



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**«PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA GJA INTERNATIONAL
EN EL PERIODO 2025 - 2027»**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sr. Gustavo Manuel Salazar Valenzuela

Sr. Juan Joel Maturrano Saldaña

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, setiembre 2024

Dedicatoria

A mis amados madre, padre, abuela (que en paz descansa), y a mi abuelo,

Este logro está dedicado a ustedes, los pilares de mi vida. Su amor incondicional y apoyo constante han sido mi mayor fortaleza. A mi madre y a mi padre, les agradezco por ser mi guía y mi inspiración. A mi abuela, cuyo amor y sabiduría perduran en mi corazón, y a mi abuelo, cuya presencia ha sido un faro de bondad y sabiduría. Este trabajo es un testimonio de mi profundo agradecimiento y amor hacia ustedes.

Con cariño y gratitud eternos,

Gustavo Manuel Salazar Valenzuela.

Para dos mujeres extraordinarias que han sido mi faro en este viaje académico y en la vida misma: a mi querida madre, cuyo amor incondicional y apoyo han sido mi mayor inspiración, y a mi amada hija, quien me motiva a alcanzar nuevas metas y me recuerda la importancia de perseguir mis sueños. Esta tesis está dedicada a ustedes, con profundo agradecimiento y amor eterno.

Joel Maturrano Saldaña.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las personas que han sido fundamentales en mi camino hacia la culminación de esta tesis. En primer lugar, agradezco de todo corazón a mi querida madre, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi mayor fortaleza. Su presencia y aliento han sido la luz que ha iluminado mi camino a lo largo de este viaje académico.

A mi padre, cuyo apoyo constante y aliento han sido una guía invaluable en este camino hacia la culminación de esta tesis. Su ejemplo de trabajo arduo y dedicación han sido una inspiración para mí.

A mi abuela, le dedico un agradecimiento especial. Aunque su ausencia física se hace sentir, su amor y sabiduría siguen siendo una fuente de inspiración para mí. Su legado de cariño y bondad continúa guiándome en cada paso que doy.

Y a mi abuelo, quien con su ejemplo de trabajo arduo y dedicación ha dejado una marca indeleble en mi vida. Su aliento constante y amor han sido un regalo invaluable que siempre atesoraré.

A todas estas personas maravillosas que han estado a mi lado, les agradezco desde lo más profundo de mi corazón. Su amor y apoyo han sido mi mayor motivación para alcanzar mis metas.

Gustavo Manuel Salazar Valenzuela.

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido de alguna manera a la realización de este trabajo.

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por su amor incondicional, su constante apoyo y su sacrificio para proporcionarme una educación de calidad. Su ejemplo de dedicación y perseverancia ha sido mi mayor inspiración.

Agradezco enormemente a mis amigos y compañeros de clase por su aliento, su comprensión y su compañía a lo largo de este arduo proceso. Sus palabras de ánimo y sus consejos han sido un gran soporte en los momentos de duda y desánimo.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a Dios por darme la fuerza, la sabiduría y la perseverancia para completar este proyecto.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este logro no habría sido posible sin su apoyo y contribución.

Joel Maturrano Saldaña.

RESUMEN EJECUTIVO

GJA International, una empresa con sede en Nueva York y destacada en el sector de las telecomunicaciones, se distingue por ofrecer servicios y tecnología de punta a consumidores, empresas y entidades gubernamentales en todo Estados Unidos a través de sus oficinas regionales. Su amplia gama de servicios incluye telefonía móvil, acceso a Internet de alta velocidad y televisión por cable/satelital, con un enfoque principal en el mercado estadounidense, respaldado por operaciones a nivel nacional y oficinas regionales para brindar un servicio personalizado y de calidad.

Con una inversión significativa de \$17,020 millones de dólares en infraestructura y activos, GJA International ha expandido su cobertura hasta abarcar el 91% del mercado, generando ventas notables, especialmente en los segmentos B2B y B2C. Esta inversión estratégica ha fortalecido su capacidad para ofrecer servicios innovadores y confiables.

El plan estratégico vigente valida la sostenibilidad y rentabilidad proyectada de la empresa para el período 2025-2027, centrándose en enfrentar los desafíos actuales mediante acciones clave para garantizar la supervivencia, expansión y rentabilidad futura. Se destaca la importancia del factor humano en la ejecución de estos planes, con un enfoque en el bienestar de los empleados como parte esencial para alcanzar los objetivos estratégicos.

La implementación de la responsabilidad social empresarial (RSE) fortalecerá el prestigio de GJA International, resaltando su calidad, precio y compromiso ambiental, mientras asegura rentabilidad y confianza para los inversionistas.

El análisis del VAN y la TIR confirma la viabilidad y rentabilidad del proyecto, generando valor para los inversores y superando el costo de capital. Con un VAN de 4,096.55 millones de USD y una TIR del 57,42%, la estrategia implementada ha sido fundamental en su éxito, consolidando su posición como una opción de inversión sólida y prometedora.

Palabras clave: Telecomunicaciones, Mercado B2C, Estrategia Mejor Valor, Penetración de Mercado, Generación Z y Millenials.

ABSTRACT

GJA International, a New York-based company and prominent in the telecommunications sector, is distinguished by offering cutting-edge services and technology to consumers, businesses and government entities throughout the United States through its regional offices. Its wide range of services includes mobile telephony, high-speed Internet access and cable/satellite television, with a primary focus on the US market, supported by nationwide operations and regional offices to provide quality, personalized service.

With a significant investment of \$17.02 billion in infrastructure and assets, GJA International has expanded its coverage to cover 91% of the market, generating notable sales, especially in the B2B and B2C segments. This strategic investment has strengthened its ability to offer innovative and reliable services.

The current strategic plan validates the company's projected sustainability and profitability for the period 2025-2027, focusing on addressing current challenges through key actions to ensure survival, expansion and future profitability. The importance of the human factor in the execution of these plans is highlighted, with a focus on employee well-being as an essential part of achieving strategic objectives.

The implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) will enhance GJA International's reputation, highlighting its quality, pricing, and environmental commitment while ensuring profitability and investor confidence.

The analysis of the NPV and IRR confirms the viability and profitability of the project, generating value for investors and exceeding the cost of capital. With an NPV of 4,096.55 million USD and an IRR of 57.42%, the strategy implemented has been fundamental in its success, consolidating its position as a solid and promising investment option.

Keywords: Telecommunications, B2C Market, Best Value Strategy, Market Penetration, Generation Z and Millenials.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatorias	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimientos	iv
Resumen ejecutivo.....	v¡Error! Marcador no definido.
Abstracts.....	vii
Tabla de contenido	viii
Índice de tablas	xii
Índice de Figuras	xiv
Índice de anexos	xv
Capítulo I. Contexto organizacional.....	16
1.1. Introducción.....	16
1.2. Antecedentes.....	16
1.3. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	17
1.3.1. Descripción de GJA International.....	17
1.3.2. Perfil estratégico de la empresa.....	18
1.3.3. Descripción del modelo de negocio CANVAS	18
1.4. Definición del problema	21
1.5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	21
1.6. Alcance de la propuesta	21
Capítulo II. Análisis externo.....	22
2.1. Macroentorno	22
2.1.1. Análisis del entorno general PESTELG.....	22
2.1.2. Factor político.....	25
2.1.3. Factor económico.	25

2.1.4. Factor social.....	25
2.1.5. Factor tecnológico.	25
2.1.6. Factor ecológico.	26
2.1.7. Factor legal.	26
2.1.8. Factor global.	26
2.2. Microentorno	26
2.2.1. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)	26
2.2.2. Matriz EFE.	31
2.2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	33
 Capítulo III. Análisis interno.....	 35
3.1. Cadena de valor	35
3.2. Matriz evaluación de factores internos (EFI)	37
3.3. Matriz VRIO y ventaja competitiva	39
3.4. Estrategia Genérica	40
 Capítulo IV. Análisis de mercado.....	 42
4.1. Objetivo del análisis del mercado	42
4.1.1. Objetivo General.....	42
4.1.2. Objetivos específicos.....	42
4.2. Metodología.....	42
4.3. Selección del mercado	43
4.3.1. Introducción.....	43
4.4. Análisis del mercado	43
4.5. Tamaño del mercado y demanda potencial	45
4.6. Mercado meta	46

4.7. Tendencias clave de la industria de telecomunicaciones.....	49
Capítulo V. Planeamiento estratégico 2025-2027	58
5.1. Visión.....	58
5.2. Misión.....	58
5.3. Valores.....	58
5.4. Objetivo General.....	58
5.4.1. Objetivos Específicos.....	59
5.5. Estrategias por utilizar.....	59
5.5.1. Estrategia competitiva.....	59
5.5.2. Estrategia de crecimiento.....	60
5.5.3. Matriz FODA CRUZADO.	60
Capítulo VI. Propuesta de implementacion.....	64
6.1. Plan funcional de marketing.....	64
6.1.1. Objetivos del plan funcional de marketing.....	64
6.1.2. Definición del mercado.....	65
6.1.3. Segmentación del mercado.....	65
6.1.4. Posicionamiento de marca.....	67
6.1.5. Estrategia de marketing.....	68
6.1.6. Mezcla de marketing (7 P's)	68
6.1.7. Presupuesto del plan funcional de marketing	69
6.2. Plan funcional de operaciones.....	70
6.2.1. Objetivos del plan funcional de operaciones	71
6.2.2. Acciones para conseguir los objetivos del plan de operaciones	72
6.2.3. Presupuesto de operaciones	79

6.3. Plan funcional de recursos humanos (RR.HH).....	80
6.3.1. Objetivos de recursos humanos (RR.HH).....	81
6.3.2. Acciones y estrategias para lograr los objetivos de RR.HH.	82
6.3.3. Presupuesto de recursos humanos.....	85
6.4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE).....	86
6.4.1. Objetivos del plan funcional de responsabilidad social empresaria (RSE).....	86
6.4.2. Presupuesto de responsabilidad social empresarial (RSE).....	88
6.5. Plan funcional de finanzas	89
6.5.1. Objetivos del plan funcional de finanzas	89
6.5.2. Supuestos para la elaboración de estados financieros.	89
6.5.3. Inversión necesaria.....	90
6.6. Estados financieros proyectados.	90
6.6.1. Estado de pérdidas y ganancias.....	90
6.6.2. Análisis de sensibilidad.....	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	98
Referencias Bibliográficas	100
Anexos	104

