



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

TELEFONÍA CELULAR QUE GENERA VALOR AL SEGMENTO MEDIO DEL MERCADO

Luis Delgado-Carballido, Ricardo
Mazuelos-Woolcott

Lima, agosto de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Delgado, L. y Mazuelos, R. (2016). *Telefonía celular que genera valor al segmento medio del mercado* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**@Blah!!!: Telefonía celular que genera valor al
segmento medio del mercado**

ASESOR: Jorge Arbulú

ALUMNOS: Luis Alberto Delgado

Ricardo Mazuelos

Lima, 26 de Agosto de 2016

Prólogo

La figura del Operador Móvil Virtual (OMV) en el mundo tiene un poco más de 10 años como actividad normada por los entes reguladores de telecomunicaciones de los diferentes países, esencialmente en los países europeos donde el mercado de telefonía celular se encuentra en ciclo maduro.

Creemos que las oportunidades de un OMV son diversas, desde concentrarse en atender un nicho específico de usuarios con necesidades particulares, donde a los Operadores Móviles con Red (OMR) les es poco atractivo atender, hasta utilizarlo como herramienta de fidelización e investigación del comportamiento de los clientes de diferentes sectores.

En el Perú esta figura legal se habilitó en el 2015, siendo una herramienta que utilizó el organismo regulador para dinamizar el mercado de servicios móviles, permitiendo el ingreso de nuevos participantes al sector telecomunicaciones sin realizar grandes inversiones.

Para nosotros realizar este Plan de Negocio (Business Plan) significó:

- La comprobación que este modelo de negocio es rentable.
- Ampliar nuestro conocimiento respecto al sector, porque este modelo de negocio atiende al segmento masivo del mercado mientras que nosotros hemos desarrollado nuestra actividad laboral en el segmento corporativo.
- La confirmación que en este sector, como en muchos otros, se busca satisfacer las necesidades físicas y cognitivas, dejándose de lado las necesidades afectivas de los clientes.
- Comprobar que este modelo de negocio puede ayudar a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de las personas, por medio del acceso a los servicios de telefonía celular con una atención de primer nivel.

A la paciencia de Milena, mi esposa, Santiago y Ariana, mis hijos

Luis Delgado

A Mariana, mi esposa, mis padres, hermanos y mi familia

Ricardo Mazuelos

Índice general

I. Resumen Ejecutivo	6
II. Evolución tecnológica de los servicios móviles	8
III. Análisis del mercado peruano de servicios móviles	11
a) Marco regulatorio	11
b) Servicios de telefonía en el Perú.....	15
c) Evolución del mercado móvil peruano.....	17
d) Indicadores del mercado de servicios móviles.....	20
d.1) Número de abonados	20
d.2) Abonados por empresa.....	22
d.3) Abonados por servicio contratado.....	24
d.4) Tráfico por empresa.....	26
d.5) Mensajes de texto (SMS).....	28
d.6) Abonados con acceso a internet.....	29
IV. Descripción de la compañía: @Blah!!!	32
V. Actividades de Marketing y Ventas	35
VI. Productos y Servicios.....	41
VII. Operaciones y Gestión.....	54

VIII.Fondos Requeridos y Usos.....	57
IX. Datos Financieros	59
Estados Financieros Proyectados.....	60
a) Estado de Pérdidas y Ganancias.....	61
b) Balance General.....	62
c) Free Cash Flow (FCF).....	65
Anexos.....	66

I. Resumen Ejecutivo

Los servicios móviles han presentado a nivel mundial un crecimiento acelerado en los últimos 30 años, impulsado por los avances tecnológicos y por la necesidad de comunicación de las personas, lo que ha provocado que algunos países presenten saturación en el mercado de telefonía celular: el número de líneas celulares supera al número de habitantes, esto ha hecho que los organismos reguladores de las telecomunicaciones de cada país efectúen cambios en la normativa para el incentivo de la inversión y la mejora en la calidad de los servicios móviles, llevando a las empresas del sector a desarrollar nuevos modelos de negocio para continuar en la industria.

Similar situación se viene registrando en el Perú, donde el incremento en la cantidad de usuarios del servicio de telefonía celular en los últimos diez años ha sido formidable pero en los dos últimos se ha visto disminuido por la situación económica, un servicio deficiente y por entrar a su etapa de madurez; ante esta situación el ente regulador del sector ha implementado medidas para dinamizar el sector con la creación de los operadores móviles virtuales, operadores móviles con red y operadores móviles rurales mediante la promulgación de la Ley 30083.

Es en este nuevo contexto del mercado de servicios de telefonía celular la propuesta de @Blah, explicada en este documento, busca ofrecer a los clientes del segmento medio del mercado una propuesta enfocada en la satisfacción de sus necesidades de comunicación, con planes sencillos y un nivel de servicio superior. Adicionalmente, conscientes de los beneficios que brindan los servicios de telefonía celular a la sociedad, mejorando las comunicaciones interpersonales, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, @Blah!!! busca llegar a las zonas del segmento medio donde los operadores móviles con red descuidan la calidad en la atención de los clientes.

II. Evolución tecnológica de los servicios móviles

Desde su lanzamiento al mercado, hace unos 33 años aproximadamente, la telefonía celular ha sufrido, cada cierto tiempo, una transformación (Ver infografía), en sus inicios era un dispositivo inalámbrico con la única funcionalidad de comunicarse. Sin embargo, en la actualidad ha integrado las funcionalidades de otros dispositivos electrónicos como cámaras fotográficas, relojes, calculadoras, GPS¹, etc. convirtiéndose en un dispositivo casi indispensable en nuestra labor diaria. Esta evolución se encuentra desarrollada claramente en el artículo de la página web de Samsung México: “Hoy en día podemos comunicarnos y navegar por Internet cómodamente desde nuestro teléfono móvil y a grandes velocidades, pero no siempre fue así”, publicado el 03 de marzo del 2015 que se reproduce a continuación:

Primera Generación: Analógica

Esta generación se consideraba todavía analógica y su gran ventaja fue la posibilidad de entablar comunicaciones de voz desde una línea telefónica no terrestre. Es aquí donde Samsung inicia su historia en la comunicación móvil.

¹ Global Position System

Segunda Generación: Digital

Esta generación se integra al mundo digital y bajo las tecnologías CDMA² / CDMA2000³. Le ofrecía a los usuarios no sólo la comunicación por voz, sino el envío y recepción de mensajes de texto (SMS) con velocidades que iban desde los 14.4 hasta los 64 Kbps⁴.

Tercera Generación: 3G

La tecnología CDMA siguió evolucionando y se convirtió en el estándar WCDMA⁵ en la primera etapa de esta generación, más tarde apareció la tecnología HSDPA⁶. Gracias a que las velocidades de transferencia que ofrecía eran de 144 Kbps hasta 2.4 Mbps⁷, la navegación en Internet, así como el correo electrónico y la descarga de contenidos (fotos, juegos y música) fueron toda una realidad.

Cuarta Generación: 4G

Aunque el término smartphone ya se usaba en la generación anterior, no fue sino hasta la aparición del 4G cuando se volvió universal. La llegada de la tecnología LTE⁸ convirtió a Internet en parte esencial de los equipos y les permitió el uso de Apps conectadas, así como transferir y recibir grandes cantidades de información multimedia a velocidades que van desde los 100 Mbps hasta 1 Gbps⁹. La evolución de esta tecnología se llama LTE-A¹⁰ y ofrece más frecuencias de comunicación para garantizar al usuario una mejor velocidad.

Quinta Generación: 5G

Cuando la tecnología 5G se vuelva estándar, nos permitirá conexiones móviles a velocidades que irán desde 1.2 y hasta 7.5 Gbps. Entraremos a una nueva era donde la comunicación móvil estará, sin duda, llena de nuevas experiencias y formas de interactuar con el mundo que nos rodea.

² CDMA: Code Division Multiple Access

³ CDMA2000: Familia de estándares móviles de tercera generación (3G) que utilizan CDMA

⁴ kbps: kilobit por segundo

⁵ WCDMA: Wideband Code Division Multiple Access

⁶ HSDPA: High-Speed Downlink Packet Access

⁷ Mbps: Megabit por segundo

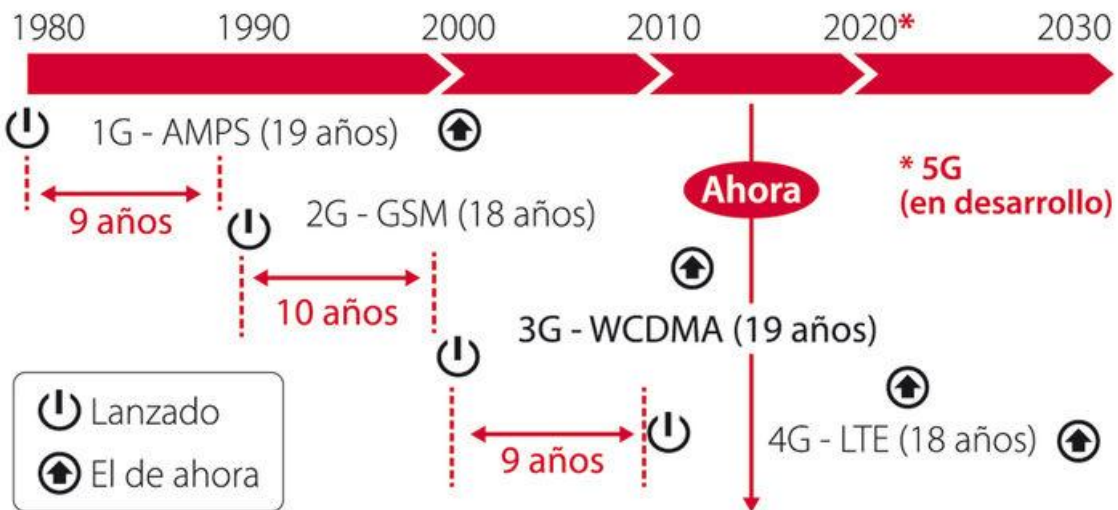
⁸ LTE: Long Term Evolution

⁹ Gbps: Gigabit por segundo

¹⁰ LTE-A: Long Term Evolution Advanced

Evolución de la tecnología móvil

Cuadro por generación, desde 1980 adelante



INFOGRAFÍA: JULIO HUANCA FUENTE: INTELIGENCIA GSMA.

Por éste avance, las empresas de servicios de telefonía celular presentan un crecimiento sostenido y se espera que esta tendencia se mantenga por algunos años. Debido a su relación con las empresas de tecnología que invierten importantes sumas de dinero en investigación y desarrollo para el lanzamiento al mercado de productos innovadores que satisfagan y creen nuevas necesidades a los consumidores.

III. Análisis del mercado peruano de servicios móviles

a) Marco Regulatorio

El sector telecomunicaciones en el Perú está tutelado por dos entidades estatales: el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), rector y promotor de las concesiones de telecomunicaciones; y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), regulador y supervisor del mercado de servicios públicos de telecomunicaciones.

La creación del MTC sucedió el 03 de diciembre de 1968 por medio de la promulgación del Decreto Ley N° 17271, que disolvió el Ministerio de Fomento y Obras Públicas, para dar paso a que sus Direcciones de Línea conformen diferentes ministerios con funciones diferenciadas y específicas unas de otras.

El MTC es el órgano del Estado Peruano responsable del desarrollo de la infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones en el país, su labor es crucial en el desarrollo socio-económico del país porque permite la integración nacional, regional e internacional; facilitando el comercio, reduciendo la pobreza y logrando bienestar para los ciudadanos peruanos.

En cuanto a las comunicaciones y telecomunicaciones tiene a su cargo:

- La evaluación y el trámite de solicitudes relacionadas con la operación de estaciones de señal abierta de radio y televisión, y servicios privados de telecomunicaciones.
- Planificación del medio por el que se transmiten las frecuencias de radio que permiten las telecomunicaciones, llamado espectro radioeléctrico.
- Control y supervisión de la prestación de los servicios y actividades de comunicaciones.
- Sanción en el uso incorrecto del espectro radioeléctrico.

OSIPTEL es una entidad descentralizada del estado peruano, que pertenece a la Presidencia del Consejo de Ministros, y se encarga de garantizar la calidad de los servicios de telecomunicaciones, vigilar el comportamiento de las empresas operadoras, ya sea en las relaciones entre ellas o con los usuarios de estos servicios, controlar el equilibrio de las tarifas y otorgar al mercado un uso eficiente de los servicios públicos de telecomunicaciones. Bajo estas premisas OSIPTEL tiene como objetivos:

- Incrementar la competencia en los mercados de telecomunicaciones.
- Mejorar la satisfacción del usuario con los servicios de telecomunicaciones.
- Mejorar la gestión institucional buscando niveles de excelencia.

OSIPTEL se creó el 11 de julio de 1991, con la promulgación del Decreto Legislativo N° 702 e inició sus actividades con la instalación de su primer Consejo Directivo el 26 de enero de 1994, siendo la primera entidad pública descentralizada encargada de regular y supervisar un mercado de servicios públicos, independiente de las empresas del sector y adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, luego se crearon otras entidades similares para otros sectores como:

- SUNASS: Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento

- OSINERGMIN: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería
- OSITRAN: Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público

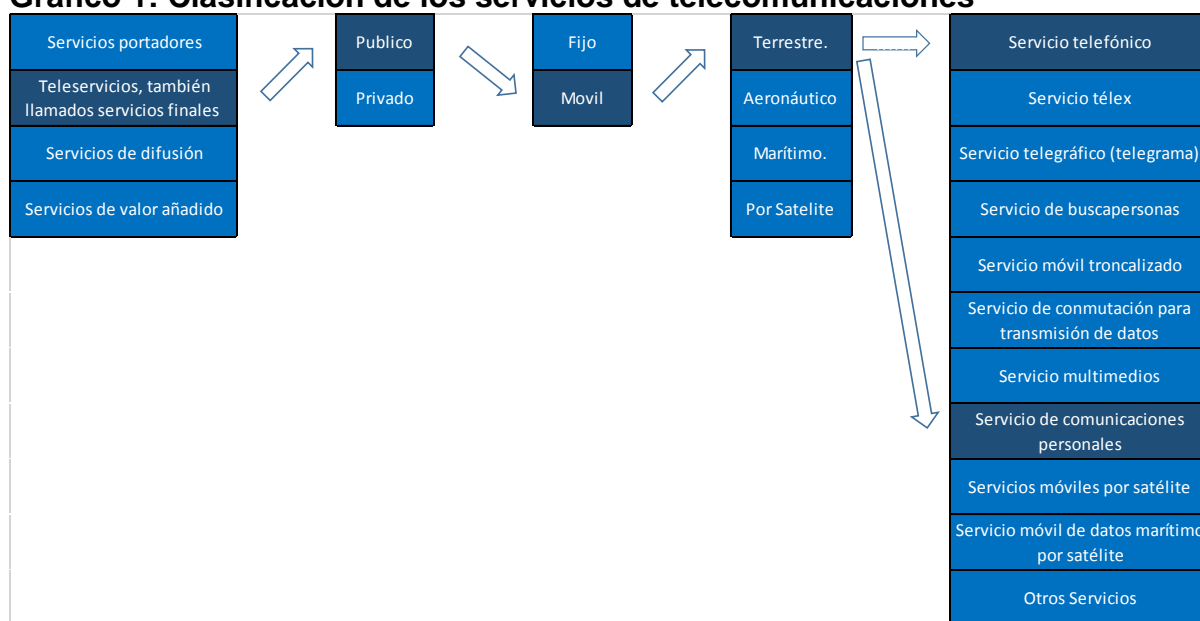
Con el paso del tiempo podemos observar que la legislación peruana muestra claras evidencias de que el estado ha realizado esfuerzos por brindar instrumentos que permitan mejorar la competencia entre las empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones y mejorar la calidad de los servicios.

En el Anexo 1, se detalla la normativa vigente en relación a los servicios públicos de telecomunicaciones, sin embargo, debido a las recientes modificaciones desde el inicio de la promulgación de la Ley 30083, se establece medidas para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios públicos móviles, donde se inserta la figura legal del Operador Móvil Virtual (OMV) - empresa que opera sin licencia de uso de espectro pero brinda servicios como una empresa de telefonía celular tradicional – sometido a la normativa actual, se revisará a continuación el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Telecomunicaciones :

Este documento, también es conocido como la Ley de Telecomunicaciones, estableciendo las mismas, como vehículo de pacificación y desarrollo, en donde el estado se declara promotor de la unificación de redes y servicios, facilitando la interoperabilidad de diferentes plataformas de red, así como la prestación de diversos servicios y aplicaciones sobre una misma plataforma tecnológica, reconociendo a la convergencia como un elemento fundamental para el desarrollo de la sociedad de la información y la integración de las diferentes regiones del país.

Asimismo, se clasifican los diversos servicios de telecomunicaciones (Gráfico 1) donde se identifica que el OMV cae en la clasificación de servicios finales, público, móvil, terrestre, servicio telefónico y servicios de comunicaciones personales.

Grafico 1: Clasificación de los servicios de telecomunicaciones



Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

El TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones, es la norma vigente donde se establecen los requisitos y criterios de análisis para el otorgamiento o rechazo de las concesiones para ofrecer servicios de telecomunicaciones en el país. Así como, los derechos y obligaciones de los concesionarios, incluyendo los casos de incumplimientos dando lugar a la aplicación de sanciones, que pueden llevar a la cancelación de la concesión. Asimismo, se incluyen los puntos a ser considerados en el contrato de concesión, pago de derechos, tasas y canon.

Para el caso de los OMV el derecho de concesión o autorización es dos y medio por mil (2,5/1000) de la inversión inicial prevista para el establecimiento del servicio de telecomunicaciones concedido, siempre y cuando este no sea inferior a la Unidad Impositiva Tributaria (UIT). Adicionalmente, establece la tasa anual por explotación comercial del servicio de telecomunicaciones, equivalente a medio por ciento (0,5%) de los ingresos brutos facturados y percibidos anualmente, formando parte de la

base de cálculo, los ingresos provenientes de las liquidaciones entre empresas por el tráfico internacional de entrada y salida del país.

En el reglamento también se indica el pago del 1% de la facturación de los servicios al Fondo de Inversión en Telecomunicaciones - FITEL y se establece las facilidades que las empresas operadoras deben darse entre sí, siempre bajo la supervisión e intervención, en caso lo amerite, del OSIPTEL.

