



**UNIVERSIDAD ESAN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**Propuesta de plan de implementación de un Cuadro de Mandos para el monitoreo de las estrategias asociadas al lanzamiento del servicio OTT de video streaming de Entel Perú.**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

**AUTORES**

Aquino Yaringaño, Melissa Gina

Arteaga Blas, Bright

Gutierrez Santos, Xiomara

Torpoco Tenorio, Margaret Jhoana

Villanueva Albuja, Maite Milagros

**ASESORA**

Christina Saksanian, PhD

ORCID N° 0000-0003-1327-7554

Noviembre, 2023

## Resultado de informe de similitud

TSP vf1

### ORIGINALITY REPORT

**10**%

SIMILARITY INDEX

**9**%

INTERNET SOURCES

**1**%

PUBLICATIONS

**1**%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

**1**

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Internet Source

**2**%

**2**

[www.entel.pe](http://www.entel.pe)

Internet Source

**1**%

**3**

[cdn.www.gob.pe](https://cdn.www.gob.pe)

Internet Source

**1**%

**4**

Submitted to Instituto Superior de Artes,  
Ciencias y Comunicación IACC

Student Paper

**<1**%

**5**

[repositorio.esan.edu.pe](https://repositorio.esan.edu.pe)

Internet Source

**<1**%

**6**

Submitted to Instituto Madrileno de  
Formacion

Student Paper

**<1**%

**7**

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Internet Source

**<1**%

**8**

[www.osiptel.gob.pe](http://www.osiptel.gob.pe)

Internet Source

**<1**%

## Resumen

El estudio plantea la propuesta de implementación de un cuadro de mandos para monitorear el lanzamiento de una plataforma *Over-the-Top* (OTT), servicio que permite ver contenido de video mediante *streaming*, para Entel Perú. Este implicó una revisión exhaustiva de literatura, así como una entrevista a un experto del mercado de OTT de empresas de telecomunicaciones en el país. Inicialmente, se evaluaron los factores internos y externos a la empresa para un diagnóstico general; posteriormente se identificó la problemática, la cual se abordó mediante un plan estratégico y finalmente se hizo uso del método *Objective Key Results* (OKR) para implementar un plan de acción. Este incluye objetivos, estrategias y tácticas, así como métricas propuestas para medir y monitorear el progreso de las metas establecidas, a través de un cuadro de mandos.

Por otro lado, el presente trabajo brinda un aporte en cuanto a un mercado no explorado por Entel Perú, el cual se sugiere ser abordado por la empresa ya que esta podría obtener beneficios como incremento de ingresos, satisfacción y atracción de clientes.

Adicionalmente, se concluyó que el plan de acción propuesto puede ser adaptado por la empresa señalada, así como por otras compañías que decidan incursionar en el rubro.

**Palabras claves:** Entel Perú, streaming, *Over the Top Service*, *servicios de valor agregado*, cuadro de mando.

## Abstract

The study proposes the implementation of a balanced scorecard to monitor the launch of an Over-the-Top (OTT) platform, a service that allows users to watch video content via streaming, for Entel Peru. This involved an exhaustive literature review, as well as an interview with an expert in the OTT market of telecommunications companies in the country. Initially, the company's internal and external factors were evaluated for a general diagnosis; then the problem was identified, which was addressed through a strategic plan and finally the Objective Key Results (OKR) method was used to implement an action plan. This includes objectives, strategies and tactics, as well as proposed metrics to measure and monitor the progress of the established goals, through a balanced scorecard.

On the other hand, this work provides a contribution in terms of a market not explored by Entel Peru, which is suggested to be addressed by the company as it could obtain benefits such as increased revenue, satisfaction, and customer attraction.

Additionally, it was concluded that the proposed action plan can be adapted by the company, as well as by other companies that decide to venture into the field.

**Keywords:** Entel Peru, streaming, Over the Top Service, Value-Added Services, balanced scorecard.

## Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL NEGOCIO.....	9
1.1 Antecedentes del negocio.....	9
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	11
2.1 Análisis externo .....	11
2.1.1 Mercado de Telecomunicaciones.....	11
2.1.2 Servicio de valor agregado (VAS) .....	12
2.1.3 Mercado de OTT.....	13
2.1.4 Competidores.....	16
2.2 Análisis Interno .....	20
2.2.1 Servicios de Entel Perú .....	20
2.2.2 Clientes .....	21
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
3.1 Planteamiento y justificación del problema .....	22
3.2 Objetivo General.....	23
3.3 Método - OKR.....	23
CAPÍTULO IV: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
4.1 Planteamiento estratégico .....	26
4.1.1 Visión.....	26
4.1.2 Misión.....	26
4.1.3 Pilares culturales.....	26
4.1.4 Modelo de gestión .....	27
4.1.5 Estrategia.....	27
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	29
5.1 Estrategias y planes de acción de marketing .....	29
5.2 Explicación de métricas .....	40
5.3 Cuadro de mando integral.....	44
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	50
6.1 Conclusiones.....	50
6.2 Recomendaciones.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
ANEXO 1. Categorías y servicios VAS de Entel Perú.....	57

ANEXO 2. Métodos de suscripción de servicios de valor agregado.....	59
ANEXO 3. Entrevista a experto de mercado OTT .....	60
ANEXO 4. FODA de Entel Perú.....	63
ANEXO 5. Caso de negocio de Entel Video Plus .....	64
ANEXO 6. SMS propuestos.....	65
ANEXO 7. Flujo SAT Push.....	66
ANEXO 8. Ejemplo de App Push para Entel Video Plus.....	67

## Índice de tablas y Figuras

### Tablas

Tabla 1. Benchmark de plataformas OTT de las empresas de telecomunicaciones peruanas.....	18
Tabla 2. Servicios de Entel Perú ofrecidos al mercado Personas.....	20
Tabla 3. Resumen del servicio de Entel Video Plus.....	29
Tabla 4. Costos del plan de acción por frecuencia.....	30
Tabla 5. Plan de acción.....	37
Tabla 6. Definición de indicadores.....	40
Tabla 7. Definición de herramientas .....	43

### Figuras

Figura 1. Modelos de negocio o monetización de los servicios OTT.....	14
Figura 2. Número de usuarios del mercado SVOD por año (Perú).....	15
Figura 3. Conexiones de TV pagada a nivel nacional y penetración por hogares (Perú) .....	22
Figura 4. Ingresos por año (\$) del mercado SVOD (Perú).....	23
Figura 5. Cuadro de Mando .....	44
Figura 6. Cuadro de Mando – Captación y retención de cliente.....	45
Figura 7. Cuadro de Mando – SEO y SEM .....	46
Figura 8. Cuadro de Mando – ATL y BTL.....	47
Figura 9. Cuadro de Mando – Marketing de Contenidos.....	48
Figura 10. Cuadro de Mando – Exhibición en puntos de venta.....	49

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de telecomunicaciones se encuentran en un mercado altamente competitivo, lo que conlleva a las mismas a buscar nuevos productos, servicios y modelos de negocio para poder diferenciarse de sus competidores, diversificar sus ingresos y lograr un posicionamiento estable con una participación representativa. Asimismo, se resalta que a pesar de que el mercado empresas ha crecido, el público objetivo principal de las empresas de telecomunicaciones continúa siendo las personas. En base a ello, las empresas en dicha industria cuentan con servicios de valor agregado que están enfocados en brindar servicios no básicos y de entretenimiento como portales de juegos, *over the top services* (OTT), música, almacenamiento en línea, entre otros. En el caso de Perú, este no llega a ser la excepción.

Los servicios de valor agregado (VAS por sus siglas en inglés) pueden contar con diversos modelos de negocio, es decir, ofrecen plataformas propias de la empresa con un precio de suscripción o realizan alianzas estratégicas con terceros para venderlos mediante *Direct-Carrier-Billing*. Entre los servicios más importantes de la categoría VAS se encuentran las plataformas OTT que permiten visualizar contenido **VOD** (*Video-On-Demand*) y **Live TV**. Sin embargo, en la presente investigación, se observó que a pesar de que los competidores de Entel cuentan con este tipo plataformas, la empresa no ha sabido aprovechar esta oportunidad.

Por consiguiente, el presente trabajo propone el lanzamiento de un nuevo servicio OTT de video mediante *streaming* llamado Entel Video Plus, el cual será monitoreado mediante un Cuadro de Mandos Integral siguiendo el modelo OKR con el fin de facilitar la toma de decisiones.

## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

### 1.1 Antecedentes del negocio

Los orígenes de Entel surgen a partir del año 1960 con el terremoto ocasionado en Chile. Este suceso fue la oportunidad precisa de contar con un sistema de telecomunicaciones a prueba de desastres naturales. Por lo que, el Ministerio de Hacienda de Chile crea la Empresa Nacional de Telecomunicaciones llamada Entel en el año 1964, siendo una entidad pública con el fin de garantizar la continuidad de las comunicaciones interurbanas y el proveedor de conectividad de larga distancia a nivel nacional e internacional; instalando redes de microondas (Zurita y Miranda, 2017; Entel, 2023 a).

De acuerdo a Zurita y Miranda (2017) es a partir de 1986 que se inician los procesos de privatización de Entel. Actualmente, la propiedad de Entel está distribuida entre 1737 accionistas registrados, de los cuales Inversiones Altel Ltda. que es filial de Almendral S.A. sigue siendo el socio controlador de Entel Chile que, además, es una de las sociedades anónimas más grandes que cotizan en la Bolsa de Valores de Santiago (Entel, 2023 a).

Entre las actividades que ha venido desarrollando Entel Chile se encuentran los servicios de telecomunicaciones móviles que comprende voz, banda ancha, internet móvil y servicios de red fija en las que se incluye servicios de acceso a internet, telefonía nacional e internacional, y servicios de TV por cable y *streaming*. Tal como se describe, Entel tiene una variedad de servicios que se acomodan con el tipo de cliente como emprendedores, personas naturales, empresas y corporaciones (Studocu, 2020).

En el 2002, la empresa realiza su primer acercamiento al mercado peruano mediante la adquisición de acciones de Americatel. Posteriormente, decide iniciar operaciones fundando la empresa Servicios de Call Center del Perú en el 2007. Para el 2013, Entel Chile adquiere el 100% de las acciones de Nextel Perú y en octubre del 2014, realizan el rebranding de la marca a Entel Perú mediante el slogan “la señal que estabas esperando” ofreciendo una propuesta de valor en base a una experiencia diferente; así como con una amplia y moderna red de telecomunicaciones a nivel nacional (Entel, 2017). Además, Magil (2021) menciona que, la empresa incursionó con una serie de promociones disruptivas con precios accesibles para obtener smartphones desde 9 soles con planes postpago y planes de llamadas ilimitadas a destinos nacionales e internacionales, logrando un crecimiento neto del mercado postpago en un 39% en dicho año. Asimismo, en el primer trimestre, lograron obtener un aumento de la portabilidad de manera favorable.

Según el reporte de Entel (2017), para ese año contaban con conectividad en los 24 departamentos del Perú gracias a la inversión en tecnología moderna y rápida. También fueron reconocidos como la empresa con mayor disponibilidad de servicio de internet 4G, liderando la portabilidad con 4 821,640 usuarios. Ya para el 2021, se implementó la red 5G en Lima, Arequipa, Chiclayo y Trujillo con la ampliación de la red de fibra óptica para servicio de telefonía e internet (Entel, 2021).

Durante los últimos años, debido a la pandemia, Entel obtuvo un aumento de tráfico a raíz del incremento de actividades remotas por lo que una de las prioridades fue seguir mejorando la cobertura y conectividad (Entel, 2021). A la vez, mantienen programas sociales como “Reciclemos para transformar” donde fomentan el reciclaje de equipos obsoletos, donde los componentes de estos equipos sigan un proceso responsable de reciclaje (Entel, s.f.). Además, según el reporte de sustentabilidad de Entel (2023 b), también se ha venido enfocando en la capacitación de los colaboradores en lenguaje inclusivo a través del programa “señales que conectan” con aras de mejorar la comunicación, proceso de atención, venta y otros. Por otro lado, siguieron empoderando a sus colaboradores a través de academias de agilidad, fomentando valores de equidad y diversidad.

Durante el año 2022, la empresa se encontraba en la búsqueda de una recuperación financiera luego de factores como la crisis económica, inestabilidad política y la transformación tecnológica. Sin embargo, dentro de sus principales logros destacan los 5 745 puntos de venta de la empresa a nivel nacional, mayor compromiso de sus colaboradores, recolección de residuos electrónicos para sus tratamientos, líneas nuevas, incremento del EBIT, entre otros. Este crecimiento también se debe a la mejora de infraestructura y cobertura nacional, además de su enfoque en el aprovechamiento de oportunidades que brinda el mercado mediante la adaptabilidad hacia las necesidades de los clientes (Entel, 2023 b). Adicionalmente, de acuerdo al último reporte de Sostenibilidad de Entel (2023 b), tiene diversos reconocimientos en Merco asociados a responsabilidad y gobierno corporativo, talento, empresa y líderes; así como, premios Effie por las campañas de marketing y publicidad, y BCX/ CX Index por el diseño de experiencia del cliente.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis externo

#### 2.1.1 Mercado de Telecomunicaciones

En la actualidad, resulta innegable la relevancia que poseen las telecomunicaciones en nuestro desarrollo tanto individual, como social. Nos brindan la posibilidad de estar conectados de forma inmediata, acceso a información y, además, hacen posible que el estudio y el trabajo sean de manera remota (Osiptel, 2023 a). Esto debido a los diversos servicios que ofrecen las diferentes operadoras del mercado, en los que encontramos como principales a la telefonía móvil y fija, de igual manera los servicios de internet móvil y fijo, y televisión pagada (MTC, 2023).

Por el lado de la telefonía móvil, al cierre del primer trimestre de 2023, Perú alcanzó las 4 319 013 líneas móviles. Esto representó un ligero retroceso de 1.0 % en comparación al periodo del año anterior, siendo América Móvil Perú (Claro) el líder del mercado en esta categoría (Osiptel, 2023 b). Además, el 58% de los usuarios optaron por el servicio en la modalidad prepago, mientras que la modalidad postpago representó el 38% del total de líneas, lo que equivale a aproximadamente 6 de cada 10 líneas de telefonía móvil en funcionamiento son de prepago. (MTC, 2023).

Por otro lado, el mercado de telefonía fija registró una disminución de 18.3% respecto al mismo periodo del año anterior, mostrando decrecimiento tanto en Lima y Callao, así como en las demás provincias. El líder de mercado en esta categoría es Telefónica del Perú (MTC,2023).

En cuanto al servicio de internet fijo se alcanzó las 3 362 558 conexiones al primer semestre del año, un crecimiento de 5.1 %, siendo liderado por Telefónica y Claro (Osiptel, 2023 c). Y respecto al servicio de internet móvil, el número de suscriptores con conexión al servicio de internet móvil fue de 30 293 674 a nivel nacional, registrando un aumento de 15.7% respecto al primer trimestre del 2022 (MTC, 2023).

Por el lado del servicio de TV pagada, durante el primer trimestre de 2023, hubo 1 726 700 suscriptores en todo el país que tuvieron acceso al servicio de televisión por cable, lo cual representó una reducción del 7.3% en comparación con el mismo período del año anterior (MTC, 2023).

Según la ERESTEL, encuesta enfocada en telecomunicaciones, aplicada en el año 2022, aproximadamente el 99% de los hogares cuentan con al menos un servicio de

telecomunicaciones, y más del 90% de las familias tienen acceso a Internet, ya sea en su forma fija o móvil. Además, es notable que tres de cada cuatro familias rurales disponen de acceso a Internet. Así es como debido a este alto porcentaje de conectividad, las empresas locales pueden llegar a mercados más amplios, vender productos en línea y expandirse más allá de sus fronteras geográficas (Osiptel, 2023 a).

Por otro lado, de acuerdo con la legislación del Perú, es importante enfatizar que además de los servicios previamente mencionados, también existen los servicios de valor agregado, los cuales van más allá de lo tradicionalmente ofrecido por las operadoras de telecomunicaciones. A continuación, se explica este tipo de servicio con más detalle.

### **2.1.2 Servicio de valor agregado (VAS)**

Según la IBM (2021), los *Value-Added Services* están conformados por todos los servicios no básicos que una empresa de telecomunicaciones ofrece, tales como juegos en línea, servicios basados en localización, publicidad móvil, servicios en dinero y comercio móvil, TV móvil y OTT a través del *streaming*, tonos de llamada, infoentretenimiento, premium chat y citas, y descarga de contenido WAP. Asimismo, todo modelo de VAS puede estar compuesto por: intermediarios o distribuidores, proveedor de VAS o la misma empresa de telecomunicaciones (Osiptel, 2023 d).