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Resumen del análisis PESTELG	22
Tabla 2. Matriz EFE	32
Tabla 3. Matriz del perfil competitivo (MPC)	33
Tabla 4. Matriz EFI	38
Tabla 5. Matriz VRIO.....	39
Tabla 6. Crecimiento de cuota de mercado proyectado.....	51
Tabla 7. Detalle de los valores de suscriptores hacia el 2027.	52
Tabla 8. Proyección de suscriptores del 2025 al 2027	54
Tabla 9. Cuadro de ingresos por servicios de GJA International al 2024	55
Tabla 10. Ingresos proyectados de GJA International en EE.UU (2024-2027)	56
Tabla 11. Matriz FODA CRUZADO, cuadro de resumen de EFE y EFI.	60
Tabla 12. FODA CRUZADO.....	61
Tabla 13. Objetivos del Plan Funcional de Marketing	65
Tabla 14. Segmentación de mercado.....	65
Tabla 15. Criterios adicionales para enriquecer los segmentos.....	66
Tabla 16. Proyección de presupuesto de marketing	70
Tabla 17. Presupuesto del Plan Funcional de Marketing (en millones USD)	70
Tabla 18. Objetivos del Plan Funcional de Operaciones.....	71
Tabla 19. Plan para la Gestión de Red.....	72
Tabla 20. Plan de Ejecución para la Modernización de Infraestructura de Red.....	73
Tabla 21. Plan de Ejecución de Atención al Cliente	76

Tabla 22. Plan de Ejecución de Estrategias Logísticas y de Distribución.....	78
Tabla 23. Presupuesto del Plan de Operaciones (en millones de USD)	80
Tabla 24. Objetivos del Plan de Recursos Humanos GJA International	81
Tabla 25. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos (en miles de dólares).....	85
Tabla 26. Objetivos del Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial	86
Tabla 27. Acciones del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	87
Tabla 28. Presupuesto para Responsabilidad Social (en millones de USD)	88
Tabla 29. Objetivos del Plan Funcional de Finanzas.....	89
Tabla 30. Presupuesto de inversión (en miles de USD)	90
Tabla 31. Estados de pérdidas y ganancias sin estrategia.....	90
Tabla 32. Estados de pérdidas y ganancias con estrategia	91
Tabla 33. Flujo de caja 2024-2027 sin estrategia (millones USD).....	92
Tabla 34. Flujo de caja 2024-2027 con estrategia (millones USD).....	93
Tabla 35. Datos y Valores para el COK	94
Tabla 36. Datos y Valores para el WACC.....	95
Tabla 37. Determinación del VAN y TIR (en millones de USD) sin estrategia	96
Tabla 38. Determinación del VAN y TIR (en millones de USD) con estrategia	96
Tabla 39. Análisis de sensibilidad con los datos con estrategia	97

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional de GJA Inrenational	18
Figura 2. Modelo de Negocio Canvas.	¡Error! Marcador no definido. 9
Figura 3. Cinco Fuerza competidoras de Porter.	27
Figura 4. Reinterpretando la cadena de valor	35
Figura 5. Las cinco Estrategias Géricas de Porter	40
Figura 6. Comportamiento del cliente	43
Figura 7. Comportamientos de los consumidores con teléfonos inteligentes en EE.UU..	44
Figura 8. Proyección de crecimiento de Mercado de Telecomunicaciones de EE.UU. ...	45
Figura 9. Proyección de la demanda de subcripciones en el mercado B2C. EEUU	46
Figura 10. Proyección de número de usuarios de smartpone en EE.UU.....	47
Figura 11. Proyección de la penetración del uso internet móvil en EEUU.	48
Figura 12. Proyección de ganancias del sector de telecomunicaciones en EEUU	48
Figura 13. Tendencia en el uso de las generaciones de red móviles	49
Figura 14. Proyección de crecimiento de dispositivos LoT (Internet of things)	50
Figura 15. Crecimiento proyectado de Market Share.....	52
Figura 16. Tendencia de la cantidad de suscriptores por servicio en EE.UU.....	53
Figura 17. Evolución demográfica de las generaciones en EE.UU.....	53
Figura 18. Proyección de suscripciones por segmentos en EE.UU.....	55
Figura 19. Distribución de ingresos por servicios y segmentos de GJA, al 2027	56

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Criterios de segmentación.....	105
Anexo 2. Criterios adicionales de segmentación.....	106
Anexo 3. Análisis histórico y proyecciones de crecimiento de GJA del 2024 al 2027 ..	107
Anexo 4. Crecimiento proyectado de Market Share.....	107
Anexo 5. Ventas totales, EBITDA y utilidad neta (en millones de USD).	¡Error!
Marcador no definido.08	
Anexo 6. Distribución de ingreso por servicio y mercado objetivo. . ¡Error! Marcador no definido.10	
Anexo 7. Estados financieros de pérdidas y ganancias sin estrategias... ¡Error! Marcador no definido.11	
Anexo 8. Estados financieros de pérdidas y ganancias con estrategias.. ¡Error! Marcador no definido.12	
Anexo 9. Flujo de caja de 2024-2027 sin estrategias (millones USD)... ¡Error! Marcador no definido.14	
Anexo 10. Flujo de caja de 2024-2027 con estrategias (millones USD).. ¡Error! Marcador no definido.15	
Anexo 11. Balance general con estrategia..... ¡Error! Marcador no definido.16	
Anexo 12. Ratios financieros del 2024 al 2027..... ¡Error! Marcador no definido.17	

Capítulo I. Contexto Organizacional

1.1. Introducción

En el actual panorama empresarial, marcado por desafíos globales en el ámbito de las telecomunicaciones debido a la constante evolución del entorno mundial, la formulación de un plan estratégico se convierte en una necesidad crucial. Con este fin, GJA International ha iniciado un proceso para desarrollar un plan que abarque el periodo 2025-2027 en el mercado estadounidense. El objetivo principal es retener la base de clientes y aumentar los ingresos mediante la oferta de servicios de alta calidad a precios accesibles, incorporando tecnología de vanguardia. Este plan se divide en seis secciones, comienza por con el contexto organizacional que incluye una introducción que brinda una visión general del documento. La segunda sección aborda el perfil competitivo de la empresa, describiendo antecedentes, el modelo de negocio CANVAS, la identificación del problema, posibles soluciones y la importancia del proyecto. La tercera sección presenta el análisis externo, empleando herramientas como el análisis PESTELG y las cinco fuerzas de Porter. El análisis interno es el foco del cuarto capítulo, que comprende un análisis de la cadena de valor, la matriz EFI, el análisis VRIO y la definición de ventajas y estrategias competitivas. El quinto capítulo se centra en la investigación de mercado, detallando las fuentes de información y metodología utilizadas. En la sexta sección se expone el planeamiento estratégico, destacando el FODA CRUZADO basado en los resultados de las matrices EFI, EFE y PESTELG. Por último, la sexta sección engloba la propuesta de implementación, que incluye planes operativos funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, concluyendo con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1.2. Antecedentes

GJA International, es una empresa transnacional, establecida en 2014, ha destacado en el mercado de las telecomunicaciones en los Estados Unidos, compitiendo en un entorno altamente desafiante y cambiante. El enfoque principal de este propósito, se centra en la formulación de un plan estratégico para la empresa, en el mercado estadounidense, durante el periodo 2025 – 2027. Esta contienda se manifiesta en esfuerzos por potenciar los ingresos

a través de ventas, presentando al consumidor servicios de telecomunicaciones de alta calidad, a precios asequibles y con funcionalidades a la vanguardia de la tecnología. Los últimos cinco años, ha seguido una estrategia clara, priorizando inversiones importantes en infraestructura y se ha distinguido por ofrecer soluciones innovadoras.

Sin embargo, un análisis exhaustivo de su desempeño en este periodo revela la necesidad imperativa de implementar estrategias que no solo retengan a sus clientes, si no fortalezcan su posición líder en ingresos, tanto en el ámbito corporativo como en el sector minorista. Al mismo tiempo, es crucial diseñar estrategias encaminadas a potenciar el valor de las acciones de la empresa en el mercado bursátil, transformándola en una opción aún más atractiva para inversionistas y participantes del ámbito financiero. Se identificarán oportunidades y amenazas y se garantizará una competitividad sostenida mediante una asignación efectiva de recursos.

1.3. Descripción y perfil estratégico de la empresa

1.3.1. Descripción de GJA International

GJA International, es un líder en el mercado de las telecomunicaciones en EEUU., ofreciendo servicios y tecnología a consumidores, empresas y entidades gubernamentales. Su misión es liderar la conexión instantánea y confiable entre personas y organizaciones en todo el mundo, mientras que su visión busca crear conexiones modernas para una vida y trabajo más inteligente. También, la empresa se guía por valores fundamentales como la innovación, responsabilidad, ética, cumplimiento, calidad y precios justos.

A pesar de que su participación en el mercado de consumo es del 27%, ligeramente inferior a su competidor cercano con un 29%, GJA International mantiene su liderazgo en el ámbito empresarial, donde su propuesta de valor es reconocida. Además, la empresa ha invertido en infraestructura y activos \$17,020 millones de dólares en los últimos cinco años, logrando una cobertura del 91% del mercado. Con sede central en Nueva York, GJA International opera en todo Estados Unidos a través de oficinas regionales. Para una visión más detallada de cómo GJA International ha logrado esta expansión, consulte la Tabla 1, donde se presenta su

estructura organizativa.

Figura 1.
Estructura organizacional de GJA Internacional



Fuente: Elaboración propia (2024).