Finalmente, un capítulo relevante es el referente a las infracciones y sanciones a las que están expuestas las empresas del sector, cuando estas incurren en faltas a la normativa vigente que llevan a la imposición de sanciones administrativas y multas.

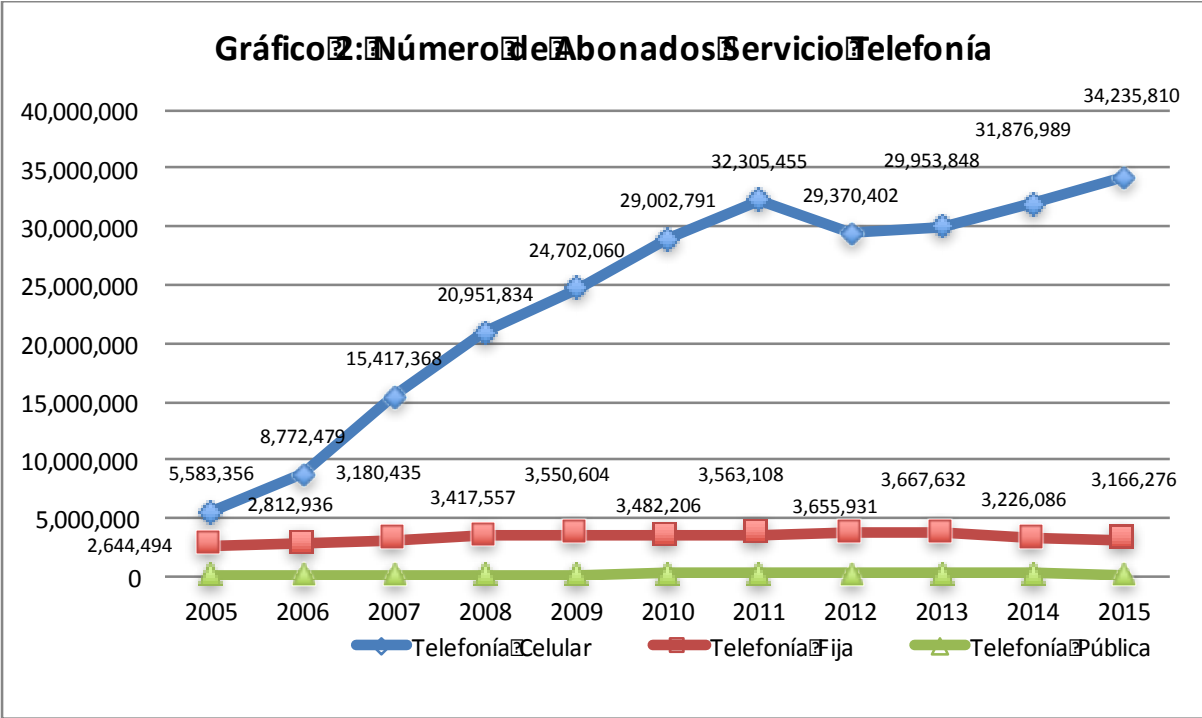
b) Servicios de Telefonía en el Perú

Los servicios de telefonía que se brindan en el país son: fija, pública y celular, donde cada una registra distinto desempeño, unos son mejores que otros, como es el caso de la telefonía celular que ha tenido un crecimiento significativo en comparación con la telefonía fija y pública que han mantenido un crecimiento nulo o ha decrecido.

Esta situación se debe a diversos factores que influyen en el desarrollo de cada uno de estos servicios, como son la disponibilidad de los mismos en una determinada área geográfica, los cambios tecnológicos, las inversiones, el despliegue de la infraestructura, las nuevas tendencias de usos, etc. y que se ven reflejados en el crecimiento del número de abonados en los últimos 10 años, de las líneas en servicio y de la penetración en cada uno de los servicios de telefonía.

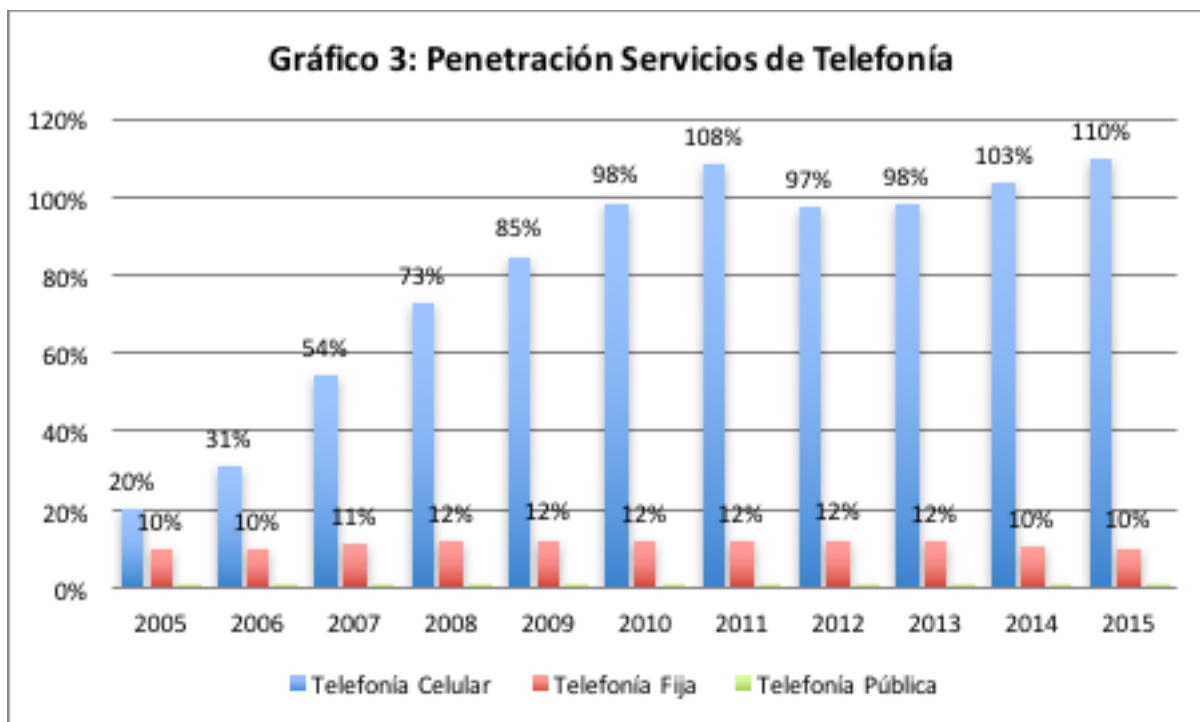
Para el caso del número de abonados (Gráfico 2) se observa que los servicios de telefonía celular mantienen una tendencia ascendente de crecimiento, mayor a la de los servicios de telefonía fija y pública, cuyo crecimiento es prácticamente nulo en todos los años. Así mismo, el número de líneas en servicio de la telefonía móvil se

viene incrementando en cada quinquenio, pasando de 5'583,356 líneas en el 2005, a 29'002,791 en el 2010 para cerrar el 2015 con 34'235,810 de líneas en servicio.



Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

En la medición de la penetración de los servicios de telefonía (Gráfico 3), otra forma de medir el crecimiento de los servicios de telefonía relacionada a cada 100 habitantes de una zona geográfica, se presenta un comportamiento similar, los servicios de telefonía celular tienen una mayor tasa penetración que el resto de servicios de telefonía. En esta medición, la telefonía celular alcanza una tasa de penetración de 110% a diciembre del 2015, mientras que la telefonía fija alcanzó sólo el 10% y la telefonía pública llega sólo al 1% para el mismo período.



Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

El nivel de penetración del servicio de telefonía celular alcanzado a finales del 2015 en el Perú se encuentra cerca al 112% de la región latinoamericana, estando por encima del 93% de la región Asia Pacífico y del 102% de Norteamérica; sin embargo está por debajo del 124% de Europa y del 147% de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) de Europa del Este (GSMA: The Mobile Economy Europe 2015)

c) Evolución mercado móvil peruano

El servicio de telefonía celular en el Perú se inicia en abril de 1990 con el ingreso de la empresa Telemóvil, bajo la dirección del conocido empresario peruano Genaro Delgado Parker, quien comercializó el primer equipo celular. Posteriormente, en enero de 1993 se crea el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL) para regular y supervisar el mercado de las

telecomunicaciones, dictándose en febrero del año siguiente el Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones.

Con el establecimiento de las reglas para el desarrollo del mercado peruano de telecomunicaciones se atrajeron inversiones al sector, realizándose en marzo de 1994 la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT-Perú) y Entel-Perú a favor del grupo español Telefónica Internacional por un monto ascendente a US\$ 2.002 millones de dólares por ambas empresas, las que para diciembre de 1994 se fusionarían dando origen a Telefónica del Perú, la cual mantenía las concesiones de las licencias para los servicios de telecomunicaciones por 20 años.

En los países donde se ofrecían los servicios celulares, incluso en el Perú, se estableció un mecanismo tarifario para el cobro del servicio denominado “El usuario móvil paga”, mediante el cual el usuario pagaba la llamada que realizaba y recibía, lo que reducía el dinamismo del sector; ante esta situación en febrero de 1996, se aprueba el mecanismo tarifario “El que llama paga”, mediante el cual el usuario que realiza la llamada asume el costo de la misma, junto con la modalidad “Pre-Pago”, con lo que se consiguió darle mayor dinamismo y crecimiento al mercado móvil.

Como parte de las inversiones comprometidas en el sector por la adjudicación de las licencias de telecomunicaciones, en diciembre de 1996, Telefónica del Perú ofreció el servicio telefonía celular bajo su marca Movistar, sistema digital con tecnología CDMA, convirtiendo al Perú en el primer país de América Latina en disponer de este sistema.

El crecimiento potencial y el dinamismo del mercado móvil peruano hizo atractiva la inversión extranjera en el sector y en enero de 1997, Bellsouth International concreta su ingreso al Perú asumiendo la mayoría accionaria con cerca del 95% de acciones de Tele2000 S.A., hasta el año 1992 era Telemovil S.A. y se adjudicó en junio de

1998 la concesión de la banda B en provincias, constituyéndose como Bellsouth Perú S.A.

En agosto de 1998, la apertura del mercado de las telecomunicaciones produjo el ingreso de más competidores. En enero de 1999, se reconoce a Nextel como concesionario de servicio de radio troncalizado y en mayo del 2000 se le otorga la concesión de la tercera banda a Telecom Italia Mobile (TIM), cuya oferta ascendió a US\$ 180 millones de dólares americanos, iniciando sus operaciones con el despliegue de la tecnología GSM (Groupe Special Mobile), utilizada en Europa, con lo que buscaba ofrecer menores tarifas por minuto y nuevos servicios, como la transmisión de datos y el acceso inalámbrico a Internet a través de los teléfonos celulares.

En los primeros años del siglo XXI dos adquisiciones importantes mantuvieron el dinamismo del sector, la primera, en el 2003, la compra de las operaciones en América Latina de Bellsouth, incluida Bellsouth Perú S.A., por el grupo Telefónica que la convirtió en la mayor y única empresa prestadora del servicio de telefonía fija y móvil en el Perú; y la otra, en agosto del 2005, la venta del 100% de las acciones de TIM Perú S.A., segundo operador móvil peruano, a uno de los mayores grupos telefónicos celulares de la región, América Móvil, quien inició sus operaciones en octubre del mismo año bajo su marca comercial Claro y lanzó al mercado, en abril del 2008, el servicio 3G sobre una plataforma GSM a una velocidad de hasta 1.5 Mbps.

En la presente década, se continuaron los esfuerzos para mejorar las condiciones del mercado celular, se adjudicó la concesión de la banda C a la vietnamita Viettel Group, en mayo 2011, convirtiéndose en el cuarto operador de telefonía móvil en el Perú, tras haber sido el único postor que se presentó en la convocatoria. Sin

embargo. estos esfuerzos no generaron cambios importantes en la composición del mercado, que se ha mantenido como un cuasi-duopolio entre Telefónica y Claro, desde el ingreso de ésta última empresa.

Por esta situación, el ente regulador OSIPTEL buscó generar cambios importantes en la composición del mercado móvil, para lo cual realizó modificaciones a la normativa vigente para promover la entrada de nuevos operadores, caso de Entel Peru S.A., que adquiere la operación peruana de Nextel en abril del 2013 y realiza el cambio de marca a Entel, en octubre del año siguiente, y el lanzamiento de nuevas marcas con la inserción al mercado de los Operadores Móviles Virtuales, caso de Tuenti, marca comercial de Telefónica lanzada al mercado en octubre del 2014, y Virgin Mobile Perú, perteneciente a Virgin Group, cuyo lanzamiento se dió en el mes julio del presente año.

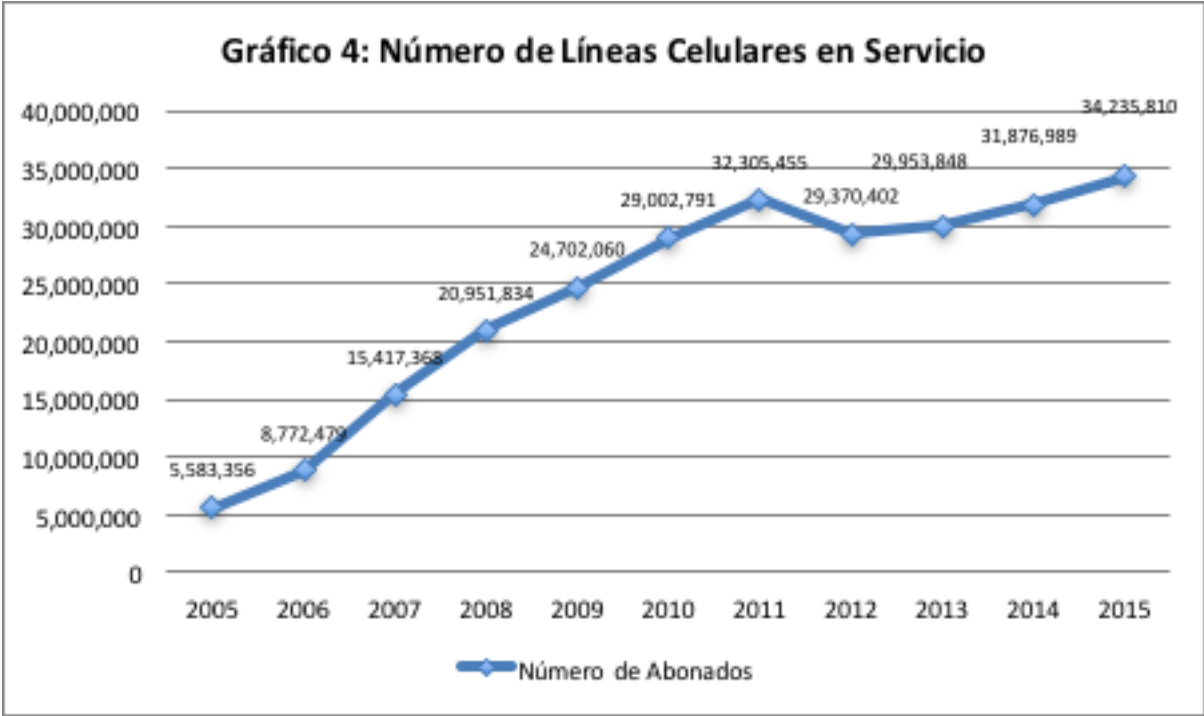
En los últimos dos años el mercado de servicios móviles ha sufrido importantes reformas en el marco normativo y regulatorio, consiguiendo un mayor dinamismo, enfocándose en mejorar las estrategias comerciales para atraer más clientes y mejorar los servicios.

d) Indicadores del mercado: servicios de telefonía celular

Las modificaciones realizadas a las reglas que rigen el mercado han generado cambios en los indicadores del sector de servicios de telefonía celular, los cuales analizaremos a fin de identificar la oportunidad del plan de negocio propuesto. Estos indicadores son los siguientes:

d.1) Número de Abonados

El indicador nos permite medir el desempeño del mercado de telefonía celular por medio de la cantidad de líneas en servicio existentes en el mismo. Con este indicador se valida un crecimiento constante del número de abonados (Gráfico 4) en los últimos 10 años, alcanzando al cierre del 2015 la cantidad de 34'235,810 líneas activas en servicio, cantidad superior a los 31'876,989 líneas del año anterior y de las 29'953,848 líneas del 2013. Asimismo, se observa un crecimiento porcentual del número de líneas activas en servicio, de los 2 últimos quinquenios, del 419% para el período 2005-2010 y del 18% para 2010-2015, según la información reportada por las empresas operadoras móviles a Osiptel para ese período.



Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

El análisis realizado en el párrafo anterior nos indicaría que el mercado peruano se encuentra camino a su maduración en el corto plazo, debido a que su crecimiento viene disminuyendo; sin embargo, continuará creciendo, ya que la proyección del número de abonados para el año 2020 es de 39 millones de líneas en servicio, un crecimiento de 15%, para los siguientes 5 años. (5G Americas: Organización sin

fines de lucro compuesta por proveedores de servicios y fabricantes líderes de la industria)

d.2) Abonados por Empresas

Este indicador proporciona la cantidad de abonados, líneas en servicio, por empresa (Cuadro 1) que participan en el mercado de telefonía celular. El analizar ésta información es importante porque permite identificar a las empresas con mayor participación porcentual de mercado, como el caso de Telefónica del Perú S.A.A. (Movistar) con 52.1% y América Móvil Perú S.A.C. (Claro) con 35.3%; y también permite concluir que el servicio de telefonía celular en el Perú es un mercado concentrado en 2 empresas que controlan el 87.4% de las líneas en servicio. Así mismo, debido a su alta concentración, el mercado debe brindar altos beneficios económicos; haciéndolo atractivo para el ingreso de nuevos competidores, como es el caso de Viettel Perú S.A. (Bittel) en julio del 2014, Entel Perú S.A. (Entel) en octubre del 2014 y el anunciado ingreso, a mediados del 2016, del primer operador móvil virtual del mercado peruano, Virgin Mobile Perú S.A. (Virgin Mobile), quienes utilizarían la infraestructura de servicios móviles de Telefónica del Perú S.A.A.

