

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**"Formulación de Lineamientos Estratégicos Comerciales para  
el relanzamiento de la empresa TELECORP en la ciudad de  
Arequipa, periodo 2022 - 2023"**

**Trabajo de Investigación**

**para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Berrios Viacava, Ana Belén  
Bach. Diaz Tejada, Stephanie  
Bach. Palacios Beltrán Carla Paola Concepción

**Docente Guía:**

Dra. Bahamondes Rosado, María Emilia

**TACNA – PERÚ**

**2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## RESUMEN

La presente tesis titulada “Formulación de Lineamientos Estratégicos Comerciales para el relanzamiento de la Empresa TELECORP en la ciudad de Arequipa, Periodo 2022 – 2023” es un trabajo de investigación que busca principalmente analizar, diseñar y estructurar los cimientos necesarios para lograr la reinserción de esta empresa en el mercado de las telecomunicaciones. A raíz de la pandemia iniciada en el año 2019, muchos negocios se han visto significativamente afectados en sus operaciones, ya que impacta en las distintas áreas de una empresa: proveedores, recurso humano, comercial, financiero, entre otros; por lo que el principal desafío es determinar objetivos aterrizados al entorno actual, que sean medibles y alcanzables, de la mano de un plan de acción debidamente estructurado que, en este caso, permita a la Empresa TELECORP mantenerse estable y diferenciado frente a la competencia.

El sector de las telecomunicaciones es un sector con bastante crecimiento y sobretodo, muy competitivo, ya que cuenta con una gran cantidad de competidores tanto directos e indirectos, lo que nos obliga a agregar valor en cada una de nuestros productos y servicios ofrecidos.

De igual manera, es importante conocer todo lo que engloba formular lineamientos estratégicos, se deben analizar múltiples factores que se involucran en la estrategia de una empresa, los cuales podremos observarlos en el presente trabajo de investigación.

## **ABSTRACT**

This thesis entitled "Formulation of Commercial Strategic Guidelines for the relaunch of the TELECORP Company in the city of Arequipa, Period 2022 - 2023" is a research work that mainly seeks to analyze, design and structure the necessary foundations to achieve the reintegration of this company in the telecommunications market. As a result of the pandemic that began in 2019, many businesses have been significantly affected in their operations, since it impacts the different areas of a company: suppliers, human, commercial, and financial resources, among others; therefore, the main challenge is to determine objectives that are grounded in the current environment, that are measurable and achievable, hand in hand with a properly structured action plan that, in this case, allows the TELECORP Company to remain stable and differentiated from the competition.

The telecommunications sector is a sector with considerable growth and, above all, very competitive, since it has a large number of both direct and indirect competitors, which forces us to add value to each of our products and services offered.

In the same way, it is important to know everything that includes formulating strategic guidelines, multiple factors that are involved in the strategy of a company must be analyzed, which we can observe in this research work.

## ÍNDICE

DERECHOS DE AUTOR .....	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCION .....	12
CAPÍTULO I .....	13
1.1. TITULO DEL TEMA.....	14
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.5. METODOLOGÍA.....	16
1.5.1. Determinación de los procedimientos metodológicos.....	16
1.5.2. Procesamiento y presentación de datos.....	17
1.6. Justificación de la Investigación .....	17
1.6.1. Valor Teórico.....	17
1.6.2. Utilidad Metodológica.....	17
1.6.3. Implicancia Práctica .....	17
1.7. Definiciones .....	18
1.8. Limitaciones .....	19
CAPÍTULO II .....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. CONCEPTOS CLAVES .....	21
2.1.1. Administración Estratégica.....	21
2.1.2. Misión y visión.....	22
2.1.3. Plan estratégico .....	23

2.1.4.	Estrategia.....	23
2.1.5.	Estrategias en respuesta a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.....	24
2.1.6.	Estrategia elemental .....	25
2.1.7.	Estrategias genéricas.....	26
2.1.8.	Estrategia de crecimiento intensivo .....	27
2.1.9.	Tipos de estrategias .....	30
2.1.10.	Dirección estratégica.....	35
2.1.11.	Objetivos.....	37
2.1.12.	Análisis interno.....	38
2.1.13.	Análisis externo.....	39
2.1.14.	Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard - BSC) .....	39
2.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS REFERENCIAS .....	40
2.3.	ANÁLISIS CRÍTICO .....	41
CAPÍTULO III .....		42
3.	MARCO REFERENCIAL.....	43
3.1.	DENOMINACIÒN DE LA ORGANIZACION .....	43
3.2.	DESCRIPCIÒN .....	43
3.3.	UBICACIÒN .....	43
3.4.	RESEÑA HISTORICA.....	44
3.5.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	45
3.5.1.	Objetivos de corto plazo.....	45
3.5.2.	Objetivos de mediano plazo .....	45
3.5.3.	Objetivos de largo plazo.....	45
3.6.	ORGANIGRAMA.....	46

3.6.1.	Gerencia General.....	47
3.6.2.	Gerencia Comercial .....	47
3.6.3.	Área Masiva .....	47
3.7.	PRODUCTOS OFRECIDOS .....	47
3.7.1.	NEGOCIO CENTRAL .....	47
3.7.2.	UNIDADES DE NEGOCIO.....	48
3.8.	MERCADO: CLIENTES-PROVEEDORES-COMPETENCIA.....	48
3.8.1.	Clientes.....	48
3.8.2.	Proveedores.....	49
3.8.3.	Competencia.....	49
3.9.	PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	49
CAPÍTULO IV.....		51
4.	PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TELECORP	52
4.1.	<b>IDENTIFICACION DE MISION, VISION Y OBJETIVOS .....</b>	<b>52</b>
4.1.1.	Objetivos Generales.....	52
4.1.2.	Valores.....	53
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	54
4.2.1.	Análisis Externo .....	54
4.2.2.	Análisis Interno: Cadena de Valor .....	71
4.2.3.	Análisis de los Stakeholders .....	73
4.2.4.	Análisis FODA.....	79
4.3.	FORMULACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS .....	82
CAPÍTULO V.....		88
5.	PROPUESTA DE MEJORA .....	89

<b>5.1. PLANES DE ACCIÓN:</b> .....	89
5.1.1. PUBLICIDAD .....	94
5.1.2. VENTAS .....	95
5.1.3. PUNTO DE VENTA.....	109
5.1.4. RECURSOS HUMANOS.....	111
5.2. PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN DESPUES DEL RELANZAMIENTO 114	
<b>5.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN</b> .....	122
5.4. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE PROPUESTA.....	124
6. CONCLUSIONES .....	125
7. RECOMENDACIONES .....	127
8. BIBLIOGRAFÍA .....	128
9. ANEXOS .....	133
i. Gerencia General.....	133
ii. Gerencia Comercial .....	133
iii. Área Masiva .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Planeación estratégica vs. Dirección estratégica .....	35
Tabla 1	Matriz MEFE.....	69
Tabla 3	Cadena de valor .....	71
Tabla 4	Matriz MEFI .....	77
Tabla 5	Matriz FODA.....	79
Tabla 6	Matriz FODA.....	83
Tabla 7	Planes de Acción.....	89
Tabla 8	Comisión de Ventas: Portabilidad.....	96
Tabla 9	Comisión de Ventas: Renovación.....	96
Tabla 10	Comisión de Ventas: Alta Nueva .....	96
Tabla 11	Montos de Comisión por venta: Portabilidad.....	97
Tabla 12	Montos de Comisión por venta: Renovación.....	98
Tabla 13	Montos de Comisión por venta: Alta nueva.....	98
Tabla 14	Estructura de Comisión por venta para trabajadores: Portabilidad .....	99
Tabla 15	Estructura de Comisión por venta para trabajadores: Renovación .....	100
Tabla 16	Estructura de Comisión por venta para trabajadores: Alta Nueva .....	100
Tabla 17	Propuesta de mix de ventas .....	101
Tabla 18	Monetización de propuesta de mix de ventas .....	101
Tabla 19	Ingresos mensuales .....	103
Tabla 20	Comisiones residuales.....	103
Tabla 21	Flujo de Caja .....	105
Tabla 22	Ingreso promedio por venta .....	106
Tabla 23	Bono por marca.....	107
Tabla 24	Costo de Implementación .....	109

Tabla 25 Planilla de remuneración (básica).....	111
Tabla 26 Planilla de remuneración (básica + CTS).....	112
Tabla 27 Planilla de remuneración (básica + Gratificación) .....	113
Tabla 28 Esquema Piramidal: escenario optimista .....	116
Tabla 29 Esquema Piramidal: escenario pesimista .....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cuadro de estrategias básicas para las unidades estrategicas .....	26
Figura 2 Conjunto de posiciones estratégicas .....	28
Figura 3 El proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard de una unidad estratégica .....	36
Figura 4 Organigrama de la empresa TELECORP .....	46
Figura 5 Inversiones por Empresas Operadoras .....	55
Figura 6 Evolución de las líneas móviles portadas .....	57
Figura 7 Resultado Neto de portabilidad Móvil (febrero 2022) .....	58
Figura 8 Evolución del Tráfico de datos desde teléfonos móviles .....	59
Figura 9 Evolución del Tráfico de datos desde teléfonos móviles .....	60
Figura 10 Crecimiento de ingresos operativos por línea de negocio .....	63
Figura 11 Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia .....	66
Figura 12 Ejes a desarrollaren la propuesta .....	86
Figura 13 Funnel orientado a la conversión de clientes potenciales de TELECORP .....	94
Figura 14 Propuesta de esquema piramidal .....	114
Figura 15 Propuesta de funnel .....	121

## **INTRODUCCION**

En el capítulo I iniciará con la formulación del problema en la cual se dará a conocer la base del estudio de la cual se parte, asimismo se explicará cual es el objetivo principal y los objetivos específicos para el desarrollo del presente estudio, y la justificación como sustento del análisis a realizar.

En el capítulo II, se realizará el desarrollo de los conceptos claves a utilizar en el presente trabajo de formulación de lineamientos estratégicos, los cuales servirán como bases para el desarrollo de planes y estrategias a aplicar, estableciendo el punto de partida basados en información de primera mano.

El capítulo III, se desarrollará con la información principal de la empresa TELECORP, donde se podrá conocer directamente su estructura, productos ofrecidos, clientes, unidades de negocio y, sobre todo, los objetivos a corto, mediano y largo plazo; los cuales serán pieza fundamental para el presente trabajo.

En el capítulo IV, se realizará el diagnóstico de la situación actual de la empresa TELECORP, donde se analizará el entorno externo, interno (cadena de valor), stakeholders así como el análisis FODA; lo cual nos servirá para la formulación y selección de estrategias a implementar.

Finalmente, en el Capítulo V, se especificarán los planes de acción a ejecutar, los cuales estarán organizados según el área a impactar, así como también, el plan de control y seguimiento de las acciones a realizar.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1. TITULO DEL TEMA**

"FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS COMERCIALES  
PARA RELANZAMIENTO DE LA EMPRESA TELECORP EN LA CIUDAD DE  
AREQUIPA, PERIODO 2022 - 2023"

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, por la coyuntura que vivimos, las empresas en su gran mayoría han tenido que adaptar procesos y adecuarse a las necesidades actuales para poder seguir vigentes en el mercado. En el mundo comercial, para generar ventas ya no se requiere obligatoriamente tener una tienda física para atención al cliente, ya que los procesos digitales han reemplazado, en varios casos, los métodos tradicionales de ventas. Los consumidores, por cuidados propios y de sus familias, han optado por comprar a través de canales online (redes sociales, páginas web, entre otros) potenciando el servicio de delivery, lo cual se convirtió en un factor determinante en el cierre de ventas. Por tal motivo, TELECORP se ve con la necesidad de potenciar su canal digital para obtener mayor rentabilidad y nuevamente posicionarse como uno de los distribuidores más competitivos dentro del mercado.

Teniendo en cuenta lo mencionado, si TELECORP mantiene el canal tradicional (tienda física) como principal fuente de ventas y, por ende, ingresos, definitivamente no sería sostenible en el tiempo, ya que estaría en desventaja con los demás competidores, tanto internos como externos, del mercado de las telecomunicaciones.

En base a lo expuesto, es necesario potenciar el canal digital de TELECORP, para poder tener mejor rentabilidad y competitividad en el mercado, y a su vez, junto con estos cambios a realizar, se deberá implementar un nuevo esquema comisional para nuestra fuerza de ventas, lo que hará que sea una empresa mucho más atractiva para laborar, obteniendo una ventaja competitiva con los demás distribuidores.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar Lineamientos estratégicos comerciales para la empresa TELECORP para el periodo 2022 – 2023.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa.
- Definir la nueva visión, misión, identidad corporativa, objetivos y mapa estratégicos para la empresa.
- Reestructurar los canales de ventas alineados a la coyuntura actual postpandemia.
- Proponer una nueva estructura comisional alineado a las necesidades del mercado.
- Definir los mecanismos de control y seguimiento para las estrategias propuestas.

## **1.5. METODOLOGÍA**

En este punto se desarrollarán los métodos que ayudarán a levantar datos relevantes, tanto del mercado como de los directivos de la empresa, lo cual servirá de base en la elaboración de los lineamientos estratégicos comerciales para la empresa TELECORP.

En base a la coyuntura actual, se plantearán estrategias de ventas y de marketing para reinsertar a Telecorp, nuevamente al mercado laboral; analizando la viabilidad de una reestructuración en los canales de ventas, actualización de esquemas comisionales y posicionamiento en redes sociales como Distribuidor, mas no como América Móvil SAC; para lo anteriormente descrito, se aplicarán encuestas a los antiguos colaboradores y directivos de Telecorp.

Como parte de la metodología a utilizar, se realizará el diagnóstico interno y externo de la empresa y también, su entorno competitivo directo e indirecto. Para ello, utilizaremos como instrumento el análisis PESTEL.

### **1.5.1. Determinación de los procedimientos metodológicos**

Los instrumentos para utilizar para la recolección de datos e información son las reuniones y entrevistas con los directivos de la empresa.

#### **1.5.1.1. Reuniones y entrevistas a directivos**

La guía de preguntas está dirigida a los directivos de TELECORP, encargados de guiar a la empresa a lograr sus objetivos, así como a los ex colaboradores. En ella, se realizarán 10 preguntas orientadas a saber que esperan del negocio, cuál es su visión a futuro y su apreciación sobre los esquemas comisionales utilizados anteriormente.

Se realizarán entrevistas virtuales, sin distracciones para lograr que las respuestas estén orientadas a la información que se desea recopilar. El tiempo estimado es de 20 minutos aproximadamente.

### **1.5.2. Procesamiento y presentación de datos**

En ambos casos, los datos recogidos serán procesados en Excel para poder interpretar los resultados mediante gráficos, dicha información se presentará en un informe final.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Valor Teórico**

El presente estudio pretende diseñar un plan estratégico para tal objetivo, se reunirá información relevante y actualizada que permita describir el plan estratégico y la utilización del cuadro de mando integral (balanced scorecard) basándonos en la teoría de dos autores reconocidos en la materia de estudio como son Carlos Villajuana y Raúl Choque.

### **1.6.2. Utilidad Metodológica**

Para priorizar los procesos decisivos que determinen el éxito de la organización, utilizaremos la herramienta de Balance ScoreCard, la cual nos permitirá comunicar la visión con las estrategias planteadas. Asimismo, podremos medir el impacto de las decisiones estratégicas para comprobar si la asignación de recursos de la organización está siendo efectiva.

### **1.6.3. Implicancia Práctica**

Con el presente plan estratégico se verán beneficiados tanto la organización en sí (incluyendo a los colaboradores) como los consumidores directos de nuestros servicios. Adicionalmente, al tener una mayor rentabilidad como

empresa, será de gran beneficio para nuestro socio estratégico América Móvil SAC.

## 1.7. DEFINICIONES

- **Planificación:** La planificación es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
- **Estrategia:** La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos

Según: Bueno (2010). Método de decisión que revela la misión y objetivos de la organización, así como los planes y políticas para lograrlos, de forma que defina su posición competitiva respecto de en qué negocio está o quiere estar y qué quiere ser.

- **Ventas:** La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero que aún no ha sido comprado) o una operación ya concretada (en este caso, implica necesariamente la compra).
- **Viabilidad:** La viabilidad es un concepto que toma relevancia especialmente cuando de llevar a cabo un proyecto, un plan o misión se trata la cosa, porque justamente refiere a la probabilidad que existe de llevar aquello que se pretende o planea a cabo, de concretarlo efectivamente, es decir, cuando algo dispone de viabilidad es porque podrá ser llevado a buen puerto casi seguro.
- **Marketing:** Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios

ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"

- **Reestructurar:** Una estructura es un todo compuesto por diversas partes. Cuando dichas partes proceden a organizarse de manera diferente, o se agregan o eliminan algunas, puede hablarse de una reestructuración.
- **Relanzamiento:** El relanzamiento de un producto para volver a conectar con el consumidor cuando no se logra el éxito esperado, también cuando este deja de ser rentable antes de cumplir el tiempo que se esperaba duraría en el mercado o por cambios o actualizaciones.

## **1.8. LIMITACIONES**

- a) Dificultad en la coordinación con el personal para realizar las encuestas o entrevistas debido a que ya no trabajan para la empresa.
- b) Limitada empatía que puede existir en los trabajadores al momento de entrevistarlos o realizarles las encuestas.

# **CAPÍTULO II**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. CONCEPTOS CLAVES**

En el presente capítulo se desarrollará los conceptos relacionados a la formulación de lineamientos estratégicos para un distribuidor en telecomunicaciones.

#### **2.1.1. Administración Estratégica**

Para David Fred (2013) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, incrementar y evaluar decisiones multidisciplinarias para que la empresa alcance sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información para que así la empresa pueda lograr el éxito. Algunas veces el termino administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de las estrategias y la planeación estratégica solo se refiere a la formulación de estrategias. El propósito de la primera es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; de lo contrario, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

La administración estratégica cuenta con tres etapas:

- Formulación:

Se desarrollan la misión y la visión, se identifican las amenazas externas, se determina las fortalezas y debilidades internas, se establecen los objetivos a

largo plazo y se generan estrategias alternativas y se eligen las estrategias particulares a seguir.

- Implementación

Se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive al personal y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. en términos generales, la implantación implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia. se suele conocer como la etapa de acción

- Evaluación de estratégicas:

Esta consta de 3 actividades fundamentales, la primera es revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, la segunda etapa es medir el desempeño y la tercera aplicar acciones correctivas.

### **2.1.2. Misión y visión**

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: "¿En qué queremos convertirnos?" Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Usualmente la visión se establece primero, siendo breve y con el aporte de los directivos para lograr expresar lo que desean como organización.

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares, debe ser la "razón de ser" y la respuesta a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?".

La misión es considerada por Kotler y Armstrong (Kotler, 2004) como un importante elemento de la planeación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiaran a la empresa.

Visión para Carlos Villajuana es el propósito u objetivo final que voluntariamente se propone conseguir una organización en un tiempo indeterminado, que se sustente en una competencia clave y se pasa sobre la razón existe o se creó. Y la misión es la estrategia central y permanente o camino por el que una organización alcanzará su visión, y se manifiesta, de manera precisa, a través de lo que se ofrecerá permanentemente, lo cual debe responder a su razón de ser.

### **2.1.3. Plan estratégico**

Para Kotler y Armstrong (2004) es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocio sólida y coordinar estrategias funcionales.

Es un proceso que comprende el estudio del entorno actual y futuro y de la situación interna, el establecimiento de metas para un horizonte mayor de un año y la elección de decisiones que representan inversiones, con el propósito de satisfacer de manera sostenible la razón por la cual existe o se creó una organización (Villajuana, 2013)

### **2.1.4. Estrategia**

La estrategia son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren decisiones de la alta dirección y recursos corporativos significativos. La estrategia tiene implicaciones multifuncionales o multifacéticas y debe tener en cuenta los factores externos e internos que enfrenta la empresa. (David, 2003).

Según Villajuana (2013), en su libro *Estratejiendo* es entender la estrategia como “decisión sobre el destino de los recursos más importantes de una organización o una unidad estratégica, reflejada en una inversión que, privilegiando la superación de restricciones claves, se enfoca en lograr la meta nuclear<sup>1</sup> y en particular, la creación, la consolidación, o la revitalización de las ventajas competitivas” entonces las estrategias representan una inversión no un gasto.

#### **2.1.5. Estrategias en respuesta a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades**

Para lograr un análisis estratégico útil según Villajuana (2013) se deben de responder las siguientes preguntas.

- ¿Qué hacer para aprovechar las oportunidades con respecto a la visión y en el análisis externo?
- ¿Qué hacer para contrarrestar, mitigar o frenar las amenazas claves?
- ¿Qué hacer para explotar las fortalezas más importantes?
- ¿Qué hacer para superar las debilidades claves?

Con las respuestas de las preguntas anteriores se debe aplicar el principio de excepción, que quiere decir con esto, pensar que una decisión es más relevante que otra y, como no se trata de explotar estrategias para todas las preguntas, hay que seleccionarlas en función de su repercusión en la meta.

---

<sup>1</sup> Meta nuclear: Cuantificación y ubicación en el tiempo del objetivo más importante de una organización o unidad estratégica, hacia el cual convenga sus demás metas.

### **2.1.6. Estrategia elemental**

Según Villajuana (2013) indica que si no se cuenta con una clara ventaja competitiva, lo mejor es pensar cómo salir provechosamente del sector. Es decir, si no se cuenta con una superioridad concreta o un arma poderosa sostenible que seduzca eficazmente a los clientes será imposible el éxito. Hay que decidirmos por la opción con respecto a crear o desarrollar ventajas competitivas, que para considerarse como tales deben ser distintivas, sostenibles, percibidas y valoradas por el cliente. Estas características tendrán como resultado lograr la preferencia de los clientes a favor de los productos del negocio. En su libro nos indica 8 estrategias elementales para poder desarrollar esta preferencia con los clientes las cuales serán nombradas alineas abajo enfocándonos en las más relevantes para el presente trabajo.