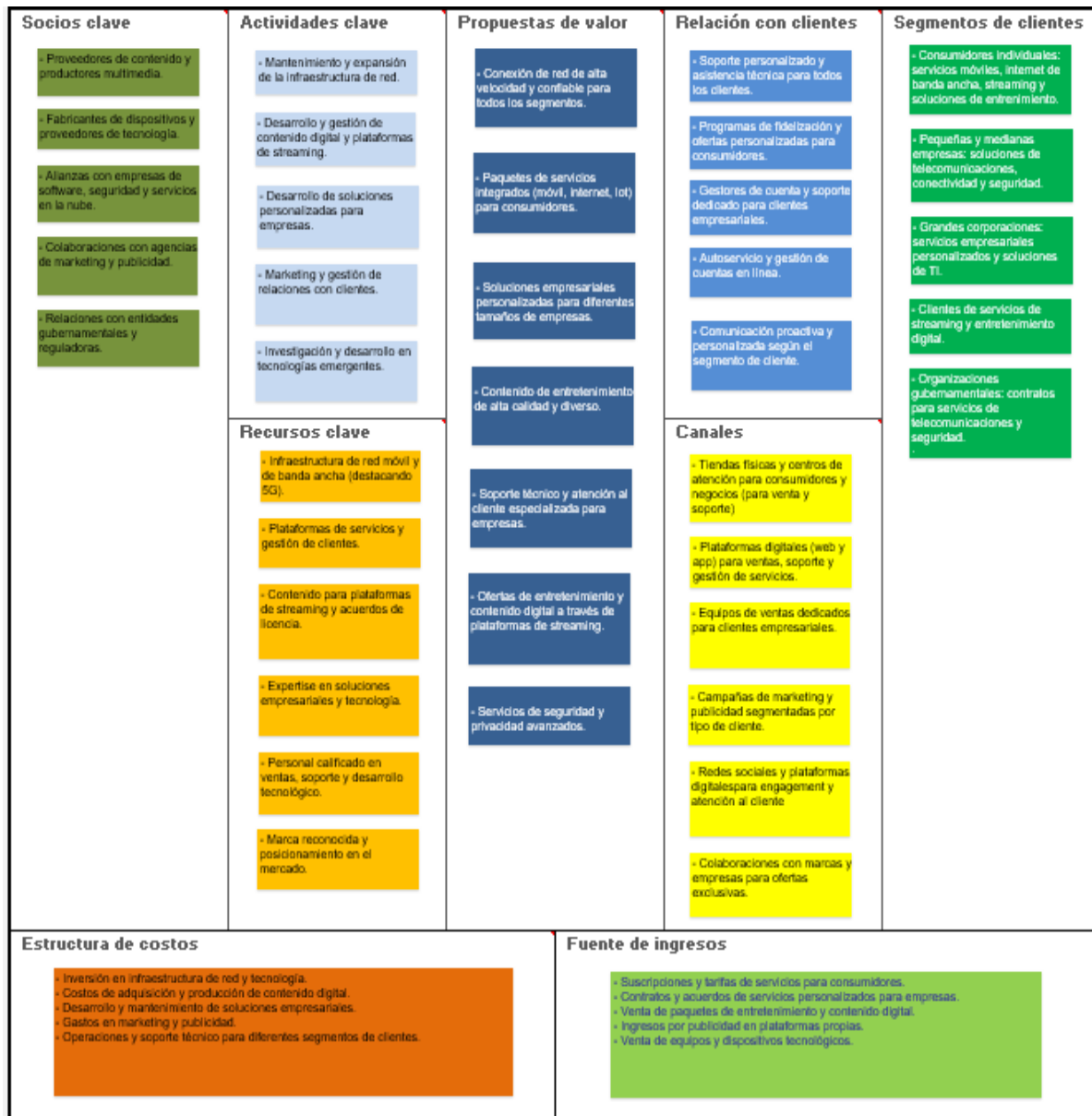
1.3.2. Perfil estratégico de la empresa

Durante el periodo 2019-2024, GJA Internacional ha implementado una estrategia clara de diferenciación, centrada en la prestación de servicios de alta calidad y precios accesibles para fidelizar a sus clientes. Con una inversión considerable de aproximadamente \$17,020 millones en infraestructura y activos, la empresa destaca por ofrecer soluciones que se distinguen de las de sus competidores en el mercado. Además, instaura colaboraciones estratégicas con otras empresas para ofrecer servicios de conectividad e infraestructura y proporciona soluciones integrales a sus clientes, brindando un acompañamiento completo durante la ejecución de proyectos. Este enfoque estratégico puede comprenderse mejor a través del análisis de su modelo de negocios CANVAS, el cual detalla los elementos clave de su propuesta de valor y su dinámica operativa.

1.3.3. Descripción del Modelo de Negocio Canvas

El Canvas de Alexander Osterwalder, es esencial para comprender el funcionamiento empresarial al ofrecer una visión completa y estructurada del modelo de negocio. Permite abordar aspectos fundamentales de manera clara y concisa. La figura 2, ilustra como este modelo puede adaptarse a diferentes tipos de negocios, proporcionando una guía práctica para su implementación.

Figura 2:
Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2015).

Conclusiones del modelo de negocio Canvas

- **Socios Clave:** Mantiene relaciones solidas con proveedores para proteger los datos del cliente.
- **Actividades Clave:** Prioriza inversiones en infraestructura, marketing e investigación y desarrollo (I+D) para mantener su posición en el mercado.
- **Recursos Clave:** infraestructura tecnológica solidad, personal calificado y marca relevante.
- **Propuesta de Valor:** La empresa se destaca por ofrecer conexiones seguras y de alta velocidad, contenido relevante y una flexibilidad en los servicios, todo ello a precios competitivos, justos y accesibles que se equiparan favorablemente con los ofrecidos por la competencia.
- **Relación con los clientes:** La empresa prioriza la construcción de relaciones sólidas con sus clientes mediante una estrategia que combina autonomía y una comunicación efectiva. Ofrece una plataforma en línea intuitiva, atención personalizada y diversos canales de comunicación para adaptarse a las preferencias de los clientes, todo respaldado por una comunicación clara y transparente para fortalecer la fidelidad del cliente.
- **Segmentos de clientes:** GJA International se focaliza en servir a los mercados B2C y B2B, proporcionando una amplia variedad de servicios. En este plan, nos centraremos en el mercado B2C, específicamente en la Generación Z y los Millennials, segmentando demográficamente. Para estos grupos, ofrecemos soluciones como planes de internet móvil y telefonía fija, al mismo tiempo que desarrollamos productos innovadores y utilizamos estrategias de marketing digital para alcanzarlos a través de múltiples plataformas en línea.
- **Costos e ingresos:** Los costos fijos de GJA International incluyen alquiler de infraestructura, salarios del personal, mantenimiento, gastos administrativos y licencias de software, mientras que los costos variables abarcan materia prima,

energía, envío e impuestos. Para aumentar los ingresos, la empresa ofrece planes de internet móvil, telefonía fija, televisión y soluciones B2B, así como la venta de equipos como teléfonos móviles, modems y routers. Además, GJA International genera ingresos adicionales a través de publicidad y alquiler de infraestructura a terceros.

1.4. Definición del problema

La empresa GJA International ha enfrentado una disminución significativa del 20% en el valor de sus acciones en el último año, pasando de US\$260 a US\$206, lo que la coloca en una posición desfavorable en comparación con sus competidores en términos de valor por acción. Este declive se ha visto acompañado por un desempeño financiero negativo y un aumento del 11% en los gastos operativos, especialmente en los relacionados con el servicio al cliente y aspectos administrativos. Estos síntomas sugieren una posible reducción de dividendos anticipados, lo que plantea un desafío financiero importante para la empresa. En este contexto, la gestión deficiente podría ser identificada como uno de los posibles problemas que contribuyen a esta situación, dado que una falta de liderazgo efectivo, toma de decisiones inadecuada y estrategias comerciales fallidas podrían haber impactado negativamente en el desempeño financiero y en la percepción del valor de la empresa en el mercado de acciones, lo que plantea un desafío importante para la empresa.

1.5. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se elaborará un plan estratégico para el periodo 2025-2027, con el fin de fortalecer la posición líder en el mercado de la empresa y aumentar el valor para los accionistas.

1.6. Alcance de la propuesta

El núcleo fundamental de la presente propuesta reside en la formulación y aplicación de un plan estratégico que abarcará el periodo comprendido entre 2025-2027. Este plan ha sido específicamente diseñado para los Estados Unidos de Norteamérica (EE. UU). La elección de esta demarcación geográfica particular se basa en su significativa importancia y potencial en el sector de las telecomunicaciones, así como en la necesidad de abordar desafíos y capitalizar oportunidades específicas presentes en esta región.

Capítulo II. Análisis externo

En esta sección se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los factores externos que inciden en GJA International. Este análisis se fundamenta en la evaluación del macroentorno, microentorno y la matriz EFE, con el propósito de proporcionar una comprensión más completa y precisa del efecto de estos factores en el plan estratégico para los próximos tres años, abarcando desde el 2025 hasta el 2027.

Para realizar esta evaluación externa, se ha seleccionado Estados Unidos específicamente la ciudad de Nueva York, donde opera la sede central de GJA International. Esta elección se fundamenta en la relevancia estratégica de esta ubicación, considerando que en este país se encuentra el público objetivo más atractivo para la empresa. Cabe destacar que la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) ha valorado el mercado de telecomunicaciones en 133 billones de dólares, y se proyecta que alcance ingresos superiores a los 332 billones de dólares al concluir el periodo del 2023 (FCC, 2024).

2.1. Macroentorno

2.1.1. Análisis del entorno General (PESTELG)

Para adaptarse a un entorno cambiante, GJA International ha realizado un análisis PESTELG. Los resultados, detallados en la Tabla 1, revelan las oportunidades y riesgos que enfrenta la empresa.