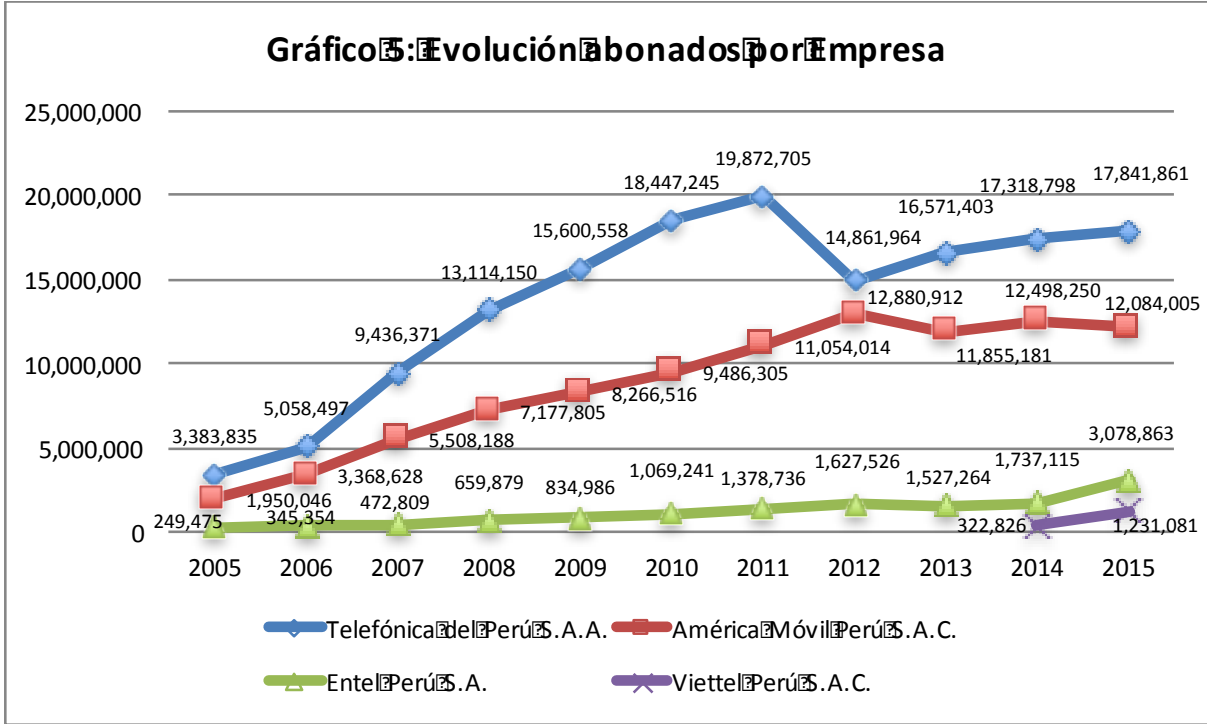
Cuadro 1: Número de abonados por empresa

EMPRESA	LINEAS	PARTICIPACION (%)
Telefónica del Perú S.A.A.	17,841,861	52.1%
América Móvil Perú S.A.C.	12,084,005	35.3%
Entel Perú S.A.	3,078,863	9.0%
Viettel Perú S.A.C.	1,231,081	3.6%
Líneas Móviles (Total Perú)	34,235,810	100%

Fuente: OSIPTEL - Elaboración: propia

Adicionalmente, al realizar el análisis de la evolución del número de abonados por empresa de los últimos 10 años (Gráfico 5), se muestra una tendencia clara de crecimiento de las dos principales empresas del mercado, Movistar y Claro, pero

también se evidencia lo preparadas que están para afrontar el ingreso de nuevos competidores; siendo Movistar la que estaría en mejores condiciones para enfretar que Claro, debido a que la primera mantuvo su tendencia de crecimiento ante el ingreso de Entel y Bitel en el 2014, mientras que la segunda decreció en el mismo periodo.



Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Bajo este contexto de mercado, el desarrollo de una propuesta de servicio de telefonía celular, con un nivel de atención al cliente que le genere valor al usuario para atender al segmento medio del mercado, se presenta como una interesante oportunidad de negocio; porque las grandes empresas, Movistar y Claro, atienden a los clientes de éste segmento de manera deficiente debido a los altos costos que implica su atención y los nuevos partícipes como Entel, se están enfocando al segmento alto del mercado, planes postpago, dejando de lado al segmento medio.

d.3) Abonados por Servicio Contratado

La información de abonados por servicio contratado, proporcionada por este indicador, facilita la identificación de la composición del mercado por cada tipo de servicio comercializado en el Perú, siendo tres los tipos de servicios que se ofrecen: postpago, control y prepago.

Encontrándose, a diciembre del 2015, el mayor número de abonados en el servicio prepago con 23'311,930 de líneas activas, seguido por el servicio control con 5'595,222 y postpago con 5'328,658 de líneas en servicio respectivamente. Así mismo, se puede conocer la composición de los servicios de telefonía celular por tipo de servicio (Cuadro 2), observándose que en el mercado peruano un 68% de las líneas existentes son servicio prepago y el 32% restante son líneas con servicio control y postpago.

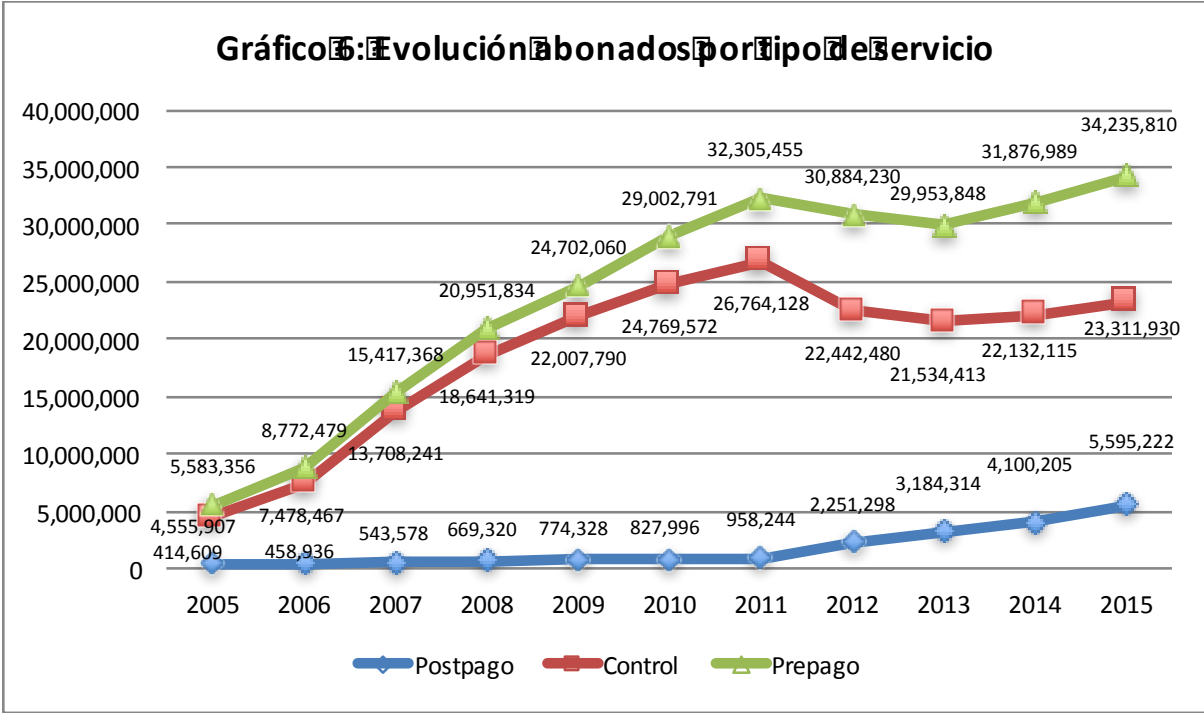
Cuadro 2: Número de abonados por servicio contratado

SERVICIO CONTRATADO	LÍNEAS EN SERVICIO	COMPOSICIÓN MERCADO (%)
Postpago	5,328,658	16%
Control	5,595,222	16%
Prepago	23,311,930	68%
Total líneas	34,235,810	100%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

De la información histórica de los últimos 10 años de este indicador, obtenida de Osiptel (www.osiptel.gob.pe), se establece la tendencia de evolución del mercado por servicio contratado (Gráfico 6); observándose un crecimiento de los 3 tipos de servicio en los últimos 5 años, siendo constante en los servicios postpago desde el año 2011, mientras que en los servicios prepago y control el crecimiento se retoma

desde el año 2014, luego de la baja de líneas que no reportaron tráfico en tres meses de los servicios prepago y control realizada por las empresas de telefonía celular, Movistar y Claro, durante los años 2012 y 2013.



Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Por otro lado, el indicador nos da la cantidad de abonados por tipo de servicio y por empresa de telefonía celular (Cuadro 3), con lo que identificamos a las empresas que lideran el sector en base al mayor número de líneas en servicio y por el tipo de servicio; siendo Claro quien lidera el servicio postpago con el 75.3% de abonados mientras que Movistar lo lidera en los servicios control y prepago con el 73.4% y 53.5% respectivamente.

Cuadro 3: Número de abonados por tipo de servicio por empresa

SERVICIO CONTRATADO	EMPRESA	LÍNEAS EN SERVICIO	PARTICIPACION SERVICIO (%)
Postpago	América Movil Perú S.A.C.	4,014,126	75.3%
	Telefónica del Perú S.A.A.	1,272,797	23.9%
	Entel Perú S.A.C.	41,677	0.8%
	Viettel Perú S.A.C.	58	0.0%
Control	América Movil Perú S.A.C.	3,654	0.1%
	Telefónica del Perú S.A.A.	4,105,406	73.4%
	Entel Perú S.A.C.	1,344,162	24.0%
	Viettel Perú S.A.C.	142,000	2.5%
Prepago	América Movil Perú S.A.C.	8,066,225	34.6%
	Telefónica del Perú S.A.A.	12,463,658	53.5%
	Entel Perú S.A.C.	1,693,024	7.3%
	Viettel Perú S.A.C.	1,089,023	4.7%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

d.4) Tráfico por empresa

El indicador ofrece la cantidad de minutos de las llamadas realizadas por los usuarios de las empresas de telefonía celular hacia otras empresas, conocido como tráfico originado, así como los minutos de las llamadas que reciben los usuarios, llamado el tráfico entrante, de las otras empresas de servicios de telefonía celular y/o telefonía fija local, nacional o internacional. Esto permite dimensionar el mercado a través del volumen de minutos para conocer el uso que los usuarios dan a sus comunicaciones (Cuadro 4); hacia finales del 2015, el tráfico total originado era de 4,292'136,148 millones de minutos y el total entrante de 1,869'734,364 millones de minutos. De igual forma, la mayor participación del tipo de tráfico, tanto originado como entrante, es local con el 99,7% en originado y 99.4% en entrante; mientras que

la Larga Distancia Internacional (LDI) mantiene sólo una participación del 0.3% del tráfico originado y del 2.6% del tráfico entrante.

Cuadro 4: Tráfico de minutos

TIPO DE TRÁFICO	TRÁFICO ORIGINADO (en minutos)	PARTICIPACION PORCENTUAL (%)	TRÁFICO ENTRANTE (en minutos)	PARTICIPACION PORCENTUAL (%)
LDI	11,677,965	0.3%	47,840,126	2.6%
Local	4,280,458,183	99.7%	1,821,894,238	97.4%
Total de minutos	4,292,136,148	100.0%	1,869,734,364	100.0%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Adicionalmente, el indicador proporciona información para conocer la participación de las empresas por el volumen del tráfico local cursado (Cuadro 5), con lo cual se obtiene que Movistar posee el mayor tráfico de origen local con 2,510'764,827 millones de minutos, 59% del tráfico, seguido por Claro con 1,248'265,491 millones de minutos, 29% del mismo; mientras que en el tráfico entrante local, Claro mantiene el primer lugar con 1,192'659,959 millones de minutos, el 65% del total, seguido por Movistar con 446'882,831 millones de minutos, el 25% del tráfico entrante local.

Cuadro 5: Tráfico local por empresa de telefonía celular

EMPRESAS	TRAFICO ORIGEN LOCAL	PARTICIPACION %	TRAFICO ENTRANTE LOCAL	PARTICIPACION %
América Móvil Perú S.A.C.	1,248,265,491	29%	1,192,659,959	65%
Entel Perú S.A.	464,647,483	11%	126,415,863	7%
Telefónica del Perú S.A.A.	2,510,764,827	59%	446,882,831	25%
Viettel Perú S.A.C.	56,780,382	1%	55,935,585	3%
Total de minutos	4,280,458,183	100%	1,821,894,238	100%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Finalmente, con los datos proporcionados por el indicador se puede determinar el tráfico ponderado de minutos consumidos y el porcentaje de tráfico local utilizado por

usuario , tanto para el origen como para el entrante, el cual se muestra en el cuadro 6:

Cuadro 6: Tráfico ponderado por línea

TRAFICO PONDERADO ORIGEN LOCAL POR LINEA	TRAFICO PONDERADO ENTRANTE LOCAL POR LINEA	TRAFICO TOTAL PONDERADO POR LINEA
130	75	205
63%	37%	100%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Esta información es importante porque se conoce de manera porcentual la composición ponderada del tráfico unitario origen (63%) y entrante (37%) de las líneas en el mercado nacional para el cálculo de los costos de ventas en la prestación del servicio como OVM.

d.5) Mensajes de Texto (SMS)

Los servicios de mensajes de texto, conocidos como SMS por las siglas del inglés Short Message Service, empezaron a ofrecerse cuando la telefonía celular se integró con la tecnología digital y se continúan ofreciendo en las actuales tecnologías móviles 3G y 4G.

En los dos últimos años, se comprueba que el incremento en el envío de SMS se ha dado debido al ingreso de las nuevas empresas, Entel y Bitel, quienes lideran el crecimiento porcentual con 154% y 198% respectivamente.

EMPRESA	AÑO 2014	Año 2015	CRECIMIENTO %
América Móvil Perú S.A.C.	1,169,230,003	1,193,021,181	2%
Entel Perú S.A.	105,078,227	267,070,459	154%
Telefónica del Perú S.A.A.	1,708,615,385	1,969,228,292	15%
Viettel Perú S.A.C.	23,093,861	68,760,711	198%
	3,006,017,476	3,498,080,643	16%

Fuente: OSIPTEL – Elaboración: Propia

Al igual que el punto d.4), es importante conocer la cantidad promedio de mensajes enviado por usuario, lo que se obtiene dividiendo la cantidad total de SMS al cierre del 2015, 3,498'080,643 millones de mensajes, entre la cantidad total de líneas activas del mismo periodo, 34'235,810 millones de líneas, con lo cual obtenemos que cada usuario envía en promedio 102 mensajes de texto al mes.

d.6) Abonados con acceso a internet

En los últimos años el acceso a la internet a través de los dispositivos móviles dinamizó el mercado, generando un incremento sustancial de líneas con servicio de datos debido a la migración de planes, equipos e ingreso de nuevos abonados. El indicador de abonados con acceso a internet nos facilita el análisis de esta situación en los 2 últimos años, porque proporciona información para analizar el crecimiento en cuanto a la penetración del servicio por abonados con acceso a internet (Cuadro 7) y por tipo de dispositivo (Cuadro 8); junto con el tipo de servicio con acceso a internet (Cuadro 9).

Cuadro 7: Abonados con acceso a internet

SITUACION	2014	2015	CRECIMIENTO (%)
No Accediero	19,444,963	18,539,995	-5%
Accedieron	12,432,026	15,695,815	26%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Cuadro 8: Abonados con acceso a internet por tipo de dispositivo

DISPOSITIVO	2014	2015	CRECIMIENTO (%)
Teléfono celular	12,430,012	15,463,075	24%
Otro dispositivo	302,098	232,740	-23%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

Cuadro 9: Abonados con acceso a internet por tipo de servicio

SERVICIO	2014	2015	CRECIMIENTO (%)
Postpago	3,231,803	3,556,507	10%
Control	2,237,402	3,865,769	73%
Prepago	6,960,807	8,040,799	16%
TOTAL	12,430,012	15,463,075	24%

Fuente: Osiptel – Elaboración: Propia

En los cuadros se aprecia el crecimiento que se viene dando en el número de abonados que accedieron a internet, 26%, frente al decrecimiento de los que no accedieron, 5%. Se observa también que de los 15'695,815 millones de abonados que accedieron a internet, la gran mayoría, 15'463,075 millones, lo hicieron a través de teléfonos celulares representando un crecimiento de 26% en el acceso a éste servicio con respecto al cierre del 2014. Asimismo, se muestra que 3'865,769 y 8'040,799 millones de abonados tienen servicios control y prepago respectivamente, siendo éste último el de mayor cantidad de abonados, al igual que en los servicios de voz, mientras que el servicio control es el que más creció, 73% comparado con el 2014.

Se complementa el análisis de los indicadores, con el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el mercado peruano de OMV (Anexo 2), en el cual se advierten altas barreras de entrada por la inversión a realizar para el ingreso al mercado y también para la salida debido a las penalidades establecidas para el cumplimiento de los compromisos asumidos por su retiro del sector antes del plazo estipulado. Además, se aprecia un alto poder de negociación de los proveedores por la dependencia a un OMR debido a que son los que brindan toda la infraestructura para proveer el servicio e intensa rivalidad de competidores por las estrategias comerciales de las empresas del sector enfocadas al precio, permanentes promociones y descomunales subsidios de equipos.

No obstante, se registra un bajo nivel de negociación de los clientes porque no están informados respecto a lo que reciben por los pagos que realizan debido a las constantes promociones que se ofrecen en el mercado y por el deficiente nivel de atención en el servicio. Asimismo, se advierte bajas amenazas por el ingreso de productos sustitutos debido principalmente a que los servicios de comunicación, telefonía fija y pública, vienen perdiendo participación en el mercado y el resto de servicios para comunicarse dependen del uso del servicio de internet como medio de transmisión, el cual es proporcionado por los servicios móviles.

