



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

Experiencia Profesional como Gerente Comercial en Netline Perú S.A. – Gestión

Comercial en una Empresa de Telecomunicaciones

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para Optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Jimenez Gandullia, Raul Eduardo
(ORCID: 0000-0002-6446-8820)

Lima, Perú
(2023)

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Jimenez Gandullia, Raul Eduardo

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 10301844

Datos del jurado

JURADO 1: Rosas Santillana, Jorge Washington, DNI:10793381, ORCID: 0000-0002-9658-9053

JURADO 2: Rosas López, Edith Erlinda, DNI: 29501173, ORCID: 0000-0002-6469-422X

JURADO 3: Peralta Letiche, Luis Alberto, DNI: 07952670, ORCID: 0009-0003-7975-4795

JURADO 4: Ángulo Chocano, Verónica Esther, DNI: 09379299, ORCID: 0000-0002-6282-0114

JURADO 5: Delgadillo Portocarrero, Luis Alfonso, DNI: 06997475, ORCID: 0009-0002-1334-7540

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.01

Código del programa: 311016

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Raul Eduardo Jimenez Gandullia, con código de estudiante N° 199225030, con DNI N° 10301844, con domicilio en Calle Dos de Mayo 1375, departamento 601, distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima, en mi condición de bachiller en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, declaro bajo juramento que:

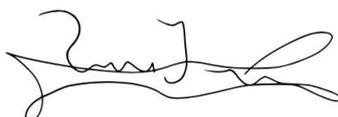
El presente trabajo de suficiencia profesional titulado: "**Experiencia Profesional como Gerente Comercial en Netline Perú S.A. – Gestión Comercial en una Empresa de Telecomunicaciones**" es de mi única autoría, no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc; La cual ha sido sometido (a) al antiplagio Turnitin y tiene el 5% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de suficiencia profesional, el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro del (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación) es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en el trabajo de suficiencia profesional y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 05 de diciembre de 2023



(Raul Eduardo Jimenez Gandullia)

DNI N° 10301844

EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE COMERCIAL EN NETLINE PERÚ S.A. – GESTIÓN COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

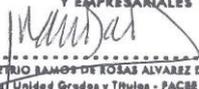
INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	5%	0%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	lexlatin.com Fuente de Internet	4%
2	Submitted to University of North Carolina, Greensboro Trabajo del estudiante	2%

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 1%
Excluir bibliografía Apagado


UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Y EMPRESARIALES

 DR. JAVIER DEMETRIO RAMOS DE TÓLAS ALVÁREZ DEL VILLAR
 Jefe de Unidad Grados y Títulos - PACBE


UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

 MAG. CHRISTIAN ALEJANDRO BARREDA RAZURI
 DOCENTE RESPONSABLE DE TÍTULOS - UNIDAD DE GRADOS Y TÍTULOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

AGRADECIMIENTO

A mi familia, a mi equipo en NETLINE PERÚ: Sandra Cavero, Ricardo Cuba, Juan Eduardo Salguero, Hiroshi Campos, Ernesto Gutiérrez, Eduardo Quintero, Liliana Dongo, Luis Pasapera, Maggie Vigil, entre otros, con quienes no hubiera logrado convertir a NETLINE PERÚ en un empresa con un ambiente agradable para trabajar, con crecimiento continuo y rentable, a quienes me brindaron la oportunidad para trabajar en NETLINE PERÚ Eduardo Zagazeta y Joel Benderski, a los profesores que me formaron en la carrera de Economía de la Universidad Ricardo Palma, a todos ellos, solo tengo palabras de agradecimiento por haber tenido la oportunidad de vivir esta experiencia.

INTRODUCCIÓN

En setiembre del 2014 inicié una nueva etapa laboral como Gerente Comercial en una empresa de telecomunicaciones llamada Netline Perú S.A., en adelante NETLINE PERÚ, con una serie de retos importantes para seguir desarrollándome como profesional, retos como estructurar un área comercial, ingresar a un mercado maduro, complejo, con grandes competidores, transnacionales con más de 15 años en el mercado, sin contar con una red de fibra óptica propia y sin un gran respaldo financiero que permitiera un crecimiento rápido y en grandes escalas.

Sobre mi formación académica, estudié economía en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Ricardo Palma de 1992 a 1998, además estudié una Maestría en Administración de Empresas en la escuela de postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, también diversos posgrados de habilidades gerenciales y liderazgo y en Dirección Comercial, ambos en la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura - PAD, para complementar estudié diversos cursos y programas de transformación digital, disrupción digital, Planeamiento, coaching, Inteligencia de Negocios, entre otros.

Sobre mi experiencia profesional, actualmente cuento con más de 20 años de experiencia profesional, me desempeñé como Gerente de Inteligencia Comercial en AT&T Perú y Telmex Perú donde trabajé cerca de 11 años, después trabajé en Directv Perú como Jefe de Productos y Planeamiento Comercial del 2010 al 2013. A partir de setiembre del 2014 hasta diciembre del 2018 trabajé en NETLINE PERÚ como Gerente Comercial, en ese momento ya contaba con más de 15 años de experiencia laboral, ver Apéndice A: Curriculum Vitae – Raúl Jiménez Gandullia.

El presente trabajo tiene por objetivo optar al grado académico de Economista, y muestra mi experiencia profesional en NETLINE PERÚ, donde lideré el área comercial por

más de 4 años y como en conjunto con mi equipo y la organización logramos hacer crecer la empresa de forma continua hasta su venta a mediados del 2017.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I	1
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1. UBICACIÓN	1
1.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	1
1.2.1. Antecedentes de NETLINE PERÚ (Periodo 2006 – 2013)	1
1.2.2. Servicios comercializados por NETLINE PERÚ	3
1.3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	4
1.3.1. Misión	4
1.3.2. Visión	4
1.4. ORGANIZACIÓN	4
1.4.1. Estructura de NETLINE PERÚ	4
1.4.2. Estructura Inicial del Área Comercial	5
CAPÍTULO II	7
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	7
2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESEMPEÑADA	7
2.1.1. Funciones del Gerente Comercial	7
2.1.2. Planeamiento Inicial del Área Comercial	8
2.1.2.1. Desarrollar la Estrategia Comercial.	8
2.1.2.2. Plan de Marketing.	8
2.1.2.3. Plan de Ventas.	8
2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO	8
2.2.1. Objetivos	8
2.2.2. Retos	9
2.3. PRODUCTO O PROCESO QUE ES OBJETO DEL INFORME	9
2.3.1. Etapas de la Gestión Comercial	10
2.3.1.1. Etapa I - El Inicio.	10
2.3.1.2. Etapa II - La Consolidación.	10
2.3.1.3. Etapa III - La Venta.	11

2.3.2. Problemas a resolver	11
2.4. RESULTADOS CONCRETOS LOGRADOS	11
CAPÍTULO III	13
FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	13
3.1. TEORÍA Y PRACTICA	13
3.1.1. Funciones y Teoría	13
3.1.1.1. Funciones de Estrategia.	13
3.1.1.2. Funciones de Gestión Comercial.	14
3.1.1.3. Funciones de Soporte.	15
CAPÍTULO IV	16
APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS	16
4.1. ETAPA I - EL INICIO	16
4.1.1. Elaborar e implementar la Estrategia Comercial	16
4.1.1.1. Análisis del Entorno y Mercado.	17
4.1.1.1.1. Análisis PESTEL.	17
4.1.1.1.2. Análisis del Mercado – Cinco Fuerzas de Porter.	17
4.1.1.2. Análisis FODA.	22
4.1.2. Definición del Segmento Objetivo y Posicionamiento	23
4.1.2.1. Segmentación del Mercado y Segmento Objetivo.	24
4.1.2.1.1. Segmentación del Mercado.	24
4.1.2.1.2. Definición del Mercado Objetivo.	27
4.1.2.2. Posicionamiento.	27
4.1.3. Desarrollo de Productos y Políticas de precios	27
4.1.4. Definición de perfiles de puestos comerciales	28
4.1.5. Definición de políticas de comisiones	29
4.1.6. Definición del proceso de evaluación de proyectos	29
4.2. ETAPA II - LA CONSOLIDACIÓN	30
4.2.1. Creación de las áreas de ventas a gobierno y carriers	30
4.2.1.1. Segmento Gobierno.	31
4.2.1.2. Segmento Carriers.	32
4.2.2. Ventas a clientes de mayor Gasto en servicios de telecomunicaciones	33
4.2.3. Reforzar la estructura comercial para soportar el crecimiento	33
4.2.3.1. Ejecutivos de ventas.	33
4.2.3.2. Planeamiento Financiero y Marketing.	33

4.2.3.3. Preventas.	34
4.2.4. Crecimiento de la cobertura de red a más distritos y ciudades	34
4.3. ETAPA III - LA VENTA	34
4.4. INDICADORES CLAVES	35
CAPÍTULO V	41
CONCLUSIONES	41
GLOSARIO DE TÉRMINOS	42
APÉNDICE A – CURRÍCULUM VITAE – RAÚL JIMÉNEZ GANDULLIA	43
APÉNDICE B – CONSTANCIA DE TRABAJO GTD PERÚ	46
APÉNDICE C – NOTICIA DE VENTA DE NETLINE PERÚ A GRUPO GTD	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama inicial de NETLINE PERÚ – 4to trimestre 2014	5
Figura 2: Organigrama Inicial del Área Comercial – 4to trimestre 2014	5
Figura 3: Etapas de la Gestión Comercial	9
Figura 4: Funciones principales	13
Figura 5: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	17
Figura 6: Análisis FODA Inicial - 2014	22
Figura 7: Matriz Objetivo: Satisfacción y Agilidad	24
Figura 8: Segmentación de Mercado y Servicios	26
Figura 9: Mercado Objetivo	27
Figura 10: Evolución del número de clientes por año	35
Figura 11: Evolución del número de servicios totales	36
Figura 12: Acumulado de nuevas ventas recurrentes por año	37
Figura 13: Acumulado de ventas totales No recurrentes por año	38
Figura 14: Distribución de clientes por segmento	38
Figura 15: Distribución de los ingresos de clientes por segmento	38
Figura 16: Participación en cartera de clientes (gasto en servicio de telecomunicaciones)	39
Figura 17: Costo de adquisición de clientes	40

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. UBICACIÓN

La sede principal de la empresa está ubicada en:

Avenida La Encalada 1257, urbanización Lima Polo Hunt, distrito de Santiago de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima, Perú.

1.2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

NETLINE PERÚ fue una empresa de servicios de telecomunicaciones de capitales chilenos, que inició operaciones en Perú en 2006, que fue adquirida en 2017 por Wigo S.A. (Nombre Comercial: Gtd Perú), empresa del grupo de capitales chilenos Gtd, que en 2017 contaba con presencia en Chile, Colombia y Perú.

- RUC: 20513371315
- CIU: 6420 – Telecomunicaciones.
- Condición: Baja Definitiva.

GTD Perú S.A. es una empresa de telecomunicaciones de capitales chilenos, que inició operaciones en Perú en 1999; que en 2017 compra la operación de NETLINE PERÚ en Perú.

- RUC: 20421780472
- CIU: 64207 – Telecomunicaciones.
- Condición: Activo.

