2 (S/)        | Año 3 (S/)        | Año 4 (S/)        | Año 5 (S/)        |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costo de ventas             | 214 113,00        | 351 006,00        | 505 721,00        | 505 721,00        | 505 721,00        |
| Servicios & Alquileres      | 15 371,00         | 15 371,00         | 15 371,00         | 15 371,00         | 15 371,00         |
| Otros gastos operativos     | 6999,00           | 6999,00           | 6999,00           | 6999,00           | 6999,00           |
| Mantenimiento               | 3240,00           | 3240,00           | 3240,00           | 3240,00           | 3240,00           |
| Depreciación & Amortización | 4217,00           | 4217,00           | 4217,00           | 4217,00           | 4217,00           |
| Soporte TI                  | 2844,00           | 2844,00           | 2844,00           | 2844,00           | 2844,00           |
| <b>Total OPEX</b>           | <b>246 784,00</b> | <b>383 677,00</b> | <b>538 392,00</b> | <b>538 392,00</b> | <b>538 392,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.7. Detalle de presupuesto de servicios y alquileres**

| Concepto | Año 1 (S/) | Año 2 (S/) | Año 3 (S/) | Año 4 (S/) | Año 5 (S/) |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Alquiler | 8400,00    | 8400,00    | 8400,00    | 8400,00    | 8400,00    |

|              |                  |                  |                 |                 |                 |
|--------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Internet     | 1151,00          | 1151,00          | 1151,00         | 1151,00         | 1151,00         |
| Luz y agua   | 1020,00          | 1020,00          | 1020,00         | 1020,00         | 1020,00         |
| <b>Total</b> | <b>10 571,00</b> | <b>10 571,00</b> | <b>10571,00</b> | <b>10571,00</b> | <b>10571,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.8. Detalle de presupuesto de costos de ventas**

| Concepto     | Año 1 (S/)        | Año 2 (S/)        | Año 3 (S/)        | Año 4 (S/)        | Año 5 (S/)        |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Legalización | 210 632,00        | 344 367,00        | 494 818,00        | 494 818,00        | 494 818,00        |
| Comisiones   | 3481,00           | 6639,00           | 10 903,00         | 10 903,00         | 10 903,00         |
| <b>Total</b> | <b>214 113,00</b> | <b>351 006,00</b> | <b>505 721,00</b> | <b>505 721,00</b> | <b>505 721,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.9. Detalle de presupuesto de gastos operativos**

| Concepto          | Cantidad | Año 1 (S/)     | Año 2 (S/)     | Año 3 (S/)     | Año 4 (S/)     | Año 5 (S/)     |
|-------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Papel             | 5        | 600,00         | 600,00         | 600,00         | 600,00         | 600,00         |
| Útiles de oficina | 50       | 1200,00        | 1200,00        | 1200,00        | 1200,00        | 1200,00        |
| Tinta             | 2        | 2304,00        | 2304,00        | 2304,00        | 2304,00        | 2304,00        |
| Movilidad         | 1        | 2400,00        | 2400,00        | 2400,00        | 2400,00        | 2400,00        |
| Seguros           | 1        | 495,00         | 495,00         | 495,00         | 495,00         | 495,00         |
| <b>Total</b>      |          | <b>6999,00</b> | <b>6999,00</b> | <b>6999,00</b> | <b>6999,00</b> | <b>6999,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.10. Detalle de presupuesto de mantenimiento**

| Concepto             | Año 1 (S/)     | Año 2 (S/)     | Año 3 (S/)     | Año 4 (S/)     | Año 5 (S/)     |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Servicio de limpieza | 2400,00        | 2400,00        | 2400,00        | 2400,00        | 2400,00        |
| Útiles de limpieza   | 600,00         | 600,00         | 600,00         | 600,00         | 600,00         |
| Útiles de aseo       | 240,00         | 240,00         | 240,00         | 240,00         | 240,00         |
| <b>Total</b>         | <b>3240,00</b> | <b>3240,00</b> | <b>3240,00</b> | <b>3240,00</b> | <b>3240,00</b> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.11. Detalle de soporte TI**

| Concepto            | Año 1 (S/)     | Año 2 (S/)     | Año 3 (S/)     | Año 4 (S/)     | Año 5 (S/)     |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Suscripción Shopify | 2844,00        | 2844,00        | 2844,00        | 2844,00        | 2844,00        |
| <b>Total</b>        | <b>2844,00</b> | <b>2844,00</b> | <b>2844,00</b> | <b>2844,00</b> | <b>2844,00</b> |

Fuente: elaboración propia

## 8.9. Conclusiones

A lo largo del capítulo, se presentó el detalle del soporte que dará el área de operaciones al desarrollo comercial de Optimus, desde la descripción del servicio que se brindará hasta el servicio posventa y la finalización del proceso.

Se definieron cuatro (4) procesos clave: planeamiento de la demanda, distribución, estructura de los canales de atención y distribución, y plan de ubicación.

Se consideró como ubicación de una oficina central del negocio el distrito de Surquillo, debido al bajo precio de alquiler por metro cuadrado, la cercanía a la notaría con la que Optimus mantendrá una alianza comercial, la imagen y la seguridad.

## **CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se desarrollará el diseño organizacional de la empresa, que incluye la naturaleza y constitución de esta, seguida de la modalidad de contratación y beneficios, el perfil de los puestos dentro la organización, acompañado de una estrategia de recursos humanos y finalizando con el presupuesto que se requiere para llevar a cabo el plan.

### **9.1. Diseño organizacional**

#### **9.1.1. Naturaleza y constitución de la empresa**

Bajo el marco de la Ley n.º 26887, denominada «Ley General de Sociedades», que regula los aportes de bienes y servicios para el ejercicio común de las actividades económicas, aún en regímenes especiales de promoción; y de la ley n.º 28015, denominada «Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa», que tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro- y pequeñas empresas en el ámbito nacional.

Se señala que el modelo de negocio se constituirá en Registros Públicos de Lima y Callao con la razón social Optimus Lima SAC —con el nombre comercial Optimus— bajo las siguientes características: contará con no más de diez (10) trabajadores en los cinco (5) primeros años de operaciones.

#### **9.1.2. Régimen tributario y beneficios**

Bajo el marco del Decreto Supremo n.º 179-2004-EF, denominado «Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta», que regula el cumplimiento del pago de impuestos de la totalidad de rentas gravadas de los contribuyentes —personas naturales o jurídicas— que se consideran domiciliados en el país.

Se señala que Optimus Lima SAC se acogerá al Régimen Mype Tributario (RMT) para desarrollar sus actividades tributarias a escala nacional. Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat, 2020), esta modalidad de cumplimiento de las obligaciones tributarias se define de la siguiente manera:

«Un régimen [Régimen Mype Tributario, RMT] creado especialmente para las Micro y Pequeñas empresas peruanas, con el objetivo de promover su crecimiento al brindarles condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias. Uno de los requisitos para estar en este régimen es que tus ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable».

Asimismo, con el objetivo de dinamizar el crecimiento empresarial, se pueden destacar las siguientes ventajas: montos por pagar de acuerdo con la ganancia obtenida, tasas

reducidas, posibilidad de suspender los pagos a cuenta y de emitir comprobantes de pago autorizados, y llevar libros y registros contables.

A continuación, se detallan las principales ventajas ofrecidas por el RMT:

**Tabla 9.1. Comprobantes autorizados**

| Al comprar, puedes exigir...  | Al vender, debes entregar...               |
|---|--|
| Factura, boleta de venta, <i>tickets</i> y liquidaciones de compra  | Factura, boletas de venta y <i>tickets</i> |
| <b>Documentos complementarios</b>   |  |
| Notas de crédito, notas de débito, guías de remisión remitente (en los casos en que se realice traslado de mercaderías) |  |

Fuente: Sunat (2020)

**Tabla 9.2. Libros contables obligatorios**

| Límite de ingresos  | Libros obligados a llevar  |
|---|--|
| Hasta 300 UIT de ingresos netos                                       | Registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado                       |
| Con ingresos netos anuales superiores a 300 hasta 500 ingresos brutos | Registro de ventas e ingresos, registro de compras, libro mayor y libro diario                       |
| De 500 ingresos brutos a 1700 ingresos netos                          | Registro de ventas, registro de compras, libro mayor, libro diario y libro de inventarios y balances |

Fuente: Sunat (2020)

En la misma línea, se considerarán los siguientes criterios y tasas para que el asesor contable declare los impuestos mensual y anual:

**Tabla 9.3. Pago a cuenta del impuesto a la renta (mensual)**

| Montos ingresos netos                      | Tasa                                     |
|--|--|
| Menor de 300 UIT                           | 1% de los ingresos netos                 |
| A partir del mes que supere las 300 UIT    | 1,5% de los ingresos netos o coeficiente |
| <b>Impuesto general a las ventas (IGV)</b> |  |
| 18% de las ventas realizadas               |  |

Fuente: Sunat (2020)

**Tabla 9.4. Pago a cuenta del impuesto a la renta (anual)**

| Tramo de ganancia | Tasa sobre la utilidad |
|-------------------|------------------------|
| Hasta 15 UIT      | 10%                    |
| Más de 15 UIT     | 29,5%                  |

Fuente: Sunat (2020)

### **9.1.3. Régimen laboral y beneficios**

En cuanto al aspecto contractual, Benavente (2020) recomienda —por las dimensiones, naturaleza y constitución de la empresa— la firma de contratos por inicio o incremento de actividad. Esta modalidad contractual puede celebrarse para satisfacer las necesidades originadas por el inicio de una nueva actividad.

Asimismo, debe consignarse claramente cuál es la causa objetiva de contratación; es decir, establecer de forma clara y precisa qué actividad dentro de las que realiza la sociedad se iniciaría para que se justifique la contratación temporal del empleado.

Cabe destacar que entre los beneficios generados bajo esta modalidad contractual está la celebración por escrito hasta por un plazo máximo de cinco (5) años —por periodos menores que sumados no excedan ese plazo— sin necesidad de presentar el documento al Ministerio de Trabajo. Solo debe ser entregada al trabajador una copia simple.

Complementando lo señalado, los trabajadores pertenecientes al Régimen Mype Laboral (RML) acceden a un régimen laboral especial. Los beneficios que se les brindan están conformados por remuneración no menor a la mínima vital y por sobretiempo, jornada máxima de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales, descanso semanal, en días feriados y vacacional de quince (15) días calendarios.

También incluye indemnización por despido de diez (10) días de remuneración por un (1) año de servicio, con tope de noventa (90) días de remuneración; cobertura de seguridad social en salud por medio del Seguro Integral de Salud (SIS), que considera al titular del negocio, trabajadores y derechohabientes; y cobertura previsional, que incluye un sistema de pensiones sociales.

## **9.2. Mecanismos de organización**

Según Arbaiza (2015), los mecanismos básicos de coordinación entre los empleados, para afrontar las diversas actividades cotidianas y el entorno, se componen de adaptación

mutua y supervisión directa, así como de la estandarización del proceso de trabajo, resultados, habilidad y normas.

Cabe destacar que cada uno de los mecanismos mencionados trabajan simultáneamente y en sinergia; sin embargo, la estandarización es la piedra angular para el crecimiento de una micro- o pequeña empresa.

### **9.3. Organigrama inicial**

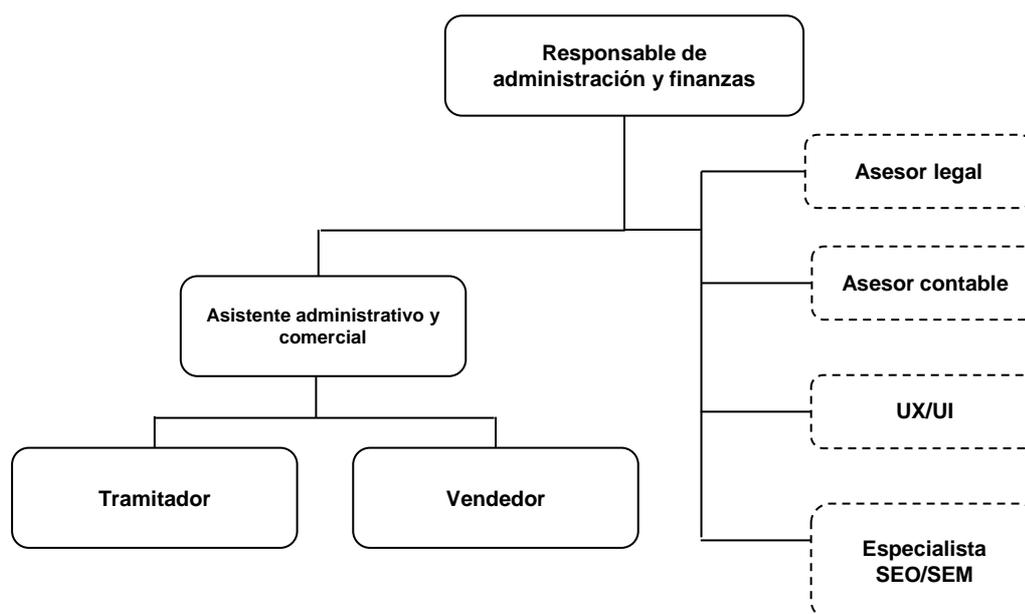
Es importante destacar que las líneas de autoridad son indispensables para todo tipo de compañía, pues favorecen la prevención de conflictos y ayudan a optimizar la planificación y oportunidad de las áreas y el ámbito de toma de decisiones.

Asimismo, el organigrama ha de ser flexible y adaptable a las necesidades de corto y mediano plazo, así como obedecer a los criterios de escalabilidad e innovación, propias del modelo de negocio. Por lo tanto, Arbaiza (2015) recomienda la configuración innovadora o adhocrática que se define de la siguiente manera:

«La parte clave es el personal de apoyo, y la adaptación mutua que trabajan como mecanismo de coordinación principal. Surge para aprovechar alguna oportunidad del mercado. Se trata de una estructura orgánica, fluida y de comportamiento informal. Es innovadora porque las habilidades no se estandarizan y no existe burocracia, sino más bien democracia» (p. 174).

En la misma línea, los especialistas se organizan en equipos de trabajo pequeños, multidisciplinarios, funcionales y orientados a lograr las metas de un proyecto. Asimismo, cuentan con el liderazgo de la máxima autoridad de la empresa, que canaliza gran parte de los recursos para obtener resultados en función de ese proyecto.

**Figura 9.1. Organigrama inicial**



Fuente: elaboración propia

#### **9.4. Perfil de los puestos**

Además del perfil profesional, nuestros colaboradores deben cumplir con habilidades personales que representan a Optimus, como honestidad y transparencia, además de ser confiables, innovadores, leales, apasionados y tener vocación de servicio. Este último eje es muy importante para la empresa.

Optimus quiere ser un aliado de sus clientes, estar siempre para ellos y con disposición para ayudarlos con sus necesidades, que conoce bien, para así poder construir una relación de confianza. Optimus también vela por que los colaboradores distribuyan de manera equitativa su tiempo entre el trabajo y su vida personal.

En el anexo VII, «Perfil de los puestos laborales», se detallan el perfil y las funciones que debe cumplir el personal dentro de la organización con un mínimo de experiencia requerido.

#### **9.5. Políticas de recursos humanos**

Según Prieto (2014), emprender implica iniciar una serie de procesos con visión, iniciativa y de manera organizada. Ello sin duda demanda contar con trabajadores que presenten un conjunto de habilidades específicas y conocimientos técnicos que permitan alcanzar las metas comerciales.

A continuación, se muestra una serie de políticas que el responsable de recursos humanos ejecutará a lo largo del periodo de contratación de trabajadores dependientes e independientes:

### **9.5.1. Reclutamiento y selección**

Considerando lo señalado por Louffat (2018), este proceso técnico, cuya duración será de un (1) mes, estará bajo la responsabilidad del asistente administrativo y comercial, una de cuyas principales funciones es velar por el cumplimiento de la normativa de salud y seguridad laboral en la organización.

De acuerdo con la naturaleza e intenciones de la empresa, el reclutamiento tendrá un carácter masivo. Para ello se empleará la red social LinkedIn, que brinda informes detallados sobre puestos afines, experiencia pasada y principales aptitudes requeridas para ocupar los puestos. Posteriormente, se efectuarán de manera presencial pruebas psicotécnicas, actitudinales y de competencia para evaluar la idoneidad del candidato.

Finalmente, como precisa Jiménez (2011), es importante que el candidato elegido pase por un proceso de prueba, cuya duración será de tres (3) meses, en el que se evaluará su rendimiento en competencias personales y sociales.

### **9.5.2. Inducción**

Una vez culminado el proceso de reclutamiento y selección, se procederá a brindar al nuevo integrante la inducción corporativa. Esta actividad está conformada por filosofía corporativa (misión, visión y valores), estructura organizativa (organigrama) y funciones específicas (manual operativo de funciones). Asimismo, se le asignará el mobiliario necesario para que pueda desempeñar sus labores de manera eficiente.

### **9.5.3. Capacitación**

Se asesorará a los trabajadores en temas vinculados al núcleo del negocio, tales como procedimientos de gestión vinculados al sector de telecomunicaciones, ya sea atención a reclamos, migración y portabilidad, entre otros.

Asimismo, por medio de estudios de caso y discusión en grupos se instruirá sobre metodologías ágiles en gestión y tecnologías de vanguardia para que puedan adecuarse al modelo de compras digitales. Jiménez (2011) señala que dicha metodología de capacitación promueve el análisis y el intercambio de ideas.

### **9.5.4. Evaluación de desempeño**

Finalmente, con el objetivo de medir el aporte y la generación de valor de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, Louffat (2018) señala que

«este proceso evalúa las competencias de conocimientos, habilidades de aplicación en la práctica y actitudes humanas basadas en valores. La sumatoria final de estos aspectos conduce a la medición de la productividad y de los resultados» (p. 115).

Por lo tanto, se empleará como método de evaluación basado en el desempeño a futuro la administración por objetivos. Jiménez (2011) indica que, bajo esta técnica, tanto el supervisor como el empleado establecen juntos los niveles de desempeño deseables. Sin embargo, es importante mantener un flujo de comunicación constante para realizar ajustes y mantener metas realistas.

## 9.6. Presupuesto estimado

**Tabla 9.5. Presupuesto estimado por puesto de trabajo**

| Puesto   | Modalidad     | Año 0<br>S/    | Año 1<br>S/      | Año 2<br>S/      | Año 3<br>S/      | Año 4<br>S/      | Año 5<br>S/      |
|--|---------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Responsable de administración y finanzas         | Dependiente   | 0              | 30 000,00        | 30 000,00        | 30 000,00        | 30 000,00        | 30 000,00        |
| Asistente administrativo y comercial             | Independiente | 0              | 6000,00          | 6000,00          | 6000,00          | 6000,00          | 6000,00          |
| Tramitador                                       | Independiente | 0              | 12 000,00        | 12 000,00        | 12 000,00        | 12 000,00        | 12 000,00        |
| Vendedor   | Independiente | 0              | 0                | 0                | 7200,00          | 7200,00          | 7200,00          |
| Asesor legal                                     | Independiente | 0              | 7680,00          | 7680,00          | 7680,00          | 7680,00          | 7680,00          |
| Asesor contable                                  | Independiente | 0              | 4800,00          | 4800,00          | 4800,00          | 4800,00          | 4800,00          |
| UX/UI Designer                                   | Independiente | 0              | 1275,00          | 1700,00          | 1700,00          | 1700,00          | 1700,00          |
| Especialista SEO/SEM                             | Independiente | 0              | 1500,00          | 1800,00          | 1800,00          | 1800,00          | 1800,00          |
| Programador (desarrollo <i>progressive web</i> ) | Independiente | 1353,00        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Programador (desarrollo aplicativo móvil)        | Independiente | 7590,00        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total</b>                                     |               | <b>8943,00</b> | <b>63 255,00</b> | <b>63 980,00</b> | <b>71 180,00</b> | <b>71 180,00</b> | <b>71 180,00</b> |

Fuente: elaboración propia

## 9.7. Conclusiones

Para la implementación y ejecución del presente modelo de negocio, es indispensable contar con personal que muestre un comportamiento emprendedor, basado en el dinamismo, la innovación, la creatividad y la originalidad. Asimismo, se debe considerar que la estructura jerárquica de la empresa ha de ser flexible y adaptable en todo momento.

Complementando el tradicional procedimiento de constitución de empresa, señalado por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp, 2020), se consideró necesario acoger a Optimus Lima SAC al RMT, dado que las ventajas ofrecidas permitirán dinamizar el crecimiento comercial en los cinco (5) años planteados y cumplir con las obligaciones tributarias dispuestas por la Sunat.

Por otra parte, respecto de la vinculación entre la empresa y sus trabajadores, se prefirió establecer un RML, ya que brinda beneficios que promueven el desarrollo económico de la empresa y el bienestar laboral de los trabajadores dependientes e independientes.

Finalmente, se prioriza el ahorro de costos fijos de la planilla, reclutando y seleccionando postulantes con el perfil idóneo y comprometidos con el crecimiento a mediano y largo plazo de la empresa, procurando en todo momento que las remuneraciones y beneficios sociales se encuentren acordes al mercado.

## **CAPÍTULO X. PLAN DE TI**

El presente capítulo iniciará con los objetivos tecnológicos que ayudarán a desarrollar el modelo del negocio Optimus: una plataforma robusta que requiere de infraestructura tecnológica, implementación del aplicativo móvil y del sitio web, características de la plataforma, los recursos necesarios y, finalmente, el presupuesto para llevar a cabo estos desarrollos tecnológicos.

### **10.1. Objetivos tecnológicos**

- Definir los procesos que se necesiten para el desarrollo del aplicativo móvil y del sitio web.
- Brindar seguridad de la información para los procesos de pago.
- Ofrecer un sitio web y un aplicativo móvil multiplataforma, actualizados y fáciles de usar.

### **10.2. Infraestructura tecnológica**

Para poder contar con una plataforma digital adecuada con la cual ofrecer los servicios de modelo de negocio Optimus, se necesita disponer de un servidor que permita alojar el diseño tanto de la plataforma del sitio web como del aplicativo móvil.

Adicionalmente al alojamiento de los diseños, se deben incluir los servicios necesarios para las diferentes actividades comerciales, como los siguientes:

- Pasarela de pago
- Estadísticas de desempeño del sitio web y el aplicativo móvil
- Mantenimiento de ambas plataformas (corrección de *bugs*)
- Actualización del aplicativo móvil para sistemas operativos iOS y Android
- Base de datos de clientes registrados tanto en el sitio web como en el aplicativo móvil

### **10.3. Implementación del aplicativo móvil y del sitio web**

La implementación de la plataforma digital se divide en la generación del diseño y maquetación, es decir, la estructura de la información y las características visuales de ambas plataformas (*backend*), y en la codificación de la plataforma, con el fin de asegurar su funcionamiento (*frontend*).

#### **10.3.1. Diseño y maquetación**

Para estas labores, se contrató a una diseñadora externa (*freelance*), quien trabajó los diseños bajo indicaciones generales. El trabajo del *frontend* servirá de guía para el especialista externo UX/UI (*freelance*), el cual creará el sitio web en la plataforma de comercio electrónico elegida, Shopify, la cual se detalla más adelante.

Además, el diseño del *frontend* del aplicativo móvil servirá como guía también para DSB Mobile, una empresa desarrolladora de aplicaciones móviles, sitios web y servicios digitales varios con sede en el Perú, quienes desarrollarán el aplicativo tanto para iOS como para Android.

### 10.3.2. Desarrollo del backend

Shopify fue elegida la plataforma de comercio electrónico para el desarrollo de modelo de negocio Optimus. Esta solución tiene como ventaja que no se centra únicamente en el desarrollo de la marca, sino también en brindar la mejor atención a los clientes y asistencia técnica para el mantenimiento o atención de dudas y consultas de la empresa. Además, provee la base de datos de los clientes.

Asimismo, ofrece estadísticas digitales de desempeño que facilitan el diseño de estrategias de crecimiento y una pasarela de pagos propia y segura, Shopify Payments, donde se podrán aceptar tarjetas de crédito y de débito sin plataformas de terceros y con seguridad implementada tanto para la página web como para la plataforma de pagos ofrecida por Shopify dentro de la misma suscripción.

El cuadro inferior muestra una valoración de las plataformas por elegir, donde 3 es el puntaje más alto y 1 el más bajo. La mecánica de elección se basa en quien tenga el mayor promedio ponderado según pesos.

**Tabla 10.1. Selección de solución tecnológica e-commerce**

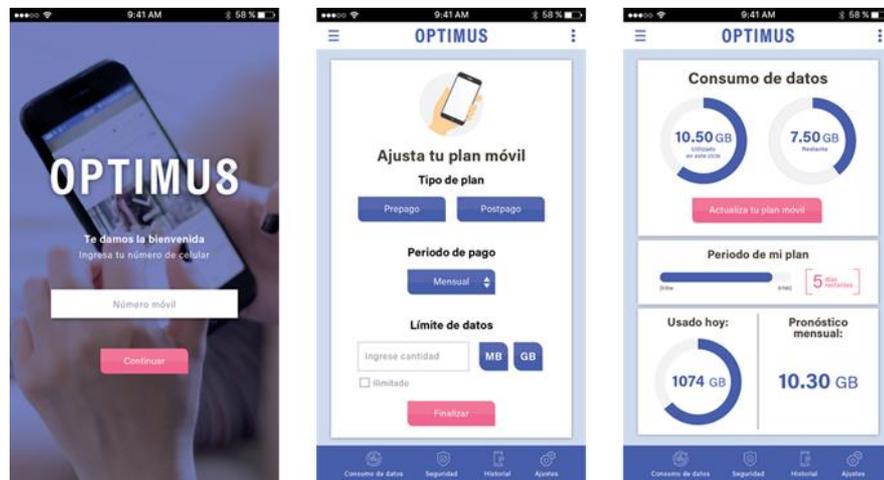
| Concepto                   | Peso        | Shopify    | PrestaShop | WooCommerce |
|----------------------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Suscripción mensual        | 30%         | 1          | 3          | 3           |
| Pago <i>online</i> con TC  | 10%         | 3          | 2          | 1           |
| Pago presencial con TC     | 10%         | 3          | 1          | 2           |
| Pago con otros proveedores | 10%         | 3          | 2          | 1           |
| Recomendación de experto   | 40%         | 3          | 2          | 1           |
| <b>Total</b>               | <b>100%</b> | <b>2,4</b> | <b>2,2</b> | <b>1,7</b>  |

Fuente: elaboración propia

### 10.3.3. Desarrollo del frontend

Para la aplicación del diseño y maquetación sobre el *backend*, se contrató una diseñadora externa (*freelance*), quien trabajó la siguiente estructura y el *layout* para el sitio web y el aplicativo móvil.

**Figura 10.1. Pantallas 1, 2 y 3 del aplicativo móvil**



Fuente: elaboración propia

**Figura 10.2. Pantalla de inicio del sitio web**



Fuente: elaboración propia

#### **10.3.4. Testeo de objetivos**

Con tal de asegurar que el sitio web y el aplicativo móvil cumplan los objetivos propuestos, se realizará una prueba de estos activos con contactos cercanos interesados en usar nuestros servicios.

Este proceso servirá para asegurar el correcto funcionamiento en cuanto a la velocidad esperada por los potenciales usuarios y la compatibilidad con el sistema operativo de cada dispositivo móvil, y está programado cuatro semanas antes del lanzamiento.

#### **10.4. Características de la plataforma**

La plataforma de comercio electrónico del modelo de negocio Optimus brinda información sobre nuestro negocio, los pasos que se deben seguir para una compra satisfactoria y la explicación de cómo trabajamos desde el registro del usuario hasta finalizar el proceso como comprador del servicio.

Posteriormente, tanto el sitio web como el aplicativo móvil tienen específicamente las siguientes características: como primer paso, luego de la información recibida, se iniciará el registro del potencial cliente en la plataforma mediante su número de teléfono celular y su DNI. El potencial cliente recibirá un SMS con un código de verificación que deberá ingresar en la plataforma para poder continuar con el registro. De esta manera se asegura al cliente que solo el real usuario de la línea puede registrarse en la plataforma.

Como paso posterior al registro, el ahora usuario de la plataforma ingresa las características de su plan móvil actual, con el objetivo de usar esta información juntamente con la de la medición de uso de beneficios y poder recomendar planes que se ajusten exactamente a lo que necesita y al mejor precio del mercado. Luego de la medición del uso que hace de su plan móvil actual y de la recomendación por parte del modelo de negocio, inicia el proceso de elección del plan y la compra del servicio.

El sitio web contará con una pasarela de pagos independiente como parte del servicio brindado por Shopify, y el aplicativo móvil, con una pasarela de pagos similar a la del proveedor de comercio electrónico, pero brindado por otra plataforma. Esta implementación queda a cargo de DSB Mobile.

#### **10.5. Recursos tecnológicos**

Shopify será la plataforma de comercio electrónico que sostendrá el sitio web del modelo de negocio Optimus. Esta solución brinda los servicios de pagos electrónicos seguros, diseño de sitio web 100% personalizable, atención al cliente y empresa ininterrumpida, manejo de estadísticas de desempeño y base de datos de cliente registrados.

Para el desarrollo del aplicativo móvil se eligió DSB Mobile, el cual se encarga de que tenga las características requeridas, como ser multiplataforma, tener la codificación para los sistemas operativos iOS y Android, y contar con el diseño de nuestra elección. Finalmente, DSB Mobile entrega el aplicativo en formatos APK (Android Application Package) e iOS, que son luego subidos y lanzados en las tiendas virtuales de cada sistema operativo.

### 10.6. Presupuesto

El presupuesto para las actividades iniciales y de mantenimiento de TI está conformado por la suscripción anual a la plataforma de *e-commerce* de Shopify, el desarrollo del aplicativo multiplataforma con DSB Mobile y el posterior lanzamiento de estas tanto para la tienda virtual de iOS como para la de Android:

**Tabla 10.2. Presupuesto de programación**

| Concepto   | Precio                     |
|--|----------------------------|
| Suscripción en Shopify   | S/ 2844,00 anual           |
| Comisión de pasarela de pagos en Shopify                                   | 2,6 % por cada transacción |
| Lanzamiento de <i>e-stores</i> en App Store y Google Play Store            | S/ 175,00 (pago único)     |
| DSB Mobile (desarrollo de aplicativo móvil y transformación a versión APK) | S/ 5250,00 pago único      |

Fuente: elaboración propia

### 10.7. Conclusiones

El modelo de negocio Optimus requiere contar con una plataforma digital tanto en sitio web como en aplicativo móvil. Ambas plataformas deberán tener información sobre los servicios con una estructura resumida y clara, además de un proceso de compra rápido y métodos de pago seguros.