En conclusión, el nuevo marco regulatorio vigente por la promulgación de la Ley N° 30083 y su reglamento son la partida de nacimiento de los OMV en el país, que junto con las características actuales del mercado peruano de servicios móviles: penetración del servicio de 110% por cada 100 habitantes, seis empresas participan en el mercado, solo dos empresas de telefonía celular concentran el 87% del total de abonados, preponderancia de abonados con servicios prepago (68%) y control (16%), una tendencia creciente de los abonados que demanda acceso a internet desde dispositivos celulares y un bajo nivel de atención a los clientes; proporciona el espacio propicio para el ingreso de un OMV con una estrategia dirigida al segmento medio del mercado de telefonía celular que brinde una propuesta de valor -oferta clara, precios competitivos y un alto nivel de servicio- que supere las expectativas y colme las necesidades insatisfechas de los clientes.

IV. Descripción de la compañía:

En el capítulo anterior, se explicó que el mercado de telecomunicaciones peruano se encuentra ordenado por el TUO de la Ley de Telecomunicaciones, las condiciones de uso de los servicios de telecomunicaciones y por la reciente Ley No. 30083 para promover la competencia en el sector; por éstas razones la empresa a constituirse para proveer los servicios de telefonía celular y aprovechar la oportunidad identificada, es la definida como Operador Movil Virtual (OMV) que será una sociedad anónima con tres accionistas, como mínimo o un número impar de los mismos, para la existencia de un voto dirimente y se evite el entrampamiento de la toma de decisiones importantes para la empresa. Asimismo, la razón social será comunicaciones móviles fáciles s.a. cuyo nombre comercial o marca será @Blah!!! para diferenciar los servicios que ofrezca la empresa y actuará en base a los siguientes pilares:

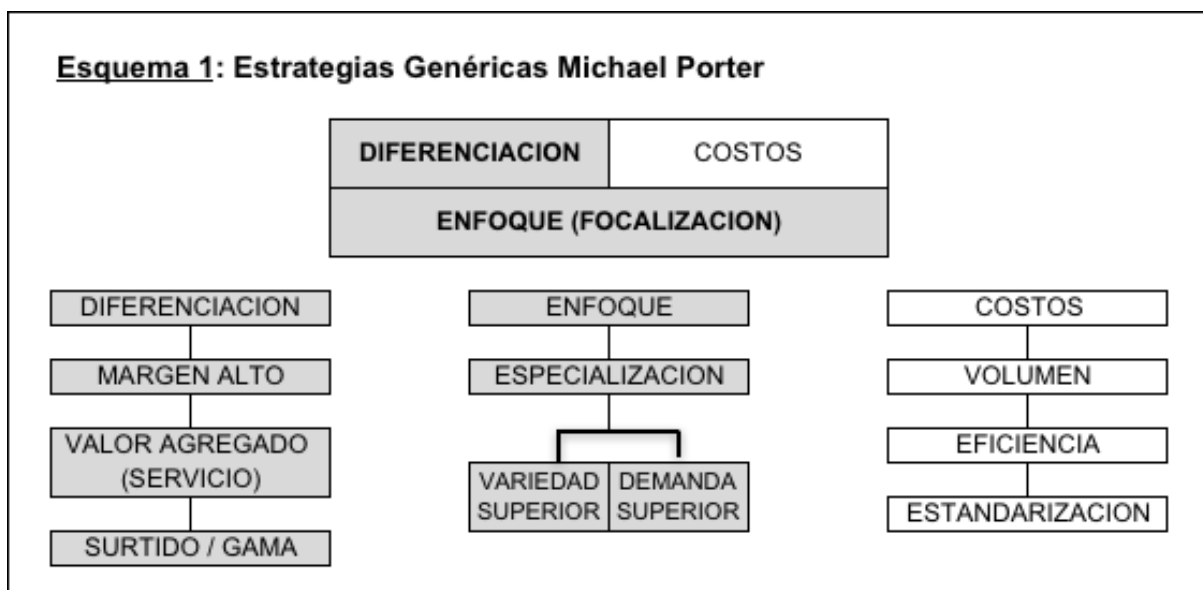
Visión: Ser la empresa que brinde el mejor nivel de servicio en telefonía celular.

Misión: Escuchamos, entendemos y atendemos a nuestros clientes con servicios afines con sus necesidades.

Valores: Guiarán las acciones y el comportamiento de @Blah

- Honestidad
- Respeto
- Justicia
- Laboriosidad

Basándonos en el análisis del mercado peruano de servicios móviles presentando en el capítulo anterior, se considera que @Blah!!! debe utilizar estrategias genéricas (Esquema 1), planteadas por Michael Porter, de Diferenciación y Enfoque para aprovechar las oportunidades identificadas en el sector y hacer frente a las condiciones del mercado. Por esto @Blah!!! se concentrará en satisfacer las necesidades del segmento medio del mercado ofreciendo un óptimo nivel de atención en el servicio, el cual sea percibido y preferido por los consumidores de ese segmento.



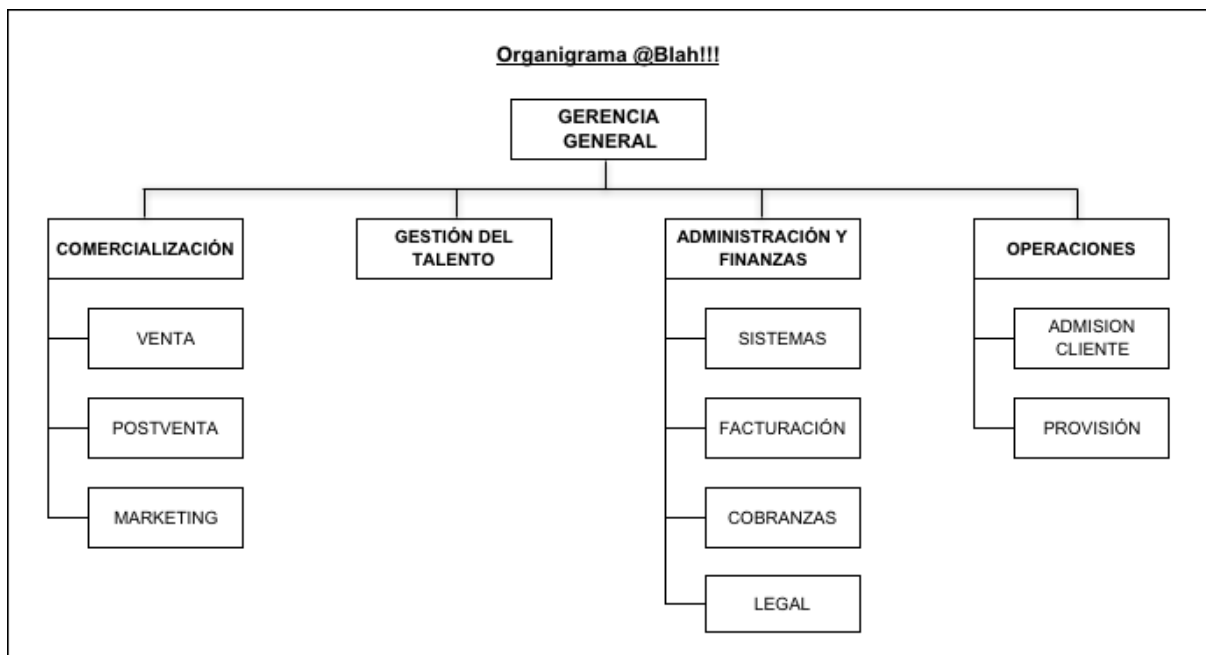
Elaboración: Propia

El ordenamiento de las actividades, procesos y funcionamiento de @Blah!!! se realizará por medio de una estructura organizativa funcional, concentrando e integrando verticalmente las principales acciones, con lo cual se soportaría el nivel

de servicio requerido para el cumplimiento de la estrategia. Por esto, se tendrá una Gerencia General con cuatro gerencias funcionales con las siguientes tareas:

- Comercialización: Coordinar actividades de venta, postventa y marketing.
- Gestión de Talento: Incorporar el talento y desarrollar a las personas que conforman la organización.
- Administración y Finanzas: Organizar y realizar el conjunto de actividades económico-financieras y de la información de la empresa.
- Operaciones: Desarrollar, dirigir y controlar los procesos para el suministro de los servicios ofrecidos a nuestros clientes.

Siendo el organigrama como se muestran a continuación:



Elaboración: Propia

V. Actividades de Marketing y Ventas

La orientación de las actividades comerciales de @Blah!!! se concentrarán en la satisfacción de las necesidades de las personas que requieran servicios de telefonía celular en el país y para conseguir ese objetivo se ha utilizado la herramienta del Equilibrio Dinámico Comercial - EDC (Anexo 3) para entender las estrategias, los productos y la segmentación del mercado, junto con diagnosticar que tan orientadas se encuentran las empresas en las personas y sus necesidades.

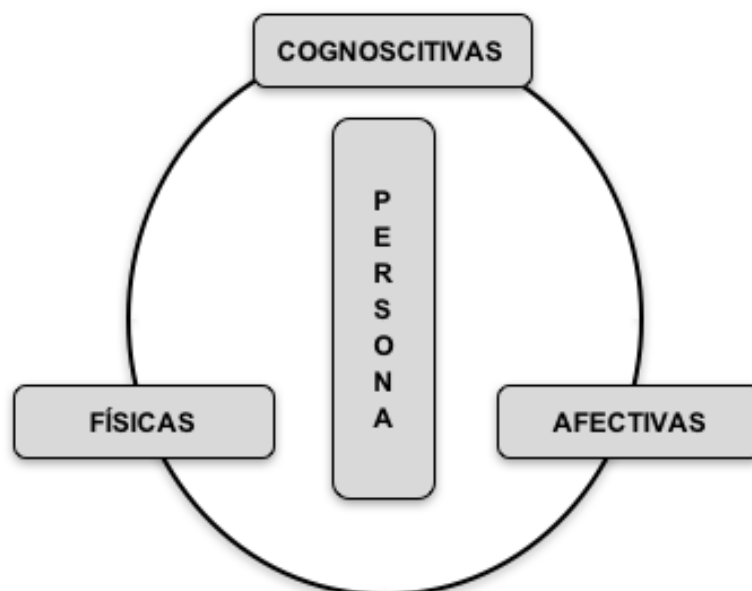
Para comprender los puntos básicos de referencia para éste enfoque, emplearemos el marco antropológico del libro Gobierno de personas en la empresa (2012), autores Pablo Ferreiro y Manuel Alcazar, quienes para entender las necesidades humanas parten de dos afirmaciones: el hombre es un ser inacabado (imperfecto) y dependiente; porque no está plenamente satisfecho, tiene necesidades que lo llevan a actuar para cubrirlas y siente satisfacción al momento que las consigue. Adicionalmente, clasifican las necesidades en tres grupos o tipos como se definen a continuación:

- I. **Necesidades psico-corpóreas** Son las que se relacionan con el mundo sensible, con las cosas externas a nosotros.

- II. **Necesidades cognoscitivas** Son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos.
- III. **Necesidades afectivas** Son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas.

Al mismo tiempo, señalan la importancia de identificar tanto la relación como la subordinación que existe entre éstas tres necesidades (Esquema 2); porque sostienen que la satisfacción de las necesidades psico-corpóreas (físicas), el tener, se subordina a la satisfacción de las necesidades cognoscitivas, saber-hacer, y que ésta a su vez se somete a la satisfacción de las necesidades afectivas, el servir. Esto debido a que para la orientación antropológica de ambos autores, la persona ha de poner todo el tener y el saber al servicio de los demás para que satisfagan sus necesidades, siendo la opción más adecuada la de ganar sirviendo porque perfecciona y enriquece a la persona, ya que al realizarse con la intención de servir a los demás y prestar un servicio de calidad, la satisfacción se da por el ser útil.

Esquema 2: Necesidades de la persona



Fuente: Libro Gobierno de personas en la empresa

Complementan su punto de vista, examinando la relación de las necesidades humanas con las organizaciones, directivos, empleados y clientes para analizar lo que cada partícipe puede aportar y recibir de la interacción; sobre éste análisis solo se considerará la relación existente entre la organización y los clientes porque será la base de las actividades comerciales que @Blah!!! brindará al mercado de servicios móviles peruano, como se precisa en el siguiente cuadro:

NECESIDADES HUMANAS	CLIENTE RECIBE	CLIENTE PUEDE DAR A CAMBIO
Psico-corpóreas	Una solución: producto o servicio indiferenciado	Dinero Es un comprador hoy
Cognoscitivas	La solución a su necesidad sentida: producto o servicio diferenciado Imagen de marca	Repite la compra Es cliente
Afectivas	CALIDAD TOTAL La solución a su necesidad real (problema real)	FIDELIZACIÓN Cliente fiel: lealtad, sugerencias, nos recomienda

Fuente: Libro Gobierno de personas en la empresa

El análisis elaborado en el tercer capítulo del presente documento, muestra que en el mercado peruano de servicios móviles compiten cuatro empresas multinacionales con sus respectivas marcas: Telefónica del Perú S.A.A. - Movistar (España), América Móvil Perú S.A. - Claro (México), Entel Perú S.A. - Entel (Chile), Viettel Perú S.A.C. - Bittel (Vietnam), esperándose el ingreso del primer OMV al país, Virgin Mobile Perú S.A - Virgin Mobile (Reino Unido), para el segundo semestre del presente año y se comprueba la siguiente situación en el sector:

- Entrando a fase de madurez, penetración del servicio en 110%.
- Concentración de usuarios en dos empresas del sector.
- Incremento del uso de internet desde teléfonos celulares.
- Preferencia por planes prepago y control.
- Altas barreras de entrada por la gran inversión para el inicio de operaciones.

- Intensa rivalidad de competidores porque las constantes promociones y diversidad de la oferta comercial.
- Bajo nivel de negociación de los clientes por el desconocimiento de las características de sus servicios y la deficiente atención.
- Bajas amenazas del ingreso de sustitutos porque los principales sustitos pierden participación mercado y los potenciales requieren internet para su funcionamiento, el cual es proveido por el servicio de telefonía celular.

Tambien se aprecia que la principal estrategia comercial para la captación y retención de clientes es el precio, debido a las frecuentes promociones ofrecidas por las empresas para incentivar el uso de sus servicios y por los altos subsidios que se dan para la adquisición de los dispositivos celulares, lo que genera innumerables comunicaciones hacia los clientes por medio de las campañas publicitarias que generan desconocimiento de los servicios que se contratan. Asimismo, se distingue que la segmentación del mercado viene dada por el tipo de cliente que es atendido por las empresas, dividiéndose en personas naturales, empresas y corporaciones; existiendo una subdivisión en cada uno de estos segmentos por el tipo de servicio contratado, prepago, control y postpago.

A la par la atención postventa presenta una situación parecida, porque los usuarios de todos los tipos de servicio acceden a los mismos canales de atención presenciales, telefónicos, autoatención y web implementados por las empresas pero sin ninguna diferenciación, salvo por la gestión que vayan a realizar en los centros de atención. Adicionalmente, la mayoría de los centros de atención se encuentra en provincias quedando unos pocos en Lima, menos de la mitad de todos los centros que las empresas poseen a nivel nacional, aún cuando en ésta ciudad se concentra el mayor número de usuarios de todo el país, por lo que esta situación genera

abarroamiento de personas en los centro de atención, generándo demoras y un trato deficiente.

Las condiciones descritas en los párrafos precedentes y el enfoque antropológico empleado para el entendimiento y diagnóstico del proceso comercial, confirman que los partícipes del mercado orientan sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades físicas y cognoscitivas, ofreciendo productos indiferenciados a los clientes que son adquiridos por precio y afinidad con la marca, dejando de lado la satisfacción de las necesidades afectivas, porque no ofrecen una propuesta que genere valor y satisfaga las necesidades reales de sus clientes permitiéndoles conseguir vínculos a largo plazo y su fidelización. Este escenario es favorable para el ingreso de @Blah!!! al sector, que conseguirá una posición competitiva por medio de la satisfacción de las necesidades afectivas de los consumidores para lo que realizará las siguientes acciones:

- Identificación del segmento mercado objetivo al cual se le ofrecerán los servicios.
- Construcción de Propuesta de Valor para la satisfacción de necesidades cognitivas y afectivas de los clientes del segmento objetivo.
- Conseguir el posicionamiento de @Blah!!! por medio de la diferenciación en la personalización y los niveles de atención a los clientes.

Con respecto a las promociones dadas por las empresas del sector se observa un abuso en el uso de las mismas y un enfoque para el incremento del consumo de los servicios por medio del precio; lo que está provocando una disminución en los ingresos y una baja en la rentabilidad de las empresas del sector. En éste escenario, @Blah!!! buscará diferenciarse porque sus promociones estarán dirigidas a

incrementar el número de líneas de sus usuarios y asegurar el pago de los servicios brindados a los clientes, siendo sus principales promociones:

- Descuento en el plan por línea adicional, hasta un máximo de 5 líneas.
- Descuento por la afiliación al debito automático de su cuenta de ahorros.
- La comunicación de @Blah!!! será con mensajes sencillos y claros, buscando la confianza de los clientes.
- Las promociones serán reducidas con el objetivo del beneficio conjunto, cliente y @Blah!!!
- Llegar al mercado por medio del canal directo e indirecto para lograr mayor cobertura en las zonas del segmento objetivo.
- Trabajar para que los beneficios percibidos por los clientes superen enormemente lo que reciben a cambio.

El cumplimiento de las acciones comerciales de @Blah!!! estarán lideradas por el Gerente de Comercialización, quien tendrá a su cargo las áreas de Marketing, Ventas y Postventa.

VI. Productos y Servicios

En el marco regulatorio del análisis explicado en el segundo capítulo, se señala que la partida de nacimiento de los OMV es la “Ley que Establece Medidas para Fortalecer la Competencia en el Mercado de los Servicios Públicos Móviles”, donde se precisa que el OMV prestará el servicio minorista a usuarios finales con elementos de red propios o componentes de red de los OMR y empleando numeración propia o no, según como se lo solicite al MTC.

@Blah!!! atenderá a sus clientes brindado el servicio de telefonía celular por medio de la red de un OMR pero contará con su propia numeración, obteniendo libertad para cambiar de OMR, en caso se presenten inconvenientes con la cobertura celular, sin perjudicar a sus consumidores porque conservarían su mismo número celular, algo que lo clientes del servicio móvil valoran y aporta a la satisfacción de sus necesidades afectivas, evitando la sensación privación o pérdida de continuidad en sus comunicaciones. Cabe resaltar que en el modelo de negocio de los OMV, debido a que no utiliza equipamiento propio de red sino que lo contrata a un OMR, las validaciones de calidad de los servicios se realizan con indicadores de calidad diferentes a los utilizados para la medición de los OMR.