1.2.1. Antecedentes de NETLINE PERÚ (Periodo 2006 – 2013)

NETLINE PERÚ fue una subsidiaria de Netline Chile, que inició operaciones en Perú en 2006, como operador de carrier con el código 1950, brindando servicios de telefonía de Larga Distancia bajo la modalidad de paquetes de minutos para larga distancia nacional e internacional, el servicio consistía en vender paquetes de minutos (desde una cantidad

determinada hasta minutos ilimitados por el periodo de facturación). Las ventas del servicio se realizaban a través de teleoperadores de ventas y se facturaba en el recibo de la empresa Telefónica del Perú.

Las ventas del servicio crecieron de forma continua hasta el 2011, a partir de ese año las ventas e ingresos comenzaron a decrecer, debido a la caída en el uso del servicio de telefonía fija y larga distancia, esta caída se debió al efecto sustitución en los servicios de telecomunicaciones de telefonía fija a telefonía móvil y el uso de redes sociales y aplicaciones para comunicarse a larga distancia.

En el año 2012, la empresa decide iniciar la liquidación de NETLINE PERÚ, para iniciar el proceso contrata a Eduardo Zagazeta, asesor con amplia experiencia en servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, el asesor encuentra una oportunidad de mercado para brindar servicios de telecomunicaciones de Internet, transmisión de datos y telefonía fija por fibra óptica, esta oportunidad fue planteada a los dueños de Netline Chile, quienes aceptaron la propuesta. En 2014 inicia esta nueva etapa para NETLINE PERÚ, parte de las necesidades iniciales para esta nueva etapa fueron las siguientes:

- **Estructurar un área comercial que soporte el crecimiento** - Contratar un gerente comercial con experiencia en el sector de telecomunicaciones que conozca de estrategias de crecimiento; en setiembre del 2014 fui contratado por NETLINE PERÚ para desempeñar la posición de Gerente Comercial. Ver Apéndice B: Constancia de Trabajo Gtd.
- **Contar con una política de inversión** - Definir criterios de inversión que permitan mantener la rentabilidad de la empresa y con un máximo de monto de inversión debido a no contar con un respaldo financiero amplio.

- **Cumplir con los requisitos establecidos por el ente regulador OSIPTEL** - Consistía en tener la aprobación para la venta de servicios de Internet y Transmisión de datos.

Adicional a lo indicado, Eduardo Zagageta, quien presentó la propuesta, se asoció a los dueños de Netline Chile en la operación en Perú, además fue nombrado Gerente General de NETLINE PERÚ.

1.2.2. Servicios comercializados por NETLINE PERÚ

En el año 2014 NETLINE PERÚ incorpora a su cartera de servicios: Internet Dedicado, Transmisión de datos y Telefonía Fija con numeración propia. Los servicios comercializados son los siguientes:

- **Paquete de Minutos de larga distancia** – Servicio mediante el cual el usuario contrata un paquete de minutos de larga distancia nacional e internacional, por un monto determinado en soles que se factura cada mes en el recibo de Telefónica del Perú.
- **Internet Dedicado** – Servicio de Internet más adecuado para empresas. El uso de este ancho de banda no es compartido, es 100% dedicado a cada cliente. Servicio comercializado por ancho de banda (megabits) y por medio de fibra óptica.
- **Transmisión de Datos** – Servicio de conectividad entre sedes propias y de terceros de las empresas, esta conectividad se brinda a través de fibra óptica y por un ancho de banda determinado.
- **Telefonía Fija** – Solución de comunicación a la medida y requerimiento del cliente. Se comercializaban desde una línea hasta soluciones completas con centrales telefónicas físicas o virtuales y anexos.

1.3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA 1

1.3.1. Misión

“Ayudamos a conectar a nuestros clientes con soluciones simples y efectivas, mejorando su experiencia, entregando lo mejor de nosotros, creciendo sustentablemente.”

1.3.2. Visión

“Ser la empresa que cambie la experiencia de servicio en las telecomunicaciones, al superar las expectativas de sus clientes.”

1.4. ORGANIZACIÓN

1.4.1. Estructura de NETLINE PERÚ

En setiembre del 2014, la empresa NETLINE PERÚ contaba con aproximadamente 26 trabajadores, distribuidos en 4 áreas: Comercial, Administración y Finanzas, Operaciones y el área de ventas de bolsas de minutos (negocio inicial de NETLINE PERÚ), la Figura 1: Organigrama inicial de NETLINE PERÚ – 4to trimestre 2014, muestra la estructura inicial.

El área de Administración y Finanzas era responsable de los contratos administrativos, facturación, gestión de caja, coordinación con contabilidad (externo), elaboración de informes financieros, entre otros.

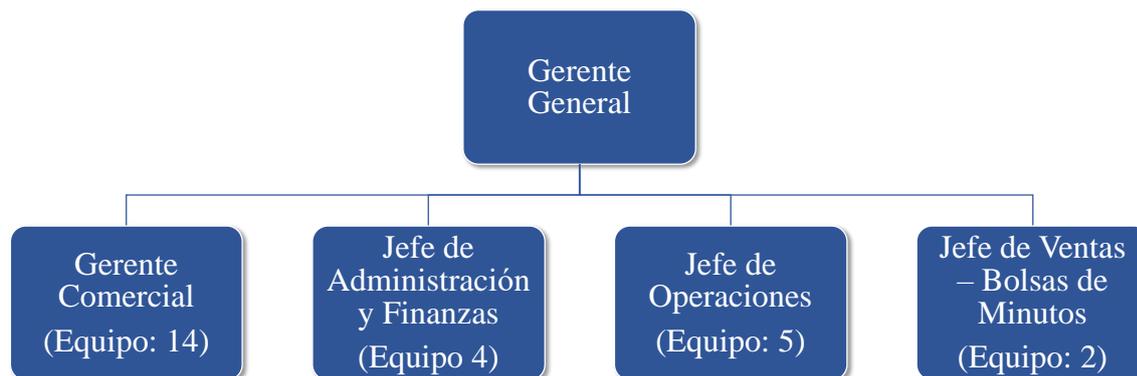
El área de Operaciones era responsable del despliegue de la red de fibra óptica, instalación a clientes, mantenimiento de los servicios, coordinación con proveedores de Intenert internacional y nacional, proveedores de equipos de telecomunicaciones, entre otros. Esta área fue un soporte importante para lograr brindar servicios estables y de buena calidad.

¹ Fuente: Netline Chile, Sobre Netline / Nuestra Misión / Nuestra Visión
<https://netline.net/sobre-netline/>

El área de ventas de bolsas de minutos era responsable de las ventas de bolsas de minutos y el mantenimiento de la cartera de clientes de ese servicio, esta área reportaba directamente al gerente general.

Figura 1

Organigrama inicial de NETLINE PERÚ – 4to trimestre 2014



Nota: Áreas que conformaban NETLINE PERÚ (al cuarto trimestre de 2014).

1.4.2. Estructura Inicial del Área Comercial

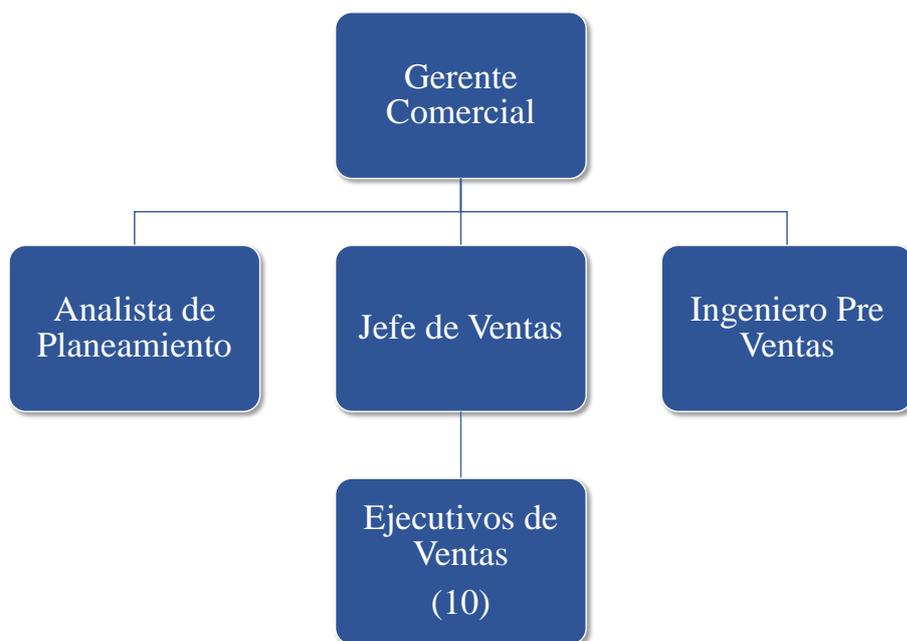
Parte de los retos que tuve como Gerente Comercial, fue desarrollar una estructura comercial para encarar el mercado, estructura que permita alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad.

En la Figura 2: Organigrama inicial del área Comercial – 4to trimestre 2014, se puede apreciar el organigrama inicial, con un equipo de 14 trabajadores, 10 de los cuales eran ejecutivos de ventas.

Inicialmente tuve 3 reportes directos: un Jefe de ventas, un ingeniero preventas y un analista de Planeamiento Comercial, los que desde un inicio mostraron una gran actitud y un gran profesionalismo.

Figura 2

Organigrama Inicial del Área Comercial – 4to trimestre 2014



Nota: Áreas de la gerencia comercial de NETLINE PERÚ (al cuarto trimestre de 2014).

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESEMPEÑADA

El cargo que desempeñe en NETLINE PERÚ fue Gerente Comercial con reporte directo al Gerente General, donde era responsable de la estrategia comercial, los resultados comerciales de ventas y la rentabilidad de los clientes. Es importante mencionar, que el presente trabajo hace referencia al periodo de setiembre del 2014 a abril del 2017, mes en que se concreta la venta de NETLINE PERÚ al grupo Gtd, empresa donde continué como gerente comercial hasta diciembre del 2018.

2.1.1. Funciones del Gerente Comercial

Las principales funciones que tenía Como Gerente Comercial eran las siguientes:

- Elaborar y definir la estrategia comercial de la empresa.
- Gestión de marketing y posicionamiento de la empresa.
- Gestión de ventas.
- Gestión de Mantenimiento de cuentas (clientes).
- Desarrollar procesos y políticas comerciales, capacitación del equipo comercial y de interacción con las áreas financiera y operaciones.
- Desarrollar acuerdos comerciales con empresas proveedoras de servicios y equipamiento de telecomunicaciones.
- Desarrollar proyectos de crecimiento comercial (nuevas áreas de Lima, nuevas ciudades, nuevos segmentos, proyectos especiales – grandes clientes).
- Definir los perfiles del equipo comercial, políticas salariales y contratación del personal comercial.
- Elaborar, gestionar y presentar presupuesto de ventas y gastos e indicadores comerciales.

2.1.2. Planeamiento Inicial del Área Comercial

La planeación comercial la dividimos en 3 partes, las que trabajamos en algunos casos de forma simultánea:

2.1.2.1. Desarrollar la Estrategia Comercial.

- Levantar data del mercado.
- Análisis de competidores (estrategias comerciales, precios, cobertura, etc.).
- Alcance de las inversiones.
- Definición de la estructura.
- Elaboración de procesos ágiles.