Tabla 1.
Resumen del análisis PESTELG

FACTOR	VARIABLE	INDICADOR	TENDENCIA	EFEECTO
Político	Elecciones Presidenciales	Nuevo abanico de posibilidades	Mantener relaciones positivas con el gobierno americano representa un abanico de mejoras para la empresa	Oportunidad
Político	Ciberseguridad	Potenciar la Ciberseguridad	Representa el poder fidelizar a los clientes cuidando sus datos personales y vulnerables	Oportunidad
Político	Banda ancha como servicio esencial bajo Titulo II de la Ley de Comunicaciones	Mayor accesibilidad a la banda ancha	Representa el poder mejorar y actualizar los servicios actuales brindando una mayor calidad al cliente.	Oportunidad
Económico	Crisis del COVID-19	Impacto negativo durante la pandemia	Durante este periodo el PBI del país estuvo en negativo generando problemas no solo económicos sino también variables	Amenaza
Económico	Crecimiento económico	PBI del país en crecimiento con rapidez	Se logro gracias al consumo privado, la inversión nacional y extranjera dentro de EEUU	Oportunidad

FACTOR	VARIABLE	INDICADOR	TENDENCIA	EFEECTO
Económico	Incremento de demanda en el sector de telecomunicaciones	65% de los ingresos en EEUU provienen netamente del sector de Telecomunicaciones	El sector genera ganancias por un valor de 1.6 billones de dólares gracias a la adaptación de sus servicios durante y después de pandemia.	Oportunidad
Social	Incremento en la cantidad de empresas empleadoras	Proyecta un ambiente empresarial en expansión	Considerando el aumento de empresas representa una mayor demanda en el servicio de telecomunicaciones	Oportunidad
Social	El aumento de ingreso promedio de empresas americanas	Se alcanzo los 137.16 billones de dólares en el 2021	Indica un sólido poder adquisitivo permitiendo la inversión en tecnologías avanzadas y necesarias para el sector	Oportunidad
Social	Tecnología 5G	Mayor velocidad, latencia y capacidad	Nos permite brindar una mejor experiencia al cliente y nos brinda una mayor oportunidad de crecimiento para el sector	Oportunidad
Tecnológico	I+D	El cambio hacia nuevas tecnologías brinda mayor oportunidad de crecimiento	EEUU prioriza la I+D para potenciar el crecimiento del sector donde se espera que tengan un impacto global.	Oportunidad
Tecnológico	Competencia extranjera	Se potencia la inversión en I+D en países extranjeros	Actualmente China crece rápidamente en tecnología y se espera que siga aumentando el nivel en diferentes servicios y productos	Amenaza
Ecológico	Gestión de Residuos Electrónicos	El EPA tiene regulaciones específicas donde incluye la gestión de equipos obsoletos o en desuso	Acciones positivas que minimicen el impacto ambiental	Oportunidad
Ecológico	Eficiencia Energética y sostenibilidad	Reducir el consumo de energía en diferentes sectores	Priorizar la eficiencia energética para minimizar el impacto ambiental mejorando el valor de la compañía	Oportunidad
Ecológico	Emisiones y Contaminantes atmosféricos	Calidad del aire y contaminantes atmosféricos	El sector de telecomunicaciones no pertenece a la industria que representa el consumo excesivo de energía sin embargo si cuentan con instalaciones de gran envergadura si deberían tener estas regulaciones presentes para seguir operando	Amenaza
Ecológico	Gestión de sustancias químicas y materiales peligrosos	Correcta gestión de químicos usados para la elaboración de equipos de telecomunicaciones	La manipulación incorrecta o el mal manejo de reciclaje y eliminación de equipos electrónicos representa un daño significativo para el medio ambiente	Oportunidad
Ecológico	Cumplimientos de normativas ambientales locales y estatales	Requisitos adicionales para la conversación de recursos naturales y protección del medio ambiente.	La protección del medio ambiente y los recursos naturales genera un impacto positivo como imagen corporativa y con la sociedad	Oportunidad
Ecológico	Conservación de la energía y energías renovables	Fuentes de energía renovable	Adopción de fuentes de energía renovable sujetas a esfuerzos de cambio hacia fuentes de energía más eco compatibles	Oportunidad
Ecológico	Estándares de consumo de Energía	Eficiencia de componentes electrónicos y dispositivos periféricos	El cumplimiento de estos estándares conlleva a un mejor desarrollo en procesos del sector	Oportunidad
Ecológico	Certificación ENERGY STAR	Promueven productos que cumplen ciertos estándares de eficiencia energética	En el sector se optaría por utilizar equipos y dispositivos con esa certificación para reducir su huella de carbono.	Oportunidad

FACTOR	VARIABLE	INDICADOR	TENDENCIA	EFEECTO
Ecológico	Gestión de Energía en centros de datos	Directrices específicas para la correcta gestión del consumo de energía	Recomendaciones para la refrigeración y virtualización de servidores para mejorar la eficiencia.	Oportunidad
Ecológico	Programas de financiamiento y subvenciones	Subvenciones para proyectos de tecnologías renovables	Inversión en soluciones que reduzcan su consumo de energía sin dejar de ser eficientes	Oportunidad
Ecológico	Investigación y desarrollo de tecnología energética	Avances en el sistema de almacenamiento de energía	Se prioriza la gestión de la demanda y tecnologías de alimentación más eficientes	Oportunidad
Ecológico	Normas de construcción sostenible	DOE proporciona apoyo para la construcción y renovación de instalaciones sostenibles	Prácticas de diseño, construcción que permitan maximizar la eficiencia energética	Oportunidad
Legales	Neutralidad de la Red	La FCC ha adoptado regulaciones que exigen a los proveedores de servicios de internet se equitativos con el tráfico de datos	Las empresas del sector no pueden bloquear, ralentizar o discriminar el acceso a contenido basado en el tipo de servicio o aplicación	Oportunidad
Legales	Subasta de Espectro	Redes 4G y 5G	Estas subastas permiten a diferentes compañías adquirir el derecho de utilizar ciertas bandas de frecuencia para desplegar sus servicios	Oportunidad
Legales	Accesibilidad y Discapacidad	Accesibilidad en el servicio	El servicio ofrecido debe ser para todo tipo de público, esto incluye retransmisión de voz y servicios de retransmisión de video para personas con problemas auditivos y más.	Oportunidad
Legales	Servicio Universal	Disponibilidad y accesibilidad	El servicio deberá estar disponible y accesible en cualquier zona o comunidad incluyendo la de bajos ingresos	Oportunidad
Legales	Regulaciones de Privacidad y Protección	Transparencia y protección al cliente	Las empresas del sector deberán de incluir la protección al cliente y la transparencia de prácticas de privacidad	Oportunidad
Legales	Regulaciones de Fusiones y Adquisiciones	Evaluación de impactos positivos y justos en el mercado	La FCC puede intervenir en fusiones y adquisiciones	Oportunidad
Legales	E-911 y Localización de Emergencias	Localización y de llamadas de emergencia	Las empresas de telecomunicaciones deben facilitar la localización precisa para las llamadas de emergencia así poder garantizar una respuesta	Oportunidad
Legales	Antimonopolio y Fusiones	Evaluación de procesos justos y transparentes	La DOJ revisa y evalúa estos procesos minuciosamente ya que en algunos casos se puede crear monopolio o reducir significativamente la competencia en el mercado	Amenaza
Legales	Cumplimientos de Leyes Antimonopolio	Investigaciones y restricciones de prácticas injustas	La DOJ puede iniciar investigaciones si algunas empresas usan prácticas indebidas de manera injusta como fijar precios artificialmente altos o excluir a la competencia	Amenaza
Legales	Protección del Consumidor y Competencia justa	Competencia Leal	Se busca no perjudicar al consumidor con prácticas negativas o procesos injustos	Oportunidad
Legales	Litigios y Acciones Legales	Violación de leyes de competencia o antimonopolio	La DOJ puede sancionar económicamente o implementar cambios importantes en el área comercial de la empresa si detecta alguna infracción mencionada	Oportunidad
Globales	Disputa Internacional	Inicio de malos términos con China	Amenaza a su supremacía tecnológica americana	Amenaza

FACTOR	VARIABLE	INDICADOR	TENDENCIA	EFEECTO
Globales	Restricción de productos chinos	Problemas para comerciales productos chinos con tecnología 5G	En EEUU no se permite el comercio de las marcas Chinas HUAWEI y ZTE dado al conflicto que aún mantienen dichos países	Amenaza
Globales	Proveedores alternativos	Incremento de importes y búsqueda de nuevos proveedores	Esto conlleva al aumento de costos y a la búsqueda de nuevos proveedores, así como también el retraso de la nueva tecnología 5G	Amenaza

Fuente: elaboración propia (2024).

Después de analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales (PESTELG), podemos concluir lo siguiente

2.1.2. Factor político: Se vislumbra una oportunidad prometedora para GJA International, mantener relaciones sólidas con el gobierno puede generar mejoras significativas en el sector y beneficiar a la empresa. Reforzar las medidas de ciberseguridad no solo impactará positivamente en la retención de clientes existentes, sino también en la atracción de nuevos clientes. Además, considerar el acceso a la banda ancha como un servicio esencial crea un entorno favorable. Este enfoque proactivo hacia los cambios y la mejora constante de los servicios alineará las operaciones de la empresa con las políticas gubernamentales actualizadas.

2.1.3. Factor económico: A pesar de los desafíos ocasionados por la pandemia, el sector experimentó cambios positivos, especialmente con el aumento de consumidores que buscaban diversas alternativas de conectividad, impulsados por la transición al trabajo remoto y la acelerada transformación digital. Estos desarrollos han tenido un impacto positivo en la posición de GJA International en el mercado

2.1.4. Factor social: El crecimiento del mercado tecnológico en Estados Unidos ofrece oportunidades significativas para las empresas de telecomunicaciones, incluyendo a GJA International al indicar una mayor demanda de servicios de telecomunicaciones. Esta situación podría resultar una disposición a invertir en tecnologías avanzadas como el 5G, para satisfacer las necesidades de un creciente número de empresas empleadoras en el país.

2.1.5. Factor tecnológico: La implementación de la tecnología 5G representa una oportunidad para GJA International, promoviendo la digitalización de las pequeñas y medianas empresas, estimulando la innovación y mejorando la eficiencia en la cadena de

suministro. Además, la expansión de la conectividad 5G ofrece nuevas oportunidades en áreas como la realidad virtual y aumentada, lo que augura un futuro prometedor para el negocio.

2.1.6. Factor ecológico: La orientación hacia la eficiencia energética y la sostenibilidad, respaldada por regulaciones ambientales, ofrece oportunidades para destacar la responsabilidad ambiental de la empresa y reducir costos a largo plazo. Sin embargo, el cumplimiento normativo puede acarrear desafíos y costos adicionales para la empresa, lo que constituye una amenaza potencial.