Es por esto por lo que las empresas desarrolladoras o servicios de alojamiento de nuestros servidores deben cumplir con los requisitos suficientes para cumplir los objetivos tecnológicos planteados.

El registro en el sitio web y el aplicativo móvil permitirá tener una base de datos que no solo servirá para brindar el mejor servicio, sino también para analizar el uso del servicio y poder enfocarnos en el futuro en públicos más específicos.

## **CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA**

En este capítulo se muestran los principales resultados económicos y financieros del plan de negocios. Para esto, se evalúan las proyecciones con un horizonte a cinco (5) años de operaciones, iniciando desde el mes de octubre de 2020 (Q4 2020) aprovechando la estacionalidad de la campaña navideña. Asimismo, considerando el desempeño en tres (3) escenarios diferentes: pesimista, esperado y optimista.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis de sensibilidad sobre las siguientes variables: precio de venta, volumen de venta y costo de ventas. Esto permite determinar los rangos que delimitan el alcance razonable para el modelo de negocios Optimus.

### **11.1. Objetivos financieros**

El plan señala como principal propósito controlar los costos y gastos, garantizando la calidad del servicio brindado por el modelo de negocio Optimus. Por ello, se plantean los siguientes objetivos financieros:

- Controlar la estructura de costos y gastos del plan de negocios para tener resultados rentables durante los cinco (5) primeros años de operación.
- Identificar los *drivers* clave en la estructura financiera que pueden tener gran impacto sobre los resultados del plan de negocios.

### **11.2. Inversión y financiamiento**

Respecto de la inversión y financiamiento que servirán de base para activar la operatividad del modelo de negocio Optimus, se tienen tres (3) estructuras de financiamiento:

- Estructura de fondeo 100% capital privado (escenario base)

La estimación de aportes de socios asciende a S/ 160 000.

La tasa de retorno esperada por los accionistas es de 12,3%.

Los socios financian el 100% del capital necesario para operar el primer año.

- Estructura de fondeo 100% financiado

La estimación de deuda asciende a S/ 190 000.

El banco financia el 100% del capital necesario para operar el primer año.

Tasa de interés bancaria de 10,50%

- Estructura de fondeo mixta

La estimación de aportes de socios asciende a S/ 50 000.

La participación de socios sobre el capital representa el 31%.

La tasa de retorno esperada por los accionistas es de 12,3%.

La estimación de deuda asciende a S/ 110 000.

El banco financia el 69% del capital necesario para operar el primer año.

Tasa de interés bancaria de 10,50%

### **11.3. Análisis macroeconómico**

Antes de la realización del análisis financiero, se consideraron los siguientes aspectos:

#### ***11.3.1. Económico***

La inflación nacional tiene un impacto directo en el costo de los proveedores y aliados estratégicos, así como en el gasto en planilla —trabajadores dependientes e independientes—, el tipo de cambio vigente (dado que se contará con una empresa no domiciliada con soporte para el comercio electrónico) y la tasa de interés bancaria, que se encuentran disponibles en la información pública de los bancos.

#### ***11.3.2. Negocio***

Se consideraron los costos asumidos por Optimus, tales como sueldo de profesionales, gastos notariales y comisiones por empleo de la pasarela de pago de la solución contratada para el comercio electrónico. Asimismo, los costos de los activos fueron obtenidos a través de la información pública de sus portales web, la cual está sujeta a modificaciones.

#### ***11.3.3. Normativo***

La regulación laboral y las obligaciones tributarias circunscritas al régimen mype generan obligaciones sociales con los empleados y el pago de impuesto a la renta, respectivamente.

#### ***11.3.4. Mercado***

La capacidad de penetración del servicio de Optimus está directamente relacionada con la variación del mercado de telefonía móvil pospago.

#### ***11.3.5. Precio y tasas de consideración***

Se define sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Los hallazgos pueden ser encontrados en el capítulo V de la presente investigación.

#### ***11.3.6. Comercial***

La tasa de conversión y *awareness* del servicio de Optimus depende de la ejecución de una estrategia digital. Esta se encuentra sujeta a la subasta y al costo por clic, que son regulados por la demanda.

### 11.3.7. Rentabilidad

El modelo de valoración de los activos financieros (CAPM) se sustenta en la metodología de Damodaran, en el riesgo país y en diversas fuentes de acceso público nacionales e internacionales.

### 11.3.8. Escenarios

Las variables empleadas para definir los escenarios pesimista, esperado y optimista se basan en ingresos (precio y volumen de ventas) y diversos costos, en especial el de legalización, que genera un gran impacto en la rentabilidad.

Finalmente, considerando lo señalado, se modelaron los comportamientos y se calcularon simulaciones empleando las plataformas Microsoft Excel y @RISK, respectivamente, las cuales permitieron tomar una decisión clave para el futuro de la compañía: conservar la empresa.

## 11.4. Proyección de ventas

Según los resultados de la investigación de mercados, el 43% de las personas del mercado potencial estarían dispuestas a pagar por el servicio de Optimus, con un *ticket* máximo de S/ 80,00.

Es importante señalar que, al ser un negocio nuevo, se toma una postura conservadora de una frecuencia de consumo de una (1) vez al año. Con estos *drivers* se estima el potencial del mercado objetivo.

**Tabla 11.1. Ventas potenciales en el mercado objetivo**

| Concepto                                   | Cifras        |
|--|---------------|
| Tamaño del segmento                        | 501 505       |
| Intención de compra (%)                    | 43            |
| Frecuencia de uso anual                    | 1             |
| Clientes potenciales                       | 215 647       |
| Precio de lista (en soles)                 | 80,00         |
| Ventas potenciales del segmento (en soles) | 17 251 772,00 |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los objetivos estratégicos y los objetivos de *marketing* definidos previamente, se fijaron los objetivos para el MS meta para cada año del análisis del proyecto.

**Tabla 11.2. Estimación del *market share* (MS) durante cinco (5) años**

| Escenario | Año 1 (%) | Año 2 (%) | Año 3 (%) | Año 4 (%) | Año 5 (%) |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

|      |     |     |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Base | 1,0 | 1,8 | 2,7 | 3,0 | 3,1 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|

Fuente: elaboración propia

Sobre la base de los objetivos de MS meta para cada año del análisis del proyecto, se estimó la cantidad de clientes que contratarían los servicios de Optimus:

**Tabla 11.3. Estimación de clientes durante cinco (5) años**

| Escenario | Año 1 | Año 2 | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|-----------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Base      | 5215  | 9226  | 13 742 | 15 245 | 15 744 |

Fuente: elaboración propia

Según la proyección estimada de clientes potenciales y el precio final al cliente, considerando la política de descuentos del plan de *marketing*, se calcularon los ingresos para los tres (3) escenarios:

**Tabla 11.4. Estructura de precios durante cinco (5) años**

| Concepto              | Año 1 (en S/) | Año 2 (en S/) | Año 3 (en S/) | Año 4 (en S/) | Año 5 (en S/) |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Precio base           | 80,00         | 80,00         | 80,00         | 80,00         | 80,00         |
| Política de descuento | -20,00        | -15,00        | -10,00        | 0,00          | 0,00          |
| Precio final          | 60,00         | 75,00         | 10,00         | 80,00         | 80,00         |
| Precio sin IGV        | 50,80         | 55,10         | 59,30         | 67,80         | 67,80         |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 11.5. Estimación de ingresos en cinco (5) años**

| Escenarios | Año 1 (en S/) | Año 2 (en S/) | Año 3 (en S/) | Año 4 (en S/) | Año 5 (en S/) |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Base       | 353 559,00    | 625 492,00    | 931 661,00    | 1 033 559,00  | 1 067 390,00  |

Fuente: elaboración propia

### 11.5. Estructura de costos

Al ser un servicio, se estimaron los costos y gastos principales de la idea de negocio de acuerdo con lo señalado en los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos y TI.

**Tabla 11.6. Estimación de costos y gastos en cinco (5) años**

| Concepto                     | Año 1 (S/)     | Año 2 (S/)     | Año 3 (S/)     | Año 4 (S/)     | Año 5 (S/)     |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos de ventas             | 161 414        | 290 821        | 441 155        | 433 906        | 430 876        |
| Gastos de <i>marketing</i>   | 260 851        | 261 788        | 249 334        | 235 253        | 206 408        |
| Gastos administrativos       | 63 255         | 63 980         | 71 180         | 71 180         | 71 180         |
| Gastos operativos            | 27 871         | 27 871         | 27 871         | 23 654         | 23 654         |
| <b>Total costos y gastos</b> | <b>513 391</b> | <b>644 460</b> | <b>789 541</b> | <b>763 993</b> | <b>732 117</b> |

Fuente: elaboración propia

## 11.6. Estados financieros proyectados

Se proyectó el estado de ganancias y pérdidas para los tres (3) escenarios (pesimista, esperado y optimista) bajo la periodicidad mensual y anual, considerando los ingresos proyectados, la estructura de costos proyectada y los beneficios tributarios (ver anexo VIII).

Para usos de la investigación, a continuación, se muestran solo los resultados anualizados para el escenario esperado:

**Tabla 11.7. Resultados del escenario base**

|  | Año 1           | Año 2          | Año 3          | Año 4            | Año 5            | Total            |
|--|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| % MS                                   | 1.04%           | 1.84%          | 2.74%          | 3.04%            | 3.14%            | 11.80%           |
| Clientes                               | 5,215           | 9,226          | 13,742         | 15,245           | 15,744           | 59,172           |
| <b>Ventas Totales</b>                  | <b>353,559</b>  | <b>625,492</b> | <b>931,661</b> | <b>1,033,559</b> | <b>1,067,390</b> | <b>4,011,661</b> |
| <b>Costo Legalización</b>              | <b>156,450</b>  | <b>282,039</b> | <b>428,075</b> | <b>419,395</b>   | <b>415,889</b>   | <b>1,701,848</b> |
| <b>Costo Comisión Pasarela de Pago</b> | <b>4,964</b>    | <b>8,782</b>   | <b>13,081</b>  | <b>14,511</b>    | <b>14,986</b>    | <b>56,324</b>    |
| <b>Costos Totales</b>                  | <b>161,414</b>  | <b>290,821</b> | <b>441,155</b> | <b>433,906</b>   | <b>430,876</b>   | <b>1,758,172</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    | <b>192,145</b>  | <b>334,671</b> | <b>490,506</b> | <b>599,653</b>   | <b>636,514</b>   | <b>2,253,489</b> |
| <i>% Margen Operativo</i>              | 54%             | 54%            | 53%            | 58%              | 60%              | 56%              |
| <b>Gastos</b>                          |                 |                |                |                  |                  |                  |
| <b>Gastos de Lanzamiento</b>           |                 |                |                |                  |                  |                  |
| Evento                                 | 18,000          | 0              | 0              | 0                | 0                | 18,000           |
| SEM                                    | 10,000          | 0              | 0              | 0                | 0                | 10,000           |
| Redes Sociales                         | 10,000          | 0              | 0              | 0                | 0                | 10,000           |
| Activaciones BTL                       | 5,000           | 0              | 0              | 0                | 0                | 5,000            |
| PR                                     | 2,000           | 0              | 0              | 0                | 0                | 2,000            |
| <b>Total</b>                           | <b>45,000</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>45,000</b>    |
| <b>Gastos de Mantenimiento</b>         |                 |                |                |                  |                  |                  |
| SEM                                    | 30,563          | 50,589         | 51,719         | 40,829           | 25,920           | 199,620          |
| Redes Sociales                         | 32,943          | 22,273         | 22,734         | 10,719           | 6,803            | 95,472           |
| Display                                | 0               | 9,000          | 7,000          | 6,650            | 6,318            | 28,968           |
| WhatsApp                               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0                |
| Email                                  | 0               | 1,500          | 2,000          | 1,900            | 1,805            | 7,205            |
| Activaciones BTL                       | 5,000           | 5,000          | 5,000          | 4,750            | 4,513            | 24,263           |
| <b>Total</b>                           | <b>68,505</b>   | <b>88,363</b>  | <b>88,453</b>  | <b>64,848</b>    | <b>45,358</b>    | <b>355,527</b>   |
| <b>Gastos de Marketing</b>             |                 |                |                |                  |                  |                  |
| Evento de lanzamiento                  | 18,000          | 0              | 0              | 0                | 0                | 18,000           |
| Pauta digital                          | 83,505          | 81,863         | 81,453         | 58,198           | 39,041           | 344,060          |
| Relaciones públicas                    | 2,000           | 0              | 0              | 0                | 0                | 2,000            |
| WhatsApp                               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0                |
| Email marketing                        | 0               | 1,500          | 2,000          | 1,900            | 1,805            | 7,205            |
| Acciones de BTL                        | 10,000          | 5,000          | 5,000          | 4,750            | 4,513            | 29,263           |
| Fidelización                           | 3,673           | 22,858         | 34,098         | 38,005           | 39,249           | 137,884          |
| Agencia content, pauta y SEM           | 81,800          | 80,200         | 80,200         | 132,400          | 121,800          | 496,400          |
| Descuentos                             | 61,873          | 70,368         | 46,583         | 0                | 0                | 178,824          |
| <b>Total</b>                           | <b>260,851</b>  | <b>261,788</b> | <b>249,334</b> | <b>235,253</b>   | <b>206,408</b>   | <b>1,213,635</b> |
| <b>Gastos de RRHH</b>                  |                 |                |                |                  |                  |                  |
| <i>Personal en planilla</i>            |                 |                |                |                  |                  |                  |
| Administrador                          | 30,000          | 30,000         | 30,000         | 30,000           | 30,000           | 150,000          |
| <b>Total</b>                           | <b>30,000</b>   | <b>30,000</b>  | <b>30,000</b>  | <b>30,000</b>    | <b>30,000</b>    | <b>150,000</b>   |
| <i>Trabajadores independientes</i>     |                 |                |                |                  |                  |                  |
| Asistente                              | 6,000           | 6,000          | 6,000          | 6,000            | 6,000            | 30,000           |
| Tramitador                             | 12,000          | 12,000         | 12,000         | 12,000           | 12,000           | 60,000           |
| Especialista Digital                   | 2,775           | 3,500          | 3,500          | 3,500            | 3,500            | 16,775           |
| Contador                               | 4,800           | 4,800          | 4,800          | 4,800            | 4,800            | 24,000           |
| Asesor legal                           | 7,680           | 7,680          | 7,680          | 7,680            | 7,680            | 38,400           |
| Vendedor                               | 0               | 0              | 7,200          | 7,200            | 7,200            | 21,600           |
| <b>Total</b>                           | <b>33,255</b>   | <b>33,980</b>  | <b>41,180</b>  | <b>41,180</b>    | <b>41,180</b>    | <b>190,775</b>   |
| <b>Total RRHH</b>                      | <b>63,255</b>   | <b>63,980</b>  | <b>71,180</b>  | <b>71,180</b>    | <b>71,180</b>    | <b>340,775</b>   |
| <b>Gastos de Operativos</b>            |                 |                |                |                  |                  |                  |
| Servicios & Alquileres                 | 10,571          | 10,571         | 10,571         | 10,571           | 10,571           | 52,854           |
| Otros gastos operativos                | 6,999           | 6,999          | 6,999          | 6,999            | 6,999            | 34,995           |
| Mantenimiento                          | 3,240           | 3,240          | 3,240          | 3,240            | 3,240            | 16,200           |
| Depreciación & Amortización            | 4,217           | 4,217          | 4,217          | 0                | 0                | 12,652           |
| Soporte TI                             | 2,844           | 2,844          | 2,844          | 2,844            | 2,844            | 14,220           |
| <b>Total</b>                           | <b>27,871</b>   | <b>27,871</b>  | <b>27,871</b>  | <b>23,654</b>    | <b>23,654</b>    | <b>130,921</b>   |
| <b>Gastos</b>                          |                 |                |                |                  |                  |                  |
| <b>Total Gastos</b>                    | <b>351,977</b>  | <b>353,640</b> | <b>348,385</b> | <b>330,087</b>   | <b>301,241</b>   | <b>1,685,331</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                    |                 |                |                |                  |                  |                  |
| <b>Total Margen Operativo</b>          | <b>-159,832</b> | <b>-18,969</b> | <b>142,120</b> | <b>269,566</b>   | <b>335,273</b>   | <b>568,159</b>   |
| <b>Gastos Financieros</b>              |                 |                |                |                  |                  |                  |
| Intereses                              | 10,224          | 8,351          | 6,281          | 3,994            | 1,466            | 30,316           |
| Seguro Desgravamen                     | 428             | 350            | 263            | 167              | 61               | 1,270            |
| <b>Total</b>                           | <b>10,652</b>   | <b>8,700</b>   | <b>6,544</b>   | <b>4,161</b>     | <b>1,528</b>     | <b>31,585</b>    |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>     | <b>-170,484</b> | <b>-27,669</b> | <b>135,576</b> | <b>265,405</b>   | <b>333,745</b>   | <b>536,573</b>   |
| <i>% Margen Operativo</i>              | -48%            | -4%            | 15%            | 26%              | 31%              | 13%              |

Fuente: elaboración propia

Según los resultados proyectados, el negocio se vuelve rentable el cuarto año. Por ello, a partir del análisis del estado de resultados se identificó que el costo de legalización tiene una gran relevancia para el modelo de negocio, y representa entre el 40% y el 45% de los ingresos.

### 11.7. Análisis de punto de equilibrio

Con la información obtenida en el apartado anterior, se calculó el punto de equilibrio del modelo de negocio. En un escenario base durante el primer año, si deseamos cubrir los costos se debería tener como mínimo 9553 clientes. En este periodo nos encontramos -45% por debajo de la cantidad necesaria. El punto de equilibrio para todo el proyecto es de 44 253 clientes aproximadamente, cifra que superamos en un 33,7%, lo que indica que en el corto plazo es posible para el modelo de negocio alcanzar una masa crítica de clientes suficiente para generar beneficios.

**Tabla 11.8. Análisis del punto de equilibrio en el escenario esperado**

| Concepto     | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4     | Año 5     | Total     |
|--------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Clientes     | 5215    | 9226    | 13 742  | 15 245    | 15 744    | 59 172    |
| Ventas       | 353 559 | 625 492 | 931 661 | 1 033 559 | 1 067 390 | 4 011 661 |
| Costos       | 161 414 | 290 821 | 441 155 | 433 906   | 430 876   | 1 758 172 |
| Margen       | 192 145 | 334 671 | 490 506 | 599 653   | 636 514   | 2 253 489 |
| Margen Unit. | 36,8    | 36,3    | 35,7    | 39,3      | 40,4      | 38,1      |
| Gastos       | 35 ,977 | 353 640 | 348 385 | 330 087   | 301 241   | 1 685 331 |
| Break Even   | 9553    | 9749    | 9760    | 8392      | 7451      | 44 253    |

Fuente: elaboración propia

### 11.8. Flujo de caja

En esta etapa se detalló el flujo de caja esperado con periodicidad mensualizada y analizada (ver anexo IX), tomando en cuenta los supuestos de ingresos, costos, gastos y financiamiento presentados con anterioridad.

**Tabla 11.9. Flujo de caja libre en el escenario esperado**

| Concepto                              | Año 0             | Año 1             | Año 2            | Año 3            | Año 4              | Año 5              |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>+ Ingresos afectos a impuestos</b> |                   | <b>S/353,559</b>  | <b>S/625,492</b> | <b>S/931,661</b> | <b>S/1,033,559</b> | <b>S/1,067,390</b> |
| - Egresos afectos a impuestos         |                   | S/524,043         | S/653,161        | S/796,085        | S/768,154          | S/733,645          |
| - Costos de Venta                     |                   | S/161,414         | S/290,821        | S/441,155        | S/433,906          | S/430,876          |
| - Gastos de Marketing                 |                   | S/260,851         | S/261,788        | S/249,334        | S/235,253          | S/206,408          |
| - Gastos de RRHH                      |                   | S/63,255          | S/63,980         | S/71,180         | S/71,180           | S/71,180           |
| - Gastos de Operativos                |                   | S/27,871          | S/27,871         | S/27,871         | S/23,654           | S/23,654           |
| - Gastos financieros                  |                   | S/10,652          | S/8,700          | S/6,544          | S/4,161            | S/1,528            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>    |                   | <b>-S/170,484</b> | <b>-S/27,669</b> | <b>S/135,576</b> | <b>S/265,405</b>   | <b>S/333,745</b>   |
| - Impuestos (IR)                      |                   | S/0               | S/0              | S/0              | S/20,283           | S/33,386           |
| <b>Utilidad despues de impuestos</b>  |                   | <b>-S/170,484</b> | <b>-S/27,669</b> | <b>S/135,576</b> | <b>S/245,122</b>   | <b>S/300,359</b>   |
| <b>Flujo de caja operativo</b>        |                   | <b>-S/170,484</b> | <b>-S/27,669</b> | <b>S/135,576</b> | <b>S/245,122</b>   | <b>S/300,359</b>   |
| + Ajuste por gastos no desembolsables |                   | S/4,217           | S/4,217          | S/4,217          | S/0                | S/0                |
| - Egresos no afectos a impuestos      |                   |                   |                  |                  |                    |                    |
| + Ingresos no afectos a impuestos     |                   |                   |                  |                  |                    |                    |
| + Prestamos                           |                   |                   |                  |                  |                    |                    |
| - Amortización de la deuda            |                   | S/0               | S/0              | S/0              | S/0                | S/0                |
| Capital Inicial                       |                   |                   |                  |                  |                    |                    |
| <b>Flujo de capitales</b>             |                   | <b>S/4,217</b>    | <b>S/4,217</b>   | <b>S/4,217</b>   | <b>S/0</b>         | <b>S/0</b>         |
| Flujo de caja                         | <b>-S/160,000</b> | <b>-S/166,267</b> | <b>-S/23,452</b> | S/139,794        | S/245,122          | S/300,359          |
| Flujo de caja Acum                    |                   |                   |                  |                  |                    |                    |
| Payback                               |                   | 12                | 12               | 12               | 5                  | 0                  |

Fuente: elaboración propia

Para estimar los cálculos de VAN y TIR se usará el flujo de caja anualizado, así como la tasa de retorno esperada (CAPM), que se compone así: beta del proyecto desapalancado ( $B_u$ ), el cual no considera el riesgo de la deuda de la industria (representada por la tasa deuda/patrimonio del mercado). Esta información es brindada por Demodaran (2020) y es usada en todo el mundo para evaluar proyectos por tipo de industria (*International Telecom. Services 0.66*).

Adicionalmente, se consideró la tasa de rentabilidad de mercado ( $R_m$ ). El cálculo se basa en el rendimiento promedio mensual de la Bolsa de Valores de Lima en un intervalo de tiempo similar a la evaluación del proyecto, de cinco (5) años: 2015-2019, obteniendo un rendimiento mensual de 15%.

Finalmente, la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) responde a la rentabilidad de los papeles (bonos) del banco central para un periodo anual 3,54% (Market Watch, 2020). En cuanto a la tasa de riesgo país ( $R_p$ ), varía según la situación política o económica del país. Se calcula como la diferencia entre el retorno esperado por los bonos de tesoros nacionales y el de los americanos; según Demodaran (2020) es de 1,18%.

### 11.9. Fórmula tasa de corte o retorno en una inversión

$$CAPM = K_u = R_f + (R_m - R_f) * B_u + R_p$$

Donde:

- $B_u$ : Beta desapalancado (*unlevered*) de la industria del proyecto
- $R_f$ : Tasa libre de riesgo

- $R_m$ : Tasa de rentabilidad del mercado
- $R_p$ : Prima por riesgo país

Siendo:

$$CAPM = K_u = 3,54\% + (15\% - 3,54\%) * 0,66 + 1,18\% = 12,28\%$$

Por lo tanto, según la fórmula CAPM, el cálculo del retorno de la inversión brinda una tasa de 12,28%.

### 11.10. Indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)

En el análisis de VAN y TIR se utilizó una tasa de descuento de 12,28%, y se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 11.10.1. Estructura de capital 100% capital privado

Manteniendo siempre la tasa de descuento en nuestro análisis con una proyección de cinco (5) años, se obtiene un VAN positivo de S/ 104 278, con periodo de recuperación en el cuarto año y una TIR de 22,7% (+10.4 pp. por encima de lo esperado).

**Tabla 11.10. VAN/TIR para estructura de capital 100% capital privado**

|                       | Escenario esperado |
|-----------------------|--------------------|
| Tasa de descuento (%) | 12,28              |
| VAN (en soles)        | 104 278            |
| TIR (%)               | 22,7               |

Fuente: elaboración propia

#### 11.10.2. Estructura de capital 100% financiado

Considerando una estructura de capital 100% deuda con una TEA de 10,50% y un horizonte a cinco (5) años, se obtiene un VAN positivo de S/ 82 118 sin llegar a un periodo de recuperación y un TIR de 16,2% (+3,9 pp. por debajo de lo esperado)

**Tabla 11.12. VAN/TIR para estructura de capital 100% financiado**

|                       | Escenario esperado |
|-----------------------|--------------------|
| Tasa de descuento (%) | 12,28              |
| VAN (en soles)        | 82 118             |
| TIR (%)               | 16,2               |

Fuente: elaboración propia

#### 11.10.3. Estructura de capital mixta

Considerando una estructura de capital de 31% capital privado y 69% deuda, con una TEA de 10,50% y un horizonte a cinco (5) años, se obtiene un VAN positivo de S/ 111 654 con periodo de recuperación en el cuarto año y una TIR de 21% (+8,2 pp. por encima de lo esperado).

**Tabla 11.13. VAN/TIR para estructura de capital mixto**

|  | Escenario esperado |
|--|--------------------|
|--|--------------------|

|                |         |
|----------------|---------|
| WACC (%)       | 10,34   |
| VAN (en soles) | 111 654 |
| TIR (%)        | 20,5    |

Fuente: elaboración propia

Nos encontramos ante escenarios con resultados positivos, sin embargo, teniendo en cuenta la tasa de descuento en los tres escenarios, es recomendable que el modelo de negocio se base en una estructura de capital mixto, 31% capital privado y 69% deuda.

### 11.11. Simulaciones

Para el desarrollo de las siguientes simulaciones, se empleó el *software* de análisis @RISK, de acuerdo con nuestro modelo de negocio financiado al 100% por capital de accionistas. Adicionalmente a esto, se consideraron los siguientes aspectos, cada uno de ellos desarrollados con los supuestos respectivos:

La tarifa del aliado estratégico notarial —específicamente para el servicio de legalización de firmas— puede variar dependiendo del volumen de procesos y la distancia física del cliente. Por ello, el precio puede oscilar entre S/ 30,00 (mínimo), S/ 40,00 (medio) y S/ 50,00 (máximo). En caso de que vaya más de esta tarifa, es necesario reemplazar la notaría para mantener un precio adecuado para el cliente.

A la vez, el precio del servicio es de S/ 80,00, que se modela con una distribución triangular que varía entre S/ 65,00 y S/ 85,00. Por otro lado, los descuentos que se aplicarán para el primer año, de S/ 20,00, se distribuyen de manera normal con una desviación de 5,10, justificado con 97,5% de confianza y Z de 1,95, mientras que los descuentos del segundo y tercer año se distribuyen de manera normal con una media de 15 y una desviación estándar de 1,5 (S/ 15,00 y S/ 10,00, respectivamente); por último, los descuentos del tercer año se distribuyen de manera triangular con una mínima de 0, una media de 10 y una máxima de 10. El objetivo es reforzar la estrategia de penetración de mercado propuesta. Cabe destacar que, a partir del cuarto año, no se considera un descuento sobre el precio del servicio, ya que se proyecta que será el año de principal rentabilidad.

Por otro lado, los clientes que optan por pagos al contado y con tarjeta de crédito representan el 46% y con una distribución triangular entre 41% y 55%. Dicha situación podría generar un aumento o reducción en los costos por comisiones de recaudación, ya que la comisión por el uso de la pasarela de pago de Shopify Payments no está bajo nuestro control.

Con respecto a la inflación en el Perú, según indicó Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva, esta se mantendrá estable y por debajo del 2% durante todo el año 2020 (*Gestión*, 2020).

Finalmente, durante el primer año de operaciones de Optimus, se proyecta que el MS alcance los siguientes niveles: mínimo de 0,7%, medio de 1,0% y máximo de 1,3%, siendo el punto ideal 1,0%. Siguiendo el mismo esquema: el segundo año será 1,3%, 1,6% y 1,9% (ideal en 1,6%); el tercer año se ubicará en 2,2%, 2,5% y 2,8% (ideal en 2,5%).