1. Superioridad en novedad o innovación
2. Superioridad en intimidad con el cliente: Esto quiere decir que debe haber personalización del servicio o la atención uno a uno e implica aventajar a los competidores conociendo al cliente más que el a sí mismo.
3. Precio inferior, economía o costo inferior
4. Diferenciación o característica de calidad superior
5. Velocidad o rapidez superior: Se refiere a la velocidad en los ciclos o procesos más importantes de la red de valor de la unidad estratégica.
6. Productividad global superior
7. Atributo de servicio superior
8. Relación, calidad, costo superior

### 2.1.7. Estrategias genéricas

Según Michael Porter (1991: 63-88) propone 4 estrategias básicas para las unidades estratégicas a partir de la consideración de dos dimensiones: la ventaja competitiva actual o por crear y la amplitud del mercado al cual orientar los productos que serán explicadas en la siguiente imagen.

En la Imagen 1 se muestran las cuatro estrategias básicas para las unidades estratégicas

**Figura 1**

*Cuadro de estrategias básicas para las unidades estratégicas*

Objetivo Amplio	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION
Objetivo Reducido	CENTRADO EN COSTOS	DIFERENCIACION CENTRADA

*Nota.* PORTER, Michael (1991:71)

- a) Liderazgo en costo: Consiste en explotar y extender la ventaja competitiva de costos inferior en un mercado amplio. La razón de la rentabilidad radica en la obtención de un alto volumen de ventas. Por lo tanto se refiere a un volumen con respecto a precios bajos. Hay que considerar las siguientes

limitaciones: 1) Mantener, por lo menos, la misma relación precio/calidad y  
2) Aumentar el volumen en lo posible en cantidades.

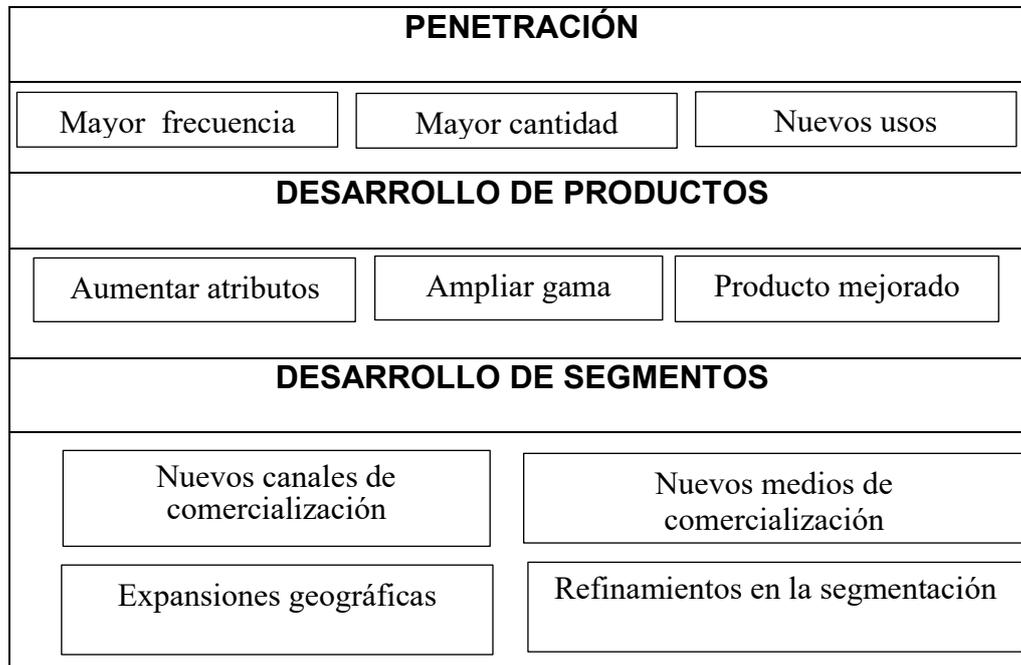
- b) Centrado en costos: Radica en explotar y concentrar la ventaja competitiva de costo inferior en un nicho de mercado. Un mercado será suficiente cuando el ingreso total obtenido en este, supera su costo total incluido el costo de oportunidad
- c) Diferenciación: Se refleja en la explotación y extensión de la ventaja competitiva de diferenciación o de calidad superior en un mercado amplio. La rentabilidad descansa, fundamentalmente, en el mayor precio que se cobra por un producto con un alto valor para el cliente. De igual forma que en el caso de liderazgo en costos debe tomarse en cuenta que la limitante es mantener la misma relación precio/calidad.
- d) Diferenciación centrada: Es explotar y enfocar la ventaja competitiva de diferenciación en un nicho de mercado. La rentabilidad dependerá de si el mercado es suficiente, de cuanto poder de mercado otorga el mayor valor entregado para acceder a un precio mayor. Se deberá optar por la especialización tecnología en una gama reducida de productos y brindar determinados valores o beneficios específicos importantísimos para los clientes.

#### **2.1.8. Estrategia de crecimiento intensivo**

El conjunto de posiciones estratégicas ubicadas en este modelo, explicado en la imagen 2, conducen al aprovechamiento de oportunidades para incrementar los beneficios de la unidad estratégica en el mismo sector en que se desarrolla y, específicamente, con relación a los clientes actuales y a los segmentos potenciales a los cuales se les podría ofrecer los productos actuales.

## Figura 2

### Conjunto de posiciones estratégicas



Nota. VILLAJUANA, C (Entretejando 2013)

A continuación, vamos a definir los conjuntos de posiciones estratégicas:

**a) Penetración:** Consiste en intensificar la venta o la cobertura de los productos actuales en los segmentos actuales.

1. Mayor frecuencia: Radica en mantener la cantidad consumida o utilizada por cada ocasión y al mismo tiempo incrementar las ocasiones de consumo o uso.
2. Mayor cantidad: Es aumentar la cantidad comprada normalmente en cada ocasión y mantener la cantidad de ocasiones de consumo. Es ahí que esta alternativa obliga a mantener la frecuencia de compra o en todo caso, disminuirla en menor proporción que el aumento de la cantidad comprada.

3. Nuevos usos: Significa incentivar el consumo o uso del producto en la satisfacción de nuevas necesidades.

**b) Desarrollo del producto:** Según esta vía, la intensificación de las ventas o la ampliación de la cobertura se buscan a través de la forma de nuevos productos dirigidos a los segmentos actuales.

1. Aumento de atributos: Es adicionar nuevas funciones o características a los productos actuales.
2. Ampliación de gama: Es en este caso se mantienen las funciones y características intrínsecas del producto y se modifican y se amplían las presentaciones.
3. Producto mejorado: Consiste en desarrollar y lanzar nuevas generaciones que por sus características o rendimiento superiores dejan desfasados a los productos actuales.

**c) Desarrollo de segmentos:** Propone la búsqueda de nuevos grupos de clientes para dirigir los productos actuales. Antes de tomar la decisión de acoger esta ruta es imprescindible medir cuan defendibles son las ventajas competitivas para poder dirigirse con éxito a nuevos canales.

1. Nuevos canales de comercialización: Es la oferta de productos actuales a través de nuevas cadenas de distribución.
2. Nuevos medios de comercialización: La revolución tecnológica se está traduciendo en nuevos medios de distribución. El caso más popular: El internet
3. Expansiones geográficas: Es llevar los productos actuales a nuevos territorios ya sean domésticos o extranjeros. En muchos casos este camino va acompañado de la estrategia del desarrollo de producto

4. Refinamiento en la segmentación: Consiste en desarrollar la creatividad, la rigurosidad y especificidad para evaluar la posibilidad de ingresar a nano-segmentos no atendidos actualmente.

## **2.1.9. Tipos de estrategias**

### **2.1.9.1. Modelo de Philip Kotler**

Este modelo sugiere que las estrategias se deriven de la posición que ocupa una unidad estratégica o producto con relación a la participación de mercado o cobertura.

Kotler (1996:381 - 406) clasifica sus posturas estratégicas en cuatro grupos en cambio Carlos Villajuana en su libro *Estratejiendo* (2013: 271 – 294) lo divide en dos: Líderes y no líderes.

**a. Estrategia del Líder:** Lo que define Kotler es optar por expandir el mercado total, defender su participación de mercado o expandir su participación de mercado.

a.1. Expansión de mercado total: Philip Kotler (1996:381 -394) y Al Ries y Jack Trout (1990: 53- 64) ambos autores coinciden en indicar que al líder le corresponde expandir el mercado a favor de todos los productos del sector. Aclarando que no solamente le compete expandir, sino además defender el mercado total, como se puede ver en el sector de cerveza por más que sea monopolio en varios países.

a.2. Defensa de la participación de mercado:

Consiste prácticamente en el mantenimiento de la porción de participación ya alcanzada. Indica que requiere de mucho conocimiento de tus puntos débiles y tus grandes fortalezas de la empresa.

- **Defensa preventiva:** Según Kotler (1996: 388) es atacar antes de ser atacado, lanzar señales de distracción ante probables ataques y a veces implica el autoataque.

- **Defensa contraofensiva:** Consiste en atracar después de recibir el ataque y no antes de ser atacado por el competidor. Muy simple es responder el ataque del otro.

- **Defensa móvil:** Responder el ataque de los competidores o actuar frente al descenso del atractivo del sector, expandiéndose a nuevos mercados o a nuevos sectores.

- **Defensa de contratación:** Es renunciar a los segmentos más débiles para utilizar los recursos ahorrados en los segmentos más atractivos y fuertes.

#### a.3. Expansión de la participación de mercado:

- **Expansión indiferenciada:** Consiste en incrementar las ventas del producto actual en desmedro de la participación de mercado de los competidores.

- a. Se tiene un alto nivel actual de costos fijos, altas economías de escala.

- b. Se goza de los efectos de la curva de experiencia

- c. Se cuenta con abundantes ideas para reducir los costos

- d. Existe la posibilidad de incrementar la calidad percibida por el cliente por encima del precio.

- e. La organización obtiene un saldo positivo de largo plazo.

- **Extensión especializada:** Aumentar las ventas de la unidad estratégica lanzando productos específicos en nichos del mercado del sector o disminuir la participación de mercado de los mercados.

#### Estrategia de los No Líderes:

Es cuando no cuentas con la mayor participación de mercado de su rubro, pueden decidir por la posición de retador, seguidor o especialista.

#### Estrategia de retador:

Esta ruta corresponde a los productos que ocupan el segundo o tercer lugar en términos de participación de mercado o alcance. Consiste en atacar a un competidor específico con un objetivo específico. El competidor puede ser el líder o menor participación de mercado y propósito poder toda la participación o solo una parte.

#### Estrategia de seguidores:

Según Michael Porter (1991: 73) en la cadena de valor, el proceso clave de un seguidor es la transformación de insumos. Este proceso debe ser flexible, de tal manera permita al negocio seguidor reducir al máximo el tiempo entre el momento del lanzamiento del nuevo y el lanzamiento de la imitación.

- Clonador o seguidor cercano: Busca imitar idénticamente todos los procesos, los productos y los beneficios ofrecidos por el líder del mercado.
- Seguidor a distancia: Se distingue por que copia, pero mantiene cierta diferenciación en las características del producto y en los beneficios ofrecidos por el líder.
- Adaptador: Envuelve dos actividades: A) copiar, y B) modificar o mejorar.

#### Estrategia de nichos o de especialista:

En forma general adopta dos formas: diferenciada y de precio bajo. Ya sea en un nicho que permita altos márgenes de ganancia a través de la diferenciación de precios o en un segmento específico con precios bajos, la efectividad de una estrategia experta será el resultado de lograr una alta participación de mercado que pueda compensar un nicho con poco volumen.

### **2.1.9.2. El cuadrado estratégico:**

El planteamiento que hace Al Ries y Jack Trout desde nuestro punto de vista se complementa bastante con el modelo de Philip Kotler. Por más que ambos enfoques sean rivalizadores, desde el punto de vista de cada estrategia, nos va a servir para cuestionarnos las reglas del juego, pero sobre todo saber cómo tenemos que competir o emprender un negocio.

Al Ries y Jack Trout (1990: 53: 114); recomiendan cuatro tipos de estrategias: guerra defensiva, guerra defensiva, guerra de flaqueo y guerra de guerrillas.

- a. La guerra defensiva: Es para las unidades estratégicas líderes. Aplicación del principio de la fuerza como decía Napoleón Bonarte: “Dios está de parte de los batallones más grandes”.
- b. La guerra ofensiva: Aquí el camino ocupa el segundo o tercer lugar en un sector determinado y tiene los recursos suficientes para sostener u librar con éxito un ataque directo al líder.
- c. La guerra de flaqueo: Significa movimientos planeados muy al detalle. La planeación comprende las etapas antes, durante y después de los ataques. Ubicar los espacios donde se tiene más posibilidad. Se necesita de mucha visión, previsión y coraje para correr riesgos y romper reglas.
- d. La guerra de guerrillas: la estrategia adopta las siguientes formas: geográficas, relacionales o sectores, industriales, guerrillas con un producto único dirigido a un pequeño mercado y guerrillas en el extremo superior.

### **2.1.9.3. Estrategias de innovación:**

Implica un enfoque sistemático de preguntas y respuestas diseñado para desafiar las reglas convencionales del juego sobre la misión de una empresa, el alcance del cliente, los productos y las necesidades que se deben satisfacer, y cómo entregar de manera efectiva los productos y beneficios elegidos.

- a. Redefinir el negocio
- b. Redefinir el quién
- c. Redefinir el qué
- d. Redefinir el cómo

### **2.1.9.4. Innovación conceptual de los negocios:**

El concepto de los negocios radica en la unidad de análisis de la estrategia, y en particular, en la capacidad de innovar. La innovación conceptual de negociación es más que reemplazar lo existente, abre nuevas posibilidades y además evita la rivalidad. “Si lo tradicional se hace de la manera A, la innovación consistirá en hacerlo de la forma B”, sino que adicionalmente, el modo “B” debe permitir el aprovechamiento de oportunidades no explotadas, así como escapar de la confrontación.

- a. Estrategia básica: Viene a ser el modo de competir. Tiene como subcomponentes la misión del negocio, el alcance del producto y del mercado, y las bases de diferenciación.
- b. Recursos estratégicos: Comprenden las capacidades, activos y procesos básicos en los cuales descansan las ventajas competitivas.
- c. Configuración: Es la manera única de combinar y relacionar entre si los recursos estratégicos para sostener la estrategia básica.

- d. Interfaz con el cliente: Alcanza los medios y la forma de llegar e interactuar con el cliente. Tiene cuatro elementos: ejecución y apoyo, información y recepción y recepción, dinámica de las relaciones y estructura de precios.
- e. Beneficios para el cliente: El cómo competir y el cómo llegar e interactuar con el cliente están atados por lo que el cliente ha definido como sus necesidades.
- f. Red de valor: Son los nudos o eslabones que rodean a la empresa y que complementa y amplían sus recursos. La red de valor está conformada por los proveedores, los socios etc.
- g. Fronteras de la compañía: Consiste en lo que organización hace y contrata por fuera.

#### **2.1.10. Dirección estratégica**

La dirección estratégica es la encargada de la toma de decisiones teniendo en cuenta todos los elementos del entorno para poder adaptarse a estos cambios y conseguir mejorar los beneficios de la empresa; es el poner en práctica los potenciales de una empresa, crear valor añadido y con ello asegurar una supervivencia a largo plazo.

El principal objetivo de la dirección estratégica es el establecer una ventaja competitiva respecto a las empresas con las que compite.

**Tabla 1**

*Planeación estratégica vs. Dirección estratégica*

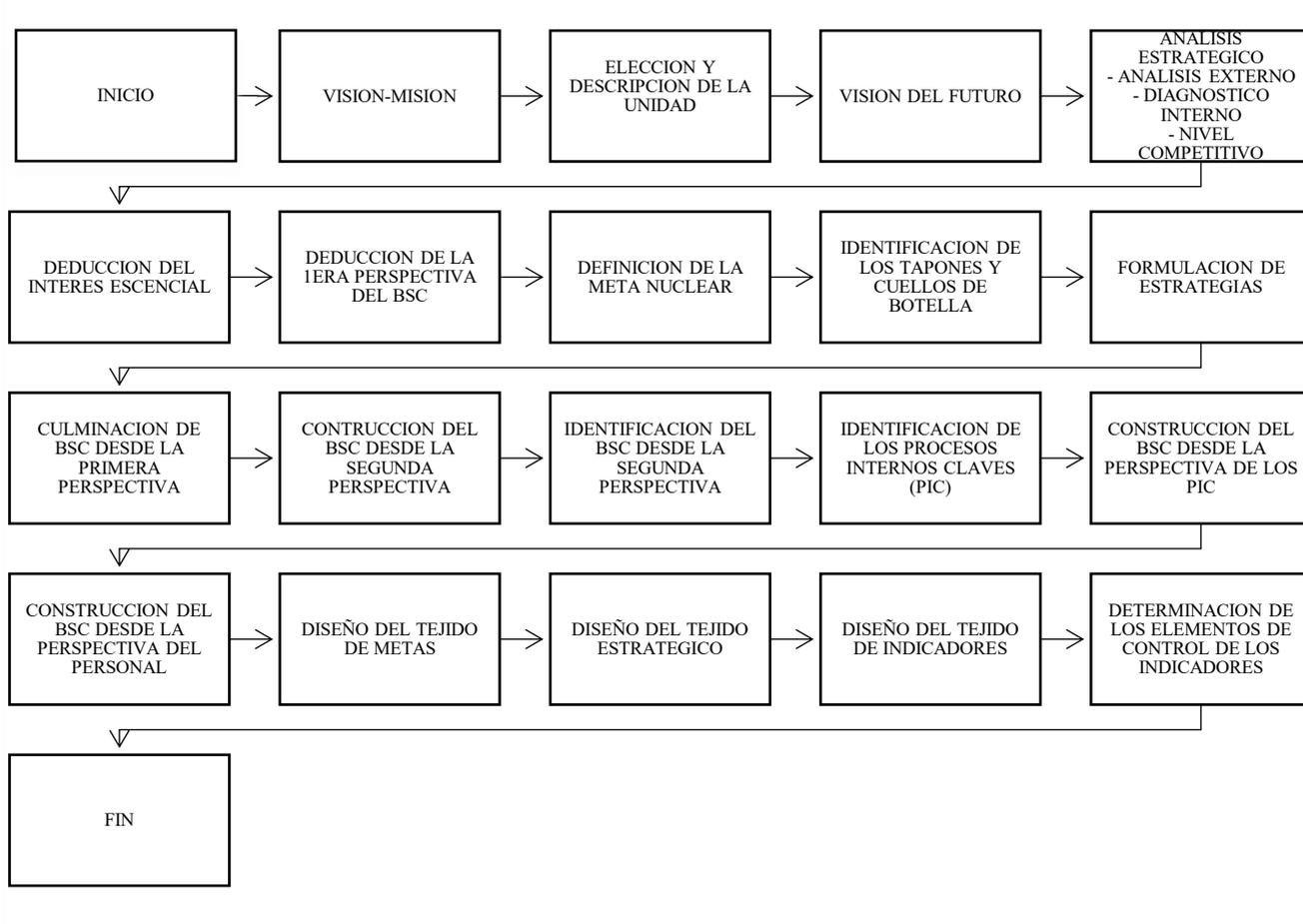
<b>CONCEPTOS</b>	<b>PLANEACION</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
------------------	-------------------	------------------

<b>Como Sistema</b>	Proceso estructurado de previsión	Proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista
<b>Horizonte</b>	Definido y a largo plazo	Cambiante, a corto, mediano y largo plazo
<b>Elaboración y adopción de las decisiones</b>	Centralizadas en los altos niveles de la organización y por unidades de expertos	Descentralizadas, proceso participativo e integrativo de toda la organización
<b>Perfil del proceso directivo</b>	Racional tecnocrático	Creativo y flexible
<b>Estructuras Organizativas</b>	Mecanicistas	Orgánicas
<b>Enfoque de los cambios del entorno</b>	Estático: Los cambios son parámetros esperados	Proactivo, incorpora los cambios como oportunidades
<b>Naturaleza de las variables</b>	Unidireccionales: - Técnico - Económicas	Multidireccionales: - Economico- tecnológicas - Socio- culturales - Político- legales

*Nota.* (Adaptado de Manso, F, 1991, pág. 109)

### **Figura 3**

*El proceso de planeamiento estratégico y Balanced Scorecard de una unidad estratégica*



Nota. Fuente Propia 2022.

### 2.1.11. Objetivos

Para Fred David los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales.

Pueden ofrecer los siguientes beneficios, dar dirección, facilita la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, ayudan a la asignación de recursos como al diseño de las tareas.

Según el investigador George T. Doran, quien publica un artículo en la revista *Management Review* en el año 1981, definió 5 características que se deben considerar al establecer objetivos:

**S- Especifico**

¿Qué debo hacer?

**M- Medible**

¿Cómo sabré que lo logre?

**A- Alcanzable y retador**

¿Es realista y motivador? ¿Exige un esfuerzo adicional?

**R- Relevante**

¿El objetivo es apropiado para el puesto y la empresa?

**T- Tiempo**

¿Cuándo debe estar listo?

**2.1.12. Análisis interno**

Para Fred David las fortalezas de una empresa son las que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente, a las que llama como competencias distintivas. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas.