2.1.7. Factor Legal: El cumplimiento de regulaciones como las de la FCC y el DOJ, así como la participación en el Fondo del Servicio Universal, representan oportunidades para GJA International, pero también plantean amenazas en términos de posibles investigaciones y restricciones. La empresa debe manejar cuidadosamente su cumplimiento legal para maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

2.1.8. Factor Global: Se destaca que las implicaciones de este factor plantean una amenaza significativa tanto para GJA International como para otras empresas del sector de telecomunicaciones. Las restricciones en las exportaciones de productos y tecnologías chinas han generado un aumento en los costos, lo que obliga a buscar proveedores alternativos. Además, el retraso en el despliegue de las redes 5G ha creado un entorno desafiante en el sector

En definitiva, el análisis PESTELG revela un conjunto diverso de oportunidades y amenazas para GJA International, destacando la importancia de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y cumplir con las regulaciones para garantizar el éxito a largo plazo.

2.2. Microentorno

2.2.1. Análisis de la industria o sector (Grado de atractividad)

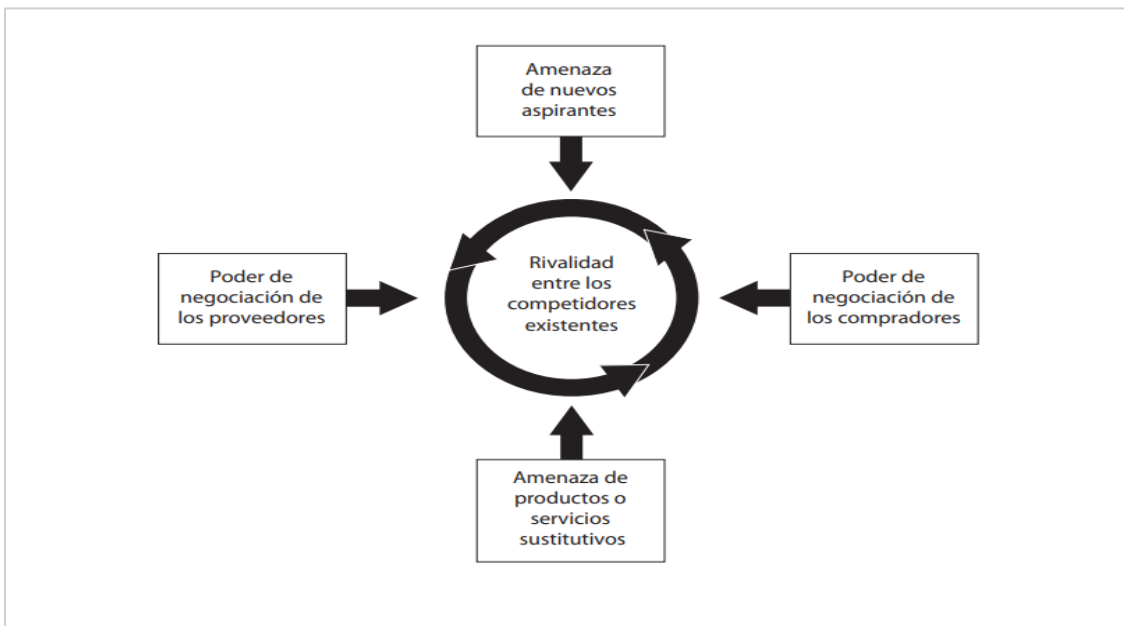
En este acápite, se ofrece un análisis minucioso del sector de las telecomunicaciones, con la finalidad principal de esbozar el contexto en el cual GJA International llevará a cabo sus operaciones. Se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de la competitividad y

atractivo en el ámbito de la comercialización de servicios de telecomunicaciones.

Siguiendo la analogía de Porter (1998), la competencia empresarial puede ser entendida como un ecosistema donde las organizaciones interactúan con diversas fuerzas. Estas fuerzas, que van más allá de los competidores directos, incluyen proveedores y clientes, entre otros. Según Robbins y Cotler (2014), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es fundamental para comprender estas dinámicas y desarrollar estrategias exitosas. La Figura 3 proporciona una representación gráfica de este modelo, ilustrando cómo las diferentes fuerzas interactúan y afectan la rentabilidad de una organización

Figura 3

Cinco fuerzas competidoras según Porter



Fuente: Porter (1980).

1. Amenaza de Nuevos Entrantes: Media

En el sector de las telecomunicaciones, las barreras de entrada son elevadas, lo que genera una amenaza media de nuevos competidores. Se requiere un sólido balance financiero para invertir en infraestructura y competir, lo que implica una necesidad de capital considerable y mayor riesgo financiero (economista, 2024). Obtener licencias es crucial pero complejo y prolongado, lo que aumenta los costos operativos y la complejidad regulatoria. El acceso al espectro radioeléctrico es restringido y costoso, obtenido a través de subastas competitivas (Administración Nacional de Telecomunicaciones e

Información, 2023). La industria demanda personal altamente capacitado y una marca reconocida, implicando gastos adicionales en recursos humanos y capacitación especializada (ITU, 2023). Además, la consolidación en el mercado requiere inversión significativa en estrategias de marketing y publicidad para construir una marca sólida a largo plazo (Forbes, 2023). La implementación de Sostenibilidad y Responsabilidad Social (SyRS), podría actuar como una barrera de entrada para nuevas empresas que carezcan del compromiso o los recursos necesarios para implementar prácticas similares. (Porter y Kramer, 2006, p. 88)

2. Poder de Negociación de los Proveedores: Elevada

La capacidad de influencia de los proveedores en el ámbito de las telecomunicaciones se considera elevada, lo que restringe la capacidad de las empresas para dictar precios y condiciones. Según Gartner (2023), el mercado está dominado por un pequeño grupo de grandes empresas proveedoras. Para contrarrestar esto, las compañías deben diversificar sus proveedores, aunque esta estrategia puede ser costosa y llevar tiempo (IDC, 2023). Además, las relaciones sólidas con los proveedores son cruciales para garantizar acceso a equipos de calidad (Ovum, 2024), lo que puede implicar compromisos a largo plazo. Para mitigar la dependencia, algunas empresas consideran la integración vertical como opción (Deloitte, 2023). La inclusión de prácticas sostenibles en las empresas fortalece las relaciones con proveedores y reduce costos a través de medidas como el reciclaje y el manejo de equipos obsoletos. Este enfoque no solo mejora la eficiencia, sino que también disminuye el poder de negociación de los proveedores, quienes se ven motivados a adoptar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Schaltegger & Burritt, 2008).

3. Poder de Negociación de los clientes: Elevada

La capacidad de influencia de los consumidores en el mercado de telecomunicaciones B2C se muestra elevada, ya que demuestran una gran sensibilidad al precio y están dispuestos a cambiar de proveedor por pequeños ahorros en sus gastos mensuales (Consumer Reports, 2024). La portabilidad numérica amplía las opciones de los clientes, aumentando la competencia y generando una tasa de cambio de proveedor del 25% en EE. UU. (FCC, 2024). La disponibilidad de información comparativa en línea permite a los clientes evaluar precios y servicios, con el 85% utilizando estas plataformas (Forrester

Research, 2024). Esto presiona a las empresas a ofrecer precios competitivos y personalizar ofertas para satisfacer las diversas demandas, mientras que la excelencia en el servicio al cliente es crucial para garantizar la fidelización. Además, la implementación de prácticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social (SyRS) puede generar lealtad entre los clientes que valoran estos compromisos empresariales (Kassinis & Vafeas, 2002).

4. Amenaza de Productos Sustitutos: Alta

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de las telecomunicaciones es alta debido a la convergencia tecnológica entre sectores como la informática y el entretenimiento, generando nuevos productos y servicios sustitutos (McKinsey Digital., 2023). La disponibilidad de servicios OTT, como VoIP y mensajería instantánea, representa una amenaza directa para los servicios tradicionales de telecomunicaciones (Ovum, 2024). El crecimiento de plataformas de video, como Netflix y YouTube, subraya la necesidad de invertir en innovación para mantener la competitividad, centrándose en aspectos como la calidad, el servicio al cliente y la experiencia del usuario (Marketline, 2018). La implementación de prácticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social (SyRS) puede ayudar a diferenciar los productos y servicios de la empresa y promover la innovación hacia soluciones más sostenibles y responsables (Nidumolu et al., 2009, p. 57).

5. Rivalidad entre los Competidores Existentes: Alta

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado de las telecomunicaciones en Estados Unidos es alta, con cuatro principales empresas controlando el 75% del mercado B2C en 2023 (Statista, 2023). Las empresas líderes, como Verizon y T-Mobile US, compiten por la participación de mercado mediante estrategias agresivas de precios y campañas publicitarias, gastando hasta \$10 mil millones en publicidad en 2023 (FierceWireless, 2023; Telecompetitor, 2023). Además, se observa una tendencia hacia ofertas convergentes, con el 60% de los clientes B2C suscribiendo paquetes convergentes en 2023 (Stander, 2023). La adopción de prácticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social (SyRS) está emergiendo como un elemento clave de competencia estratégica en el sector empresarial. Estas iniciativas no solo fortalecen la diferenciación entre compañías, sino que también promueven colaboraciones para generar un impacto positivo colectivo

en la industria, alineando objetivos empresariales con beneficios sociales y ambientales (Porter y Kramer, 2006, p. 88).

GJA International se destaca en este mercado gracias a su inversión significativa en infraestructura y activos, así como a alianzas estratégicas para ofrecer servicios integrales incorporando en sus operaciones prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, enfrenta desafíos como una participación inferior en el segmento de consumo, la necesidad de alcanzar una cobertura total del mercado y una competencia intensa que ejerce presión sobre los márgenes (GJA International). Otras empresas como AT&T, Dish Network y operadores de cable también compiten en este espacio, cada una con estrategias específicas para mantener su relevancia en un mercado altamente competitivo. La implementación de Sostenibilidad y Responsabilidad Social (SyRS) puede ser una herramienta poderosa para que GJA pueda mejorar su posición frente a las cinco fuerzas competitivas y aumentar sus posibilidades de éxito a largo plazo.