Para la identificación del segmento, construcción de la propuesta de valor y el posicionamiento de @Blah!!!, se analizó información de tres fuentes principales:

a) Distribución de niveles socioeconómicos - APEIM (Julio 2015):

Los resultados de la encuesta muestra la distribución porcentual de personas según nivel socioeconómico - Perú Urbano, lo que nos permitió calcular el número de habitantes en cada uno de los niveles con sus respectivo estrato para obtener el mercado potencial de usuarios en cada uno de los niveles socioeconómicos como se aprecia en el siguiente cuadro:

Distribución de personas según NSE 2015 - Perú Urbano

NSE	PORCENTAJE	No. PERSONAS	ESTRATO	PORCENTAJE	No. PERSONAS
A	2.6%	653,461	A1	0.3%	75,399
			A2	2.3%	578,062
B	14.2%	3,568,903	B1	4.8%	1,206,390
			B2	9.4%	2,362,513
C	33.1%	8,319,062	C1	20.2%	5,076,890
			C2	12.9%	3,242,172
D	29.7%	7,464,536	D	29.7%	7,464,536
E	20.4%	5,127,156	E	20.4%	5,127,156
		25,133,119			25,133,119

Fuente: APEIM 2015

No. Personas: Proyecciones INEI

De la misma forma, presenta una distribución de zonas por nivel socioeconómico en Lima Metropolitana, lo que permitió calcular el número de personas por su distrito de residencia y su nivel socioeconómico, como aparece en el próximo cuadro:

Distribución de zonas APEIM por niveles 2015 - Lima Metropolitana

ZONA	NIVELES SOCIOECONÓMICOS									
	NSE A		NSE B		NSE C		NSE D		NSE E	
	%	No. PERSON.	%	No. PERSON.	%	No. PERSON.	%	No. PERSON.	%	No. PERSON.
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.3%	6,275	8.1%	163,872	12.8%	552,094	11.9%	311,631	18.3%	152,226
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.6%	27,030	16.2%	327,744	17.4%	750,503	10.2%	267,113	7.9%	65,715
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.7%	13,032	5.8%	117,341	12.3%	530,528	17.2%	450,425	13.8%	114,794
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	4.0%	19,307	10.3%	208,381	10.0%	431,324	9.4%	246,163	5.9%	49,078
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, San Luis, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino)	4.8%	23,168	6.7%	135,549	10.0%	431,324	13.3%	348,294	11.8%	98,157
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	24.8%	119,703	12.5%	252,889	3.0%	129,397	1.1%	28,806	1.0%	8,318
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	45.6%	220,098	16.8%	339,883	3.1%	133,710	1.6%	41,900	2.0%	16,637
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.7%	37,166	8.5%	171,965	7.7%	332,119	8.0%	209,500	8.9%	74,034
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0%	0	5.8%	117,341	12.6%	543,468	16.2%	424,238	13.3%	110,635
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.5%	16,894	9.0%	182,080	10.5%	452,890	10.5%	274,969	15.8%	131,431
Otros	0.0%	0	0.3%	6,069	0.6%	25,879	0.6%	15,713	1.3%	10,814
Total	4.7%	482,672	19.7%	2,023,114	42.0%	4,313,237	25.50%	2,618,751	8.10%	831,839

Fuente: APEIM 2015

No. Personas: Proyecciones INEI

b) Perfil del Celunauta, Perú Urbano (Mayo 2016) - Ipsos:

La información obtenida de los resultados de esta encuesta nos permitió profundizar más acerca de las características y los comportamientos que tienen los usuarios respecto al servicio de telefonía celular en el Perú Urbano, siendo lo más resaltante:

- El rango de edades donde se concentra más del 50% de usuarios es entre los 25 años y 54 años, siendo el promedio de edad 36 años.
- La ocupación principal es de trabajador dependiente con 37% de participación, seguido por los trabajadores independientes con 24%.
- Los tipos de equipos que utilizan son 49% No smartphone y 51% smartphone.
- Los usuarios bancarizados son el 47%, mientras que el 53% restante son no bancarizados.
- Los principales usos de acuerdo al nivel socioeconómico del servicio de telefonía celular son:

USOS	NIVELES SOCIOECONÓMICOS				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Principal actividad	Chatear - 84% Tomar fotos - 70%	Llamadas - 58% Chatear - 56%	Llamadas - 60% Chatear - 48%	Llamadas - 58%	Llamadas - 67%
Medio conexión a Internet	Plan de datos - 59% Wi-Fi - 39%	Wi-Fi - 57%	Wi-Fi - 41%	No se conecta a internet - 54%	No se conecta a internet - 51%
Promedio MB plan de datos	3.1GB	1.6GB	1.3GB	1.2GB	0.7GB
Característica Principal	Mayor cantidad de planes postpago	50% planes postpago	55% planes prepago	Mayoría tiene prepago	Mayoría tiene prepago

Fuente: Perfil

Elaboración: Propia

c) Concurso Big Family:

Para complementar la información proporcionada por las encuestas de distribución de niveles socioeconómicos - APEIM y Perfil del celunauta, se incluyen los resultados de la venta del programa Big Family realizada a los colaboradores a nivel nacional de un conocido banco, en este concurso el banco convoca a todos los operadores (Movistar, Claro, Entel) para que ofrezcan sus planes y equipos de las marcas más conocidas a los colaboradores quienes contratan los servicios por intermedio de la institución, descontando luego por planilla el cargo fijo del servicio y el equipo. En el concurso lo más resaltante fue lo siguiente:

- La empresa de telefonía celular con mejores resultados en la simulación obtuvo 34% de líneas solo con chip y el 66% restante serían líneas con chip y equipo..
- Las líneas que se adquirieron solo con chip fueron el 82% con planes de cargo fijo mensual más bajo sin paquete de datos, mientras que el 18% restante de las líneas las adquirieron con paquetes de datos repitiéndose la misma situación de los cargos fijos bajos.
- Las líneas con cargo fijo mensual mas bajo fueron las que tuvieron mas acogida en la ventas con solo chip y plan de voz, para el caso de

las líneas con servicio de voz y paquete de datos fue el de 2GB el que más se solicitó.

- En el caso de las líneas contratadas con chip y equipo se presenta una situación diferente porque el 95% optó por los planes mas altos de solo voz y 64% por los planes mas altos de voz con paquete de datos, siendo el paquete de 5GB el que mayor acogida tuvo, porque el precio del equipo era menor.
- La mayoría de los encuestados indicaron que evitaban apersonarse a los centros de atención de las empresas del sector por la deficiente atención que reciben

Luego de profundizar en la información de las fuentes indicadas, se determina que el segmento y el perfil del consumidor de @Blah!!! será:

a) Segmento de Mercado @Blah!!!:

Se atenderá al segmento medio del mercado conformado por las personas que se encuentran en los niveles socioeconómicos B (Estrato B2) y C (Estrato C1)

SEGMENTACION DE MERCADO @Blah!!!	
Nivel socioeconómico	B (Estrato B2)
	C (Estrato C1)

Fuente: APEIM 2015

b) Distribución Segmentación @Blah!!!:

Para atender al segmento objetivo es importante conocer donde se encuentra por lo que se ha utilizado la distribución de segmentación de APEIM - Lima Metropolitana.

DISTRIBUCIÓN SEGMENTACION @Blah!!! POR ZONAS APEIM			
ZONAS	No. PERSONAS		
	NSE B	NSE C	TOTAL
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	327,744	750,503	1,078,248
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	208,381	431,324	639,704
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	252,889	129,397	382,286
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	339,883	133,710	473,593
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	171,965	332,119	504,084
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	182,080	452,890	634,970
Total	1,482,942	2,229,944	3,712,886

Fuente: APEIM 2015

No. Personas: Proyecciones INEI

c) Perfil del consumidor @Blah!!!:

PERFIL DEL CONSUMIDORES @Blah!!!	
CARACTERISTICAS	
Rango ingresos mensuales:	S/. 600 - S/. 1,800
Ocupación Principal:	Trabajador Dependiente Trabajador Independiente
Género:	Masculino Femenino
Rango Edad (años):	18 - 54
Contrata servicio:	Postpago (Control) Prepago
Usos del servicio:	Llamadas Chatear Uso Wi-Fi conexión a Internet Consumo promedio plan de datos 1.5GB

Fuente: Perfil celunauta

Elaboración: Propia

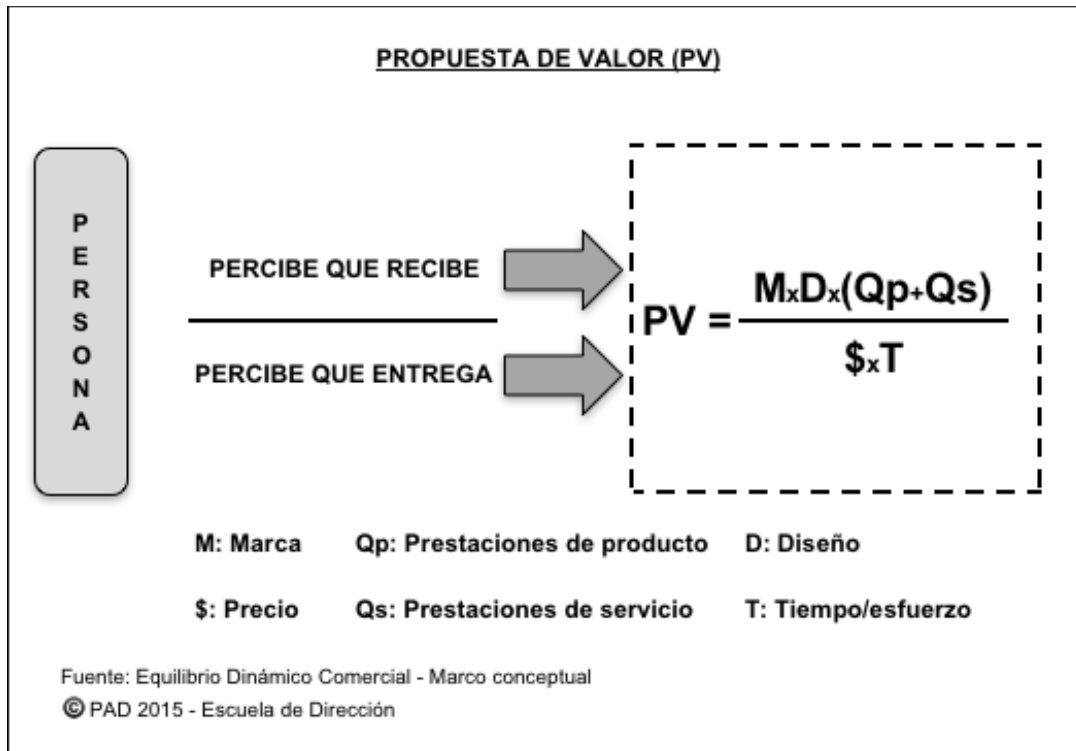
La Propuesta de Valor de @Blah!!! se ha diseñado explorando las necesidades que tienen las personas del segmento objetivo, niveles socioeconómicos B y C, respecto a los servicios de telefonía celular para la satisfacción de sus necesidades reales.

Por esto se examinaron las relaciones de las necesidades de @Blah!!!, como organización, y sus potenciales clientes para conocer lo que cada uno puede contribuir y obtener de la interacción, lo que se esquematizó en el siguiente cuadro:

NECESIDADES HUMANAS	CLIENTE RECIBE DE @Blah!!!	CLIENTE PUEDE DAR A @Blah!!!
Físicas	Comunicación: Llamadas, SMS, chat, internet, correo electrónico.	Compra servicio: Prepago - Recarga (S/.) Control - Cargo Fijo Mensual (S/.)
Cognoscitivas	Poco número de planes Planes legibles y simples Personal competente Imágen de marca: Confiable	Mantiene y compra más servicios: Prepago - Aumenta recargas (S/.) Control - Incrementa cargo fijo mensual (S/.) con más líneas
Afectivas	Atención personalizada Rápida atención Ambiente agradable Trato amable	Fidelidad: relación estable y duradera, recomienda, vuelve a comprar, sugiere, visita.

Fuente: Libro Gobierno de personas en la empresa

A raíz de esto, la ecuación de valor ha considerado que los beneficios que experimenten los usuarios debe exceder significativamente lo que recibe a cambio para conseguir como resultado una Propuesta de Valor (PV) que sea adoptada por los usuarios del segmento objetivo. Esta relación se esquematiza en el siguiente gráfico:



Para conseguir que los clientes del segmento objetivo adopten la Propuesta de Valor de @Blah!!! se buscará la satisfacción de sus necesidades cognitivas y afectivas garantizándoseles lo siguiente:

1. **Propuesta comercial clara:** Para la satisfacción de las necesidades cognitivas de los usuarios, se han diseñado planes legibles y simples, para que los clientes puedan conocer lo que reciben (servicios contratados) por lo que dan (pagos) por el servicio. Asimismo, se considera relevante que los clientes conozcan los servicios que contratan, por lo que el personal de @Blah!!! se encontrará capacitado para absolver sus consultas desde cualquiera de los canales de atención de manera sencilla.
2. **Atención personalizada:** Para la satisfacción de las necesidades afectivas se implementará una atención personalizada con trato amable y rápido, donde se hable de igual a igual tanto en el call center como en los centros de atención. Adicionalmente, en el call center no se utilizarán sistemas

automáticos de respuesta, sino operadores con autonomía suficiente para resolver los requerimientos lo más pronto posible y los centros de atención tendrán formatos diferentes, menor tamaño y mayor cobertura que los ofrecidos por las empresas del sector, donde se brindará a los clientes un ambiente acogedor durante su visita.

Adicionalmente, se construirá la Propuesta de Valor desarrollando cada una de las variables que componen la ecuación de valor de la siguiente manera:

- **Marca (M)**: Signo distintivo que diferencia los productos y servicios ofrecidos por un empresa en el mercado, por esto se eligió @Blah!!!, expresión sencilla y clara, que simboliza la comunicación en su expresión más básica que nos ayudará a identificarnos en el sector de telefonía celular. Asimismo, por ser una marca nueva, se debe trabajar en la construcción de la misma, junto con manifestar una imagen de honestidad y confiabilidad, características que deben estar presentes en todas las comunicaciones, productos y gestiones que realice la empresa.
- **Diseño (D)**: Es la apariencia física del producto, hacerlo atractivo es lo que en los últimos años ha sido utilizado como un mecanismo para diferenciarse del resto. Es por esto que los chips tendrán un empaque para que sean identificados en los puntos de venta, con indicaciones sencillas para la activación del servicio, contratación de los planes, prepago o control, y realización de recargas. Asimismo, otra forma de hacer atractivo el producto es por medio de los planes del servicio, los cuales deben ser comprensibles y fáciles de adquirir.
- **Prestaciones de Producto (Qp)**: Es la variable de la Propuesta de Valor que nos diferenciará de los competidores, permitiéndonos transmitir el mensaje

para la creación de la imagen de marca confiable. Asimismo, los beneficios que las prestaciones del producto ofrece a los usuarios son:

- Libertad: Elegir el tipo de servicio y plan sin ningún tipo de condicionamiento.
 - Autoridad: Decide el plan consumo, diario, mes a mes y mensual que mejor se adapte a sus necesidades.
 - Flexibilidad: Fácil cambio de plan por la modificación de las necesidades de los usuarios.
- **Prestaciones de Servicio (Qs)**: Es una de las variables más importantes dentro de la Propuesta de Valor, lleva a la satisfacción de las necesidades afectivas, porque es la relación directa con nuestros clientes que marcará la diferencia de los servicios de @Blah!!!. Por esto los beneficios que los usuarios percibirán en todos los canales de atención serán:
 - Atención personalizada: La relación con nuestros clientes favorece el entendimiento de sus necesidades y preferencias particulares, por lo que se les brindará a los clientes un trato directo, persona a persona, en todos los canales de atención que tengan contacto con el cliente.
 - Trato amable: En todos los canales de atención, tanto directa como indirecta, los clientes percibirán una conducta afectuosa, gentil y servicial.
 - Rápida atención: Es el complemento de la atención personalizada y el trato amable, atenderlos inmediatamente desde que se comunican con nosotros, escuchar su requerimiento y atenderlo con con la mayor rapidez posible.

- **Precio (\$):** El valor monetario que los usuarios de @Blah!!! retribuirán por los productos y servicios recibidos, se estableció considerando la valoración que los clientes le darán a los beneficios otorgados por las prestaciones que recibirán del producto y servicio, siendo los que se detallan a continuación:

Servicio Prepago: Permite a los clientes por medio de una recarga, abono de una cantidad de soles a su línea celular, contratar las tarifas y planes ofrecidos en este tipo de servicio. En el caso de @Blah!!! serán:

SIMCARD:

Precio Venta: S/.15.00 (Incluido I.G.V.)

PLANES PREPAGO:

PLAN	SERVICIOS OFRECIDOS					
	MIN. NACIONAL	TARIFA S/.	SMS	TARIFA S/.	KB	TARIFA S/.
CONSUMO	1	0.25	1	0.10	10	1.00

Precios incluyen I.G.V.

PLAN VOZ	SERVICIOS INCLUIDOS		CARGO FIJO S/.
	MIN. NACIONAL	SMS	
DIARIO	100	100	3.00

Precios incluyen I.G.V.

PLAN INTERNET	MB	CARGO FIJO S/.
DIARIO	100	10.00

Servicio Control: Este servicio ofrece paquetes de minutos, sms y datos que se asignan de manera mensual a la línea celular para su consumo y una vez agotada la cantidad asignada en cada servicio se deja de brindar el mismo hasta el siguiente mes que vuelve asignarse el paquete contratado o adquiriendo los servicios a través de una recarga. En este servicio @Blah!!! ofrecerá los siguientes planes:

SIMCARD:

Precio Venta: S/.10.00 (Incluido I.G.V.)