2.1.2.2. Plan de Marketing.

- Definición de zonas de mayor potencial.
- Definición de perfil de cliente (prospecto).
- Definición de productos (Internet, transmisión de datos, telefonía fija).
- Nuevos productos (Seguridad gestionada, fibra oscura, etc.).
- Elaborar y gestionar el proceso de evaluación de proyectos.
- Definición de precios.
- Gestión de indicadores.

2.1.2.3. Plan de Ventas.

- Perfiles de ejecutivos de ventas.
- Políticas y esquemas de comisiones.
- Plan de capacitación (productos, negociación, soporte al cliente, etc.).
- Reforzar en los ejecutivos de ventas para que consigan propuestas de competidores.

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO

2.2.1. Objetivos

Los principales objetivos que tuve fueron:

- Elaborar y desarrollar la estrategia comercial que priorice el crecimiento continuo y rentabilidad de la operación.
- Ampliar la línea de productos y mercados.
- Convertirnos en un socio estratégico de nuestros clientes.

2.2.2. Retos

Los principales retos que tuve fueron:

- Competir en un mercado maduro con competidores transnacionales y locales con más de 10 años en el mercado.
- Asegurar el crecimiento continuo con un presupuesto limitado en un mercado que requiere grandes inversiones para el crecimiento.
- Desarrollar al equipo comercial.

2.3. PRODUCTO O PROCESO QUE ES OBJETO DEL INFORME

Gestión integral del área comercial de una empresa de servicios de telecomunicaciones para garantizar un crecimiento continuo y rentable. El periodo que comprende este trabajo es de setiembre del 2014 a abril del 2017.

Para el desarrollo del presente trabajo y explicar de forma más simple los diferentes retos y logros, he dividido la gestión comercial que lideré en tres etapas principales, etapa inicial, etapa de consolidación y la etapa de la venta, cada etapa se detallará en en el capítulo IV.

Figura 3

Etapas de mi experiencia en la Gestión Comercial de NETLINE PERÚ



Nota: Etapas consideradas para una mejor explicación de mi experiencia profesional

2.3.1. Etapas de la Gestión Comercial

2.3.1.1. Etapa I - El Inicio.

En esta etapa muestro el inicio del desarrollo del área comercial, desde lo más básico como definir la estructura, los perfiles de puesto, procesos, análisis del entorno y mercado, análisis de competidores, etc., hasta sentar las bases para la consolidación. Esta etapa inicia en setiembre del 2014 y finaliza en junio del 2015.

2.3.1.2. Etapa II - La Consolidación.

En esta etapa muestro como nos convertimos en un proveedor de servicios reconocido en empresas objetivo, como un proveedor ágil, cercano y con soluciones a la medida. El inicio de la consolidación es originado por varios hitos e inicia en julio del 2015:

- Nuevos segmentos de mercado: Sector Gobierno y Carriers.
- Dos grandes clientes con proyección de crecimiento continuo.
- Alcance de cobertura en más de 30 distritos de Lima y Callao e inicio de proyectos en algunas ciudades de provincias.
- Este periodo finaliza en agosto del 2016, mes en que iniciamos la primera etapa del proceso de venta.

2.3.1.3. Etapa III - La Venta.

En esta etapa inicia el proceso de venta de la empresa, desde las reuniones iniciales hasta el cierre de la venta. Este proceso inicia en el tercer trimestre del 2016 y culmina en abril del 2017 con la venta de NETLINE PERÚ al Grupo Gtd.

2.3.2. Problemas a resolver

Eran muchos los retos iniciales, y muchas preguntas por resolver: ¿Cuál es el segmento objetivo?, ¿Cómo competir en el mercado?, ¿Cómo diferenciarnos y posicionarnos en el mercado?, ¿Cuál es/son la(s) estrategia(s) necesarias para ser competitivo?, ¿Cómo desarrollar una empresa que lleve un equilibrio entre crecimiento continuo siendo rentable desde el inicio?, ¿Cuál debe ser la estructura comercial y las áreas de apoyo que soporten el crecimiento?, entre otras preguntas.

Cómo resumen, el gran reto era: Crecer de forma continua siendo rentables.

2.4. RESULTADOS CONCRETOS LOGRADOS

Durante mi gestión como Gerente Comercial la empresa experimentó un crecimiento continuo de ingresos y rentabilidad, compitiendo en un mercado maduro y competitivo. Los principales logros fueron:

- Crecimiento continuo de ventas y clientes, llegando a más de 400 clientes empresas al momento de la venta de la empresa.
- Crecimiento a nuevos segmentos y mercados – Ampliamos la presencia a nuevos segmentos de mercado: Gobierno y Carriers. Además, ampliamos la cobertura a 5 ciudades a nivel nacional.
- Crecimiento continuo con rentabilidad.
- Venta de la empresa NETLINE PERÚ al Grupo Gtd, en un monto aproximado de 20 millones de dólares, por tema de confidencialidad no puedo revelar el monto de la venta, por lo que incluyo como apéndice la noticia de la venta,

donde los directivos del Grupo Gtd indican el monto de la transacción, ver Apéndice C: Noticia de venta de NETLINE PERÚ al Grupo Gtd. Aunque no realizamos un cálculo del valor de la empresa en el 2014, se puede estimar considerando que se encontraba en un mercado decreciente por sustitución tecnológica, que era menor a 1 millón de dólares.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

3.1. TEORÍA Y PRACTICA

En el presente capítulo describo como se integraron la teoría y la practica en mi desempeño como Gerente Comercial en NETLINE PERU:

3.1.1. *Funciones y Teoría*

En este punto explico la relación entre las funciones principales y la teoría aprendida en el desarrollo de mi carrera profesional.

Figura 4

Funciones principales



Nota: Elaborado para relacionar mis funciones principales con mi formación académica

Como se puede apreciar en la Figura 4 fueron tres funciones principales las que desempeñé:

3.1.1.1. Funciones de Estrategia.

Estas funciones estuvieron relacionadas con la elaboración de la estrategia comercial, la que nos permitió un crecimiento continuo y rentable. Para la elaboración de la estrategia era

fundamental seguir una serie de pautas, era fundamental, conocer el mercado, los competidores, todas las variables externas e internas, entre otros:

- **Investigación** – En general, con todo el equipo comercial trabajamos en obtener información del mercado, de diversas fuentes, las fuentes a las que recurrimos fueron: OSIPTEL, clientes potenciales, clientes actuales, propuestas de nuestros competidores, entrevistas a profundidad a clientes, entre otros. Este proceso de investigación nos permitió conocer más el mercado de telecomunicaciones y contar con la información base para elaborar la estrategia comercial.
- **Elaboración de la Estrategia** - Para analizar el mercado y como nos ubicamos realizamos los análisis PESTEL, Las 5 Fuerzas de Porter, Matriz de segmentos y mercados, Análisis de Oportunidades frente a Competidores y FODA; todos estos análisis nos permitieron identificar las oportunidades de mercado y definir nuestro segmento objetivo.

3.1.1.2. Funciones de Gestión Comercial.

- **Plan de Marketing** – Elaborar todas las herramientas de gestión comercial, como productos, política de precios, herramientas de comunicación, posicionamiento, entre otros.
- **Gestión de Ventas** – En función a la estrategia, definimos el perfil y el número de ejecutivos de ventas que necesitaríamos, las herramientas de gestión, política de comisiones, diferenciales versus competidores para reducir la rotación, entre otros.
- **Mantenimiento y Rentabilidad de Clientes** – Definimos procesos de atención de clientes para los distintos puntos de contacto, desde la venta, la instalación del servicio, mantenimientos y reclamos; además como se explicará más adelante definimos un proceso de evaluación de proyecto (venta a clientes) que tenía por objetivo garantizar la rentabilidad de nuestra cartera de clientes.

3.1.1.3. Funciones de Soporte.

Estas funciones tenían por objetivo soportar la operación y eran gestionadas por el área comercial, buscábamos permanentemente una operación ágil, rentable y con foco en el cliente:

- **Elaboración de proyectos** – Definimos un proceso para la evaluación de los proyectos, así como todos los componentes a ser evaluados: flujos de ingresos, gastos, costos, criterios de asignación de costos, y usábamos el retorno sobre inversión (ROI) y el VAN para evaluar la viabilidad económica del proyecto. La factibilidad comercial y técnica era definida de ser necesario por las áreas comercial y operativas y la viabilidad operativa (instalación) la determinaba el área de operaciones.
- **Gestión de Recursos Humanos** – Como responsables del área comercial, definimos los perfiles de puesto, buscando siempre un equipo con cierta experiencia en telecomunicaciones, que tengan las habilidades de negociación, persistencia y con base en venta consultiva. Además, elaboramos un plan de capacitación para el equipo de ventas, para reforzar temas de negociación y venta consultiva.
- **Elaboración de presupuestos e indicadores** – Era responsable de elaborar el presupuesto comercial, indicando las ventas esperadas, por producto, expansión de nuestras redes de fibra óptica, entre otros. Además, desarrollamos los indicadores de gestión comercial, como ventas vs presupuesto, tasas de crecimiento, ingreso promedio por cliente (ARPU), número de clientes netos, tasa de abandono, entre otros. Los que presentábamos a gerencia general y los propietarios de NETLINE PERÚ.

CAPÍTULO IV

APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

En este capítulo he desarrollado de forma secuencial una serie de experiencias profesionales que tuve en NETLINE PERÚ, como indique anteriormente he dividido mi experiencia profesional en tres etapas:

- Etapa I – El Inicio.
- Etapa II – La consolidación.
- Etapa III – La Venta.

4.1. ETAPA I - EL INICIO

Esta etapa fue el punto de partida de mi experiencia profesional en NETLINE PERÚ, fue una etapa clave para sentar las bases, definir la estrategia y la estructura a seguir. Esta etapa inicia en septiembre del 2014, fecha en la que comienzo a trabajar en NETLINE PERÚ y finaliza en junio del 2015, fecha en la que, a raíz de una serie de hechos comenzamos a consolidar la operación de NETLINE PERÚ.

Los principales retos que afrontamos en esta etapa fueron los siguientes:

- Elaborar e implementar la estrategia comercial.
- Desarrollo de productos y políticas de precios.
- Definir perfiles de puestos comerciales, estructurar el equipo e ir al mercado.
- Definir políticas comerciales y comisiones.
- Definición de un proceso de evaluación de proyectos.

4.1.1. Elaborar e implementar la Estrategia Comercial

Esta etapa fue clave para definirnos como empresa, y era necesario conocer el mercado y los competidores, así como las variables externas que podrían beneficiar o afectar a NETLINE PERÚ.

4.1.1.1. Análisis del Entorno y Mercado.

Realizamos una serie de análisis del mercado, competidores, así como un análisis al interno de NETLINE PERÚ para definir la estrategia a seguir.

4.1.1.1.1. Análisis PESTEL.

Para el análisis del entorno, consideramos las diversas variables que podrían beneficiarnos o afectarnos, la matriz PESTEL fue una herramienta que nos permitió analizar cada variable, como resumen, en 2014 las variables políticas, económicas, ecológicas, sociales y legales no eran críticas; pero en lo tecnológico, eran dos los puntos clave, el primero sobre los costos de la fibra óptica, estos venían bajando de precio, por lo que se podía hacer el despliegue de la red de fibra óptica más rápido y considerando un mayor número de hilos de fibra y con esto ganar en rentabilidad, otro punto clave fue la reducción de los costos del servicio de Internet internacional (costo de megabyte), lo que nos permitió mejorar el margen de contribución de los proyectos y reducir algunos meses el retorno de inversión.