VAS establece su operación mediante la suscripción gratis o de pago, puesto que toda Autoridad Reguladora de Telecomunicaciones establece el consentimiento del usuario como requisito básico para iniciar su uso (Osiptel, 2022). Adicionalmente, *Global Mobile Suppliers Associations* (2022) comenta que el mercado VAS en telecomunicaciones se encuentra impulsado por diversos factores como: el desarrollo de nuevas tecnologías en los equipos móviles, nuevos operadores, la existencia de compañías de servicios virtuales y la cultura.

El objetivo principal de los servicios VAS se centra en soluciones personalizadas de la mano del entretenimiento y la experiencia. Por lo que, actualmente, toda operadora que se encuentra incursionando en este negocio comprende de los beneficios a obtener tanto en imagen como en relación con mediano y largo plazo con los clientes; ambos reflejados en ingresos para la compañía (Mercado Negro, 2022).

Por otro lado, a continuación, se definirán los servicios más influyentes y usados por los clientes en el presente mercado (Reese, 2022):

- **Juegos móviles:** Considerado como el segundo producto con mayor proyección y futuro debido a la presencia del internet, así como la adaptabilidad de su tecnología HTML 5 con todo tipo de dispositivos.

- Música: Asociado a operadores móviles para hacer frente a la piratería.
- Almacenamiento en línea: Producto creado debido al colapso de contenido descargado por los usuarios, que permite obtener espacio por día o semana.
- Plataformas de *streaming*: Como HBO, Netflix, Prime Video y otros que se encuentran como socios estratégicos de los operadores de telecomunicaciones. Es decir, que existe una colaboración entre ambas partes en la que la entrega de contenidos, pagos, servicio al cliente y marketing interactivo son esenciales para la operatividad VAS.

Finalmente, es importante reconocer que los servicios OTT se encuentran ganando territorio en el mercado de VAS en Perú debido a los siguientes factores. Primero, que los peruanos utilizan más de 15 horas semanales en toda plataforma asociada al *streaming*. Segundo, en Latinoamérica, Perú es el quinto país con personas dispuestas a pagar por *streaming*. Finalmente, se cuenta con una proyección de crecimiento del 98% de personas dispuestas a suscribirse a un servicio de vídeo bajo demanda mediante suscripción (modelo SVOD) para el 2025 (Statista, s.f.). A continuación, se explica con más detalle sobre los servicios OTT y cómo estos se encuentran evolucionando el mercado.

### **2.1.3 Mercado de OTT**

El mercado de “*Over the Top Service*” (OTT) hace referencia a los servicios de transmisión de audio, video y otros contenidos ofrecidos mediante *streaming*, dejando de lado los medios tradicionales como cable o satélite (Park, 2018). Asimismo, los servicios OTT se dividen mediante los siguientes modelos de negocio: Live TV y VOD.

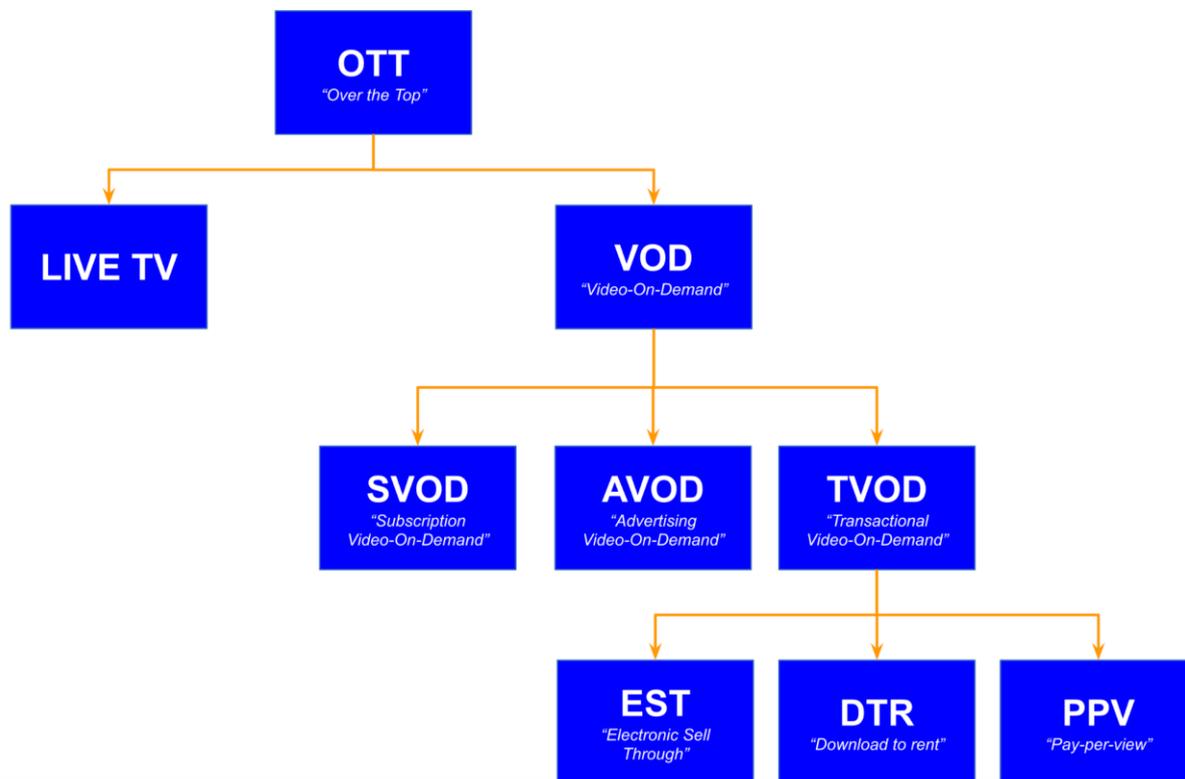
Live TV es un modelo de suscripción que envía contenido televisivo directamente y en tiempo real a dispositivos que estén conectados a Internet (Roberts y Muscarella, 2015).

Por otro lado, los servicios de VOD o *Video bajo demanda* permiten a los usuarios obtener un amplio catálogo de contenidos en cualquier momento (Ammar & Almeroth, 1996). Estos servicios se subdividen en 3 modelos de monetización: SVOD, AVOD y TVOD. Por el lado de *Subscription Video-On-Demand (SVOD)*, los usuarios pueden acceder a todo el contenido bajo demanda disponible dentro de la modalidad “*all you can eat*” mediante el pago de una suscripción periódica. Asimismo, se caracteriza por ser más exclusivo, ya que el usuario no estará expuesto a comerciales o publicidad de por medio (Ruether, s.f.). Por el contrario, *Advertising Video-On-Demand (AVOD)* brinda contenido gratuito a sus usuarios (sin suscripción), pero con la condición de estar sujetos a espacios publicitarios (Rocio, 2020). Por último, tenemos al *Transactional video on demand (TVOD)* o también llamado “*pay-per-view*”,

en la cual los usuarios pueden comprar o alquilar contenido VOD entre un rango de 24 a 48 horas (Simulmedia, *s.f.*).

### Figura 1

*Modelos de negocio o monetización de los servicios OTT*



Nota: Roberts & Muscarella (2015). Adaptado de Defining Over-The-Top (OTT) Digital Distribution (p. 1). Los Angeles, California.

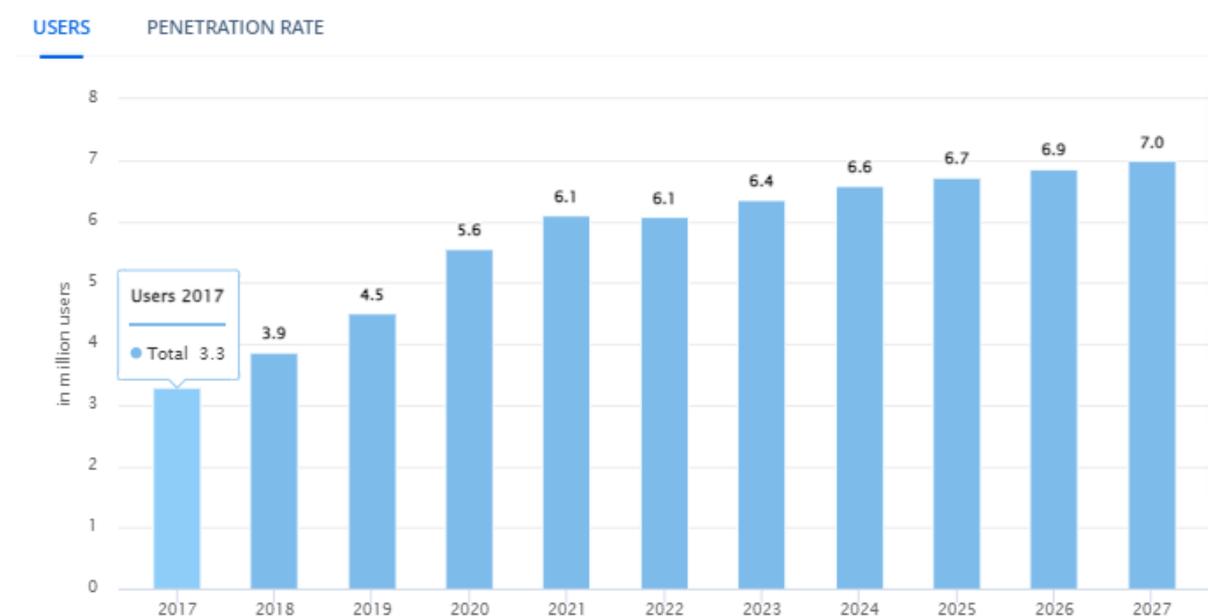
Adicionalmente, es importante recalcar que las plataformas OTT pueden contar con adaptabilidad híbrida, es decir, brindar uno o más modelos al mismo tiempo. Ejemplos de estos OTT, por parte de las operadoras en el país, son: Claro Video, Movistar TV App y TV 360 by Bitel; las cuales ofrecen *live TV* y *Video On Demand* (VOD).

En cuanto al inicio de servicios OTT en el mercado peruano, se tuvo a empresas independientes como Netflix, Prime Video y Disney Plus. Sin embargo, se observó que las empresas tradicionales de telecomunicaciones también se adentraron en el mismo ámbito, empezando a ofrecer contenido audiovisual a través de Internet con un mix entre TV en vivo, así como contenido de películas y series a través del modelo de suscripción (SVOD por sus siglas en inglés) (Osiptel, 2016).

Respecto al ámbito económico en el país se estima que, para el año 2025; el modelo SVOD representará el 90.6% de los ingresos totales de las plataformas OTT. Así mismo las ganancias de los servicios de SVOD experimentarán un aumento del 15.2% anual y alcanzarán los 97.8 millones de dólares en 2025. Este crecimiento ha sido impulsado, en gran tamaño, por las medidas de distanciamiento social implementadas para combatir la propagación del COVID-19, las cuales han tenido un impacto notable en las áreas urbanas (PwC, 2021 citado en RPP, 2021). Así mismo, para 2027, se espera que el número de usuarios en el mercado de SVOD en el país alcance los 7,0 millones, demostrando crecimiento sostenido de este estilo de servicio (Statista, 2023).

## Figura 2

Número de usuarios del mercado SVOD por año (Perú)



Nota: Statista Market Insight (2023). Número de usuarios del mercado SVOD de *Video Streaming (SVoD)*. Perú.

### 2.1.3.1 Perfil del consumidor.

El segmento está compuesto mayoritariamente por personas del NSE A y B; quienes se caracterizan por valorar el contenido en términos de variedad como disponibilidad (Gestión, 2020) donde el 52% de peruanos cuentan con alguna contratación de este tipo de servicios y la mayor incidencia se da en Lima con un 71% (Datum Internacional, 2020). Esto como resultado del impulso de la pandemia, que logró diversos cambios en los hábitos y comportamiento del consumidor, tales como el ocio y el entretenimiento, el cual se ve reflejado en cifras con un

66% a ver series o películas en casa como la actividad más realizada (IPSOS, 2021). Además, este segmento es demandante a nivel de experiencia y aspirante a obtener el control en cuanto a elección de la mejor opción del catálogo ofrecido (Comscore, 2023). También, se puede notar el incremento en las suscripciones digitales y el atractivo de los servicios OTT mediante *streaming* se deben a un cambio en las preferencias hacia una variedad más amplia de contenidos, formas de entretenimiento multiplataforma más innovadoras y la mayor disponibilidad de tecnología que permite la expansión de las plataformas de video (La República, 2021).

Entre otras características, un estudio aplicado por Comscore (2023) menciona que un 73% de peruanos respondió que son ellos mismos quienes suelen ser los responsables del pago de las suscripciones de los servicios de *streaming*, teniendo como principal método de pago la tarjeta de débito. Asimismo, en promedio, el gasto mensual más frecuente en suscripciones de este tipo de servicio se encuentra en el rango de S/39.00 y S/55.00 (Gestión, 2022).

#### **2.1.4 Competidores**

Entel cuenta con 3 competidores principales: Movistar, Claro y Bitel, los cuales ofrecen una amplia variedad de planes de telefonía e internet. Sin embargo, cabe resaltar que, por el lado de los servicios de valor agregado, estas empresas ofrecen diferentes plataformas de OTT como se detalla a continuación:

- **Movistar:** En este caso, la empresa ofrece un servicio OTT llamado Movistar TV APP, mediante la modalidad de suscripción de paga (SVOD) y Live TV que le permite a sus usuarios ver tv en vivo, películas y series en hasta 4 dispositivos. Este servicio es brindado para clientes que tengan contratado Movistar TV (televisión por cable), a quienes se le ofrece gratis por 24 meses y luego pasa a tener un precio de S/. 9.90 mensual. Por otro lado, si el cliente solo cuenta con servicio de internet fijo puede tener acceso a Movistar TV APP por un precio de S/. 80.
- **Claro:** La presente marca brinda su servicio OTT mediante las modalidades de SVOD, TVOD y Live TV con el nombre de Claro Video a sus usuarios personas y hogar, ya sea a través de suscripción o alquiler y con una usabilidad simultánea desde 2 a 5 dispositivos. Entre el contenido ofrecido se tiene documentales, series, películas y TV en vivo de forma gratuita por un determinado tiempo. Luego se cobra bajo una membresía mensual, siendo S/. 29.90 para clientes postpago u hogar; y S/22.00 para usuarios prepago. Por otro lado, Paramount+ y otros servicios de *video on demand* (VOD) se encuentran como beneficios adicionales de la marca.

- Bitel: La empresa ofrece un servicio de OTT llamado TV 360 bajo la modalidad de SVOD y Live TV, que te da acceso a contenido de películas, series, videos cortos, tv y radio en vivo hasta en 10 dispositivos. Sin embargo, a diferencia de sus otros competidores esta plataforma está abierta a todos los peruanos, es decir, no está limitada sólo a clientes Bitel, pero sí existen diferencias en cuanto a la variedad de contenido. Si no se es cliente Bitel, la plataforma te permite ver de manera gratuita tv en vivo, videos y cortesía de la casa (acceso a 20 películas gratuitas al mes). Si el usuario es cliente Bitel puede tener acceso a una versión premium disponible después de haberse suscrito y podrá acceder a todo el catálogo de la plataforma, siendo gratis para clientes postpago y con un precio de S/.1.90 diario, S/. 2.99 semanal y S/. 7.99 mensual para clientes prepago.