A continuación, se muestra un resumen de los escenarios para cada variable:

**Tabla 11.14. escenarios vs. variables**

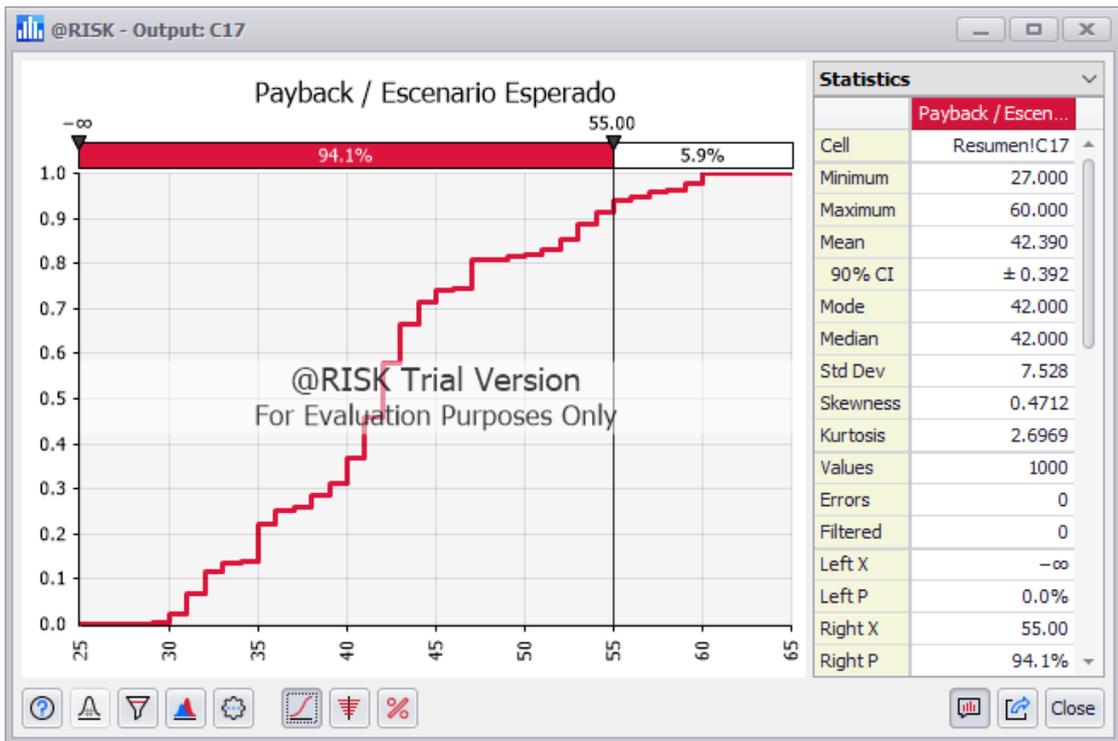
| Variable          | Distribución | Pesimista | Esperado | Optimista | Desv. |
|-------------------|--------------|-----------|----------|-----------|-------|
| Comisión pasarela | Triangular   | 2,6%      | 2,6%     | 3,9%      |       |
| Legalización      | Triangular   | S/ 50     | S/ 40    | S/ 30     |       |
| Pago al contado   | Triangular   | 41%       | 46%      | 55%       |       |
| Precio            | Triangular   | 65        | 80       | 85        |       |
| Descuento año 1   | Normal       |           | 20       |           | +5,1  |
| Descuento año 2   | Triangular   | 10        | 10       | 15        |       |
| Descuento año 3   | Triangular   | 0         | 10       | 10        |       |
| MS año 1          | Triangular   | 0,7%      | 1,0%     | 1,3%      |       |
| MS año 2          | Triangular   | 1,3%      | 1,6%     | 1,9%      |       |
| MS año 3          | Triangular   | 2,2%      | 2,5%     | 2,8%      |       |
| MS año 4          | Triangular   | 2,4%      | 2,7%     | 3,0%      |       |
| MS año 5          | Triangular   | 2,5%      | 2,8%     | 3,1%      |       |

Fuente: elaboración propia

Sobre la base de estos escenarios, se concluye que el modelo de negocio tiene un 94,1% de probabilidad de tener un *payback* de 55 meses o menos (ver figura 11.1). Asimismo, el VAN tiene una probabilidad de 67,5% de ser mayor a cero (ver figura 11.3). El TIR tiene una probabilidad de 67,0% de ser mayor a 10,5% (ver figura 11,5). La relación costo-beneficio tiene una probabilidad de 99,1% de ser superior a 1 (ver figura 11,7). Y, por último, el negocio tiene una probabilidad de 97,3% de tener una rentabilidad positiva (ver figura 11.8).

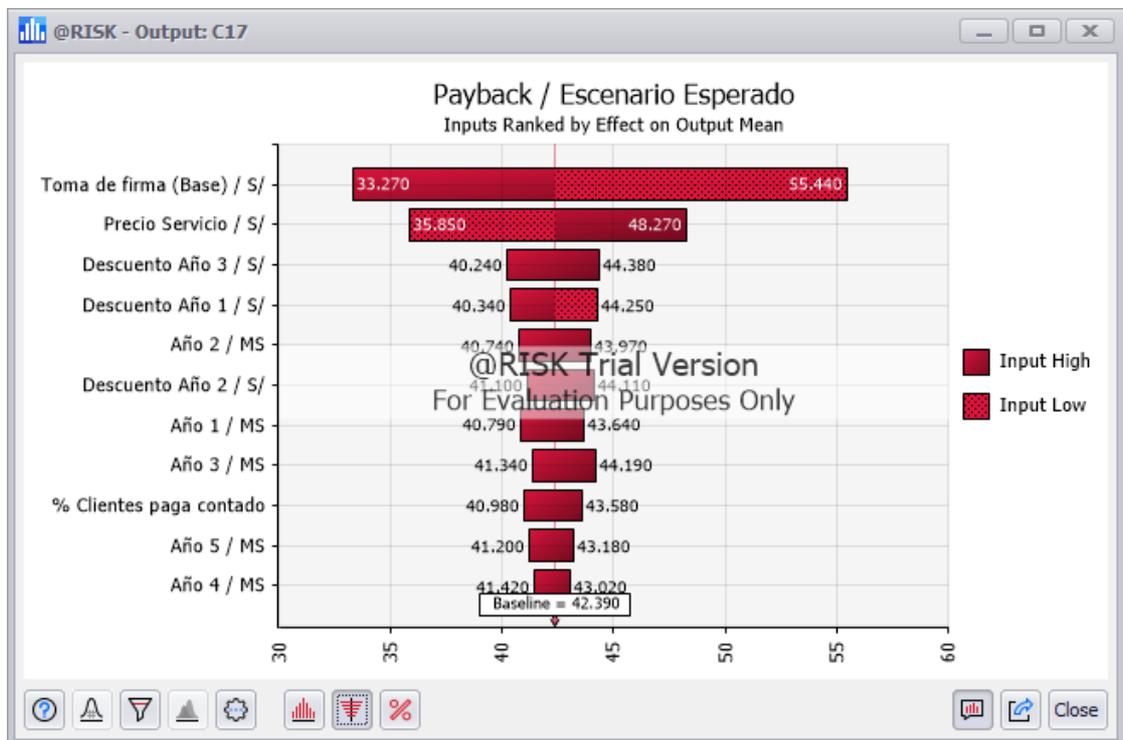
Considerando el análisis de tornado, se listaron las variables que tienen mayor influencia en todos los resultados: toma de firma presencial para la carta poder y precio de servicio.

**Figura 11.1. Payback escenario esperado**



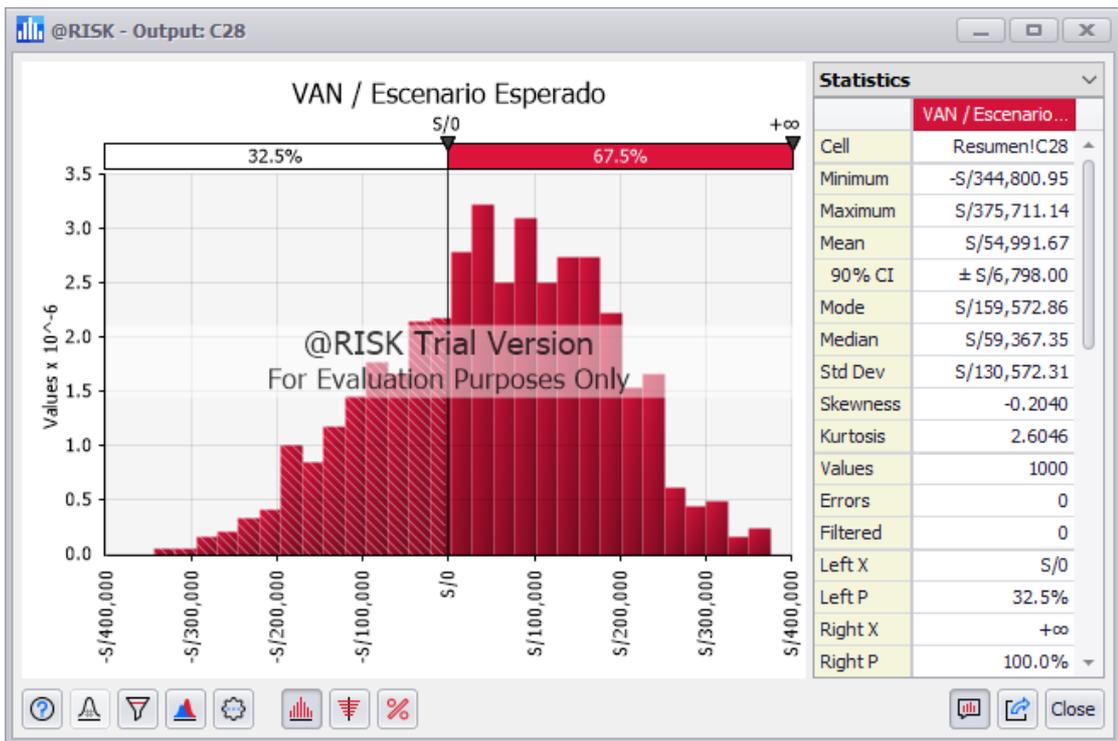
Fuente: @RISK

**Figura 11.2. Payback escenario esperado variables relevantes**



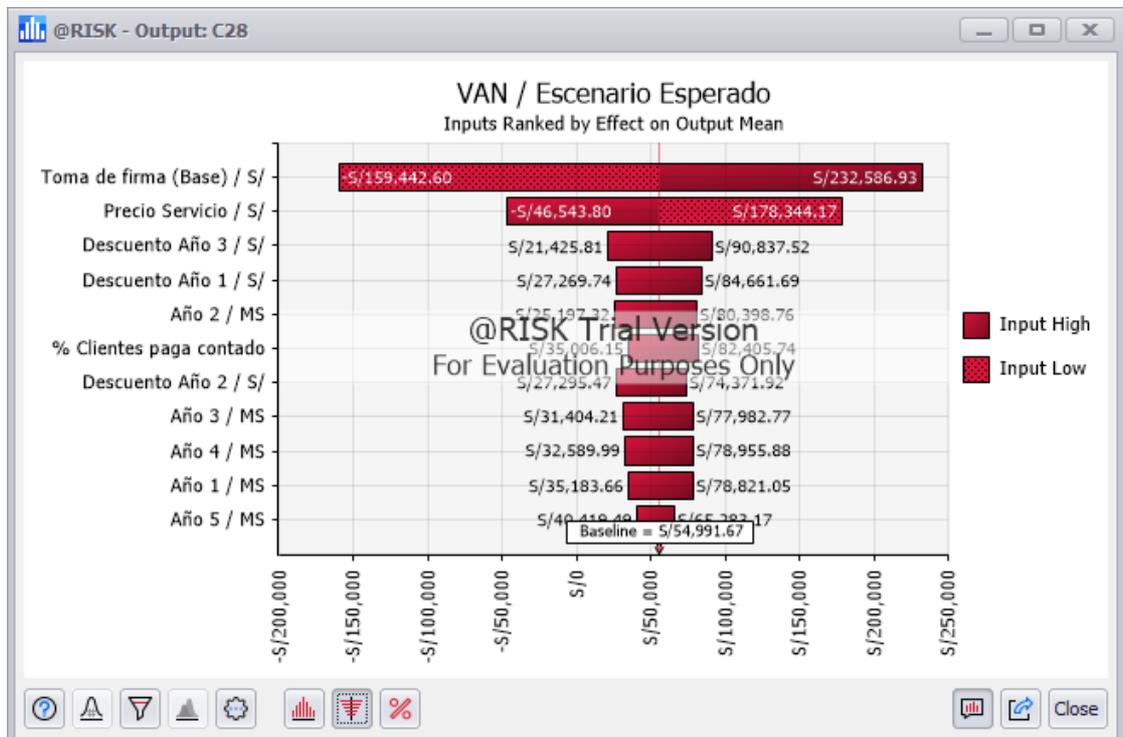
Fuente: @RISK

Figura 11.3. VAN escenario esperado



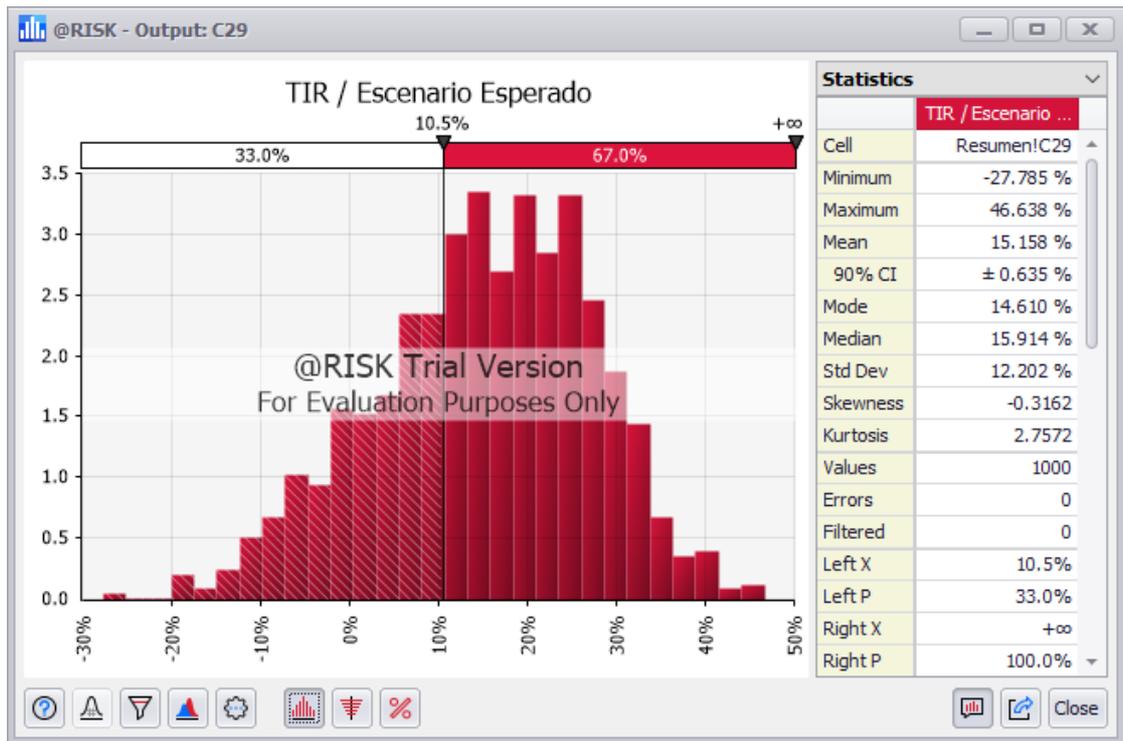
Fuente: @RISK

Figura 11.4. VAN escenario esperado (entradas clasificadas por efecto en la salida)



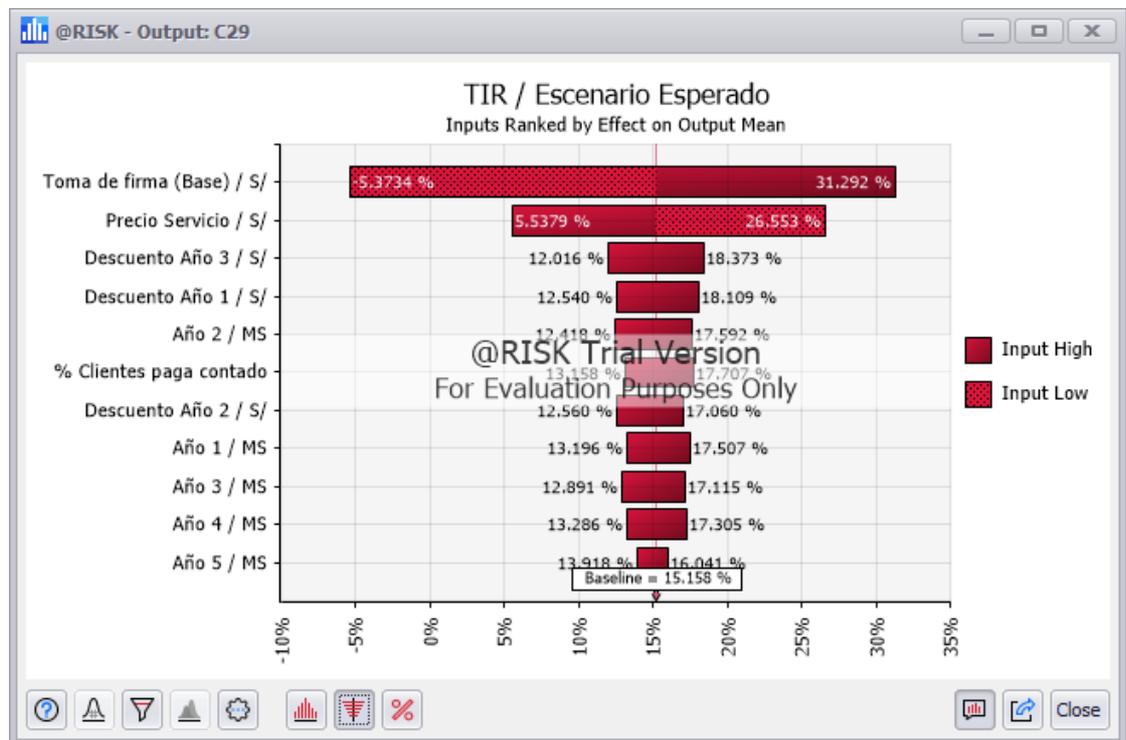
Fuente: @RISK

**Figura 11.5. TIR escenario esperado (valores mapeados de regresión)**



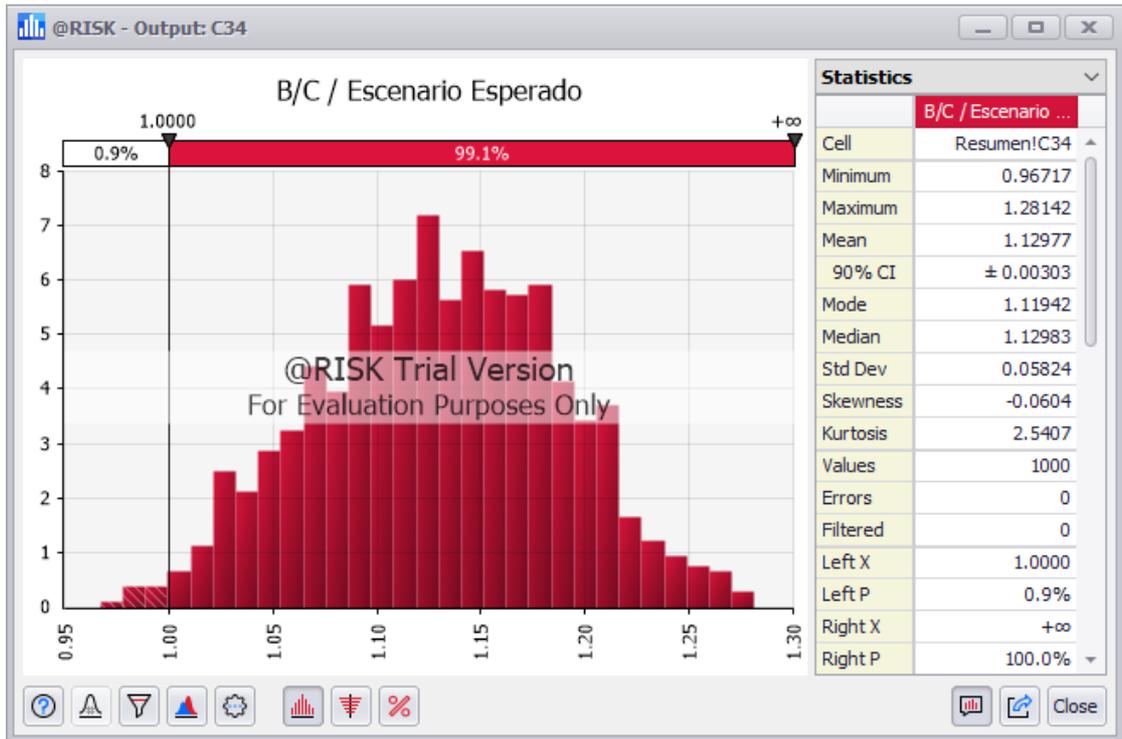
Fuente: @RISK

**Figura 11.6. TIR escenario esperado (entradas clasificadas por efecto en la salida)**



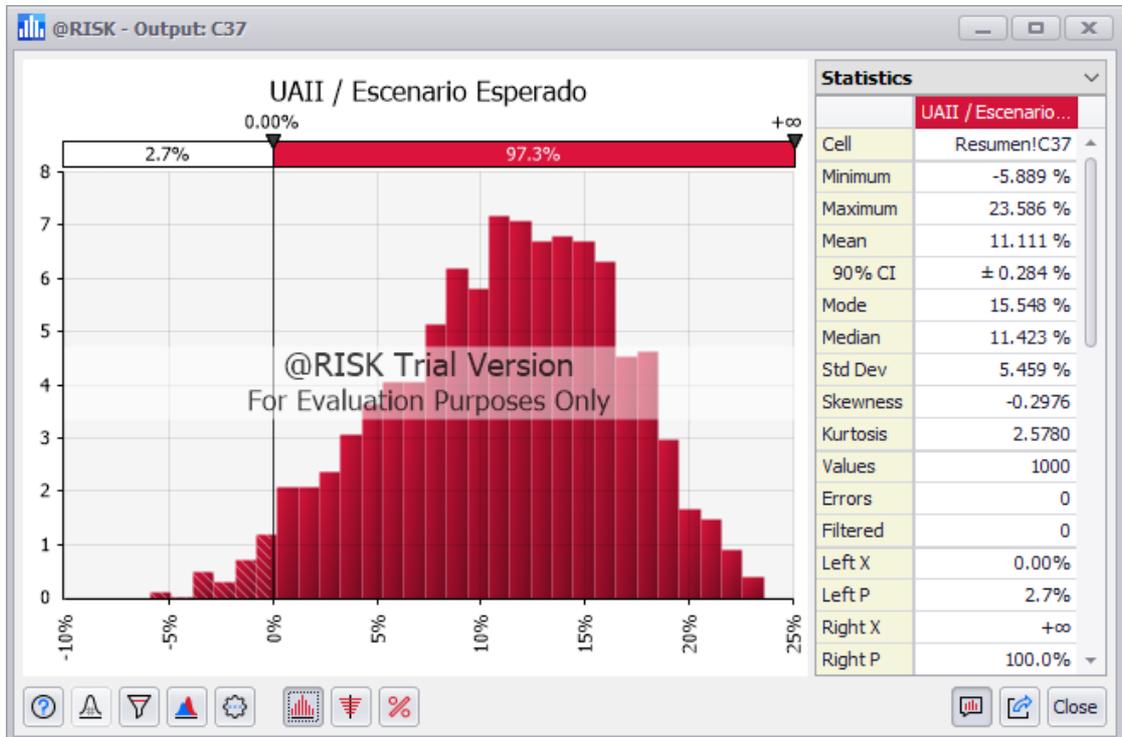
Fuente: @RISK

**Figura 11.7. Costo/beneficio escenario esperado**



Fuente: @RISK

**Figura 11.8. Rentabilidad vs. Escenario esperado**



Fuente: @RISK

**11.11.1. *Análisis de sensibilidad***

Considerando el análisis de sensibilidad, si el MS al cierre del quinto año está por debajo de 2,74%, el VAN se vuelve negativo.

**Tabla 11.15. Análisis de sensibilidad: MS vs. VAN**

| MS Año 5 | VAN       |
|----------|-----------|
| 3.14%    | S/111,654 |
| 3.10%    | S/99,902  |
| 3.06%    | S/88,053  |
| 3.02%    | S/76,143  |
| 2.98%    | S/64,201  |
| 2.94%    | S/52,359  |
| 2.90%    | S/40,484  |
| 2.86%    | S/28,546  |
| 2.82%    | S/16,746  |
| 2.78%    | S/4,779   |
| 2.74%    | S/7,047   |
| 2.70%    | S/18,973  |
| 2.66%    | S/30,811  |

Fuente: elaboración propia

Asimismo, es importante señalar que una caída en el precio de más de -5 % afectará la viabilidad del proyecto.

**Tabla 11.16. Análisis de sensibilidad: precio vs. VAN**

| Precio | VAN       |
|--------|-----------|
| 80.0   | S/111,654 |
| 79.5   | S/97,039  |
| 79.0   | S/82,424  |
| 78.5   | S/67,810  |
| 78.0   | S/53,195  |
| 77.5   | S/38,581  |
| 77.0   | S/23,966  |
| 76.5   | S/9,351   |
| 76.0   | S/5,263   |
| 75.5   | S/19,878  |
| 75.0   | S/34,493  |
| 74.5   | S/49,107  |
| 74.0   | S/63,619  |

Fuente: elaboración propia

Finalmente, un incremento del costo de legalización superior a 12 % pone en riesgo el proyecto.

**Tabla 11.17. Análisis de sensibilidad: costo de legalización vs. VAN**

| Costo de Legalización | VAN       |
|-----------------------|-----------|
| 30.0                  | S/111,654 |
| 30.5                  | S/93,389  |
| 31.0                  | S/75,124  |
| 31.5                  | S/56,860  |
| 32.0                  | S/38,595  |
| 32.5                  | S/20,331  |
| 33.0                  | S/2,066   |
| 33.5                  | S/16,199  |
| 34.0                  | S/34,463  |
| 34.5                  | S/52,728  |
| 35.0                  | S/70,918  |
| 35.5                  | S/89,292  |
| 36.0                  | S/107,666 |

Fuente: elaboración propia

### 11.11.2. Efecto cruzado de cambios en costo de legalización y market share

Es importante destacar que cualquier incremento del costo de legalización de 3% (por encima de S/ 34) requiere un incremento del MS de 0,15 pp. en promedio.

**Tabla 11.18. Efecto cruzado: cambio en costo de legalización y market share**

| S/111,654 | 3.14%      | 3.19%      | 3.24%      | 3.29%      | 3.34%      | 3.39%     | 3.44%     | 3.49%     | 3.54%     | 3.59%     | 3.64%     | 3.69%     | 3.74%     |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 30.0      | S/111,654  | S/126,597  | S/141,409  | S/156,264  | S/171,138  | S/185,956 | S/200,684 | S/215,513 | S/230,231 | S/245,091 | S/259,950 | S/274,761 | S/289,536 |
| 31.0      | S/75,124   | S/89,495   | S/103,747  | S/118,026  | S/132,319  | S/146,555 | S/160,777 | S/175,010 | S/189,187 | S/203,502 | S/217,773 | S/232,062 | S/246,276 |
| 32.0      | S/38,595   | S/52,379   | S/66,051   | S/79,758   | S/93,491   | S/107,155 | S/120,798 | S/134,448 | S/148,047 | S/161,779 | S/175,511 | S/189,215 | S/202,884 |
| 33.0      | S/2,066    | S/15,263   | S/28,355   | S/41,479   | S/54,631   | S/67,718  | S/80,802  | S/93,887  | S/106,907 | S/120,056 | S/133,204 | S/146,326 | S/159,414 |
| 34.0      | -S/34,463  | -S/21,853  | -S/9,340   | S/3,200    | S/15,771   | S/28,275  | S/40,780  | S/53,282  | S/65,742  | S/78,324  | S/90,896  | S/103,437 | S/115,943 |
| 35.0      | -S/70,918  | -S/58,852  | -S/47,036  | -S/35,079  | -S/23,089  | -S/11,168 | S/757     | S/12,678  | S/24,557  | S/36,556  | S/48,553  | S/60,528  | S/72,469  |
| 36.0      | -S/107,666 | -S/96,172  | -S/84,761  | -S/73,328  | -S/61,862  | -S/50,628 | -S/39,265 | -S/27,927 | -S/16,627 | -S/5,212  | S/6,200   | S/17,593  | S/28,952  |
| 37.0      | -S/144,414 | -S/133,510 | -S/122,682 | -S/111,836 | -S/100,954 | -S/90,145 | -S/79,325 | -S/68,515 | -S/57,742 | -S/46,997 | -S/36,152 | -S/25,342 | -S/14,566 |

Fuente: elaboración propia

### 11.11.3. Efecto cruzado de cambios en el precio y market share

En la misma línea, cualquier caída de precio de -1,35% (por debajo de S/ 76), requiere un incremento del MS de 0,13 pp. en promedio.

**Tabla 11.19. Efecto cruzado: cambio en el precio y market share**

| S/111,654 | 3.14%      | 3.19%      | 3.24%      | 3.29%      | 3.34%      | 3.39%      | 3.44%      | 3.49%      | 3.54%     | 3.59%     | 3.64%     | 3.69%     | 3.74%     |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 80.0      | S/111,654  | S/126,597  | S/141,409  | S/156,264  | S/171,138  | S/185,956  | S/200,684  | S/215,513  | S/230,231 | S/245,091 | S/259,950 | S/274,761 | S/289,536 |
| 79.0      | S/82,424   | S/96,912   | S/111,278  | S/125,666  | S/140,076  | S/154,428  | S/168,766  | S/183,114  | S/197,407 | S/211,786 | S/226,234 | S/240,602 | S/254,929 |
| 78.0      | S/53,195   | S/67,213   | S/81,117   | S/95,057   | S/109,014  | S/122,900  | S/136,775  | S/150,658  | S/164,488 | S/178,453 | S/192,418 | S/206,355 | S/220,221 |
| 77.0      | S/23,966   | S/37,515   | S/50,955   | S/64,428   | S/77,928   | S/91,365   | S/104,784  | S/118,201  | S/131,568 | S/145,066 | S/158,564 | S/172,036 | S/185,472 |
| 76.0      | -S/5,263   | S/7,816    | S/20,792   | S/33,798   | S/46,834   | S/59,804   | S/72,772   | S/85,740   | S/98,648  | S/111,680 | S/124,710 | S/137,717 | S/150,687 |
| 75.0      | -S/34,493  | -S/21,883  | -S/9,370   | S/3,169    | S/15,740   | S/28,244   | S/40,748   | S/53,250   | S/65,708  | S/78,291  | S/90,857  | S/103,397 | S/115,902 |
| 74.0      | -S/63,619  | -S/51,589  | -S/39,533  | -S/27,460  | -S/15,354  | -S/3,317   | S/8,723    | S/20,759   | S/32,754  | S/44,870  | S/56,983  | S/69,074  | S/81,117  |
| 73.0      | -S/93,025  | -S/81,297  | -S/69,652  | -S/57,986  | -S/46,448  | -S/34,878  | -S/23,301  | -S/11,731  | -S/200    | S/11,448  | S/23,094  | S/34,719  | S/46,310  |
| 72.0      | -S/122,432 | -S/111,176 | -S/99,998  | -S/88,802  | -S/77,570  | -S/66,410  | -S/55,241  | -S/44,221  | -S/33,154 | -S/21,973 | -S/10,795 | S/364     | S/11,489  |
| 71.0      | -S/151,839 | -S/141,055 | -S/130,344 | -S/119,617 | -S/108,852 | -S/98,163  | -S/87,460  | -S/76,769  | -S/66,114 | -S/55,344 | -S/44,708 | -S/33,991 | -S/23,332 |
| 70.0      | -S/181,246 | -S/170,934 | -S/160,689 | -S/150,432 | -S/140,135 | -S/129,915 | -S/119,679 | -S/109,457 | -S/99,268 | -S/88,968 | -S/78,676 | -S/68,398 | -S/58,156 |

Fuente: elaboración propia

## 11.12. Conclusiones

De los resultados plasmados en este capítulo, se puede concluir que la manera en la que está modelado el negocio le permite tener márgenes de contribución relativamente bajos, por lo que depende de la escala de clientes que pueda lograr soportar los costos fijos a través del tiempo.