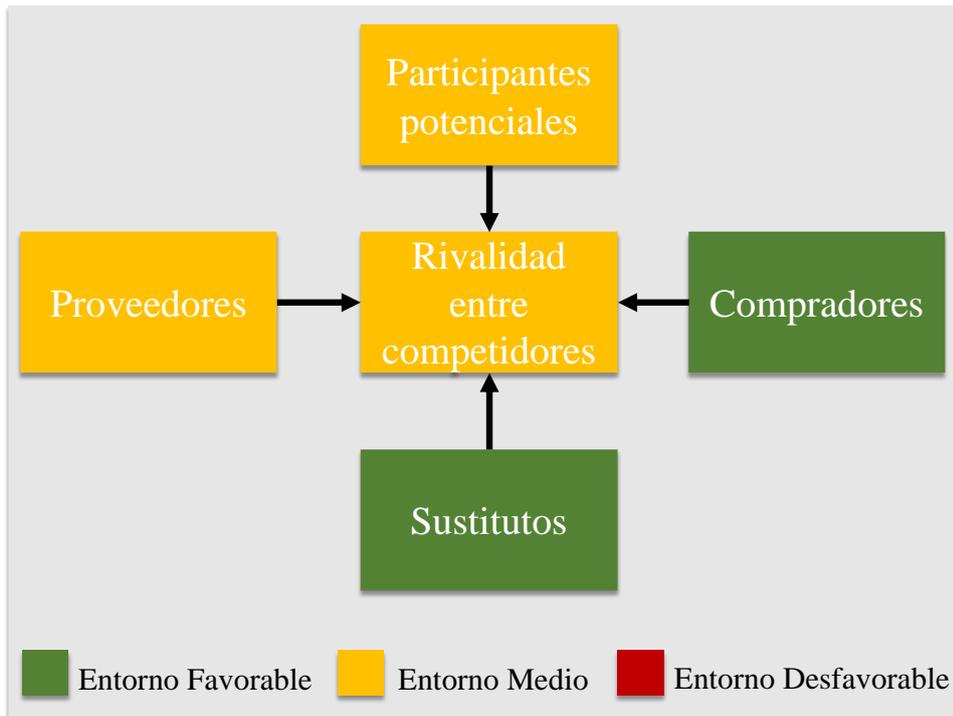
4.1.1.1.2. Análisis del Mercado – Cinco Fuerzas de Porter.

Para el análisis del mercado consideramos las cinco fuerzas de Porter, las que evaluamos en tres niveles:

- Entorno Favorable – Que las condiciones evaluadas nos beneficiaban o nos permitían avanzar sin dificultades.
- Entorno Medio – Que las condiciones evaluadas no eran desfavorables, sin embargo, tampoco representaban un entorno favorable.
- Entorno desfavorable – Condiciones evaluadas que dificultarían nuestro ingreso y crecimiento en el mercado.

Figura 5

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Elaborado para demostrar de forma gráfica el análisis de mercado realizado

- **Participantes potenciales**

De acuerdo con nuestra evaluación, consideramos este punto como un entorno medio, ya que en 2014 era algo complejo establecer una empresa que preste el servicio de Internet, esto debido principalmente a temas regulatorios, permisos gubernamentales y municipales, capital inicial, conectividad, entre otros, además, la inversión sin una estrategia focalizada podía ser sumamente elevada.

- **Compradores**

Dividimos los segmentos de mercado en tres grandes grupos: grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas y segmento residencial; como se muestra en la sección de definición de segmento objetivo, definimos como mercado objetivo a las empresas medianas y pequeñas, sobre este segmento podemos decir, que era un segmento mal atendido, porque en muchos casos aún mantenías servicios conectados con cobre, con bajas velocidades, disponibilidad deficiente y consideramos que no era el foco de los dos más grandes operadores

Movistar y Claro, muy enfocados en las grandes corporaciones; lo que en general representaba una oportunidad.

- **Proveedores**

Podemos dividir los proveedores principales en tres: proveedores de conectividad internacional, proveedores de conectividad nacional y proveedores de equipamiento.

- **Proveedores de Conectividad Internacional** – Estos proveedores son grandes corporaciones que brindan la conectividad con el servicio de Internet a nivel mundial, son indispensables para prestar el servicio, en ese momento eran tres los proveedores principales: Movistar, Century Link e Internexa. Consideramos que era un entorno favorable, el posible ingreso de nuevos proveedores comenzó a dinamizar el mercado, con el efecto de la reducción de las tarifas de servicio.
- **Proveedores de conectividad nacional** – Estos proveedores son principalmente operadores con cobertura nacional, con conectividad en diversas ciudades del Perú, estos operadores eran: Movistar, Claro, Bitel e Internexa. En ese momento las tarifas de conexión a nivel nacional eran sumamente altas, lo que dificultaba expandir nuestros servicios a otras ciudades en el futuro próximo, sin embargo, el pronto lanzamiento de la Red Dorsal administrada por Azteca, permitiría reducir de forma significativa las tarifas de conexión nacional.
- **Proveedores de equipamiento** – Los proveedores de equipamiento eran numerosos, se diferenciaban en tecnología, precio, disponibilidad, soporte local, entre otros. Para estos proveedores era sumamente atractivo contar con operadores nuevos, ya que la mayoría solía mantener uno o máximo dos proveedores, por lo que el poder de negociación era bastante bueno para nosotros.

- **Sustitutos**

Como servicio de Internet no había sustitutos, solo la tecnología de acceso, en 2014 había pocos operadores que brindaban servicios inalámbricos, los cuales tenían serias desventajas versus la fibra óptica; por lo que comercializar con fibra óptica era un gran diferencial.

- **Rivalidad entre Competidores**

Los competidores principales del segmento objetivo de medianas y pequeñas empresas eran:

-  **Movistar** – Es el operador que se estimaba que contaba con la mayor participación de mercado, con presencia a nivel nacional, enfocado principalmente en grandes corporaciones y de acuerdo con nuestras investigaciones con servicios deficientes a las medianas y pequeñas empresas. En el segmento objetivo no mostraba una estrategia visible, eran sumamente lentos para responder y en gran parte sus clientes tenían una mala imagen de este operador. Las redes de movistar eran una mezcla de fibra óptica y cobre, usaban la fibra óptica principalmente para grandes clientes y el cobre para empresas medianas, pequeñas y mercado residencial.
 - **Fortalezas:** Cobertura Nacional.
 - **Debilidades:** Alta insatisfacción de clientes en el segmento de medianas y pequeñas empresas y lentitud de respuesta.
-  **Claro** – Era el segundo competidor más grande del mercado, con presencia a nivel nacional, al igual que Movistar enfocado principalmente en grandes corporaciones y descuidando la atención a las medianas y pequeñas empresas. También de reacción lenta, aunque sus clientes no

tenían una mala imagen del operador. Los servicios de Claro son brindados con fibra óptica propia.

- **Fortalezas:** Cobertura Nacional y red de fibra óptica.
- **Debilidades:** Insatisfacción en clientes en el segmento de medianas y pequeñas empresas y lentitud de respuesta.
-  **Entel** – Operador que en 2014 competía en este segmento con la empresa del grupo: Americatel, con una red de fibra óptica bastante limitada, sin embargo, contaban con red inalámbrica, aunque limitada para brindar grandes anchos de banda del servicio de Internet y transmisión de datos.
 - **Fortalezas:** Al contar con red inalámbrica lograban instalaciones de servicio rápidas.
 - **Debilidades:** No contaban con red de fibra óptica propia y limitaciones de su red inalámbrica para gestionar anchos de banda grandes.
-  **Optical Networks** – Competidor con red de fibra óptica propia, muy agresivo con su política de precios bajos y anchos de banda, también el competidor de mayor crecimiento, y en 2014 con presencia principalmente en Lima y principales ciudades del Perú.
 - **Fortalezas:** Red de fibra óptica propia, agilidad comercial y operativa.
 - **Debilidades:** Aunque no era general en todos sus clientes, algunos mostraban insatisfacción con el nivel de respuesta y cumplimiento de acuerdo de contrato.

-  **Fiberlux** – Competidor enfocado principalmente en empresas medianas y pequeñas, con red propia de fibra óptica y cobre, y con una política agresiva de precios bajos.
 - **Fortalezas:** Red propia de fibra y cobre en Lima y principales ciudades.
 - **Debilidades:** Baja calidad de servicio por baja disponibilidad de servicio e informalidad a nivel comercial y operativo.
- **Otros operadores menores** – Otros competidores pequeños, focalizados en algunas zonas de Lima Metropolitana y Callao eran: Movilmax, Wigo, Yachay, Colinanet, entre otros.

4.1.1.2. Análisis FODA.

En general el análisis FODA era positivo para NETLINE PERÚ, pesaban más las oportunidades que las amenazas.

Figura 6

Análisis FODA Inicial (al cuarto trimestres del 2014)





Nota: Elaborado en función al análisis realizado del mercado en la fecha indicada

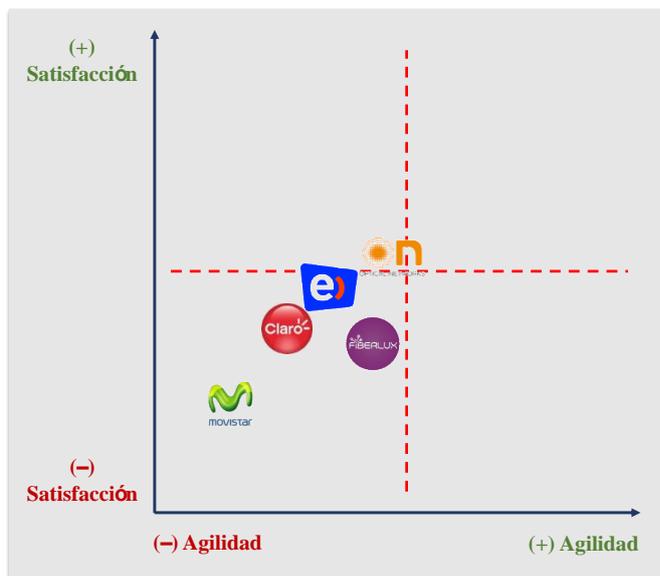
Eran fundamentales nuestras fortalezas, ser una empresa nueva y ágil versus empresas como Movistar y Claro con una baja satisfacción y consideradas por sus clientes como lentas y poco flexibles; además nos permitió definir una estrategia de crecimiento de cobertura de red de fibra óptica ordenado, y considerando cada expansión como una oportunidad para generar oportunidades de ventas.

4.1.2. Definición del Segmento Objetivo y Posicionamiento

En función a las investigaciones realizadas, elaboramos una matriz para identificar como eran percibidos nuestros competidores con respecto a dos temas claves identificados: Satisfacción y Agilidad, como se puede apreciar en la Figura 7, en general la percepción de las empresas clientes objetivo con respecto a los proveedores de servicio no era positiva; con excepción de Optical Networks, los otros competidores Movistar, Claro, Entel y Fiberlux se encontraban en el cuadrante de baja satisfacción y poca agilidad.