Con diagnóstico interno, para Carlos Villajuana, se exploran las fortalezas y debilidades, y dentro de las primeras, las competencias claves. Tiene como objetivos conocer los indicadores endógenos y las fortalezas y debilidades de mayor trascendencia, así como medir el estado de salud de una unidad estratégica en particular.

### **2.1.13. Análisis externo**

También conocida como análisis de entorno, busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual. Estas revelan las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas. (David, 2003).

Para Carlos Villajuana el análisis externo estudia la complejidad, dinamismo e impacto de los indicadores exógenos que afectan el sector y, en particular, a la unidad estratégica. Tiene como propósitos: identificar los indicadores externos claves, distinguir las oportunidades y amenazas más importantes y medir el nivel de atractivo del sector.

### **2.1.14. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard - BSC)**

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de Harvard Business School. El BSC es una técnica para la evaluación y control de las estrategias.

El objetivo general del Balanced Scorecard es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operativos y de los clientes. Un BSC es una lista simple de los objetivos clave de una empresa, junto con un programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada objetivo.

Según Kaplan y Norton “El cuadro de mando integral es, primordialmente, un mecanismo para la propuesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma” (1997:52).

En conclusión, el propósito del TGE es conocer, controlar y aumentar la efectividad por encima de la competencia o de un patrón de referencia determinado.

La construcción del TGE debe buscar las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Se lograrán las metas?
- ¿En qué proporción se alcanzaron las metas?
- ¿Las estrategias y las actividades funcionaron?
- ¿En qué proporción se ejecutaron las estrategias y las actividades?
- ¿Las estrategias y las actividades resultaron eficientes en costos, tiempo y/o productividad?
- ¿Por qué se consiguieron o no las metas?
- ¿Por qué funcionaron o no funcionaron las estrategias y las actividades?
- ¿Qué nuevas decisiones deberán tomarse para mantener o mejorar el desempeño actual?

## **2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS REFERENCIAS**

El desarrollo de los presentes lineamientos estratégicos está basado en varios autores expertos en el tema, pero nos enfocaremos básicamente en dos. El primero, Carlos Villajuana con el libro "Estratejiendo. Plan estratégico y Balanced Scorecard" el cual se enfoca en el proceso y análisis del desarrollo de plan estratégico y en el que propone el balanced scorecard como propuesta en práctica de una estrategia y no para la formulación de las mismas. El segundo autor es Fred David con su libro "Conceptos de la Administración Estratégica" en

el que nos plantea diversos instrumentos para el análisis de la empresa los cuales son requeridos para la formulación del presente trabajo. Por otro lado, también se realizaron consultas de algunos conceptos a Philip Kotler en su libro "Marketing" para obtener conceptos más claros y dirigidos al marketing.

El presente trabajo, se enfocará en dos autores Carlos Villajuana y Fred David, ya que tienen una perspectiva más actualizado, útil y práctico para el desarrollo de este tema.

### **2.3. ANÁLISIS CRÍTICO**

El plan estratégico es el conjunto de análisis de la situación interna de la empresa tanto actual como a un futuro, estableciendo una visión y objetivos claros para poder lograr la sostenibilidad y razón por la cual existe la organización, para entenderlo de una mejor manera, es el 'plan de juego' de la empresa. En la planificación estratégica nos permite saber a dónde quiere llegar la empresa, es por esto que debemos hacer un diagnóstico adecuado y profundo para poder definir bien los objetivos, saber cómo superar nuestras debilidades aprovechando nuestras fortalezas, estar alertas a las amenazas y beneficiarnos de las oportunidades encontradas. En base a ello, es que se podrá determinar los lineamientos estratégicos comerciales para el relanzamiento de la empresa TELECORP.

Todos los autores mencionados anteriormente han hablado sobre la importancia de crear una visión clara de hacia dónde va la empresa, dedicando el tiempo suficiente para seguirla, porque sin ella, la empresa no tiene un rumbo claro.

# **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO REFERENCIAL**

Este capítulo se describirá la organización y el análisis del entorno de la misma.

#### **3.1. DENOMINACIÓN DE LA ORGANIZACION**

"ADL CORP EIRL"

#### **3.2. DESCRIPCIÓN**

TELECORP, conocido por su nombre comercial, con RUC: 20601078890, conformada en el año 2016 es una empresa dedicada a brindar servicios de gestión en el rubro de telecomunicaciones cuyo ingreso principal es la venta de planes de servicios fijos y masivos siendo socio de la empresa América Móvil SAC (Claro).

En la actualidad, TELECORP no se encuentra operando en el mercado local esto debido principalmente a la pandemia que se desató en el 2020. Por tal motivo, el presente trabajo está enfocado al relanzamiento de TELECORP al mercado laboral a través de la formulación de lineamientos estratégicos que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados. Cabe mencionar que TELECORP, en el tiempo que estuvo operando, fue uno de los distribuidores pioneros en el canal digital de redes sociales, por lo que siempre tuvo un buen posicionamiento frente a sus competidores.

#### **3.3. UBICACIÓN**

TELECORP relanzará sus operaciones a través del canal digital (redes sociales) mediante dos áreas de negocio: FVU (Fuerza de Ventas Universitaria) que está dirigida a nivel nacional, así como el DACO (Distribuidor Autorizado de Claro Online) que está limitado al público de la ciudad de Arequipa. Asimismo,

como parte de los objetivos planteados para el relanzamiento de TELECORP, se busca aperturar una tienda física a finales del 2023.

### **3.4. RESEÑA HISTORICA**

TELECORP forma parte de América Móvil SAC, la empresa de telecomunicaciones líder en Latinoamérica y la cuarta a nivel mundial. América Móvil es la segunda empresa más grande de Perú y una de las cuatro empresas de telefonía móvil más grandes del país con casi 3,8 millones de clientes. TELECORP, distribuidora autorizada de América Móvil SAC (CLARO), dedicada a la venta masiva y empresarial, inició actividades masivas el 15 de marzo de 2016, fundada por los socios Antonio Delgado Layton y Stephanie Díaz Tejada, un año después decidieron ampliar las ventas de Unidades de negocios. La empresa empieza a diferenciarse de sus competidores porque cuenta con un programa especial de ventas corporativas generado por CLARO denominado “Etiqueta Negra”, y es una de las dos distribuidoras en Perú con este programa. Es responsable de brindar ruc 10 con negocios y ruc 20 vende servicios de telecomunicaciones, produce preventa, venta y postventa, ofrece todas las comodidades a sus principales clientes, para que el servicio tenga verdadera calidad. Desde entonces, TELECORP se ha comprometido a comercializar los servicios que brinda CLARO con el objetivo principal de atender a los clientes en todas las licitaciones, creando así un canal exclusivo en todo el país, que permita a Claro alcanzar sus principales objetivos de satisfacción y atención al cliente. cliente.

Debido a la pandemia que inició en el 2020, TELECORP se vió obligada a dejar de operar en el mercado de las telecomunicaciones, debido a diversos

factores que impactaron en su operación. Actualmente, se están realizando los análisis y planes estratégicos para el relanzamiento de TELECORP al mercado local y nacional a través de sus servicios.

### **3.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Actualmente el principal objetivo de la empresa es volver a reinsertarse en el mercado laboral, para poder ofrecer sus productos y servicios como lo ha venido haciendo desde el 2016.

#### **3.5.1. Objetivos de corto plazo**

- Aumentar la venta de equipos pospago en 10% a finales del 2023.
- Realizar un esquema comisional atractivo para la Fuerza de Ventas.
- Mejorar la ratio de conversión a un 10% en el canal de FVU.
- Brindar experiencias de calidad a nuestros clientes.

#### **3.5.2. Objetivos de mediano plazo**

- Abrir un punto de venta masivo al público en Arequipa a finales del 2023.
- Incrementar nuestra base de datos a un 20% a mediados del 2023.
- Incrementar nuestro capital humano en función al incremento de ventas proyectado.

#### **3.5.3. Objetivos de largo plazo**

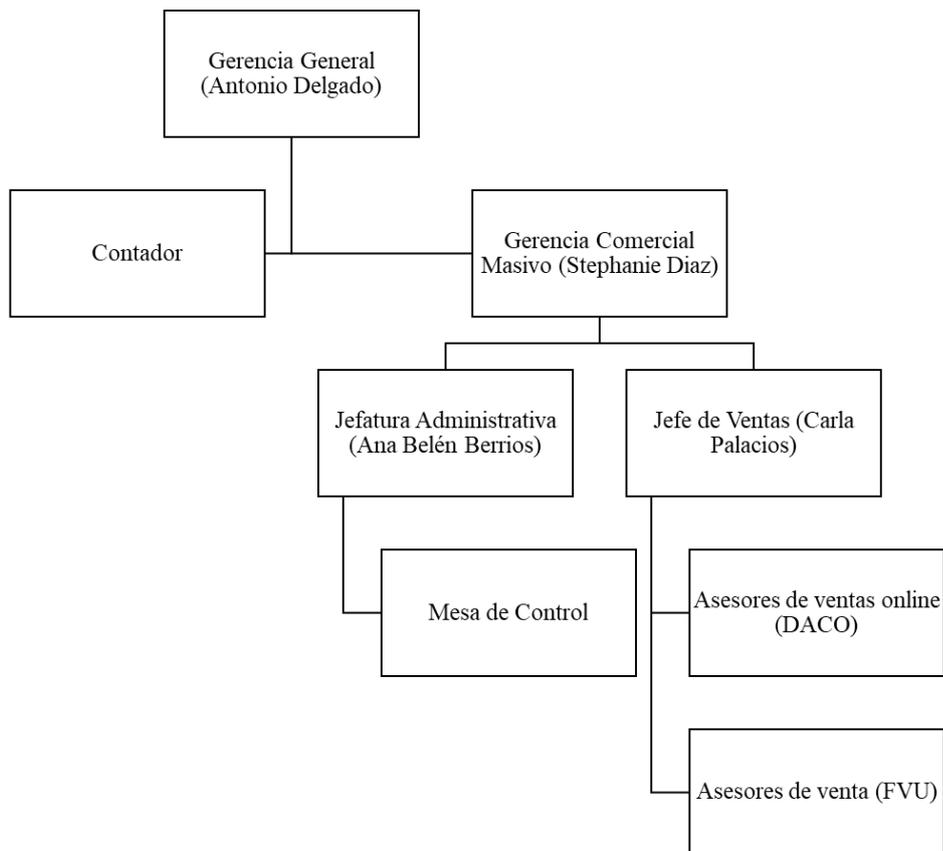
- Generar nuevos canales de ventas innovadores en el 2023 - 2024.
- Implementar la encuesta de Clima Laboral a finales del 2023.

### 3.6. ORGANIGRAMA

En el siguiente grafico podemos observar el organigrama de la Empresa TELECORP:

**Figura 4**

*Organigrama de la empresa TELECORP*



*Nota.* Elaboración Propia (2022)

Para el relanzamiento de TELECORP, ésta se encontrará conformado por dos unidades de negocio dentro de nuestro Canal Masivo: FVU y Canal Online, cada uno con objetivos específicos, según las necesidades que requiera cada una de las áreas.

Estas unidades de negocios están dirigidas por el Gerente General, al cual se le realiza un reporte de la operación de manera mensual (administrativo, ventas, recursos, entre otros), mientras que la Gerente Comercial se hace cargo al 100% de toda la gestión y desarrollo de planes establecidos del Canal Masivo.

**3.6.1. Gerencia General**

3.6.2. Gerencia Comercial

3.6.3. Área Masiva

- a. Jefe de Administración
- b. Jefe de Ventas
- c. Mesa de control
- d. Asesores de Ventas Online:
- e. Asesores de Ventas FVU (Fuerza de ventas)

La descripción de los cargos la encontraran en el ANEXO 1.

**3.7. PRODUCTOS OFRECIDOS**

**3.7.1. NEGOCIO CENTRAL**

TELECORP es una empresa que actúa como socio estratégico de sus clientes, facilitándoles el manejo de sus operaciones a través de la gestión eficiente del tiempo en cada uno de sus procesos. Es por ello que se dedica a la venta de servicio de telecomunicaciones como socio estratégico de la empresa CLARO, dedicándose a la satisfacción de sus clientes generando una postventa de calidad.

### **3.7.2. UNIDADES DE NEGOCIO**

- **Productos Masivo:** Esta unidad de negocio se enfoca en la atención y servicio a las personas naturales sin negocio (solo con DNI). Los productos que ofrece son básicamente telefonía móvil, esto comprende el plan y el equipo terminal que se venden por separado o en forma conjunta. La venta se realiza por Internet y se cuenta con un almacén para los equipos. Este sistema de venta también es especial ya que es el único a nivel nacional, cuenta con la autorización de CLARO para la venta del servicio vía redes sociales.

- **Productos fijos:** Esta unidad de negocio está orientada a la venta de productos para el hogar tales como: Telefonía fija, internet fija y cable fijo. Se cuenta con la mejor tecnología mediante fibra mezclado con cobre, esto origina que la señal vaya más rápida y tenga mejor calidad al transmitir la imagen.

Como se ha comentado, TELECORP está implementando los cimientos necesarios para su relanzamiento a inicios del año 2023.

## **3.8. MERCADO: CLIENTES-PROVEEDORES-COMPETENCIA**

### **3.8.1. Clientes**

Masivo: Personas mayores de edad que cuenten con un nivel crediticio más a 2 en el rango de a 1 a 10 que deseen adquirir líneas nuevas, renovar su línea actual o cambiarse de operador. Estos clientes son denominados “Segmento Consumer”.

Fijo: Nuestros clientes oscilan entre hombres y mujeres entre los 18 y 40 años que estén estudiando y trabajando que cuenten con la necesidad de contar con servicios fijos para su hogar utilizando altas tecnologías y servicios innovadores.

### **3.8.2. Proveedores**

Nuestro principal y único proveedor es América Móvil (CLARO) que a su vez es nuestro socio estratégico que nos provee el sistema y los procesos para poder ejecutar las ventas, los precios, las promociones y los equipos para la adquisición del consumidor final. Ellos dan la aprobación y rechazo de nuevas propuestas en canales de ventas rigiéndonos bajo una política de imagen, estándares legales, documentación, políticas sobre la competencia, procesos y parámetros reguladores.

En este caso, el poder de negociación lo tiene CLARO ya que son ellos los que nos brindan todas las herramientas para la ejecución y crecimiento del negocio.

### **3.8.3. Competencia**

Competencia directa: TELECORP se desenvuelve en un entorno altamente competitivo. Los principales competidores a tomar en cuenta son: Dimera, Zanatta, Niza, Digoli, Kimluha entre otros distribuidores. Cada una de estas empresas se dedica a atender segmentos del mercado del rubro de telecomunicaciones corporativas y masivas.

Competencia indirecta: En competencia indirecta se consideran los otros operadores en el mercado: Movistar, Entel y Bitel.

## **3.9. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

Como hemos mencionado, TELECORP actualmente no se encuentra operando en el mercado, por lo que el principal desafío será reinsertarlo de la

mejor manera al mercado laboral, esto se dará a través de una correcta planeación estratégica que integre los objetivos que la empresa quiere lograr, los recursos que actualmente tiene, así como la visión de donde quieren estar. Para ello, será necesario determinar los lineamientos estratégicos comerciales que lleven de la mano a los objetivos a corto, mediano y largo plazo que busca TELECORP.

Otros de los desafíos que tiene que enfrentar TELECORP es buscar la diferenciación frente al resto de competidores, donde se deberá determinar el valor agregado que se ofrecerá a los clientes, para que de esta manera generen ventajas comparativas y competitivas frente a la competencia.

# **CAPÍTULO IV**

## 4. PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TELECORP

### 4.1. IDENTIFICACION DE MISION, VISION Y OBJETIVOS

A continuación, podemos observar la visión y misión de la empresa:

**VISION:** Ser la distribuidora más grande a nivel sur en America Movil S.A.C.

**MISION:** Somos una empresa que busca brindar un servicio de calidad, rápido y personalizado a través de canales innovadores utilizando la tecnología necesaria que nos ayude a estar en constante contacto con los consumidores; generar bienestar y desarrollo profesional y personal a todos nuestros colaboradores

#### 4.1.1. Objetivos Generales

##### a. Objetivos a Corto Plazo

- b) Optimizar los costos de publicidad en internet en un 15% a mediados del 2023.
- c) Aumentar nuestra base de datos a un 20% a mediados del 2023.
- d) Realizar esquema comisional atractivos para FFVV

##### b. Objetivos a Mediano Plazo

- a) Abrir un PDV masivo al público en la ciudad de Arequipa a comienzos del año 2024.
- b) Generar alianzas estratégicas con marcas a finales del 2023.

### **c. Largo Plazo**

a) Implementar sistema de Base de Datos fusionando todos los canales de ventas y unidades de negocio.

b) Iniciar operaciones en otras ciudades de la región sur del Perú.

c) Inicio de venta delivery para fines del 2024.

### **4.1.2. Valores**

#### a. Honestidad:

Como personas y como empresa, ligado a la honradez, transparencia, confiabilidad y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas

#### b. Manos en la operación:

Todos los niveles de la operación participan y conocen los detalles del área de la cual son responsables. Buscamos conocer el mercado y negocio con información de primera mano.

#### c. Actitud de servicio:

Cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez y proactividad. Una empresa sin cultura de servicio al cliente interno no podrá satisfacer las necesidades del cliente final.

#### d. Orden y disciplina:

Reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa y son la base para obtener resultados de manera más rápida.

#### e. Eficiencia:

Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones

## **4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.2.1. Análisis Externo**

#### **4.2.1.1. Análisis del Macroentorno**

##### **a. Análisis del Sector**

En el primer semestre del 2021 las inversiones en el sector telecomunicaciones peruano mostraron una marcada recuperación al registrar un acumulado de 1,057 millones de soles, lo que representa un avance del 36.3% respecto al mismo periodo del 2020, informó el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel).

De acuerdo con el informe “Análisis del Desempeño Financiero del Sector Telecomunicaciones”, elaborado por la Dirección de Políticas Regulatorias y Competencia (DPRC) del Osiptel, el resultado se sustentó en los avances de las inversiones de Viettel, Claro, Entel y Telefónica, que registraron tasas de crecimiento de 98.3%, 56.2%, 47.5% y 13.5%, respectivamente, en los seis primeros meses de año.

Por su parte, las inversiones de DirecTV y Americatel (esta última, del grupo Entel), que representaron el 0.6% del total de inversiones, se redujeron en 46.6% y 46.2%, respectivamente, en el mismo periodo.

“La dinámica de las inversiones se viene recuperando luego de haberse contraído durante el 2020 como consecuencia de la expansión del covid-19”, se señala en el informe.

A continuación, podemos observar la cantidad de inversiones realizadas en los años 2020 y 2021.

**Figura 5**

*Inversiones por Empresas Operadoras*

**Inversiones por Empresa  
(en millones de S/)**

Empresa operadora	Enero - Junio 2020		Enero - Junio 2021		Variación	
	Valor	%	Valor	%	Tendencia	%
Telefónica	334.2	43.1%	379.3	35.9%	↑	13.5%
Claro	216.3	27.9%	337.8	32.0%	↑	56.2%
Entel	174.2	22.5%	257.0	24.3%	↑	47.5%
Viettel	38.3	4.9%	76.0	7.2%	↑	98.3%
Directv	4.2	0.5%	2.2	0.2%	↓	-46.6%
Americatel	8.3	1.1%	4.5	0.4%	↓	-46.2%
<b>Total de Inversiones</b>	<b>775.6</b>		<b>1 057.0</b>		↑	<b>36.3%</b>

*Nota.* OSIPTEL (2021)

### **b. Análisis político – legal**

El organismo regulador de las telecomunicaciones, OSIPTEL, enfrenta en este nuevo contexto, un escenario propicio para fortalecer y desarrollar su papel, singularmente en lo que respecta a la promoción de la competencia, el estímulo a las inversiones, el impulso al cambio tecnológico y la tutela adecuada de los derechos de los usuarios.

En tal sentido, un regulador de telecomunicaciones, como el OSIPTEL, no puede ni debe permanecer estático frente a los cambios que se producen en la industria. Por tanto, las políticas y criterios deben adecuarse, de manera gradual, al nuevo escenario tecnológico, promoviendo el impulso necesario para que se cumplan los objetivos del desarrollo del sector, que son inherentes al cambio necesario en la sociedad y en el comportamiento de las actividades productivas como consecuencia de la gran revolución de las telecomunicaciones, que constituye un proceso permanente y de alcance global.

La notable expansión producida recientemente en lo que respecta a la disponibilidad de líneas móviles y el creciente acceso de peruanos a Internet, forma parte del ingreso del país a la sociedad de la información.

Por la dinámica del sector es necesario introducir permanentes ajustes a la normativa vigente para anticipar los cambios de la industria y la creciente demanda de los usuarios. En tal sentido, el OSIPTEL, como organismo regulador moderno, tiene que analizar, de manera continua, las tendencias tecnológicas, las innovaciones, los desarrollos comerciales y los mecanismos de servicios y de atención a los usuarios que se registran en los principales países desarrollados, para alcanzar niveles similares.

Algunas decisiones recientes, como la portabilidad numérica, indica que el Perú se encuentra en la dirección correcta para fortalecer al sector, estimular su desarrollo, mejorar las normas de calidad y perfeccionar los derechos del usuario. La elección libre del prestador del servicio constituye una expresión de sana y altamente conveniente competencia.