**Tabla 1***Benchmark de plataformas OTT de las empresas de telecomunicaciones peruanas*

	<b>Movistar</b>	<b>Claro</b>	<b>Bitel</b>
	<b>Movistar TV App</b>	<b>Claro Video</b>	<b>TV 360 by Bitel</b>
<b>Descripción</b>	OTT (tv en vivo, series y películas) exclusiva para clientes Movistar que tengan contratado Movistar TV (de paga) y/o internet fijo.	Servicio de suscripción y alquiler en línea de películas, series, documentales y TV en vivo exclusivo para clientes Claro.	Plataforma de películas, series, videos cortos y TV y radio en vivo disponible para todos los peruanos, es decir no es exclusivo para clientes Bitel.
<b>Formato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Live TV</li> <li>● SVOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Live TV</li> <li>● SVOD</li> <li>● TVOD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Live TV</li> <li>● SVOD</li> </ul>
<b>Modalidad de negocio</b>	<p>- Si el cliente tiene Movistar TV: Gratis por 18 meses, luego S/9.90 por mes.</p> <p>- Si el cliente tiene solo internet: S/80 por mes.</p>	<p>- Para planes postpago desde S/29.90, internet y/o cable Claro Hogar: Tienen suscripción gratis por 24 meses.</p> <p>- Clientes prepago: Tienen acceso gratis por 1 mes, luego S/22.00 mensuales.</p>	<p>- Todos los usuarios: Acceso gratis a TV y radio en vivo, videos cortos y sección Cortesía de la casa (20 películas gratis al mes).</p> <p>- Clientes Bitel: Acceso a todo el contenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Postpago y Fibra Óptica: 100% Gratis</li> <li>● Prepago: De pago, con los siguientes tipos de suscripciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diaria: S/1.90</li> <li>○ Semanal: S/2.99</li> <li>○ Mensual: S/7.99</li> </ul> </li> </ul>
<b>Dispositivos en simultáneo</b>	<p>Hasta 4 dispositivo:</p> <p>- Con TV de Paga: 1 dispositivos en simultáneo</p> <p>- Solo con internet: 2 dispositivos en simultáneo</p>	Para SVOD y TVOD hasta 5 y 2 dispositivos, según corresponda.	10 dispositivos en simultáneo
<b>Otros</b>	<p>Promoción de 1 año gratis de Star+ y Disney Plus.</p> <p>El método de pago es por DCB (<i>Direct-Carrier Billing</i>), es decir se carga el precio a su factura mensual.</p>	<p>Incluye Paramount+ sin costo adicional. Adicionalmente, permite suscribirse a otros servicios de video mediante DCB:</p> <hr/> <p>- HBO                   - Lionsgste+</p> <p>- MGM                   - Atresplayer</p> <p>- Edge                   - Stingray</p> <p>- rtveplay+           Karaoke</p>	-

Nota: Elaboración propia

Así mismo, las OTT de las operadoras, cuentan con competidores indirectos, tales como Netflix, HBO Max, Prime Video, Disney Plus, entre otros, ya que están enfocadas solo en transmisión y creación de contenido sin ofrecer servicios de telecomunicaciones. Donde Netflix es el líder en el mercado con más de 220 millones de suscriptores y el preferido en más de 78 países (El Comercio, 2023).

- Netflix: Marca líder perteneciente al servicio OTT por suscripción (SVOD) que permite visualizar series, películas y documentales mediante la conexión de cualquier dispositivo digital. En cuanto a los precios de suscripción mensual con los que cuenta son de tres tipos: básica a S/ 24.90; estándar a S/ 34.90 con la posibilidad de añadir un miembro extra añadiendo S/ 7.90; y premium a S/ 44.90 con la posibilidad de añadir dos miembros extra añadiendo S/ 7.90 c/u.
- HBO Max: Plataforma OTT con un catálogo variado de series y películas propias (*Warner Bros, DC, Cartoon Networks y Max Originals*) y de distribuidores. Para este caso, se presenta los los siguientes planes de suscripción: plan estándar mensual a un precio de S/ 29.90 para hacer uso hasta en 3 equipos simultáneamente; el plan estándar anual a S/ 254.90 para usar en simultáneo en 3 equipos; el plan móvil mensual a S/ 19.90 con la posibilidad de usar la plataforma solo en celulares y *tablets*; y el plan móvil anual a S/ 167.90 con las mismas características que el mensual.
- Prime Video: El servicio de *video on demand* de Amazon cuenta con un variado catálogo de películas y series propias de la empresa disponibles en diferentes dispositivos, permite ver hasta en 3 dispositivos en simultáneo y descargar el contenido. Debido a su amplia acogida, es considerada como una de las más variadas y competidor principal del líder, Netflix. La plataforma cuenta con un sólo plan y un único precio de suscripción mensual de S/19.90.
- Disney Plus: Es un *streaming* (SVOD) multiplataforma, que permite ver el contenido en simultáneo hasta en 4 dispositivos. Ofrece a sus clientes una variada gama de series, películas y documentales, cada uno original de *Disney, Pixar, Marvel, Star Wars y National Geographic*, disponible para diferentes edades de la familia. En cuanto a las suscripciones, los precios son los siguientes:
  - Básico: S/. 27.90 soles (mensual)
  - Anual: S/279.90 (anual)
  - Combo Disney+ y Star+: S/49.90 (mensual)

Por otro lado, es importante aclarar que Entel Perú no cuenta con una plataforma OTT propia, siendo Prime Video el más cercano que maneja a través de *third parties*. Por lo cual se

identifica una clara ventaja por parte de las demás operadoras al ofrecer un servicio altamente demandado.

## 2.2 Análisis Interno

### 2.2.1 Servicios de Entel Perú

Entel cuenta con diferentes servicios en el sector de telecomunicaciones que ofrece a sus clientes enfocados en dos segmentos de mercado: Personas y Empresas. Para la presente investigación, se hará énfasis en los servicios ofrecidos para el mercado de personas, específicamente en la categoría VAS.

**Tabla 2**

*Servicios de Entel Perú ofrecidos al mercado Personas*

<b>Mercado Personas</b>	
<b>Telefonía móvil con o sin datos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pospago</li> <li>● Prepago</li> <li>● <i>Roaming</i> Internacional</li> <li>● Internet Móvil (BAM)</li> </ul>	<b>Hogar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Telefonía fija</li> <li>● Internet fijo</li> <li>● Hogar dúo</li> </ul>
<b>Equipo y accesorios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Teléfonos inteligentes</li> <li>● Parlantes, audífonos, relojes inteligentes, etc.</li> </ul>	<b>Servicios de Valor Agregado (VAS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Social y <i>Streaming</i></li> <li>● Juegos</li> <li>● Kids</li> <li>● Educación</li> <li>● Deportes</li> <li>● Seguridad</li> <li>● Música</li> <li>● Entretenimiento</li> <li>● Sorteos, Apuestas y Canjes</li> </ul>

Nota: Entel Perú (2023). Adaptado del *Reporte de Sostenibilidad 2022* (p.14). Lima, Perú

#### 2.2.1.1 Servicios de valor agregado (VAS) de Entel.

Entel Perú como parte del mix de servicios que ofrece en el rubro de telecomunicaciones, también cuenta con servicios de *Value-Added Services (VAS)* o de Valor Agregado enfocados en el mercado Personas con telefonía móvil. Como tal, los servicios VAS se encuentran divididos por categorías según el tipo de contenido de entretenimiento.

Según el portal Entel Play (s.f.), una de estas categorías es social y *streaming* donde ofrecen Tinder, Google Play, Prime Video y Crunchyroll. Sin embargo, los únicos productos de marca propia con los que cuentan actualmente son “*Entel Webing*” y “*Entel Legends M*” que pertenecen a las categorías Sorteos, Apuestas y Canjes, y Deportes, respectivamente.

Por otro lado, los demás son servicios provistos por third parties o también llamados en la industria como *Content Providers (CPs)* o *Agregadores*, que cuenta con un modelo de negocio mediante *Revenue Share*. Es decir, el precio es dividido entre las partes según el porcentaje que se acuerde para cada una de estas. En la entrevista realizada por el grupo para la presente investigación a Roberto Morón (2023), *Chief de VAS & Gaming* de Bitel Perú, este señaló que el *Revenue Share* más común suele ser 60% del precio de venta para la empresa de telecomunicaciones y 40% para el CP. Sin embargo, este es negociable.

Para visualizar el detalle de servicios VAS por categoría, por favor dirigirse al Anexo 1: Categoría y servicios VAS de Entel Perú y para mayor información de los métodos de afiliación dirigirse al Anexo 2: Métodos de suscripción de servicios de valor agregado.

### **2.2.2 Clientes**

Según los servicios identificados de Entel en el mercado Personas, estos están dirigidos a clientes de telefonía móvil (prepago y postpago) y hogar (internet y/o telefonía fija); quienes cuentan con un plan diferencial acorde a sus necesidades. Asimismo, siendo más específicos y centrándonos en los servicios VAS, la compañía solo los ofrece a consumidores prepago y postpago, quienes gozan de distintas frecuencias de cobro: diaria y mensual, respectivamente (Entel, 2023 b).

Por otra parte, en cuanto a la atención de sus clientes, el reporte de Sostenibilidad de Entel (2023 b), la empresa afirma que se encuentra comprometida con brindarles la mejor experiencia. Por ello, trabajan en fomentar el uso de canales digitales a fin de mejorar la interacción y satisfacción de manera eficiente mediante la escucha activa para solucionar sus consultas, solicitudes o reclamos a través de sus canales tanto físicos (tiendas a nivel nacional) como canales digitales (App Mi Entel, sitio web y redes sociales), dependiendo del tipo de consulta. Esto último, se ve reflejado en sus reconocimientos como la empresa de telecomunicaciones con mejor experiencia del cliente según la consultora IZO en el 2022.

## CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

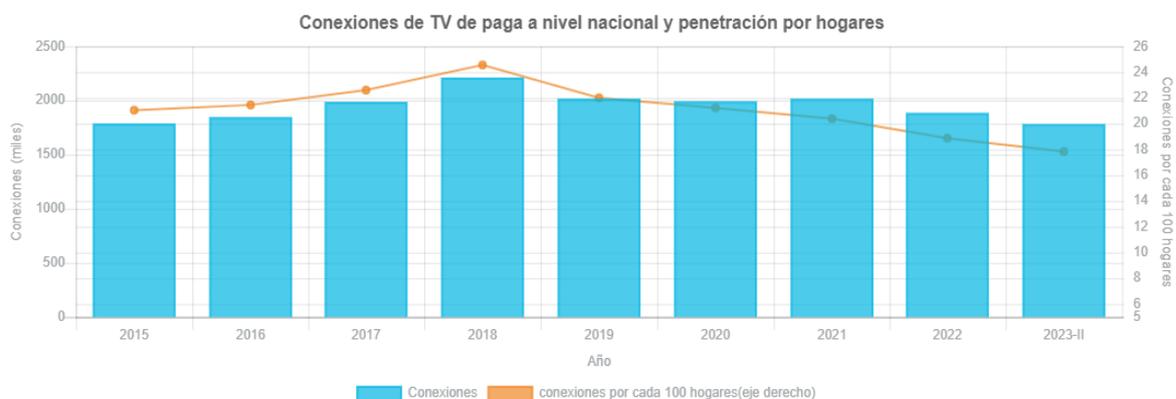
### 3.1 Planteamiento y justificación del problema

Según los análisis descritos previamente, se determinó que a pesar de que Entel Perú ofrece servicios de valor agregado en categorías como social y *streaming*, juegos, deportes, *kids*, educación y otros, no cuenta con un servicio de OTT propio mediante una plataforma *streaming* dirigido a sus actuales clientes, tal como es el caso de sus competidores directos: Movistar, Claro y Bitel. Cabe resaltar que los dos primeros también ofrecen con TV de paga, la cual se encuentra en decrecimiento, por lo que se ve conveniente incursionar solo en el mercado de OTT bajo el modelo de SVOD y Live TV debido a que según la entrevista realizada a un experto en el mercado, aún existe un consumo latente de televisión por medios alternativos como el internet, significando una oportunidad de desarrollo para la compañía (Para ver la entrevista completa, dirigirse al Anexo 3: Entrevista a experto de mercado OTT).

Como se expuso anteriormente, el mercado de TV de paga viene presentando reducción en sus niveles de penetración, siendo el 2018, el último año donde alcanzó el nivel máximo de conexiones (Figura 3). Por otro lado, en la Figura 4, Statista (2023) afirma que el modelo de SVOD se encuentra en crecimiento debido a que cuenta con una proyección de 190 millones de dólares para el siguiente año. Así como también, ComScore (2023) sostiene que el 62% de peruanos están dispuestos a elegir un servicio SVOD debido a que prefieren no visualizar publicidad.

#### Figura 3

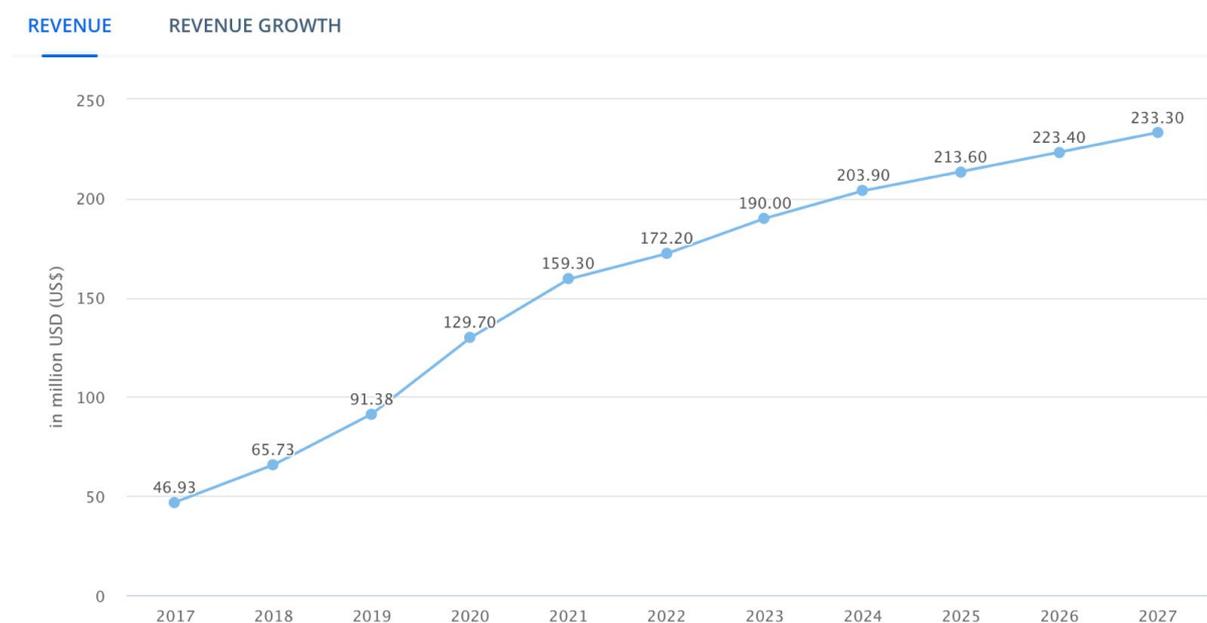
*Conexiones de TV pagada a nivel nacional y penetración por hogares (Perú)*



Nota: PUNKU - Osipitel (2023)

## Figura 4

### Ingresos por año (\$) del mercado SVOD (Perú)



Nota: Statista Market Insight (2023). Ingresos por año del mercado SVOD de *Video Streaming (SVoD)*. Perú.

## 3.2 Objetivo General

El objetivo de la presente investigación, es ampliar la oferta de Entel en el Perú mediante la introducción de un servicio OTT a través del *streaming* con el nombre de “Entel Video Plus”. Esto mediante la implementación de acciones específicas a través del método OKR monitoreadas a través de un Cuadro de Mandos.

## 3.3 Método - OKR

De acuerdo a Kaplan et al. (2009), el cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión que facilita la toma de decisiones de las organizaciones al brindar información con respecto al cumplimiento de los objetivos medidos a través de indicadores determinados inicialmente. Por ello, se resalta que entre los elementos clave que conforman el diseño del CMI está la selección de los indicadores por cada perspectiva elegida, los cuales pueden integrar indicadores financieros como no financieros (Kaplan et al., 2009; Gutiérrez López et al., 2015), que brindan un mejor conocimiento de la situación actual de la empresa/sector (Gutiérrez López et al., 2015).

Asimismo, Alarcon-Henriquez y Vera-Garnica (2015) señalan que el CMI y su utilidad depende de los problemas que pueda enfrentar aquellas pequeñas o grandes empresas, dado que este modelo define objetivos precisos orientados a la supervivencia y su desarrollo (Fernández Hatre, 2000). No obstante, se precisa que existe una limitación del cuadro de mando integral como herramienta en relación a los diversos indicadores que pretenden cumplir los objetivos definidos (Cebrián y Cerviño, 2004). Por ello, Gutiérrez López et al. (2015) describen una serie de aspectos a considerar para un indicador del CMI:

- Un buen indicador debe tener las siguientes características: medible, cualificado, clasificable y cuantificable.
- El indicador deberá expresar la visión y dirección estratégica de la empresa, además de estar orientado a la mejora de la misma.
- Cada indicador tiene que contar con lo siguiente: denominación y definición, objetivos estratégicos y operacionales, medición, frecuencia de control, asignamiento de responsables para la recopilación, fuente para la obtención de información, responsables del resultado y las acciones a ejecutar.