Figura 7

Matriz Objetivo: Satisfacción y Agilidad



Nota: Elaborado sobre el sondeo de clientes y potenciales clientes.

4.1.2.1. Segmentación del Mercado y Segmento Objetivo.

El mercado de telecomunicaciones lo segmentamos por el tipo de cliente y por tipo de servicio. Por el tipo de cliente tenemos: Corporaciones, Medianas y pequeñas empresas y residencial, mientras que a nivel de servicio lo dividimos en: Internet / Telefonía fija, transmisión de datos y telefonía móvil.

4.1.2.1.1. Segmentación del Mercado.

La segmentación de mercado la realizamos por tipo de cliente, servicio brindado y tipo de empresa, a continuación, detallo cada segmentación:

- **Tipo de cliente** – En esta segmentación consideramos a los clientes por su naturaleza jurídica, tamaño de empresa y el gasto en servicios de telecomunicaciones:
 - **Segmento Corporaciones** – Grandes empresas, mayormente con presencia a nivel nacional, por tanto, multi sedes, con un proceso de toma de decisiones lento, con múltiples actores, niveles de exigencia

sobre la solución mayores, en algunos casos con toma de decisión en la casa matriz fuera de Perú; la toma de decisión podía tomar de a 6 meses. El gasto en servicios de telecomunicaciones, aunque variado era mayor a S/.50,000 mensuales.

- **Segmento de Medianas y Pequeñas empresas** – Gran número de empresas, mayormente con sede única, en 2014 con cada vez mayor exigencia de mejores soluciones de telecomunicaciones en fibra óptica, más velocidad de conexión, etc. La toma de decisión era mayormente rápida, aproximadamente un mes y los tomadores de decisiones son el gerente/jefe de Sistemas, el gerente/jefe de Administración y Finanzas y en algunas ocasiones el mismo dueño. El gasto en empresas medianas aproximadamente entre S/ 1,500 y S/ 50,000 mensuales; mientras que en las empresas pequeñas el gasto en servicios de telecomunicaciones era menor a S/1,500.
- **Segmento Residencial** – Hogares y personas, demandantes principalmente de servicios de Internet y Telefonía Móvil, con un servicio de telefonía fija en decreciente. Un mercado con dos grandes operadores: Movistar y Claro. Para atender este mercado se requiere de una gran cobertura de red, además de una estrategia de comunicación integral constante y por tanto de alta inversión.
- **Tipo de Servicio** – Esta segmentación considera los principales servicios de telecomunicaciones:
 - Internet / Telefonía Fija
 - Transmisión de Datos
 - Telefonía Móvil

- **Tipos de empresas** – Dividimos las empresas en 3 grupos, consideramos esta división debido a las diferencias en la toma de decisión, proceso y nivel de atención:
 - **Empresas Privadas (no incluye carriers)** – Son todas aquellas empresas de capitales privados, en este segmento no incluimos a los carriers de servicios de telecomunicaciones.
 - **Empresas Carriers** – Empresas privadas prestadoras de servicios de telecomunicaciones.
 - **Entidades gubernamentales** – Entidades pertenecientes al gobierno.

Figura 8

Segmentación de Mercado y Servicios



Nota: Elaborado para mostrar a los principales actores del mercado y sus servicios.

4.1.2.1.2. Definición del Mercado Objetivo.

En función a los análisis del mercado y los diversos segmentos definimos como nuestro mercado objetivo a las empresas medianas y pequeñas, para brindarles como servicios principales Internet, Transmisión de datos y telefonía fija.

Figura 9

Mercado Objetivo



Nota: Elaborado para mostrar el mercado objetivo de NETLINE PERÚ.

4.1.2.2. Posicionamiento.

De acuerdo con los hallazgos del mercado y nuestras capacidades iniciales decidimos alcanzar el siguiente posicionamiento: “Ser un socio cercano, con soluciones a la medida, ágil y con un precio competitivo.”; buscábamos diferenciarnos de los líderes del mercado Movistar y Claro, que eran vistos lejanos, con un servicio deficiente y algo costosos.

4.1.3. Desarrollo de Productos y Políticas de precios

Este tema era clave para contar con una oferta de productos competitiva, como ya indiqué anteriormente, iniciamos con tres servicios principales: Internet, Transmisión de datos y Telefonía fija.

En el caso de los servicios de Internet y transmisión de datos, definimos la solución con medio de transporte fibra óptica y con capacidad de brindar diversos anchos de banda. Los servicios se vendían en función a la necesidad del cliente, quien que podía realizar incrementos de ancho de banda cuando lo requería.

Sobre las políticas de precios, definimos una gran flexibilidad, esto debido a que el mercado no presentaba tarifas estándar o tarifarios fijos, estos eran negociados con cada cliente, el precio dependía de varios factores, como el tamaño del cliente, la facturación (gasto en telecomunicaciones), la proyección de crecimiento, entre otros. Sin embargo, como estrategia y debido que los precios de los principales operadores Movistar y Claro eran algo caros, cuando prospectábamos sus clientes, presentábamos tarifas entre 10 y 15% por debajo y con más ancho de banda.

El caso del servicio de telefonía fija era muy similar, los precios se negociaban con cada cliente, las variables para negociar eran similares, sin embargo, cuando la solución requería equipamiento (centrales telefónicas físicas y terminales) nuestros precios eran muy similares a los precios de nuestros competidores.

A los servicios ya indicados, incorporamos el servicio de seguridad gestionada, que era comercializado con el servicio de Internet; además logramos la flexibilidad necesaria para incorporar soluciones especiales que nuestros clientes y potenciales clientes puedan solicitar, ya sea con nuestra propia infraestructura o con infraestructura de terceros (socios).

4.1.4. Definición de perfiles de puestos comerciales

Elaboramos perfiles de puestos, considerando habilidades blandas y técnicas, sobre las habilidades blandas, era crítico que el equipo cuente con habilidades de comunicación,

creatividad, organización, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo; tuvimos por objetivo también priorizar el clima laboral, por lo que la actitud y la empatía eran fundamentales.

Sobre las habilidades técnicas, era fundamental conocimientos de tecnología, aunque no a nivel avanzado, ya que todos los nuevos integrantes del equipo comercial pasaban por un plan de capacitación de productos y tecnología.

Sobre la experiencia previa, en el caso de ejecutivos de ventas, era necesario contar con algunos años de experiencia vendiendo servicios; también es importante considerar que todos los ejecutivos de ventas pasaban por entrevistas del jefe de ventas y el gerente comercial.

En el caso de preventas, era requisito ser ingeniero de telecomunicaciones y pasar pruebas de conocimiento, además, considerando que los ingenieros preventas eran fundamentales para desarrollar soluciones complejas y se reunía con clientes, debían tener habilidades de comunicación.

4.1.5. Definición de políticas de comisiones

La política de comisiones fue determinante para el crecimiento continuo de las ventas y la rentabilidad del negocio, definimos el esquema de comisiones en función al monto mensual y tiempo de contrato, logrando que los ejecutivos de ventas busquen siempre un precio alto y un periodo de contrato largo, siendo nuestro promedio de tiempo de contrato mayor a 25 meses.

Además, implementamos un esquema de comisiones para cobrar las instalaciones del servicio (venta no recurrente), el mercado no solía cobrar por este concepto, sin embargo, al implementar comisiones por este concepto logramos contar con ingresos todos los meses, lo que nos permitía mejorar la rentabilidad de cada cliente. El esquema era bastante simple, la comisión era un porcentaje sobre el total de no recurrente por concepto de instalaciones.

4.1.6. Definición del proceso de evaluación de proyectos

Definimos un proceso por el cual se evaluaban todos los proyectos que requerían la expansión de la cobertura de red de fibra óptica, este proceso era liderado por planeamiento comercial, y se consideraba la viabilidad comercial, que consistía en zonas de potencial de clientes, la viabilidad técnica, que consistía en la posibilidad de realizar el despliegue de la red de fibra óptica y la viabilidad económica, en la que evaluábamos los flujos de ingresos, gastos, costos, costo de implementación, entre otros.

El proceso era bastante ágil y era considerado crítico, ya que requeríamos prolijidad en la evaluación y la consideración de sus componentes, así como rapidez para presentar la propuesta a los clientes.

Desde mi perspectiva, este proceso fue determinante para garantizar la rentabilidad de la operación.

4.2. ETAPA II - LA CONSOLIDACIÓN

Fueron una serie de hechos los que establecieron el inicio de esta etapa, logramos ventas a empresas grandes con proyección de un crecimiento continuo, lo que nos permitió la generación constante de nuevos ingresos y crecimiento en cobertura y la incursión a nuevos mercados como gobierno y carriers.

- Creación de las áreas de ventas a gobierno y carriers.
- Ventas a clientes de mayor ARPU.
- Reforzar la estructura comercial – soportar el crecimiento.
- Cobertura en más de 30 distritos de Lima y Callao.
- Primeros despliegues de red en ciudades de regiones: Arequipa, Cusco, Piura, Moquegua y Chiclayo.

4.2.1. Creación de las áreas de ventas a gobierno y carriers

Los segmentos de mercado de gobierno y carriers eran segmentos sumamente interesantes, primero por la oportunidad que representaban al encontrarse desatendidos y por el tamaño de mercado que representaban.

- Ingreso a nuevos mercados.
- Desarrollo de una propuesta atractiva.
- Implementar la estructura que soporte estos nuevos segmentos.

Las acciones que tomamos para cada segmento fueron:

4.2.1.1. Segmento Gobierno.

- **Definir la estrategia** – Considerando nuestra cobertura limitada a Lima y Callao, definimos un tipo de prospecto: Entidad gubernamental con sede única, tipo distrito o entidades menores que no cuenten con cobertura nacional, adicional a este tipo cliente, consideramos la participación en proyectos menores de entidades gubernamentales de alcance nacional, por ejemplo: enlaces de transmisión de datos, servicios de contingencia de Internet, entre otros, cuyo requisito sea de cobertura Lima y Callao.
- **El Equipo** – Iniciamos el área con dos ejecutivos de ventas, ambos con reporte directo al Gerente Comercial.
- **Herramientas y soporte de Ventas** – Contratamos a empresa especialista en la detección de proyectos de entidades del estado, con la generación de oportunidades de ventas en función a los filtros preestablecidos (Cobertura geográfica, tipo de servicio, experiencia de postor, entre otros). Para soportar al equipo se reforzó al equipo de planeamiento comercial: para la validación y trámite de documentos, lista de chequeo de cumplimiento y validación de proyectos.

- **Logros** – La estrategia funcionó muy bien, las ventas se lograron desde los primeros meses, logrando más de 40 clientes entidades del estado, 10 de estos municipios de Lima y Callao, y representando más de 15% de las ventas totales en 2016 y 2017.

4.2.1.2. Segmento Carriers.

Para entender este segmento es fundamental entender el concepto de Carrier, que son otras empresas de telecomunicaciones, principalmente sin red propia, en la mayoría de los casos transnacionales que requieren enlaces de última milla de fibra óptica para conectar a sus clientes, principalmente transnacionales. El número de carriers era pequeño, y estimábamos que los carriers objetivo eran menos de 10.