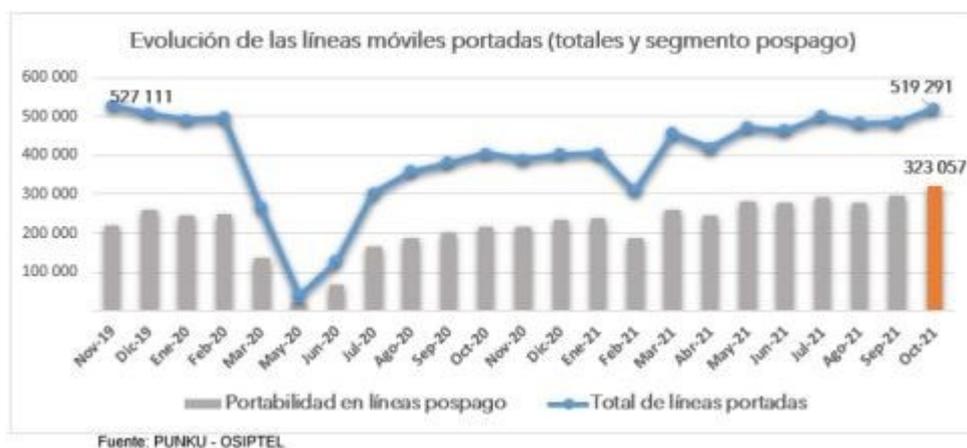
Ahora bien, si revisamos su evolución a lo largo de los años, su incremento fue resultado del récord histórico en la evolución de líneas móviles portadas de origen pospago, que alcanzaron las 323,057 líneas, lo que marcó un nuevo máximo en siete años, desde la aplicación del nuevo procedimiento de portabilidad móvil en julio del 2014.

Asimismo, la portabilidad móvil marcó nuevo hito en octubre 2021 al registrar 519,291 líneas que cambiaron de empresa operadora, la cifra más alta anotada en 22 meses.

En la siguiente figura podemos observar la evolución mensual entre los años 2019, 2020 y 2021 de las líneas móviles portadas totales y por segmento pospago.

**Figura 6**

*Evolución de las líneas móviles portadas*



*Nota.* OSIPTEL (2021)

Por ejemplo, en el mes de febrero del 2022; las empresas operadoras Entel y Claro fueron las únicas con un saldo neto positivo (la diferencia entre líneas móviles ganadas y perdidas) de 24,891 y 21,684 líneas móviles portadas, respectivamente. Por primera vez desde junio de 2020, Entel obtuvo la mayor cantidad mensual de líneas netas ganadas del mercado móvil.

En tanto, las empresas Movistar y Bitel anotaron un resultado neto negativo con 24,823 y 20,822 líneas móviles perdidas, cada una, en el ejercicio de portabilidad.

En la siguiente figura podemos observar el resultado neto de las portabilidades móviles en febrero 2022.

**Figura 7**

*Resultado Neto de portabilidad Móvil (febrero 2022)*

RESULTADO NETO DE PORTABILIDAD MÓVIL FEBRERO 2022*			
EMPRESA OPERADORA	LÍNEAS GANADAS	LÍNEAS PERDIDAS	RESULTADO NETO
ENTEL	135 148	110 257	↑ 24 891
CLARO	140 106	118 422	↑ 21 684
GUINEA MOBILE	301	633	↓ -332
FLASH	644	1242	↓ -598
BITEL	62 731	83 553	↓ -20 822
MOVISTAR	113 624	138 447	↓ -24 823

(\*) El nuevo procedimiento de portabilidad móvil se inició el 16 de Julio de 2014.  
Fuente: PUNUKU – OSIPTEL (Fecha de corte: 2/3/2022)

*Nota. OSIPTEL (2022)*

La ampliación de la frontera de telecomunicaciones, la masificación en la utilización de telefonía móvil, el avance de la telefonía inalámbrica y la mayor densidad de telefonía fija constituyen expresiones del adelanto del sector.

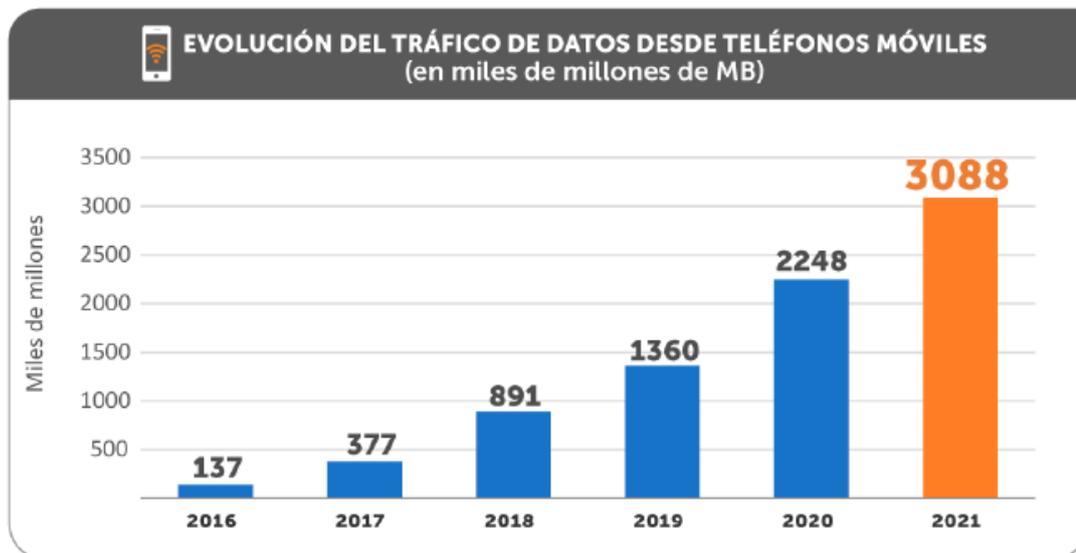
El tráfico de datos en redes móviles repuntó en el Perú durante el 2021. En doce meses, el ritmo ascendente en el uso de datos para actividades laborales, académicas, comerciales y de entretenimiento, alcanzó un nuevo hito al acumular 3 088 miles de millones de megabytes (MB) utilizados desde equipos móviles, reportó el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).

La alta demanda por conectividad ante el cambio de hábitos de consumo impulsados por la nueva normalidad en pandemia de COVID-19 y la asequibilidad del servicio impulsó la adopción del internet desde aparatos móviles.

En el siguiente grafico podemos observar la evolución de trafico de datos desde teléfonos móviles desde el año 2016 a 2021.

### **Figura 8**

*Evolución del Tráfico de datos desde teléfonos móviles*



Fuente: PUNKU - OSIPTEL (fecha de corte: 21/02/22)

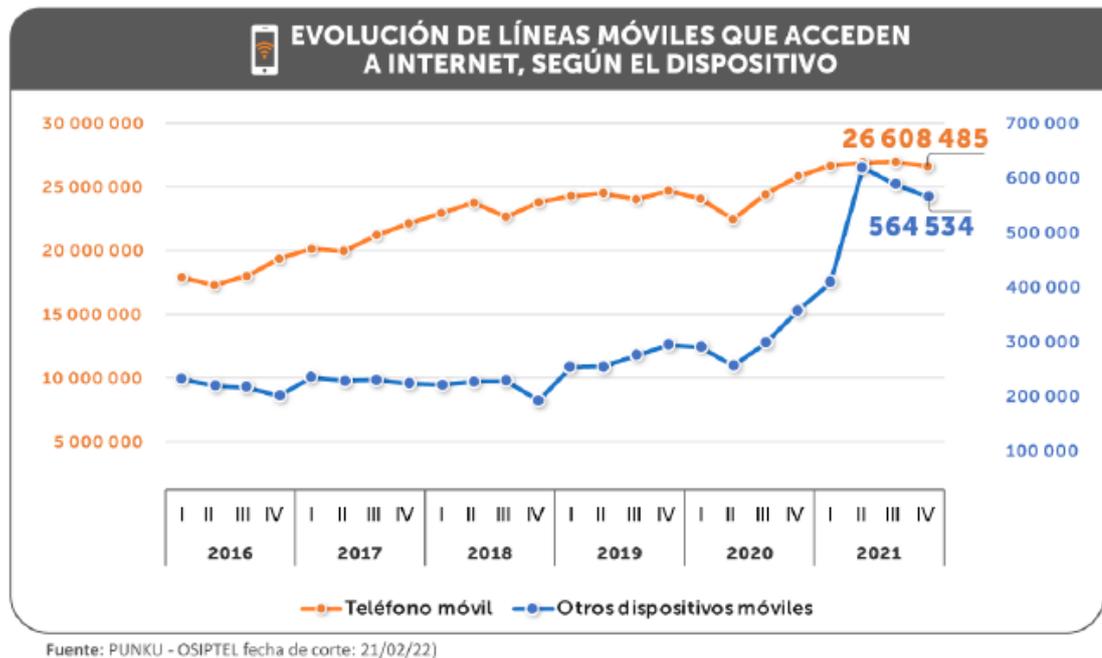
*Nota.* OSIPTEL (2022)

Asimismo, en cuanto a la penetración de internet móvil a través de teléfonos móviles se tuvo un alcance de 80.1% en el 2021, lo cual significa que 80.1 de cada 100 peruanos, en promedio, tuvo acceso a internet móvil a través de su celular.

A continuación, podemos observar la evolución

### **Figura 9**

*Evolución del Tráfico de datos desde teléfonos móviles*



Nota. OSIPTEL (2022)

### c. Análisis Económico

El Sector Telecomunicaciones es uno de los que más aporte genera a la economía nacional. En las últimas dos décadas (1994-2017) la participación de las telecomunicaciones como actividad económica nacional ha pasado de representar el 1.6% del PBI, en 1994; a constituirse en el 4.9% en 2017.

De igual forma, en los últimos 10 años, los ingresos operativos del sector crecieron de manera sostenible, de 9,641 millones de soles (2007) a 18,636 millones de soles anuales (2017), lo que ha permitido que el país registre una mejora continua en los principales indicadores del sector, como el acceso a los servicios, las conexiones existentes y el tráfico de datos.

En esa coyuntura de avance constante, las empresas operadoras realizan cada vez mayores inversiones, los montos de inversión se han triplicado en la

última década y en medio de la sana competencia, el mercado ofrece cada vez más beneficios a los usuarios.

Ahora bien, desde el año 2020, la pandemia ha afectado (y sigue afectando) a muchos sectores en el mercado. Se ha establecido que “alrededor de 81 rubros económicos en el Perú se verán altamente afectados por la pandemia”, siendo los sectores más perjudicados aquellos vinculados a la cadena de turismo. Esta realidad tampoco fue ajena al sector de Telecomunicaciones, ya que, debido a las restricciones por el incremento de contagios debido a la pandemia, no contábamos con tiendas físicas abiertas al público lo que generó una caída de ingresos operativos del sector, explicándose principalmente por los menores ingresos en la línea de negocio “Ventas de Equipos”, este último experimentó una reducción del 49.0% durante los primeros nueve meses del 2020.

Durante la primera mitad del 2021, los ingresos operativos en el sector telecomunicaciones se recuperaron significativamente, luego de registrar un crecimiento de 16.8%, en comparación al mismo lapso del año anterior. En este periodo se destaca la dinámica de los ingresos provenientes de la línea de negocio venta de equipos los cuales se incrementaron en 119.5%, respecto de los seis primeros meses del año 2020, explicado por la relajación de medidas de aislamiento y la reapertura de canales tradicionales de atención.

Cabe precisar que, con este resultado, *venta de equipos* ya superó los niveles prepandemia, registrando un crecimiento del 7.4% (equivalente a S/ 143.4 millones más) respecto a los S/ 1940.1 millones reportados en el primer semestre del 2019.

En dicho periodo también destacaron los ingresos de las líneas de negocio servicios móviles e internet fijo, los cuales se incrementaron 8% y 11.5%, respectivamente, en comparación al primer semestre de 2020 y, en conjunto, representaron el 57.2% de los ingresos operativos del sector durante el primer semestre de este año. Esto como consecuencia de la mayor cantidad de líneas móviles y conexiones de internet fijo, en un contexto en el que dichos servicios (al igual que en similar periodo del año 2020) continuaron destacando como esenciales.

**Figura 10**

*Crecimiento de ingresos operativos por línea de negocio*

**Crecimiento de ingresos operativos por línea de negocio  
(en millones de S/)**

Líneas de negocio	Enero - Junio 2020		Enero - Junio 2021		Enero - Junio	
	Ingresos	Participación	Ingresos	Participación	Δ% 2020	Δ% 2021
SERVICIOS MÓVILES	3 800.4	48.8%	4 106.0	45.1%	0.3%	8.0%
VENTA DE EQUIPOS	949.0	12.2%	2 083.5	22.9%	-51.1%	119.5%
INTERNET FIJO	986.5	12.7%	1 099.6	12.1%	7.4%	11.5%
TELEVISIÓN DE PAGA	835.4	10.7%	865.6	9.5%	-1.0%	3.6%
TRANSMISIÓN DE DATOS Y ALQUILER DE CIRCUITOS	433.6	5.6%	330.2	3.6%	-5.1%	-23.9%
TELEFONÍA FIJA DE ABONADOS	225.4	2.9%	178.0	2.0%	-29.0%	-21.1%
INTERCONEXIÓN	234.3	3.0%	220.7	2.4%	-17.1%	-5.8%
TELEFONÍA DE LARGA DISTANCIA	21.5	0.3%	18.2	0.2%	-26.1%	-15.1%
TELEFONÍA DE USO PÚBLICO	11.8	0.2%	3.1	0.0%	-53.0%	-73.6%
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	288.2	3.7%	193.2	2.1%	42.4%	-33.0%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>7 786.1</b>		<b>9 098.0</b>		<b>-11.6%</b>	<b>16.8%</b>
<b>INGRESOS SIN VENTA DE EQUIPOS</b>	<b>6 837.1</b>		<b>7 014.5</b>		<b>-0.4%</b>	<b>2.6%</b>

Fuente: NRIP

Elaboración: DPRC-OSIPTEL

*Nota.* OSIPTEL (2022)

En cuanto al desempeño financiero de las empresas operadoras del sector, Claro y Viettel destacaron como las empresas de mayor margen EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, por sus siglas en inglés) con 30.6% y 36.2%, respectivamente, entre las cuatro empresas más grandes de telecomunicaciones en Perú, resultado asociado a sus mayores ingresos operativos, que aumentaron en 19.9 y 15.1 puntos porcentuales, cada uno.

Por otro lado, al igual que similar periodo del año anterior, Entel siguió registrando resultados operativos positivos, manteniendo un margen EBITDA de 17.5%, en un contexto en el que registró un 15.5% más ingresos en servicios móviles y en el que registró menores ingresos por enajenación en venta de torres.

Mientras tanto, Telefónica registró el menor desempeño operativo con un margen EBITDA de 11.6%, debido a que sus ingresos solo se incrementaron 3.2%, los cuales no fueron suficientes para compensar el incremento de sus gastos operativos. Asimismo, registró pérdidas netas, asociado a la mayor provisión contable por impuesto a la renta, ante la controversia tributaria que mantiene con Sunat.

El informe del Osiptel analiza la evolución de los ingresos y las inversiones del sector reportados por las principales empresas operadoras y su desempeño financiero durante el primer semestre de 2021.

Considera información disponible a agosto de 2021, en base a lo remitido por las empresas operadoras en el marco de la Norma de Requerimientos de

Información Periódica, aprobada mediante Resolución N°096-2015-CD/Osiptel.

#### **d. Análisis Tecnológico:**

El mercado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de cualquier economía desarrollada. También en Perú, en donde desde hace años proliferan firmas locales y extranjeras que atienden un mercado creciente de necesidades TIC. Esta demanda, tradicionalmente pública, ahora también está siendo fuertemente impulsada desde el ámbito privado, tanto por los hogares como las empresas. Sin más que decir, el rubro de telecomunicaciones ha invertido mucho en tecnología en los últimos años, brindando a la comunidad mejor cobertura en señal móvil de internet, invirtiendo en infraestructura de antenas nuevas para una mejor comunicación.

En el primer trimestre de 2021, el 94,8% de los hogares del país tienen al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que, en similar trimestre de 2020, en el 94,9% de hogares había al menos una TIC.

En el primer trimestre del 2021, en el 94,0% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Comparado con similar trimestre de 2020, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se incrementó en 0,7 punto porcentual. Según área de residencia, se observa una mayor cobertura en Lima Metropolitana con el 97,5%, seguido del Resto urbano (96,0%) y el Área rural (84,7%).

## Figura 11

*Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia.*

### Perú: Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia

Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2020 y 2021

(Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	93,3	94,0	0,7
Lima Metropolitana 1/	96,2	97,5	1,3
Resto urbano 2/	95,2	96,0	0,8
Área rural	85,0	84,7	-0,3

1/ Lima Metropolitana incluye la Provincia Constitucional del Callao.

2/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

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

*Nota.* Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021)

### e. Análisis Ambiental y Social

Es indispensable que, desde cada sector, se realicen los esfuerzos necesarios para reducir la contaminación ambiental por el beneficio de las generaciones presentes y futuras. Comprometido con este propósito, Claro trabaja constantemente para disminuir su impacto ambiental en las operaciones que realiza.

En esa línea, en el año 2019, Claro decidió firmar un contrato con Statkraft, empresa que genera energía con centrales netamente hidroeléctricas. Desde entonces, sus cuatro sedes principales (Tres en Lima y una en Trujillo) consumen energía de fuentes 100% renovables. Con esta acción, la compañía contribuyó con la disminución de emisión de, por lo menos, 11,317 toneladas anuales de CO<sub>2</sub>, principal gas de efecto invernadero.

Asimismo, respecto al entorno social, tras dos años en el que la demanda de trabajadores formales se vio afectada por efectos del covid-19; este 2022, los sectores que demandarán más empleos serán los relacionados con el e-commerce, las telecomunicaciones y a la banca y seguros, por lo que se tendrán las facilidades para poder incorporar mano de obra al sector, así como brindar las oportunidades de empleo formal a la población.

#### **4.2.1.2. Análisis del Microentorno (CINCO FUERZAS DE M. PORTER)**

##### **a. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

- **Poder de negociación de los compradores.**

El poder de los clientes es fuerte ya que al surgir nuevos operadores hace que la competencia sea más agresiva en el mercado, los clientes se vuelven "infieles" cambiando de operador cuantas veces les parezca conveniente, constantemente buscan nuevos servicios y beneficios.

Los clientes deciden permanecer en Claro o portar al operador por el servicio y las facilidades en la atención que les da TELECORP pues la empresa se enfoca en brindar una atención personalizada, rápida y eficaz. Pero aun así, esto representa una gran amenaza para la empresa ya que los clientes cuentan con varias operadores que ofrecen los mismos precios, equipos, planes o beneficios lo que genera infidelidad de marca si no encuentran un valor agregado.

##### **BARRERA: ALTA**

- **Poder de negociación de los proveedores.**

El único proveedor que tiene la empresa es la empresa América Móvil el cual brinda los conocimientos, políticas, procesos y herramientas necesarias para brindar el servicio de calidad esperado por los clientes y por el mercado

arequipeño. De esta manera Claro tiene el control de las decisiones de TELECORP produciéndose así una amenaza alta para el distribuidor ya que no cuenta con ningún tipo de control para poder mejorar sus ofertas al momento de negociar con el cliente, limitándolo demasiado y perdiendo ventas.

**BARRERA: ALTA**

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Claro, como empresa, siempre buscará tener socios estratégicos que ayuden a contribuir con sus ingresos lo que facilita el ingreso de nuevos competidores siendo una amenaza permanentemente provocando así que los consumidores tengan más opciones.

**BARRERA: ALTA**

- **Amenaza de productos sustitutos.**

Los servicios de telefonía móvil y fija, así como el servicio de Internet satisfacen de manera prácticamente integral las necesidades de comunicación en la sociedad, de tal manera que los productos que podrían actuar como sustitutos serían productos como el correo tradicional, el servicio de *Courier*, el telégrafo, la radiocomunicación. En cuanto a servicios móviles, los productos sustitutos serían el internet y todas las aplicaciones que sirven para comunicarse a través de la red. Por otro lado, los smartwatches que también reemplazan la función del teléfono móvil. Podemos obtener una oportunidad ya que no se cuenta con productos que sustituyan al 100% la comunicación, y los que los sustituyen son también ofrecidos por la empresa.

**BARRERA: BAJA**

- **Rivalidad entre los competidores existentes.**

En la actualidad, Claro cuenta con 47 distribuidores en la ciudad de Arequipa lo cual hace que la rivalidad sea grande ya que, entre ellas, buscan captar la mayor cantidad de clientes haciendo el mercado muy competitivo.

Definitivamente esto si representa una amenaza porque para el canal online es fácil de implementarlo y se puede hacer apenas sepan que da resultados y más aun sabiendo que es la nueva tendencia que se viene.

**BARRERA: ALTA**

**Tabla 2**

*Matriz MEFE*

<b>MATRIZ EFE</b>						
	<b>FACTORES EXTERNOS</b>			<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>						
1	Desarrollo	de	nuevos	0.06	4.00	0.24
	mercados					
2	Existencia	de	"Ciclos de	0.07	3.00	0.21
	portabilidad"					
3	Mala	experiencia	de los	0.06	4.00	0.24
	clientes en otros operadores					
4	Auge de las redes sociales por			0.05	3.00	0.15
	Internet					
5	Amplio mercado de trabajo en			0.08	4.00	0.32
	la Región Sur					
6	Mal servicio de la competencia			0.07	4.00	0.28

7	Confianza del público arequipeño en la comprar por internet	0.07	4.00	0.28
8	Contar con aplicaciones especiales para empresas	0.08	3.00	0.24
9	Productos innovadores para cada uno de los canales	0.07	3.00	0.21
10	El mercado y los consumidores están confinazo mas en las redes sociales.	0.08	3.0	0.15
<b>AMENAZAS (A)</b>				
1	Ingreso de nuevos competidores	0.03	4.00	0.12
2	Oposición de los ciudadanos a la instalación de nuevas antenas	0.03	3.00	0.09
3	Regulación de tarifas por el ente regulador (OSIPTEL)	0.04	2.00	0.08
4	Limitación de la cobertura	0.03	3.00	0.09
5	Guerra de precios en propuestas	0.04	1.00	0.04
6	Malas experiencias de clientes	0.03	1.00	0.03
7	La sobre exposición de los desaciertos en redes sociales	0.03	2.00	0.06

8	Disponibilidad de equipos en el mercado negro y/o informal	0.03	4.00	0.12
9	Clientes insatisfechos con ánimo destructivo "trolls"	0.02	3.00	0.06
10	Gustos del mercado inestables y cambiantes	0.03	1.00	0.03
<b>TOTAL</b>		1.00		3.04

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

### **ANALISIS MEFE**

Contamos con un resultado de 3.04, que indica que estamos aprovechando las oportunidades de la mejor manera posible y a la vez evitando las amenazas.