Por otro lado, en cuanto al OKR (*Objective Key Results*) según Trinkenreich et al. (2019) es un método que permite fijar objetivos y garantizar que los esfuerzos y prioridades de la empresa estén enfocadas a esas mismas cuestiones. Adicionalmente, se menciona que el OKR está conformado por dos componentes: el objetivo que se caracteriza por ser cualitativo, significativo, concreto, procesable e inspirador; y el resultado clave que es cuantitativo, verificables, realistas y con un periodo de tiempo, ya que miden cómo alcanzar los objetivos.

Otra definición brindada es que el método OKR implica la instauración de un sistema para identificar, establecer y monitorizar los objetivos y sus respectivos resultados a nivel organizativo (Teipel y Alberti, 2019 citado en Pacheco, 2021). Su propósito específico está vinculado con la definición de los objetivos principales de la organización y de los equipos de trabajo, así como la especificación de resultados o rendimientos clave medibles. Así mismo, Doerr (2019) indica a la mensurabilidad como un elemento esencial del OKR para medir resultados clave.

Por su parte, Zhou y He (2018), nos dicen que la implementación de los OKR se divide en 4 etapas: la primera es establecer objetivos, las cuales pueden ser: mensuales, trimestrales o anuales de la empresa. El segundo paso es determinar los resultados clave para cada objetivo, el resultado principal es medir si los objetivos específicos se han cumplido al final del período. El tercer paso es implementar el plan establecido y el cuarto, es la retroalimentación periódica.

En el presente estudio se utiliza la herramienta del Cuadro de Mando Integral debido a su adaptabilidad a cualquier tipo de organización, la cual se elaborará acorde a la misión, visión, estrategias y el enfoque de gestión de Entel de acuerdo al método OKR.

## CAPÍTULO IV: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 Planteamiento estratégico

#### 4.1.1 Visión

*“Ser un referente en el sector de las telecomunicaciones brindando una experiencia distintiva, un lugar donde las personas se realizan, una empresa que desafía al mercado y crece de manera sostenible”*

#### 4.1.2 Misión

*“Hacer que vivamos mejor conectados, contribuyendo a transformar responsablemente el Perú”*

#### 4.1.3 Pilares culturales

La cultura de Entel cuenta con 5 pilares:

- Siente como tu cliente: este principio radica en que Entel tiene la mentalidad de convertirse en el principal socio de su cliente y no solo a nivel de soluciones o servicio. Es decir, propuestas únicas y a la medida del cliente.
- Hazlo increíble: este pilar refiere a que Entel se encuentra abierto a recibir y poner en práctica los diversos aportes generadores de valor, considerando que no se trabaja bajo barreras jerárquicas ni funcionales.
- Experimenta y cambia: basado en aprendizaje e integración de conocimientos de los demás. Sé parte de la solución: dirigido al entorno de la eficiencia mediante nuestras propias decisiones y actos.
- Liderazgo Entel: enfocado en la visión integral y desarrollo del equipo.

Por otro lado, es importante destacar que Entel también cuenta con pilares estratégicos:

- Innovación y adaptación: basado en las nuevas oportunidades de cada segmento o línea de negocio.
- Organización y cultura ágiles: enfocado en la digitalización en todas sus formas, pero siendo la eficiencia su mayor objetivo.
- Experiencia distintiva: centrado en los retos del día a día y el desarrollo sostenible de nuestra nación. Dando así una propuesta de valor con aras de ganar mayor mercado en una escala diferente.

- Infraestructura moderna y robusta: se concentra en todas las redes capaces de llevar conectividad con un servicio de calidad como el desarrollo de su tecnología 5G.

#### **4.1.4 Modelo de gestión**

Según el reporte de sostenibilidad de Entel (2023 b), la compañía cuenta con un enfoque de negocio orientado al Marketing, debido a que su estrategia empresarial se centra en proporcionar a sus clientes una experiencia única en cada uno de los servicios y productos que ofrece. Además, el propósito de Entel es destacar frente a otras compañías ajustándose a las necesidades y expectativas de sus usuarios mediante el aprovechamiento de la tecnología, dedicándose a promover y crear soluciones innovadoras y diferenciadas que simplifiquen la vida diaria de las personas, impulsando una conectividad veloz y confiable. En resumen, Entel pretende establecerse como un punto de referencia en la industria, presentando una propuesta que se destaca por su calidad y por el compromiso con la satisfacción de sus usuarios.

Como se ha podido notar Entel Perú tiene como una de sus principales prioridades el cumplimiento de las expectativas de sus clientes. Por ello, para una mayor comprensión de estas, Entel implementa varias iniciativas entre las cuales una de ellas consiste en el análisis de las interacciones de sus clientes en diversos canales, como tiendas físicas, centros de llamadas, sitios web, WhatsApp, *chatbots*, entre otros. Estas interacciones le permiten a la compañía obtener la información necesaria para mejorar sus modelos de atención y ajustarlos a las necesidades del cliente. En consecuencia, Entel Perú utiliza el NPS (*Net Promoter Score*) como el indicador principal para evaluar la fidelidad de sus clientes hacia la empresa. Para ello, la compañía realiza evaluaciones de referencia mensuales para supervisar el NPS de la marca en diferentes puntos de contacto que los usuarios experimentan. Además, aplicamos esta medición a los canales de ventas y servicios posventa en una modalidad no competitiva (Entel, 2023 b).

#### **4.1.5 Estrategia**

La estrategia de Entel se centra en mantener un crecimiento sostenido a través del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado, adaptándose a las demandas locales. Su enfoque incluye el ofrecimiento de una amplia variedad de productos y servicios diseñados para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado mediante la expansión de nuevos negocios digitales y la provisión de servicios para el hogar mediante soluciones que se ajusten a las necesidades de conectividad de las personas (Entel, 2023 b).

Siguiendo estos lineamientos, para lograr el objetivo previamente planteado sobre la ampliación de la oferta de Entel para volverse más competitivo frente a sus competidores, se

plantea utilizar la estrategia de desarrollo de producto, lanzando una plataforma OTT a nivel nacional con el nombre Entel Video Plus. Mediante esta estrategia se busca aprovechar los clientes de Entel, los cuales podrán optar por adquirir el servicio. Sin embargo, también se espera que el nuevo servicio sea uno de los puntos a considerar por los usuarios en busca de cambiar de operador.

Con esta propuesta se busca diversificar e incrementar ingresos en la empresa por lo que se le dará prioridad dentro de los esfuerzos de marketing de la categoría VAS con un plan de acción en donde se propondrán tácticas alineadas a la manera en la que ya viene trabajando la empresa en cuanto a promoción. Finalmente, cada táctica a implementar será medida a través de un conjunto de indicadores específicos que hará posible que Entel evalúe su desempeño y realice ajustes en caso sea necesario. Además, al tomar un enfoque en Marketing, los encargados de supervisar cada una de las tácticas establecidas en el plan de acción, estarían bajo el mando del área de Marketing.

## CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### 5.1 Estrategias y planes de acción de marketing

Según lo revisado previamente y el análisis FODA en base a la información recopilada (Anexo 4), la propuesta para Entel es la implementación de una plataforma OTT de video *streaming* llamado Entel Video Plus como un servicio VAS, servicio que ya tienen implementado en el mercado de Chile bajo otro nombre. La propuesta implica que este servicio de *streaming* esté adaptado al mercado peruano siguiendo los requerimientos que demanda el público local.

**Descripción del servicio:** Entel Video Plus es un servicio OTT multiplataforma exclusivo para clientes Entel a nivel nacional, donde los usuarios podrán disfrutar de contenido VOD (*video on demand*) como películas, series, documentales y Live TV (TV nacional e internacional en vivo) mediante la modalidad de suscripción.

**Público Objetivo:** Peruanos mayores de edad que pertenecen al segmento de NSE ABC y se encuentran dispuestos a pagar por servicios de entretenimiento, además de contar con servicios de telefonía o Internet. Son consumidores digitales activos y utilizan las redes sociales regularmente, teniendo entre sus intereses el contenido de transmisión en línea. Esto incluye películas, series de televisión, programas en vivo, eventos deportivos y otro contenido disponible en plataformas OTT. Asimismo, tienen afinidad por el material audiovisual y disfrutan de una amplia variedad de géneros, lo que incluye desde contenido internacional como local.

**Tabla 3**

*Resumen del servicio de Entel Video Plus*

Segmento de clientes	Precio	Vigencia	Promoción de lanzamiento
Prepago	Precio: S/1.90 incluido IGV <i>Renovación automática</i>	diaria	1 mes gratis por lanzamiento
Postpago	Precio: S/14.90 incluido IGV <i>Renovación automática</i>	mensual	<i>Una vez acabado el periodo de prueba, se cobrará al cliente prepago de su saldo básico (recarga) y a los clientes postpago, se le agrega en su recibo mensual.</i>
Internet Hogar			

Nota: Elaboración propia

Para ello proponemos los siguientes objetivos en cuanto al lanzamiento de esta nueva plataforma:

**Objetivo del Plan de Acción:** Lograr que Entel Video Plus represente el 10% de los ingresos de VAS en el primer año.

Para lograr el objetivo previamente planteado se realizó un caso de negocio simulado con data referencial, donde se muestran los flujos de ingresos y egresos de lo que significaría implementar la propuesta. Por lo que, se debe lograr un ingreso de S/ 14 186 789 en el primer año, para ello es necesario obtener 971.068 suscriptores. Asimismo, se contará con una inversión total de S/ 2 431 331 en el cual la inversión de Marketing para la implementación de las acciones propuestas a continuación representa el 16.62% de dicha inversión (S/ 404 141), en función de la frecuencia de las mismas a lo largo del año como se muestra en la Tabla 4. Para ver el detalle del caso de negocio ver Anexo 5: Caso de negocio de Entel de Video Plus.

**Tabla 4**

*Costos del plan de acción por frecuencia*

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Costo (S/ por mes)</b>	<b>Frecuencia (por mes)</b>	<b>Mes</b>	<b>Costo Anual (S/)</b>
Captación y Retención de clientes	Promoción de 1 mes gratis por lanzamiento (try and buy)	S/. 0	1	ene	S/.0
	Lanzamiento de un programa de lealtad que permitirá acumular puntos y ganar premio	S/. 6.000	6	jul - dic	S/.36.000
SEO Y SEM	Utilización de palabras claves en buscadores	S/.0	12	ene - dic	S/.0
	Publicidad pagada en redes sociales*	S/. 20.456	7,5	ene - dic	S/.153.422

Nota: Elaboración propia

\*El costo se redujo a la mitad a partir del mes de abril.

**Tabla 4***Costos del plan de acción por frecuencia (Cont.)*

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Costo (S/ por mes)</b>	<b>Frecuencia (por mes)</b>	<b>Mes</b>	<b>Costo Anual (S/)</b>
ATL y BTL	Envío de SMS para clientes de telefonía móvil mediante la red de Entel	S/. 0	12	ene - dic	S/.0
	Envío de SAT Push para clientes de telefonía móvil mediante la red de Entel	S/. 3.068	12	ene - dic	S/.36.819
	Enviar app push personalizados mediante la app de Entel Video Plus	S/. 0	12	ene - dic	S/.0
	Pautas de TV en programas orientados a entretenimiento	S/. 50.000	1	ene	S/.50.000
Marketing de Contenidos	Asociación con influencers para la creación de contenido	S/. 35.000	2	ene - feb	S/.70.000
	Publicaciones en redes sociales	S/. 1.500	12	ene - dic	S/.18.000
Exhibición en Puntos de Venta	Colocación de piezas publicitarias en puntos de venta (POP)	S/. 200	12	ene - dic	S/.2.400
	Implementación de concursos interactivos digitales en punto de venta (POP)	S/. 12.500	3	ene - jul - dic	S/.37.500
<b>Total</b>					<b>S/.404.141</b>

Nota: Elaboración propia

- **Estrategia 1:** Captación y retención de clientes

Entel se ha caracterizado por brindar ciertos beneficios en su gama de productos, ya que ha comprendido que sus clientes buscan una combinación entre promociones, descuentos, beneficios y regalos exclusivos. Por lo que, siguiendo estos lineamientos, la presente estrategia califica como esencial para despertar interés y atraer a potenciales usuarios, lo cual ayudará a la expansión de la base de clientes e incrementar ingresos; así como la creación de un vínculo más cercano traducido en una relación sostenible a largo plazo.

→ **Acción:** Promoción de 1 mes gratis por lanzamiento (try and buy) para clientes: prepago, postpago y hogar.

Esta acción se basa en brindar a estos potenciales usuarios la oportunidad de probar Entel Video Plus, permitiendo la familiarización con la plataforma de manera gratuita durante el primer mes de lanzamiento brindando una experiencia de menor compromiso, ya que el cliente tiene la opción de decidir si continuar con la suscripción al servicio, después de su experiencia con la plataforma. Además, al establecer un plazo determinado para esta oferta, permite crear un alto sentido de urgencia, lo cual hace que los clientes perciban que tienen una ventana de oportunidad limitada para aprovechar la promoción especial, lo que a su vez los motiva a tomar una decisión de adquisición del servicio más rápida. Adicionalmente, esta acción también permitiría atraer a usuarios que provienen de otras operadoras y están considerando un cambio.

→ **Acción:** Lanzamiento de un programa de lealtad que permitirá acumular puntos y ganar premios.

La presente acción está enfocada en la fidelización de clientes postpago y hogar en base a beneficios, teniendo la oportunidad de participar en la inscripción del programa “*EntelPoints*” de manera gratuita al momento de utilizar el servicio OTT. Este programa les permitirá a los usuarios acumular puntos por ciertas actividades como: visualización de contenido, invitación a otros amigos por código, descargar la aplicación, etc. Con dichos puntos, los usuarios podrán canjearlos por premios y descuentos de diversos productos de Entel. Asimismo, esta acción se ejecutará a partir del séptimo mes hasta diciembre del primer año del lanzamiento del servicio.

- **Estrategia 2: SEO y SEM**

Para lograr reconocimiento, posicionamiento y un incremento en ventas del servicio de Entel Video Plus, hoy en día, resulta fundamental realizar acciones mediante medios digitales. Por lo que, se plantea realizar acciones enfocadas en “*Search Engine Organic*” (SEO) y “*Search Engine Optimization*” (SEM).

→ **Acción:** Utilización de palabras claves en buscadores

Esta acción está enfocada en lograr el posicionamiento orgánico del nuevo servicio “Entel Video Plus”. Para ello, primero se agregará el nuevo servicio en la sección de entretenimiento dentro de la página principal y en la web de Entel Play (*landing page* de los servicios VAS de Entel Perú), donde se incluirá palabras clave que ayude a posicionarnos dentro de los primeros puestos cuando una persona utilice el navegador y haga referencia a “plataformas de video”, “*streaming*” o “TV en vivo”. Asimismo, se usará SEO para aplicativos

móviles, optimizando la búsqueda y que pueda aparecer en las primeras posiciones, el cual será constante desde el lanzamiento del servicio.

→ **Acción:** Publicidad pagada en redes sociales

Con esta acción buscamos que la nueva plataforma OTT pueda obtener una mayor visibilidad y conocimiento de la que se puede obtener de manera orgánica. Para esto, se realizará una serie de anuncios pagados para redes sociales donde se dará a conocer el servicio y la forma en cómo adquirirla. Estos anuncios se publicarán a través de social media y Google Ads conforme a la forma en que Entel viene trabajando su publicidad en general de forma constante luego del lanzamiento de Entel Video Plus.

- Social Media Ads: Se destinará un presupuesto para realizar publicaciones pagadas mediante en redes sociales con la finalidad de llegar potenciales nuevos usuarios y a usuarios que ya cuenten con algún servicio de Entel. Las redes sociales a utilizar serán TikTok, Facebook, Instagram y YouTube en donde se mostrarán las publicaciones en formatos de imagen y video.
- Google Ads: Se realizará publicidad mediante esta plataforma, a través de motores de búsqueda (formato de texto) y la publicidad display (texto, banners, video, etc.).