- **Definir la Estrategia** – Para iniciar la estrategia, era fundamental conocer los requerimientos de los carriers, a nivel de atención, soporte técnico y alcance. Después del proceso de investigación definimos que eran demandantes de atención personalizada / cercana, demandantes de atención con mayor conocimiento técnico y que considerando, que sus requerimientos eran a nivel nacional, no tenían inconvenientes es tener proveedores de servicio que atendieran solo Lima.
- **El Equipo** – Para iniciar en el segmento contratamos a un coordinador de carriers comercial, responsable de las ventas y la coordinación interna hasta la instalación del servicio, así como del soporte permanente, además el equipo de instalaciones destino un supervisor exclusivo para la atención de dicho segmento.
- **Herramientas y soporte de ventas** – Para generar un mejor soporte trabajamos de forma muy cercana con el equipo de instalaciones para que mejorar las coordinaciones con los clientes carriers y diferenciarnos de los competidores.

- **Logros** – Desde el inicio logramos ventas con dos carriers importantes, permitiendo generar un número interesantes de ventas y nuestros primeros servicios de transmisión de datos en ciudades de regiones. Al cierre del 2016 y 2017 representaba aproximadamente el 15% de las ventas totales de la empresa.

4.2.2. Ventas a clientes de mayor Gasto en servicios de telecomunicaciones

Al ampliar nuestra cobertura en Lima y Callao, comenzamos a buscar clientes multi sedes, lo que nos permitió ingresar a un tipo de segmento que gestionamos con precaución, debido a nuestra limitación de cobertura, sin embargo, logramos cerrar ventas de clientes con gran número de sedes, lo que nos permitió generar recurrentes de ingreso constante y ampliar nuestra cobertura de red.

4.2.3. Reforzar la estructura comercial para soportar el crecimiento

Este tema se volvió clave para seguir creciendo y seguir manteniendo nuestra propuesta de valor, ser una empresa ágil con soluciones a la medida. Como se indicó anteriormente creamos las unidades de ventas a gobierno y carriers, además ampliamos nuestra cobertura de red.

4.2.3.1. Ejecutivos de ventas.

Ampliamos el número de ejecutivos a 15 (5 adicionales) y seis meses después a 20 ejecutivos de ventas, ya que, al contar con mayor cobertura de red, ampliamos nuestra cobertura comercial. Además, creamos las unidades de ventas a carriers y gobierno, las que requerían una atención diferente de la venta actual.

4.2.3.2. Planeamiento Financiero y Marketing.

La nueva estructura consideraba un jefe de marketing y planeamiento y dos analistas de planeamiento adicionales, el objetivo era seguir siendo ágiles con la evaluación de proyectos, detección de oportunidades, acciones de gestión de redes, entre otros.

4.2.3.3. Preventas.

Para el acompañamiento a ejecutivos de ventas, y al iniciar con ventas a clientes de mayor gasto en servicios de telecomunicaciones y por tanto mayor exigencia, contratos a dos ingenieros preventas que reportaban a la jefe de preventas.

4.2.4. Crecimiento de la cobertura de red a más distritos y ciudades

A mediados del 2015 nuestra cobertura de red de fibra óptica ya alcanzaba más de 30 distritos de Lima y Callao, y en continuo crecimiento, cabe mencionar que en setiembre del 2014 solo contábamos con cobertura en 2 distritos de Lima.

Otro tema fundamental para continuar con el crecimiento fue la venta de servicios en el segmento carriers en 5 ciudades adicionales a Lima; en esta etapa iniciamos nuestra cobertura en las ciudades de Arequipa, Trujillo, Cusco, Moquegua y Chiclayo.

4.3. ETAPA III - LA VENTA

En el 3er trimestre del 2016 nos contactan los dueños de Gtd, empresa de telecomunicaciones de capitales chilenos, que en 2016 contaba con presencia en Chile, Colombia y Perú. A los dueños de Gtd le llamó mucho la atención el crecimiento rápido y rentable de la operación de NETLINE PERÚ, ya que su operación en Perú no mostraba resultados similares, y buscaban un crecimiento inorgánico que les permitiera una mayor presencia en el país.

Después de las conversaciones iniciales entre los propietarios de ambas empresas, me encargaron realizar la presentación de NETLINE PERÚ a los dueños de Gtd, esta fue una gran experiencia, y fue clave para mostrar los logros de la operación, así como el potencial que representaba la operación de NETLINE PERÚ.

El interés de Gtd fue bastante notorio, por lo que después de la presentación se firmó el Due Dilligence que inició el proceso por el cual compartimos información de nuestros clientes, contratos, equipamiento, infraestructura, etc.

La venta se concretó en el 2do trimestre del 2017, con lo cual inició una nueva etapa para la empresa, la fusión, cambio del nombre comercial a Gtd Perú, así como un mayor respaldo financiero, nueva cultura organizacional y nuevas políticas.

4.4. INDICADORES CLAVES

En este punto muestro los principales indicadores, su evolución desde el 2014 al primer semestre del 2017, estos indicadores eran parte de la medición de la gestión del área comercial y se revisaban mensualmente, los cuales eran presentados a gerencia general y a los dueños de NETLINE PERÚ.

Por confidencialidad de la información, los datos mostrados son similares a los resultados obtenidos, manteniendo las tasas de crecimiento para demostrar la evolución de NETLINE PERÚ en el periodo indicado.

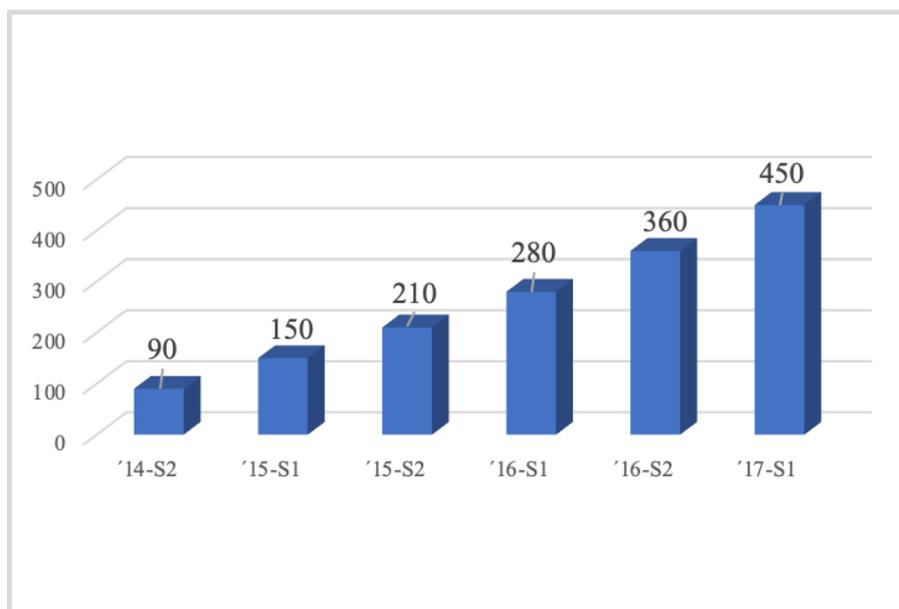
Nuestros clientes contaban con un gasto en servicios de telecomunicaciones aproximado de S/ 4,200 mensuales, siendo el promedio de periodo de contrato de 28 meses.

Como se puede apreciar el crecimiento en el número de clientes fue continuo, logrando contar con cerca de 450 clientes al cierre del primer semestre del 2017, como indique anteriormente fueron claves para este crecimiento continuo contar con un esquema de comisiones atractivo, personal motivado y un servicio al cliente óptimo.

Figura 10

Evolución del número de clientes por semestre

(expresado en unidades)



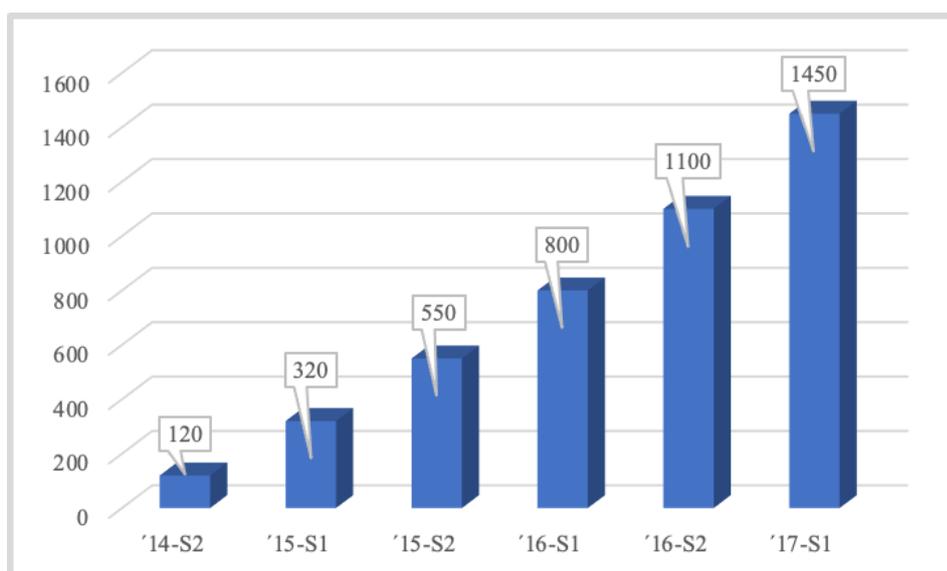
Nota: Clientes desde el segundo semestre 2014 hasta primer semestre 2017

En la Figura 11 muestro la evolución del número de servicios, el cual también fue de continuo crecimiento en el periodo indicado.

Figura 11

Evolución del número de servicios totales por semestre

(expresado en unidades)



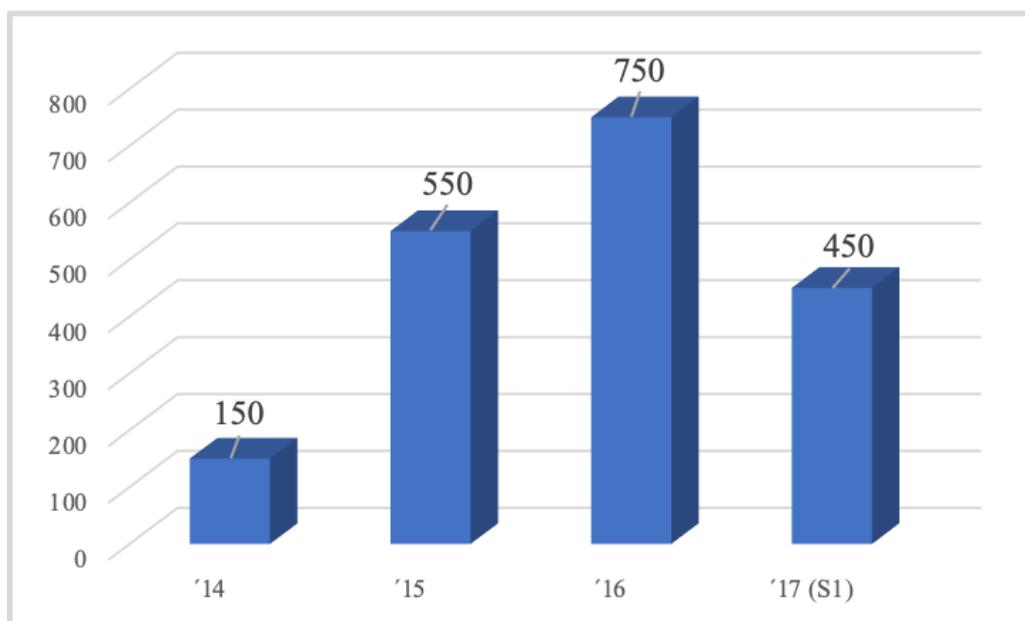
Nota: Servicios totales por semestre del 4to trimestre 2014 al primer semestre 2017.