En cuanto a VAN y TIR, el modelo del negocio resulta ser financieramente viable con un VAN de S/ 111 654 y una TIR de 20,5%, superando los valores esperados por los accionistas (+8,2 pp.).

Cabe destacar que, en el supuesto de tener un aumento en el costo de legalización del 3% o una disminución en el precio de 1,35%, requeriría obtener un aumento en el MS de 0,13 a 0,15pp.

Finalmente, respecto de los supuestos, en el 94,1% de las situaciones se recupera a los 55 meses. Adicionalmente tendremos un VAN positivo con una probabilidad de 67,5%.

## **CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIÓN COVID-19**

### **12.1. Conclusiones**

El entorno competitivo presenta condiciones atractivas para el desarrollo de empresas que se dediquen a la comparación de servicios, tales como de intermediación para la búsqueda de mejores beneficios en el mercado de telefonía móvil pospago.

Complementando lo señalado, un *benchmark* internacional realizado sobre motores de comparación evidenció el importante valor que aportan estos modelos de negocio al consumidor. De este diagnóstico se obtuvieron seis (6) oportunidades y seis (6) amenazas, que son un insumo clave para definir el plan estratégico del negocio.

Respecto de la investigación de mercados realizada a expertos y a clientes potenciales, se obtuvo que el modelo de negocio Optimus es atractivo y cuenta con potencial para ser desarrollado, tomando especial cuidado en los aspectos legales y en la forma de generar ingresos.

En cuanto a los potenciales clientes, estos buscan ser atendidos mayoritariamente por canales digitales, brindando siempre información oportuna y protocolos de seguridad en la plataforma. Como resultado también se obtuvo que el aspecto más valorado del modelo de negocio es la recomendación activa. De esta manera se asegura el ahorro de esfuerzo y de dinero. Estas son nuestras principales guías para formular el posicionamiento idóneo del negocio.

Para el desarrollo del modelo de negocio, el plan estratégico se adapta al ciclo de vida del negocio en tres (3) pilares estratégicos: empezando con el crecimiento constante, enfocado durante el periodo inicial en la penetración de mercado y posicionamiento de la marca, explotando estrategias de *marketing* que evidencien el valor.

Como segundo pilar, la experiencia del cliente mejorada con respecto a los servicios contratados por compañías operadoras actuales, logrando la optimización de sus gastos a través de la recomendación y la gestión de cambio o recolocación que se ajuste a los requerimientos de los clientes.

Finalmente, se debe mantener un modelo efectivo tanto comercial como operativamente, al crear un flujo de trabajo que permita la adecuada gestión de los requerimientos del cliente, apalancado en alianzas con organizaciones clave.

Adicionalmente, hacia el final del proyecto, la estrategia genérica más adecuada es enfocarse en un nicho de mercado y competir sobre la base de ahorro en costos.

El plan de *marketing* se divide en dos etapas: la primera como eje principal la penetración de mercados enfocados en nuestro segmento objetivo. En esta etapa se tendrá una mayor inversión en el presupuesto de *marketing* con descuentos atractivos para el cliente, con la finalidad de ganar mayor posicionamiento brindando un servicio de información y recolocación adecuado a sus necesidades que les permita ahorrar tiempo dinero y esfuerzo.

La segunda etapa está enfocada 100% en ahorro de costos por lo que eliminaremos la política de descuentos. El plan en general se desarrolla en torno a las 7 P de servicios: plaza, precio, promoción, producto, personas, proceso y evidencia física, todos vistos desde las perspectivas *online* y *offline*.

Se trazaron tres (3) objetivos clave para asegurar que el plan de operaciones soporte a las actividades de la plataforma de comercio electrónico. En línea con estos objetivos, se definieron cuatro (4) procesos para la ejecución del modelo de negocio Optimus, tomando como base la estrategia *business to consumer* (B2C).

Sin embargo, es importante señalar que la distribución juega un rol esencial en la propuesta de valor, debido a que es el primer y único contacto físico con el titular de la línea móvil pospago que permita generar la carta poder. Este documento servirá de insumo para iniciar el proceso de recolocación —migración o portabilidad— en la empresa operadora.

La naturaleza registral, tributaria y laboral de la microempresa Optimus Lima SAC requiere que se priorice en todo momento el ahorro de costos fijos a nivel de planilla. Esto permitirá para mantener el crecimiento sostenido del negocio durante los cinco (5) años de operación, así como las remuneraciones y beneficios sociales de acuerdo con ley.

Sin embargo, para alcanzar dicho objetivo, es indispensable contar con trabajadores —dependientes e independientes— que cuenten con una mentalidad creativa y original, capaces de adaptarse a los requerimientos que demande el emprendimiento digital.

El modelo *e-commerce* de Optimus requiere contar con una plataforma digital, apalancada en un sitio web y en un aplicativo móvil. Estos activos deben estar constantemente integrados tanto en información comercial como en base de datos. Esto no solo mejorará la calidad del servicio, sino que brindará una medición exacta de las necesidades de los clientes, pudiendo así enfocarnos en el futuro en públicos más específicos de acuerdo con cómo vayan estos evolucionando.

Dentro de una proyección de cinco (5) años, el modelo de negocio Optimus sí resulta ser viable financieramente, con un VAN de S/ 111 654 y una TIR de 20,5%, superando los valores esperados por los accionistas (+8,2 pp.), con un periodo de recupero de 41 meses.

Para financiar el proyecto se modelaron tres (3) estructuras de financiamiento: aporte 100% de accionistas, financiamiento con 100% deuda y una con un *mix* 31% capital privado y 69% deuda. De las tres (3) se optó por el financiamiento mixto, al ser la mejor alternativa financieramente viable. Adicionalmente, empleando el *software* @Risk se estimó que el proyecto tiene una probabilidad de 67,5% de tener un VAN positivo, es decir, ser financieramente viable.

Por último, teniendo en cuenta los resultados de la simulación, se identificaron las tres (3) variables que tienen mayor influencia sobre los resultados del proyecto: costo de legalización, precio y *market share* del año 5. Por último, es crítico que el responsable de la gestión financiera defina las políticas e indicadores para llevar un control de gestión exhaustivo sobre los costos, gastos e inversiones en diferentes proyecciones de escenarios para asegurar el éxito del negocio.

## **12.2. Recomendaciones**

Tener un monitoreo especial de las posibles reacciones de las empresas operadoras en niveles operativos de ejecución o estratégicos, es decir, que afecten las condiciones en el entorno. Asimismo, tomando como base los modelos de negocio extranjeros, la empresa debe buscar diversificar su oferta de productos hacia otros servicios, como la industria de seguros o el sector financiero.

Es fundamental cuidar las capacidades logísticas y operativas que soportan el modelo de negocio. De implementarse este modelo de negocio, requerirá una inversión en educar a los clientes, posicionar el servicio y fijar un precio razonable para el público objetivo. En la misma línea, es importante velar porque el contacto con el cliente se realice con toda la formalidad y documentación que demande la situación, además de que se acompañe —según requerimiento— a lo largo de todo el proceso de recolocación.

Contar con trabajadores que posean un comportamiento emprendedor, basado en innovación, creatividad y originalidad, que les permita adaptar sus funciones a los cambios regulatorios y legales que demande el servicio; además de proveedores debidamente certificados, que ayuden a reforzar la política de seguridad y almacenamiento de datos sensibles de los clientes. Asimismo, que permitan incorporar paulatinamente nuevas soluciones y/o opciones para cumplir con los objetivos del negocio.

Mantener por debajo de S/ 33,00 el costo de legalización, ya que pone en riesgo el éxito del negocio. Cabe destacar que este concepto representa entre 40% y el 45% de los ingresos obtenidos. En este sentido, es importante que el responsable de la gestión financiera emplee

KPI como el porcentaje de costo/venta, el porcentaje de gasto/venta, el porcentaje de rentabilidad y el porcentaje de cumplimiento del presupuesto (de ingresos, costos y gastos), para monitoreo y control de gestión del negocio.

### **12.3. Reflexión: Optimus frente al COVID-19**

#### ***12.3.1. Contexto socioeconómico***

En el escenario incierto que presenta la pandemia del COVID-19, según Apoyo (2020), las industrias menos afectadas por la coyuntura son las de alimentación del hogar, minería, agroexportación y telecomunicaciones.

Además, según Ipsos Perú (2020), uno de cada cuatro peruanos ha perdido su empleo, lo cual impacta de manera negativa el tamaño del mercado. Por último, según un estudio de GRM publicado en el diario *Gestión* (2020), las personas piensan postergar gastos o compras importantes a raíz de la coyuntura actual, un claro indicativo que el consumo se puede contraer, dado que el público cuidará su liquidez.

Considerando lo antes mencionado, es alentador que el proyecto se desarrolle dentro de una de la industria de telecomunicaciones, una de las menos afectadas. Sin embargo, la reducción de la población ocupada y la preocupación de los consumidores por cuidar su liquidez suponen aumentar los esfuerzos por hacer la operación más eficiente reduciendo costos y gastos, buscando proveedores económicos pero confiables y haciendo un uso responsable de los gastos en promoción de ventas.

#### ***12.3.2. Medidas de adaptación***

En base a lo señalado, se detallan a continuación una serie de medidas enfocadas en horizontes de corto, mediano y largo plazo, que servirán de base para adaptar el modelo de negocio y hacer frente a esta compleja situación.

##### ***Medidas a corto plazo (periodo: 90 días)***

Durante los primeros noventa (90) días de iniciada la operación comercial se establecerá como objetivo rentabilizar la plataforma digital, principal activo intangible del modelo de negocio.

Por ello, se solicitará de manera gratuita al proveedor del servicio Shopify la activación de la herramienta *dropshipping*, que servirá de base para establecer alianzas estratégicas con tiendas que comercializan accesorios para dispositivos móviles y proceder a incluir la disponibilidad de sus productos en la pasarela de compra de Optimus bajo la categoría «productos recomendados».

Es importante señalar que Optimus solo será una plataforma digital intermediaria entre el cliente y la tienda, es decir, no almacenará ni distribuirá los productos adquiridos por los usuarios. Asimismo, se plantea el cobro de una comisión del 10% al aliado estratégico por cada venta realizada que involucre uno a más productos.

Por otro lado, se registrará de manera gratuita la plataforma Optimus en la red publicitaria de Google AdSense para obtener ingresos mediante la colocación de anuncios de terceros en formato de textos, gráfico o interactivos.

Mediante el proceso de subasta instantánea, Google elegirá los anuncios a promocionar en Optimus, siempre manteniendo los criterios de categoría, ubicación geográfica o temática de Optimus. Es importante señalar que, por cada 500 000 visitas mensuales, se estima un ingreso aproximado de USD 3000.00 a favor de Optimus.

#### ***Medidas a mediano plazo (periodo: 180 días)***

Durante esta etapa, Optimus desarrollará servicios dirigidos a micro y pequeñas empresas y consumidores, procurando en todo que estas actividades sean autosostenibles y que no impacten en el flujo operativo del servicio principal.

Con miras a aprovechar la fase cuatro (4) del proceso de reactivación económica del gobierno peruano, que involucra la atención presencial de las empresas que comercializan productos y brindan servicios de manera presencial, se implementará un el servicio de «oficina virtual», dirigido a micro y pequeñas empresas.

Este servicio brindará a las empresas beneficios como alojamiento temporal del sitio web, desvío de llamadas comerciales al celular, recepción y manejo de correspondencia física y empleo de dirección comercial. Se estima que la tarifa mensual del servicio sea S/500.00 + IGV bajo un contrato mínimo de seis (6) meses. Asimismo, se contratará un responsable de soporte administrativo para que atienda de manera personalizada a los clientes.

En la misma línea, se aprovechará la infraestructura digital de Optimus para expandir el servicio de comparación y recomendación hacia otros rubros con alta frecuencia de compra, promociones y descuentos tales como: supermercados, restaurantes y tiendas de conveniencia.

Para alcanzar este objetivo, el sistema de Optimus se alimentará con la información brindada por los distintos puntos de venta y plataformas digitales de los clientes, procurando usar en todo momento la misma estructura de categorías y subcategorías.

#### ***Medidas a largo plazo (periodo: 360 días)***

Durante esta etapa, Optimus buscará invertir en ampliar su oferta y diversificar su mercado aprovechando el impulso digital que promueve el gobierno frente al COVID-19, así como los cambios en los hábitos de consumo del segmento.

Considerando la experiencia adquirida en las etapas de corto y mediano plazo, el objetivo de Optimus será el de continuar en el sector de telecomunicaciones, pero ampliando la oferta hacia otros servicios como: telefonía, internet fijo y cable con la finalidad de ganar mercado en otro segmento de clientes desatendido. Es importante señalar que esta alternativa debe considerar el desarrollo de capacidades como el seguimiento e instalación de los servicios en los domicilios.

También, se buscará diversificar el mercado a través de otros sectores que se adecuen a la propuesta de valor de Optimus como la banca y seguros. Este sector cuenta con gran potencial comercial ya que existe demasiada competencia con productos similares en el mercado y una demanda en crecimiento constante.

Finalmente, debido a la alta demanda de procesos digitales, como resultado de la actual coyuntura, es de esperar que el marcos regulatorio y legal de los sectores público y privado se adapten al cambio.

Esta situación no solo beneficiará al modelo de negocio permitiendo la reducción de los costos de venta, así como agilizar la atención hacia los clientes; también ayudará a generar un ecosistema ideal para generar alianzas estratégicas con proveedores de software que agilicen el proceso de validación notarial —requisito obligatorio solicitado por las empresas operadoras— por medio de la toma de huellas digitales y firma biométrica facial desde el aplicativo móvil de Optimus.

## ANEXO

### I. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO OPTIMUS

| <b>Mercado</b>     |  |
|--------------------|--|
| Segmento objetivo  | Hombres y mujeres de Lima Metropolitana entre 18 y 35 años de los niveles socioeconómicos B y C1, con un <i>smartphone</i> y un plan pospago sin contrato o acuerdo de financiamiento, que buscan hacer un uso eficiente de sus recursos, ya sea dinero, tiempo o esfuerzo.  |
| Categoría          | Telecomunicaciones   |
| Competidores       | Movistar, Claro, Entel y Bitel   |
| Nombre de la marca | Optimus  |
| <b>Marca</b>       |  |
| Nombre             | Optimus  |
| Concepto           | Nuestro negocio es una «tienda <i>online</i> » en la que medimos los datos que consumes con tu plan móvil pospago. Con esta información, identificamos tus necesidades y las comparamos con todos los planes existentes en el mercado. Luego te proponemos la mejor alternativa encontrada y gestionamos tu cambio de plan o de operador, según te convenga. De esta manera, logramos que obtengas exactamente lo que necesitas al mejor precio del mercado. |
| Beneficio          | Ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo, presencia física y virtual  |
| Atributo           | Analítica avanzada que permite comparar planes pospago, cobertura en canales físicos y atención bidireccional en canales virtuales con un equipo de gestores 100% preparados   |
| Diferencial        | Beneficio: hacen todo por mí<br>Atributo: servicio personalizado   |
| <b>Desempeño</b>   |  |
| Funcionalidad      | Innovador  |

| <b>Identidad sensorial</b>         |  |
|------------------------------------|--|
| Verbal                             | Velará por mis intereses, me harán la vida más fácil.  |
| Visual                             | Optimus (colores azul y rojo)  |
| Auditivo                           | Moderno  |
| Identidad emocional                | Relajo, paz mental, cero estrés, justicia  |
| Valores de la marca                | Rapidez, seguridad, vocación de servicio, pasión y confianza   |
| Personalidad                       | Ágil, innovador, sencilla, creativa, amable y fresca   |
|                                    | Una marca innovadora y fresca que busca simplificar la vida de las personas dándoles los beneficios que ellos esperan de sus operadores de telecomunicaciones, sin tener que pasar por los dolorosos procesos de atención al cliente, garantizándoles seguridad y una atención sencilla en todo momento, para ganarnos su confianza.   |
| <b>Identidad (cliente interno)</b> |  |
| Perfil del colaborador             | Vocación de servicio, confiables, innovadores, leales, apasionados   |
| Experiencia interna                | Los colaboradores deben vivir la experiencia del cliente, conocer sus necesidades. Además, distribuir sus tiempos de manera equitativa entre el trabajo y su vida personal   |
| Valores internos                   | Honestidad, transparencia, vocación de servicio  |
| Enunciado de posicionamiento       | Optimus es el único gestor <i>online</i> de planes postpago para las personas que buscan un servicio a la medida de sus necesidades porque te ayuda a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, gracias a sus herramientas de analítica avanzada, a que cuenta con información de planes postpago actualizada y a un equipo de gestores 100% preparados. Es una marca innovadora, ágil, sencilla, creativa, amable y fresca, que te evita el estrés y hace justicia por ti. |

Fuente: elaboración propia

## ANEXO

### II. JOURNEY DEL CLIENTE

| Etapas                                 | Preventa                              |  |  |  | Venta  | Posventa   |   |                            |                                 |
|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|---|----------------------------|---------------------------------|
|  | Necesidad                             | Explora opciones   | Selecciona la tienda                         | Ingreso a la web   | Compra   | Servicio   |   |                            | Evaluación del servicio         |
| Necesidades del clientes y actividades | Desea pagar de acuerdo con su consumo | Busca información en el mercado                          | Busca blogs o páginas de comparación         | Explora los servicios y procesos de atención                   | Contrata el servicio   | Recibe al representante legal para toma de firma | Recibe notificaciones del proceso de su compra                  | Recibe chip del motorizado | Evalúa la atención del servicio |
|  |                                       | Averigua dónde puede conseguir información               | Elige una página web en la que pueda confiar | Explora la página web y los testimonios de anteriores clientes |  |  | Recibe notificación de legalización                             |                            | Deja un testimonio              |
|  |                                       | Busca experiencias de otras personas en medios digitales |  |  | Paga por el servicio en la plataforma digital a través de una pasarela externa |  | Recibe notificación de cambio de plan o portabilidad en proceso |                            | Recomienda el servicio          |
|  |                                       |  |  |  | Pagar por el servicio con TC/TD  |  | Recibe notificación de fin de servicio                          |                            |                                 |

|                         |         |   |  |   |   |   |   |                                     |  |
|-------------------------|---------|---|--|---|---|---|---|-------------------------------------|--|
| Expectativas            | Ninguna | Encontrar información fácil de entender que se ajuste a lo que necesita | Encontrar información actualizada y fácil de comparar  | Una plataforma de fácil navegación y con información clara                            | Pagar por la compra de manera fácil y segura  | Puntualidad y seguridad   | Notificaciones oportunas del proceso  | Puntualidad y seguridad             | Ninguna  |
|                         |         |   |  | Información relevante que lo ayude a decidirse por la compra (conveniencia y calidad) | Confirmación de que su compra ha sido recibida e información sobre los siguientes pasos                   | Proceso biométrico sin inconvenientes técnicos  | Notificación del fin del proceso dentro de las 48 horas   | Proceso sin inconvenientes técnicos |  |
| <b>Estado emocional</b> |         |   |  |   |   |   |   |                                     |  |
| Alto                    | x       |   |  |   | x   |   | x   |                                     |  |
| Medio                   |         | x   |  | x   |   | x   |   | x                                   | x  |
| Bajo                    |         |   | x  |   |   |   |   |                                     |  |
| Oportunidades           | Ninguna | <i>Keywords</i> para la oferta de los servicios                         | Incluir en la plataforma las fechas de actualización de la información brindada e incluir una manera | UX, <i>progressive</i> web y testimonios de clientes anteriores                       | Menor cantidad de pasos posibles para finalizar compra, pago seguro con respaldo de plataforma reconocida | Coordinación previa para la visita del representante a través de la <i>app</i> , WhatsApp o llamada | Actualización del estado de los casos (por cliente) a través del <i>host</i> de Shopify para la generación de las alertas | Ninguna                             | Invitación a calificar el servicio a través de la aplicación móvil o <i>emailing</i> |

|  |  |  |                            |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|----------------------------|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | dinámica de<br>comparación |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|----------------------------|--|--|--|--|--|--|

Fuente: elaboración propia

## ANEXO

### III. FACTORES Y SUBFACTORES

| Factores                      | Subfactores                              | Bibliografía  |
|-------------------------------|--|---|
| Comportamiento del consumidor | Actitud hacia el servicio pospago        | Ipsos Perú. (2017). Perfil del Celunauta 2017.<br><br>Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2018). Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (Erestel).                     |
|                               | Paradigmas respecto del servicio pospago | Quiñones, C. (2013). <i>Desnudando la mente del consumidor: consumer insights en el marketing</i> .<br><br>Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2019). Reporte de Portabilidad Numérica. |
|                               | Segmento del cliente                     | Solomon, M. (2013). <i>Comportamiento del consumidor</i> .<br><br>Ipsos Perú. (2017). Perfil del Celunauta 2017.  |
|                               | Uso del servicio                         | Redacción. (12 de setiembre de 2019). Osiptel comparó la calidad de los servicios que brindan las empresas operadoras. Sección Noticias de Osiptel.   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Actitud hacia el <i>e-commerce</i></p>       | <p>Somalo, I. (2017). <i>El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online</i>.</p> <p>Rojas, P. (14 de julio de 2019). <i>Cyber Days: ¿cómo han evolucionado las compras virtuales de los peruanos?</i> Sección Economía del diario <i>Gestión</i>.</p> <p>Turban, E., <i>et al.</i> (2017). <i>Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective</i>.</p> <p>Huanachín, W. (24 de octubre de 2019). Un 53% no espera más de tres (3) segundos para comprar <i>online</i>. Sección Economía del diario <i>Gestión</i>.</p> <p>Observatorio ADEI y Google. (2018). <i>Plataformas digitales: una oportunidad para la economía española</i>.</p> |
|  | <p>Actitud hacia los motores de comparación</p> | <p>Somalo, I. (2017). <i>El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online</i>.</p> <p>Tan, C. (2003). <i>Comparison-Shopping Websites: An Empirical Investigation on the Influence of Decision Aids and Information Load on Consumer Decision-Making Behavior</i>.</p>  |

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| Comportamiento del mercado | Penetración del servicio pospago         | <p>Ochoa, V. (20 de mayo de 2019). Luego de 29 años, cómo ha cambiado la telefonía. Sección economía del diario <i>Gestión</i>.</p> <p>Redacción. (21 de febrero de 2018). Telefonía móvil: Movistar y Claro redujeron su participación de mercado en el 2017. Sección Sectores y Empresas de <i>Semana Económica</i>.</p>   |
|                            | Proyecciones de crecimiento del servicio | <p>Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú. (2019). Ministra María Jara: reordenamiento de espectro radioeléctrico permitirá el ingreso de nuevos operadores móviles. Sección Prensa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú.</p> <p>Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2018). Sector de telecomunicaciones aporta el 4.8% del PBI Nacional. Osiptel: Perú.</p> |
|                            | Oferta de servicios pospago              | <p>Redacción. (12 de setiembre de 2019). ¿Qué operadora móvil ofrece la mejor calidad de servicio en Lima y Callao? Sección Economía de <i>Perú 21</i>.</p>  |

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
|                  |   | Redacción. (13 de mayo de 2019). Casi 1 millón de personas cambiaron de operador móvil en abril. Sección economía de RPP Noticias.  |
|                  | Competencia   | Mendoza, M. (27 de octubre de 2019). Líderes del mercado móvil se suman a oferta de planes móviles ilimitados. Sección Economía del diario <i>El Comercio</i> .   |
|                  | Reacciones del mercado a nuevos entrantes             | Guardia, K. (29 de diciembre de 2019). Osiptel: las razones por las que será difícil la llegada de un quinto operador en telefonía móvil. Sección Economía del diario <i>Gestión</i> .  |
|                  | Proyecciones del crecimiento del <i>e-commerce</i>    | Redacción. (12 de diciembre de 2019). Comercio electrónico: una radiografía de su imparable avance en el Perú. Sección Economía del diario <i>Gestión</i> .   |
|                  | Factores críticos para el éxito del <i>e-commerce</i> | Redacción. (12 de diciembre de 2019). Comercio electrónico: una radiografía de su imparable avance en el Perú. Sección Economía del diario <i>Gestión</i> .   |
| Oferta comercial | Precio  | Mendoza, M. (2019). Telefonía móvil. ¿Puede el operador elevar las tarifas unilateralmente? Sección Economía del diario <i>El Comercio</i> .<br>Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). <i>Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia</i> . |

|  |                               |  |
|--|-------------------------------|--|
|  |                               | <p>Rosa, I., Rondán, F. J. &amp; Díez, E. (2013). Influencia de la competencia en la fijación de precios. En <i>Gestión de precios</i>.</p>  |
|  | <p>Oferta del servicio</p>    | <p>Osterwalder, A. &amp; Pigneur, Y. (2011). <i>Generación de modelos de negocio</i>.</p> <p>Osterwalder, A. &amp; Pigneur, Y. (2011). <i>Diseñando la propuesta de valor</i>.</p> <p>Porter, M. (2002). <i>Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior</i>.</p> <p>Lovelock, C. &amp; Wirtz, J. (2009). <i>Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia</i>.</p> |
|  | <p>Promoción y publicidad</p> | <p>InboundCycle. (2019). Outbound Marketing vs Inbound Marketing. Sección blog de InboundCycle.</p> <p>Ipsos Perú. (2019). Creíble, persuasiva o engañosa: cómo interactúan los usuarios con los mensajes de marca. Sección Innovación y Conocimiento de Ipsos Perú.</p> <p>Sainz de Vicuña, A. (2015). <i>El plan de marketing en la práctica</i>.</p>  |

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  |                 | Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). <i>Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia.</i>   |
|  | Canal           | Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). <i>Generación de modelos de negocio.</i><br><br>Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). <i>Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia.</i>   |
|  | Valor           | Des, L. (2010). Comparison Websites: Evidence from the Service Sector. <i>The Service Industries Journal</i> , 30, 1939-1954.  |
|  | Marco normativo | Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2020). Resolución de Consejo Directivo n.º 06-2020-CD/OSIPTTEL: Norma que modifica el Texto Único Ordenado del Reglamento de Portabilidad Numérica en el Servicio Público Móvil y el Servicio de Telefonía Fija y el Texto Único Ordenado de las Condiciones de Uso de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones. |
|  | Marca           | Leyva, A. (2016). <i>Marketing en esencia.</i><br><br>Kotler, P. & Keller, K. (2016). <i>Dirección de marketing.</i>   |

|                       |                           |   |
|-----------------------|---------------------------|---|
|                       |                           | <p>Kotler, P., Kartajaya, H. &amp; Setiawan, I. (2018). <i>Marketing 4.0</i>.</p> <p>Ollé, R. &amp; Riu, D. (2004). <i>Nuevos retos del posicionamiento estratégico</i>.</p>  |
| Experiencia de compra | Confianza                 | Des, L. & Gandy, A. (2009). Comparison Websites in UK Retail Financial Services. <i>Journal of Financial Services Marketing, 14</i> , 173-186.  |
|                       | Confianza y transparencia | Amit, R. & Zott, T. (2001). Value Creation in E-Business. <i>Strategic Management Journal, 22</i> , 493-520.  |
|                       | Facilidad de compra       | <p>Turnbull, P., Leek, S. &amp; Ying, G. (2000). Customer Confusion the Mobile Phone Market. <i>Journal of Marketing Management, 143-163</i>.</p> <p>Des, L. &amp; Gandy, A. (2009). Comparison Websites in UK Retail Financial Services. <i>Journal of Financial Services Marketing, 4</i>, 173-186.</p> <p>Haque, A., Rahman, S. &amp; Rahman, M. (2010). Factors Determinants the Choice of Mobile Service Providers: Structural Equation Modeling Approach on Bangladeshi</p> |

|       |                          |  |
|-------|--------------------------|--|
|       |                          | Consumers. <i>Business and Economics Research Journal</i> , 1, 17-34.  |
|       | Experiencia de compra    | Riccardo Mangiaracina. (2011). The eCommerce Customer Journey: A Model to Assess and Compare the User Experience of the eCommerce Websites. <i>Journal of Internet Banking and Commerce</i> .  |
|       | Predisposición de compra | Haque, A., Rahman, S. & Rahman, M. (2010). Factors Determinants the Choice of Mobile Service Providers: Structural Equation Modeling Approach on Bangladeshi Consumers. <i>Business and Economics Research Journal</i> , 1, 17-34.   |
|       | Satisfacción             | Chi Lin, C. (2003). A Critical Appraisal of Customer Satisfaction an E-Commerce. <i>Managerial Auditing Journal</i> , 202-212.<br><br>Giovanis, A., Athanasopoulou, P. & Tsoukatos, E. (2015). The Role of Service Fairness in the Service Quality – Relationship Quality – Customer Loyalty Chain. <i>Journal of Service Theory and Practice</i> , 25, 744-776. |
| Medio | Interfaz                 | Sainz de Vicuña, A. (2015). El plan de <i>marketing</i> en la práctica.  |

|  |                  |  |
|--|------------------|--|
|  |                  | Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta <i>online</i> .  |
|  | Sitio web        | Sainz de Vicuña, A. (2015). El plan de <i>marketing</i> en la práctica.<br>Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta <i>online</i> . |
|  | Aplicativo móvil | Sainz de Vicuña, A. (2015). El plan de <i>marketing</i> en la práctica.<br>Somalo, I. (2017). El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta <i>online</i> . |