PLANES CONTROL:

PLAN VOZ	SERVICIOS INCLUIDOS			CARGO FIJO S/.
	MIN. NACIONAL	DATA	SMS	
MES A MES 20	100	5MB	100	20.00
MES A MES 40	200	5MB	200	40.00
MES A MES 60	400	5MB	400	60.00
MES A MES 80	600	5MB	600	80.00

Precios incluyen I.G.V.

PLAN INTERNET	MB	CARGO FIJO S/.
MES A MES 500MB	512	15.00
MES A MES 1GB	1,024	30.00
MES A MES 2GB	2,048	45.00
MES A MES 3GB	3,072	60.00

Precios incluyen I.G.V.

- **Tiempo/esfuerzo (T):** Como ésta variable se mide desde la decisión de satisfacer la necesidad hasta la percepción que ha sido atendida, se contempla que los productos de @Blah!!! (empaque con SIMCard) se encuentren aptos para uso, previa activación del servicio, que se realizaría en el punto de venta con la ayuda de mecanismos tecnológicos para superar la limitación que la normativa impone por motivos de seguridad ciudadana.

Para lograr el posicionamiento de @Blah!!! en la mente del consumidor del segmento objetivo del mercado, se desarrollarán principalmente las variables de prestaciones de producto y servicio de la Propuesta de Valor, para diferenciarnos del resto de competidores brindando una atención al cliente de primer nivel, satisfacción de necesidades cognoscitivas y afectivas. Asimismo, se le pondrá especial atención a las variables precio por ser relevante para los consumidores de este nivel socioeconómico lo que pagarán por el servicio recibido y de tiempo/esfuerzo debido a la poca presencia del producto de los competidores en las zonas donde los consumidores realizan sus actividades.

Con respecto a las promociones dadas por las empresas del sector se observa un abuso en el uso de las mismas y un enfoque para el incremento del consumo de los servicios por medio del precio; lo que esta provocando una disminución en los ingresos y una baja en la rentabilidad de las empresas del sector. En éste escenario, @Blah!!! buscará diferenciarse porque sus promociones estarán dirigidas a incrementar el número de líneas de sus usuarios y asegurar el pago de los servicios brindados a los clientes, siendo sus principales promociones:

- Descuento en el plan por línea adicional, hasta un máximo de 5 líneas.
- Descuento por la afiliación al debido automático de su cuenta de ahorros.

La forma como @Blah!!! se dará conocer al mercado será con mensajes sencillos y claros, como su marca, contando historias que busquen conquistar la confianza de los clientes y con la imagen honestidad que @Blah!!! espera posicionar en su mercado objetivo. Adicionalmente, para la trasmisión de los mensajes se utilizarán los medios tradicionales como radio y prensa escrita, junto con canales modernos como redes sociales, internet, etc.

La aproximación de los productos de @Blah!!! a los clientes, colocación en el mercado, se realizará por medio de los canales detallados a continuación:

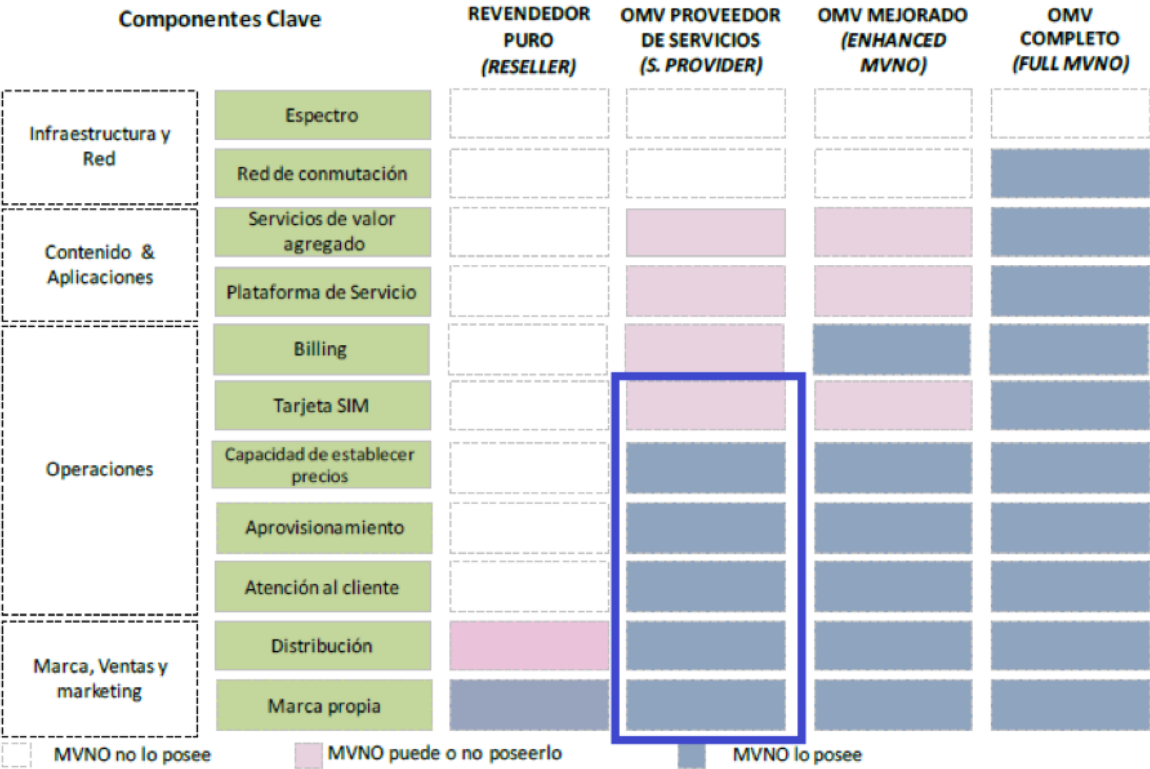
- **Canal propio**: Por medio de los centros de atención que se encontrarán ubicados en los distritos donde efectuan sus actividades el público objetivo de @Blah!!! Adicionalmente, se realizará la venta directa por medio de canales virtuales como redes sociales, pagina web, etc.
- **Canal terceros**: Se trabajará a traves de distribuidores o mayoristas para aprovechar su cobertura en puntos de ventas, dándole prioridad a los zonas donde se identificó que se concentra la mayor cantidad de potenciales clientes del segmento objetivo de @Blah!!!

VII. Operaciones y Gestión

Como se indicó en los capítulos anteriores, la Ley 30083 delimita el funcionamiento de los OMV para la prestación de los servicios de telefonía celular usando sus propios elementos de red o de los Operadores Móviles con Red (OMR); por lo que @Blah!!! contratará todos los servicios al OMR para poder brindar sus servicios a los clientes, manteniendo su propia numeración.

Por lo dispuesto en el párrafo precedente, @Blah!!! se organizaría como un OMV Proveedor de Servicios, según la clasificación de la consultora Analysys Mason (Gráfico 7), porque los componentes principales de la infraestructura, los sistemas de activación y la facturación serán suministrados por el OMR propietario de la red celular; mientras que los componentes como marca, distribución, atención al cliente, aprovisionamiento, precios y tarjetas SIM (chips) serán provistos por @Blah!!!, como se muestra en el recuadro azul de la clasificación de los OMV, con lo que se busca alcanzar la diferenciación por los productos ofrecidos y la atención en el servicio.

Gráfico 7: Clasificación OMV



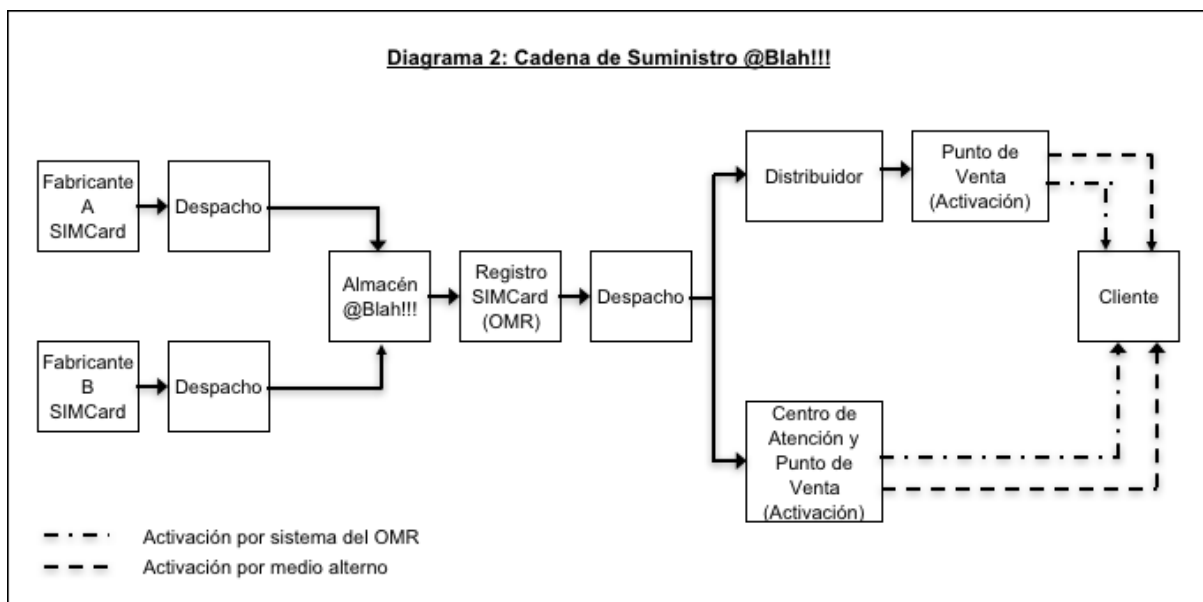
Fuente: Consultora Analysys Mason

Para llevar a cabo las operaciones para la provisión de los servicios de telefonía celular de @Blah!!!, se ha diseñado, elaborado y analizado la cadena de suministro de un OMV Proveedor de Servicios, considerándose desde la adquisición de los SIMCard (chips) al fabricante hasta la entrega de los mismos a los clientes con su servicios activo en los puntos de venta y centros de atención. En el análisis, se identificó algunos procesos a los cuales se les pondrá especial atención porque impactan en el nivel de servicio que se ofrecería a los clientes, debido a que están relacionados de manera directa con la disponibilidad para brindar los productos y con el tiempo que se tardaría la atención en los puntos de venta y centros de atención, los cuales son:

- Abastecimiento de chips por el fabricante

- Registro de los números de chips y líneas por el OMR
- Sistema de activación en el punto de venta.

Por esto se implementarán procesos de contingencia para darle continuidad a la cadena de suministro (Diagrama 2), como la adquisición de los chips a otro fabricante y la implementación de un método alternativo para la activación de los servicios por medio de mensajes de texto, call center del OMR, etc. Asimismo, se pactará con el OMR un acuerdo de nivel de servicio tanto para las activaciones como para el resto de servicios que nos proporcione.



Elaboración: Propia

Finalmente, el Gerente de Operaciones será el responsable de dirigir los procesos para el suministro de los servicios, quien tendrá a su cargo a la Jefatura de Admisión de Clientes y a la Jefatura de Provisión, tal como se presentó en el organigrama del capítulo IV.

VIII. Fondos Requeridos y Usos

Para fortalecer la competencia en el mercado de los servicios móviles, OSIPTEL realizó reformas permitiendo la incorporación de los OMV los cuales no requieren realizar grandes inversiones en infraestructura debido a que utilizan la red de los OMR, para que sus inversiones se canalicen en mejorar la experiencia de servicio a sus clientes. Es por esta razón que @Blah!!! agrupará los fondos que requiere para su operación en tres grandes rubros:

- **Aprovisionamiento del servicio:** Es la inversión requerida para la provisión de los servicios como OMV que se contratan al OMR, siendo:
 - Derecho de concesión como OMV
 - Acuerdo con OMR: Habilitación y suministro de los servicios. (Minutos, MB y SMS)
- **Infraestructura y equipos:** La inversión en infraestructura esta compuesta por la implementación de los centros de atención, mobiliario, sistemas de CRM, equipos de cómputo y la central telefónica para el call center.

- **Gastos Generales**: Es el presupuesto proyectado para el funcionamiento de @Blah!!!, el cual se asignará para las áreas administrativa, comercial, gestión del talento y operaciones.

IX. Datos Financieros

El atractivo principal de un OMV es la pequeña inversión que requiere para su funcionamiento, comparado con las altas inversiones que hacen los OMR, por esto la inversión inicial que realizará @Blah!!! será de S/. 8'100,000.00 millones de soles (ocho millones cien mil soles) compuesta por:

- Derecho de concesión: Es el dos y medio por mil (2,5/1000) de la inversión inicial prevista, realizado al estado peruano como lo establece la normativa vigente por brindar un servicio público de telecomunicaciones. Este monto asciende a S/. 12,500.00 (Doce mil quinientos y 00/100 soles)
- Habilitación e integración de redes: Es el pago inicial que se realiza al OMR que proveerá los servicios de telefonía celular para el funcionamiento de @Blah!!! y es por el siguiente concepto:

Configuración a la red: Es el pago por conectarse a la red del OMR para la provisión del servicio móvil, cuyo monto se ha proyectado del cobro realizado por Telefónica del Perú S.A.A. a Virgin Mobile Perú S.A. por este concepto, según el contrato para la prestación de servicios públicos móviles por parte de operadores móviles virtuales firmado por ambas empresas que se encuentra

publicado en la página web de OSIPTEL. Para este concepto se ha considerado una inversión de S/. 1'500,000.00 (Un millón quinientos mil soles)

- Infraestructura y equipos: Las inversiones necesarias para este rubro se estimaron del estudio realizado por la consultora internacional OVUM que en su documento situación y perspectivas del mercado de MVNO¹¹, presentado en el MVNO Industry Summit LATAM 2016, señala que la inversión en CAPEX (Activo Fijo) de un OMV debe estar en el rango del 10% y 15% de las ventas; por esto el monto proyectado asciende a S/. 4'600,000.00 (cuatro millones seiscientos mil soles)
- Necesidades Operativas de Fondo (NOF) : La inversión para el desarrollo de las actividades de @Blah!!! para los primeros seis meses de operación ascienden a S/. 1'9187,500.00 (tres millones novecientos cien mil soles)

Estados Financieros Proyectados:

Para la preparación de los Estados Financieros Proyectados se hizo primero el cálculo del porcentaje que representó en los últimos 10 años la facturación del tráfico en soles de los minutos del segmento objetivo, prepago y control, a tarifa social¹² con respecto al Producto Bruto Interno (PBI) del país en soles (Anexo 5), con lo que se obtuvo que la facturación del segmento objetivo representó el 1% del PBI en esos años. Asimismo, se consideró que este porcentaje mantendría su correlación con el PBI para los próximos cinco años, por lo que su evolución sería proporcional a las

¹¹ MVNO: Mobile Virtual Network Operator

¹² Tarifa social permite a los usuarios rurales y personas inscritas en programas sociales realizar llamadas hacia fijos y móviles a una tarifa preferencial de S/. 0.25 por minuto tasado al segundo

proyecciones del PBI publicadas en abril del 2016 en el Marco Macroeconómico Multianual 2017 - 2019 del Ministerio de Economía y Finanzas.

Finalmente, se supuso que la participación de @Blah!!! en el sector alcanzaría el 0.03% de la facturación del segmento objetivo, lo que representaría, de acuerdo al análisis de los resultados del concurso Big Family (Anexo 4), el 66% de los ingresos de @Blah!!!, siendo el 34% restante ingresos por el tráfico de datos (MB); con lo que se obtuvo la proyección de ingresos para los próximos cinco que años, siendo la base para proyectar los Estados de Pérdidas y Ganancias, Balances Generales y Flujos de Caja Libre o Free Cash Flow (FCF) incluidos en el Anexo 6.

a) Estado de Pérdidas y Ganancias:

Para la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias se establecieron las siguientes consideraciones que se explican a continuación:

- **Ingresos:** Los ingresos corresponden al 0.03% de participación que se espera obtener de la facturación del tráfico de minutos, lo que asciende a S/. 20'400,000.00 (Veinte millones cuatrocientos mil soles) y representan el 66% de los ingresos; correspondiendo S/. 10'500,000.00 (Diez millones quinientos mil soles) al tráfico de datos (MB) que son 34% de los ingresos, como se indicó en párrafos precedentes, con lo que se obtiene finalmente los S/. 30'900,000.00 (Treinta millones novecientos mil soles) de ingresos totales para el primer año, manteniendo el mismo porcentaje de participación de facturación de tráfico para el segundo año e incrementarlo el tercer, cuarto y quinto año en un centimo porcentual.

- **Costos de Ventas:** Se ha considerado el 62% de los ingresos como lo sugirió el señor John Asto, Gerente de Relaciones Intercarriers de Claro, en la reunión sostenida respecto a las consideraciones de su empresa ante el ingreso de los MVNO al mercado. Este porcentaje esta compuesto de un 60% de cargos al operador anfitrión por el uso de los servicios contratados y los cargos de interconexión establecidos en la Resolución de Consejo Directivo N° 031-2015-CD/OSIPTEL, junto con un 2% correspondiente a los conceptos del Canon y FITEL.
- **Gastos de Comercialización, administrativos y Operativos:** Se determinó que el 25.9% de los ingresos sea para los gastos de comercialización, administración y operación para conseguir el EBITDA sugerido en el informe *Virtual mobile: What drives MVNO success* de McKinsey & Company del 2014 para los proveedores de servicio con su propia numeración, con lo cual los gastos generales ascenderían a S/. 8'000,000.00 (Ocho millones de soles). Adicionalmente, debido al enfoque de @Blah!!!, mejorar la experiencia de servicio a nuestros clientes, se ha considerado invertir una monto ascendente a S/. 6'900,000.00 (Seis millones novecientos mil soles) para gastos de comercialización y administración, y S/. 1'100,000.00 (Un millón cien mil soles) en gastos de operación.
- **EBITDA:** Se ha establecido en 12.5% de los ingresos para estar en el medio del rango 10% - 15%, indicado en el informe *Virtual mobile* de McKinsey & Company.

b) Balance General:

Para la proyección del Balance General de los próximos cinco años se han tomado las siguientes consideraciones:

Activos: La mayor parte de las inversiones estarán destinadas para mejorar la experiencia de servicio a los clientes, por lo que habrá mayor incidencia en las inversiones en Activo Corriente como se detalla a continuación:

Activo Corriente:

- **Caja y bancos:** Se determinó que la caja mínima sea equivalente a 15 días de venta, por lo que al final del primer año ascendería a S/. 800,000 (Ochocientos mil soles) y representaría el 2.6% de los ingresos del Estado de Pérdidas y Ganancias para este año y los cuatro siguientes.
- **Cuentas por cobrar:** Se fijó que las cuentas por cobrar serían equivalentes a 30 días de ventas, lo que hace un monto al final del primer año de operación de S/. 2'600,000.00 (Dos millones seiscientos mil soles) y representa un 6% de los ingresos en el primer año, 4% en el segundo y 3% en los tres últimos años.
- **Inventarios:** @Blah!!! es esencialmente una empresa de servicios por lo que sólo se considera tener inventarios de SIMCard, esenciales para la provisión del servicio de telefonía celular a los clientes, por un lapso de 90 días de proyección de ventas. Por lo que los inventarios ascenderían a finales del primer año a S/. 2'800,000.00 (Dos millones ochocientos mil soles), lo que significa un 9.1% de los ingresos para todos los años.