En la Figura 12 se puede apreciar la evolución del acumulado de ventas por año, como se demuestra, este siempre fue creciente, se debe considerar que el número mostrado en el año 2017, corresponder solo al primer semestre.

Figura 12

Acumulado de nuevas ventas recurrentes por año (del 2014 al primer semestre 2017)

(expresado en miles de soles)



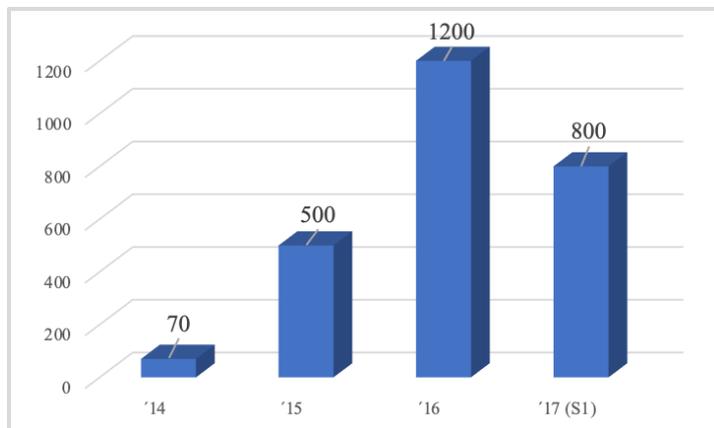
Nota: Muestra la evolución de las nuevas ventas del año 2014 al primer semestre del 2017.

En la estrategia comercial, era clave la búsqueda constante de ingresos no recurrentes, aquellos que generamos por cobrar instalaciones de servicios o ventas de equipos, los que fueron claves para la rentabilidad de la operación, el mercado no solía cobrar servicio de instalación, y nosotros implementamos en nuestra política de comisiones un % de comisión de lo que cobrara por instalación para el ejecutivo de ventas, con lo que el ejecutivo buscaba incluir en la propuesta un costo por instalación de servicios.

Figura 13

Acumulado de ventas totales No recurrentes por año

(expresado en miles de soles)



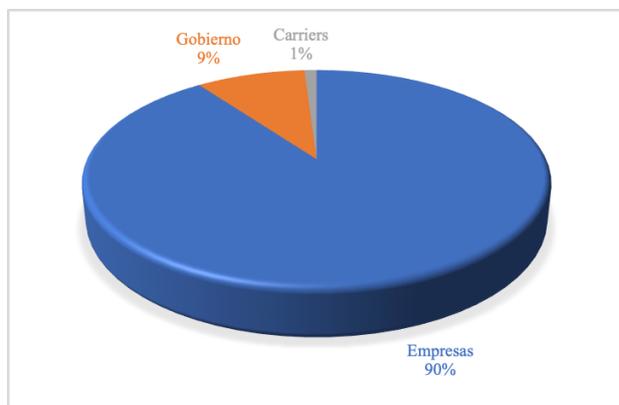
Nota: Muestra las ventas totales no recurrentes por año (del año 2014 al primer semestre 2017)

En la siguiente Figura se muestra la distribución de clientes por segmento, como se puede apreciar, el mayor número de clientes correspondía a empresas, y en menor medida a clientes de los segmentos de Gobierno y Carriers, sin embargo, en la Figura 15 se muestran el % de ingresos de los segmentos Gobierno y Carriers, que representaban 15% cada uno, eran clientes con un mayor ingreso mensual (gasto en servicio de telecomunicaciones).

Figura 14

Distribución de clientes por segmento

(expresado en porcentaje al 1er semestre del 2017)

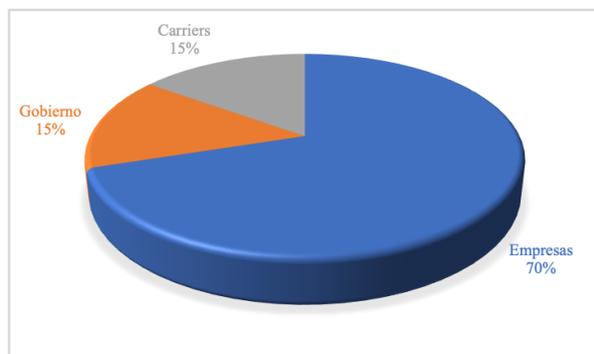


Nota: Muestra la distribución del número de clientes por segmento al primer semestre 2017

Figura 15

Distribución de los ingresos de clientes por segmento

(expresado en porcentaje al 1er semestre del 2017)



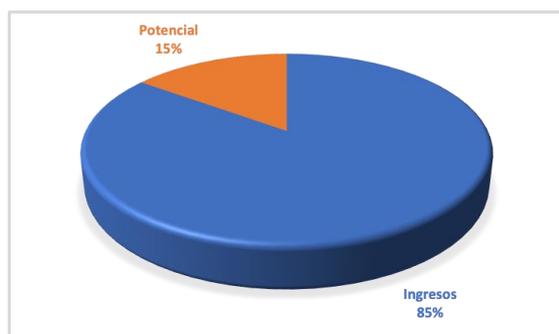
Nota: Muestra los ingresos generados por los clientes por segmento al primer semestre 2017

En la estrategia comercial era clave vender todos los servicios de telecomunicaciones que comercializábamos, para esta medición usábamos el indicador participación en cartera de clientes, a través de los ejecutivos de ventas levantábamos la información de tenencia de servicio, gasto en servicio de telecomunicaciones y proveedor actual, el objetivo era elaborar estrategias que nos permitieran penetrar en todas las cuentas, buscando contar con el 100% del gasto de telecomunicaciones del cliente. Cabe mencionar que este gasto no incluye los gastos en servicios de telefonía móvil.

Figura 16

Participación en cartera de clientes (gasto en servicio de telecomunicaciones)

(expresado en % al cierre del 1er semestre del 2017)



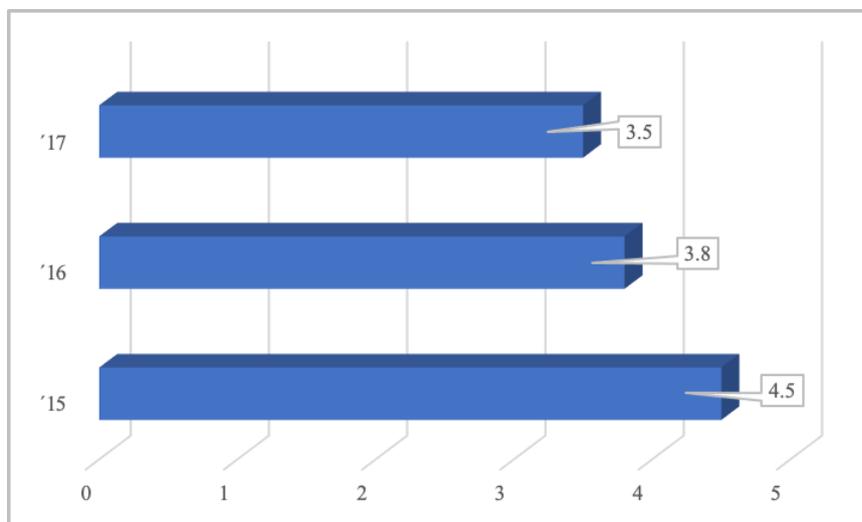
Nota: Muestra la participación en cartera de clientes al primer semestre del 2017

El costo de adquisición comercial era un indicador clave para medir la rentabilidad de las nuevas ventas, era elaborado en conjunto con el área de finanzas y nos permitía realizar ajustes de ser el caso, sin embargo, como se muestra en la Figura 17, este costo se fue reduciendo anualmente.

Figura 17

Costo de adquisición de cliente (del año 2015 al año 2017)

(expresado en meses)



Nota: Muestra la evolución del costo de adquisición comercial de cada cliente

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- La elaboración y definición de la estrategia fue clave para lograr un crecimiento continuo y rentable. El proceso de investigación del mercado y competidores para identificar oportunidades en el mercado y definir nuestro segmento objetivo, fueron determinantes para el alcance de los objetivos.
- La definición de procesos, políticas y esquema de comisiones comerciales nos permitieron ser ágiles y contar con un equipo comercial motivado, lo que resultó clave para lograr un crecimiento continuo de ventas y clientes.
- La definición del proceso de evaluación de proyectos para revisar la viabilidad de las inversiones de crecimiento de las redes de fibra óptica a nuevos distritos de Lima, Callao y otras ciudades del Perú, fue clave para tener un crecimiento con rentabilidad.
- La evaluación continua de oportunidades de mercado para identificar nuevos segmentos de mercado como Carriers y Gobierno y nuevas ciudades fue determinante para continuar con el crecimiento.
- La medición continua de los indicadores clave comerciales fue determinante para alcanzar los objetivos de crecimiento continuo con rentabilidad, nos permitió realizar ajustes y mejoras en los equipos de ventas y la comunicación a los clientes y potenciales clientes.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ARPU (Average revenue per user)** – Ingreso promedio por usuario, termino usado para hacer referencia al indicador del ingreso promedio por cliente, indicador clave para medir la evolución de los ingresos generados por clientes.
- **Carriers** – Término usado para definir a las empresas que brindan servicios de telecomunicaciones, e indicado en el presente trabajo para definir el segmento compuesto por empresas de telecomunicaciones.
- **Costo de adquisición de cliente comercial** – Indicador utilizado para medir el costo unitario para cerrar la venta de un cliente, y solo refleja los costos asociados al área comercial.
- **Participación en cartera (en inglés: Share of wallet)** – Indicador utilizado para medir la penetración en la cartera de clientes, de medición mensual y clave para definir estrategias de venta cruzada.
- **Venta recurrente** – Terminio usado para definir todos aquellos ingresos generados por la prestación de un servicio(s) por un periodo de tiempo.
- **Venta no recurrente** – Terminio usado para definir todos aquellos ingresos generados por servicios por única vez, como instalaciones, ventas de equipos, etc.
- **Participación en cartera (en inglés: Share of wallet)** – Indicador utilizado para medir la penetración en la cartera de clientes, de medición mensual y clave para definir estrategias de venta cruzada.

APÉNDICE A – CURRÍCULUM VITAE – RAÚL JIMÉNEZ GANDULLIA

RAÚL JIMÉNEZ GANDULLIA
pe.linkedin.com/in/raul-jimenez-gandullia

+51 997 908 461
rauljg74@gmail.com

Comercial | Planeamiento | Desarrollo de Negocios, Marketing y Ventas

Líder comercial senior con experiencia en dirección de negocios en empresas transnacionales. Gestión integral con foco en estrategia, planeamiento, inteligencia comercial, experiencia de clientes, metodologías ágiles y desarrollo de negocios y equipos, que impactan positivamente los resultados en segmentos B2C, B2B y B2G. Habilidad analítica, negociación y sólidos conocimientos financieros. Inglés hablado y escrito.