Fuente: elaboración propia

## ANEXO

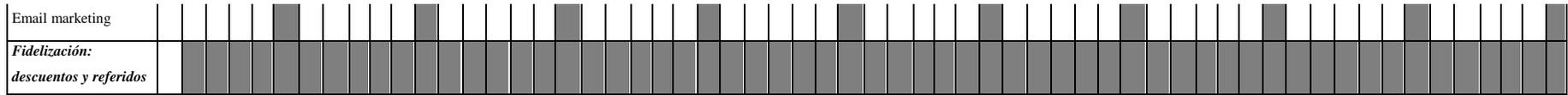
### IV. PERFIL DE LOS EXPERTOS ENTREVISTADOS Y FACTORES A RESPONDER

| Experto         | Cargo   | Experiencia  | Factores por resolver   | Subfactores  |
|-----------------|---|--|---|--|
| Rafael Munte    | Presidente de Osiptel                               | Especialista en derecho corporativo, comercial, administrativo, servicios públicos y telecomunicaciones                                      | Comportamiento del consumidor, comportamiento del mercado y oferta comercial                        | Factores críticos de éxito, oportunidad en el mercado, dolores, atributos valorados, nivel de competencia, perspectivas de crecimiento, vías de crecimiento y competencia directa  |
| Aldo Díaz       | Jefe de Retención de Pospago de Telefónica del Perú | Especialista en diseñar, implementar y controlar la estrategia de retención para los clientes del segmento pospago fijo, móvil y convergente | Comportamiento del consumidor, comportamiento del mercado y oferta comercial                        | Factores críticos de éxito, oportunidad en el mercado, público objetivo, dolores, atributos valorados, nivel de competencia, perspectivas de crecimiento, vías de crecimiento, oportunidad de asociación y competencia directa |
| Julio Matzumura | Exjefe de producto de DirecTV                       | Especialista en desarrollo y posicionamiento de producto de TV paga y líder de la campaña Tramiteitor (2014)                                 | Comportamiento del consumidor, comportamiento del mercado, oferta comercial y experiencia de compra | Factores críticos de éxito, dolores, atributos valorados, <i>insights</i> , reacción del mercado, plan de <i>marketing</i> , implementación y aprendizajes y recomendaciones   |
| Edgardo Hopkins | Gerente general y                                   | Especialista en derecho procesal,  | Oferta comercial y experiencia de   | Marco legal, documentación legal,  |

|                       |   |  |  |   |
|-----------------------|---|--|--|---|
|                       | fundador de la Notaría Hopkins                    | otorgamiento de poderes y constitución de sociedades   | compra   | alternativas documentarias, requisitos para la documentación, servicios ofertados y alianzas estratégicas |
| Remy Sotomayor        | Jefe de Marketing Digital-E-Commerce de Falabella | Especialista en comercio digital y dirección de la gestión UX del sector <i>retail</i>       | Comportamiento del consumidor, comportamiento del mercado, oferta comercial, experiencia de compra y medio | Entorno, consumidor, implementación, recomendación y comportamiento del consumidor                        |
| Juan Manuel Fernández | Gerente general de Neo Consulting                 | Especialista en comercio digital y dirección de proyectos de innovación y estrategia digital |  |   |

Fuente: elaboración propia





Fuente: elaboración propia

## ANEXO

### VI. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL

|             | Sitio web  | Aplicativo móvil  | Email marketing   | Google Adwords  | WhatsApp Business   | Facebook  | Instagram  |
|-------------|--|---|---|---|---|---|--|
| Rol         | Informa, vende y fideliza  | Informa, vende y monitorea el consumo de datos  | Informa, educa y fideliza   | Informa, genera <i>leads</i>  | Asesora, genera leads y califica el servicio  | Informa, educa, inspira y genera <i>leads</i>   | Informa, educa e inspira   |
| Approach    | Permite obtener recomendaciones de planes de pospago y permite gestionar la migración y portabilidad | Permite obtener recomendaciones de planes pospago, permite gestionar la migración y portabilidad, y monitorea el consumo de datos durante el periodo de facturación | Permite informar acerca de novedades y promociones, y descargas del aplicativo móvil                                  | Permite generar visitas al sitio web, descargas del aplicativo móvil y ayuda a captar potenciales clientes ( <i>leads</i> ) | Permite la asesoría personalizada, ayuda a captar potenciales clientes ( <i>leads</i> ) y permite calificar el servicio | Permite informar y educar acerca de los servicios, ayuda a captar potenciales clientes ( <i>leads</i> ) y fomenta la conversación e intercambio de experiencias | Permite informar y educar acerca de los servicios, y fomenta la conversación e intercambio de experiencias |
| Indicadores | Tasa de ventas<br>Tasa de conversión<br>Ticket promedio<br>ROI<br>CAC<br>CSAT<br>NPS                 | Tasa de ventas<br>Tasa de conversión<br>Ticket promedio<br>ROI<br>CAC<br>Tasa de lanzamiento (aplicativo)<br>CSAT<br>NPS  | Cantidad de envíos<br>CTR<br>Tasa de registros<br>Tasa de apertura<br>Tasa de rebote<br>CSAT<br>Cantidad de descargas | CTR<br>Tasa de registros<br>Cantidad de descargas   | Cantidad de conversaciones<br>Cantidad de <i>tickets</i> de atención<br>Tasa de registros<br>CSAT                       | Tasa de engagement<br>Tasa de registros<br>CTR  | Tasa de engagement<br>Interacciones<br>CTR   |

Fuente: elaboración propia

## ANEXO

### VII. PERFIL DE LOS PUESTOS LABORALES

| Posición                              | Perfil  | Funciones  |
|---------------------------------------|---|--|
| Responsable administrativo y finanzas | Egresado de las carreras de Ingeniería Industrial o Administración. Experiencia como especialista comercial. Deseable conocimiento en finanzas  | Administrar, dirigir, coordinar y controlar el correcto y oportuno funcionamiento administrativo, financiero, contable, tributario y laboral de las empresas.  |
| Asistente administrativo y comercial  | Egresado de las carreras de Marketing, Comunicaciones. Experiencia como asistente/analista comercial. Deseable conocimiento en <i>marketing</i> digital   | Soporte en la gestión administrativa, contable y comercial del responsable de administración y finanzas, así como por el cumplimiento de la normativa de salud y seguridad laboral de los empleados.   |
| UX/UI <i>designer</i>                 | Egresado de las carreras de Marketing o Diseño. Mínimo dos (2) años de experiencia la planificación y realización de la investigación de usuarios, pruebas de usuario, pruebas A/B y prototipado rápido con habilidades gráficas y de diseño visual, incluyendo el uso de un conjunto diverso de <i>software</i> (Sketch, Invision, Adobe suite, OmniGraffle, Balsamiq, Azure, etc.). Manejo de metodologías ágiles, <i>design thinking</i> . | Responsable de diseñar la experiencia de usuario de punta a punta incluyendo la idea, concepto, diseño detallado, prototipo y validación y generen impacto sobre el negocio.   |
| Analista SEO/SEM                      | Egresado de carrera técnica de Diseño, Publicidad o Comunicaciones. Experiencia previa de dos (2) años realizando funciones similares. Dominio de Google Analytics y SEO/SEM. Nivel de inglés intermedio  | Actualizar información web de la empresa tanto como dominio propio o páginas contratadas dentro de otros servidores. Incorporar y actualizar SEO, así como la medición KPI a través de Google Analytics. Redacción creativa para todos los contenidos de la página web. Establecer objetivos y mejoras en el entorno UX de la web. |
| Asesor legal                          | Profesional bachiller/titulado/a de la carrera de Derecho. Experiencia previa de mínimo tres (3) años en temas relacionados con contratos comerciales.  | Revisión y validación de contratos financieros, societarios, comerciales, entre otros. Monitorear y actualizar las cláusulas de privacidad sobre el manejo de información de clientes, así como verificación de regímenes de poderes.  |
| Asesor contable                       | Egresado, bachiller o titulado en contabilidad. Mínimo tres (3) años de experiencia en estudios contables   | Ordenar, manejar e interpretar la contabilidad, así como supervisar el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias de la empresa.  |
| Tramitador                            | Técnico en administración. Experiencia mínima de dos (2) años en temas legales comerciales. Indispensable contar con licencia de conducir y vehículo (moto).  | Encargado de presentar, seguir e impulsar el cumplimiento de trámites legales y comerciales, así como dar soporte en el manejo administrativo y otros documentos requeridos por el asistente administrativo y comercial.   |

|          |  |  |
|----------|--|--|
| Vendedor | Técnico en administración o <i>marketing</i> . Experiencia mínima un año en atención al público presencial | <i>Part time</i> . Encargado de informar y realizar el cambio de plan/portabilidad al cliente. |
|----------|--|--|

Fuente: elaboración propia

## ANEXO

### VIII. ESTADO DE RESULTADOS CLASIFICADO POR MES

|                     | Año 1   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                     | ene     | feb     | mar     | abr     | may     | jun     | jul     | ago     | set     | oct     | nov     | dic     |
| Tamaño del segmento | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 |
| Cientes Potenciales | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 |
| % MS                | 0.04%   | 0.04%   | 0.07%   | 0.07%   | 0.09%   | 0.11%   | 0.13%   | 0.11%   | 0.11%   | 0.09%   | 0.07%   | 0.13%   |
| Cientes             | 217     | 217     | 326     | 326     | 435     | 543     | 652     | 543     | 543     | 435     | 326     | 652     |
| Referidos           |         | 215     | 324     | 323     | 432     | 539     | 647     | 536     | 538     | 430     | 322     | 649     |
|                     |         | 2       | 2       | 3       | 3       | 4       | 5       | 7       | 5       | 5       | 4       | 3       |
|                     | 9.9     | 9.9     | 14.8    | 14.8    | 19.8    | 24.7    | 29.6    | 24.7    | 24.7    | 19.8    | 14.8    | 29.6    |
| Precio (s/ IGV)     | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   | 67.80   |

**Ventas = Clientes x Precio (S/IGV)**

|                       |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas Totales</b> | <b>14,712</b> | <b>14,712</b> | <b>22,102</b> | <b>22,102</b> | <b>29,492</b> | <b>36,814</b> | <b>44,203</b> | <b>36,814</b> | <b>36,814</b> | <b>29,492</b> | <b>22,102</b> | <b>44,203</b> |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Ventas Contado = Ventas x % Vtas. Contado**

% Ventas Contado

|                                |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas Contados Totales</b> | <b>6,767</b> | <b>6,767</b> | <b>10,167</b> | <b>10,167</b> | <b>13,566</b> | <b>16,934</b> | <b>20,334</b> | <b>16,934</b> | <b>16,934</b> | <b>13,566</b> | <b>10,167</b> | <b>20,334</b> |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Ventas TC/TD = Ventas x % Vtas. TC/TD**

|                             |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas TC/TD Totales</b> | <b>7,944</b> | <b>7,944</b> | <b>11,935</b> | <b>11,935</b> | <b>15,925</b> | <b>19,879</b> | <b>23,870</b> | <b>19,879</b> | <b>19,879</b> | <b>15,925</b> | <b>11,935</b> | <b>23,870</b> |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Costos**

Costos de legalización = Clientes x Costo Unit.

|                           |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |               |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Año 1                     | 6,510        | 6,510        | 9,780        | 9,780        | 13,050        | 16,290        | 19,560        | 16,290        | 16,290        | 13,050        | 9,780        | 19,560        |
| Año 2                     |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |               |
| Año 3                     |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |               |
| Año 4                     |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |               |
| Año 5                     |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |               |
| <b>Costo Legalización</b> | <b>6,510</b> | <b>6,510</b> | <b>9,780</b> | <b>9,780</b> | <b>13,050</b> | <b>16,290</b> | <b>19,560</b> | <b>16,290</b> | <b>16,290</b> | <b>13,050</b> | <b>9,780</b> | <b>19,560</b> |

Comisión de recaudación = Ventas TC/TD x % Comisión

|  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Costo Comisión Pasarela de Pago</b> | <b>207</b> | <b>207</b> | <b>310</b> | <b>310</b> | <b>414</b> | <b>517</b> | <b>621</b> | <b>517</b> | <b>517</b> | <b>414</b> | <b>310</b> | <b>621</b> |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

**Costos Totales**

|                       |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Costos Totales</b> | <b>6,717</b> | <b>6,717</b> | <b>10,090</b> | <b>10,090</b> | <b>13,464</b> | <b>16,807</b> | <b>20,181</b> | <b>16,807</b> | <b>16,807</b> | <b>13,464</b> | <b>10,090</b> | <b>20,181</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Margen Bruto**

|                           |              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Margen Bruto</b>       | <b>7,995</b> | <b>7,995</b> | <b>12,011</b> | <b>12,011</b> | <b>16,027</b> | <b>20,007</b> | <b>24,023</b> | <b>20,007</b> | <b>20,007</b> | <b>16,027</b> | <b>12,011</b> | <b>24,023</b> |
| <i>% Margen Operativo</i> | 54%          | 54%          | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           | 54%           |

**Gastos**

**Gastos de Lanzamiento**

|                  |        |
|------------------|--------|
| Evento           | 18,000 |
| SEM              | 10,000 |
| Redes Sociales   | 10,000 |
| Activaciones BTL | 5,000  |

|                                |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| PR                             | 2,000        |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| <b>Total</b>                   | <b>45000</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| <b>Gastos de Mantenimiento</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Descuentos año 1 Captación     | 3,678        | 3,678        | 5,525        | 5,525        | 7,373        | 9,203        | 11,051       | 9,203        | 9,203        | 7,373        | 5,525        | 11,051        |
| Descuentos año 2 Captación     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Descuentos año 3 Captación     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Dsc tos                        | 3,678        | 3,678        | 5,525        | 5,525        | 7,373        | 9,203        | 11,051       | 9,203        | 9,203        | 7,373        | 5,525        | 11,051        |
| Descuentos año 1 Captación     | 2,575        | 2,575        | 3,868        | 3,868        | 5,161        | 6,442        | 7,736        | 6,442        | 6,442        | 5,161        | 3,868        | 7,736         |
| Descuentos año 2 Captación     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Descuentos año 3 Captación     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Dsc tos Reales                 | 2,575        | 2,575        | 3,868        | 3,868        | 5,161        | 6,442        | 7,736        | 6,442        | 6,442        | 5,161        | 3,868        | 7,736         |
| SEM                            | 0            | 1,789        | 2,685        | 0            | 3,585        | 0            | 4,656        | 3,878        | 0            | 0            | 4,656        | 9,314         |
| Redes Sociales                 | 0            | 1,610        | 2,417        | 2,417        | 3,226        | 4,027        | 4,191        | 3,490        | 3,490        | 2,485        | 1,862        | 3,725         |
| Display                        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |
| WhatsApp                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |
| Email                          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |
| Activaciones BTL               | 0            | 1,000        | 1,000        | 0            | 0            | 1,000        | 0            | 0            | 1,000        | 0            | 0            | 1,000         |
| <b>Total</b>                   | <b>0</b>     | <b>4,398</b> | <b>6,103</b> | <b>2,417</b> | <b>6,811</b> | <b>5,027</b> | <b>8,847</b> | <b>7,368</b> | <b>4,490</b> | <b>2,485</b> | <b>6,518</b> | <b>14,039</b> |
| Cliente Optimus Año1           |              |              |              |              |              |              |              |              |              | 1,048        | 785          | 1,582         |
| Cliente Optimus Año2           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Cliente Optimus Año3           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Cliente Optimus Año4           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Cliente Optimus Año5           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Cliente Optimus                | <b>0</b>     | <b>1,048</b> | <b>785</b>   | <b>1,582</b>  |

|                                    |          |           |           |           |           |           |           |           |           |              |            |              |
|------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|------------|--------------|
| Referidos Año1                     | 0        | 12        | 12        | 18        | 18        | 24        | 30        | 42        | 30        | 30           | 24         | 18           |
| Referidos Año2                     |          |           |           |           |           |           |           |           |           |              |            |              |
| Referidos Año3                     |          |           |           |           |           |           |           |           |           |              |            |              |
| Referidos Año4                     |          |           |           |           |           |           |           |           |           |              |            |              |
| Referidos Año5                     |          |           |           |           |           |           |           |           |           |              |            |              |
| Programa de referidos Fidelización | 0        | 12        | 12        | 18        | 18        | 24        | 30        | 42        | 30        | 30           | 24         | 18           |
| <b>Total Fidelización</b>          | <b>0</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>18</b> | <b>18</b> | <b>24</b> | <b>30</b> | <b>42</b> | <b>30</b> | <b>1,078</b> | <b>809</b> | <b>1,600</b> |

#### Gastos de Marketing

|                              |               |              |               |              |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Evento de lanzamiento        | 18,000        | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Pauta digital                | 20,000        | 3,398        | 5,103         | 2,417        | 6,811         | 4,027         | 8,847         | 7,368         | 3,490         | 2,485         | 6,518         | 13,039        |
| Relaciones públicas          | 2,000         | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| WhatsApp                     | 0             | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Email marketing              | 0             | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Acciones de BTL              | 5,000         | 1,000        | 1,000         | 0            | 0             | 1,000         | 0             | 0             | 1,000         | 0             | 0             | 1,000         |
| Fidelización                 | 0             | 12           | 12            | 18           | 18            | 24            | 30            | 42            | 30            | 1,078         | 809           | 1,600         |
| Agencia content, pauta y SEM | 2,400         | 2,400        | 2,400         | 2,400        | 13,000        | 2,400         | 13,000        | 2,400         | 2,400         | 13,000        | 13,000        | 13,000        |
| Descuentos                   | 2,575         | 2,575        | 3,868         | 3,868        | 5,161         | 6,442         | 7,736         | 6,442         | 6,442         | 5,161         | 3,868         | 7,736         |
| <b>Total</b>                 | <b>49,975</b> | <b>9,385</b> | <b>12,383</b> | <b>8,703</b> | <b>24,990</b> | <b>13,894</b> | <b>29,613</b> | <b>16,253</b> | <b>13,363</b> | <b>21,724</b> | <b>24,195</b> | <b>36,375</b> |

#### Gastos de RRHH

##### Personal en planilla

|               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Administrador | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        |
| <b>Total</b>  | <b>2,500</b> |

##### Trabajadores independientes

|            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Asistente  | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   | 500   |
| Tramitador | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |

|                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Especialista Digital | 0            | 0            | 150          | 150          | 150          | 575          | 150          | 150          | 575          | 150          | 150          | 575          |
| Contador             | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          |
| Asesor legal         | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          | 640          |
| Vendedor             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Total</b>         | <b>2,540</b> | <b>2,540</b> | <b>2,690</b> | <b>2,690</b> | <b>2,690</b> | <b>3,115</b> | <b>2,690</b> | <b>2,690</b> | <b>3,115</b> | <b>2,690</b> | <b>2,690</b> | <b>3,115</b> |

|                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total RRHH</b> | <b>5,040</b> | <b>5,040</b> | <b>5,190</b> | <b>5,190</b> | <b>5,190</b> | <b>5,615</b> | <b>5,190</b> | <b>5,190</b> | <b>5,615</b> | <b>5,190</b> | <b>5,190</b> | <b>5,615</b> |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

#### Gastos de Operativos

|                             |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Servicios & Alquileres      | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          | 881          |
| Otros gastos operativos     | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          | 583          |
| Mantenimiento               | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          | 270          |
| Depreciación & Amortización | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          | 351          |
| Soporte TI                  | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          | 237          |
| <b>Total</b>                | <b>2,323</b> |

#### Gastos

|                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total Gastos</b> | <b>57,337</b> | <b>16,748</b> | <b>19,895</b> | <b>16,216</b> | <b>32,503</b> | <b>21,831</b> | <b>37,125</b> | <b>23,765</b> | <b>21,300</b> | <b>29,237</b> | <b>31,708</b> | <b>44,312</b> |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

#### Margen Bruto

|                               |                |               |               |               |                |               |                |               |               |                |                |                |
|-------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Total Margen Operativo</b> | <b>-49,342</b> | <b>-8,752</b> | <b>-7,884</b> | <b>-4,204</b> | <b>-16,475</b> | <b>-1,824</b> | <b>-13,103</b> | <b>-3,758</b> | <b>-1,294</b> | <b>-13,210</b> | <b>-19,696</b> | <b>-20,289</b> |
| <i>% Margen Operativo</i>     | <i>-335%</i>   | <i>-59%</i>   | <i>-36%</i>   | <i>-19%</i>   | <i>-56%</i>    | <i>-5%</i>    | <i>-30%</i>    | <i>-10%</i>   | <i>-4%</i>    | <i>-45%</i>    | <i>-89%</i>    | <i>-46%</i>    |

#### Gastos Financieros

|                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Intereses          | S/919 | S/907 | S/895 | S/883 | S/871 | S/859 | S/846 | S/834 | S/821 | S/809 | S/796 | S/783 |
| Seguro Desgravamen | S/39  | S/38  | S/38  | S/37  | S/36  | S/36  | S/35  | S/35  | S/34  | S/34  | S/33  | S/33  |

| Total                                      | S/958     | S/945     | S/933     | S/920     | S/908     | S/895     | S/882     | S/869      | S/856      | S/843      | S/829      | S/816      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Utilidad antes de Impuestos                | -S/50,299 | -S/9,698  | -S/8,817  | -S/5,125  | -S/17,383 | -S/2,719  | -S/13,985 | -S/4,627   | -S/2,149   | -S/14,052  | -S/20,526  | -S/21,105  |
| % Margen Operativo                         | -342%     | -66%      | -40%      | -23%      | -59%      | -7%       | -32%      | -13%       | -6%        | -48%       | -93%       | -48%       |
| Renta Tope                                 | S/64,500   | S/64,500   | S/64,500   | S/64,500   | S/64,500   |
| Renta Acum.                                | -S/50,299 | -S/59,997 | -S/68,813 | -S/73,938 | -S/91,321 | -S/94,040 | #####     | -S/112,652 | -S/114,801 | -S/128,853 | -S/149,379 | -S/170,484 |
| Flag Excede Tope                           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Flag Momento Excede Tope                   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Flag tipo de renta                         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Renta Momento Excede Tope                  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Renta menor al tope (momento excede tope)  | 14201     | 54802     | 55683     | 59375     | 47117     | 61781     | 50515     | 59873      | 62351      | 50448      | 43974      | 43395      |
| Renta excede el tope (momento excede tope) | -64500    | -64500    | -64500    | -64500    | -64500    | -64500    | -64500    | -64500     | -64500     | -64500     | -64500     | -64500     |
| Renta menor al tope                        | -50299    | -9698     | -8817     | -5125     | -17383    | -2719     | -13985    | -4627      | -2149      | -14052     | -20526     | -21105     |
| Renta excede el tope                       | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| % Impuesto a la renta                      |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |
| % Imp. Renta menor al tope                 | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |
| % Imp. Renta excede el tope                | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |
| Imp. Renta menor al tope                   | -S/5,030  | -S/970    | -S/882    | -S/512    | -S/1,738  | -S/272    | -S/1,398  | -S/463     | -S/215     | -S/1,405   | -S/2,053   | -S/2,111   |
| Imp. Renta excede el tope                  | S/0        | S/0        | S/0        | S/0        | S/0        |
| Impuesto Teorico                           | -S/5,030  | -S/970    | -S/882    | -S/512    | -S/1,738  | -S/272    | -S/1,398  | -S/463     | -S/215     | -S/1,405   | -S/2,053   | -S/2,111   |
| Impuesto Acumulado                         | -S/5,030  | -S/6,000  | -S/6,881  | -S/7,394  | -S/9,132  | -S/9,404  | -S/10,802 | -S/11,265  | -S/11,480  | -S/12,885  | -S/14,938  | -S/17,048  |
| Impuestos                                  | S/0        | S/0        | S/0        | S/0        | S/0        |
| Utilidad Despues de Impuestos              | -S/50,299 | -S/9,698  | -S/8,817  | -S/5,125  | -S/17,383 | -S/2,719  | -S/13,985 | -S/4,627   | -S/2,149   | -S/14,052  | -S/20,526  | -S/21,105  |
| % Utilidad Neta                            | -342%     | -66%      | -40%      | -23%      | -59%      | -7%       | -32%      | -13%       | -6%        | -48%       | -93%       | -48%       |

|  |  | Año 2         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  |  | ene           | feb           | mar           | abr           | may           | jun           | jul           | ago           | set           | oct           | nov           | dic           |
| Tamaño del segmento                              |  | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       | 501,505       |
| Cientes Potenciales                              |  | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       |
| % MS   |  | 0.08%         | 0.08%         | 0.12%         | 0.12%         | 0.15%         | 0.19%         | 0.23%         | 0.19%         | 0.19%         | 0.15%         | 0.12%         | 0.23%         |
| Cientes  |  | 384           | 384           | 577           | 577           | 769           | 961           | 1153          | 961           | 961           | 769           | 577           | 1153          |
| Referidos  |  | 377           | 380           | 573           | 571           | 763           | 953           | 1143          | 949           | 951           | 759           | 569           | 1147          |
|  |  | 7             | 4             | 4             | 6             | 6             | 8             | 10            | 12            | 10            | 10            | 8             | 6             |
|  |  | 17.5          | 17.5          | 26.2          | 26.2          | 35.0          | 43.7          | 52.4          | 43.7          | 43.7          | 35.0          | 26.2          | 52.4          |
| Precio (s/ IGV)                                  |  | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         |
| <b>Ventas = Clientes x Precio (S/IGV)</b>        |  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Ventas Totales</b>                            |  | <b>26,034</b> | <b>26,034</b> | <b>39,119</b> | <b>39,119</b> | <b>52,136</b> | <b>65,153</b> | <b>78,169</b> | <b>65,153</b> | <b>65,153</b> | <b>52,136</b> | <b>39,119</b> | <b>78,169</b> |
| <b>Ventas Contado = Ventas x % Vtas. Contado</b> |  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| % Ventas Contado                                 |  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Ventas Contados Totales</b>                   |  | <b>11,976</b> | <b>11,976</b> | <b>17,995</b> | <b>17,995</b> | <b>23,982</b> | <b>29,970</b> | <b>35,958</b> | <b>29,970</b> | <b>29,970</b> | <b>23,982</b> | <b>17,995</b> | <b>35,958</b> |
| <b>Ventas TC/TD = Ventas x % Vtas. TC/TD</b>     |  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Ventas TC/TD Totales</b>                      |  | <b>14,058</b> | <b>14,058</b> | <b>21,124</b> | <b>21,124</b> | <b>28,153</b> | <b>35,182</b> | <b>42,212</b> | <b>35,182</b> | <b>35,182</b> | <b>28,153</b> | <b>21,124</b> | <b>42,212</b> |
| <b>Costos</b>                                    |  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Costos de legalización = Clientes x Costo Unit.  |  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |

|   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Año 1   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 2   | 11,739        | 11,739        | 17,639        | 17,639        | 23,508        | 29,378        | 35,247        | 29,378        | 29,378        | 23,508        | 17,639        | 35,247        |
| Año 3   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 4   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 5   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Costo Legalización</b>                           | <b>11,739</b> | <b>11,739</b> | <b>17,639</b> | <b>17,639</b> | <b>23,508</b> | <b>29,378</b> | <b>35,247</b> | <b>29,378</b> | <b>29,378</b> | <b>23,508</b> | <b>17,639</b> | <b>35,247</b> |
| Comisión de recaudación = Ventas TC/TD x % Comisión |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Costo Comisión Pasarela de Pago</b>              | <b>366</b>    | <b>366</b>    | <b>549</b>    | <b>549</b>    | <b>732</b>    | <b>915</b>    | <b>1,097</b>  | <b>915</b>    | <b>915</b>    | <b>732</b>    | <b>549</b>    | <b>1,097</b>  |
| <b>Costos Totales</b>                               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Costos Totales</b>                               | <b>12,104</b> | <b>12,104</b> | <b>18,188</b> | <b>18,188</b> | <b>24,240</b> | <b>30,293</b> | <b>36,345</b> | <b>30,293</b> | <b>30,293</b> | <b>24,240</b> | <b>18,188</b> | <b>36,345</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                                 |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Margen Bruto</b>                                 | <b>13,930</b> | <b>13,930</b> | <b>20,931</b> | <b>20,931</b> | <b>27,895</b> | <b>34,860</b> | <b>41,825</b> | <b>34,860</b> | <b>34,860</b> | <b>27,895</b> | <b>20,931</b> | <b>41,825</b> |
| <i>% Margen Operativo</i>                           | <i>54%</i>    |
| <b>Gastos</b>                                       |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Gastos de Lanzamiento</b>                        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Evento  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| SEM   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Redes Sociales                                      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Activaciones BTL                                    |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| PR  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Total</b>  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Gastos de Mantenimiento</b>                      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |

|                            |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--|
| Descuentos año 1 Captación |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Descuentos año 2 Captación | 4,881        | 4,881        | 7,335        | 7,335         | 9,775        | 12,216        | 14,657        | 12,216        | 12,216        | 9,775         | 7,335        | 14,657        |  |
| Descuentos año 3 Captación |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| <b>Dsc tos</b>             | <b>4,881</b> | <b>4,881</b> | <b>7,335</b> | <b>7,335</b>  | <b>9,775</b> | <b>12,216</b> | <b>14,657</b> | <b>12,216</b> | <b>12,216</b> | <b>9,775</b>  | <b>7,335</b> | <b>14,657</b> |  |
| Descuentos año 1 Captación |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Descuentos año 2 Captación | 2,929        | 2,929        | 4,401        | 4,401         | 5,865        | 7,330         | 8,794         | 7,330         | 7,330         | 5,865         | 4,401        | 8,794         |  |
| Descuentos año 3 Captación | 0            | 0            | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             |  |
| <b>Dsc tos Reales</b>      | <b>2,929</b> | <b>2,929</b> | <b>4,401</b> | <b>4,401</b>  | <b>5,865</b> | <b>7,330</b>  | <b>8,794</b>  | <b>7,330</b>  | <b>7,330</b>  | <b>5,865</b>  | <b>4,401</b> | <b>8,794</b>  |  |
| SEM                        | 3,820        | 3,820        | 0            | 5,740         | 7,651        | 0             | 0             | 8,692         | 8,692         | 6,955         | 5,219        | 0             |  |
| Redes Sociales             | 1,387        | 0            | 2,083        | 2,083         | 0            | 3,470         | 3,785         | 0             | 3,155         | 2,524         | 0            | 3,785         |  |
| Display                    | 2,250        | 0            | 0            | 2,250         | 0            | 0             | 2,250         | 0             | 0             | 2,250         | 0            | 0             |  |
| WhatsApp                   | 0            | 0            | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             |  |
| Email                      | 0            | 1,500        | 0            | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             |  |
| Activaciones BTL           | 0            | 0            | 1,250        | 0             | 0            | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0            | 1,250         |  |
| <b>Total</b>               | <b>7,457</b> | <b>5,320</b> | <b>3,333</b> | <b>10,074</b> | <b>7,651</b> | <b>4,720</b>  | <b>6,035</b>  | <b>8,692</b>  | <b>13,097</b> | <b>11,730</b> | <b>5,219</b> | <b>5,035</b>  |  |
| Cliente Optimus Año1       |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Cliente Optimus Año2       | 919          | 926          | 1,397        | 1,392         | 1,860        | 2,323         | 2,786         | 2,313         | 2,318         | 1,850         | 1,387        | 2,796         |  |
| Cliente Optimus Año3       |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Cliente Optimus Año4       |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Cliente Optimus Año5       |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| <b>Cliente Optimus</b>     | <b>919</b>   | <b>926</b>   | <b>1,397</b> | <b>1,392</b>  | <b>1,860</b> | <b>2,323</b>  | <b>2,786</b>  | <b>2,313</b>  | <b>2,318</b>  | <b>1,850</b>  | <b>1,387</b> | <b>2,796</b>  |  |
| Referidos Año1             |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Referidos Año2             | 46           | 26           | 26           | 39            | 39           | 52            | 65            | 78            | 65            | 65            | 52           | 39            |  |
| Referidos Año3             |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |
| Referidos Año4             |              |              |              |               |              |               |               |               |               |               |              |               |  |