Activo Fijo:

- Muebles y equipos: Se utilizó como referencia el documento situación y perspectivas del mercado de MVNO de OVUM, donde se indica que la inversión en Activo Fijo (CAPEX) de un OMV debe estar en el rango de 10% a 15% y como el enfoque de @Blah!!! será la experiencia en el servicio, se ha tomado el límite superior del rango para la inversión en este rubro para tener los recursos para superar las expectativas de los clientes en la atención de sus requerimientos.
- Depreciación: En todos los casos se considera que la depreciación es a 5 años.

Pasivo y Patrimonio:

Pasivo Corriente:

- Cuentas por pagar: Se ha considerado para el primer año 35 días de compras por la liquidación de los servicios consumidos que nos debe entregar el OMR cada mes, sin embargo para los siguientes años se proyecta la reducción de los días para mejorar la relación con el proveedor.
- Impuestos: Se definió que el saldo al final de cada año sea el 3% de los ingresos.

Patrimonio:

- Capital Social: El capital social para la inversión inicial de @Blah!!! ascendería a S/. 5'000,000.00 (Cinco millones de soles). Se incrementaría en S/. 2'000,000.00 (Dos millones de soles) por

utilidades retenidas el tercer año y en S/. 1'000,000.00 (Un millón de soles) el cuarto y quinto año respectivamente.

- Resultados del ejercicio: Los resultados del ejercicio del primer año S/. 2'200,000.00 (Dos millones doscientos mil) se repartirán entre los accionistas, mientras que los resultados del segundo año ascendentes a S/. 2'300,000.00 (Dos millones trescientos mil) se capitalizarán S/. 2'000,000.00 (Dos millones de soles) y se repartirán S/. 300,000.00 (Trescientos mil soles). Asimismo, los resultados del tercer y cuarto año se capitalizará S/. 1'000,000.00 (Un millón de soles), repartiéndose el resto.

c) Free Cash Flow (FCF):

La obtención del FCF se realizó sumándole a la Utilidad Neta de cada año la Depreciación del mismo año y se le restó las variaciones interanuales de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) y las inversiones en Activo Fijo. Adicionalmente, para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se utilizó un Weighted Average Cost o Capital (WACC) de 12% para los cinco años, usado por la segunda empresa más grande del mercado de telefonía celular, Claro, para la evaluación de sus proyectos de inversión comercial; con lo cual se obtuvo una VAN positivo de S/. 800,000.00 (Ochocientos mil soles) y una TIR de 20%, recuperándose la inversión en el segundo año.

Los resultados obtenidos en el parrafo anterior confirman que el proyecto @Blah!!! es rentable en un escenario de crecimiento conservador.

ANEXOS

Anexo 1: Mecanismos legales que regulan la actividad de las telecomunicaciones en el mercado peruano vigentes a la fecha.

NORMA VIGENTE	DISPOSITIVO	FECHA PUBLICACIÓN
Decreto Supremo N° 005-2015-MTC, Modifican el TUO del Reglamento de la Ley de Telecomunicaciones y los Lineamientos de Política de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones del Perú.	D.S. N° 005-2015-MTC	03/09/2015
Decreto Supremo N° 004-2015-MTC, Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30083, "Ley que Establece Medidas para Fortalecer la Competencia en el Mercado de los Servicios Públicos Móviles"	D.S. N° 004-2015-MTC	04/08/2015
Decreto Supremo N° 003-2015-MTC, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29022 - Ley para el Fortalecimiento de la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones	D.S. N° 003-2015-MTC	18/04/2015
Ley N° 30228, Ley que modifica la Ley 29022	Ley 30228	12/07/2014
Ley N° 30216, Ley de formalización y promoción de empresas de radiodifusión comunitaria	Ley 30216	02/07/2014
Reglamento de la Ley N° 29904, Ley de la Promoción de Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica	D.S. N° 014-2013-MTC	04/11/2013
Modifican el TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones, el Marco Normativo General para la promoción del desarrollo de los servicios públicos de telecomunicaciones de áreas rurales y lugares de preferente interés social, y establecen disposiciones complementarias.	D.S. N° 006-2013-MTC	04/04/2013
Decreto Supremo que regula la operación de equipos bloqueadores o inhibidores de señales radioeléctricas	D.S. N° 012-2012-MTC	27/09/2013
Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley de Radio y Televisión	D.S. N° 002-2012-MTC	15/03/2012
Aprueban número de hilos de fibra óptica para el Estado que se instalarán en cumplimiento del D.S. N° 034-2010-MTC	R.M. N° 468-2011-MTC/03	09/07/2012
Disponen la publicación del Documento de Trabajo "Especificaciones Técnicas para el tendido de Fibra Óptica en las Redes de Energía Eléctrica y de Hidrocarburos".	R.M. N° 368-2011-MTC/03	30/05/2011
Resolución Ministerial que aprueba el Reglamento Interno de la Comisión Multisectorial Permanente encargada de monitorear la implementación de las	R.M. N° 307-2011-MTC/03	03/05/2011

disposiciones aprobadas en el Decreto Supremo N° 034-2010-MTC		
Resolución Suprema que crea la Comisión Multisectorial Temporal encargada de emitir las Recomendaciones para la Implementación y Operación del Servicio Especial Básico 111 Emergencia Nacional	R.S. N° 100-2011-PCM	21/04/2011
Decreto Supremo que modifica el Artículo 28° del Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones, aprobado por Decreto Supremo N° 020-2007-MTC	D.S. N° 015-2011-MTC	19/04/2011
Amplían plazo para la presentación del Informe Complementario de la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú"	R.S. N° 096-2011- PCM	15/04/2011
Disponen la publicación de Documento de Trabajo "Estimación del número de hilos de fibra óptica para el Estado que se instalarán en cumplimiento del Decreto Supremo N° 034-2010-MTC"	R.M. N° 123-2011-MTC/03	25/02/2011
Decreto Supremo que modifica los artículos 11° y 13° del Plan Maestro para la Implementación de la Televisión Digital Terrestre en el Perú, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2010-MTC	D.S. N° 058-2010-MTC	24/12/2010
Aprueban la "Norma que Regula el Uso del Servicio Público Móvil por Satélite para Altas Autoridades	R.M. N° 353-2010-PCM	27/11/2010
Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Canon por el Uso del Espectro Radioeléctrico aplicable a los Servicios Públicos: Móvil por Satélite y Móvil de Datos Marítimo por Satélite	D.S. N° 052-2010-MTC	29/10/2010
Decreto Supremo que aprueba el "Marco Normativo General del Sistema de Comunicaciones en Emergencia", modifica el Plan Técnico Fundamental de Numeración, aprobado por el D.S. N° 022-2002-MTC	D.S. N° 051-2010-MTC	19/10/2010
Crean la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar la Estrategia Nacional de Comunicaciones por Satélite para el Estado adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	R.S. N° 277-2010-PCM	16/10/2010
Modifican la R.S. N° 063-2010-PCM, sobre creación de la Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú"	R.S. N° 261-2010-PCM	24/09/2010

Crean Comisión Multisectorial Temporal encargada de elaborar el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú"	R.S. N° 063-2010-PCM	04/08/2010
Modifican el TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones y aprueban el "Método para la evaluación del cumplimiento de las obligaciones de las empresas concesionarias de servicios públicos de telecomunicaciones"	D.S. N° 036-2010-MTC	27/07/2010
Decreto Supremo que establece como Política Nacional la implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha y promover la competencia en la prestación de este servicio	D.S. N° 034-2010-MTC	24/04/2010
Decreto Supremo que modifica la Primera Disposición Complementaria Final del Plan Maestro para la Implementación de la Televisión Digital Terrestre en el Perú, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2010-MTC	D.S. N° 023-2010-MTC	21/05/2010
Decreto Supremo que autoriza la contratación del Servicio Público Móvil por Satélite.	D.S. N° 012-2010-MTC	11/03/2010
Modifican norma que regula la Provisión de Capacidad Satelital a través de satélites de comunicaciones a los titulares de concesiones y autorizaciones de servicios de telecomunicaciones que operan en el Perú	D.S. N° 002-2010-MTC	09/01/2010
Modifican el Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones	D.S. N° 001-2010-MTC	05/01/2010
Aprueban Directiva " Norma que Regula el Procedimiento para el Otorgamiento de Permisos de Internamiento de Equipos y/o Aparatos de Telecomunicaciones en el Territorio Nacional.	R.M. N° 204-2009-MTC/03	04/03/2009
Modifican el numeral 1 del artículo 258° del TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones	D.S. N° 009-2009-MTC	14/02/2009
Aprueban la "Norma que establece medidas destinadas a salvaguardar el derecho a la inviolabilidad y el secreto de las telecomunicaciones y la protección de datos personales, y regula las acciones de supervisión y control a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones".	R.M. N° 111-2009-MTC/03	07/02/2009
Modifican el Art. 6° del Título I "Lineamientos para Desarrollar y Consolidar la Competencia y la Expansión de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones en el Perú" incorporado por el D.S. N° 003-2007-MTC a los Lineamientos de Política de Apertura del	D.S. N° 002-2009-MTC	13/01/2009

Mercado de Telecomunicaciones y modifican el TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones		
Aprueban "Marco Normativo General para la promoción del desarrollo de los servicios públicos de telecomunicaciones de áreas rurales y lugares de preferente interés social" y modifican diversos dispositivos legales	D.S. N° 024-2008-MTC	16/08/2008
Disponen la realización del Concurso Público de Ofertas para seleccionar al operador al que se asignará frecuencias en la banda 821-824 MHz y 866-869MHz para la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.	R.M. N° 580-2008-MTC/03	04/08/2008
Disponen reconocer certificados de homologación o documentos similares de aparatos y equipos de telecomunicaciones provenientes de Estados Unidos y Canadá y crean el Registro	R.M. N° 521-2008 MTC03	08/07/2008
Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Acceso a la infraestructura de los proveedores importantes de servicios públicos de Telecomunicaciones	D.L. N° 1019	10/06/2008
Disponen la realización de concurso público para seleccionar operador al que se le asignará 25 MHz de la banda C de 1900 MHz a nivel nacional.	R.M. N° 405-2008-MTC/03	23/05/2008
Modifican artículo de los "Lineamientos para Desarrollar y Consolidar la Competencia y Expansión de los Servicios de Telecomunicaciones en el Perú".	D.S. N° 004-2008-MTC	06/02/2008
Aprueban diseño de la "Red Especial de Comunicaciones en Situaciones de Emergencia".	D.S. N° 043-2007-MTC	30/12/2007
Precisan que concurso público de ofertas a que se refiere la R.M. N° 476-2007-MTC/03 es para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, y encargan su conducción a PROINVERSIÓN.	R.M. N° 660-2007-MTC/03	17/11/2007
Aprueban Reglamento de la Ley N° 29022, Ley para la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones	D.S. N° 039-2007-MTC	13/11/2007
Aprueban el Sistema de Comunicaciones en Situación de Emergencia.	D.S. N° 030-2007-MTC	30/08/2007
Dictan medidas para que las carreteras a construirse cuenten con ductos y cámaras que permitan la instalación de infraestructura de servicios de telecomunicaciones.	D.S. N° 024-2007-MTC	25/07/2007
Aprueban el Reglamento de la Ley N° 28774, Ley que crea el Registro Nacional de	D.S. N° 023-2007-MTC	08/07/2007

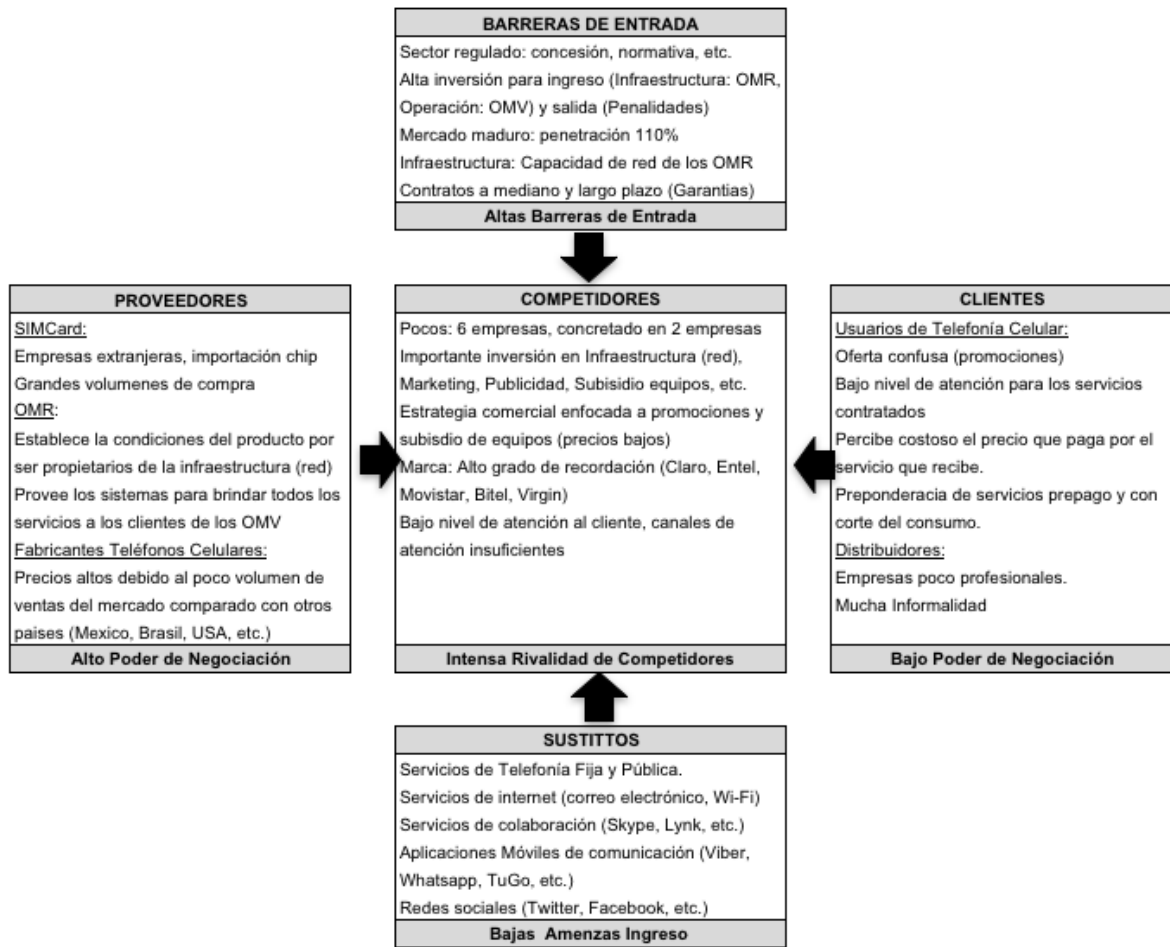
Terminales de Telefonía Celular, establece prohibiciones y sanciones.		
Aprueban Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones	D.S. N° 020-2007-MTC	04/07/2007
Ley para la Expansión de Infraestructura en Telecomunicaciones	Ley N° 29022	20/05/2007
Precisan participación de operadores de servicios móviles en concursos públicos para la asignación de bandas	D.S. N° 014-2007-MTC	05/05/2007
Aprueban Reglamento de la Ley N° 28900, Ley que otorga al Fondo de Inversión en Telecomunicaciones - FITEL, la calidad de persona jurídica de derecho público.	D.S. N° 010-2007-MTC	02/04/2007
Modifican D.S. N° 022-2005-MTC y el TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones en lo referente a norma que regula provisión de capacidad satelital para servicios de telecomunicaciones.	D.S. N° 008-2007-MTC	07/03/2007
Incorporan Título I "Lineamientos para Desarrollar y Consolidar la Competencia y la Expansión de los Servicios de Telecomunicaciones en el Perú" al D.S. N° 020-98-MTC.	D.S. N° 003-2007-MTC	02/02/2007
Reglamento del Canon por uso del Espectro Radioeléctrico para Servicios Públicos Móviles.	D.S. N° 043-2006-MTC	28/12/2006
Ley que otorga al Fondo de Inversión en Telecomunicaciones - FITEL la calidad de persona jurídica de derecho público, adscrita al Sector Transportes y Comunicaciones.	Ley N° 28900	04/11/2006
Incorporan Disposición Transitoria y Final al TUO del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones	D.S. N° 031-2006-MTC	15/09/2006
Ley que crea el Registro Nacional de Terminales de Telefonía Celular, establece prohibiciones y sanciona penalmente a quienes alteren y comercialicen celulares de procedencia dudosa.	Ley 28774	07/07/2006
Ley que establece la Concesión Única para la Prestación de Servicios Públicos de Telecomunicaciones	Ley 28737	18/05/2006
Definen nuevos servicios especiales básicos adicionales que deben brindar concesionarios de servicios públicos locales y establecen servicio especial con interoperabilidad	R.M. N° 062-2006-MTC/03	30/01/2006
Aprueban el "Reglamento de Servidumbres Forzosas para la Prestación de Servicios Portadores y Teleservicios Públicos de Telecomunicaciones".	D.S. N° 005-2006-MTC	22/01/2006