#### **4.2.2. Análisis Interno: Cadena de Valor**

A continuación, desarrollaremos la cadena de valor como parte del Análisis Interno

#### **Tabla 3**

##### *Cadena de valor*

---

**INFRAESTRUCTURA:** No se cuenta con infraestructura propia.

---

**RRHH:** Contar con personal capacitado, perfil comercial y con experiencia en RRSS.

---

**TECNOLOGIA:** Implementación de CRM para el desarrollo de base de datos para venta y postventa.

---

**CAPACITACION:** Contar con sesiones de reforzamientos acerca de equipos, productos y manejo de sistema.

---

<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>MARKETING Y SERVICIOS</b>	<b>SERVICIO DE POSTVENTA</b>
Se cuenta con un manejo de inventario de los equipos en stock.	Se cuenta con un sistema de CRM que ayuda a personalizar la atención del cliente	Se cuenta con herramientas y aplicativos que hacen más rápido y fácil el proceso de pedidos y evaluaciones	Se cuentan con políticas de precios y control de ventas supervisados por el socio estratégico CLARO. Adicionalmente, con publicidad por RRSS y promociones exclusivas.	Se cuenta con una base de datos la cual ayuda a dar una venta personalizada y seguimiento en futuros tramites.

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

- El no contar con un local propio presenta una debilidad ya que al estar ubicados en un lugar estratégico nos hará siempre depender del arrendatario y de las condiciones en el alquiler del local.
- Contar con personal capacitado y con experiencia en las redes sociales es considerado una fortaleza para la organización pues al tener constantes capacitaciones y estar actualizados harán a la empresa competitiva dentro del sector que se desarrolla, teniendo la oportunidad de brindar un servicio

personalizado a través de los aplicativos exclusivos con los que se cuenta y así, tener las herramientas para ofrecer todos los productos y servicios que se manejan.

- El conocimiento de los socios en redes sociales es una fortaleza para la organización, utilizando esta herramienta para incrementar ventas.

#### **4.2.3. Análisis de los Stakeholders**

a) Los usuarios: Los consumidores o usuarios que adquieran líneas móviles o algún servicio fijo para su hogar u oficina. Además de ellos, empresas que busquen contar una red privada con sus trabajadores.

b) Claro: La empresa busca tener buenas relaciones con sus aliados o socios estratégicos pues de esa manera puede ayudar al mismo a crecer, a incrementar sus ingresos, que tenga mejor administración. En el caso de TELECORP, el tener buenas relaciones con altos directivos de la empresa ayuda a tener mejores resultados y apoyo por parte de Claro.

c) Las municipalidades: Cumplir con las disposiciones que emiten las Municipalidades con respecto al funcionamiento de la empresa. Esto incluye la licencia de funcionamiento, licencia para poder contar con publicidad en paneles o pintado del establecimiento, licencia para caravanas publicitarias.

d) Entidades financieras: Es necesario un financiamiento de alguna entidad financiera para invertir tanto en nuevas tiendas o en abastecerse de equipos.

## **ANALISIS EFI**

Contamos con una posición interna bastante fuerte. 3.16, este resultado nos indica que debemos aprovechar al máximo todas nuestras fortalezas para así poder llegar a nuestros objetivos trazados.

## **FORTALEZAS (F)**

1. Cartera de clientes más base de datos: TELECORP cuenta con una cartera de clientes bastante importante para el rubro y esto gracias a los contactos que tienen el personal que trabaja. A su vez generaron una base de datos de clientes que no pudieron renovar o portar por temas externos que ahora se les considera como clientes fuertemente potenciales.
2. Clima Laboral: La empresa contaba con un clima laboral bastante bueno ya que no cuenta con rotación de personal justamente por la unión y motivación que transmiten los gerentes hacia ellos y sobre todo por la política de contratación que tenían.
3. Espíritu emprendedor por parte de los socios: Los dueños de la empresa cuentan con muchas aptitudes y actitudes que les permite que la empresa pueda seguir adelante por más que haya riesgos de pérdidas.
4. Amplio conocimiento del mercado: Los socios estuvieron en el rubro de telecomunicaciones por mas de 7 años, lo que ha generado un amplio conocimiento no solo del rubro si no del consumidor frente a la compra de teléfonos.
5. Experiencia de los socios en telecomunicaciones: Uno de los socios estuvo trabajando directamente para la empresa claro por 5 años.
6. Ex colaboradores comprometidos con la empresa: La empresa tuvo una política de contrata gente que sea muy cercana a gerencia, así como amigos,

conocidos o referidos de ellos, para así armar un ambiente laboral realmente ameno, lo que genero gran fidelidad hacia la empresa y socios y asi puedan trabajar nuevamente en la empresa

7. Experiencia en Marketing digital: Uno de los socios cuenta con una experiencia de 5 años en redes sociales lo que le permite optimizar y ser más eficiente en campañas publicitarias.
8. Buenas relaciones con directores de Claro en el Sur: El haber estado tantos años en el rubro y con la misma empresa, se ha generado gran afinidad con directivos de America movil lo que genera una gran ventaja para el momento de apoyos comerciales.
9. Ser socio estratégico de América Móvil: Esta es una gran oportunidad ya que se pertenece a la empresa número uno a nivel Latinoamérica y cuarta a nivel mundial lo que te permite aprender para poder emprender en diversos negocios.
10. Contar con un lugar estratégico: La unidad de negocio Masivo cuenta con una tienda física al frente del centro de atención más importante de Arequipa lo que le permite que los clientes visiten y conozcan el local sin hacer publicidad.

### **DEBILIDADES (D)**

1. Poder de negociación limitado: El ser proveedores de la empresa claro ellos tienen la última decisión acerca de la negociación que podamos hacer con los clientes ya que no podemos ofrecerles rebajas o promociones especiales sin previa coordinación y aceptación de la empresa.

2. Empezar a mover RRSS después de tanto tiempo: El hecho de no haber estado activos en el mundo digital con las páginas propias de la empresa genera desconfianza en el consumidor.
3. No tener acceso al financiamiento bancario: Las entidades financieras otorgan préstamos a partir de los dos años lo que ocasiona que no se pueda reinvertir en el negocio.
4. La poca capacitación de Claro en cuanto a procesos: lamentablemente Claro no cuenta con un área específica de capacitaciones que enseñan como son los procesos de cada área.
5. Retraso con cuentas por cobrar con Claro (comisiones): La empresa Claro tiene mucha demora con respecto a los pagos, porque el área corporativa cuenta con un proyecto nuevo, lo que ocasiona que las políticas de pago no estén claras al 100% y tienen que pasar por muchas áreas para ser finalmente aprobados.
6. No tener un coordinador exclusivo por parte de Claro: Los coordinadores de Claro no solo ven a un distribuidor sino que se parten la cartera de distribuidores entre ellos para poder ser atendidos y esto ocasiona que el tiempo de respuesta sea lento.
7. Falta de expertise tecnológico por parte de los colaboradores: Dentro del perfil para el puesto no es requisito saber de tecnología y esto es lo que produce que el personal sepa muy poco acerca de las nuevas tendencias.
8. No contar con personal calificado para áreas específicas: Como no hay una estructura de áreas definida no se puede colocar a la persona calificada para puestos claves dentro de la empresa.

9. Falta de un plan de marketing: Los socios cuentan con muchas ideas, pero no las pueden aterrizar ya que no tienen estrategias claves para poder plasmarlas y ejecutarlas.
10. Falta de equipamiento dentro de la empresa: No cuenta con los equipos ni sistemas necesarios para poder realizar una gestión adecuada.

**Tabla 4**

*Matriz MEFI*

<b>MATRIZ EFI</b>				
	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS (F)</b>				
<b>1</b>	Cartera de clientes + Bases de datos	0.0 6	4.00	0.24
<b>2</b>	Clima Laboral	0.0 6	4.00	0.24
<b>3</b>	Espíritu emprendedor por parte de los socios	0.0 5	3.00	0.15
<b>4</b>	Amplio conocimiento del mercado	0.0 4	4.00	0.16
<b>5</b>	Experiencia de los socios en telecomunicaciones	0.0 6	4.00	0.24
<b>6</b>	Excolaboradores comprometidos con la empresa	0.0 5	4.00	0.20

<b>7</b>	Experiencia en Marketing digital	0.0 5	4.00	0.20
<b>8</b>	Buenas relaciones con directores de Claro en el Sur	0.0 5	2.00	0.10
<b>9</b>	Ser socio estratégico de América Móvil	0.0 6	4.00	0.24
<b>10</b>	Contar con un lugar estratégico	0.0 5	3.00	0.15

#### **DEBILIDADES (D)**

<b>1</b>	Poder de negociación limitado	0.0 4	4.00	0.16
<b>2</b>	Empezar a mover RRSS después de tanto tiempo.	0.0 3	2.00	0.06
<b>3</b>	No tener acceso al financiamiento bancario	0.0 5	3.00	0.15
<b>4</b>	La poca capacitación de Claro en cuanto a procesos	0.0 5	3.00	0.15
<b>5</b>	Retraso con cuentas por cobrar con Claro (comisiones)	0.0 5	3.00	0.15
<b>6</b>	No tener un coordinador exclusivo por parte de Claro	0.0 6	3.00	0.18

<b>7</b>	Falta de <i>expertise</i> tecnológico por parte de los colaboradores	0.0 5	2.00	0.10
<b>8</b>	No contar con personal calificado para áreas específicas	0.0 5	4.00	0.20
<b>9</b>	Falta de un plan de marketing	0.0 6	1.00	0.06
<b>10</b>	Falta de equipamiento dentro de la empresa	0.0 3	1.00	0.03
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b> <b>0</b>		<b>3.16</b>

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

#### 4.2.4. Análisis FODA

En la siguiente tabla se va a desarrollar la matriz FODA en la cual se evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla 5**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	
<b>1</b>	Cartera de clientes + Bases de datos
<b>2</b>	Clima Laboral
<b>3</b>	Espíritu emprendedor por parte de los socios

4	Amplio conocimiento del mercado
5	Experiencia de los socios en telecomunicaciones
6	EXCOLABORADORES comprometidos con la empresa
7	Experiencia en Marketing digital y redes sociales
8	Buenas relaciones con directores de Claro en el Sur
9	Ser socio estratégico de América Móvil
10	Contar con un local con lugar estratégico
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	
1	Desarrollo de nuevos mercados
2	Existencia de "Ciclos de portabilidad"
3	Mala experiencia de los clientes en otros operadores
4	Auge de las redes sociales por Internet
5	Amplio mercado de trabajo en la Región Sur
6	Mal servicio de la competencia
7	Confianza del público arequipeño en la compra por internet
8	Contar con amplia base de datos propia.
9	Productos innovadores para cada uno de los canales
10	El mercado y los consumidores están confinados más en las redes sociales.

---

### DEBILIDADES (D)

---

- |    |  |
|----|--|
| 1  | Poder de negociación limitado  |
| 2  | Empezar a mover RRSS después de tanto tiempo.                        |
| 3  | No tener acceso al financiamiento bancario                           |
| 4  | La poca capacitación de Claro en cuanto a procesos                   |
| 5  | Retraso con cuentas por cobrar con Claro (comisiones)                |
| 6  | No tener un coordinador exclusivo por parte de Claro                 |
| 7  | Falta de <i>expertise</i> tecnológico por parte de los colaboradores |
| 8  | No contar con áreas específicas                                      |
| 9  | Falta de un plan de marketing  |
| 10 | Falta de equipamiento dentro de la empresa                           |

---

### AMENAZAS (A)

---

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Ingreso de nuevos competidores                                  |
| 2 | Oposición de los ciudadanos a la instalación de nuevas antenas  |
| 3 | Regulación de tarifas por el ente regulador (OSIPTEL)           |
| 4 | Limitación de la cobertura                                      |
| 5 | La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción |
-

6	Malas experiencias de los clientes con el servicio brindado
7	La sobre exposición de los desaciertos en redes sociales
8	Disponibilidad de equipos en el mercado negro y/o informal
9	Clientes insatisfechos con ánimo destructivo "trolls"
10	Gustos del mercado inestables y cambiantes

Nota. Elaboración Propia (2022)

### 4.3. FORMULACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS

#### a) Estrategia genérica

Para poder generar una mayor rentabilidad en la empresa usaremos la estrategia de liderazgo en costos, obteniendo y manteniendo el costo promedio en la fuerza de ventas dentro del sector y así generar un mayor volumen de ventas con comisiones atractivas. Realizaremos alianzas estrategicas con las nuevas marcas que estan ingresando al mercado para otorgar incentivos a la FFVV por la venta de sus equipos lo que generara acelerar la venta de equipos.

Los costos variables que se optimizarán serán las comisiones planteadas y propuestas desde un comienzo a la fuerza de ventas, ya que según el análisis los sueldos básicos que otorgan son altos y las comisiones que ofrecen a comparación de su competencia está muy por encima del mercado, teniendo un grave error al no poner tope comisional en el variable. Todo esto genera que la

empresa tenga planilla elevada; gratificaciones, CTS y liquidaciones cuando sea el caso; que tiene que pagar, llevándola así a ser poco rentable.

Se logrará un servicio de calidad a través de la atención que se brindará a los clientes actuales y potenciales según el plan de acción que se presenta líneas abajo.

En el área de masivo se pagará el básico establecido por ley con un bono alimenticio, las comisiones variables se harán por productos dándole mayor peso a los productos más rentables de la empresa con mayor de volumen con escalas de productividad.

### **b) Estrategias alternativas**

**Tabla 6**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES(D)</b>
FO:	DO:
<u>F7 – O7- O1 – O10</u>	<u>D2 – O10</u>
Los conocimientos de los socios en redes sociales nos ayudaran a reinsertarnos en el mundo digital de una manera rápida y eficaz, o Optimizando las campañas publicitarias de facebook y así redistribuir nuestro presupuesto	Como el consumidor arequipeño esta confiando en la compra por RRSS, no tendremos problemas en mover las mismas paginas. <u>D8 – O2</u> Al contar con siglos de portabilidad, esto quiere decir que

---

en las otras redes sociales para ganar mercados no atendidos. Aprovecharemos la confianza que esta teniendo el consumidor arequipeño en comprar por internet, para realizar mas campañas publicitarias y aumentar las ventas por internet

F1 - O2- O3 y D9 – O5- O8

Contamos con una amplia base de datos y cartera de clientes que generan la facilidad de la portabilidad numérica a nuestra empresa por la mala experiencia que tienen estos en los otros operadores.

tiene un corto plazo de permanencia en el otro operador, si se estructuran eficientemente las áreas de las unidades de negocio se puede llegar atender todo este nicho de mercado.

Existe un amplio mercado sin trabajar en la región sur y la empresa cuenta con una base de datos bastante buena es necesario que la empresa cuente con un buen plan de marketing para que esa BBDD sea utilizada de una manera eficiente

---

FA:

F10 - D1 - F5 - F3

Al contar con un lugar bastante estratégico y conocimientos en telecomunicaciones y en negociaciones con Claro se tornarán a nuestro favor ya que la empresa necesita generar más ventas y tener socios con

---

DA:

D2 - A6

Aprovecharemos la debilidad de empezar a mover nuevamente RRSS con las mismas paginas para dar un mejor servicio de post venta a los clientes, teniendo por respaldo la cantidad de seguidores ganados anteriormente.

---

ambiciones de hacer crecer el D9- A1:  
negocio. Contamos con una fuerte amenaza  
F6 - F2 – D4: de competidores nuevos  
Si bien estamos reabriendo el tendremos que estar listos para  
negocio, haremos que los ex poder competir y contar con un plan  
colaboradores trabajen con estratégico bien estructurado.  
nosotros para evitar el retraso de  
capacitaciones por parte de claro  
y así empezar a generar la mayor  
cantidad de ventas desde el día  
uno, con el equipo generado y el  
buen clima laboral.

---

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

### **c) Estrategias funcionales**

#### **1. Objetivos de Ventas:**

- Realizar esquema comisional atractivos para FFVV
- Abrir un punto de venta físico a finales 2023
- Aumentar las ventas online en un 30% y delivery para comienzos del  
2023
- Aumentar la venta postpago con equipos en 10% a finales del 2023

#### **2. Objetivos de Finanzas:**

- Optimizar los costos de publicidad en internet en un 15% a finales del 2023.

Para el logro de este objetivo se utilizará la estrategia de optimizar campañas publicitarias en redes sociales.

### **3. Objetivos de Marketing:**

- Incrementar un 20% la satisfacción del cliente actual en el 2023.
- Implementar sistema de Base de Datos fusionando todos los canales de ventas y unidades de negocio.
- Generar alianzas estratégicas con marcas a finales del 2023

Para lograr estos objetivos se innovará en canales de ventas en todas las redes sociales.

### **4. Objetivos de Recursos Humanos:**

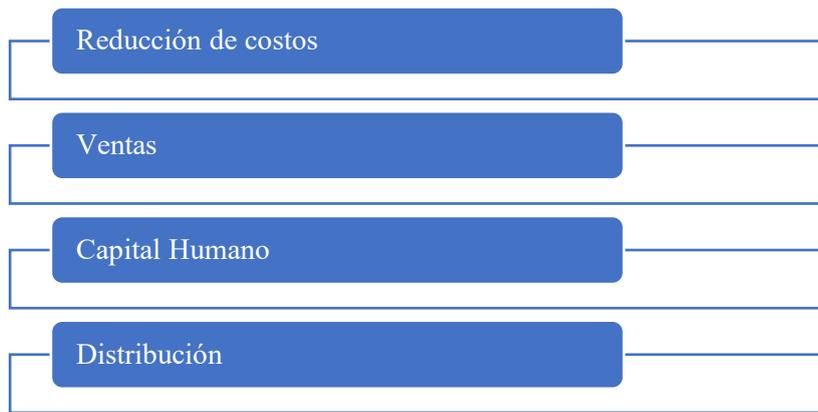
- Mejorar el clima laboral para el 2023.
- Generar programas de motivación para la FFV en el 2023

La estrategia será implementar áreas y sub áreas en la unidad de negocio masivo para lograr mejorar el clima laboral dentro de la organización.

Los ejes a desarrollar se van a dividir en 4 variables reducción de costos, ventas, capital humano y distribución, los cuales se desarrollarán en el siguiente capítulo.

### **Figura 12**

*Ejes a desarrollaren la propuesta*



*Nota.* Elaboración Propia (2022)

# **CAPÍTULO V**

## 5. PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo vamos a desarrollar la propuesta de mejora en base a los pilares mencionados en el capítulo III

### 5.1. PLANES DE ACCIÓN:

En este plan de acción nos enfocaremos en 4 variables, reducción de costos, ventas, capital humano y distribución, los cuales todos están enlazados entre sí, teniendo como prioridad, vender más para generar mayor rentabilidad.

**Tabla 7**

*Planes de Acción*

META	ACCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
<b>Generar capacitaciones especializadas al directorio en medios digitales.</b>	Los socios deberán obtener capacitaciones cada 15 días con los asesores brindados por Facebook para aprender tips de manejo de campañas	Optimizar los costos de publicidad en internet en	Presupuesto / N° de prospectos generados,	Optimizar campañas publicitarias	Gerente General / Gerente Comercial

<b>Mejorar y perfeccionar el manejo de las campañas publicitarias.</b>	Contratar un CM especializado en RRSS, para que maneje todas las campañas y MKT digital	un 15% a mediados del 2023	contactados y cerrados / Compra por Alcance	en Redes sociales	
<b>Análisis del comportamiento del consumidor en medios digitales.</b>	Levantar información acerca de la segmentación de mercado al realizar las campañas y así analizar cuáles son las ciudades, edades y sexos que tienen más efectividad para cada producto				
<b>Hacer un plan de acción para contratar FFVV adicional.</b>	Analizar la posibilidad de contar con una FFVV PROACTIVA, gente que venda puerta a puerta ofreciendo productos de claro.	Incrementar nuestra base de datos a un 20% a mediados del 2023.	Potencial medio de los prospectos/ Ratio de clientes (tasa de conversión)	Generar nuevos canales de ventas innovadores.	Jefe de ventas de masivo y corporativo / jefe de masivo
<b>Generar un GANTT de actividades semanales para la capacitación de productos a la nueva FFVV.</b>	Detectar líderes de opinión en el mercado de jóvenes y ofrecerles un sistema comisional diferenciado para que generen un volumen				

---

**Hacer cuadro comisional** de ventas considerable siendo embajadores  
**atractivo para estos nuevos** de la marca.  
**canales.**

---

<b>Generar alianzas estratégicas con marcas que están ingresando al mercado.</b>	Generar incentivos para la FFVV para acelerar la venta de equipos de marcas nuevas	Aumentar la venta de equipos pospago en	Cumpliment o de objetivos de venta	Alianzas estratégicas con marcas nuevas.	Gerente Comercial
--	--	---	------------------------------------	--	-------------------

---

<b>Negociar con las nuevas marcas para obtener beneficios para la FFVV</b>	Generar campanas especificas por cada marca nueva	10% a finales del 2023
	Aumentar la compra de equipos de marcas nuevas	
	Capacitación constante para la FFVV sobre las marcas nuevas	

---

**Ejecutar un plan de acción para prospectar y generar** Utilizar toda la BBDD ganada este tiempo para filtrar clientes y realizar venta cruzada

---

<b>venta cruzada con las BBDD actuales. Colocar en el plan todas las acciones para generar más BBDD</b>	Hacer alianzas estratégicas con empresas que se les vende nuestros servicios para obtener BBDD				
<b>Establecer contratos y alquiler</b>	Se abrirá un local muy bien ubicado para que así el cliente no dude de la veracidad de las campañas	Abrir un punto de venta al público en la ciudad de Arequipa a finales del 2023	Niveles de facturación/ Cumpliment o de objetivos de ventas/ Satisfacción al cliente	Satisfacción al cliente	Gerente Comercial / jefe administrativo Masivo / Jefe de ventas Masivo
<b>Presentar plan de trabajo a Claro con proyección de ventas y así generar un apoyo comercial por parte del socio con un sustento de rentabilidad.</b>	Se debe implementar el delivery a todas las zonas en la ciudad para mayor comodidad Otorgar un tema de postventa simple para evitar el centro de atención y evite las colas. Si el tema de postventa en la ciudad de AQP es muy complejo se le dará un número de ventanilla en el CAC para que no haga colas.				