| Referidos Año5                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Programa de referidos Fidelización | 46            | 26            | 26            | 39            | 39            | 52            | 65            | 78            | 65            | 65            | 52            | 39            |
| <b>Total Fidelización</b>          | <b>964</b>    | <b>952</b>    | <b>1,423</b>  | <b>1,431</b>  | <b>1,899</b>  | <b>2,375</b>  | <b>2,851</b>  | <b>2,391</b>  | <b>2,383</b>  | <b>1,915</b>  | <b>1,439</b>  | <b>2,835</b>  |
| <b>Gastos de Marketing</b>         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Evento de lanzamiento              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Pauta digital                      | 7,457         | 3,820         | 2,083         | 10,074        | 7,651         | 3,470         | 6,035         | 8,692         | 11,847        | 11,730        | 5,219         | 3,785         |
| Relaciones públicas                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| WhatsApp                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Email marketing                    | 0             | 1,500         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Acciones de BTL                    | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         |
| Fidelización                       | 964           | 952           | 1,423         | 1,431         | 1,899         | 2,375         | 2,851         | 2,391         | 2,383         | 1,915         | 1,439         | 2,835         |
| Agencia content, pauta y SEM       | 2,400         | 12,600        | 2,400         | 2,400         | 2,000         | 13,000        | 2,400         | 2,000         | 2,400         | 13,000        | 12,600        | 13,000        |
| Descuentos                         | 2,929         | 2,929         | 4,401         | 4,401         | 5,865         | 7,330         | 8,794         | 7,330         | 7,330         | 5,865         | 4,401         | 8,794         |
| <b>Total</b>                       | <b>13,750</b> | <b>21,801</b> | <b>11,557</b> | <b>18,306</b> | <b>17,415</b> | <b>27,425</b> | <b>20,080</b> | <b>20,413</b> | <b>25,209</b> | <b>32,510</b> | <b>23,659</b> | <b>29,664</b> |
| <b>Gastos de RRHH</b>              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <i>Personal en planilla</i>        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Administrador                      | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         |
| <b>Total</b>                       | <b>2,500</b>  |
| <i>Trabajadores independientes</i> |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Asistente                          | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           |
| Tramitador                         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         |
| Especialista Digital               | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           |
| Contador                           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           |
| Asesor legal                       | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           |
| Vendedor                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |

|                                    |                 |                  |               |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
|------------------------------------|-----------------|------------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>Total</b>                       | <b>2,690</b>    | <b>2,690</b>     | <b>3,115</b>  | <b>2,690</b>    | <b>2,690</b>   | <b>3,115</b>    | <b>2,690</b>    | <b>2,690</b>   | <b>3,115</b>   | <b>2,690</b>     | <b>2,690</b>     | <b>3,115</b>   |
| <b>Total RRHH</b>                  | <b>5,190</b>    | <b>5,190</b>     | <b>5,615</b>  | <b>5,190</b>    | <b>5,190</b>   | <b>5,615</b>    | <b>5,190</b>    | <b>5,190</b>   | <b>5,615</b>   | <b>5,190</b>     | <b>5,190</b>     | <b>5,615</b>   |
| <b>Gastos de Operativos</b>        |                 |                  |               |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
| Servicios & Alquileres             | 881             | 881              | 881           | 881             | 881            | 881             | 881             | 881            | 881            | 881              | 881              | 881            |
| Otros gastos operativos            | 583             | 583              | 583           | 583             | 583            | 583             | 583             | 583            | 583            | 583              | 583              | 583            |
| Mantenimiento                      | 270             | 270              | 270           | 270             | 270            | 270             | 270             | 270            | 270            | 270              | 270              | 270            |
| Depreciación & Amortización        | 351             | 351              | 351           | 351             | 351            | 351             | 351             | 351            | 351            | 351              | 351              | 351            |
| Soporte TI                         | 237             | 237              | 237           | 237             | 237            | 237             | 237             | 237            | 237            | 237              | 237              | 237            |
| <b>Total</b>                       | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>  | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>   | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>   | <b>2,323</b>   | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>   |
| <b>Gastos</b>                      |                 |                  |               |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
| <b>Total Gastos</b>                | <b>21,263</b>   | <b>29,314</b>    | <b>19,495</b> | <b>25,818</b>   | <b>24,927</b>  | <b>35,363</b>   | <b>27,593</b>   | <b>27,925</b>  | <b>33,147</b>  | <b>40,023</b>    | <b>31,171</b>    | <b>37,602</b>  |
| <b>Margen Bruto</b>                |                 |                  |               |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
| <b>Total Margen Operativo</b>      | <b>-7,333</b>   | <b>-15,384</b>   | <b>1,436</b>  | <b>-4,888</b>   | <b>2,968</b>   | <b>-503</b>     | <b>14,232</b>   | <b>6,935</b>   | <b>1,713</b>   | <b>-12,127</b>   | <b>-10,241</b>   | <b>4,223</b>   |
| <i>% Margen Operativo</i>          | <i>-28%</i>     | <i>-59%</i>      | <i>4%</i>     | <i>-12%</i>     | <i>6%</i>      | <i>-1%</i>      | <i>18%</i>      | <i>11%</i>     | <i>3%</i>      | <i>-23%</i>      | <i>-26%</i>      | <i>5%</i>      |
| <b>Gastos Financieros</b>          |                 |                  |               |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
| Intereses                          | S/770           | S/757            | S/744         | S/730           | S/717          | S/703           | S/690           | S/676          | S/662          | S/648            | S/634            | S/620          |
| Seguro Desgravamen                 | S/32            | S/32             | S/31          | S/31            | S/30           | S/29            | S/29            | S/28           | S/28           | S/27             | S/27             | S/26           |
| <b>Total</b>                       | <b>S/802</b>    | <b>S/789</b>     | <b>S/775</b>  | <b>S/761</b>    | <b>S/747</b>   | <b>S/733</b>    | <b>S/719</b>    | <b>S/704</b>   | <b>S/690</b>   | <b>S/675</b>     | <b>S/660</b>     | <b>S/646</b>   |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b> | <b>-S/8,136</b> | <b>-S/16,173</b> | <b>S/661</b>  | <b>-S/5,649</b> | <b>S/2,221</b> | <b>-S/1,235</b> | <b>S/13,513</b> | <b>S/6,230</b> | <b>S/1,023</b> | <b>-S/12,803</b> | <b>-S/10,901</b> | <b>S/3,578</b> |

|  |                 |                  |              |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
|--|-----------------|------------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| <i>% Margen Operativo</i>                  | -31%            | -62%             | 2%           | -14%            | 4%             | -2%             | 17%             | 10%            | 2%             | -25%             | -28%             | 5%             |
| Renta Tope                                 | S/64,500        | S/64,500         | S/64,500     | S/64,500        | S/64,500       | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500       | S/64,500       | S/64,500         | S/64,500         | S/64,500       |
| Renta Acum.                                | -S/8,136        | -S/24,308        | -S/23,647    | -S/29,296       | -S/27,075      | -S/28,310       | -S/14,797       | -S/8,566       | -S/7,543       | -S/20,346        | -S/31,247        | -S/27,669      |
| Flag Excede Tope                           | 0               | 0                | 0            | 0               | 0              | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| Flag Momento Excede Tope                   | 0               | 0                | 0            | 0               | 0              | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| Flag tipo de renta                         | 0               | 0                | 0            | 0               | 0              | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| Renta Momento Excede Tope                  | 0               | 0                | 0            | 0               | 0              | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| Renta menor al tope (momento excede tope)  | 56364           | 48327            | 65161        | 58851           | 66721          | 63265           | 78013           | 70730          | 65523          | 51697            | 53599            | 68078          |
| Renta excede el tope (momento excede tope) | -64500          | -64500           | -64500       | -64500          | -64500         | -64500          | -64500          | -64500         | -64500         | -64500           | -64500           | -64500         |
| Renta menor al tope                        | -8136           | -16173           | 661          | -5649           | 2221           | -1235           | 13513           | 6230           | 1023           | -12803           | -10901           | 3578           |
| Renta excede el tope                       | 0               | 0                | 0            | 0               | 0              | 0               | 0               | 0              | 0              | 0                | 0                | 0              |
| <i>% Impuesto a la renta</i>               |                 |                  |              |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
| <i>% Imp. Renta menor al tope</i>          | 10%             | 10%              | 10%          | 10%             | 10%            | 10%             | 10%             | 10%            | 10%            | 10%              | 10%              | 10%            |
| <i>% Imp. Renta excede el tope</i>         | 10%             | 10%              | 10%          | 10%             | 10%            | 10%             | 10%             | 10%            | 10%            | 10%              | 10%              | 10%            |
| Imp. Renta menor al tope                   | -S/814          | -S/1,617         | S/66         | -S/565          | S/222          | -S/124          | S/1,351         | S/623          | S/102          | -S/1,280         | -S/1,090         | S/358          |
| Imp. Renta excede el tope                  | S/0             | S/0              | S/0          | S/0             | S/0            | S/0             | S/0             | S/0            | S/0            | S/0              | S/0              | S/0            |
| Impuesto Teorico                           | -S/814          | -S/1,617         | S/66         | -S/565          | S/222          | -S/124          | S/1,351         | S/623          | S/102          | -S/1,280         | -S/1,090         | S/358          |
| Impuesto Acumulado                         | -S/17,862       | -S/19,479        | -S/19,413    | -S/19,978       | -S/19,756      | -S/19,879       | -S/18,528       | -S/17,905      | -S/17,803      | -S/19,083        | -S/20,173        | -S/19,815      |
| Impuestos                                  | S/0             | S/0              | S/0          | S/0             | S/0            | S/0             | S/0             | S/0            | S/0            | S/0              | S/0              | S/0            |
| <b>Utilidad Despues de Impuestos</b>       | <b>-S/8,136</b> | <b>-S/16,173</b> | <b>S/661</b> | <b>-S/5,649</b> | <b>S/2,221</b> | <b>-S/1,235</b> | <b>S/13,513</b> | <b>S/6,230</b> | <b>S/1,023</b> | <b>-S/12,803</b> | <b>-S/10,901</b> | <b>S/3,578</b> |
| <i>% Utilidad Neta</i>                     | -31%            | -62%             | 2%           | -14%            | 4%             | -2%             | 17%             | 10%            | 2%             | -25%             | -28%             | 5%             |
|  | Año 3           |                  |              |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |                |
|  | ene             | feb              | mar          | abr             | may            | jun             | jul             | ago            | set            | oct              | nov              | dic            |
| Tamaño del segmento                        | 501,505         | 501,505          | 501,505      | 501,505         | 501,505        | 501,505         | 501,505         | 501,505        | 501,505        | 501,505          | 501,505          | 501,505        |

|  |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Cientes Potenciales                              | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647        | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647       | 215,647        |
| % MS   | 0.11%         | 0.11%         | 0.17%         | 0.17%         | 0.23%         | 0.29%         | 0.34%          | 0.29%         | 0.29%         | 0.23%         | 0.17%         | 0.34%          |
| Cientes  | 573           | 573           | 859           | 859           | 1145          | 1431          | 1718           | 1431          | 1431          | 1145          | 859           | 1718           |
| Referidos  | 561           | 567           | 853           | 850           | 1136          | 1420          | 1704           | 1414          | 1417          | 1131          | 848           | 1709           |
|  | 12            | 6             | 6             | 9             | 9             | 11            | 14             | 17            | 14            | 14            | 11            | 9              |
|  | 26.0          | 26.0          | 39.0          | 39.0          | 52.0          | 65.0          | 78.1           | 65.0          | 65.0          | 52.0          | 39.0          | 78.1           |
| Precio (s/ IGV)                                  | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80          | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80         | 67.80          |
| <b>Ventas = Clientes x Precio (S/IGV)</b>        |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| <b>Ventas Totales</b>                            | <b>38,847</b> | <b>38,847</b> | <b>58,237</b> | <b>58,237</b> | <b>77,627</b> | <b>97,017</b> | <b>116,475</b> | <b>97,017</b> | <b>97,017</b> | <b>77,627</b> | <b>58,237</b> | <b>116,475</b> |
| <b>Ventas Contado = Ventas x % Vtas. Contado</b> |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| % Ventas Contado                                 |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| <b>Ventas Contados Totales</b>                   | <b>17,870</b> | <b>17,870</b> | <b>26,789</b> | <b>26,789</b> | <b>35,708</b> | <b>44,628</b> | <b>53,578</b>  | <b>44,628</b> | <b>44,628</b> | <b>35,708</b> | <b>26,789</b> | <b>53,578</b>  |
| <b>Ventas TC/TD = Ventas x % Vtas. TC/TD</b>     |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| <b>Ventas TC/TD Totales</b>                      | <b>20,978</b> | <b>20,978</b> | <b>31,448</b> | <b>31,448</b> | <b>41,919</b> | <b>52,389</b> | <b>62,896</b>  | <b>52,389</b> | <b>52,389</b> | <b>41,919</b> | <b>31,448</b> | <b>62,896</b>  |
| <b>Costos</b>                                    |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| Costos de legalización = Clientes x Costo Unit.  |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| Año 1  |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| Año 2  |               |               |               |               |               |               |                |               |               |               |               |                |
| Año 3  | 17,849        | 17,849        | 26,759        | 26,759        | 35,668        | 44,577        | 53,517         | 44,577        | 44,577        | 35,668        | 26,759        | 53,517         |

| Año 4   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Año 5   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Costo Legalización</b>                           | 17,849 | 17,849 | 26,759 | 26,759 | 35,668 | 44,577 | 53,517 | 44,577 | 44,577 | 35,668 | 26,759 | 53,517 |
| Comisión de recaudación = Ventas TC/TD x % Comisión |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Costo Comisión Pasarela de Pago</b>              | 545    | 545    | 818    | 818    | 1,090  | 1,362  | 1,635  | 1,362  | 1,362  | 1,090  | 818    | 1,635  |
| <b>Costos Totales</b>                               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Costos Totales</b>                               | 18,395 | 18,395 | 27,576 | 27,576 | 36,758 | 45,939 | 55,152 | 45,939 | 45,939 | 36,758 | 27,576 | 55,152 |
| <b>Margen Bruto</b>                                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Margen Bruto</b>                                 | 20,453 | 20,453 | 30,661 | 30,661 | 40,870 | 51,078 | 61,322 | 51,078 | 51,078 | 40,870 | 30,661 | 61,322 |
| <i>% Margen Operativo</i>                           | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    | 53%    |
| <b>Gastos</b>                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Gastos de Lanzamiento</b>                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Evento  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| SEM   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Redes Sociales                                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Activaciones BTL                                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| PR  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Total</b>  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Gastos de Mantenimiento</b>                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Descuentos año 1 Captación                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Descuentos año 2 Captación                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

|                                    |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Descuentos año 3 Captación         | 4,856        | 4,856        | 7,280        | 7,280         | 9,703        | 12,127       | 14,559       | 12,127       | 12,127        | 9,703         | 7,280        | 14,559       |
| Dsc tos                            | 4,856        | 4,856        | 7,280        | 7,280         | 9,703        | 12,127       | 14,559       | 12,127       | 12,127        | 9,703         | 7,280        | 14,559       |
| Descuentos año 1 Captación         |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Descuentos año 2 Captación         | 0            | 0            | 0            | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             | 0             | 0            | 0            |
| Descuentos año 3 Captación         | 1,942        | 1,942        | 2,912        | 2,912         | 3,881        | 4,851        | 5,824        | 4,851        | 4,851         | 3,881         | 2,912        | 5,824        |
| Dsc tos Reales                     | 1,942        | 1,942        | 2,912        | 2,912         | 3,881        | 4,851        | 5,824        | 4,851        | 4,851         | 3,881         | 2,912        | 5,824        |
| SEM                                | 4,273        | 4,273        | 0            | 6,407         | 8,539        | 0            | 0            | 8,301        | 8,301         | 6,642         | 4,983        | 0            |
| Redes Sociales                     | 1,551        | 0            | 2,325        | 2,325         | 0            | 3,874        | 3,617        | 0            | 3,013         | 2,411         | 0            | 3,617        |
| Display                            | 1,750        | 0            | 0            | 1,750         | 0            | 0            | 1,750        | 0            | 0             | 1,750         | 0            | 0            |
| WhatsApp                           | 0            | 0            | 0            | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             | 0             | 0            | 0            |
| Email                              | 0            | 2,000        | 0            | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             | 0             | 0            | 0            |
| Activaciones BTL                   | 0            | 0            | 1,250        | 0             | 0            | 1,250        | 0            | 0            | 1,250         | 0             | 0            | 1,250        |
| <b>Total</b>                       | <b>7,574</b> | <b>6,273</b> | <b>3,575</b> | <b>10,482</b> | <b>8,539</b> | <b>5,124</b> | <b>5,367</b> | <b>8,301</b> | <b>12,564</b> | <b>10,802</b> | <b>4,983</b> | <b>4,867</b> |
| Cliente Optimus Año1               |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Cliente Optimus Año2               |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Cliente Optimus Año3               | 1,367        | 1,382        | 2,079        | 2,072         | 2,769        | 3,461        | 4,154        | 3,447        | 3,454         | 2,757         | 2,067        | 4,166        |
| Cliente Optimus Año4               |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Cliente Optimus Año5               |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Cliente Optimus                    | <b>1,367</b> | <b>1,382</b> | <b>2,079</b> | <b>2,072</b>  | <b>2,769</b> | <b>3,461</b> | <b>4,154</b> | <b>3,447</b> | <b>3,454</b>  | <b>2,757</b>  | <b>2,067</b> | <b>4,166</b> |
| Referidos Año1                     |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Referidos Año2                     |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Referidos Año3                     | 84           | 42           | 42           | 63            | 63           | 77           | 98           | 119          | 98            | 98            | 77           | 63           |
| Referidos Año4                     |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Referidos Año5                     |              |              |              |               |              |              |              |              |               |               |              |              |
| Programa de referidos Fidelización | 84           | 42           | 42           | 63            | 63           | 77           | 98           | 119          | 98            | 98            | 77           | 63           |

|                                    |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total Fidelización</b>          | <b>1,451</b>  | <b>1,424</b>  | <b>2,121</b>  | <b>2,135</b>  | <b>2,832</b>  | <b>3,538</b>  | <b>4,252</b>  | <b>3,566</b>  | <b>3,552</b>  | <b>2,855</b>  | <b>2,144</b>  | <b>4,229</b>  |
| <b>Gastos de Marketing</b>         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Evento de lanzamiento              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Pauta digital                      | 7,574         | 4,273         | 2,325         | 10,482        | 8,539         | 3,874         | 5,367         | 8,301         | 11,314        | 10,802        | 4,983         | 3,617         |
| Relaciones públicas                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| WhatsApp                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Email marketing                    | 0             | 2,000         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Acciones de BTL                    | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         | 0             | 0             | 1,250         |
| Fidelización                       | 1,451         | 1,424         | 2,121         | 2,135         | 2,832         | 3,538         | 4,252         | 3,566         | 3,552         | 2,855         | 2,144         | 4,229         |
| Agencia content, pauta y SEM       | 2,400         | 12,600        | 2,400         | 2,400         | 2,000         | 13,000        | 2,400         | 2,000         | 2,400         | 13,000        | 12,600        | 13,000        |
| Descuentos                         | 1,942         | 1,942         | 2,912         | 2,912         | 3,881         | 4,851         | 5,824         | 4,851         | 4,851         | 3,881         | 2,912         | 5,824         |
| <b>Total</b>                       | <b>13,368</b> | <b>22,240</b> | <b>11,009</b> | <b>17,929</b> | <b>17,252</b> | <b>26,513</b> | <b>17,843</b> | <b>18,718</b> | <b>23,367</b> | <b>30,538</b> | <b>22,639</b> | <b>27,920</b> |
| <b>Gastos de RRHH</b>              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <i>Personal en planilla</i>        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Administrador                      | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         |
| <b>Total</b>                       | <b>2,500</b>  |
| <i>Trabajadores independientes</i> |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Asistente                          | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           |
| Tramitador                         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         |
| Especialista Digital               | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           |
| Contador                           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           |
| Asesor legal                       | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           |
| Vendedor                           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           |
| <b>Total</b>                       | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  |
| <b>Total RRHH</b>                  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  |

|                                    |                 |                  |                 |                |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Gastos de Operativos</b>        |                 |                  |                 |                |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |
| Servicios & Alquileres             | 881             | 881              | 881             | 881            | 881             | 881             | 881             | 881             | 881              | 881              | 881              | 881              |
| Otros gastos operativos            | 583             | 583              | 583             | 583            | 583             | 583             | 583             | 583             | 583              | 583              | 583              | 583              |
| Mantenimiento                      | 270             | 270              | 270             | 270            | 270             | 270             | 270             | 270             | 270              | 270              | 270              | 270              |
| Depreciación & Amortización        | 351             | 351              | 351             | 351            | 351             | 351             | 351             | 351             | 351              | 351              | 351              | 351              |
| Soporte TI                         | 237             | 237              | 237             | 237            | 237             | 237             | 237             | 237             | 237              | 237              | 237              | 237              |
| <b>Total</b>                       | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>   | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>    | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>     | <b>2,323</b>     |
| <b>Gastos</b>                      |                 |                  |                 |                |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total Gastos</b>                | <b>21,481</b>   | <b>30,352</b>    | <b>19,546</b>   | <b>26,042</b>  | <b>25,365</b>   | <b>35,051</b>   | <b>25,955</b>   | <b>26,830</b>   | <b>31,904</b>    | <b>38,651</b>    | <b>30,752</b>    | <b>36,457</b>    |
| <b>Margen Bruto</b>                |                 |                  |                 |                |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total Margen Operativo</b>      | <b>-1,028</b>   | <b>-9,900</b>    | <b>11,115</b>   | <b>4,619</b>   | <b>15,505</b>   | <b>16,027</b>   | <b>35,367</b>   | <b>24,248</b>   | <b>19,174</b>    | <b>2,218</b>     | <b>-90</b>       | <b>24,865</b>    |
| <i>% Margen Operativo</i>          | <i>-3%</i>      | <i>-25%</i>      | <i>19%</i>      | <i>8%</i>      | <i>20%</i>      | <i>17%</i>      | <i>30%</i>      | <i>25%</i>      | <i>20%</i>       | <i>3%</i>        | <i>0%</i>        | <i>21%</i>       |
| <b>Gastos Financieros</b>          |                 |                  |                 |                |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |
| Intereses                          | S/605           | S/591            | S/576           | S/562          | S/547           | S/532           | S/517           | S/501           | S/486            | S/471            | S/455            | S/439            |
| Seguro Desgravamen                 | S/25            | S/25             | S/24            | S/24           | S/23            | S/22            | S/22            | S/21            | S/20             | S/20             | S/19             | S/18             |
| <b>Total</b>                       | <b>S/631</b>    | <b>S/616</b>     | <b>S/600</b>    | <b>S/585</b>   | <b>S/570</b>    | <b>S/554</b>    | <b>S/538</b>    | <b>S/522</b>    | <b>S/506</b>     | <b>S/490</b>     | <b>S/474</b>     | <b>S/458</b>     |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b> | <b>-S/1,659</b> | <b>-S/10,515</b> | <b>S/10,515</b> | <b>S/4,034</b> | <b>S/14,935</b> | <b>S/15,473</b> | <b>S/34,829</b> | <b>S/23,725</b> | <b>S/18,667</b>  | <b>S/1,728</b>   | <b>-S/564</b>    | <b>S/24,407</b>  |
| <i>% Margen Operativo</i>          | <i>-4%</i>      | <i>-27%</i>      | <i>18%</i>      | <i>7%</i>      | <i>19%</i>      | <i>16%</i>      | <i>30%</i>      | <i>24%</i>      | <i>19%</i>       | <i>2%</i>        | <i>-1%</i>       | <i>21%</i>       |
| Renta Tope                         | S/64,500        | S/64,500         | S/64,500        | S/64,500       | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500         | S/64,500         | S/64,500         | S/64,500         |
| Renta Acum.                        | <b>-S/1,659</b> | <b>-S/12,174</b> | <b>-S/1,659</b> | <b>S/2,375</b> | <b>S/17,311</b> | <b>S/32,784</b> | <b>S/67,613</b> | <b>S/91,338</b> | <b>S/110,005</b> | <b>S/111,734</b> | <b>S/111,169</b> | <b>S/135,576</b> |

|                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Flag Excede Tope         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Flag Momento Excede Tope | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flag tipo de renta       | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

|  |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Renta Momento Excede Tope                  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 67613 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Renta menor al tope (momento excede tope)  | 62841  | 53985  | 75015  | 68534  | 79435  | 79973  | 31716 | 88225  | 83167  | 66228  | 63936  | 88907  |
| Renta excede el tope (momento excede tope) | -64500 | -64500 | -64500 | -64500 | -64500 | -64500 | 3113  | -64500 | -64500 | -64500 | -64500 | -64500 |

|                      |       |        |       |      |       |       |       |       |       |      |      |       |
|----------------------|-------|--------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| Renta menor al tope  | -1659 | -10515 | 10515 | 4034 | 14935 | 15473 | 31716 | 0     | 0     | 0    | 0    | 0     |
| Renta excede el tope | 0     | 0      | 0     | 0    | 0     | 0     | 3113  | 23725 | 18667 | 1728 | -564 | 24407 |

|                             |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| % Impuesto a la renta       |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |
| % Imp. Renta menor al tope  | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    |
| % Imp. Renta excede el tope | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%     | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    |
| Imp. Renta menor al tope    | -S/166    | -S/1,052  | S/1,051   | S/403     | S/1,494   | S/1,547   | S/3,172   | S/0       | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      |
| Imp. Renta excede el tope   | S/0       | S/0       | S/0       | S/0       | S/0       | S/0       | S/311     | S/2,373   | S/1,867  | S/173    | -S/56    | S/2,441  |
| Impuesto Teorico            | -S/166    | -S/1,052  | S/1,051   | S/403     | S/1,494   | S/1,547   | S/3,483   | S/2,373   | S/1,867  | S/173    | -S/56    | S/2,441  |
| Impuesto Acumulado          | -S/19,981 | -S/21,033 | -S/19,981 | -S/19,578 | -S/18,084 | -S/16,537 | -S/13,054 | -S/10,682 | -S/8,815 | -S/8,642 | -S/8,698 | -S/6,258 |
| Impuestos                   | S/0       | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      |

|                               |          |           |          |         |          |          |          |          |          |         |        |          |
|-------------------------------|----------|-----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|--------|----------|
| Utilidad Despues de Impuestos | -S/1,659 | -S/10,515 | S/10,515 | S/4,034 | S/14,935 | S/15,473 | S/34,829 | S/23,725 | S/18,667 | S/1,728 | -S/564 | S/24,407 |
| % Utilidad Neta               | -4%      | -27%      | 18%      | 7%      | 19%      | 16%      | 30%      | 24%      | 19%      | 2%      | -1%    | 21%      |

|                     | Año 4   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                     | ene     | feb     | mar     | abr     | may     | jun     | jul     | ago     | set     | oct     | nov     | dic     |
| Tamaño del segmento | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 | 501,505 |
| Cientes Potenciales | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 | 215,647 |
| % MS                | 0.13%   | 0.13%   | 0.19%   | 0.19%   | 0.25%   | 0.32%   | 0.38%   | 0.32%   | 0.32%   | 0.25%   | 0.19%   | 0.38%   |

|                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Clientes        | 635   | 635   | 953   | 953   | 1270  | 1588  | 1906  | 1588  | 1588  | 1270  | 953   | 1906  |
|                 | 618   | 629   | 947   | 943   | 1260  | 1575  | 1890  | 1569  | 1572  | 1254  | 940   | 1896  |
| Referidos       | 17    | 6     | 6     | 10    | 10    | 13    | 16    | 19    | 16    | 16    | 13    | 10    |
| Precio (s/ IGV) | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 |

**Ventas = Clientes x Precio (S/IGV)**

|                       |               |               |               |               |               |                |                |                |                |               |               |                |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ventas Totales</b> | <b>43,051</b> | <b>43,051</b> | <b>64,610</b> | <b>64,610</b> | <b>86,102</b> | <b>107,661</b> | <b>129,220</b> | <b>107,661</b> | <b>107,661</b> | <b>86,102</b> | <b>64,610</b> | <b>129,220</b> |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|

**Ventas Contado = Ventas x % Vtas. Contado**

% Ventas Contado

|                                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas Contados Totales</b> | <b>19,803</b> | <b>19,803</b> | <b>29,721</b> | <b>29,721</b> | <b>39,607</b> | <b>49,524</b> | <b>59,441</b> | <b>49,524</b> | <b>49,524</b> | <b>39,607</b> | <b>29,721</b> | <b>59,441</b> |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Ventas TC/TD = Ventas x % Vtas. TC/TD**

|                             |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas TC/TD Totales</b> | <b>23,247</b> | <b>23,247</b> | <b>34,889</b> | <b>34,889</b> | <b>46,495</b> | <b>58,137</b> | <b>69,779</b> | <b>58,137</b> | <b>58,137</b> | <b>46,495</b> | <b>34,889</b> | <b>69,779</b> |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Costos**

Costos de legalización = Clientes x Costo Unit.

|                           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Año 1                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 2                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 3                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 4                     | 17,469        | 17,469        | 26,217        | 26,217        | 34,938        | 43,686        | 52,435        | 43,686        | 43,686        | 34,938        | 26,217        | 52,435        |
| Año 5                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Costo Legalización</b> | <b>17,469</b> | <b>17,469</b> | <b>26,217</b> | <b>26,217</b> | <b>34,938</b> | <b>43,686</b> | <b>52,435</b> | <b>43,686</b> | <b>43,686</b> | <b>34,938</b> | <b>26,217</b> | <b>52,435</b> |