Finalmente, en el sector de las telecomunicaciones, la competencia se define por la constante innovación y la calidad del servicio para atraer y retener clientes en un mercado saturado. La inclusión de prácticas relacionadas con la sostenibilidad y responsabilidad social es fundamental para diferenciar y fortalecer la posición competitiva de las empresas. Estas prácticas deben ser poco comunes y difíciles de copiar para constituir una ventaja competitiva duradera. En un contexto donde los consumidores valoran el compromiso con la sostenibilidad, este puede influir en sus decisiones de compra y mejorar la posición de la empresa en el mercado. Como adición a las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter podemos añadir la siguiente:

6. Poder del Ente Regulador: Alto

El poder del ente regulador en el sector de las telecomunicaciones es alto, influyendo en la regulación de tarifas, acceso a infraestructura, privacidad y neutralidad de la red. Por ejemplo, la FCC limitó las tarifas de roaming internacional en 2023, y la NTIA anunció un programa de \$10 mil millones para expandir la banda ancha rural en 2024. Además, se establecen normas para proteger la privacidad de los datos de los consumidores y garantizar la neutralidad de la red. La creciente demanda de servicios y la convergencia tecnológica plantean nuevos desafíos para la regulación, especialmente con los avances en inteligencia artificial y 5G (FCC, 2024; NTIA, 2024). Integrar prácticas de

sostenibilidad y responsabilidad social en este marco regulatorio podría potenciar aún más el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Kassinis & Vafeas, 2002, p. 535).

En resumen, el sector de las telecomunicaciones es altamente competitivo, con las cinco fuerzas de Porter desempeñando un papel fundamental. Las barreras de entrada son elevadas debido a las inversiones requeridas en infraestructura y conocimientos técnicos, y la implementación de prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social (SyRS) puede aumentarlas aún más. El poder de negociación de proveedores y clientes es alto, influenciado por la concentración del mercado y la sensibilidad al precio. La SyRS ayuda a diferenciar a las empresas y establecer relaciones a largo plazo con proveedores, y los clientes dispuestos a pagar más por productos sostenibles. Aunque la amenaza de productos sustitutos es notable debido a la convergencia tecnológica, la SyRS puede impulsar la innovación hacia soluciones más sostenibles. La rivalidad entre competidores se intensifica con estrategias agresivas de precios, campañas publicitarias y la SyRS se convierte en un nuevo campo de competencia estratégica. El poder regulatorio también influye, y la integración de prácticas de SyRS en el marco regulatorio puede potenciar el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En definitiva, a pesar de los desafíos, el sector ofrece oportunidades para la diferenciación, la innovación y la adaptación, lo que motiva a empresas como GJA International a buscar un crecimiento sostenible y mantener su competitividad.

2.2.2. Matriz EFE

Con el fin de evaluar la capacidad de adaptación de la empresa GJA International ante las oportunidades y amenazas del entorno externo en la industria de las telecomunicaciones, se han elaborado la Matriz (EFE). Esta matriz incluye las ponderaciones de los factores externos clave y las calificaciones asignadas a cada uno, lo que nos permite determinar la puntuación total obtenida como resultado de esta evaluación.

La Matriz EFE evalúa factores externos críticos asignándoles un peso relativo que suma el 100%, lo que garantiza una ponderación equilibrada. Las calificaciones, en una escala de 1 a 4, reflejan cómo las estrategias de GJA International abordan oportunidades y amenazas clave. Con una puntuación final de 3.13, se evidencia una sólida capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado de telecomunicaciones, aprovechando

oportunidades y mitigando riesgos. Para más detalles sobre los pesos y calificaciones, consulte la Tabla 2.

Tabla 2.

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
O1. Crecimiento económico (PBI de EE. UU.)	0.16	3	0.48
O2. Disminución de desempleo y aumento de poder adquisitivo	0.1	3	0.3
O3. Incremento de empresas empleadoras en EE. UU.	0.1	4	0.4
O4. Incremento en ingresos promedio de empresas en EE. UU.	0.09	3	0.27
O5. Aumento en inversiones en I+D y tecnología 5G	0.1	4	0.4
AMENAZAS			
A1. Aumento en las tasas de interés del financiamiento	0.07	2	0.14
A2. Alta Competencia y precios competitivos	0.11	4	0.44
A3. Incremento en la inflación	0.1	2	0.2
A4. Desafíos ecológicos y regulaciones ambientales	0.09	2	0.18
A5. Mayores regulaciones de la FCC y DOJ	0.08	4	0.32
TOTAL	1.00		3.13

Fuente: Fred David, (2018). Elaboración propia, (2024).

Conclusión de la matriz EFE

El puntaje global alcanzado en la matriz EFE, que asciende a 3.13, sugiere que las estrategias actuales de la empresa están capitalizando las oportunidades y mitigando las amenazas de manera efectiva, lo que proyecta un panorama favorable para su desarrollo. La compañía se encuentra en una posición ventajosa para aprovechar oportunidades significativas, tales como el crecimiento económico, el incremento de las inversiones en investigación y desarrollo, así como la adopción de tecnología 5G, junto con las bajas

tasas de interés, todas las cuales están siendo explotadas con éxito por la organización.

2.2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Con el fin de evaluar la competitividad de GJA Internacional frente a sus principales competidores, se utilizó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) desarrollada por Fred R. David en "Conceptos de Administración Estratégica". Al comparar factores críticos como la cobertura de red e innovación, se observó que GJA Internacional obtuvo una puntuación ponderada de 2.85, mientras que T-Mobile y Verizon alcanzaron 3.2 y 3.45, respectivamente. Estos resultados indican que GJA Internacional podría requerir fortalecer sus capacidades en áreas específicas para mejorar su posición competitiva en el mercado. (David, 2018). La tabla 3, presenta un desglose detallado de las puntuaciones obtenidas por cada empresa en los diferentes factores críticos.

Tabla 3.
Matriz MPC

Factores críticos de éxito	Ponderación	T-Mobile		Verizon		GJA Internacional	
		Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada
Amplia cobertura de red	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Innovación tecnológica	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Servicio al cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Reputación de marca	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Precios competitivos	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Diversificación	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Eficiencia operativa	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Total, Ponderado	1.00		3.2		3.45		2.85

Fuente: Fred R. David, (2018). Elaboración propia, (2024).

Conclusión de la matriz MPC:

La Matriz MPC proporciona una visión integral de la posición competitiva de GJA International en comparación con T-Mobile y Verizon. Los factores críticos de éxito, como la amplia cobertura de red, la innovación tecnológica y el servicio al cliente, se evaluaron meticulosamente y se ponderaron en función de su importancia relativa. Los resultados muestran que, aunque GJA International demuestra fortalezas en ciertos aspectos, como precios competitivos, eficiencia operativa y sostenibilidad y responsabilidad social, aún enfrenta desafíos para igualar la competitividad de sus rivales. La puntuación total ponderada de 2.85 indica áreas en las que GJA International puede mejorar para fortalecer su posición en el mercado de las telecomunicaciones. Estos hallazgos ofrecen información valiosa para la formulación de estrategias futuras y el desarrollo de acciones que impulsen la competitividad y el crecimiento de la empresa en este sector altamente dinámico (David, 2018).

Capítulo III. Análisis interno

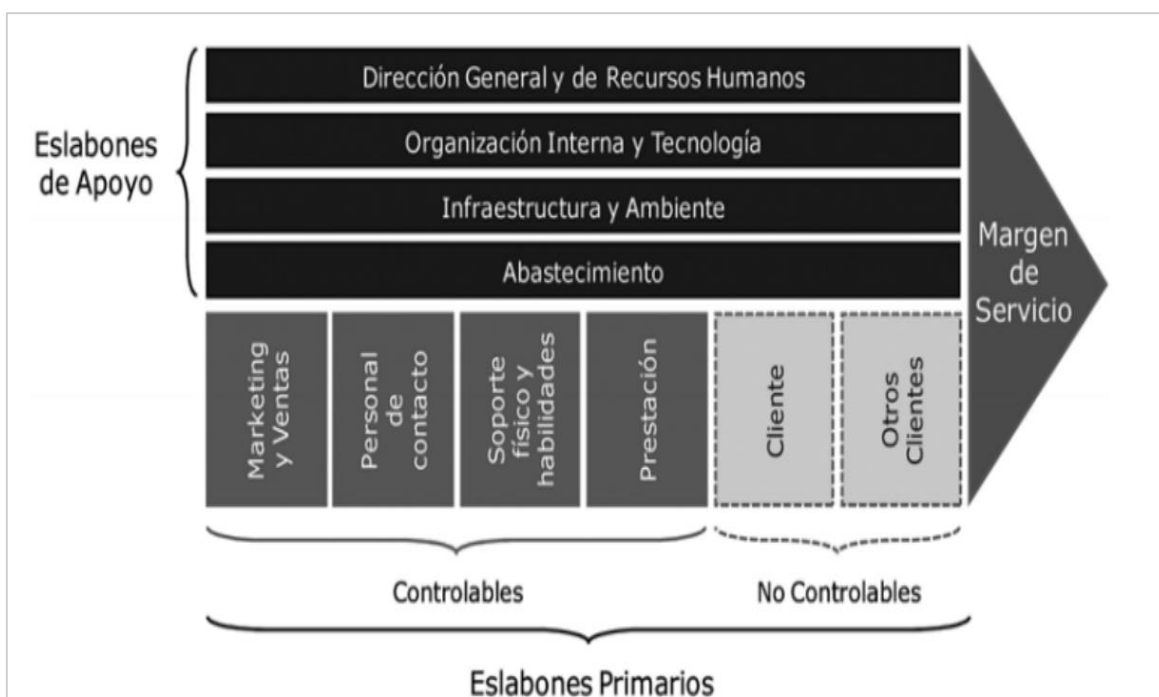
En este capítulo, se realiza un análisis exhaustivo de GJA International con el objetivo de identificar los factores internos que contribuían a alcanzar sus objetivos. Para llevar a cabo este análisis, se examinó la cadena de valor, se llevó a cabo un análisis de los eslabones funcionales, se utilizó la matriz EFI, se realizó un análisis VRIO y se definieron las ventajas y estrategias competitivas.