Experiencia Laboral

CONSULTOR INDEPENDIENTE 2019 - actualidad
Consultoría para pymes de servicios y comercios, modelos de negocio, comercialización, marketing digital y planeamiento estratégico. Gestión de consultoría para mercados B2B y B2C.

COMSATEL PERÚ S.A.C.
Empresa de servicios de tecnología, servicios de rastreo satelital, seguridad, gestión de flotas y control de distribución, con presencia en Perú, Ecuador y Bolivia. Ventas en Perú >USD 8MM.

Gerente Comercial 2021 - 2022
Gestión de marketing, planeamiento comercial, servicio y experiencia al cliente y ventas, definición de estrategias comerciales. Reporte a Gerencia General, supervisando a 6 subgerencias/jefaturas y 65 colaboradores.

- Reorganización del área comercial y mejoras en el servicio y experiencia del cliente, logrando más del 95% de cumplimiento del SLA de servicio.
- Inicio del proceso de transformación digital y explotación de data en el área comercial, con la implementación de CRM, plataforma de atención a clientes y dashboard de indicadores de gestión.
- Implementación de diversas acciones para el incremento de ventas por segmentos y en regiones:
 - Mejoras en los esquemas de comisiones y reforzamiento de las capacitaciones.
 - Mayor cobertura comercial a nivel de regiones y redes sociales.

GTD PERÚ S.A.
Empresa de telecomunicaciones resultante de la compra de Netline Perú y Wigo, con presencia en Perú, Chile, Colombia y España. Ventas en Perú >USD 14MM y a nivel regional >USD 450MM.

Gerente Comercial 2017 - 2018
Gestión de marketing, ventas, planeamiento y estrategias comerciales. Reporte a Gerencia General, supervisando 7 subgerencias/jefaturas y 68 colaboradores.

- Liderazgo de proceso de fusión de equipo comercial.

- 20% de crecimiento en ventas, a través de:
 - Captación de nuevos clientes y crecimiento de red a nivel Lima y 5 ciudades adicionales.
 - Estrategias de up selling y cross selling.

Gerente Comercial – (Netline Perú – actualmente GTD PERÚ S.A.) 2014 - 2017
Gestión de marketing, ventas, planeamiento y estrategias comerciales. Reporte a Gerencia General, supervisando 5 jefaturas y 45 colaboradores.

- Crecimiento en ventas de USD 0.2MM a USD 4.0MM, en 2 años, a través de:
 - Estructuración de equipo comercial y elaboración de estrategia comercial.
 - Implementación de procesos y servicios a la medida.
- Diseño e implementación de plan comercial que permitió ampliar cobertura con red propia de 5 a 42 distritos en Lima y Callao e iniciar expansión en 5 ciudades.
- Incursión en nuevos segmentos: Gobierno y Carriers, logrando captar +40 entidades del estado, con facturación anual de USD 0.5MM y en carriers de USD 1.2MM.

DIRECTV PERÚ S.A.

Líder mundial en servicios de TV paga satelital, con ventas en Perú >USD120MM anuales y +150 empleados.

Jefe de Productos y Planeamiento Comercial 2010 - 2013
Gestión de productos, presupuesto comercial, cuotas y comisiones. Reporte a Gerencia Comercial, supervisando equipo de 11 personas.

- Reducción de payback de producto pospago de 35 a 19 meses e incremento de ARPU en USD 5, >12%, a través de:
 - Campañas de promociones up selling y productos de valor agregado.
 - Plan de reducción de costos: facturación electrónica, negociación con programadores.
- Incremento de ventas de producto corporativo en >100% y de ARPU en 15%, a través de:
 - Elaboración de plan comercial: mercados objetivo, asignaciones de cuentas, otros.
 - Mejora en competitividad de producto: más y mejores canales y campañas.
- Participación en equipo que permitió incrementar ventas >200%, mediante desarrollo de plan comercial, campañas promocionales y análisis continuo de canales de ventas.

TELMEX PERÚ S.A. (actualmente: CLARO PERÚ S.A.)

Empresa líder en Latinoamérica en servicios de telecomunicaciones, con presencia en +15 países.

Gerente de Inteligencia Comercial 2004 - 2010
Investigación y análisis de información externa e interna para toma de decisiones de segmentos de mercado objetivo: corporaciones, pymes y residencial. Reporte a Dirección de Marketing, supervisando 14 empleados.

- Participación en equipos de lanzamiento de servicios para segmentos pymes y residencial, elaborando:
 - Plan de investigación de mercados y perfiles de mercados objetivo.
 - Plan de desarrollo de zonas potenciales en Lima y provincias.
- Participación en equipos de mejora continua, servicios, e indicadores de calidad: 3Play de 65 a 86%, Telmex Negocio de 62 a 87%, entre otros.
- Diseño e implementación de herramientas de geomarketing, permitiendo generar oportunidades de mercado e incrementar ventas en algunas zonas en >5PP.

AT&T PERÚ S.A. (adquirida por TELMEX PERÚ S.A.)

Empresa líder a nivel mundial en servicios de telecomunicaciones y entretenimiento.

Jefe de Inteligencia Comercial	2003 - 2004
Jefe de Administración	2001 - 2003
Analista de Logística	1999 - 2000

Estudios

Diplomatura Internacional en Business Coaching, Centrum PUCP Business School, 2021
Certificación en Coaching de Equipos, EADA Business School, Barcelona, España,

MBA Directivo

Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú, 2005

ECONOMÍA

Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú, 1998

Estudios Complementarios

Programa de Gestión Pública para el Desarrollo, BID, *en curso*

Programa en Disrupción Digital, UTEC Executive Education, IMD Business School, 2021

Programa de Customer Experience Design & Management, Centrum Business School, 2020

Cursos Generación de Modelos de Negocio y Diseño de Propuesta de Valor, Strategyzer Academy, 2020

Programa de Especialización en Metodologías Ágiles, Pacífico Business School, 2019

Programa de Estrategias Avanzadas de Transformación Digital, UTEC Executive Education, 2019

Cursos en Marketing Digital, Columbia Business School y Design Thinking, MIT, 2019

Programa de Dirección Comercial - PDC, PAD, 2018

Programa de Habilidades Directivas y Negocios, PAD, 2014

Programa de Extensión de Negocios (presencial), Harvard Extension School, HES, Boston, EE.UU., 2005

Certificaciones

Customer Experience & Design en Centrum Católica / Design Thinking Método Lombard en Actitud Creativa / Facilitador Lego Serious Play / Facilitador Mta Learning / Facilitador Pro Play

Inglés avanzado

Portugués intermedio

Italiano intermedio

APÉNDICE B – CONSTANCIA DE TRABAJO GTD PERÚ

Lima, 31 de diciembre de 2018

CERTIFICADO DE TRABAJO

La gerencia de Recursos Humanos de WIGO S.A., certifica que:

El Sr. Raúl Eduardo Jiménez Gandullia identificada con DNI N°10301844, laboró en nuestra empresa desde el 23 de setiembre del 2014 hasta el 31 de diciembre de 2018, desempeñándose al momento de su retiro como Gerente Comercial, en el área Comercial.

Se expide el presente certificado a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

NADIA LIZETH CAHUANA SANTIAGO
DNI N° 46447921

Santiago, 31 de octubre del 2023

Srs. Unidad de Grados y Títulos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Ricardo Palma

Por la presente nos es grato saludarlos, y a solicitud del Sr. Raúl Jiménez Gandullia, identificado con DNI: 10301844, certificamos que laboró en nuestra empresa en Perú, NETLINE PERÚ S.A. con RUC 20513371315, en el cargo de Gerente Comercial, desde septiembre del 2014 hasta abril del 2017.

Durante ese periodo, las funciones desempeñadas en el cargo fueron: elaborar la estrategia comercial, gestionar las acciones de marketing, productos y planeamiento comercial, liderar el equipo de ventas, gestionar el mantenimiento y rentabilidad de clientes, elaborar el presupuesto e indicadores comerciales, entre otros.

Se extiende la constancia a solicitud del interesado y para los fines que se estime convenientes.

Atentamente,



Joel Bendersky
Presidente Grupo Netline Chile

APÉNDICE C – NOTICIA DE VENTA DE NETLINE PERÚ A GRUPO GTD

Fuente: Lextatin.com

<https://lexlatin.com/noticias/la-chilena-gtd-grupo-teleductos-adquiere-la-peruana-netline>

La chilena Gtd Grupo Teleductos adquiere a la peruana Netline

Fecha de publicación: 05/09/2017

La empresa chilena de telecomunicaciones y soluciones de TI, **Gtd Grupo Teleductos S.A.** y su filial Gtd Wigo S.A.S. adquirieron **100 % de las acciones de la sociedad peruana Netline S.A.S.**, que ofrece servicios y soluciones de telecomunicaciones a empresas a través de una red propia de fibra óptica, por un monto de **USD 18 millones** en una transacción que concluyó en abril pasado.

En la operación, Gtd Teleductos contó con el apoyo legal de **Cruzat, Vicuña, de Larraechea (Santiago de Chile)**, y Gtd Perú fue asistida por **Garrigues (Lima)**.

Por su parte, Lazo, De Romaña & CMB Abogados (Lima) representó a Eduardo Zagazeta Nolasco (uno de los accionistas vendedores de Netline), mientras que Netline S.A.S. estuvo representada por Grupo Vial Serrano Abogados (Santiago de Chile) y por AVC Partners (Santiago de Chile), que asesoró en asuntos tributarios.

“Esta transacción fue bastante desafiante desde un punto de vista legal por cuanto el control de la sociedad target se encontraba distribuido entre una sociedad chilena y dos entidades peruanas, con lo cual tanto el proceso de *due diligence* como la estructura y documentación de cierre debió contemplar resguardos para los compradores en ambas jurisdicciones (Perú y Chile)”, expresó Jaime de Larraechea Carvajal, socio de Cruzat, Vicuña de Larraechea.

El grupo chileno Gtd tiene presencia en Perú desde 2015, cuando su filial Gtd Wigo se asoció con el Grupo Romero.

En una **nota de prensa**, la compañía indicó que la adquisición de Netline les permitirá ampliar la cobertura en Lima y otras ciudades de Perú.

Con más de una década de operaciones, Netline ofrece servicios de seguridad gestionada, enlaces de interconexión, redes de fibra óptica y telefonía al segmento corporativo en las ciudades de Lima, Moquegua, Arequipa, Trujillo y Chiclayo.

En mayo pasado, [Gtd adquirió a la empresa chilena Intesis](#), integradora y consultora en el área de TI.

Asesores de Eduardo Zagazeta Nolasco:

Lazo, De Romaña & CMB Abogados (Lima): Socio Jorge Lazo. Asociada sénior Claudia Távora.

Asesores de Netline S.A.S.:

Grupo Vial Serrano (Santiago de Chile): Socio Nicolás Tagle Swett. Asociados Andrés del Valle Valenzuela.

AVC Partners (Santiago de Chile): Abogada Paula Abugattas Nazal.

Asesores de Gtd Grupo Teleductos S.A.:

Cruzat, Vicuña, de Larraechea (Santiago de Chile): Socio Jaime de Larraechea Carvajal. Asociado Diego Torres Guzmán.

Asesores de Gtd Perú:

Garrigues (Lima): Socio José Francisco Meier Checa. Asociados Héctor Zegarra Ortega y María Fernanda Tamayo.