Comisión de recaudación = Ventas TC/TD x % Comisión

|  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Costo Comisión Pasarela de Pago</b> | 604    | 604    | 907    | 907    | 1,209  | 1,512  | 1,814  | 1,512  | 1,512  | 1,209  | 907    | 1,814  |
| <b>Costos Totales</b>                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Costos Totales</b>                  | 18,073 | 18,073 | 27,124 | 27,124 | 36,147 | 45,198 | 54,249 | 45,198 | 45,198 | 36,147 | 27,124 | 54,249 |
| <b>Margen Bruto</b>                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Margen Bruto</b>                    | 24,977 | 24,977 | 37,486 | 37,486 | 49,955 | 62,463 | 74,971 | 62,463 | 62,463 | 49,955 | 37,486 | 74,971 |
| <i>% Margen Operativo</i>              | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    | 58%    |
| <b>Gastos</b>                          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Gastos de Lanzamiento</b>           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Evento                                 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| SEM                                    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Redes Sociales                         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Activaciones BTL                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| PR                                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Total</b>                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>Gastos de Mantenimiento</b>         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Descuentos año 1 Captación             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Descuentos año 2 Captación             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Descuentos año 3 Captación             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Dcstos                                 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Descuentos año 1 Captación             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

|                                    |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Descuentos año 2 Captación         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Descuentos año 3 Captación         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Dcstos Reales                      | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| SEM                                | 0            | 3,784        | 0            | 4,868        | 6,488        | 0            | 0            | 8,112        | 8,112        | 5,407        | 4,057        | 0            |
| Redes Sociales                     | 993          | 0            | 1,491        | 0            | 0            | 2,129        | 2,556        | 0            | 0            | 1,419        | 0            | 2,130        |
| Display                            | 1,663        | 0            | 0            | 1,663        | 0            | 0            | 1,663        | 0            | 0            | 1,663        | 0            | 0            |
| WhatsApp                           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Email                              | 0            | 1,900        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Activaciones BTL                   | 0            | 0            | 1,188        | 0            | 0            | 1,188        | 0            | 0            | 1,188        | 0            | 0            | 1,188        |
| <b>Total</b>                       | <b>2,656</b> | <b>5,684</b> | <b>2,678</b> | <b>6,531</b> | <b>6,488</b> | <b>3,317</b> | <b>4,218</b> | <b>8,112</b> | <b>9,300</b> | <b>8,489</b> | <b>4,057</b> | <b>3,317</b> |
| Cliente Optimus Año1               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año2               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año3               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año4               | 1,506        | 1,533        | 2,308        | 2,299        | 3,071        | 3,839        | 4,607        | 3,824        | 3,832        | 3,057        | 2,291        | 4,622        |
| Cliente Optimus Año5               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus                    | <b>1,506</b> | <b>1,533</b> | <b>2,308</b> | <b>2,299</b> | <b>3,071</b> | <b>3,839</b> | <b>4,607</b> | <b>3,824</b> | <b>3,832</b> | <b>3,057</b> | <b>2,291</b> | <b>4,622</b> |
| Referidos Año1                     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año2                     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año3                     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año4                     | 136          | 48           | 48           | 80           | 80           | 104          | 128          | 152          | 128          | 128          | 104          | 80           |
| Referidos Año5                     |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Programa de referidos Fidelización | 136          | 48           | 48           | 80           | 80           | 104          | 128          | 152          | 128          | 128          | 104          | 80           |
| <b>Total Fidelización</b>          | <b>1,642</b> | <b>1,581</b> | <b>2,356</b> | <b>2,379</b> | <b>3,151</b> | <b>3,943</b> | <b>4,735</b> | <b>3,976</b> | <b>3,960</b> | <b>3,185</b> | <b>2,395</b> | <b>4,702</b> |
| <b>Gastos de Marketing</b>         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |

|                                    |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Evento de lanzamiento              | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Pauta digital                      | 2,656        | 3,784         | 1,491         | 6,531         | 6,488         | 2,129         | 4,218         | 8,112         | 8,112         | 8,489         | 4,057         | 2,130         |
| Relaciones públicas                | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| WhatsApp                           | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Email marketing                    | 0            | 1,900         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Acciones de BTL                    | 0            | 0             | 1,188         | 0             | 0             | 1,188         | 0             | 0             | 1,188         | 0             | 0             | 1,188         |
| Fidelización                       | 1,642        | 1,581         | 2,356         | 2,379         | 3,151         | 3,943         | 4,735         | 3,976         | 3,960         | 3,185         | 2,395         | 4,702         |
| Agencia content, pauta y SEM       | 2,400        | 12,600        | 13,000        | 12,600        | 12,600        | 13,000        | 13,000        | 2,000         | 12,600        | 13,000        | 12,600        | 13,000        |
| Descuentos                         | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total</b>                       | <b>6,698</b> | <b>19,865</b> | <b>18,035</b> | <b>21,509</b> | <b>22,239</b> | <b>20,260</b> | <b>21,953</b> | <b>14,089</b> | <b>25,859</b> | <b>24,673</b> | <b>19,053</b> | <b>21,019</b> |
| <b>Gastos de RRHH</b>              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <i>Personal en planilla</i>        |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Administrador                      | 2,500        | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         |
| <b>Total</b>                       | <b>2,500</b> | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  |
| <i>Trabajadores independientes</i> |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Asistente                          | 500          | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           |
| Tramitador                         | 1,000        | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         |
| Especialista Digital               | 150          | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           |
| Contador                           | 400          | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           |
| Asesor legal                       | 640          | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           |
| Vendedor                           | 600          | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           |
| <b>Total</b>                       | <b>3,290</b> | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  |
| <b>Total RRHH</b>                  | <b>5,790</b> | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  |
| <b>Gastos de Operativos</b>        |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Servicios & Alquileres             | 881          | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           |

|                                    |                 |                 |                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Otros gastos operativos            | 583             | 583             | 583             | 583            | 583             | 583             | 583             | 583             | 583             | 583             | 583             | 583             |
| Mantenimiento                      | 270             | 270             | 270             | 270            | 270             | 270             | 270             | 270             | 270             | 270             | 270             | 270             |
| Depreciación & Amortización        | 0               | 0               | 0               | 0              | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Soporte TI                         | 237             | 237             | 237             | 237            | 237             | 237             | 237             | 237             | 237             | 237             | 237             | 237             |
| <b>Total</b>                       | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>   | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    | <b>1,971</b>    |
| <b>Gastos</b>                      |                 |                 |                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total Gastos</b>                | <b>14,459</b>   | <b>27,627</b>   | <b>26,221</b>   | <b>29,271</b>  | <b>30,000</b>   | <b>28,446</b>   | <b>29,714</b>   | <b>21,850</b>   | <b>34,046</b>   | <b>32,435</b>   | <b>26,814</b>   | <b>29,205</b>   |
| <b>Margen Bruto</b>                |                 |                 |                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total Margen Operativo</b>      | <b>10,518</b>   | <b>-2,649</b>   | <b>11,265</b>   | <b>8,215</b>   | <b>19,954</b>   | <b>34,017</b>   | <b>45,257</b>   | <b>40,613</b>   | <b>28,417</b>   | <b>17,520</b>   | <b>10,672</b>   | <b>45,766</b>   |
| <i>% Margen Operativo</i>          | 24%             | -6%             | 17%             | 13%            | 23%             | 32%             | 35%             | 38%             | 26%             | 20%             | 17%             | 35%             |
| <b>Gastos Financieros</b>          |                 |                 |                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Intereses                          | S/423           | S/407           | S/391           | S/375          | S/359           | S/342           | S/325           | S/308           | S/291           | S/274           | S/257           | S/240           |
| Seguro Desgravamen                 | S/18            | S/17            | S/16            | S/16           | S/15            | S/14            | S/14            | S/13            | S/12            | S/11            | S/11            | S/10            |
| <b>Total</b>                       | <b>S/441</b>    | <b>S/424</b>    | <b>S/408</b>    | <b>S/391</b>   | <b>S/374</b>    | <b>S/356</b>    | <b>S/339</b>    | <b>S/321</b>    | <b>S/304</b>    | <b>S/286</b>    | <b>S/268</b>    | <b>S/250</b>    |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b> | <b>S/10,077</b> | <b>-S/3,074</b> | <b>S/10,857</b> | <b>S/7,825</b> | <b>S/19,581</b> | <b>S/33,661</b> | <b>S/44,918</b> | <b>S/40,292</b> | <b>S/28,114</b> | <b>S/17,234</b> | <b>S/10,404</b> | <b>S/45,516</b> |
| <i>% Margen Operativo</i>          | 23%             | -7%             | 17%             | 12%            | 23%             | 31%             | 35%             | 37%             | 26%             | 20%             | 16%             | 35%             |
| Renta Tope                         | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500       | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        | S/64,500        |
| Renta Acum.                        | S/10,077        | S/7,003         | S/17,861        | S/25,685       | S/45,266        | S/78,927        | S/123,845       | S/164,137       | S/192,250       | S/209,485       | S/219,889       | S/265,405       |
| Flag Excede Tope                   | 0               | 0               | 0               | 0              | 0               | 1               | 1               | 1               | 1               | 1               | 1               | 1               |
| Flag Momento Excede Tope           | 0               | 0               | 0               | 0              | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Flag tipo de renta                 | 0               | 0               | 0               | 0              | 0               | 2               | 1               | 1               | 1               | 1               | 1               | 1               |

|  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|
| Renta Momento Excede Tope                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 78927    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0       | 0        |
| Renta menor al tope (momento excede tope)  | 74577    | 61426    | 75357    | 72325    | 84081    | 19234    | 109418   | 104792   | 92614    | 81734    | 74904   | 110016   |
| Renta excede el tope (momento excede tope) | -64500   | -64500   | -64500   | -64500   | -64500   | 14427    | -64500   | -64500   | -64500   | -64500   | -64500  | -64500   |
| Renta menor al tope                        | 10077    | -3074    | 10857    | 7825     | 19581    | 19234    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0       | 0        |
| Renta excede el tope                       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 14427    | 44918    | 40292    | 28114    | 17234    | 10404   | 45516    |
| % Impuesto a la renta                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |
| % Imp. Renta menor al tope                 | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%   | 10.0%    |
| % Imp. Renta excede el tope                | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%   | 10.0%    |
| Imp. Renta menor al tope                   | S/1,008  | -S/307   | S/1,086  | S/782    | S/1,958  | S/1,923  | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/0     | S/0      |
| Imp. Renta excede el tope                  | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/1,443  | S/4,492  | S/4,029  | S/2,811  | S/1,723  | S/1,040 | S/4,552  |
| Impuesto Teorico                           | S/1,008  | -S/307   | S/1,086  | S/782    | S/1,958  | S/3,366  | S/4,492  | S/4,029  | S/2,811  | S/1,723  | S/1,040 | S/4,552  |
| Impuesto Acumulado                         | -S/5,250 | -S/5,557 | -S/4,472 | -S/3,689 | -S/1,731 | S/1,635  | S/4,492  | S/4,029  | S/2,811  | S/1,723  | S/1,040 | S/4,552  |
| Impuestos                                  | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/1,635  | S/4,492  | S/4,029  | S/2,811  | S/1,723  | S/1,040 | S/4,552  |
| Utilidad Despues de Impuestos              | S/10,077 | -S/3,074 | S/10,857 | S/7,825  | S/19,581 | S/32,026 | S/40,426 | S/36,263 | S/25,302 | S/15,511 | S/9,364 | S/40,965 |
| % Utilidad Neta                            | 23%      | -7%      | 17%      | 12%      | 23%      | 30%      | 31%      | 34%      | 24%      | 18%      | 14%     | 32%      |
| Año 5                                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |          |
|  | ene      | feb      | mar      | abr      | may      | jun      | jul      | ago      | set      | oct      | nov     | dic      |
| Tamaño del segmento                        | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505  | 501,505 | 501,505  |
| Cientes Potenciales                        | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647  | 215,647 | 215,647  |
| % MS                                       | 0.13%    | 0.13%    | 0.20%    | 0.20%    | 0.26%    | 0.33%    | 0.39%    | 0.33%    | 0.33%    | 0.26%    | 0.20%   | 0.39%    |
| Cientes                                    | 656      | 656      | 984      | 984      | 1312     | 1640     | 1968     | 1640     | 1640     | 1312     | 984     | 1968     |
|  | 637      | 649      | 977      | 974      | 1302     | 1627     | 1952     | 1620     | 1624     | 1296     | 971     | 1958     |
| Referidos                                  | 19       | 7        | 7        | 10       | 10       | 13       | 16       | 20       | 16       | 16       | 13      | 10       |

|                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Precio (s/ IGV) | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 | 67.80 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

**Ventas = Clientes x Precio (S/IGV)**

|                       |               |               |               |               |               |                |                |                |                |               |               |                |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ventas Totales</b> | <b>44,475</b> | <b>44,475</b> | <b>66,712</b> | <b>66,712</b> | <b>88,949</b> | <b>111,186</b> | <b>133,424</b> | <b>111,186</b> | <b>111,186</b> | <b>88,949</b> | <b>66,712</b> | <b>133,424</b> |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|

**Ventas Contado = Ventas x % Vtas. Contado**

% Ventas Contado

|                                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas Contados Totales</b> | <b>20,458</b> | <b>20,458</b> | <b>30,687</b> | <b>30,687</b> | <b>40,917</b> | <b>51,146</b> | <b>61,375</b> | <b>51,146</b> | <b>51,146</b> | <b>40,917</b> | <b>30,687</b> | <b>61,375</b> |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Ventas TC/TD = Ventas x % Vtas. TC/TD**

|                             |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas TC/TD Totales</b> | <b>24,016</b> | <b>24,016</b> | <b>36,024</b> | <b>36,024</b> | <b>48,033</b> | <b>60,041</b> | <b>72,049</b> | <b>60,041</b> | <b>60,041</b> | <b>48,033</b> | <b>36,024</b> | <b>72,049</b> |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Costos**

Costos de legalización = Clientes x Costo Unit.

|                           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Año 1                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 2                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 3                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 4                     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Año 5                     | 17,329        | 17,329        | 25,993        | 25,993        | 34,657        | 43,322        | 51,986        | 43,322        | 43,322        | 34,657        | 25,993        | 51,986        |
| <b>Costo Legalización</b> | <b>17,329</b> | <b>17,329</b> | <b>25,993</b> | <b>25,993</b> | <b>34,657</b> | <b>43,322</b> | <b>51,986</b> | <b>43,322</b> | <b>43,322</b> | <b>34,657</b> | <b>25,993</b> | <b>51,986</b> |

Comisión de recaudación = Ventas TC/TD x % Comisión

|  |            |            |            |            |              |              |              |              |              |              |            |              |
|--|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| <b>Costo Comisión Pasarela de Pago</b> | <b>624</b> | <b>624</b> | <b>937</b> | <b>937</b> | <b>1,249</b> | <b>1,561</b> | <b>1,873</b> | <b>1,561</b> | <b>1,561</b> | <b>1,249</b> | <b>937</b> | <b>1,873</b> |
|--|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|

**Costos Totales**

|                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Costos Totales</b> | 17,953 | 17,953 | 26,930 | 26,930 | 35,906 | 44,883 | 53,859 | 44,883 | 44,883 | 35,906 | 26,930 | 53,859 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

**Margen Bruto**

|                           |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Margen Bruto</b>       | 26,521 | 26,521 | 39,782 | 39,782 | 53,043 | 66,304 | 79,564 | 66,304 | 66,304 | 53,043 | 39,782 | 79,564 |
| <i>% Margen Operativo</i> | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    | 60%    |

**Gastos**

**Gastos de Lanzamiento**

- Evento
- SEM
- Redes Sociales
- Activaciones BTL
- PR

|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Total</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Gastos de Mantenimiento**

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Descuentos año 1 Captación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Descuentos año 2 Captación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Descuentos año 3 Captación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Dctos                      | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Descuentos año 1 Captación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Descuentos año 2 Captación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Descuentos año 3 Captación |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Dctos Reales               | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

|   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SEM                                       | 0            | 2,619        | 0            | 3,142        | 4,189        | 0            | 0            | 5,236        | 5,236        | 3,142        | 2,356        | 0            |
| Redes Sociales                            | 687          | 0            | 1,031        | 0            | 0            | 1,374        | 1,649        | 0            | 0            | 825          | 0            | 1,237        |
| Display                                   | 1,579        | 0            | 0            | 1,579        | 0            | 0            | 1,579        | 0            | 0            | 1,579        | 0            | 0            |
| WhatsApp                                  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Email                                     | 0            | 1,805        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Activaciones BTL                          | 0            | 0            | 1,128        | 0            | 0            | 1,128        | 0            | 0            | 1,128        | 0            | 0            | 1,128        |
| <b>Total</b>                              | <b>2,267</b> | <b>4,424</b> | <b>2,159</b> | <b>4,721</b> | <b>4,189</b> | <b>2,503</b> | <b>3,229</b> | <b>5,236</b> | <b>6,364</b> | <b>5,546</b> | <b>2,356</b> | <b>2,365</b> |
| Cliente Optimus Año1                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año2                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año3                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año4                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Cliente Optimus Año5                      | 1,553        | 1,582        | 2,381        | 2,374        | 3,174        | 3,966        | 4,758        | 3,949        | 3,959        | 3,159        | 2,367        | 4,773        |
| <b>Cliente Optimitus</b>                  | <b>1,553</b> | <b>1,582</b> | <b>2,381</b> | <b>2,374</b> | <b>3,174</b> | <b>3,966</b> | <b>4,758</b> | <b>3,949</b> | <b>3,959</b> | <b>3,159</b> | <b>2,367</b> | <b>4,773</b> |
| Referidos Año1                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año2                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año3                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año4                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Referidos Año5                            | 152          | 56           | 56           | 80           | 80           | 104          | 128          | 160          | 128          | 128          | 104          | 80           |
| <b>Programa de referidos Fidelización</b> | <b>152</b>   | <b>56</b>    | <b>56</b>    | <b>80</b>    | <b>80</b>    | <b>104</b>   | <b>128</b>   | <b>160</b>   | <b>128</b>   | <b>128</b>   | <b>104</b>   | <b>80</b>    |
| <b>Total Fidelización</b>                 | <b>1,705</b> | <b>1,638</b> | <b>2,437</b> | <b>2,454</b> | <b>3,254</b> | <b>4,070</b> | <b>4,886</b> | <b>4,109</b> | <b>4,087</b> | <b>3,287</b> | <b>2,471</b> | <b>4,853</b> |
| <b>Gastos de Marketing</b>                |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Evento de lanzamiento                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Pauta digital                             | 2,267        | 2,619        | 1,031        | 4,721        | 4,189        | 1,374        | 3,229        | 5,236        | 5,236        | 5,546        | 2,356        | 1,237        |
| Relaciones públicas                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| WhatsApp                                  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |

|                                    |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |              |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Email marketing                    | 0            | 1,805         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            |
| Acciones de BTL                    | 0            | 0             | 1,128         | 0             | 0             | 1,128         | 0             | 0             | 1,128         | 0             | 0             | 1,128        |
| Fidelización                       | 1,705        | 1,638         | 2,437         | 2,454         | 3,254         | 4,070         | 4,886         | 4,109         | 4,087         | 3,287         | 2,471         | 4,853        |
| Agencia content, pauta y SEM       | 2,400        | 12,600        | 13,000        | 12,600        | 12,600        | 13,000        | 13,000        | 2,000         | 12,600        | 13,000        | 12,600        | 2,400        |
| Descuentos                         | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            |
| <b>Total</b>                       | <b>6,371</b> | <b>18,661</b> | <b>17,596</b> | <b>19,775</b> | <b>20,043</b> | <b>19,572</b> | <b>21,115</b> | <b>11,345</b> | <b>23,051</b> | <b>21,833</b> | <b>17,427</b> | <b>9,618</b> |
| <b>Gastos de RRHH</b>              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |              |
| <i>Personal en planilla</i>        |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |              |
| Administrador                      | 2,500        | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500        |
| <b>Total</b>                       | <b>2,500</b> | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b>  | <b>2,500</b> |
| <i>Trabajadores independientes</i> |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |              |
| Asistente                          | 500          | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500          |
| Tramitador                         | 1,000        | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000        |
| Especialista Digital               | 150          | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575           | 150           | 150           | 575          |
| Contador                           | 400          | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400           | 400          |
| Asesor legal                       | 640          | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640           | 640          |
| Vendedor                           | 600          | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600           | 600          |
| <b>Total</b>                       | <b>3,290</b> | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,290</b>  | <b>3,715</b> |
| <b>Total RRHH</b>                  | <b>5,790</b> | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b>  | <b>5,790</b>  | <b>5,790</b>  | <b>6,215</b> |
| <b>Gastos de Operativos</b>        |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |              |
| Servicios & Alquileres             | 881          | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881           | 881          |
| Otros gastos operativos            | 583          | 583           | 583           | 583           | 583           | 583           | 583           | 583           | 583           | 583           | 583           | 583          |
| Mantenimiento                      | 270          | 270           | 270           | 270           | 270           | 270           | 270           | 270           | 270           | 270           | 270           | 270          |
| Depreciación & Amortización        | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            |
| Soporte TI                         | 237          | 237           | 237           | 237           | 237           | 237           | 237           | 237           | 237           | 237           | 237           | 237          |

|  |              |              |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Total</b>                               | 1,971        | 1,971        | 1,971        | 1,971        | 1,971        | 1,971        | 1,971        | 1,971       | 1,971       | 1,971       | 1,971       | 1,971       |
| <b>Gastos</b>                              |              |              |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |
| <b>Total Gastos</b>                        | 14,132       | 26,423       | 25,783       | 27,536       | 27,804       | 27,759       | 28,876       | 19,106      | 31,237      | 29,594      | 25,188      | 17,804      |
| <b>Margen Bruto</b>                        |              |              |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |
| <b>Total Margen Operativo</b>              | 12,389       | 99           | 14,000       | 12,246       | 25,239       | 38,545       | 50,689       | 47,197      | 35,067      | 23,449      | 14,594      | 61,760      |
| <i>% Margen Operativo</i>                  | 28%          | 0%           | 21%          | 18%          | 28%          | 35%          | 38%          | 42%         | 32%         | 26%         | 22%         | 46%         |
| <b>Gastos Financieros</b>                  |              |              |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |
| Intereses                                  | S/222        | S/205        | S/187        | S/169        | S/151        | S/132        | S/114        | S/95        | S/77        | S/58        | S/39        | S/19        |
| Seguro Desgravamen                         | S/9          | S/9          | S/8          | S/7          | S/6          | S/6          | S/5          | S/4         | S/3         | S/2         | S/2         | S/1         |
| <b>Total</b>                               | <b>S/232</b> | <b>S/213</b> | <b>S/195</b> | <b>S/176</b> | <b>S/157</b> | <b>S/138</b> | <b>S/119</b> | <b>S/99</b> | <b>S/80</b> | <b>S/60</b> | <b>S/40</b> | <b>S/20</b> |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>         | S/12,157     | -S/114       | S/13,805     | S/12,070     | S/25,082     | S/38,407     | S/50,570     | S/47,098    | S/34,987    | S/23,389    | S/14,554    | S/61,740    |
| <i>% Margen Operativo</i>                  | 27%          | 0%           | 21%          | 18%          | 28%          | 35%          | 38%          | 42%         | 31%         | 26%         | 22%         | 46%         |
| Renta Tope                                 | S/64,500     | S/64,500    | S/64,500    | S/64,500    | S/64,500    | S/64,500    |
| Renta Acum.                                | S/12,157     | S/12,043     | S/25,848     | S/37,918     | S/63,000     | S/101,407    | S/151,977    | S/199,075   | S/234,062   | S/257,451   | S/272,005   | S/333,745   |
| Flag Excede Tope                           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 1            | 1            | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Flag Momento Excede Tope                   | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 1            | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Flag tipo de renta                         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 2            | 1            | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Renta Momento Excede Tope                  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 101407       | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Renta menor al tope (momento excede tope)  | 76657        | 64386        | 78305        | 76570        | 89582        | 1500         | 115070       | 111598      | 99487       | 87889       | 79054       | 126240      |
| Renta excede el tope (momento excede tope) | -64500       | -64500       | -64500       | -64500       | -64500       | 36907        | -64500       | -64500      | -64500      | -64500      | -64500      | -64500      |

|                               |          |        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|-------------------------------|----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Renta menor al tope           | 12157    | -114   | 13805    | 12070    | 25082    | 1500     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Renta excede el tope          | 0        | 0      | 0        | 0        | 0        | 36907    | 50570    | 47098    | 34987    | 23389    | 14554    | 61740    |
| % Impuesto a la renta         |          |        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| % Imp. Renta menor al tope    | 10.0%    | 10.0%  | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    |
| % Imp. Renta excede el tope   | 10.0%    | 10.0%  | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    | 10.0%    |
| Imp. Renta menor al tope      | S/1,216  | -S/11  | S/1,381  | S/1,207  | S/2,508  | S/150    | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      | S/0      |
| Imp. Renta excede el tope     | S/0      | S/0    | S/0      | S/0      | S/0      | S/3,691  | S/5,057  | S/4,710  | S/3,499  | S/2,339  | S/1,455  | S/6,174  |
| Impuesto Teorico              | S/1,216  | -S/11  | S/1,381  | S/1,207  | S/2,508  | S/3,841  | S/5,057  | S/4,710  | S/3,499  | S/2,339  | S/1,455  | S/6,174  |
| Impuesto Acumulado            | S/1,216  | -S/11  | S/22,868 | S/1,207  | S/2,508  | S/3,841  | S/5,057  | S/4,710  | S/3,499  | S/2,339  | S/1,455  | S/6,174  |
| Impuestos                     | S/1,216  | S/0    | S/1,381  | S/1,207  | S/2,508  | S/3,841  | S/5,057  | S/4,710  | S/3,499  | S/2,339  | S/1,455  | S/6,174  |
| Utilidad Despues de Impuestos | S/10,942 | -S/114 | S/12,425 | S/10,863 | S/22,574 | S/34,566 | S/45,513 | S/42,388 | S/31,488 | S/21,050 | S/13,098 | S/55,566 |
| % Utilidad Neta               | 25%      | 0%     | 19%      | 16%      | 25%      | 31%      | 34%      | 38%      | 28%      | 24%      | 20%      | 42%      |