Fijan tope de 50 MHz para las asignaciones de espectro para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en la banda 3400-3600 MHz por concesionario en una misma área geográfica.	D.S. N° 002-2006-MTC	21/01/2006
Aprueban Reglamento Específico de Homologación de Equipos y Aparatos de Telecomunicaciones	D.S. N° 001-2006-MTC	21/01/2006
Aprueban el Reglamento de la Ley N° 28493 que regula el envío del correo electrónico comercial no solicitado (SPAM)	D.S. N° 031-2005-MTC	04/01/2006
Modifican los Lineamientos de Políticas de Apertura del Mercado de Telecomunicaciones aprobado por D.S. N° 020-98-MTC	D.S. N° 009-2006-MTC	10/02/2006
Modifican el Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de telecomunicaciones	D.S. N° 030-2005-MTC	31/12/2005
Aprueban Directiva que establece procedimiento para otorgamiento de beneficio de pago fraccionado de deudas por concepto de Tasas, Canon y multas administrativas derivadas del TUO de la Ley de Telecomunicaciones , la Ley de Radio y Televisión y sus reglamentos.	D.S. N° 026-2005-MTC	20/10/2005
Aprueban Norma que regula la provisión de capacidad satelital a través de satélites geoestacionarios a titulares de concesiones y autorizaciones de servicios de Telecomunicaciones que operan en el Perú.	D.S. N° 022-2005-MTC	24/04/2005
Procedimiento de Transferencia de Concesiones de Telefónica Móviles S.A.C. a Comunicaciones Móviles del Perú S.A.	R.V.M. N° 160-2005-MTC/03	08/04/2005
Fija en 60 MHz la asignación de espectro a cada concesionario de los servicios Móviles	D.S. N° 011-2005-MTC	01/04/2005
Aprueba el Reglamento de Compartición de Infraestructura	D.S. N° 009-2005-MTC	21/03/2005
Modifican los lineamientos de política de apertura del mercado de las telecomunicaciones del Perú	D.S. N° 007-2005-MTC	11/03/2005
Modifican artículo de la R.M N° 604-2004-MTC/03 referente a la numeración diferenciada utilizada para servicio de telefonía fija local.	R.M. N° 141-2005-MTC/03	05/03/2005
Modifican el Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones	D.S. N° 040-2004-MTC	22/12/2004
Modifican el artículo 2° del D.S N° 062-2003-MTC, mediante el cual se estableció marco general para los servicios especiales con interoperabilidad.	D.S. N° 039-2004-MTC	22/12/2004
Modifican artículo de la R.M N° 506-2004-MTC/03 referente a la migración de	R.M. N° 927-2004-MTC/03	16/12/2004

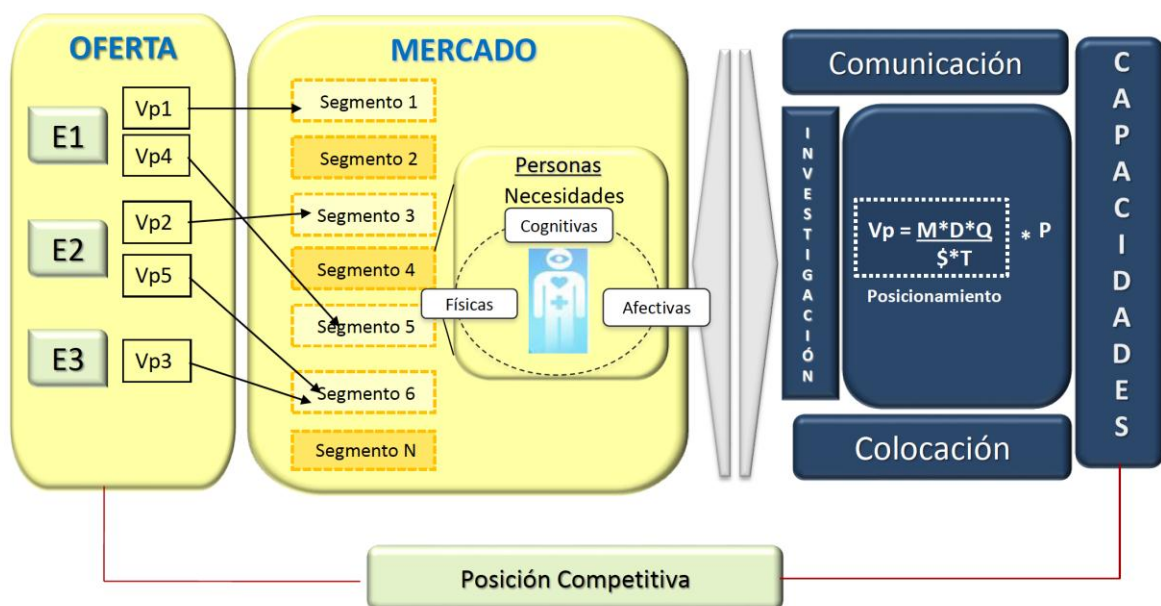
concesionarios a la banda comprendida entre 2200-2400 MHz.		
Directiva N° 002 sobre el Régimen Sancionador Aplicable a los Servicios y Actividades de Telecomunicaciones	Directiva N° 002-2004-MTC/18	10/11/2004
Directiva N° 001 sobre el Régimen Sancionador Aplicable a los Servicios y Actividades de Telecomunicaciones.	Directiva N° 001-2004-MTC/18	28/10/2004
Aprueban Texto Único Ordenado del Reglamento General de la Ley de Telecomunicaciones.	D.S. N° 027-2004-MTC	15/07/2004
Prohibición de Instalación de Estaciones cercanas a las Estaciones de SNGCER	R.M. N° 550-2003-MTC/03	15/07/2003
Dictan disposiciones para solucionar interferencias perjudiciales ocasionadas por estaciones radioeléctricas a sistemas de radionavegación aérea y servicios de autoayuda	D.S. N° 022-2003- MTC	15/05/2003
Reglamento de los Servicios Móviles	R.M. N° 418-2002-MTC/15.03	22/07/2002
TUO de la Ley de Telecomunicaciones	D.S. N° 013-93-TCC	06/05/1993

Fuente: Página web MTC el 29/02/2016

Anexo 2: Análisis cinco fuerzas de Porter mercado peruano de OMV



Anexo 3: Equilibrio Dinámico Comercial



Anexo 4: Resultados Big Family

Planes y equipos ofrecidos:

Planes CLARO

Plan	Costo	Incluye
i13 (S/.13.90)	S/.13.90	RPC + 25 MIN. + SMS
i20 (S/.20.90)	S/.20.90	RPC + 65 MIN. + SMS
i31 (S/.31.30)	S/.31.30	RPC + 105 MIN. + SMS
i53 (S/.53.90)	S/.53.90	RPC + 25 MIN. + 2GB + SMS
i60 (S/.60.90)	S/.60.90	RPC + 65 MIN. + 3GB + SMS
i68 (S/.68.90)	S/.68.90	RPC + 25 MIN. + 3GB + SMS
i71 (S/.71.30)	S/.71.30	RPC + 105 MIN. + 2GB + SMS
i75 (S/.75.90)	S/.75.90	RPC + 65 MIN. + 3GB + SMS
i86 (S/.86.30)	S/.86.30	RPC + 105 MIN. + 3GB + SMS
i88 (S/.88.90)	S/.88.90	RPC + 25 MIN. + 5GB + SMS
i95 (S/.95.90)	S/.95.90	RPC + 65 MIN. + 5GB + SMS
i106 (S/.106.30)	S/.106.30	RPC + 105 MIN. + 5GB + SMS

Precios Incluyen I.G.V.

Equipos CLARO

MODELO EQUIPO / Monto S/.	TECNOLOGIA	PRECIO DE EQUIPO POR TIPO DE PLAN					
		i13	i20	i31	i53	i60, i68, i71, i75,i86,	i106
ACER LIQUID Z410	4G	229	69	1	1	1	1
AVVIO L630	4G	229	99	1	1	1	1
AZUMI A50LT	4G	289	159	1	1	1	1
ALCATEL OT-5065A (POP35)	4G	289	179	1	1	1	1
SAMSUNG GALAXY J1 ACE VE 8GB (J111M)	4G	349	189	1	1	1	1
SAMSUNG GALAXY GRAND NEO PLUS (I9060M)	3G	389	219	39	1	1	1
HUAWEI Y6	4G	459	259	79	1	1	1
LG C90 (H520G)	4G	539	289	109	1	1	1
ALCATEL OT-5050	4G	139	129	119	1	1	1
ZTE BLADE V6	4G	549	349	169	29	1	1
LG K10 (K430H)	4G	539	389	209	69	1	1
HTC DESIRE 626S	4G	539	399	219	79	1	1
SAMSUNG GALAXY J7 (J700M)	4G	989	699	519	379	119	1
IPHONE 5S 16GB	4G	-	-	709	569	319	1
HUAWEI G8 RIO	4G	-	939	759	619	369	1
LG G4 (H815P)	4G	-	1239	1059	919	659	1
HUAWEI MATE 8 NEXT	4G	-	1459	1279	1139	879	109
SAMSUNG GALAXY S6 (32GB)	4G	-	1719	1539	1399	1149	379
IPHONE 6 16GB	4G	-	-	1669	1529	1269	509
LG V10 (H960A)	4G	-	1859	1679	1539	1289	509
SAMSUNG GALAXY S6 EDGE (32GB)	4G	-	2259	2079	1939	1689	919
SAMSUNG GALAXY S7 32GB (G930F)	4G	-	2269	2089	1949	1699	919
IPHONE 6S 16GB	4G	-	-	2409	2269	2009	1239
SAMSUNG GALAXY S7 EDGE 32GB (G935F)	4G	-	2669	2489	2349	2089	1319
SAMSUNG GALAXY S6 EDGE PLUS 32GB (G928G)	4G	-	2709	2529	2389	2129	1359
IPHONE 6 PLUS 16GB	4G	-	-	2699	2559	2309	1529
IPHONE 6S PLUS 16GB	4G	-	-	2799	2659	2409	1629
SAMSUNG GALAXY S6 EDGE (64GB)	4G	-	3139	2959	2819	2569	1789

Precios Incluyen I.G.V.

Acuerdo Descuento Equipo (CEDE): 18 meses

Stock de Equipos Sujeto a Disponibilidad

Cada colaborador podría adquirir hasta 5 líneas junto con equipos.

Resultado:

TIPO DE LINEAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Líneas sin equipo	309	34%
Líneas con equipo	613	66%
	922	100%

LINEAS SIN EQUIPO:

PLAN VOZ	CARGO FIJO S/.	CANTIDAD	PORCENTAJE
RPC RECARGA	13.90	192	76%
i20 SP	20.90	54	21%
i31 SP	31.30	7	3%
		253	100%

PLAN VOZ + DATOS	CARGO FIJO S/.	CANTIDAD	PORCENTAJE
RPC RECARGA + 2GB	53.90	4	7%
RPC RECARGA + 3GB	68.90	9	16%
RPC RECARGA + 5GB	88.90	4	7%
i 20 SP + 2GB	60.9	29	52%
i 20 SP + 3GB	75.9	6	11%
i 20 SP + 5GB	95.9	1	2%
i 31 SP + 2GB	71.3	3	5%
i 31 SP + 3GB	86.3	0	0%
i 31 SP + 5GB	106.3	0	0%
		56	100%

FACTURACIÓN PLANES DE VOZ: S/. 5,099.10 (66%)

FACTURACIÓN PLANES DE DATOS: S/. 2,640.00 (34%)

FACTURACIÓN TOTAL SERVICIO LINEAS SIN EQUIPO: S/. 7,739.10

LINEAS CON EQUIPO:

PLAN VOZ	CARGO FIJO S/.	CANTIDAD	PORCENTAJE
RPC RECARGA	13.90	6	5%
i20 SP	20.90	41	34%
i31 SP	31.30	75	61%
		122	100%

PLAN VOZ + DATOS	CARGO FIJO S/.	CANTIDAD	PORCENTAJE
RPC RECARGA + 2GB	53.90	51	10%
RPC RECARGA + 3GB	68.90	45	9%
RPC RECARGA + 5GB	88.90	11	2%
i 20 SP + 2GB	60.9	146	30%
i 20 SP + 3GB	75.9	38	8%
i 20 SP + 5GB	95.9	5	1%
i 31 SP + 2GB	71.3	19	4%
i 31 SP + 3GB	86.3	9	2%
i 31 SP + 5GB	106.3	167	34%
		491	100%

FACTURACIÓN PLANES DE VOZ: S/. 11,540.90 (30%)

FACTURACIÓN PLANES DE DATOS: S/. 27,425.00 (70%)

FACTURACIÓN TOTAL SERVICIO LINEAS SIN EQUIPO: S/. 38,965.90

Anexo 5: Proyección Ingresos (en millones)

Cálculo Participación Facturación Tráfico Minutos / PBI Total: (En millones de soles)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PARTICIPACION
Total Tráfico Minutos	2,433	5,631	9,870	12,600	11,957	15,130	17,324	21,240	25,352	36,168	
Tarifa Social S/. ^{1/}	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	
Fact. Tráfico Minutos (Control - Prepago) S/.	608	1,408	2,468	3,150	2,989	3,783	4,331	5,310	6,338	9,042	1%
PBI Telecomunicaciones S/.	7,908	8,517	9,391	9,396	10,101	10,619	11,295	12,085	12,695	13,613	2%
Var. Anual %	3.3	10.2	9.0	-0.9	13.2	11.4	7.0	7.3	2.7	2.3	
PBI Total S/.	290,271	319,693	352,719	363,943	416,784	473,049	508,131	543,144	574,880	606,406	100%
Var. Anual %	15.8	10.1	10.3	3.2	14.5	13.5	7.4	6.9	5.8	5.5	

Cálculo Proyección Ingresos @Blah!!!: (En millones de soles)

	2017	2018	2019	2020	2021
PBI Total	703,000	752,000	800,000	832,000	865,280
Var. Anual %	4.6	4.0	4.0	4.0	4.0
Fact. Tráfico Minutos (Control - Prepago)	6,230	6,664	7,089	7,373	7,668
Participación Mercado Proyectada %	0.3	0.3	0.4	0.5	0.7
Fact. Tráfico Minutos @Blah!!! ^{2/}	20.4	21.8	30.9	40.2	50.2
Fact. Tráfico Datos (MB) @Blah!!! ^{2/}	10.5	11.2	15.9	20.7	25.9
Ingresos Totales @Blah!!!	30.9	33.0	46.9	60.9	76.1

NOTAS:

/1 Tarifa Social permite a los usuarios rurales y persona inscritas en programas sociales realizar llamadas hacia fijos y móviles a una tarifa preferencial de S/. 0.25 por minuto tasado al segundo.

/2 En el Anexo 4 se muestra el porcentaje de participación que representa la facturación de voz y datos en los ingresos de la venta.

Anexo 6: Estados Financieros Proyectados

Estado de Pérdidas y Ganancias:

PYG	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS:					
Minutos S/.	20.4	21.8	30.9	40.2	50.2
MB S/.	10.5	11.2	15.9	20.7	25.9
COSTO DE VENTAS:	19.0	20.3	28.8	37.5	46.8
UTILIDAD BRUTA	11.9	12.7	18.0	23.5	29.3
GASTOS ADM. Y VTAS	6.9	7.4	10.5	13.6	17.0
GASTOS OPERACIONES	1.1	1.2	1.7	2.2	2.7
EBIDTA	3.9	4.2	5.9	7.7	9.6
DEPRECIACION	0.9	1.0	1.4	1.8	2.3
UAT	3.0	3.2	4.5	5.8	7.3
IMPUESTOS:	0.8	0.9	1.2	1.5	1.9
UTILIDAD NETA	2.2	2.3	3.3	4.3	5.4

INVERSIÓN:

Setup Operador	1.5
Muebles y Equipos	4.6
Gastos Varios	0.8

NOTAS:

COSTO DE VENTAS: 60% por pagos al OMR por los servicios contratados, información proporcionada por el Gerente de Intercarriers de Claro encargado de la implementación de la plataforma OMV en esta empresa, y 2% FITEL y Canon.

EBIDTA: Debe estar en el rango de 10% - 15% , según Virtually mobile: What drives MVNO success de McKinsey & Company

IMPUESTOS: Se considera 27% primeros dos años y 26% para los tres últimos (SUNAT)

Balance General:

BALANCE	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO					
<u>ACTIVO CORRIENTE:</u>					
Caja y Bancos	0.8	0.8	1.2	1.6	2.0
Cuentas x Cobrar	2.6	2.8	3.9	5.1	6.3
Inventarios	2.8	3.0	4.3	5.6	7.0
	6.2	6.6	9.4	12.2	15.2
<u>ACTIVO FIJO:</u>					
Muebles y Equipos /1	4.6	5.0	7.0	9.1	11.4
Depreciación	0.9	1.9	3.3	5.2	7.4
ACTIVO TOTAL	9.9	9.7	13.1	16.2	19.2
PASIVO:					
<u>PASIVO CORRIENTE:</u>					
Cuentas x Pagar	1.8	1.4	1.4	2.0	2.5
Impuestos x Pagar	0.9	1.0	1.4	1.8	2.3
	2.7	2.4	2.8	3.8	4.8
<u>PATRIMONIO:</u>					
Capital social	5.0	5.0	7.0	8.0	9.0
Resultado del Ejercicio	2.2	2.3	3.3	4.3	5.4
Resultados acumulados	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PASIVO + PATRIMONIO	9.9	9.7	13.1	16.2	19.2

NOTAS:

/1 Debe ser el 15% de los ingresos, según Virtually mobile: What drives MVNO success de McKinsey & Company

Free Cash Flow (FCF):

FREE CASH FLOW (FCF)	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	2.2	2.3	3.3	4.3	5.4
+ Depreciación	0.9	1.0	1.4	1.8	2.3
- Variación NOF	0.0	-0.8	-2.3	-1.8	-0.4
- Variación Activo Fijo	-0.3	-2.1	-2.1	-2.3	-2.3
FCF	-8.1	2.8	0.4	2.1	5.0
					64.5
FCF	-8.1	2.8	0.4	2.1	69.5
VAN@12	35.7				
TIR	64%				
Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	3.5	4.2	6.6	8.4	10.5
Var. NOF		0.8	2.3	1.8	2.1
Var. Activo Fijo		0.3	2.1	2.1	2.3