3.1. Cadena de Valor

Según la metodología expuesta por Gustavo Alonso en su obra “Marketing de servicios” (2008), hemos aplicado un análisis desde la perspectiva de los servicios, apoyándonos en la reinterpretación de la cadena de valor. La Figura 4 muestra de manera gráfica cómo hemos adaptado este concepto a nuestra organización, visualizando las actividades clave y sus interrelaciones.

Figura 4.

Reinterpretando la Cadena de Valor de Servicios



Nota: Reinterpretando el modelo Cadena de Valor de Servicios. (Gustavo Alonso, 2008).

La cadena de valor de GJA International se compone de eslabones controlables y no controlables, así como de eslabones de apoyo, cada uno desempeñando un papel crucial

en la prestación de servicios y la generación de valor para la empresa:

Eslabones controlables

- Innovación: GJA International prioriza la innovación para adaptarse a las demandas del mercado.
- Marketing y ventas: Empleará estrategias variadas para promocionar y vender sus servicios.
- **Personal de contacto:** Brindará atención y capacitación constante para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Prestación: Ofrecerá soluciones personalizadas, garantizando calidad y conectividad

Eslabones no controlables

- Clientes: Se enfocará en consumidores digitales y educará a rezagados digitales.
- Otros clientes: Mantendrá relaciones a largo plazo con socios estratégicos y reguladores.

Eslabones de apoyo:

- Dirección General y de Recursos Humanos: Con liderazgo centrado en el cliente y estructura organizativa plana.
- Organización interna y tecnología: Implementará estructuras organizativas eficientes y adoptará nuevas tecnologías.
- Infraestructura y ambiente: Cuidará su infraestructura física y tecnológica, así como cumplirá normativas ambientales.
- Abastecimiento: Planificará el abastecimiento y gestionará contratos con proveedores.
- Proveedores: Buscará calidad y precios competitivos.
- Margen de servicio: Mantendrá precios competitivos y se enfocará en la adquisición y retención de clientes.

Conclusiones:

Fortalezas

Las fortalezas son los atributos internos que permiten a una organización destacarse, competir de manera efectiva y alcanzar sus objetivos estratégicos. Las fortalezas internas de GJA International, tales como su dedicación a la tecnología y la creatividad, su eficiente gestión de la cadena de suministro y su compromiso con el desarrollo del personal, la posicionan como líder en su industria. Su infraestructura sólida y gestión estratégica respaldada por una dirección centrada en el cliente la distinguen aún más. Su infraestructura sólida y gestión estratégica respaldada por una dirección centrada en el cliente la distinguen aún más. Estas cualidades, combinadas, la consolidan como una opción superior en su sector, permitiéndole mantener altos estándares de calidad y satisfacer las necesidades del mercado de manera continua.

Debilidades

Las debilidades de la empresa GJA International incluyen posibles deficiencias en su ejecución operativa y un enfoque menos centrado en el cliente. Estas debilidades podrían manifestarse en áreas como la gestión de procesos internos, la optimización de recursos o la atención al cliente. En términos de eficiencia operativa, la empresa podría enfrentar desafíos relacionados con la productividad, la calidad del servicio o la gestión de costos. Por otro lado, un enfoque menos centrado en el cliente podría resultar en una menor satisfacción del cliente o una falta de comprensión de sus necesidades y expectativas. Estas debilidades pueden afectar la capacidad de la empresa para competir eficazmente en su mercado y alcanzar sus objetivos empresariales. Seguidamente, se detalla el boceto de la configuración organizativa de la compañía, resaltando tanto las fortalezas como las debilidades de sus áreas funcionales.

3.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En esta sección se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), una herramienta esencial para identificar y analizar las fortalezas y debilidades fundamentales de la empresa. La matriz detalla variables, ponderaciones, calificaciones y puntajes. La ponderación indica la importancia de los factores (entre 0 % y 100 %), mientras que la calificación refleja la efectividad de las estrategias de la empresa con una ponderación promedio de 2.5. Un puntaje superior a 2.5 indica una empresa con fortaleza adecuada, mientras que uno inferior señala una empresa con mayor debilidad. A continuación, en la tabla 4, se exponen minuciosamente los hallazgos derivados de la matriz EFI.

Tabla 4.**Matriz EFI**

Factores internos	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
F1 Fortaleza de la Infraestructura de Red	0.12	4	0.48
F2 Alta capacidad e inversión en I+D	0.11	4	0.44
F3 Calidad y Diversidad del contenido de medios	0.1	4	0.4
F4 Innovación en productos y servicios	0.1	4	0.4
F5 Gestión de marca y reputación	0.09	3	0.27
F6 Gestión de talento en un mercado competitivo	0.09	3	0.27
F7 Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social	0.09	3	0.27
DEBILIDADES			
D1 Deficiente gestión de eficiencia operativa	0.1	2	0.14
D2 Deficiencia en relaciones con clientes - Bajo NPS	0.09	2	0.12
D3 Dependencia de infraestructura física - infraestructura de red insuficiente	0.06	1	0.06
D4 Poco conocimiento en el mercado de medios - poco tiempo en el mercado	0.06	1	0.06
D5 Deficiencia en manejo de grandes datos por no contar con solvencia para inversiones	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.83

Fuente: Fred R. David, (2018). Elaboración propia, (2024).

Conclusiones de la matriz EFI:

Basándonos en los resultados de la matriz EFI, en general, con un puntaje total de 2.83, GJA International demuestra una posición sólida, pero existen áreas específicas que pueden ser objeto de desarrollo para maximizar su rendimiento y competitividad en el mercado.

3.3. Matriz VRIO y Ventaja Competitiva

El análisis VRIO, desarrollado por Jay B. Barney, es una herramienta estratégica fundamental para evaluar si los recursos y capacidades de una organización generan una ventaja competitiva sostenible. Este marco conceptual se basa en cuatro criterios clave: valor (V), rareza (R), imitabilidad (I) y organización (O) de los recursos. Cada uno de estos criterios debe cumplirse para que un recurso o capacidad se considere una fuente de ventaja competitiva. A continuación, en la tabla 5, se presenta una representación gráfica de la matriz VRIO y su aplicación en nuestra empresa.

Tabla 5.

Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
F1 Fortaleza de la Infraestructura de Red	SI	SI	NO	-	Ventaja Competitiva Temporal
F2 Alta Capacidad e Inversión en I+D	SI	NO	-	SI	Igualdad Competitiva
F3 Calidad y Diversidad del Contenido de Medios	SI	NO	-	SI	Igualdad competitiva
F4 Innovación en Productos y Servicios	SI	NO	-	-	Igualdad Competitiva
F5 Adecuada gestión de Marca y Reputación	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva temporal
F6 Adecuada gestión de talento en un Mercado Competitivo	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva temporal
F7 Adecuada gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social	SI	NO	-	-	Igualdad Competitiva

Fuente: Barney, Jay (1997). Elaboración propia, (2014).

Leyenda:

V = valioso R = raro I = inimitable O = organización de recursos

Conclusión: Ventaja competitiva

Basándose en los hallazgos de la matriz VRIO, GJA International posee ventajas competitivas temporales en el mercado, como su infraestructura de red, inversión en I+D

y diversidad de contenido de medios. Sin embargo, la capacidad de convertir estos recursos en ventajas sostenibles depende de una gestión efectiva. La empresa tiene oportunidades en la gestión de marca, talento, sostenibilidad y responsabilidad social para fortalecer su posición competitiva, especialmente considerando sus actuales prácticas de reciclaje de residuos y participación comunitaria, pero con un enfoque proyectado en áreas adicionales como la adopción de energías renovables.

En resumen, si GJA International administra y aprovecha adecuadamente estos recursos, puede mejorar su desempeño financiero, aumentar su cuota de mercado y consolidarse como líder en su sector.

3.4. Estrategia Genérica

Según Fred David, las estrategias genéricas de Porter ofrecen un marco conceptual para analizar la posición competitiva de una empresa. La Figura 5 muestra de manera gráfica cómo estas estrategias se relacionan entre sí y cómo una empresa puede elegir la estrategia más adecuada según sus características y el entorno competitivo.

Figura 5.

Las cinco estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque - Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Fuente: Adaptado de David, F. (2014). Basado en Michael E. Porter (1980).

Basándose en los resultados obtenidos de la matriz VRIO, GJA International ha decidido

implementar la estrategia genérica de Enfoque (o Segmentación) tipo 5, también conocida como Enfoque-Mejor valor, tal como se muestra en la figura 5. Esta elección se basa en el reconocimiento de que el sector de las telecomunicaciones presenta un mercado amplio y lucrativo. Por consiguiente, GJA International concentrará sus esfuerzos en el segmento de Generación Z y Millennials en el mercado B2C, ya que representa un nicho atractivo en términos de competencia y es compatible con los recursos de la empresa debido a su potencial de crecimiento. Se ofrecerá a dicho segmento un servicio de calidad superior con un precio razonable.

Capítulo IV. Análisis del mercado

4.1. Objetivo del análisis del mercado

4.1.1. Objetivo General

Analizar el mercado objetivo que servirá para definir la estrategia de marketing de GJA Internacional en su línea de asistencias de cable, internet y telefonía en el mercado B2C de los Estados Unidos, con el fin de aumentar la participación en el mercado y mejorar la satisfacción del cliente.

4.1.2. Objetivos específicos

- Entender el comportamiento del cliente, así como sus necesidades, expectativas y preferencias.
- Estimar el tamaño actual del mercado y la velocidad de expansión que nos permita proyectar la demanda del sector de telecomunicaciones.
- Identificar las tendencias clave que impulsan la demanda de servicios de telecomunicaciones
- Estimar la demanda que tendrá nuestra empresa en el periodo del presente plan

4.2. Metodología

Se ha planificado la investigación conforme a dos enfoques.

La investigación exploratoria, tiene como objetivo comprender el comportamiento actual del sector de las telecomunicaciones y recopilar información relevante mediante el análisis de datos del sector.

La investigación adoptará un enfoque descriptivo concluyente para obtener una visión detallada de las preferencias de los usuarios respecto a los servicios de telecomunicaciones en los Estados Unidos, utilizando diversas fuentes de datos como herramientas fundamentales para su desarrollo.