<p><b>Hacer una reunión con los jefes/ gerentes para construir un organigrama según las necesidades del mercado.</b></p>	<p>Dividir las áreas encontradas en esta unidad de negocio. FVU (venta nacional), DACO (venta online) y DACT (venta al público), y así cada uno cuenta con su equipo y líder. Para que las metas estén enfocadas y dirigidas por áreas logrando un mayor control y seguimiento.</p>	<p>Realizar esquema comisional atractivo para FFVV</p>	<p>Cumplimiento de objetivo de ventas /</p>	<p>Implementar áreas en la unidad de negocio de masivo</p>	<p>Jefe de ventas de masivo</p>
<p>Se entrenará a la FFVV para un excelente servicio de atención al cliente, empezando por un saludo amable y llamando al cliente por su nombre</p>					

Nota. Elaboración Propia (2022)

### 5.1.1. PUBLICIDAD

#### a. Embudo Publicitario

El funnel orientado a conversión de resultados es utilizado en el mundo de redes sociales para poder sacar proyecciones según la inversión que vas a realizar, los datos expuestos en esta tabla son números obtenidos anteriormente en campañas publicitarias realizadas por el distribuidor. Exponemos dos funnel, el primero está dirigido netamente al desempeño de la campaña según la inversión, costo por cada mil personas, impresiones y resultado de mensajes, el segundo es sacar nuestra ratio de conversión según datos históricos. La inversión propuesta es el promedio anual que utiliza el distribuidor, entendiendo que si el presupuesto es mayor obtendremos mas ventas.

A continuación se puede observar el funnel desarrollado en base a la conversión de los clientes potenciales de la empresa TELECORP.

**Figura 13**

*Funnel orientado a la conversión de clientes potenciales de TELECORP*

FUNNEL ORIENTADO A LA CONVERSION DE CLIENTES POTENCIALES - TELECORP	
INVERSION	4459
MENSUAL	
CPM	2
CTR	2%

Inversion	CPM	Impresion			Conversion	
		es proyectad as	CTR %	Clics proyectados		Porcentaje de conversion
4459	2	2229500	2%	44590	5%	2229.5



FUNNEL DE CIERRE DE VENTA - ALTA Y RENOVACIÓN - PORTABILIDAD						
Conversion - Mensajes	Porcentaje de clientes que si pueden renovar - alta	Clientes obtenidos	Porcentaj e de clientes que aceptan	Clientes que aceptan	Clientes que recogen	Total, de ventas cerradas
	40%		60%			
2229.5	40%	891.8	60%	535.08	50%	267.54

Nota. Elaboración Propia (2022)

## 5.1.2. VENTAS

### a. Cuadro Comisional

Para poder iniciar con la elaboración de la propuesta económica, es necesario tener en claro como funcionan las comisiones otorgadas por nuestro socio AMERICA MOVIL SAC, las cuales serán nuestra principal fuente de ingresos. Para iniciar, debemos tener en cuenta que dichas comisiones se pagan según el tipo de venta, puede ser portabilidad, renovación o alta nueva. Una vez identificada el tipo

de venta, procedemos a revisar el siguiente cuadro resumen donde evidenciaremos que AMERICA MOVIL SAC realiza el abono de las comisiones en 04 oportunidades en el lapso de 9 meses:

**Tabla 8**

*Comisión de Ventas: Portabilidad*

<b>PORTABILIDAD</b>				
<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>	<b>3er mes</b>	<b>6to mes</b>	<b>9no mes</b>
	100% CF	50% CF	20% CF	20% CF

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

**Tabla 9**

*Comisión de Ventas: Renovación*

<b>RENOVACIÓN</b>				
<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>	<b>3er mes</b>	<b>6to mes</b>	<b>9no mes</b>
	100% CF	30% CF	10% CF	10% CF

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

**Tabla 10**

*Comisión de Ventas: Alta Nueva*

<b>ALTA NUEVA</b>				
<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>	<b>3er mes</b>	<b>6to mes</b>	<b>9no mes</b>
	100% CF	30% CF	10% CF	10% CF

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

Ahora bien, debemos tener en cuenta que estas comisiones tienen algunas consideraciones para que puedan ser pagadas en los meses indicados:

\* Premisa básica: la línea debe estar activa en el mes del pago

\* Pagos al día: Se debe mantener un buen historial de pagos a tiempo de la línea adquirida

\* Carrusel: Si una persona ya cuenta con una línea antigua (Plan Postpago) y adquiere una nueva línea con Telecorp; la anterior línea no podrá ser dada de baja, ya estaríamos incurriendo en una penalidad por parte de AMERICA MOVIL SAC, debido a que están perdiendo una línea por comprar una nueva al distribuidor.

Luego de tener en cuenta las consideraciones para el pago de las comisiones en las 4 etapas indicadas, a continuación se muestran los montos que TELECORP recibiría como comisión por la venta de planes postpagos según el tipo de venta, así como el monto del cargo fijo:

**Tabla 11**

*Montos de Comisión por venta: Portabilidad*

<b>PORTABILIDAD</b>					
	<b>Plane s</b>	<b>1er mes</b>	<b>3er mes</b>	<b>6to mes</b>	<b>9no mes</b>
<b>POSTPAGO</b>	29.9	29.9	14.95	5.98	5.98
	39.9	39.9	19.95	7.98	7.98
	49.9	49.9	24.95	9.98	9.98
	55.9	55.9	27.95	11.18	11.18
	69.9	69.9	34.95	13.98	13.98
	79.9	79.9	39.95	15.98	15.98
	95.9	95.9	47.95	19.18	19.18
	109.9	109.9	54.95	21.98	21.98

159.9	159.9	79.95	31.98	31.98
189.9	189.9	94.95	37.98	37.98
289.9	289.9	144.95	57.98	57.98

Nota. Elaboración Propia (2022)

**Tabla 12**

*Montos de Comisión por venta: Renovación*

<b>RENOVACIÓN</b>					
	<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>	<b>3er mes</b>	<b>6to mes</b>	<b>9no mes</b>
<b>POSTPAGO</b>	29.9	29.9	8.97	2.99	2.99
	39.9	39.9	11.97	3.99	3.99
	49.9	49.9	14.97	4.99	4.99
	55.9	55.9	16.77	5.59	5.59
	69.9	69.9	20.97	6.99	6.99
	79.9	79.9	23.97	7.99	7.99
	95.9	95.9	28.77	9.59	9.59
	109.9	109.9	32.97	10.99	10.99
	159.9	159.9	47.97	15.99	15.99
	189.9	189.9	56.97	18.99	18.99
289.9	289.9	86.97	28.99	28.99	

Nota. Elaboración Propia (2022)

**Tabla 13**

*Montos de Comisión por venta: Alta nueva*

<b>ALTA NUEVA</b>					
	<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>	<b>3er mes</b>	<b>6to mes</b>	<b>9no mes</b>
<b>POSTPA GO</b>	29.9	29.9	8.97	2.99	2.99
	39.9	39.9	11.97	3.99	3.99

49.9	49.9	14.97	4.99	4.99
55.9	55.9	16.77	5.59	5.59
69.9	69.9	20.97	6.99	6.99
79.9	79.9	23.97	7.99	7.99
95.9	95.9	28.77	9.59	9.59
109.9	109.9	32.97	10.99	10.99
159.9	159.9	47.97	15.99	15.99
189.9	189.9	56.97	18.99	18.99
289.9	289.9	86.97	28.99	28.99

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

Ahora bien, una vez revisada la tabla de comisiones válida por América Móvil SAC, es decir, lo que como TELECORP recibiríamos de nuestras ventas, es necesario tener estructurada cual sería la tabla de comisiones propia de TELECORP hacia sus vendedores. En el siguiente gráfico se detalla la estructura propuesta de comisiones para los vendedores de TELECORP:

**Tabla 14**

*Estructura de Comisión por venta para trabajadores: Portabilidad*

<b>PORTABILIDAD</b>	
<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>
<b>29.9</b>	5.98
<b>39.9</b>	7.98
<b>49.9</b>	9.98
<b>55.9</b>	11.18
<b>69.9</b>	13.98
<b>79.9</b>	15.98
<b>95.9</b>	19.18

<b>109.9</b>	21.98
<b>159.9</b>	31.98
<b>189.9</b>	37.98
<b>289.9</b>	57.98

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

### **Tabla 15**

*Estructura de Comisión por venta para trabajadores: Renovación*

<b>RENOVACIÓN</b>	
<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>
<b>29.9</b>	5.98
<b>39.9</b>	7.98
<b>49.9</b>	9.98
<b>55.9</b>	11.18
<b>69.9</b>	13.98
<b>79.9</b>	15.98
<b>95.9</b>	19.18
<b>109.9</b>	21.98
<b>159.9</b>	31.98
<b>189.9</b>	37.98
<b>289.9</b>	57.98

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

### **Tabla 16**

*Estructura de Comisión por venta para trabajadores: Alta Nueva*

<b>ALTA NUEVA</b>	
<b>Planes</b>	<b>1er mes</b>
<b>29.9</b>	5.98

<b>39.9</b>	7.98
<b>49.9</b>	9.98
<b>55.9</b>	11.18
<b>69.9</b>	13.98
<b>79.9</b>	15.98
<b>95.9</b>	19.18
<b>109.9</b>	21.98
<b>159.9</b>	31.98
<b>189.9</b>	37.98
<b>289.9</b>	57.98

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

Una vez se definidos los montos a comisionar por cada plan, se debe proponer el mix de ventas para poder alcanzar las cuotas mensuales:

**Tabla 17**

*Propuesta de mix de ventas*

<b>Necesidad Mes</b>	<b>206</b>
<b>Necesidad Mes</b>	51
<b>por GV</b>	
<b>GV</b>	4
<b>Ingreso Promedio</b>	S/
<b>x Venta</b>	83

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

**Tabla 18**

*Monetización de propuesta de mix de ventas*

<b>Tipo de</b>	<b>N°</b>	<b>CF</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Venta</b>	<b>Ventas</b>		

<b>Portabilidad</b>	20	69.90	S/ 280
<b>Renovación</b>	16	79.90	S/ 256
<b>Alta Nueva</b>	15	69.90	S/ 210
	51		<b>S/ 745</b>

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

Como podemos ver, se tiene una propuesta de comisiones propias para TELECORP, la cual, de ser implementada, nos da holgura para poder incrementar gradualmente las comisiones a modo de incentivo y motivación para la Fuerza de Ventas.

#### 5.1.2.1. Propuesta Económica

Para poder elaborar nuestra propuesta económica, debemos considerar todos los ingresos que TELECORP percibiría, para lo cual tenemos dos tipos de ingresos ya identificados. En primer lugar, tenemos el ingreso por la venta de los productos, así como la comisión residual que recibiríamos en el tercer, sexto y noveno mes. Adicionalmente, tenemos los bonos que otorgan las marcas como HONOR y OPPO por la venta de sus equipos celulares (SELL OUT). Teniendo en cuenta dichos ingresos, debemos que tener mapeado los meses en los cuales recibiremos y los porcentajes que se recibirían:

**\*Ventas:** Se recibe la comisión equivalente a 1 cargo fijo (Observación: Para la elaboración de este flujo de caja se tomó como "Cargo Fijo" el promedio de los planes usualmente vendidos en nuestro canal de ventas, el cual viene desde el plan 39.90 hasta el plan 159.9; lo cual nos da un CF promedio de s/. 83.

**\*Comisión Residual:** Para poder calcular la comisión residual según el esquema otorgado por América Móvil SAC, primero definimos los montos en los cuales recibiremos estos residuales, así como el porcentaje de cada uno de ellos, colocándonos en un escenario regular basado en la experiencia de los dueños, teniendo en cuenta que no todas las líneas están activas a lo largo de esos meses, algunas no están al día en sus pagos, entre otros; es por ese motivo que no todos los meses se recibirá el 100% de estos ingresos.

**Tabla 19**

*Ingresos mensuales*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>3</b>			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct
<b>6</b>						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
<b>9</b>									Ene	Feb	Mar	Abr

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

**Tabla 20**

*Comisiones residuales*

<b>Comisiones Residuales (Porcentajes)</b>		
<b>3er Mes</b>	80%	40%
<b>6to Mes</b>	50%	15%
<b>9no Mes</b>	50%	15%

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

**\*Bono Claro:** Un beneficio adicional que brinda América Móvil SAC para incentivar la venta masiva de sus planes postpago, es otorgar un BONO POR PRODUCTIVIDAD equivalente a s/. 4000 por tener como mínimo 100 ventas mensuales en planes postpago. Hay que resaltar que dichos bonos varían según

el tiempo, tamaño y magnitud de los Distribuidores Autorizados de Claro, así como también, tienen la consideración de que la línea se mantenga activa en el lapso de 90 días desde que fue activada.

**\*Bono Honor y Oppo:** Como propuesta para la empresa TELECORP, se tiene poder tener como aliados estratégicos a aquellas marcas que están en la etapa de PENETRACIÓN DE MERCADO, las cuales necesitan impulsar las ventas de sus equipos en el mercado local. En tal sentido, las marcas HONOR y OPPO tienen un bono por concepto de SELL OUT, es decir, que otorgan un monto de s/. 20 por celular vendido que correspondan a su portafolio.

### 5.1.2.1.1. Flujo de Caja

**Tabla 21**

*Flujo de Caja*

<b>Ingresos</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>2023</b>
Ventas	S/ 17,000	S/ 18,700	S/ 20,570	S/ 20,570	S/ 24,684	S/ 22,216	S/ 26,659	S/ 21,327	S/ 21,327	S/ 20,261	S/ 20,261	S/ 26,339	S/ 259,912
Comisión Residual			S/ 5,440	S/ 5,984	S/ 7,857	S/ 7,857	S/ 9,301	S/ 8,652	S/ 11,349	S/ 10,078	S/ 10,034	S/ 10,026	S/ 86,578
Bono Claro	S/ 0												
Bono Honor	S/ 1,157	S/ 1,273	S/ 1,400	S/ 1,400	S/ 1,680	S/ 1,512	S/ 1,814	S/ 1,451	S/ 1,451	S/ 1,379	S/ 1,379	S/ 1,793	S/ 17,689
Bono Oppo	S/ 797	S/ 877	S/ 964	S/ 964	S/ 1,157	S/ 1,042	S/ 1,250	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 950	S/ 950	S/ 1,235	S/ 12,186
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/ 18,954</b>	<b>S/ 20,849</b>	<b>S/ 28,374</b>	<b>S/ 28,918</b>	<b>S/ 35,379</b>	<b>S/ 32,627</b>	<b>S/ 39,024</b>	<b>S/ 32,430</b>	<b>S/ 35,127</b>	<b>S/ 32,668</b>	<b>S/ 32,623</b>	<b>S/ 39,392</b>	<b>S/ 376,365</b>
<b>Egresos</b>													
Nómina	S/ 11,297	S/ 11,297	S/ 11,297	S/ 16,505	S/ 11,297	S/ 11,297	S/ 12,416	S/ 11,297	S/ 11,297	S/ 11,297	S/ 16,505	S/ 12,416	S/ 148,216
Impuestos	S/ 3,601	S/ 3,961	S/ 5,391	S/ 5,494	S/ 6,722	S/ 6,199	S/ 7,415	S/ 6,162	S/ 6,674	S/ 6,207	S/ 6,198	S/ 7,484	S/ 71,509
Servicios	S/ 800	S/ 9,600											
Alquiler	S/ 1,200	S/ 14,400											
Mantenimiento	S/ 150	S/ 1,800											
Publicidad	S/ 3,500	S/ 3,850	S/ 4,235	S/ 4,235	S/ 5,082	S/ 4,574	S/ 5,489	S/ 4,391	S/ 4,391	S/ 4,171	S/ 4,171	S/ 5,423	S/ 53,511
Incentivos FFVV	S/ 1,440	S/ 1,584	S/ 1,742	S/ 1,742	S/ 2,091	S/ 1,882	S/ 2,258	S/ 1,806	S/ 1,806	S/ 1,716	S/ 1,716	S/ 2,231	S/ 22,013
<b>Total Egresos</b>	<b>S/ 21,988</b>	<b>S/ 22,842</b>	<b>S/ 24,815</b>	<b>S/ 30,126</b>	<b>S/ 27,342</b>	<b>S/ 26,101</b>	<b>S/ 29,727</b>	<b>S/ 25,806</b>	<b>S/ 26,318</b>	<b>S/ 25,541</b>	<b>S/ 30,740</b>	<b>S/ 29,704</b>	<b>S/ 321,050</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-S/ 3,034</b>	<b>-S/ 1,993</b>	<b>S/ 3,559</b>	<b>-S/ 1,208</b>	<b>S/ 8,037</b>	<b>S/ 6,525</b>	<b>S/ 9,298</b>	<b>S/ 6,624</b>	<b>S/ 8,809</b>	<b>S/ 7,127</b>	<b>S/ 1,883</b>	<b>S/ 9,688</b>	<b>S/ 55,315</b>
<b>MB</b>	<b>-16%</b>	<b>-10%</b>	<b>13%</b>	<b>-4%</b>	<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>6%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
<b>Ahorro Mensual</b>			<b>S/ 356</b>	<b>-S/ 121</b>	<b>S/ 804</b>	<b>S/ 653</b>	<b>S/ 930</b>	<b>S/ 662</b>	<b>S/ 881</b>	<b>S/ 713</b>	<b>S/ 188</b>	<b>S/ 969</b>	<b>S/ 6,034</b>

Nota. Elaboración Propia (2022)

Teniendo en cuenta que tuvimos una inversión inicial de 11,484.00 mil soles para la implementación de la operación virtual para el relanzamiento de Telecorp (dentro de ello la compra de computadoras, mobiliario entre otros) se propone tener un ahorro mensual del 10% de los ingresos desde el 3er mes de inicio de operaciones, lo cual nos permitirá tener un acumulado de s/. 6034.00 a finales del 2023, lo cual va directamente para compensar parte de la inversión inicial de los dueños. Para inicios del 2024, se propone, de igual manera, mantener la política del 10% de ahorro mensual de los ingresos de la empresa y poder considerarlo como Fondo de Emergencia ante cualquier situación.

Como toda empresa de ventas, es necesario también, tener las cuotas mensuales para poder llegar a los resultados esperados, y luego de ello, tenerlo detallado por día y por gestor de ventas. Teniendo bien definido estos valores, se pueden ir colocando metas mas retadoras mensualmente y poder incrementar las ventas gradualmente.

**Tabla 22**

*Ingreso promedio por venta*

<b>Necesidad</b>	<b>206</b>	<b>226</b>	<b>249</b>	<b>249</b>	<b>299</b>	<b>269</b>	<b>323</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>319</b>	<b>262</b>
<b>Mes</b>													

<b>Necesidad</b>	51	57	62	62	75	67	81	65	65	61	61	80	66
<b>Mes por GV</b>													
<b>Necesidad</b>	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
<b>Día por GV</b>													
<b>GV</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Ingreso</b>	S/ 83												
<b>Promedio x</b>													
<b>Venta</b>													

Nota. Elaboración Propia (2022)

**Tabla 23**

*Bono por marca*

<b>Bono por</b>
<b>Marcas</b>
<b>SELL OUT</b>

	<b>Marcas</b>	<b>Equipos</b>											
<b>23%</b>	Honor	46	51	56	56	67	60	73	58	58	55	55	77
<b>16%</b>	Oppo	32	35	39	39	46	42	50	40	40	38	38	49
<b>32%</b>	Samsung	66	72	80	80	96	86	103	83	83	78	78	100
<b>10%</b>	Vivo	21	23	25	25	30	27	32	26	26	25	25	32
<b>5%</b>	Alcatel	10	11	12	12	15	13	16	13	13	12	12	16
<b>15%</b>	Apple	31	34	37	37	45	40	48	39	39	37	37	48
<b>100%</b>		<b>206</b>	<b>226</b>	<b>249</b>	<b>249</b>	<b>299</b>	<b>269</b>	<b>323</b>	<b>258</b>	<b>258</b>	<b>245</b>	<b>245</b>	<b>310</b>

Nota. Elaboración Propia (2022)

Para tener mayor claridad sobre como se maneja el cálculo del bono otorgado por las marcas en SELL OUT, se debe primero definir cuanto es el % de participación de cada una de las marcas. En este caso, HONOR tiene un porcentaje de participación del 23% de las ventas totales de TELECORP, mientras que OPPO abarca el 16% de participación. Una vez tengamos definidos los porcentajes, el cálculo es sencillo: s/. 25 por cada celular vendido de dichas marcas.