● **Estrategia 3:** ATL y BTL

Otros medios empleados para promocionar Entel Video Plus serán a través de publicidad ATL y BTL con la finalidad de lograr llegar a nuestro público objetivo. Mediante la publicidad *Above The Line* (ATL) se busca lograr un alto alcance ya que hace uso de canales tradicionales y masivos como material POP y televisivo. Por otro lado, la publicidad *Below The Line* (BTL) permite llegar por canales más directos a potenciales clientes.

→ **Acción:** Envío de SMS para clientes de telefonía móvil mediante la red de Entel

Las empresas de telecomunicaciones realizan “*Mobile Marketing*” o publicidad a través de dispositivos móviles. Esta acción hace referencia a usar la red de Entel para el envío de SMS a sus clientes de telefonía móvil para incentivar la prueba gratis en el mes de lanzamiento, el conocimiento, suscripción y usabilidad del servicio. Se enviarán 2 SMS por semana, en específico los días viernes y domingo, a toda la base de clientes móviles (los SMS pueden variar según el tipo de cliente) continuamente durante el primer año del servicio. Para visualizar algunos ejemplos de este tipo de publicidad ver Anexo 5: SMS propuestos.

→ **Acción:** Envío de *SAT Push* para clientes de telefonía móvil mediante la red de Entel

Además de usar su red para envíos de SMS, las empresas de telecomunicaciones también pueden enviar *SAT Push*, el cual es una mensajería interactiva que se despliega en la pantalla del celular con el fin de desarrollar alguna interacción (en este caso en específico, suscripción del servicio). Se realizarán envíos de este tipo de mensajes 2 veces a la semana a la base instalada de telefonía móvil segmentados por tipo de cliente (un envío para clientes prepago y otra para postpagos) y, de igual manera, esta acción se realizará constantemente en el primer año de lanzamiento. Para visualizar el ejemplo de este tipo de publicidad ver Anexo 6: Flujo *SAT Push*.

→ **Acción:** Pautas de TV en programas orientados a entretenimiento

Se reforzará el uso de patrocinios de televisión de señal abierta en el programa “El Gran Chef Famosos”, con el que se viene trabajando, debido a que se ajusta al público objetivo de la empresa. Cabe resaltar que esta acción se realizará durante el primer mes de lanzamiento del servicio. Con esta acción se busca aprovechar el alcance masivo y el gran impacto del contenido que brinda el canal tradicional.

→ **Acción:** Enviar *app push* personalizados mediante la app de Entel Video Plus

Envío de *app push* (mensajes que una aplicación envía directamente a la pantalla de un dispositivo móvil de un usuario) de manera semanal mediante la aplicación de Entel Video Plus. Estos *app push* serán personalizados según los gustos y preferencias de cada usuario, lo cual se podrá realizar mediante el uso de *machine learning*. En cuanto al periodo que esta acción será utilizada es durante todo el primer año del servicio. Por otro lado, para visualizar cómo se vería una notificación *app push*, por favor dirigirse al Anexo 7: Ejemplo de *app push* para Entel Video Plus.

- **Estrategia 4:** Estrategia de Marketing de Contenidos

Para esta estrategia, se tiene planeado generar contenido de interés para nuestro público objetivo, el cual puede darse como: publicaciones interactivas, asociaciones con *influencers*, contenido informativo, posts y otros en medios digitales. Asimismo, se tiene las siguientes acciones para Entel Video Plus donde se especificará cada una de estas.

→ **Acción:** Asociación con *influencers* para la creación de contenido

Se trabajará con los mismos *influencers*, promotores de la marca como Ariana Bolo Arce, Renata Flores, José Peláez y Jorge Henderson a los cuales se les brindará un código de descuento con el cual lo podrán promocionar en sus historias de sus redes sociales de Instagram, Facebook y Tiktok cada 2 días durante los dos primeros meses luego del lanzamiento. El código será personalizado con el nombre del *influencer* y será válido para clientes postpago y hogar de Entel, para que puedan obtener un descuento en su suscripción y de esta manera aumentar las ventas del servicio.

→ **Acción:** Publicaciones en redes sociales

En las redes sociales de Entel se tendrán post informativos y de entretenimiento tal como concursos, sorteos y trivias con el fin de interactuar con los seguidores y conozcan más los beneficios de Entel Video Plus. En las publicaciones se usarán palabras claves y hashtags para que el público interesado ubique con mayor facilidad las publicaciones, sobre todo en las 3 redes sociales principales, las cuales se realizarán de forma constante durante el primer año del servicio. En los post enfocados a concursos, como parte de la dinámica se solicitará compartir el post con menciones y etiquetas para tener mayor alcance.

● **Estrategia 5:** Estrategia de Exhibición en Puntos de Venta

Por último y no menos importante, esta estrategia se centra en realizar publicidad mediante los puntos de venta de Entel con el propósito de incrementar el conocimiento de Entel Video Plus en los clientes actuales de la empresa. Adicionalmente, se aprovechará dichos puntos físicos para tener un contacto más directo y brindar información al público respecto a este nuevo servicio. En base a ello, se determinaron acciones específicas que ayudarán a promocionar este nuevo servicio.

→ **Acción:** Colocación de piezas publicitarias en puntos de venta (POP)

Se colocarán *displays* de mesa y banners/posters como material promocional POP con el fin de transmitir mensajes de atractivo visual en forma efectiva en cuestión de segundos. Con relación a los *display* de mesa, se mostrará un código QR que redirigirá al cliente a la web y aplicaciones de Entel Video Plus para que puedan conocer el servicio. Además, mediante el escaneo de los QRs, se podrá medir el impacto de esta acción. Mientras que, para el caso de los banners, se aprovechará todos los puntos de venta con los que cuenta Entel para brindar una información breve del servicio acompañado de una propuesta atractiva para el público. Cabe resaltar que, esta acción será constante desde el lanzamiento de Entel Video Plus.

→ **Acción:** Implementación de concursos interactivos digitales en punto de venta (POP)

La presente propuesta de acción tiene como finalidad la interacción con el cliente mediante activaciones, una vez al mes, en los diferentes puntos de venta. Estas activaciones consistirán en colocar pantallas interactivas donde los usuarios se registrarán y responderán preguntas acerca de Entel Video Plus y contenido que se encuentra dentro de la plataforma con el afán de premiar a quienes logren un mayor puntaje. Las personas que participen podrán ganar productos promocionales y *giftcards* para la suscripción mensual gratis de Entel Video Plus. Cabe resaltar que al usar pantallas interactivas se busca hacer que la acción propuesta sea más fácil de medir, así como enlazar el mundo físico y digital. Adicionalmente, el registro nos permitirá también obtener información de los clientes de Entel para futuras comunicaciones promocionales e investigación para el mejoramiento del servicio. Asimismo, se precisa que la presente acción se realizará en ciertos meses como enero, julio y diciembre luego del lanzamiento de Entel Video Plus.

**Tabla 5**  
*Plan de acción*

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia de Captación y Retención de Clientes	Promoción de 1 mes gratis por lanzamiento (try and buy)	Total de suscriptores por try and buy	Lograr 14,200 suscriptores en el mes del try and buy.	Margaret Torpoco
		Churn Rate	Limitar un churn rate a un máximo de 3%	
	Lanzamiento de un programa de lealtad que permitirá acumular puntos y ganar premios	Tasa de participación	Lograr que el 55% de suscriptores se inscriban en el programa en el 1er trimestre.	Melissa Aquino
		Tasa de de canje	Lograr que el 60% de puntos emitidos sean gastados de manera mensual.	
Estrategia de SEO y SEM	Utilización de palabras claves en buscadores	Tráfico orgánico	Lograr 35% de tráfico orgánico de manera semanal.	Xiomara Gutierrez
		Volumen de búsqueda	Obtener un 20% el volumen de búsqueda semanal.	
	Publicidad pagada en redes sociales	Costo por click (CPC)	Reducir el CPC en 10% mensual a partir del 2do mes.	Margaret Torpoco
		CTR (Click through rate)	Lograr un promedio de 2,088 de clicks semanalmente.	
		Retorno de la Inversión (ROI)	Asegurar que el ROI sea de al menos de 100% al mes.	

Nota: Elaboración propia

**Tabla 5***Plan de acción (Cont.)*

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia de ATL y BTL	Envío de SMS para clientes de telefonía móvil mediante la red de Entel	Tasa de rebote	Lograr una tasa de rebote no mayor a 5% de manera semanal.	Maite Villanueva
		CTR (Click through rate)	Lograr un CTR del 2% al 3%.	
	Envío de SAT Push para clientes de telefonía móvil mediante la red de Entel	Tasa de entrega (Delivery Rate)	Lograr una tasa de entrega de como mínimo del 85%.	Maite Villanueva
		Tasa de conversión (Suscripción)	Lograr que el 3.2% de usuarios a los cuales se les envió SAT Push semanalmente, se suscriban.	
		Número de Bajas (Opt-Out Rate)	Asegurar que la Tasa de Opt-Out semanal no exceda el umbral del 1%.	
	Pautas de TV en programas orientados a entretenimiento	(GRP) Gross Rating Points	3% del público objetivo (GRP) en el mes lanzamiento.	Brigith Arteaga
(TRP) Target Rating Points		5% de exposición hacia el público objetivo (TRP) en el mes lanzamiento.		
Enviar app push personalizados mediante la app de Entel Video Plus	Tasa de Apertura (Open Rate)	Lograr una tasa de apertura del 25% semanalmente.	Maite Villanueva	
	Tasa de conversión (Visualización)	Lograr que el 10% de usuarios que le dieron click al app push visualicen el contenido, semanalmente.		

Nota: Elaboración propia

**Tabla 5***Plan de acción (Cont.)*

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>
Estrategia de Marketing de Contenidos	Asociación con influencers para la creación de contenido	Total de personas que usaron el código de descuento	Lograr que el 25% de ingresos sea a través del uso de códigos.	Xiomara Gutierrez
	Publicaciones en redes sociales	Cantidad de impresiones	Aumentar en 30% las impresiones por publicidad al mes.	Xiomara Gutierrez
Mención y etiquetas		Lograr 700 menciones y etiquetas en el mes.		
Estrategia de Exhibición en Puntos de Venta	Colocación de piezas publicitarias en puntos de venta (POP)	Escaneo de QRs	Lograr 1,000 escaneos de QR de banners/posters semanalmente a nivel nacional.	Brigith Arteaga
		Alcance/Reach	Lograr el 20% de reach del total de clientes en el POP mensualmente.	
Puntos de Venta	Implementación de concursos interactivos digitales en punto de venta (POP)	Tasa de participación	Lograr 1,000 registros en la plataforma digital por punto de venta (POP) de manera mensual.	Melissa Aquino
		Tasa de premios	Lograr que el 15% de registrados obtengan premios.	

Nota: Elaboración propia

## 5.2 Explicación de métricas

Para evaluar qué tan exitosas son las estrategias y las actividades implementadas con miras a alcanzar las metas establecidas, es crucial definir métricas específicas para cada acción junto con las herramientas apropiadas para su medición. Cabe recalcar que todos los indicadores considerados son consistentes y relevantes, utilizados en las mejores prácticas para el monitoreo de las acciones. La Tabla 6 presenta la descripción de estos indicadores junto con sus respectivas definiciones:

**Tabla 6**

*Definición de indicadores*

<b>Indicadores</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Total de ventas dentro de la categoría VAS</b>	Total de ventas alcanzadas de toda la categoría VAS de la marca.	Qlik	Mensual
<b>Total de suscriptores por frecuencia</b>	Total de suscriptores según la vigencia de suscripción: Diaria o mensual.	Qlik	Mensual
<b>Total de usuarios por plataforma</b>	Total de usuarios por página web y aplicativo móvil (Android/IOS).	Google Analytics	Mensual
<b>Nuevos suscriptores vs. cancelaciones</b>	Comparativo de suscriptores ganados y perdidos.	Qlik	Mensual
<b>Net Promoter Score (NPS) del servicio</b>	Porcentaje de usuarios como un nivel de satisfacción como promotores.	Software de Customer Experience (CX)	Mensual
<b>Total de suscriptores por try and buy</b>	Número de suscriptores inscritos por la promoción del lanzamiento.	Qlik	Semanal
<b>Tasa de participación</b>	Porcentaje de usuarios que utiliza el servicio	Herramienta administrativa del app de Entel Video Plus	Trimestral
<b>Tasa de Canje</b>	Porcentaje de puntos gastados del total emitido.	Herramienta administrativa del app de Entel Video Plus	Mensual

Nota: Elaboración propia

**Tabla 6***Definición de indicadores (Cont.)*

<b>Indicadores</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Churn Rate</b>	Tasa de pérdida de suscriptores en determinado periodo de tiempo.	ChurnZero	Mensual
<b>Costo por Clic (CPC)</b>	Costo que un anunciante paga cada vez que un usuario hace clic en un anuncio de campaña de publicidad en línea.	Google Analytics	Semanal
<b>ROI</b>	Evalúa la eficacia y la rentabilidad de la campaña digital.	Google Analytics	Semanal
<b>Tráfico orgánico</b>	Visitas adquiridas a través de los resultados de motores de búsqueda orgánicos o naturales.	Google Analytics	Semanal
<b>Volumen de búsqueda</b>	Número de veces que una persona ha buscado una determinada palabra en buscadores.	Google Analytics	Semanal
<b>Tasa de rebote</b>	Porcentaje de SMS que no fueron entregados a los destinatarios.	SMS Plat	Semanal
<b>CTR (Click through rate)</b>	Porcentaje que indica la cantidad de clicks que realizaron los usuarios en los links de SMS.	Bitly	Semanal
<b>Tasa de entrega</b>	Porcentaje de SAT Push enviados que llegan con éxito a los dispositivos móviles de los clientes.	Dynamo	Semanal
<b>Tasa de Conversión (Suscripción)</b>	Porcentaje de usuarios que realizaron una acción específica (en este caso, se busca obtener una suscripción).	Dynamo	Semanal
<b>Número de Bajas (Opt-Out Rate)</b>	Porcentaje de destinatarios que eligen no recibir más publicidad.	Dynamo	Semanal

Nota: Elaboración propia

**Tabla 6***Definición de indicadores (Cont.)*

<b>Indicadores</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>(GRP) Gross Rating Points</b>	Porcentaje de personas a las que puede llegar el mensaje de la población total de televidentes.	Kantar IBOPE Media	Diario
<b>(TRP) Target Rating Points</b>	Porcentaje del total de GRP con más probabilidades de obtener una venta.	Kantar IBOPE Media	Diario
<b>Alcance/Reach</b>	Porcentaje del máximo de personas que han tenido contacto con el anuncio.	Encuesta mediante Google Forms	Semanal
<b>Escaneo de QRs</b>	Número de veces que el QR ha sido escaneado.	Bitly	Semanal
<b>Tasa de Apertura</b>	Porcentaje de destinatarios que abren el app push enviado.	Herramienta administrativa del app de Entel Video Plus	Semanal
<b>Tasa de conversión (Visualización)</b>	Porcentaje de usuarios que realizaron una acción específica (usuarios que recibieron el app push visualicen el contenido del cual se recibió).	Herramienta administrativa del app de Entel Video Plus	Semanal
<b>Total de personas que utilizan código de descuento</b>	Cantidad de personas que utilizaron códigos de descuento para suscribirse.	VoxFeed	Semanal
<b>Cantidad de impresiones</b>	Porcentaje de veces que el anuncio o publicación es visto por un usuario.	Hootsuite	Mensual
<b>Mención y etiquetas</b>	Cantidad de veces que se menciona y etiquetas el servicio en redes sociales.	Hootsuite	Mensual
<b>Tasa de participación</b>	Porcentaje de usuarios que participaron en la activación.	Software Customer Experience (CX)	Mensual
<b>Tasa de premios</b>	Total de usuarios premiados sobre los participantes en total	Software Customer Experience (CX)	Mensual

Nota: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 7 se define a las herramientas las cuales utilizaremos para poder medir los indicadores previamente mencionados. Las herramientas a utilizar son plataformas tanto externas como internas de la empresa.