Fuente: elaboración propia

**ANEXO**

**IX. FLUJO DE CAJA CLASIFICADO POR MES**

| Concepto                              | Año 1            |                 |                 |                 |                  |                 |                  |                 |                 |                  |                  |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|                                       | ene              | feb             | mar             | abr             | may              | jun             | jul              | ago             | set             | oct              | nov              |
| <b>+ Ingresos afectos a impuestos</b> | <b>S/14,712</b>  | <b>S/14,712</b> | <b>S/22,102</b> | <b>S/22,102</b> | <b>S/29,492</b>  | <b>S/36,814</b> | <b>S/44,203</b>  | <b>S/36,814</b> | <b>S/36,814</b> | <b>S/29,492</b>  | <b>S/22,102</b>  |
| - Egresos afectos a impuestos         | S/65,011         | S/24,409        | S/30,918        | S/27,226        | S/46,874         | S/39,533        | S/58,188         | S/41,441        | S/38,963        | S/43,544         | S/42,627         |
| - Costos de Venta                     | S/6,717          | S/6,717         | S/10,090        | S/10,090        | S/13,464         | S/16,807        | S/20,181         | S/16,807        | S/16,807        | S/13,464         | S/10,090         |
| - Gastos de Marketing                 | S/49,975         | S/9,385         | S/12,383        | S/8,703         | S/24,990         | S/13,894        | S/29,613         | S/16,253        | S/13,363        | S/21,724         | S/24,195         |
| - Gastos de RRHH                      | S/5,040          | S/5,040         | S/5,190         | S/5,190         | S/5,190          | S/5,615         | S/5,190          | S/5,190         | S/5,615         | S/5,190          | S/5,190          |
| - Gastos de Operativos                | S/2,323          | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323          | S/2,323         | S/2,323          | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323          | S/2,323          |
| - Gastos financieros                  | S/958            | S/945           | S/933           | S/920           | S/908            | S/895           | S/882            | S/869           | S/856           | S/843            | S/829            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>    | <b>-S/50,299</b> | <b>-S/9,698</b> | <b>-S/8,817</b> | <b>-S/5,125</b> | <b>-S/17,383</b> | <b>-S/2,719</b> | <b>-S/13,985</b> | <b>-S/4,627</b> | <b>-S/2,149</b> | <b>-S/14,052</b> | <b>-S/20,526</b> |
| - Impuestos (IR)                      | S/0              | S/0             | S/0             | S/0             | S/0              | S/0             | S/0              | S/0             | S/0             | S/0              | S/0              |
| <b>Utilidad despues de impuestos</b>  | <b>-S/50,299</b> | <b>-S/9,698</b> | <b>-S/8,817</b> | <b>-S/5,125</b> | <b>-S/17,383</b> | <b>-S/2,719</b> | <b>-S/13,985</b> | <b>-S/4,627</b> | <b>-S/2,149</b> | <b>-S/14,052</b> | <b>-S/20,526</b> |
| <b>Flujo de caja operativo</b>        | <b>-S/50,299</b> | <b>-S/9,698</b> | <b>-S/8,817</b> | <b>-S/5,125</b> | <b>-S/17,383</b> | <b>-S/2,719</b> | <b>-S/13,985</b> | <b>-S/4,627</b> | <b>-S/2,149</b> | <b>-S/14,052</b> | <b>-S/20,526</b> |
| + Ajuste por gastos no desembolsables | S/351            | S/351           | S/351           | S/351           | S/351            | S/351           | S/351            | S/351           | S/351           | S/351            | S/351            |
| Capital Inicial                       |                  |                 |                 |                 |                  |                 |                  |                 |                 |                  |                  |
| <b>Flujo de capitales</b>             | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>     |
| Flujo de caja                         | -S/49,948        | -S/9,346        | -S/8,465        | -S/4,773        | -S/17,031        | -S/2,368        | -S/13,633        | -S/4,276        | -S/1,798        | -S/13,701        | -S/20,174        |
| Payback                               | 1                | 1               | 1               | 1               | 1                | 1               | 1                | 1               | 1               | 1                | 1                |

| Concepto                              | Año 2           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                       | ene             | feb             | mar             | abr             | may             | jun             | jul             | ago             | set             | oct             | nov             |
| <b>+ Ingresos afectos a impuestos</b> | <b>S/26,034</b> | <b>S/26,034</b> | <b>S/39,119</b> | <b>S/39,119</b> | <b>S/52,136</b> | <b>S/65,153</b> | <b>S/78,169</b> | <b>S/65,153</b> | <b>S/65,153</b> | <b>S/52,136</b> | <b>S/39,119</b> |
| - Egresos afectos a impuestos         | S/34,169        | S/42,207        | S/38,458        | S/44,767        | S/49,914        | S/66,388        | S/64,656        | S/58,922        | S/64,129        | S/64,938        | S/50,020        |
| - Costos de Venta                     | S/12,104        | S/12,104        | S/18,188        | S/18,188        | S/24,240        | S/30,293        | S/36,345        | S/30,293        | S/30,293        | S/24,240        | S/18,188        |
| - Gastos de Marketing                 | S/13,750        | S/21,801        | S/11,557        | S/18,306        | S/17,415        | S/27,425        | S/20,080        | S/20,413        | S/25,209        | S/32,510        | S/23,659        |
| - Gastos de RRHH                      | S/5,190         | S/5,190         | S/5,615         | S/5,190         | S/5,190         | S/5,615         | S/5,190         | S/5,190         | S/5,615         | S/5,190         | S/5,190         |
| - Gastos de Operativos                | S/2,323         |

|                                       |                 |                  |              |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| - Gastos financieros                  | S/802           | S/789            | S/775        | S/761           | S/747          | S/733           | S/719           | S/704          | S/690          | S/675            | S/660            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>    | <b>-S/8,136</b> | <b>-S/16,173</b> | <b>S/661</b> | <b>-S/5,649</b> | <b>S/2,221</b> | <b>-S/1,235</b> | <b>S/13,513</b> | <b>S/6,230</b> | <b>S/1,023</b> | <b>-S/12,803</b> | <b>-S/10,901</b> |
| - Impuestos (IR)                      | S/0             | S/0              | S/0          | S/0             | S/0            | S/0             | S/0             | S/0            | S/0            | S/0              | S/0              |
| <b>Utilidad despues de impuestos</b>  | <b>-S/8,136</b> | <b>-S/16,173</b> | <b>S/661</b> | <b>-S/5,649</b> | <b>S/2,221</b> | <b>-S/1,235</b> | <b>S/13,513</b> | <b>S/6,230</b> | <b>S/1,023</b> | <b>-S/12,803</b> | <b>-S/10,901</b> |
| <b>Flujo de caja operativo</b>        | <b>-S/8,136</b> | <b>-S/16,173</b> | <b>S/661</b> | <b>-S/5,649</b> | <b>S/2,221</b> | <b>-S/1,235</b> | <b>S/13,513</b> | <b>S/6,230</b> | <b>S/1,023</b> | <b>-S/12,803</b> | <b>-S/10,901</b> |
| + Ajuste por gastos no desembolsables | S/351           | S/351            | S/351        | S/351           | S/351          | S/351           | S/351           | S/351          | S/351          | S/351            | S/351            |
| Capital Inicial                       |                 |                  |              |                 |                |                 |                 |                |                |                  |                  |
| <b>Flujo de capitales</b>             | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b> | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>   | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>   | <b>S/351</b>   | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>     |
| Flujo de caja                         | <b>-S/7,784</b> | <b>-S/15,821</b> | S/1,013      | <b>-S/5,297</b> | S/2,573        | <b>-S/884</b>   | S/13,865        | S/6,582        | S/1,375        | <b>-S/12,451</b> | <b>-S/10,550</b> |
| Payback                               | 1               | 1                | 1            | 1               | 1              | 1               | 1               | 1              | 1              | 1                | 1                |

| Concepto                              | Año 3           |                  |                 |                 |                 |                 |                  |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                       | ene             | feb              | mar             | abr             | may             | jun             | jul              | ago             | set             | oct             | nov             |
| <b>+ Ingresos afectos a impuestos</b> | <b>S/38,847</b> | <b>S/38,847</b>  | <b>S/58,237</b> | <b>S/58,237</b> | <b>S/77,627</b> | <b>S/97,017</b> | <b>S/116,475</b> | <b>S/97,017</b> | <b>S/97,017</b> | <b>S/77,627</b> | <b>S/58,237</b> |
| - Egresos afectos a impuestos         | S/40,506        | S/49,363         | S/47,723        | S/54,203        | S/62,692        | S/81,543        | S/81,646         | S/73,292        | S/78,350        | S/75,899        | S/58,802        |
| - Costos de Venta                     | S/18,395        | S/18,395         | S/27,576        | S/27,576        | S/36,758        | S/45,939        | S/55,152         | S/45,939        | S/45,939        | S/36,758        | S/27,576        |
| - Gastos de Marketing                 | S/13,368        | S/22,240         | S/11,009        | S/17,929        | S/17,252        | S/26,513        | S/17,843         | S/18,718        | S/23,367        | S/30,538        | S/22,639        |
| - Gastos de RRHH                      | S/5,790         | S/5,790          | S/6,215         | S/5,790         | S/5,790         | S/6,215         | S/5,790          | S/5,790         | S/6,215         | S/5,790         | S/5,790         |
| - Gastos de Operativos                | S/2,323         | S/2,323          | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323          | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323         | S/2,323         |
| - Gastos financieros                  | S/631           | S/616            | S/600           | S/585           | S/570           | S/554           | S/538            | S/522           | S/506           | S/490           | S/474           |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>    | <b>-S/1,659</b> | <b>-S/10,515</b> | <b>S/10,515</b> | <b>S/4,034</b>  | <b>S/14,935</b> | <b>S/15,473</b> | <b>S/34,829</b>  | <b>S/23,725</b> | <b>S/18,667</b> | <b>S/1,728</b>  | <b>-S/564</b>   |
| - Impuestos (IR)                      | S/0             | S/0              | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0              | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             |
| <b>Utilidad despues de impuestos</b>  | <b>-S/1,659</b> | <b>-S/10,515</b> | <b>S/10,515</b> | <b>S/4,034</b>  | <b>S/14,935</b> | <b>S/15,473</b> | <b>S/34,829</b>  | <b>S/23,725</b> | <b>S/18,667</b> | <b>S/1,728</b>  | <b>-S/564</b>   |
| <b>Flujo de caja operativo</b>        | <b>-S/1,659</b> | <b>-S/10,515</b> | <b>S/10,515</b> | <b>S/4,034</b>  | <b>S/14,935</b> | <b>S/15,473</b> | <b>S/34,829</b>  | <b>S/23,725</b> | <b>S/18,667</b> | <b>S/1,728</b>  | <b>-S/564</b>   |
| + Ajuste por gastos no desembolsables | S/351           | S/351            | S/351           | S/351           | S/351           | S/351           | S/351            | S/351           | S/351           | S/351           | S/351           |
| Capital Inicial                       |                 |                  |                 |                 |                 |                 |                  |                 |                 |                 |                 |
| <b>Flujo de capitales</b>             | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>     | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    | <b>S/351</b>    |
| Flujo de caja                         | <b>-S/1,307</b> | <b>-S/10,164</b> | S/10,866        | S/4,386         | S/15,287        | S/15,825        | S/35,180         | S/24,077        | S/19,019        | S/2,080         | <b>-S/213</b>   |
| Payback                               | 1               | 1                | 1               | 1               | 1               | 1               | 1                | 1               | 1               | 1               | 1               |

| Concepto                              | Año 4           |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                 |                 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
|                                       | ene             | feb             | mar             | abr             | may             | jun              | jul              | ago              | set              | oct             | nov             |
| <b>+ Ingresos afectos a impuestos</b> | <b>S/43,051</b> | <b>S/43,051</b> | <b>S/64,610</b> | <b>S/64,610</b> | <b>S/86,102</b> | <b>S/107,661</b> | <b>S/129,220</b> | <b>S/107,661</b> | <b>S/107,661</b> | <b>S/86,102</b> | <b>S/64,610</b> |
| - Egresos afectos a impuestos         | S/32,974        | S/46,124        | S/53,753        | S/56,786        | S/66,521        | S/74,000         | S/84,302         | S/67,369         | S/79,547         | S/68,867        | S/54,206        |
| - Costos de Venta                     | S/18,073        | S/18,073        | S/27,124        | S/27,124        | S/36,147        | S/45,198         | S/54,249         | S/45,198         | S/45,198         | S/36,147        | S/27,124        |
| - Gastos de Marketing                 | S/6,698         | S/19,865        | S/18,035        | S/21,509        | S/22,239        | S/20,260         | S/21,953         | S/14,089         | S/25,859         | S/24,673        | S/19,053        |
| - Gastos de RRHH                      | S/5,790         | S/5,790         | S/6,215         | S/5,790         | S/5,790         | S/6,215          | S/5,790          | S/5,790          | S/6,215          | S/5,790         | S/5,790         |
| - Gastos de Operativos                | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971          | S/1,971          | S/1,971          | S/1,971          | S/1,971         | S/1,971         |
| - Gastos financieros                  | S/441           | S/424           | S/408           | S/391           | S/374           | S/356            | S/339            | S/321            | S/304            | S/286           | S/268           |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>    | <b>S/10,077</b> | <b>-S/3,074</b> | <b>S/10,857</b> | <b>S/7,825</b>  | <b>S/19,581</b> | <b>S/33,661</b>  | <b>S/44,918</b>  | <b>S/40,292</b>  | <b>S/28,114</b>  | <b>S/17,234</b> | <b>S/10,404</b> |
| - Impuestos (IR)                      | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/1,635          | S/4,492          | S/4,029          | S/2,811          | S/1,723         | S/1,040         |
| <b>Utilidad despues de impuestos</b>  | <b>S/10,077</b> | <b>-S/3,074</b> | <b>S/10,857</b> | <b>S/7,825</b>  | <b>S/19,581</b> | <b>S/32,026</b>  | <b>S/40,426</b>  | <b>S/36,263</b>  | <b>S/25,302</b>  | <b>S/15,511</b> | <b>S/9,364</b>  |
| <b>Flujo de caja operativo</b>        | <b>S/10,077</b> | <b>-S/3,074</b> | <b>S/10,857</b> | <b>S/7,825</b>  | <b>S/19,581</b> | <b>S/32,026</b>  | <b>S/40,426</b>  | <b>S/36,263</b>  | <b>S/25,302</b>  | <b>S/15,511</b> | <b>S/9,364</b>  |
| + Ajuste por gastos no desembolsables | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0              | S/0              | S/0              | S/0              | S/0             | S/0             |
| Capital Inicial                       |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                 |                 |
| <b>Flujo de capitales</b>             | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>       | <b>S/0</b>       | <b>S/0</b>       | <b>S/0</b>       | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      |
| Flujo de caja                         | S/10,077        | -S/3,074        | S/10,857        | S/7,825         | S/19,581        | S/32,026         | S/40,426         | S/36,263         | S/25,302         | S/15,511        | S/9,364         |
| Payback                               | 1               | 1               | 1               | 1               | 1               | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               | 0               |

| Concepto                              | Año 5           |                 |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                 |                 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
|                                       | ene             | feb             | mar             | abr             | may             | jun              | jul              | ago              | set              | oct             | nov             |
| <b>+ Ingresos afectos a impuestos</b> | <b>S/44,475</b> | <b>S/44,475</b> | <b>S/66,712</b> | <b>S/66,712</b> | <b>S/88,949</b> | <b>S/111,186</b> | <b>S/133,424</b> | <b>S/111,186</b> | <b>S/111,186</b> | <b>S/88,949</b> | <b>S/66,712</b> |
| - Egresos afectos a impuestos         | S/32,317        | S/44,589        | S/52,907        | S/54,642        | S/63,867        | S/72,779         | S/82,854         | S/64,088         | S/76,200         | S/65,560        | S/52,158        |
| - Costos de Venta                     | S/17,953        | S/17,953        | S/26,930        | S/26,930        | S/35,906        | S/44,883         | S/53,859         | S/44,883         | S/44,883         | S/35,906        | S/26,930        |
| - Gastos de Marketing                 | S/6,371         | S/18,661        | S/17,596        | S/19,775        | S/20,043        | S/19,572         | S/21,115         | S/11,345         | S/23,051         | S/21,833        | S/17,427        |
| - Gastos de RRHH                      | S/5,790         | S/5,790         | S/6,215         | S/5,790         | S/5,790         | S/6,215          | S/5,790          | S/5,790          | S/6,215          | S/5,790         | S/5,790         |
| - Gastos de Operativos                | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971         | S/1,971          | S/1,971          | S/1,971          | S/1,971          | S/1,971         | S/1,971         |
| - Gastos financieros                  | S/232           | S/213           | S/195           | S/176           | S/157           | S/138            | S/119            | S/99             | S/80             | S/60            | S/40            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>    | <b>S/12,157</b> | <b>-S/114</b>   | <b>S/13,805</b> | <b>S/12,070</b> | <b>S/25,082</b> | <b>S/38,407</b>  | <b>S/50,570</b>  | <b>S/47,098</b>  | <b>S/34,987</b>  | <b>S/23,389</b> | <b>S/14,554</b> |
| - Impuestos (IR)                      | S/1,216         | S/0             | S/1,381         | S/1,207         | S/2,508         | S/3,841          | S/5,057          | S/4,710          | S/3,499          | S/2,339         | S/1,455         |

|                                       |                 |               |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Utilidad despues de impuestos</b>  | <b>S/10,942</b> | <b>-S/114</b> | <b>S/12,425</b> | <b>S/10,863</b> | <b>S/22,574</b> | <b>S/34,566</b> | <b>S/45,513</b> | <b>S/42,388</b> | <b>S/31,488</b> | <b>S/21,050</b> | <b>S/13,098</b> |
| <b>Flujo de caja operativo</b>        | <b>S/10,942</b> | <b>-S/114</b> | <b>S/12,425</b> | <b>S/10,863</b> | <b>S/22,574</b> | <b>S/34,566</b> | <b>S/45,513</b> | <b>S/42,388</b> | <b>S/31,488</b> | <b>S/21,050</b> | <b>S/13,098</b> |
| + Ajuste por gastos no desembolsables | S/0             | S/0           | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             | S/0             |
| Capital Inicial                       |                 |               |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Flujo de capitales</b>             | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>    | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      | <b>S/0</b>      |
| Flujo de caja                         | S/10,942        | -S/114        | S/12,425        | S/10,863        | S/22,574        | S/34,566        | S/45,513        | S/42,388        | S/31,488        | S/21,050        | S/13,098        |
| Payback                               | 0               | 0             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |

Fuente: elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Alard, J. & Monfort, A. (2018). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22. Wiley Online Library. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.187>
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Perú: ESAN Ediciones.
- Apoyo Consultoría. (2020). El retorno de los negocios en el 2020 (reunión abril de 2020). *Servicio de Asesoría Empresarial*. Lima, Perú: Apoyo Consultoría.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Badía, M. (2019). ¿Qué es realmente *outbound marketing*? *We are Marketing*. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-realmente-outbound-marketing.html>
- Benavente, J. (2020). Contratos de naturaleza temporal: contrato por inicio o incremento de actividad. En *Los contratos sujetos a modalidad*. Lima: Estudio Torres y Torres Lara.
- Casi 1 millón de personas cambiaron de operador móvil en abril. (2019). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/casi-1-millon-de-personas-cambiaron-de-operador-movil-en-abril-que-empresa-perdio-mas-clientes-movistar-entel-claro-bitel-noticia-1196685>
- Castillo, C. & Chahuara, P. (2019). *Documento de trabajo n.º 44: incidencia de sesgos conductuales en los consumidores del servicio de internet móvil desde el celular*. Lima: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/dt-44-incidencia-sesgos-conductuales-consumidores/dt-44-incidencia-sesgos-conductuales-consumidores.pdf>
- Comercio electrónico: una radiografía de su imparable avance en el Perú. (2019). Sección *Redacción. Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-una-radiografia-a-su-imparable-avance-en-el-peru-noticia/>

- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2019). Perú: población 2019. *Estadística poblacional*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Cóndor, J. (2019a). El 30% de usuarios de telefonía móvil planea cambiar de operador. *Gestión*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-06/30\\_de\\_usuarios\\_de\\_telefonia\\_movil\\_planea\\_cambiar\\_de\\_operador.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-06/30_de_usuarios_de_telefonia_movil_planea_cambiar_de_operador.pdf)
- Cóndor, J. (2019b). Planes prepagos ya superan a los pospagos en equipos *smartphone*. *Gestión*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-03/gestion\\_pdf-2018-03\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-03/gestion_pdf-2018-03_04.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2000). Ley n.º 27332: Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos. *Archivo digital de legislación del Perú*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27332.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2003). Ley n.º 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. *Archivo digital de legislación del Perú*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Damodaran, A. (2020). Damodaran online. *Tools*. Recuperado de: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/tools.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/tools.html)
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DBS Mobile. (2020). Desarrollo móvil y web. *Servicios*. Recuperado de <https://www.dsbmobile.com/servicios/desarrollo-movil-y-web/>
- De la Vega, M. (2019). Empresas de telecomunicaciones deben ser más eficientes para ser competitivas. *Andina Agencia de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-telecomunicaciones-deben-ser-mas-eficientes-para-ser-competitivas-784272.aspx>
- Euromonitor International. (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. *White Papers*. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/white-paper-EC\\_2019-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019.html](https://go.euromonitor.com/white-paper-EC_2019-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019.html)
- Gestión. (2020). BCR advierte riesgo de que inflación se ubique por debajo del rango meta por coronavirus. *Economía*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru->

[bcr-advierte-riesgo-de-que-la-inflacion-se-ubique-por-debajo-del-rango-meta-debido-al-covid-19-nndc-noticia/](#)

Guardia, K. (2019). Osiptel: Las razones por las que será difícil la llegada de un quinto operador en telefonía móvil. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/osiptel-las-razones-por-las-que-sera-dificil-el-arribo-de-un-quinto-operador-en-telefoniamovil-noticia/>

Huanachín, W. (2019). Un 53% no espera más de tres segundos para comprar online. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/un-53-no-espera-mas-de-tres-segundos-para-comprar-online-noticia/>

Hubspot. (2019). ¿Qué es el *inbound marketing*? *Hubspot*. Recuperado de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>

Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, M. (2015). Ansoff matrix, environment, and growth -an interactive triangle. *Management and administrative sciences review. ResearchGate*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/311773462\\_ANSOFF\\_matrix\\_environment\\_and\\_growth-an\\_interactive\\_triangle](https://www.researchgate.net/publication/311773462_ANSOFF_matrix_environment_and_growth-an_interactive_triangle)

InboundCycle. (2019). Outbound Marketing vs Inbound Marketing. *InboundCycle*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-vs-outbound-marketing>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. (2019). Informe técnico: situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (trimestre: mayo, junio y julio 2019). *Boletines de empleo a nivel nacional*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_tecnico\\_mercado\\_laboral\\_limametro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_mercado_laboral_limametro.pdf)

Ipsos Perú. (2017). Perfil del Celunauta 2017. *Innovación y Conocimiento*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-celunauta>

Ipsos Perú. (2019a). Creíble, persuasiva o engañosa: cómo interactúan los usuarios con los mensajes de marca. *Innovación y Conocimiento*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/creible-persuasiva-o-enganosa-como-interactuan-los-usuarios-con-los-mensajes-de-marca>

Ipsos Perú. (2019b). Hay 400,000 que sufrieron algún tipo de robo o fraude financiero. *Innovación y Conocimiento*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/hay-400000-que-sufrieron-algun-tipo-de-robo-o-fraude-financiero>

- Ipsos Perú. (2019c). Encuesta a líderes de opinión de Latinoamérica: principales problemas de América Latina. *Innovación y Conocimiento*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-lideres-de-opinion-de-latinoamerica-principales-problemas-de-america-latina>
- Ipsos Perú. (2020). Las pérdidas de trabajo se acumulan con el COVID-19. *Innovación y Conocimiento*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-es/las-perdidas-de-trabajo-se-acumulan-con-el-covid-19>
- Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos*. España: ESIC.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. España: LID.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Las mejores y peores empresas operadoras de telecomunicaciones. (2019). Sección *Redacción*. *Publimetro (Perú)*. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/las-mejores-y-peores-empresas-operadoras-de-telecomunicaciones-noticia/?ref=pur>
- Leyva, A. (2016). *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Argentina: Ediciones Gránica.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. México: Cengage Learning Editores.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Maholtra, N. (2008a). Capítulo 2: Desarrollo del problema en la investigación de mercados y desarrollo del enfoque. En *Investigación de mercados* (pp. 34-64). México: Pearson Educación.
- Maholtra, N. (2008b). Capítulo 4: Diseño de la investigación exploratoria: datos secundarios. En *Investigación de mercados* (pp. 104-139). Pearson Educación: México.
- Maholtra, N. (2008c). Capítulo 5: Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. En *Investigación de mercados* (pp. 140-179). México: Pearson Educación.
- Maholtra, N. (2008d). Capítulo 6: Diseño de la investigación descriptiva: encuestas y observación. En *Investigación de mercados* (pp. 180-217). México: Pearson Educación.
- Market Watch. (2020). TMUBMUSD03Y: U.S. 3 year treasury note overview. *Investing*. Recuperado de <https://www.marketwatch.com/investing/bond/tmubmusd03y?countrycode=bx>
- McDaniel, C. & Gates, R. (2015). Capítulo 7: Investigación de mercados en línea. El crecimiento de la investigación en dispositivos móviles y redes sociales. En *Investigación de mercados* (pp. 139-164). México: Cengage Learning.

- Maldonado, L. (2015). Los medios de pago, un paisaje en movimiento. *PWC e IE Business School*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/medios-pago-paisaje-movimiento.html>
- MEF: impacto económico por protestas contra Tía María es de S/ 250 millones. (2019). Sección Redacción. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tia-maria-s-250-millones-impacto-economico-protestas-arequipa-carlos-oliva-mef-noticia-665420>
- Mendoza, M. (2019a). El 67% de las compras electrónicas han sido con tarjeta de crédito. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/comercio-electronico-el-67-de-las-compras-electronicas-han-sido-con-tarjeta-de-credito-noticia/>
- Mendoza, M. (2019b). Líderes del mercado móvil se suman a oferta de planes móviles ilimitados. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/claro-movistar-ofrecen-planes-ilimitados-noticia-469350-noticia/>
- Mendoza, M. (2019c). Telefonía móvil. ¿Puede el operador elevar las tarifas unilateralmente? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/telefoniamovil-operador-elevar-tarifas-unilateralmente-noticia-605107>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019. *Plan Nacional de Competitividad y Productividad*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6081&Itemid=100674&lang=es](https://www.mef.gob.pe/es/index.php?option=com_content&view=article&id=6081&Itemid=100674&lang=es)
- Ministerio de la Producción del Perú. (2020). ¿Qué es ser emprendedor? Portal del Emprendedor Peruano. Recuperado de <https://emprendedorperuano.produce.gob.pe>
- NYU Stern School. (2020a). Betas by Sector (US). *Papers*. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- NYU Stern School. (2020b). Country Default Spreads and Risk Premiums. *Papers*. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Observatorio ADEI y Google. (2018). Plataformas digitales: una oportunidad para la economía española. *Publicaciones*. Recuperado de [http://www.observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI\\_Plataformas-digitales-\(1\).pdf](http://www.observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI_Plataformas-digitales-(1).pdf)

- Ochoa, V. (2020). Estado de emergencia ¿los limeños están gastando más dentro del hogar? *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/estado-de-emergencia-limenos-estan-gastando-mas-dentro-del-hogar-noticia/?ref=gesr>
- Ochoa, V. (2019b). Luego de 29 años como ha cambiado la telefonía. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/luego-29-anos-cambiado-telefonía-batalla-ganada-movil-telefonias-267308>
- Ollé, R. & Riu, D. (2004). Nuevos retos del posicionamiento estratégico. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/nuevos-retos-de-posicionamiento-estrategico>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (s. f.). Misión. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/mision-vision-finalidad>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2015). Glosario de términos de telecomunicaciones en el Perú. *Libros*. Recuperado de <https://sociedadtelecom.pe/libros-osiptel/libro/glosario-de-terminos-de-telecomunicaciones-en-el-peru/>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2018). Sector de telecomunicaciones aporta el 4.8% del PBI Nacional. *Noticias*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/np-sector-telecomunicaciones-aporta-pbi-nacional>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2019a). *Caracterización de la demanda de los servicios públicos de telecomunicaciones (2014-2018)*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/cla/files/caracterizacion-demanda.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2019b). Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (Erestel). *Información estadística de telecomunicaciones*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2018-servicios-telecomunicaciones-hogares/erestel-2018-servicios-telecomunicaciones-hogares.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2019c). Osiptel comparó la calidad de los servicios que brindan las empresas operadoras. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/osiptel-comparo-calidad-servicios-brindan-eo>

- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2020a). *Punku: el portal a la información de las telecomunicaciones*. Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2020b). Resolución de Consejo Directivo n.º 06-2020-CD/OSIPTEL: Norma que modifica el Texto Único Ordenado del Reglamento de Portabilidad Numérica en el Servicio Público Móvil y el Servicio de Telefonía Fija y el Texto Único Ordenado de las Condiciones de Uso de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones. *Resoluciones de Consejo Directivo*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/res006-2020-cd-osiptel>
- Osiptel lanza aplicativo Comparatel. (2019). *Vía Televisión*. Recuperado de <https://viatelevisión.pe/61022/osiptel-lanza-app-comparatel>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Deusto.
- Porter, M. (2002a). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidoras*. España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2002b). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Pirámide.
- Presentar reclamo por servicios de telecomunicaciones e internet. (2019). *Infraestructura, comunicaciones y servicios públicos*. Recuperado de <https://www.gob.pe/538-presentar-reclamo-por-servicios-de-telecomunicaciones-e-internet>
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocio*. México: Pearson Educación.
- Publicidad digital representa más de S/ 340 millones y supera a algunos medios tradicionales. (2019). Sección *Redacción. Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/publicidad-digital-representa-mas-s-340-millones-y-supera-medios-tradicionales-232219-noticia/>
- ¿Qué operadora móvil ofrece la mejor calidad de servicio en Lima y Callao? (2019). Sección *Redacción. Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/operadora-movil-ofrece-servicio-mayor-calidad-lima-metropolitana-movistar-entel-claro-bitel-osiptel-501006-noticia/>
- Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor: consumer insights en el marketing*. Perú: Planeta.
- Rabadán, R. & Ato, M. (2010). Capítulo 3: Técnicas de entrevista. *Técnicas cualitativas para investigación de mercados* (pp. 117-154). España: Pirámide.

- Reordenamiento de espectro radioelectrónico permitirá ingreso de nuevos operadores móviles. (2019). Sección *Redacción. El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-maria-jara-reordenamiento-espectro-radioelectrico-permitira-ingreso-nuevos-operadores-moviles-noticia-nndc-646625-noticia/>
- Ries, A. & Trout, J. (1991). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. España: McGraw-Hill.
- Rojas, P. (2019). Cyber days: ¿Cómo han evolucionado las compras virtuales de los peruanos? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cyber-days-han-evolucionado-compras-virtuales-peruanos-273132-noticia/>
- Rosa, I., Rondán, F.J. & Díez, E. (2013). Influencia de la competencia en la fijación de precios. *Gestión de precios* (6.ª ed.), (pp. 242-266). España: ESIC.
- Ruiz, H. (2012). Economías de escala. *La Prensa*. Recuperado de <https://www.laprensa.com.ni/2012/07/28/economia/110225-economias-de-escala>
- S&P Global Market Intelligence. (2020). EBITDA Margin Forecast for S&P Global Inc. *Watchlist*. Recuperado de: [https://finbox.com/NYSE:SPGI/explorer/ebitda\\_proj\\_margin](https://finbox.com/NYSE:SPGI/explorer/ebitda_proj_margin)
- Sainz de Vicuña, A. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC.
- San Juan, P. (2019). Entel, Claro y Movistar cierran un adverso 2018, con caída en sus ingresos móviles en Chile. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/adverso-2018-las-grandes-operadoras-moviles-caen-los-ingresos-se-complica-definicion-espectro/537875/>
- Schiffman, L. & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A. & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2016-2017*. Recuperado de <https://cde.esan.edu.pe/investigacion/global-entrepreneurship-monitor-gem>
- Shopify. (2020). Crea tu negocio. *Crear tienda online con Shopify ¡Aumenta tus ventas!* Recuperado de <https://www.shopify.es>
- Solomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Somalo, I. (2017). *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online* (1 ed.). España: Esic Editorial.

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). Iniciando mi negocio. Emprender Sunat. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe>
- Superintendencia Nacional de Registros Públicos. (2020). Constituye tu empresa en seis pasos. Sección Noticias. Recuperado de: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- Tan, C. (2003). Comparison-Shopping Websites: An Empirical Investigation on the Influence of Decision Aids and Information Load on Consumer Decision-Making Behavior. *ICIS Proceedings 2003*. Paper 1. *ResearchGate*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/221598764\\_Comparison-Shopping\\_Websites\\_An\\_Empirical\\_Investigation\\_on\\_the\\_Influence\\_of\\_Decision\\_Aids\\_and\\_Information\\_Load\\_on\\_Consumer\\_Decision-Making\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/221598764_Comparison-Shopping_Websites_An_Empirical_Investigation_on_the_Influence_of_Decision_Aids_and_Information_Load_on_Consumer_Decision-Making_Behavior)
- Telefonía móvil: Movistar y Claro redujeron su participación de mercado en el 2017. (2018). Sección Redacción. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/268310-telefonía-movil-movistar-y-claro-redujeron-su-participación-de-mercado-en-el-2017/>
- Telefónica dice adiós a sus filiales en Centroamérica. (2019). Sección Redacción. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2019/02/20/telefonica-dice-adios-a-sus-filiales-en-centroamerica>
- Turban, E. et al. (2017). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective* (9.<sup>a</sup> ed.). Estados Unidos: Springer Text in Business and Economics.
- Trigoso, M. (2019). Despegue en inversión publicitaria se verá recién en segundo trimestre. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/despegue-inversion-publicitaria-vera-recien-segundo-trimestre-259081-noticia/>
- Tripathi, S. N. & Siddiqui, M. H. (2009). *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Macmillan Publishers, 62.
- Uno de cada cuatro peruanos compra *online* en una tienda por departamentos. (2017). Sección Redacción. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cuatro-peruanos-compran-online-tienda-departamentos-143939-noticia/>
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. España: ESIC.