### 5.1.3. PUNTO DE VENTA

#### a. Costo de Implementación

Inicialmente la empresa emprendería sus operaciones de manera virtual, por lo cual se necesita la compra de equipos como computadoras mouse y routers para implementar a los trabajadores ya que estos equipos al ser de ultima generación ayudaran a una mayor productividad.

**Tabla 24**

*Costo de Implementación*

	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD DE</b>	<b>COSTO DE</b>
		<b>MOBILIARIO</b>	<b>MOBILIARIO</b>
<b>COMPUTADORAS (i5 - 12GB)</b>	S/ 1,800.00	6	S/ 10,800.00
<b>MOUSE</b>	S/ 15.00	6	S/ 90.00
<b>ROUTERS INALAMBRICOS</b>	S/ 99.00	6	S/ 594.00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>			S/ 11,484.00

*Nota.* Elaboración Propia (2022)

Debemos tener en cuenta que este calculo se realiza en base a la cantidad de trabajadores siendo un total de 04 vendedores y 02 administradores .

### 5.1.4. RECURSOS HUMANOS

Para poder llegar el punto de equilibrio del flujo antes mostrado se analizo la cantidad de trabajadores que conformarían el equipo de trabajo en ese sentido se concluye que con 4 vendedores y 2 administradores se podría inicialmente llegar a cumplir con las expectativas requeridas.

A continuación, se muestra la planilla de remuneraciones de los trabajadores

**Tabla 25**

*Planilla de remuneración (básica)*

DATOS DEL TRABAJADOR	ASIGNACION FAMILIAR	INGRESOS DEL TRABAJADOR		TOTAL REMUNERACION BRUTA (A)	RETENCIONES							APORTES		TOTAL (A)-(B)
		SUELDO BASICO	ASIGNACION FAMILIAR		SNP/AFP	SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES AFP			TOTAL DESCUENTO	REMUNERACION FIJA	SALUD	TOTAL APORTES (B)		
						APORTE OBLIGATORIO	COMISION %SOBRE R.A.	PRIMA DE SEGURO						
ADMINISTRADOR	SI	S/ 2,000.00	S/ 102.50	S/ 2,102.50	AFP	S/ 231.28	S/ 23.13	S/ 13.88	S/ 268.28	S/ 1,834.22	S/ 180.00	S/ 180.00		
ADMINISTRADOR - PART	SI	S/ 1,000.00	S/ 102.50	S/ 1,102.50	AFP	S/ 121.28	S/ 12.13	S/ 7.28	S/ 140.68	S/ 961.82	S/ 90.00	S/ 90.00		
VENDEDOR 1	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00		
VENDEDOR 2	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00		
VENDEDOR 3	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00		
VENDEDOR 4	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00		
<b>TOTALES</b>		S/ 9,800.00	S/ 615.00	S/ <b>10,415.00</b>		S/ 1,145.65	S/ 114.57	S/ 68.74	S/ 1,328.95	S/ <b>9,086.05</b>	S/ 882.00	S/ <b>882.00</b>	S/ <b>11,297.00</b>	

Nota. Elaboración Propia (2022)

En la siguiente tabla podemos observar la planilla con el calculo de la CTS:

**Tabla 26**

*Planilla de remuneración (básica + CTS)*

DATOS DEL TRABAJADOR	ASIGNACION FAMILIAR	INGRESOS DEL TRABAJADOR			TOTAL REMUNERACION BRUTA	RETENCIONES					APORTES		TOTAL (A)-(B)		
		SUELDO BASICO	ASIGNACION FAMILIAR	CTS (Nov. - Abr.)		SNP/AFP	SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES AFP			TOTAL DESCUENTO	REMUNERACION FIJA	SALUD		TOTAL APORTES	
CARGO							APORTE OBLIGATORIO	COMISION %SOBRE R.A.	PRIMA DE SEGURO						
ADMINISTRADOR	SI	S/ 2,000.00	S/ 102.50	S/ 1,051.25	S/ 3,153.75	AFP	S/ 346.91	S/ 34.69	S/ 20.81	S/ 402.42	S/ 2,751.33	S/ 180.00	S/ 180.00		
ADMINISTRADOR - PART	SI	S/ 1,000.00	S/ 102.50	S/ 551.25	S/ 1,653.75	AFP	S/ 181.91	S/ 18.19	S/ 10.91	S/ 211.02	S/ 1,442.73	S/ 90.00	S/ 90.00		
VENDEDOR 1	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 901.25	S/ 2,703.75	AFP	S/ 297.41	S/ 29.74	S/ 17.84	S/ 345.00	S/ 2,358.75	S/ 153.00	S/ 153.00		
VENDEDOR 2	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 901.25	S/ 2,703.75	AFP	S/ 297.41	S/ 29.74	S/ 17.84	S/ 345.00	S/ 2,358.75	S/ 153.00	S/ 153.00		
VENDEDOR 3	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 901.25	S/ 2,703.75	AFP	S/ 297.41	S/ 29.74	S/ 17.84	S/ 345.00	S/ 2,358.75	S/ 153.00	S/ 153.00		
VENDEDOR 4	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 901.25	S/ 2,703.75	AFP	S/ 297.41	S/ 29.74	S/ 17.84	S/ 345.00	S/ 2,358.75	S/ 153.00	S/ 153.00		
<b>TOTALES</b>		S/ 9,800.00	S/ 615.00	S/ 5,207.50	S/ 15,622.50		S/ 1,718.48	S/ 171.85	S/ 103.11	S/ 1,993.43	S/ 13,629.07	S/ 882.00	S/ 882.00	S/ 16,504.50	

Nota. Elaboración Propia (2022)

En la siguiente tabla podemos observar la planilla con el calculo de la Gratificación:

**Tabla 27**

*Planilla de remuneración (básica + Gratificación)*

DATOS DEL TRABAJADOR	ASIGNACION FAMILIAR	INGRESOS DEL TRABAJADOR			TOTAL REMUNERACION BRUTA	RETENCIONES					APORTES			TOTAL (A)-(B)
		SUELDO BASICO	ASIGNACION FAMILIAR	GRATIFICACIÓN (Jul. - Dic.)		SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES AFP	SNP/AFP	APORTE OBLIGATORIO	COMISION %SOBRE R.A.	PRIMA DE SEGURO	TOTAL DESCUENTO	REMUNERACION FIJA	SALUD	
ADMINISTRADOR	SI	S/ 2,000.00	S/ 102.50	S/ 1,118.70	S/ 3,221.20	AFP	S/ 354.33	S/ 35.43	S/ 21.26	S/ 411.03	S/ 2,810.17	S/ 180.00	S/ 180.00	
ADMINISTRADOR - PART	SI	S/ 1,000.00	S/ 102.50	S/ 610.60	S/ 1,102.50	AFP	S/ 121.28	S/ 12.13	S/ 7.28	S/ 140.68	S/ 961.82	S/ 90.00	S/ 90.00	
VENDEDOR 1	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 966.27	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00	
VENDEDOR 2	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 966.27	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00	
VENDEDOR 3	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 966.27	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00	
VENDEDOR 4	SI	S/ 1,700.00	S/ 102.50	S/ 966.27	S/ 1,802.50	AFP	S/ 198.28	S/ 19.83	S/ 11.90	S/ 230.00	S/ 1,572.50	S/ 153.00	S/ 153.00	
<b>TOTALES</b>		S/ 9,800.00	S/ 615.00	S/ 5,594.38	S/ 11,533.70		S/ 1,268.71	S/ 126.87	S/ 76.12	S/ 1,471.70	S/ 10,062.00	S/ 882.00	S/ 882.00	S/ 12,415.70

Nota. Elaboración Propia (2022)

## 5.2. PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN DESPUES DEL RELANZAMIENTO

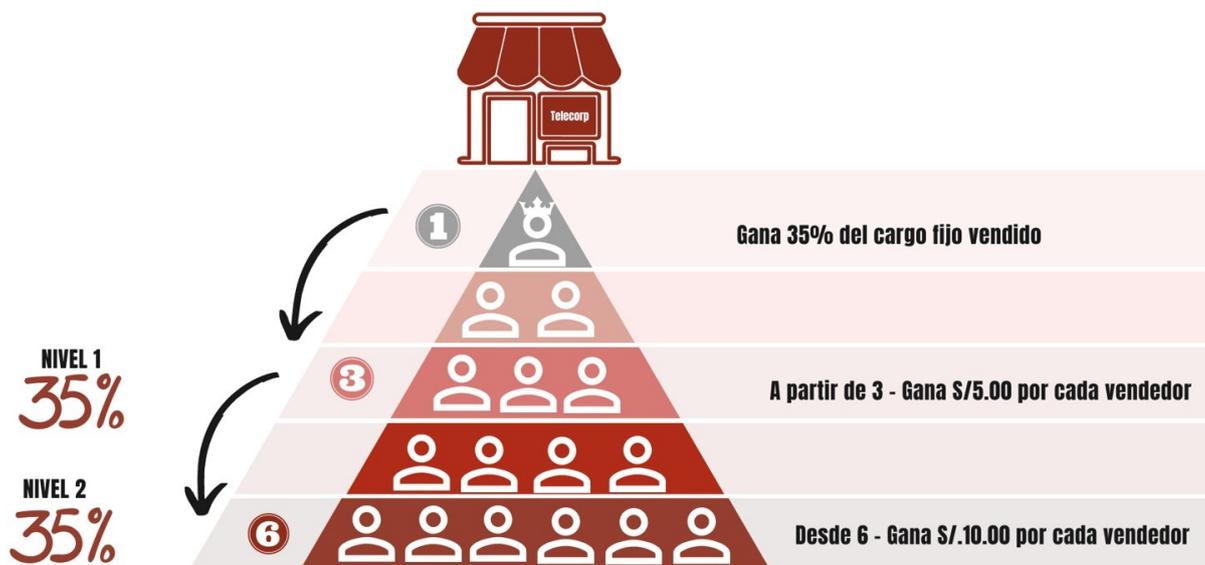
Luego de haber pasado un año y poder concretar con los planes de relanzamiento se propone utilizar la utilidad ganada en una implementación física (DAC), a continuación, se plantearán algunas propuestas:

### a. Propuesta de esquema piramidal

Se va a desarrollar un esquema piramidal el cual iniciaría con los propios trabajadores de la empresa, que al traer otra persona externa pueda iniciar realizando ventas independientes en este nuevo esquema comisional piramidal, lo cual generará mayor ganancia a la empresa. A continuación, podemos observar cómo se plantearía un esquema escalonado:

**Figura 14**

*Propuesta de esquema piramidal*



*Nota.* Elaboración Propia (2022)

En el presente cuadro vamos a plantear dos escenarios el optimista y el pesimista. En el caso del optimista poniendo un target de 30 ventas al mes por 3 vendedores el DAC sacaría una ganancia de S/.1319.00 y en el caso de 6 vendedores ganaría S/. 2489.00, descontando las comisiones de los vendedores y bono de los lideres. En el caso del pesimista si los vendedores solo realizan 10 ventas al mes, en el caso de los 3 vendedores el DAC ganaría S/.411.00 y en el caso de 6 vendedores S/.773.00. Es altamente recomendable que el DAC tenga este tipo de cronograma comisional generando una pirámide de vendedores y de esta forma generar volumen de ventas sin costo de planilla ni supervisión directa.

**Tabla 28**

*Esquema Piramidal: escenario optimista*

**ESCENARIO 1 - OPTIMISTA**

Planes	Vendedor r 1	Vendedor r 2	Vendedor r 3	Vendedor r 4	Vendedor r 5	Vendedor r 6	Total, de venta s	Comisión n jefe 3	Comisión n jefe 6	Total a pagar jefe x 3	Total a pagar jefe x6	Pago vendedor	Ganancia a dac x3	Ganancia a dac x6
<b>29.9</b>	3	3	3	3	3	3	18	5	10	90	180	27	48	33
<b>39.9</b>	1	1	1	1	1	1	6	5	10	30	60	12	23	18
<b>49.9</b>	5	5	5	5	5	5	30	5	10	150	300	75	150	125
<b>55.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>69.9</b>	13	13	13	13	13	13	78	5	10	390	780	273	571	506
<b>79.9</b>	4	4	4	4	4	4	24	5	10	120	240	96	204	184
<b>95.9</b>	2	2	2	2	2	2	12	5	10	60	120	58	124	114

<b>109.9</b>	1	1	1	1	1	1	6	5	10	30	60	33	72	67
<b>159.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>189.9</b>	1	1	1	1	1	1	6	5	10	30	60	57	128	123
<b>289.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>180</b>			<b>900</b>	<b>1800</b>	<b>630</b>	<b>1319</b>	<b>1169</b>

Nota. Elaboración Propia (2022)

### Tabla 29

Esquema Piramidal: escenario pesimista

#### ESCENARIO 2 - EL PESIMISTA

Planes	Vendedor 1	Vendedor r 2	Vendedor 3	Vendedor r 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Total de venta s	Comisión jefe 3	Comisión jefe 6	Total a pagar jefe x 3	Total a pagar jefe x6	Pago vended or	Ganancia dac x3	Ganan cia dac x6
<b>29.9</b>	1	1	1	1	1	1	6	5	10	30	60	9	16	11
<b>39.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>49.9</b>	3	3	3	3	3	3	18	5	10	90	180	45	90	75

<b>55.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>69.9</b>	3	3	3	3	3	3	18	5	10	90	180	63	132	117
<b>79.9</b>	2	2	2	2	2	2	12	5	10	60	120	48	102	92
<b>95.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>109.9</b>	1	1	1	1	1	1	6	5	10	30	60	33	72	67
<b>159.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>189.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>289.9</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>			<b>300</b>	<b>600</b>	<b>198</b>	<b>411</b>	<b>361</b>

Nota. Elaboración Propia (2022)

## **b. Propuesta de negociación de bolsas**

Una gran oportunidad para TELECORP, y teniendo como base la operación que llevaba en el mercado años atrás, es tener la apertura y cercanía con América Móvil SAC para poder negociar un beneficio adicional, que no todos los distribuidores lo tienen, el cual serviría para el pago de alquileres, pago de planillas y gastos de publicidad. Ahora bien, para poder acceder a este beneficio, se debe presentar un proyecto innovador que tenga como principal objetivo el incremento de las ventas. Por tal motivo, se podría proponer como proyecto la nueva estructura piramidal de comisiones, así como el diseño de nuevas campañas digitales para captar más clientes, lo cual generará más ventas en el corto plazo.

Es necesario conocer como funcionan estas "bolsas", como son conocidas en América Móvil SAC:

**Bolsa 1:** Corresponde a todos los pagos por concepto de Alquileres, donde se tendrá que presentar a América Móvil SAC el contrato de arrendamiento vigente y debidamente legalizado del local arrendado para las operaciones con venta hacia el público. El monto por concepto de alquileres puede ascender como máximo hasta s/. 8 000 mensuales y será sujeto a negociación.

**Bolsa 2:** Corresponde a todos los pagos por concepto de Planilla, donde se tendrá que presentar a América Móvil SAC todos los documentos ligados al pago de planilla (PDT PLAME, pago de AFP, R01, R02, R08, entre otros). El monto por concepto de alquileres puede ascender como máximo hasta s/. 6 000 mensuales y será sujeto a negociación, además, debes tener como mínimo 10 personas en planilla.

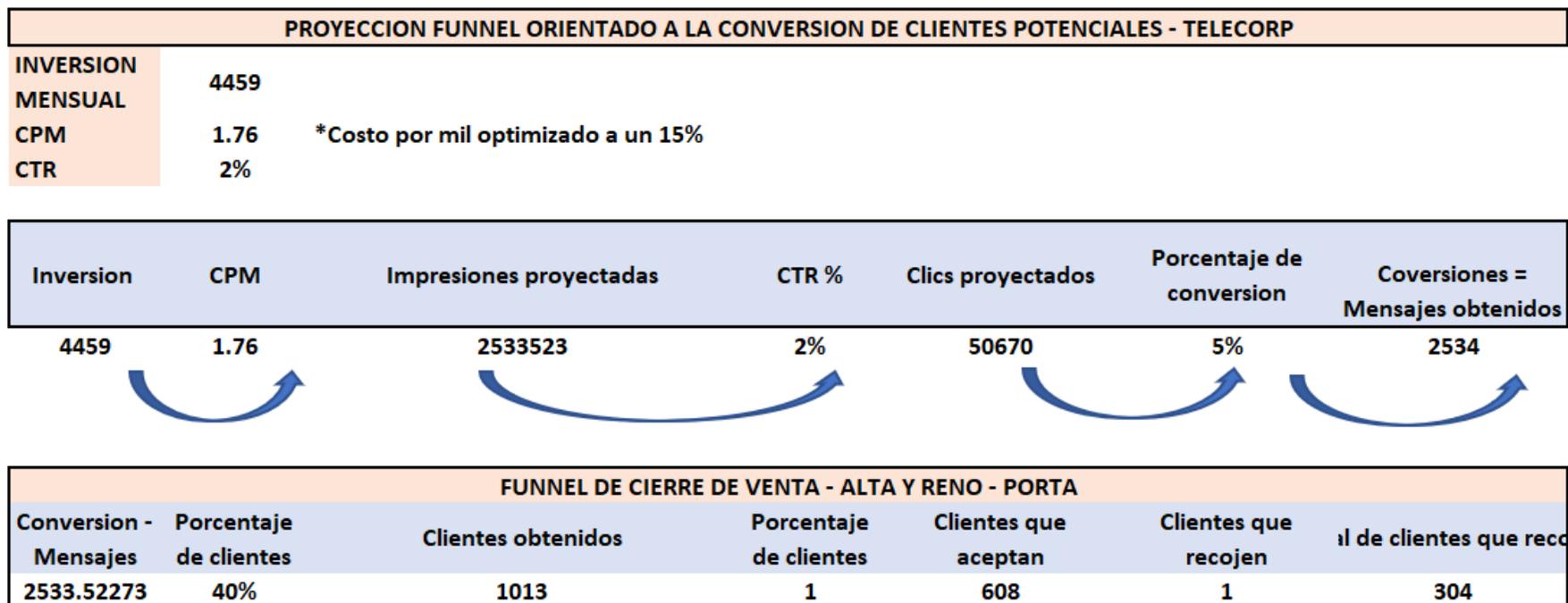
**Bolsa 3:** Corresponde a todos los pagos por concepto de Gastos de Publicidad, donde se tendrá que presentar a América Móvil SAC las boletas y facturas de actividades realizadas en el PDV, como actividades BTL, animadores, ruletas ganadoras, anfitrionas, entre otros. El monto por concepto de alquileres puede ascender como máximo hasta s/. 1 000 mensuales y será sujeto a negociación, además, debes tener como mínimo 10 personas en planilla.

Debemos tener en cuenta que todos estos beneficios en las bolsas detalladas tienen un candado de un número de cuotas de ventas mensuales que coloca América Móvil SAC, la cual se deberá cumplir para poder acceder a dichos beneficios. Sin embargo, de contar con este beneficio, se tendría un ingreso adicional en TELECORP el cual servicia para el pago de los principales gastos como alquileres y planilla, los cuales irían como ADICIONALES en nuestro de flujo de caja proyectado.

### **c. Propuesta de publicidad**

Este es un funnel proyecto para optimizar el 15% de las campañas publicitarias, queriendo obtener mejores resultados con la misma inversión. Para generar este 15% adicional en ventas, se tiene que disminuir el CPM a 1.76, logrando este numero se aumentaran las impresiones proyectadas por ende las conversiones, si la conversiones aumenta las ventas crecerán en un 15% sin incrementar inversión inicial.

**Figura 15**  
Propuesta de funnel



### ¿Como se optimiza el CPM a 1.76?

1. Realizar 3 campañas para un mismo arte y quedarnos con las mas
2. Realizar 3 artes diferentes por campaña
3. Realizar 2 tipos de objetivo, por mensaje y por interaccion
4. Realizar 3 camapañas con el mismo objetivo

Nota. Elaboración Propia (2022)

### **5.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Se va a realizar un control y seguimiento por cada objetivo propuesto lo cual podemos observar a continuación:

**a. Optimizar los costos de publicidad en internet en un 15% a mediados del 2023:**

Se generara un cronograma establecido de capacitaciones hasta finales de junio a todos los asesores que vean este canal.

El CM que se contratara deberá presentar informes semanales de cómo vamos con las optimizaciones de campana y brindara propuesta para mejorar semana tras semana.

Por cada campaña se realizaran 3 campañas paralelas para observar cual trabaja mejor, la que quede al final de semana el CM deberá presentar un informe del por que del éxito de esta para poder replicarlas en los siguientes artes.

Se realizarán capacitaciones gratuitas por Facebook para mejor la implementación de campañas.

**b. Incrementar nuestra base de datos a un 20% a mediados del 2023.**

Se relaizara un excel de todos los clientes que pueden renovar y portar en el mes, este tendra un encargado responsable el cual debera dar presentar los resultado obtenidos de esta data semana a semana

De cada cliente debemos conseguir un referido, este debe estar incluido en el proceso de venta de los asesores, este debe sr llenado diariamente en un excel. Suopervisor de ventas debe ser el encargado de darle seguimiento diario.