**Tabla 7**

*Definición de herramientas*

<b>Herramientas</b>	<b>Definiciones</b>
Qlik	Es una plataforma de análisis de datos que permite a las organizaciones explorar y visualizar datos de manera intuitiva para tomar decisiones informadas.
Google Analytics	Es la plataforma de análisis web creada por Google que se utiliza para rastrear y analizar el tráfico y comportamiento de los usuarios en sitios web y aplicaciones móviles.
Software de Customer Experience (CX)	Es un software utilizado como herramienta de encuesta en línea. Cuenta con un gran interfaz de conversación; así como permite crear encuestas memorables. Además de contar con integración a Google Apps, exportación e importación de datos, gestión de audiencia y segmentación.
ChurnZero	Es una plataforma especializada en la gestión de retención de clientes y reducción de la pérdida de clientes, además de estar diseñada para proporcionar métricas detalladas, alertas y funcionalidades que permitan reducir el churn.
SMS Plat	Plataforma interna de gran capacidad que permite realizar envíos de mensajes SMS. Así como, evaluar la eficacia de esta acción.
Bitly	Es un servicio en el que es posible acortar un URL, así como un análisis detallado del rendimiento de los enlaces, incluyendo los códigos QR, tal como la cantidad de veces que ha sido escaneada y obtener información de la ubicación y el dispositivo del usuario.
Dynamo	Solución que permite monetizar los servicios core y VAS a las empresas de telecomunicaciones mediante el envío, control y monitoreo de SAT Push a sus clientes de telefonía móvil.
Kantar IBOPE Media	Es la empresa del servicio que permite realizar las mediciones de audiencia televisiva, así como consultas de publicidad de los medios tradicionales, ya sea en Lima como en algunos lugares a nivel nacional.
Google Forms	Es una plataforma que permite recopilar respuestas a través de un enlace web (encuesta), con el fin de conocer la opinión de la gente.
Herramienta administrativa Entel Video Plus	Como su nombre lo dice, el app de Entel Video Plus cuenta con una herramienta administrativa que le permite modificar secciones, enviar diferentes acciones de marketing, etc.
VoxFeed	Es una página en línea en la cual permite crear códigos de descuentos individuales y permite rastrear el uso de estos, para conocer la cantidad de veces que se utilizaron.
Hootsuite	Herramienta en línea de suscripción que permite hacer el seguimiento a las menciones, etiquetas de la cuenta registrada y la cantidad de alcance de las publicaciones promocionadas. Además, se puede realizar el seguimiento de manera diaria o mensual con acceso de manera individual, grupal o de la organización.

Nota: Elaboración propia

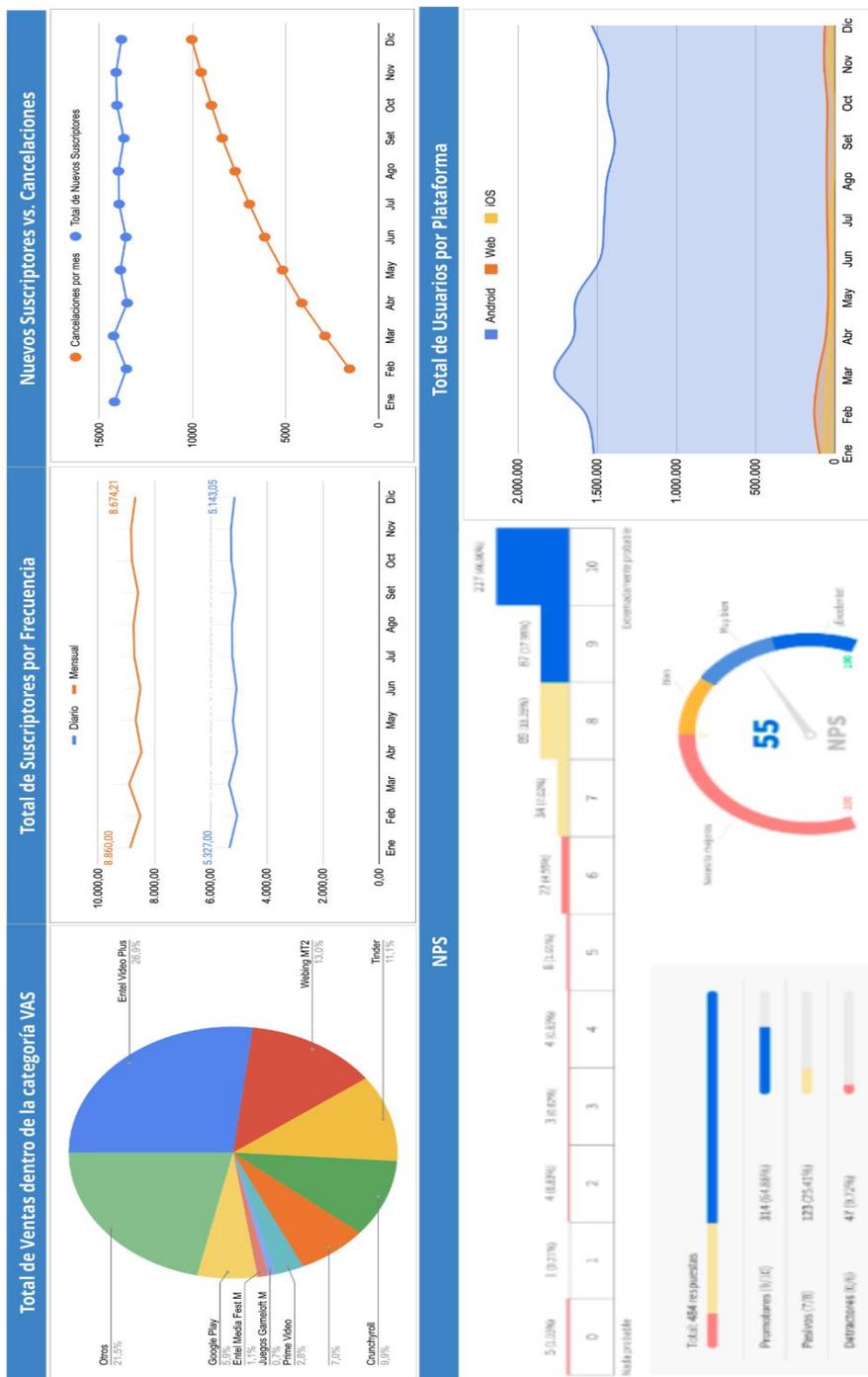
### 5.3 Cuadro de mando integral

A continuación, se presenta el cuadro de mando propuesto por cada objetivo planteado; así como por tipo de métrica. Cabe resaltar que se utilizó data referencial y estimada según la conveniencia del caso y la información recolectada.

**Figura 5**  
*Cuadro de Mando*

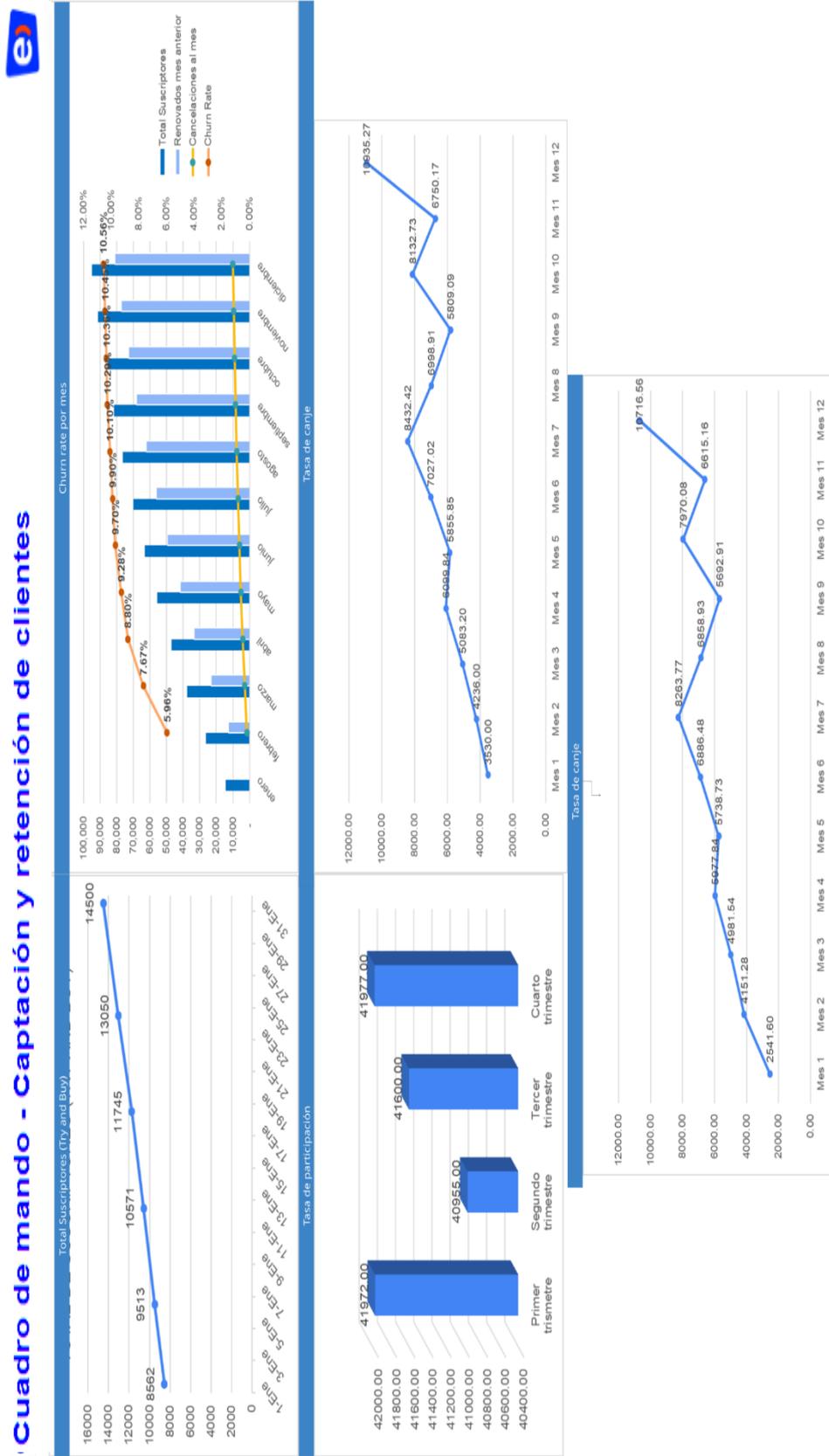


#### Cuadro de Mando



*Nota: Elaboración propia*

**Figura 6**  
Cuadro de Mando – Captación y retención de cliente



Nota: Elaboración propia

**Figura 7**  
Cuadro de Mando – SEO y SEM



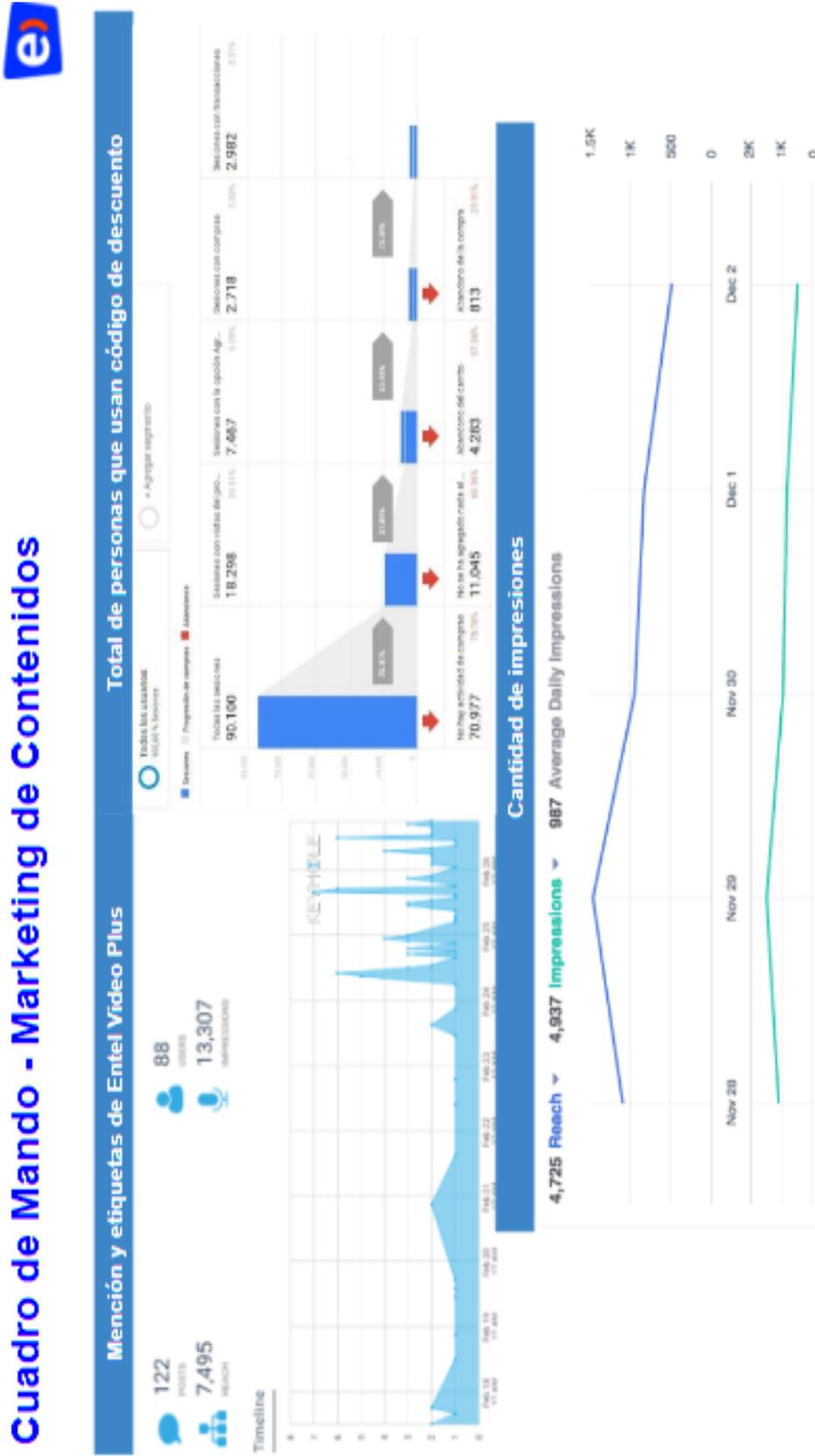
*Nota: Elaboración propia*

**Figura 8**  
*Cuadro de Mando – ATL y BTL*



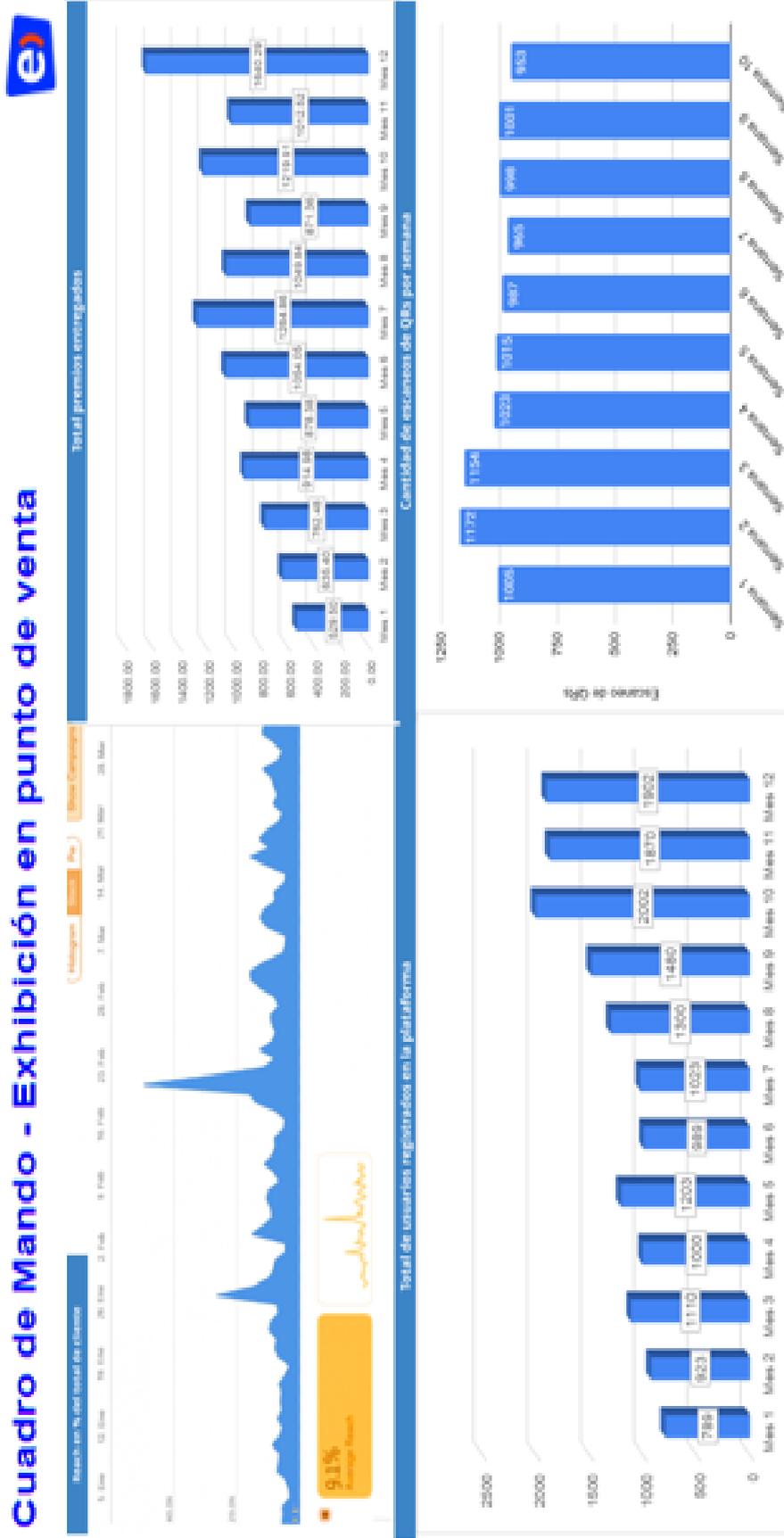
*Nota: Elaboración propia*

**Figura 9**  
Cuadro de Mando – Marketing de Contenidos



Nota: Elaboración propia

**Figura 10**  
*Cuadro de Mando – Exhibición en puntos de venta*



*Nota: Elaboración propia*

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

### 6.1 Conclusiones

Según la investigación realizada, se identificó que los servicios valor agregado (VAS) Entel no cuentan con mucha presencia dentro de la empresa. Adicionalmente, Entel Perú no ha incursionado en el mercado OTT, mercado en el cual ya se encuentran posicionados sus competidores directos. Esto es crucial, ya que al estar el sector de telecomunicaciones el cual se encuentra saturado, ofrecer este tipo de servicios adicionales puede ser una forma de diferenciación y diversificación de ingresos para la compañía.

Por otra parte, el cuadro de mandos presentado permite ofrecer una visión detallada y completa del desarrollo de las estrategias de Entel Video Plus, facilitando así el logro de las metas del plan de acción. La implementación de esta herramienta proporcionará un seguimiento preciso de las acciones en curso y permitirá la evaluación de la eficiencia de las mismas para reconocer cuales están siendo más efectivas y en caso contrario, tomar medidas correctivas.

Adicionalmente, el cuadro de mando integral puede ser modificado dentro de Entel Perú, así como puede ser aprovechado por otras empresas que carezcan de una herramienta de gestión integral en sus operaciones para adaptarse a futuras necesidades.

Finalmente, el presente trabajo brinda un aporte práctico para futuras investigaciones que aborden temas sobre OTT dentro del sector telecomunicaciones en el mercado peruano, así como, métricas relevantes para este tipo de servicios.

### 6.2 Recomendaciones

Se sugiere que Entel Perú realice un *business case* (caso de negocio) para evaluar la viabilidad financiera del proyecto propuesto, ya que la información presentada en el cuadro de mando es referencial, la cual fue obtenida según los datos recopilados en el estudio.

Por otro lado, el mercado de OTT se encuentra cambiando e ingresan nuevos modelos de negocio como el FAST (*Free-Advertising Streaming Television*), el cual ofrece visualizar de manera gratuita diferentes canales en una programación fija. En un modelo FAST, la monetización de la plataforma se basa en anuncios, los cuales están integrados dentro del contenido. Por lo que, se recomienda a Entel Perú considerar dicho modelo de monetización para el desarrollo de la plataforma propuesta en un futuro. Asimismo, se sugiere continuar

analizando otros mercados en crecimiento con indicadores altamente rentables y favorables para la empresa, según sus objetivos.

Respecto al modelo OKR, se sugiere hacer uso de dicho modelo en otros proyectos y áreas de la empresa por sus diversos beneficios previamente explicados. Adicionalmente, es importante recalcar que es crucial contar una información constante, certera y rápida a provisionar en el cuadro de mandos para contar con data actualizada en vivo y favorecer a la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon-Henriquez, N., & Vera-Garnica, J. (2015). Balanced Scorecard (BSC) of family health centers attached to the municipal health department in the commune of Puerto Montt, Chile. *Revista perspectiva empresarial*, 2(2), 97-108.
- Almeroth, K. C., & Ammar, M. H. (1996). The use of multicast delivery to provide a scalable and interactive video-on-demand service. *IEEE journal on selected areas in communications*, 14(6), 1110–1122. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/49.508282>
- Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 1-21.
- Claro (s.f.). Claro video - Preguntas frecuentes - Perú. Recuperado de [https://www.clarovideo.com/fe/sitesplus/sk\\_peru/html/esp/faqs.html](https://www.clarovideo.com/fe/sitesplus/sk_peru/html/esp/faqs.html)
- ComScore (2023). Connected TV, OTT y Addressable Advertising en Perú. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BzVO8OY9cT0>
- Doerr, J. (2019). Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR. Conecta.
- DPL (2023). Perú| Usuarios prefieren el streaming: las aplicaciones más consumidas en 2022. Recuperado de <https://dplnews.com/peru-usuarios-prefieren-el-streaming-las-aplicaciones-mas-consumidas-en-2022/>
- El Comercio (2023). Revelan el mapa de las plataformas de streaming más vistas por cada país. Recuperado de <https://elcomercio.pe/saltar-intro/streaming/revelan-el-mapa-de-las-plataformas-de-streaming-mas-vistas-por-cada-pais-netflix-prime-video-disney-plus-noticia/?ref=ecr>
- Entel (2023 a). Más de 50 años acercando las infinitas posibilidades que da la tecnología. Recuperado de <https://informacioncorporativa.entel.cl/nuestra-compania>
- Entel (2023 b). Reporte de sostenibilidad 2022. Recuperado de <https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2023/09/reporte-de-sostenibilidad-2022.pdf>
- Entel (2021). Reporte de sostenibilidad 2020. Recuperado <https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2021/06/sostenibilidad-reporte-2020-pdf.pdf>

- Entel (2017). Reporte de sostenibilidad 2016. Recuperado <https://www.entel.pe/wp-content/uploads/2019/08/reporte-de-sostenibilidad-2016.pdf>
- Entel (s/f). Reconocimientos. Recuperado de <https://trabajaenentel.pe/content/Reconocimiento/>
- Entel Play paga tu suscripción con tu recibo. (s/f). Entel.pe. Recuperado el 5 de noviembre de 2023 de <https://www.entel.pe/entelplay/>
- Estupiñan, A. V. (2019). Análisis de la situación actual del servicio público de telefonía fija frente al servicio de telefonía móvil en el Ecuador. *INGENIO*, 1(2), 31-54.
- Fabiani, M. (2023). Entel Perú lanza “Te escuchamos”: Mejorando la atención al cliente con plataformas omnicanal. *InfoMarketing*. Recuperado de <https://infomarketing.pe/marketing/entrevistas/entel-peru-lanza-campana-te-escuchamos-mejorando-la-atencion-al-cliente-con-plataformas-omnicanal-1/>
- Fernández Hatre, A. (2000). Indicadores de gestión y cuadro de mando integral.
- Gestión (13 de octubre, 2020). El 52% de peruanos ya utiliza los servicios de TV por streaming. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/el-52-de-peruanos-ya-utiliza-los-servicios-de-tv-por-streaming-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (22 de agosto, 2022). Internet fijo por fibra óptica gana terreno, mientras Movistar y Entel reducen participación. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/osiptel-internet-internet-fijo-internet-fijo-por-fibra-optica-gana-terreno-mientras-movistar-y-entel-reducen-participacion-rmmn-noticia/>
- Global Mobile Suppliers Association (2022). Response for TRAI Consultation Paper on Auction of Spectrum in frequency bands identified for IMT/5G. Recuperado de [https://traf.gov.in/sites/default/files/GSA%20India\\_11012022.pdf](https://traf.gov.in/sites/default/files/GSA%20India_11012022.pdf)
- Gutiérrez López, C., Mauriz, J. L., & Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutrición Hospitalaria*, 32(1), 403-410. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/nh/v32n1/59originalotros02.pdf>
- Ipsos (2021). El entrenamiento por streaming: el rey de la pandemia. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/el-entrenamiento-por-streaming-el-rey-de-la-pandemia>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.

La República (2021). Mercado de televisión en el Perú generará US\$ 615 millones hasta el 2025. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2021/08/05/mercado-de-television-en-el-peru-generara-us-615-millones-hasta-el-2025>

LinkedIn (2022). Popular Mobile Value-added Services (VAS) in Today's Time. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/popular-mobile-value-added-services-vas-todays-time-lara-lucas/?trackingId=tK2Or0GzRsiED4uCOZMkGQ%3D%3D>

Magill Ramírez, A. (2021). Programa de gestión para reducir la tasa de desmotivaciones corporativas por portabilidad en Entel Perú. Recuperado de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14980/Magill\\_Programa%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20Entel%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14980/Magill_Programa%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20Entel%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mercado Negro (2022). Entel: la estrategia detrás de los premios. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/mercado-negro-tv/entel-la-estrategia-detras-de-los-premios/>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú (2023). Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones Primer Trimestre 2023. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5086266/Bolet%C3%ADn%20Estad%C3%ADstico%20del%20Sector%20Telecomunicaciones%20E2%80%93%20Primer%20Trimestre%202023.pdf?v=1695311966>

Movistar Play (s.f.). Centro de transparencia. Recuperado de <https://centrode transparencia.movistar.com.pe/movistar-play>

Osiptel (2022). Mandato de interconexión entre Intermax S.A.C y Entel Perú S.A. para el intercambio de SMS <https://www.osiptel.gob.pe/media/czmlcnmw/resol037-dprc-2022.pdf>

Osiptel (2023 a). Más conectados más cerca. Recuperado de <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/859/Bolet%c3%adn%20Osiptel-com-edicion46.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osiptel (2023 b). Claro lidera el mercado móvil al cierre del primer trimestre de 2023. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/claro-lidera-el-mercado-movil-al-cierre-del-primer-trimestre-de-2023/>

- Osiptel (2023 c). Conexiones al servicio de acceso a internet fijo creció 5.1 % al cierre del primer semestre de 2023. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/conexiones-al-servicio-de-acceso-a-internet-fijo-crecio-5-1-al-cierre-del-primer-semester-de-2023/>
- Osiptel (2023 d). PUNKU (El portal de la información de las telecomunicaciones). Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe/FrmLogin.aspx>
- Osiptel (2023 e). Ranking de calidad de atención al usuario semestre I de 2023. Recuperado de <https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2023/11/RANKING-DE-CALIDAD-DE-ATENCION-2023-I-FINAL.pdf>
- Osiptel (2023 f). Resultados del estudio de la calidad de atención a los usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones 2023 - I. Recuperado de <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/844/Resultados%20informe%20de%20calidad%20de%20atencion%202023%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osiptel (2016). Los OTT TV como nuevos proveedores de contenidos audiovisuales y su impacto en la TV de Paga. Recuperado de <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/374/DT027-ott-tv-nuevos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, C. E. P. (2021). Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: Método OKR como catalizador del desempeño organizacional. Gerencia Libre, 7.
- Park, E. (2018). Business Strategies of Korean TV Players in the Age of Over-The-Top (OTT) Video Service. International Journal of Communication (19328036), 12, 4646–4667.
- Roberts, C. & Muscarella, M. (2015). Entmerch.org. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <http://www.entmerch.org/digitalema/white-papers/defining-digital-distributi.pdf>
- Rocío, G. R. (2020, marzo 12). Servicios OTT en España y todo lo que debes saber de ellos. ADSLZone. Recuperado de <https://www.adslzone.net/reportajes/tecnologia/ott-que-son-listado/>
- RPP (2021). Plataformas de streaming duplicarían sus ingresos en el Perú hasta el 2025. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/plataformas-de-streaming-duplicarian-sus-ingresos-en-el-peru-hasta-el-2025-netflix-disney-plus-hbo-max->

[noticia-](#)

[1351106?utm\\_medium=Social&utm\\_source=Facebook#Echobox=1628199363](https://www.strategus.com/blog/hvod-hybrid-video-on-demand-explained)

Ruether, T. (s/f). HVOD: Hybrid video on demand explained for advertisers. Strategus.com.

Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://www.strategus.com/blog/hvod-hybrid-video-on-demand-explained>

Simulmedia (s/f). What is TVOD?. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de

<https://www.simulmedia.com/tv-advertising-glossary/what-is-tvod>

Statista (s.f). Estadísticas sobre tecnología telecomunicaciones en Perú. Recuperado de

<https://es.statista.com/map/america-central-y-del-sur/peru/tecnologia-y-telecomunicaciones>

Statista (2023). Video Streaming (SVoD) - Peru. Recuperado de

<https://es.statista.com/outlook/dmo/digital-media/video-on-demand/video-streaming-svod/peru?currency=USD>

Studocu (2020). Análisis empresa Entel. Recuperado de

<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-de-santiago-de-chile/finanzas-y-contabilidad/analisis-empresa-entel/11763031>

Telestream.net (s/f). What is OTT?. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de

<https://www.telestream.net/video/solutions/what-is-ott.htm>

Trinkenreich, B., Santos, G., Barcellos, M. P., & Conte, T. (2019). Combining gqm+ strategies and okr-preliminary results from a participative case study in industry. In Product-Focused Software Process Improvement: 20th International Conference, PROFES 2019, Barcelona, Spain, November 27–29, 2019, Proceedings 20 (pp. 103-111). Springer International Publishing.

Zurita, K. & Miranda, P. (2017). Recuperado de

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/147594/Zurita%20Rom%C3%A1n%20Karen.pdf?sequence=1>

Zhou, H., & He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. DEStech Transactions on Economics, Business and Management.

## ANEXO 1

*Categorías y servicios VAS de Entel Perú*

<b>Categorías</b>	<b>Servicios</b>
Social y Streaming	Google Play Prime Video Tinder Crunchyroll
Juegos	Cartoon Network M Bandai Namco M Game Lords Game Station Planeta Guru Juegos M Juegos Gameloft M Gamezone M Bam Bam Xone Juegos
Kids	Lingo Docu M Yupi M PlayKids M Había una Vez Club Kids Liburu M Juega y aprende Reino Infantil M Hello Kitty M Minime M
Educación	Discovery Language Altissia M Babbel M Fluent Worlds M Busuu M Linguoo M AWG Libros M Club ABC Educatest Abaco M

Nota: Elaboración Propia

*Categorías y servicios VAS de Entel Perú (Cont.)*

<b>Categorías</b>	<b>Servicios</b>
Deportes	Gosports TMB eSports D Entel Legends M
Seguridad	Safe Kids M
Música	Bside Live Beathery M Academia Musica M In Concert
Entretenimiento	House of Comics Gopodcast Gana Gana Desafío LadoB Famosos Flixtie Beyond VR Urbanos Entel Media Fest M BeCheff M Goseries M LVI M Que Guay M Revistas Ya Soy Mujer Team Gamers M
Sorteos, Apuestas y Canje	Webing MT2

Nota: Elaboración Propia

## ANEXO 2

*Métodos de suscripción de servicios de valor agregado*

<b>Métodos de Suscripción</b>	<b>Descripción</b>
Entel Play	El usuario puede ver toda la gama de servicios VAS en su sección exclusiva llamada “Entel Play”: <a href="https://www.entel.pe/entelplay/">https://www.entel.pe/entelplay/</a> . Allí puede elegir el servicio al que quiere suscribirse y se le redirigirá a la WAP de este.
WAP	El usuario puede suscribirse mediante la landing page de cada servicio VAS disponible. Para suscribirse, el usuario debe: 1. Colocar su número de teléfono 2. Aceptar los términos y condiciones 3. Confirmar la compra
SMS	El usuario puede suscribirse al servicio enviando un SMS con un “Keyboard” a una “Shortcode” (Estos varían según el servicio). Se muestra el ejemplo de “Entel Webing”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes Prepago: Enviar un SMS con la palabra WEBING al número corto 8000.</li> <li>• Clientes Postpago: Enviar un SMS con la palabra WEBINGMT al número corto 8000.</li> </ul>
Sitio Web de Entel Perú	Dentro de la web de Entel, también se puede visualizar la sección “Promociones” , dentro ella la empresa publicita los servicios VAS. Allí el usuario puede ver información más detallada del servicio al que quiere suscribirse y se le redirigirá a la WAP de este.
Mi Entel Perú	El usuario puede suscribirse mediante la aplicación “Mi Entel Perú” dirigiéndose a la sección Entretenimiento. Allí puede visualizar todas las categorías y servicios VAS disponibles.
SAT Push	Método de suscripción por publicidad. El usuario puede suscribirse mediante un SAT Push (Pop Up) enviado por Entel al celular de este.