**c. Aumentar la venta de equipos pospago en 10% a finales del 2023**

1. Se realizará reuniones semanales con todos los líderes para ver avance de ventas. Reuniones que serán dirigidas por gerencia, para poderle darle seguimiento semana a semana y producto por producto.

2. Realizar planes de acción si la venta va en cero

3. Se realizarán capacitaciones semanales, las cuales deben estar debidamente programadas por cada marca a los asesores y se realizará un control de aprendizaje al finalizar.

#### 5.4. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE PROPUESTA

Actividades	2023				2024		
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
Reunión con socios para presentación de requisitos para iniciar como Distribuidor Autorizado de Claro	■						
Negociar con las nuevas marcas para obtener beneficios para la FFVV	■	■					
Financiamiento por parte de socios y contratación de personal ventas	■	■					
Creación de cuenta bussines para campañas publicitarias		■					
Capacitaciones permanentes al personal de ventas		■	■	■			
Implementar estructura piramidal				■			
Establecer contratos y alquiler					■		
Presentar plan de trabajo a Claro con proyección de ventas y así generar un apoyo comercial por parte del socio con un sustento de rentabilidad.					■		

## **6. CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se concluye lo siguiente:

Que mediante la propuesta para implementar los lineamientos estratégicos para el relanzamiento de la Empresa TELECORP:

Es necesario tener en cuenta que la Empresa TELECORP se encuentra en un entorno altamente competitivo y es de suma importancia que tengan un plan estratégico hacia donde apuntar, así como tener mecanismos de control y seguimiento para poder alcanzarlos. Los principales lineamientos estratégicos comerciales para implementar están basados en la reducción de costos variables, implementación de un nuevo cuadro comisional, y una proyección a contar con un punto de venta físico.

Después de un análisis interno y externo, se concluye que TELECORP no cuenta con la estructura organizacional necesaria para este relanzamiento, por lo que, se propone un inicio de operaciones virtuales hasta aperturar el punto de venta físico a inicio del 2024 lo cual permitirá generar una utilidad de S/ 6034.00 a finales del 2023 que servirá de base para esta implementación.

Es necesario estructurar las bases internas de TELECORP respecto a los canales de ventas a utilizar para lo cual se propone iniciar con esquema virtual mediante el canal FVU, así como también la implementación de un nuevo esquema comisional piramidal para los vendedores. Una vez consolidados estos canales, se proyecta iniciar con la venta física de nuestros productos y servicio de atención al cliente de nuestros consumidores.

Para mantener una fuerza de venta productiva y motivada es necesario tener un esquema de ventas atractivo, el cual no genere una mayor inversión al distribuidor, es por ello que usamos recursos adicionales al implementar un

esquema comisional innovador en cascada para nuestros vendedores el cual se desarrolla en el capítulo IV.

Como parte de los mecanismos de control y seguimiento, se ha implementado un Gantt de trabajo, donde se calendarizan todas las actividades que se realizarán en todo el proceso de relanzamiento. De igual manera, se priorizarán aquellos objetivos que tengan mejores resultados en un corto plazo, para ir formando los cimientos sobre los cuales TELECORP empezará a consolidarse.

## 7. RECOMENDACIONES

Considerando la importancia del presente trabajo de investigación y el impacto que conllevaría en su implementación, se recomienda lo siguiente:

El éxito de esta implementación recae en cumplir con todos los lineamientos estratégicos comerciales en tiempo y forma, para lo cual se recomienda que las estrategias sean desplegadas a nivel de toda la compañía, con el fin de estar alineados en los objetivos a cumplir.

El punto de partida deberá ser la nueva estructura interna de la compañía, ya que la estructura organizacional es esencial en todas las empresas, ya que define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Recomendamos que el distribuidor tenga control y seguimiento de esta estructura para que pago sea el correspondiente, y así generar un crecimiento de la estructura comisional. Los vendedores que se encuentran sobre la estructura comisional sean colaboradores tenga habilidades de liderazgo para que se lleve un control y seguimiento necesario.

Las reestructuraciones a realizar deberán ser previamente evaluadas y calibradas, realizar prueba/error en cada una de los canales a implementar, con el objetivo de que no generen retrasos ni complicaciones en los procesos de ventas como tal.

Gestionar el proceso a implementar para poder obtener los resultados esperados, capacitando continuamente a los involucrados, monitoreando los avances y sobre todo, ir cuantificando el impacto que se viene obteniendo de cada uno de los procesos ejecutados.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Carlos Villajuana, Estratejiendo: Plan Estratégico y Balanced Scorecard, Ediciones ESAN Perú (2013).
- Raúl Choque Larrauri: Planeamiento Estratégico utilizando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Editorial Macro Perú (2015).
- Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson 14 Edición (2013).
- Philip Kotler & Gary Amstrong, Fundamentos del Marketing, Editorial Pearson Decimoprimera Edición (2013)
- Robert S. Kaplan & David P. Norton: Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000 (2002)
- George T. Doran, There's a SMART way to write management's goals and objectives, Management Reviews, 70, 35-36 (1981)
- Al Ries & Jack Trout, Posicionamiento: la batalla por su mente, Editorial Mc Graw Hill (1972)
- Mario Brume, Estructura Organizacional 2019, Editorial ITSA (2019)
- Jack Fleitman, Negocios Exitosos, Editorial Mc Graw Hill (2000)
- Gary Hamel, Innovación de la Gestión, Editorial Paidós (2006)

Organismo supervisor de Inversión privada en Telecomunicaciones (2021). Inversiones en el Sector Telecomunicaciones. Recuperado el 25 de julio del 2022, de:

<https://www.osiptel.gob.pe/categoria/enlaces-empresas-operadoras>

Organismo supervisor de Inversión privada en Telecomunicaciones (2021). Inversiones en el Sector Telecomunicaciones. Recuperado el 10 de agosto del 2022, de:

<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/ingresos-del-sector-telecomunicaciones-crecieron-12-en-el-primer-trimestre-de-2022/>

Organismo supervisor de Inversión privada en Telecomunicaciones (2021). Inversiones en el Sector Telecomunicaciones. Recuperado el 12 de octubre del 2022, de:

<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/movistar-y-claro-igualan-en-participacion-de-lineas-moviles-activas-a-setiembre-de-2022/>

Organismo supervisor de Inversión privada en Telecomunicaciones (2021). Inversiones en el Sector Telecomunicaciones. Recuperado el 25 de julio del 2022, de:

[https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/786/Reporte%20Estad%c3%adstico%20MAYO\\_0222%20F.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/786/Reporte%20Estad%c3%adstico%20MAYO_0222%20F.pdf?sequence=7&isAllowed=y)

Organismo supervisor de Inversión privada en Telecomunicaciones (2021). Inversiones en el Sector Telecomunicaciones. Recuperado el 12 de octubre del 2022, de:

<https://punku.osiptel.gob.pe/FrmLogin.aspx>

Sociedad Telecom (2018). Telecomunicaciones, un sector sólido en crecimiento. Recuperado el 25 de julio del 2022, de:

<https://sociedadtelecom.pe/2018/07/06/telecomunicaciones-un-sector-en-solido-crecimiento/#popup>

Ediciones El País (2021). Los retos de las telecomunicaciones en tiempos de pospandemia. Recuperado el 25 de julio del 2022, de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/31/economia/1622495210\\_762858.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/31/economia/1622495210_762858.html)

Telesemana (2021). Perspectivas de las Telecomunicaciones en la post pandemia.

Recuperado el 25 de julio del 2022, de:

<https://www.telesemana.com/blog/2020/12/28/perspectivas-2021-las-telecomunicaciones-en-la-post-pandemia/>

Blog Porto Legal (2020). Telecomunicaciones post covid 19. Recuperado el 25 de julio del 2022, de:

<https://www.porto.legal/blog/telecomunicaciones-post-covid-19/>

DLP News (2022). Ingresos del Sector telecom peruano crecieron en 12% en primer trimestre del 2022. Recuperado el 20 de agosto del 2022, de:

<https://dplnews.com/ingresos-del-sector-telecom-peruano-crecieron-12-en-primer-trimestre-de-2022/>

Diario Gestión (2021). Perú registró pico de más de tres millones de conexiones a internet fijo al tercer trimestre del 2021. Recuperado el 20 de agosto del 2022, de:

<https://gestion.pe/economia/peru-registro-pico-de-mas-de-tres-millones-de-conexiones-a-internet-fijo-al-tercer-trimestre-del-2021-nndc-noticia/>

Telesemana (2021). Los ingresos de las telcos en Perú están en alza y superaron los 1.259 millones de dólares. Recuperado el 28 de agosto del 2022, de:

<https://www.telesemana.com/blog/2022/08/04/radiografia-los-ingresos-de-las-telcos-en-peru-estan-en-alza-y-superaron-los-1-259-millones-de-dolares/>

Pontificia Universidad Católica del Perú (2019). Informe de Análisis sectorial: Sector Telecomunicaciones. Recuperado el 28 de agosto del 2022, de:

<https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201959/informe-sectorial-telecomunicaciones-actualizado-25-02-2019.pdf>

Punku (2022). El Portal a la información de las telecomunicaciones. Recuperado el 28 de agosto del 2022, de:

<https://punku.osiptel.gob.pe/>

Cámara de Comercio de Lima (2022). Inversiones en telecomunicaciones. Recuperado el 28 de agosto del 2022, de:

<https://lacamara.pe/inversiones-en-telecomunicaciones-sumaron-s-3-349-millones-y-crecieron-146-el-2021/>

Banda Libre Comunicaciones (2016). Estrategias de ventas de servicios de telecomunicaciones. Recuperado el 28 de agosto del 2022, de:

<https://bandalibre.es/estrategias-de-ventas-de-servicios-de-telecomunicaciones-buscar-el-volumen-siendo-mas-barato/>

Branch (2021). Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020 - 2021. Recuperado el 28 de agosto del 2022, de:

<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/>

Fundación S2M (2018). Plan Estratégico Comercial. Recuperado de:

[https://www2.aladi.org/nsfaladi/Estudios.nsf/4DDDE3E000EB690703257FD9004B2F7F/\\$FILE/Caja\\_069\\_005.pdf](https://www2.aladi.org/nsfaladi/Estudios.nsf/4DDDE3E000EB690703257FD9004B2F7F/$FILE/Caja_069_005.pdf)

Peinado, Javier (2018). Plan Estratégico de Ventas. Recuperado de:

<https://www.inacatalog.com/blog/plan-estrategico-de-ventas-definiendo-objetivos-comerciales>

Valdivia, Antonio (2018) Márketing y Ventas. Recuperado de: [https://www.harvard-](https://www.harvarddeusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos)

[deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos](https://www.harvarddeusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos)

Stefanu, Yanna (2019) Management & Innovation. Recuperado de: [https://www.harvard-](https://www.harvarddeusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos)

[deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos](https://www.harvarddeusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos)

Ortegon, Cesar (2019) Como hacer un plan estratégico de ventas en 8 pasos.

Recuperado de: <https://blog.inmarketing.co/blog/como-hacer-un-plan-de-ventas>

Pursell Shelley (2022) Análisis FODA de una empresa: que es, como se hace y ejemplos.

Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Geishy (2016) Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE. Recuperado de:

<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Muente Gabriela (2019) ¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz

EFI y para qué sirve? Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

Eunice (2019) Ejes estratégicos y transversales. Recuperado de:

[https://web.unican.es/plan-estrategico/ejes-estrategicos-y-](https://web.unican.es/plan-estrategico/ejes-estrategicos-y-transversales#:~:text=Los%20Ejes%20Estrat%C3%A9gicos%20constituyen%20)

[transversales#:~:text=Los%20Ejes%20Estrat%C3%A9gicos%20constituyen%20](https://web.unican.es/plan-estrategico/ejes-estrategicos-y-transversales#:~:text=Los%20Ejes%20Estrat%C3%A9gicos%20constituyen%20)

[os,Ejes%20Estrat%C3%A9gicos%20de%20la%20universidad.](https://web.unican.es/plan-estrategico/ejes-estrategicos-y-transversales#:~:text=Los%20Ejes%20Estrat%C3%A9gicos%20constituyen%20)

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1

#### i. Gerencia General

El gerente general es el representante legal de la empresa, tiene a su cargo la administración del negocio y el manejo del área corporativa en el ámbito de las ventas. Es quien se apersona en nombre y representación de la organización antes las diferentes autoridades.

#### ii. Gerencia Comercial

El gerente está encargado de co-administrar el negocio junto al gerente general. Tiene a su cargo el área masiva enfocándose en el área comercial de la misma.

#### iii. Área Masiva

##### a. *Jefe de Administración*

Persona encargada de gestionar y tramitar toda la documentación solicitada por Claro enfocándose solo en la administración y contabilidad del área masiva teniendo como funciones el pago de planillas, manejo de caja chica, balances mensuales y punto de equilibrio.

##### b. *Jefe de Ventas*

Esta persona está encargada del seguimiento y control de las ventas realizadas en el área.

**c. Mesa de control**

Controlada por el área de administración ya que se encarga del correcto llenado y loteo de contratos y documentos firmados por los clientes ya que Claro cobra penalidad por presentado de carpetas no entregadas a tiempo o no conformes

**d. Asesores de Ventas Online:**

Personas encargadas de la venta a través de las páginas de Facebook en la ciudad de Arequipa a personas que cuenten con contratos vencidos, portabilidades y líneas nuevas dentro de la ciudad.

**e. Asesores de Ventas FVU (Fuerza de ventas):**

Personas encargadas de la venta a través de las páginas de Facebook a nivel nacional con renovación exclusiva, anticipada, portabilidades o líneas nuevas en todo el país.

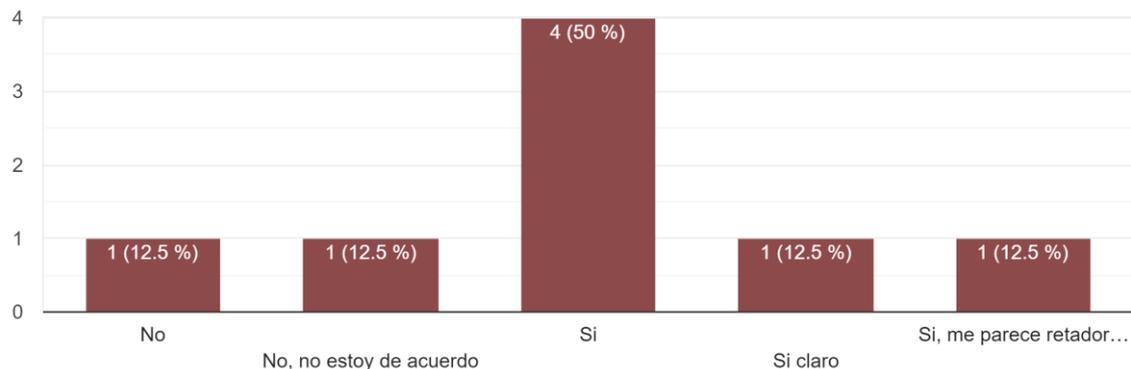
## ANEXO 2: ENTREVISTAS

### ENCUESTAS A PERSONAL DE LA EMPRESA

1. ¿Cómo consideras la visión de la empresa en el futuro?
2. ¿El sistema comisional sería en base a una estructura basada en escala piramidal, que opinas de está alternativa?
3. ¿Cómo consideras la visión de la empresa en el futuro?
4. ¿Cuál es la principal competencia en la empresa?
5. ¿En que redes sociales se deben ofrecer el servicio?
6. ¿Qué productos principalmente se deben ofrecer según su experiencia?
7. ¿Consideras vuestra estructura organizativa y organigrama el más adecuado a los negocios de la empresa?
8. ¿Crees que una alternativa de delivery, ayudaría al crecimiento de la empresa?
9. ¿Cuál crees que es la principal amenaza que enfrentaría esta reapertura?
10. ¿Cuál crees que es la principal fortaleza que enfrentaría esta reapertura?

### ¿Trabajarías bajo un esquema de sistema comisional?

8 respuestas



### ¿Cómo consideras la visión de la empresa en el futuro?

8 respuestas

Obtener más clientes en base de datos para optimizar las campañas de publicidad

Captar clientes y fidelizarlos para futuros programas de recompra/renovación

Tener un local más grande que el que teníamos en la Av. Ejército para generar más ventas y posicionarse

Bastante sólida

Con planes de crecimiento en el mercado y extensión de puntos de ventas

Va de la mano con lo que los dueños quieren

Si considero con mayores beneficios a los trabajadores

Con clientes fidelizados por la efectividad del servicio

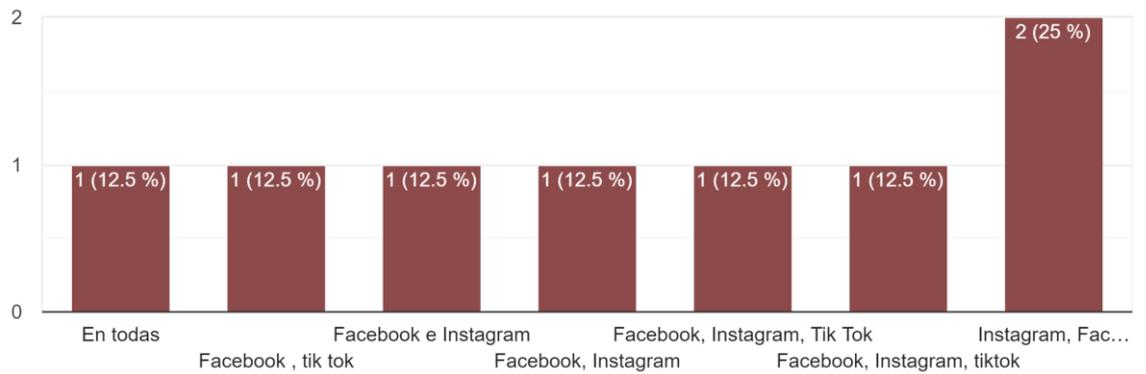
### ¿Cuál es la principal competencia en la empresa?

8 respuestas

- Otros DACs de Claro ( Quimera, Niza, etc) y Movistar Entel y Bitel
- Otros distribuidores y el canal online de América Móvil
- Distribuidores de Claro y operadores como Entel y Movistar
- El valor agregado de la post venta
- El valor agregado del proyecto etiqueta negra
- El valor agregado de pos venta
- Otros DAC de Claro en Arequipa
- Los DACs del Sur del Peru

### ¿En que redes sociales se deben ofrecer el servicio?

8 respuestas



¿Qué productos principalmente se deben ofrecer según su experiencia?

8 respuestas

Fijos, móvil e internet , fibra optica

Telefonía móvil e internet para el hogar.

Móvil, fijo (ugis) , modem , servicio de postventa

Smartphone de marcas reconocidas

Equipos smartphones de marcas reconocidas

Vender equipos es lo mas rentable a largo plazo

Fijos, móvil e internet

Celulares e internet

¿Consideras vuestra estructura organizativa y organigrama el más adecuado a los negocios de la empresa?

8 respuestas

Tener más unidades de negocio ( proactiva y en local)

Faltaba área de mkt

Si, se podría tener más vendedores para contar con varios locales, área de marketing

Tal vez

Si me parece que es el más adecuado

Si

No considero que debería haber un mayor crecimiento a los trabajadores

Si, me parece correcto al tamaño de la empresa

¿Crees que una alternativa de delivery, ayudaría al crecimiento de la empresa?

8 respuestas

Si

Si, ahorra tiempo a los clientes.

Si si ayudaría a concretar ventas

Si claro que si

Claro que si, desde el inicio de pandemia mucha gente migró a hacer pedido por delivery.

Si es agarrar un nuevo nicho de mercado

Si, pienso que si ayudaría

Si, sería bueno

¿Cuál crees que es la principal amenaza que enfrentaría esta reapertura?

8 respuestas

La cantidad de distribuidores de Claro que existen, se deberá tener un valor agregado para sobresalir

Otros distribuidores posicionados en el mercado Arequipeño.

Mucha competencia, altos costos de alquileres

Socios cada vez más capacitados en el área digital

Mucha competencia

Mayor competencia

La principal amenaza sería no encontrar personal capacitado

La principal amenaza es la cantidad de competencia

¿Cuál crees que es la principal fortaleza que enfrentaría esta reapertura?

8 respuestas

Las campañas publicitarias y canal fvu

La experiencia previa

Tener canal online

Sistema comisionale

La principal fortaleza es conocimiento del mercado y de cómo atender las necesidades de los clientes.

Nuevo sistema comisional

La principal fortaleza es que a raíz de la pandemia se ha ingresado mas al mercado digital y ahora los mercados se mueven por las redes sociales

Los clientes que ya conocen el servicio que brindo TELECORP



## ANEXO 4

### Matriz de Consistencia

TITULO		Formulación de Lineamientos Estratégicos Comerciales para el relanzamiento de la empresa TELECORP en la ciudad de Arequipa, periodo 2022 - 2023		
PROBLEMA PRINCIPAL	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES
Problema Principal: Reemplazo de las ventas tradicionales por las tiendas virtuales a raíz de la coyuntura por la pandemia	Interrogante Principal: ¿Es factible Formulación de Lineamientos Estratégicos Comerciales para el relanzamiento de la empresa TELECORP en la ciudad de Arequipa, periodo 2022 - 2023?	Diseñar Lineamientos estratégicos comerciales para la empresa TELECORP para el periodo 2022 – 2023.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa.</li> <li>Definir la nueva visión, misión, identidad corporativa, objetivos y mapa estratégicos para la empresa.</li> </ul>	Variable Independiente: Formulación de Lineamiento Estratégicos Comerciales

		· Reestructurar los canales de ventas alineados a la coyuntura actual postpandemia.	
		Definir los mecanismos de control y seguimiento para las estrategias propuestas.	Variable Dependiente: Relanzamiento de la empresa TELECORP