Nota: Elaboración propia

### ANEXO 3

#### *Entrevista a experto de mercado OTT*

1. ¿Cómo ve el panorama del mercado de OTT y la competencia?

El mercado de *streaming* es grande y ha crecido mucho sobre todo en Lima, a diferencia de provincia cuenta con un ecosistema digitalizado. Las provincias son mercados que se mueven mucho en efectivo, sobre todo en el canal físico, es muy tradicional todavía. En el tema de entretenimiento pasa lo mismo con las OTT, la mayoría centralizada en Lima, pero en provincia existen oportunidades ofreciendo acceder a un servicio de entretenimiento digital bueno y a un precio obviamente accesible. Claro que a la par de crecimiento de las OTT, tenemos sumándole el tema de la de la piratería.

2. ¿Cuáles son los retos que han identificado dentro de la industria y cómo lo afrontan o se diferencian?

El principal reto es llegar a los clientes de provincia más que el de Lima. Si bien los datos indican que Live TV 360 está teniendo un buen performance según lo planeado y logra ser visto por los ciudadanos, consideran que el reto es llegar al mercado desatendido al cual se quiere atacar, ya sea un cliente de provincia de una zona rural o de una misma ciudad principal que aún no está digitalizado para convertirlo en un usuario de la plataforma. Por ello, se debe analizar el por qué el cliente no hace uso de medios digitales, si es porque nadie ha hecho el esfuerzo de digitalizarlo o porque simplemente el cliente muestra una reacción ante ello.

3. ¿Cuáles cree que son las preferencias de los consumidores en este mercado?

Los principales gustos de los clientes de OTT deben segmentarse. Las personas mayores mujeres de niveles socioeconómicos B, C y D continúan siendo un tipo de consumidor muy fuerte de televisión nacional porque tienen un perfil de ama de casa y es un acompañamiento durante la realización de tareas diarias. En base a ello, Live TV 360 puede tener entre 60% a 65% de participación de mujeres de 30 años a más. En el caso de VOD, los consumidores son muy variados, pero en su mayoría personas adultas; sin embargo, dado a que han ido sumando contenido relacionado a “anime y vintage” ha permitido que aumente los clientes jóvenes de 20 a 25 años y de niveles socioeconómicos A y B.

#### 4. ¿Cómo es el modelo de negocio de TV 360?

Es un modelo premium, tiene acceso a ciertas funciones gratuitas y contenido que será shorts o videos propios, contenido VOD de Hollywood y peruanas. Además, con el precio de S/7.90 es el más competitivo. La TV en vivo, radio y películas de cortesía de la casa se mantendrán gratis a partir del 31 de octubre ya tendrá un costo de suscripción. La diferencia con sus competidores, por ejemplo, con Movistar Play es que tienes que tener cierto paquete Movistar, Entel no tiene absolutamente nada y cuando ya te vas a comparar el tema del UX, la usabilidad de TV 360 como aplicativo es muy superior al Claro vídeo y a Movistar Play.

Al ser TV 360 una plataforma digital permite perfilar mejor la publicidad, es decir te deja ver el canal gratis, pero tienes que ver la publicidad. Entonces el modelo comercial para la empresa es en base a la publicidad y al *advertising*. Además, al ser TV 360 ya no recurrimos a agregadores, donde el *revenue share* más común es de 60% del precio de venta para la empresa de telecomunicaciones y 40% para el agregador.

#### 5. ¿Por qué decidieron abrir TV 360 a clientes fuera de Bitel?

Debido a que desean promover los servicios digitales, que sean más accesibles. Además, su competidor directo no tiene algo que ofrecer a su cliente y cuando compraron entre los que se tienen y son superiores, son superiores a modelo catálogo. De alguna manera el objetivo es que cuando tengan una base grande de TV 360 pueda ser una herramienta de atracción para influir en los no clientes a migrar por el servicio de Bitel mostrándoles las ventajas de este.

#### 6. ¿Qué estrategias usan para promover la usabilidad de TV 360?

Básicamente mediante SMS segmentado para todo usuario con una cuenta de Bitel TV 360 creada. Algo que nos ayuda mucho a aumentar y promover la usabilidad es la televisión en vivo como los programas: Papá en Apuros, El Gran Chef, Esto es Guerra y Al Fondo Hay Sitio.

#### 7. ¿Cómo lidian o reducen el *Churn Rate*?

Nuestro *churn rate* de Bitel TV 360 viene siendo muy bajo. Por otro lado, contamos con herramientas para batallar con este indicador como: comunicación activa con el cliente y mantener el catálogo muy actualizado. El primero hace referencia a la tecnología que se aprovecha para enviar mensajes directos a la base instalada y el segundo a subir contenido gradualmente con novedades.

#### 8. ¿Ven posible de qué la preferencia del modelo SVOD migre a AVOD?

Aún no consideramos ese cambio de SVOD a AVOD. Sin embargo, vemos con mejor posibilidad al FAST, que propone dejar ver canales internacionales, pero con publicidad.

9. ¿Cuáles son los principales KPIS que suelen usar en TV 360?

Primero y el KPI más importante es usuarios activos en la plataforma. Segundo, es base instalada, que quiere reflejar cuantos clientes han instalado el aplicativo y tercero la base acumulada que indica los usuarios que han descargado el aplicativo de manera diaria.

## ANEXO 4

### *FODA de Entel Perú*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con un buen desempeño económico, desde el año 2020 el EBITDA de la empresa ha tenido un crecimiento continuo (Entel, 2023 b).</li> <li>- Asigna parte de sus ingresos a “la reinversión y al desarrollo de proyectos estratégicos” (Entel, 2023 b).</li> <li>- Cuenta con numerosas tiendas en los diferentes departamentos del país donde brindan atención a diversos requerimientos de los usuarios (Entel, 2023 b).</li> <li>- Alto compromiso por parte de sus colaboradores (Entel, 2023 b).</li> <li>- Omnicanalidad para una mejor atención a sus clientes (Fabiani, 2023).</li> <li>- Ocupa el segundo lugar en el ranking de calidad de atención (Osiptel, 2023 e).</li> <li>- Campañas publicitarias de alto impacto, múltiples de ellas galardonadas por los premios Effie (Entel, 2023 b).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el tercero en participación de mercado (Osiptel, 2023 b).</li> <li>- A diferencia de sus competidores Entel no cuenta con un servicio propio de video streaming (SVOD) y tv pagada.</li> <li>- Para el primer trimestre del año, el canal telefónico de Entel es el que tiene el menor desempeño en cuanto a la calidad de atención. (Osiptel, 2023 f)</li> <li>- Para el primer semestre del 2023, Entel tiene el tercer lugar en cuanto a capacidad de respuesta y veracidad (Osiptel, 2023 e).</li> <li>- Para el primer semestre del 2023, la empresa se encuentra en el tercer puesto de calificación por parte de los usuarios en cuanto a reclamos (Osiptel, 2023 e).</li> <li>- Entel se encuentra en quinto lugar de participación en cuanto al servicio de internet fijo (Osiptel, 2023 c).</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado de video streaming en Perú está experimentando un rápido crecimiento debido a la creciente popularidad del contenido local y el acceso asequible a Internet (Statista, 2023)</li> <li>- El acceso a internet ha experimentado un considerable crecimiento en las conexiones móviles como en las fijas (Osiptel, 2023 a)</li> <li>- La conexión a internet fija creció 5.1 % al cierre del primer semestre de 2023, impulsado por la fibra óptica (Osiptel, 2023 c).</li> <li>- Para el primer trimestre del año, los consumidores consideraron que el canal presencial y digital son los canales que mejor desempeño tienen en cuanto a la calidad de atención (Osiptel, 2023 f)</li> <li>- El mejor aspecto valorado por los consumidores en cuanto a la calidad de atención en todos los canales (presencial, digital y telefónico) es la amabilidad. (Osiptel, 2023 f)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertas atractivas por parte de la competencia (planes con mejores precios, paquetes con servicios variados, etc)</li> <li>- Resistencia de los clientes ante algún cambio que anuncie la empresa.</li> <li>- Cambios en las regulaciones del Estado que afecte negativamente a la industria de las telecomunicaciones.</li> <li>- Inestabilidad Política</li> <li>- Recesión económica del país.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

## ANEXO 5

*Caso de negocio de Entel Video Plus*

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	total
<b>Suscriptores</b>	<b>14.187</b>	<b>27.308</b>	<b>40.727</b>	<b>53.015</b>	<b>65.297</b>	<b>76.911</b>	<b>88.543</b>	<b>99.863</b>	<b>110.551</b>	<b>121.292</b>	<b>131.755</b>	<b>141.620</b>	<b>971.068</b>
Diario	5.327	10.217	15.252	19.850	24.461	28.801	33.164	37.406	41.390	45.408	49.318	52.981	363.573
Mensual	8.860	17.092	25.475	33.165	40.836	48.109	55.379	62.457	69.161	75.884	82.437	88.638	607.495
<b>Ingresos</b>	<b>S/.0</b>	<b>S/.359.366</b>	<b>S/.581.351</b>	<b>S/.758.417</b>	<b>S/.965.186</b>	<b>S/.1.121.818</b>	<b>S/.1.326.678</b>	<b>S/.1.502.791</b>	<b>S/.1.633.081</b>	<b>S/.1.835.545</b>	<b>S/.1.998.066</b>	<b>S/.2.104.490</b>	<b>S/.14.186.789</b>
Diario	S/.0	S/.229.486	S/.387.766	S/.506.395	S/.654.873	S/.756.234	S/.905.850	S/.1.028.177	S/.1.107.525	S/.1.258.902	S/.1.371.625	S/.1.430.927	S/.9.637.759
Mensual	S/.0	S/.129.880	S/.193.586	S/.252.022	S/.310.312	S/.365.584	S/.420.828	S/.474.614	S/.525.556	S/.576.643	S/.626.441	S/.673.563	S/.4.549.030
<b>Costos</b>	<b>S/.291.657</b>	<b>S/.229.157</b>	<b>S/.194.157</b>	<b>S/.183.929</b>	<b>S/.183.929</b>	<b>S/.183.929</b>	<b>S/.202.429</b>	<b>S/.189.929</b>	<b>S/.189.929</b>	<b>S/.189.929</b>	<b>S/.189.929</b>	<b>S/.202.429</b>	<b>S/.2.431.331</b>
Licencia / Contenido	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.156.250	S/.1.875.000
Hardware	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.12.683	S/.152.190
Plan de acción	S/.122.725	S/.60.225	S/.25.225	S/.14.996	S/.14.996	S/.14.996	S/.33.496	S/.20.996	S/.20.996	S/.20.996	S/.20.996	S/.33.496	S/.404.141
<b>EBITDA</b>	<b>soles</b>	<b>S/.130.209</b>	<b>S/.387.194</b>	<b>S/.574.488</b>	<b>S/.781.257</b>	<b>S/.937.889</b>	<b>S/.1.124.249</b>	<b>S/.1.312.862</b>	<b>S/.1.443.152</b>	<b>S/.1.645.616</b>	<b>S/.1.808.137</b>	<b>S/.1.902.061</b>	<b>S/.11.755.458</b>
%		36,23%	66,60%	75,75%	80,94%	83,60%	84,74%	87,36%	88,37%	89,65%	90,49%	90,38%	82,86%

Nota: Elaboración propia

## ANEXO 6

*SMS propuestos*

N°	Objetivo	Clientes	Blacklist	Frecuencia	SMS
1	Incentivar try and buy	Clientes prepago y postpago	Advertising Blacklist	1 vez a la semana	Viernes Suscripción GRATUITA por 1 mes para que disfrutes de todo el contenido que ENTEL VIDEO PLUS tiene para ti. Promoción válida desde el 01/01//2024 hasta el 01/02/2024. Mas info en <a href="https://bit.ly/32FLq7e">https://bit.ly/32FLq7e</a> o escribe en <a href="https://m.me/entelperu">m.me/entelperu</a>
2	Conocimiento del servicio			Domingo	Accede a películas, series, TV y mas desde tu casa en ENTEL VIDEO PLUS! Ingresa a <a href="https://bit.ly/364zIWU">https://bit.ly/364zIWU</a> y descubre INCREIBLES contenidos para ti!

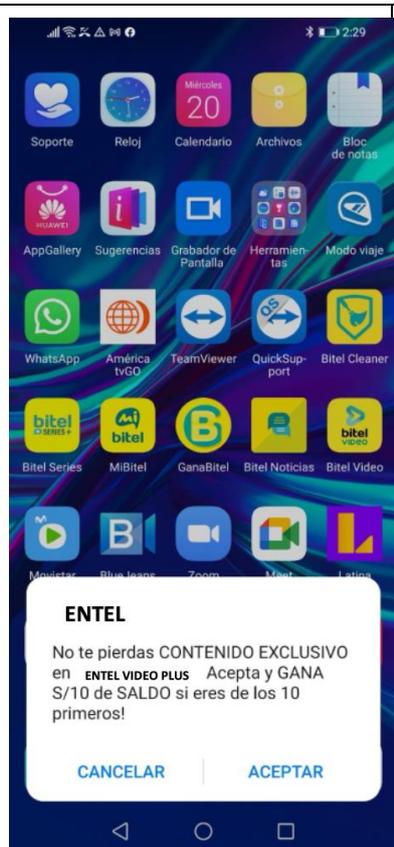
Nota: Elaboración propia

## ANEXO 7

## Flujo SAT Push

## FLUJO SAT PUSH

## 1er OPTIN



## 2do OPTIN



## SMS de Confirmación



Nota: Elaboración propia

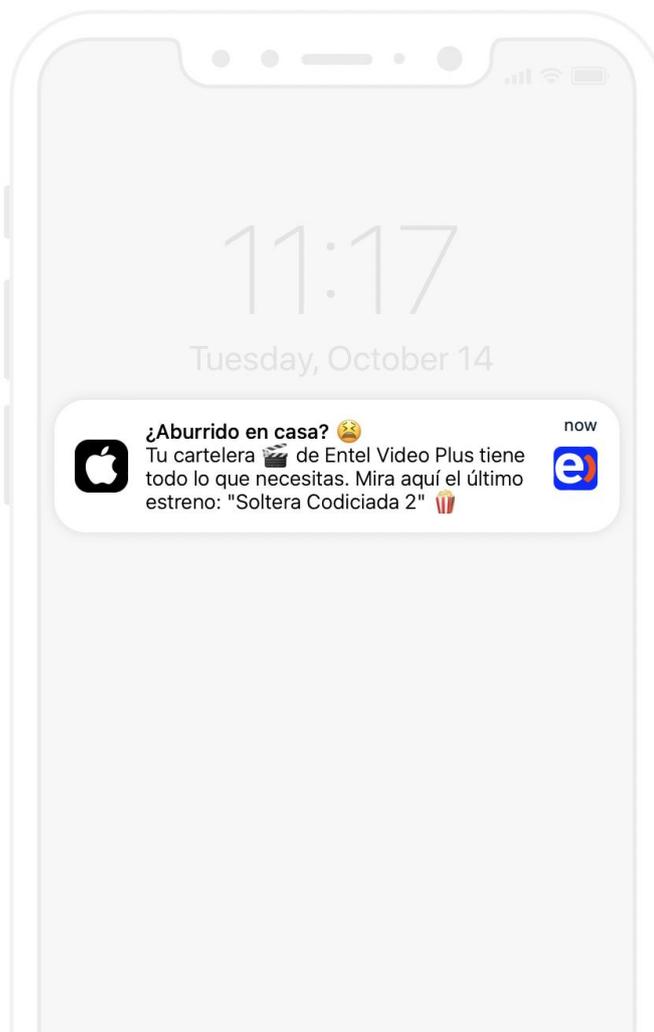
## ANEXO 8

### *Ejemplo de App Push para Entel Video Plus*

---

#### App Push

---



---

Nota: Elaboración propia