4.3. Selección de mercado

4.3.1 Introducción

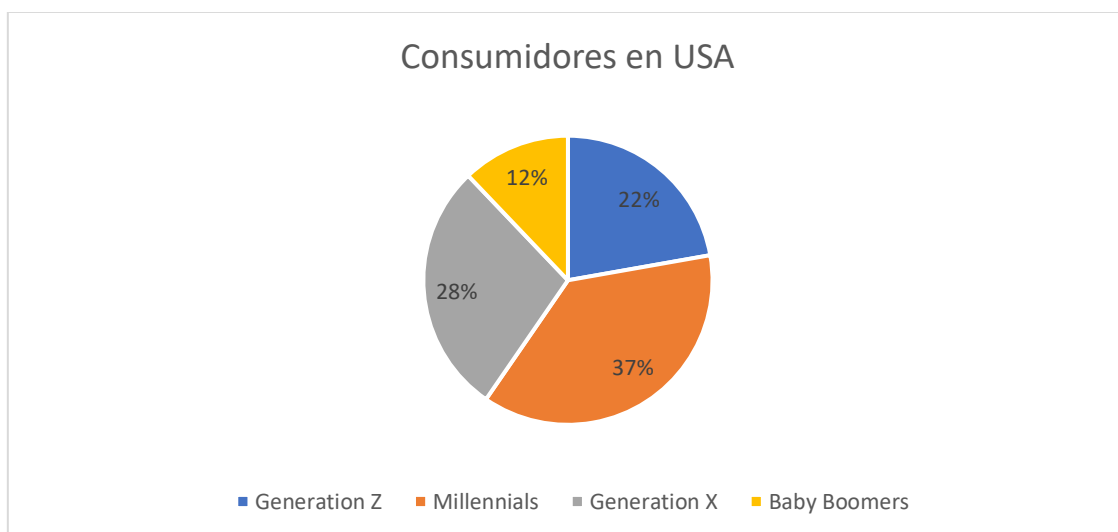
GJA International es una empresa transnacional de telecomunicaciones que ha logrado destacar en el competitivo mercado estadounidense. Este análisis se enfoca en la elaboración de un plan estratégico para la empresa en el período 2025-2027, teniendo en cuenta las ventas, costos y rentabilidad; por ello se desarrollará el análisis del mercado en EEUU, ya que GJA International cuenta con una central en la ciudad de New York y actualmente cuenta con público objetivo en todas las ciudades de dicho país.

4.4. Análisis de mercado

Los datos históricos ofrecen información relevante sobre las tendencias y demandas de los clientes en el ámbito de las telecomunicaciones en los Estados Unidos. Mediante la investigación exploratoria y el análisis de fuentes secundarias, como las bases de datos, hemos podido identificar aspectos cruciales sobre nuestros clientes. Para visualizar de manera más clara estos hallazgos, a continuación, en la Figura 6, se presentan los datos históricos que respaldan nuestras conclusiones.

Figura 6.

Comportamiento del cliente



Fuente: Statista, (2023).

El gráfico revela la distribución porcentual del comportamiento del consumidor en los Estados Unidos por generación. La Generación Z representa el 22%, seguida de los

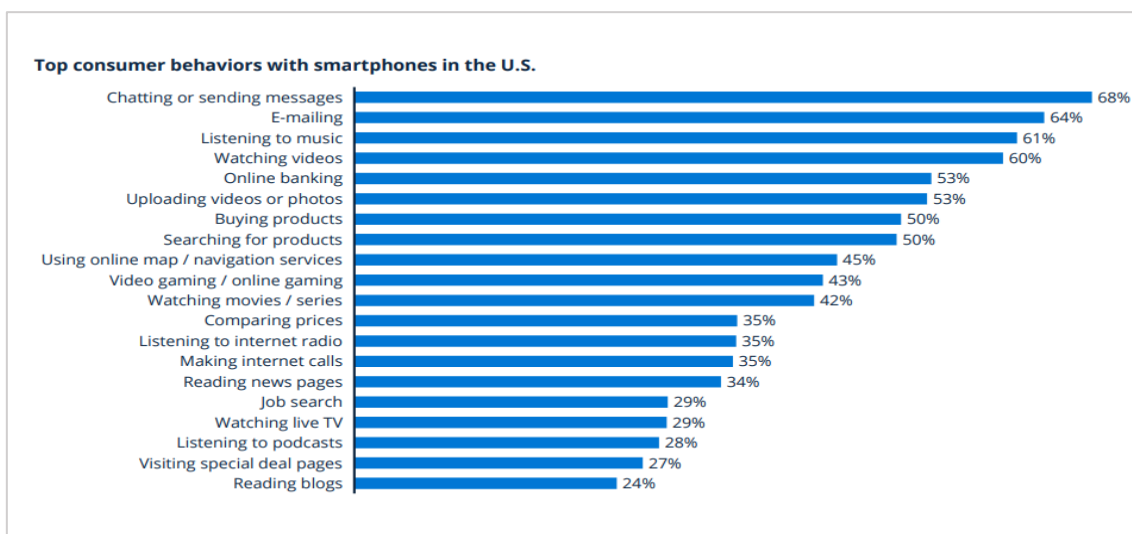
Millennials con un 37%, la Generación X con un 28%, y los Baby Boomers con un 12%. Esta distribución destaca la influencia de diferentes grupos generacionales en el mercado y sugiere la necesidad de estrategias de marketing adaptadas a cada segmento.

Por otro lado, Según los informes de Statista (2023), más del 50% de los consumidores se distribuye entre la Generación Z y los Millennials. La Generación Z muestra una tendencia significativa a la compra influenciada por celebridades, con un 26% en este grupo. Además, el 42% de la Generación Z se identifica como temprano en la adopción de innovaciones. Por su parte, el 32% de los Millennials también compra productos influenciados por celebridades, y el 20% se considera temprano en adoptar nuevos productos. Estos consumidores dedican la mayor parte de su tiempo a la comunicación instantánea y al consumo de contenido digital.

Nuestra investigación ha desvelado una serie de comportamientos clave que responden a esta pregunta ¿Cómo utilizan los estadounidenses sus teléfonos inteligentes? En la Figura 7, se presentan los hallazgos más relevantes, los cuales ofrecen una visión detallada de cómo los smartphones han integrado en la vida diaria de los consumidores estadounidenses.

Figura 7.

Comportamientos de los consumidores con teléfonos inteligentes en EEUU.



Fuente: Statista (2023)

Esta figura, muestra que los consumidores dedican tiempo significativo a la comunicación

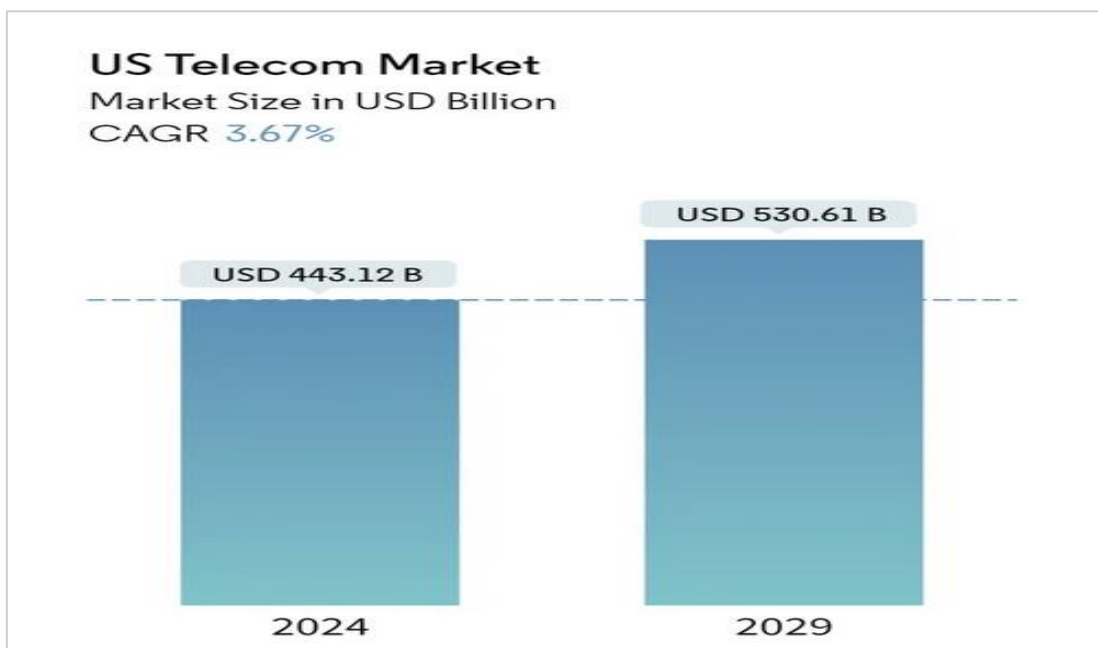
instantánea y al consumo de contenido digital, así como a actividades como la compra en línea y el uso de aplicaciones bancarias. En el mercado estadounidense, centrarse en los Millennials y la Generación Z, que muestran una fuerte inclinación hacia el consumo digital y la adopción de nuevos servicios de telecomunicaciones, podría ser estratégico. En conclusión, en el mercado de Estados Unidos, es crucial dirigir nuestros esfuerzos hacia los Millennials y la Generación Z, dado su fuerte inclinación hacia el consumo digital y su predisposición para adoptar nuevos servicios de telecomunicaciones. Enfocarse en estos grupos demográficos permitirá capitalizar sus hábitos de consumo y maximizar el alcance y la eficacia de nuestras estrategias comerciales en el sector de las telecomunicaciones.

4.5. Tamaño del mercado y demanda potencial

El mercado potencial de un producto se define por factores económicos y acciones comerciales de las empresas productoras y vendedoras. GJA International se centrará en el mercado estadounidense. Para ilustrar el crecimiento y potencial de este mercado, en la Figura 8 se presenta la perspectiva de crecimiento del mercado de telecomunicaciones en los Estados Unidos.

Figura 8.

Proyección de crecimiento de mercado Telecomunicaciones de EEUU.



Fuente: Mordor Intelligence (2023).

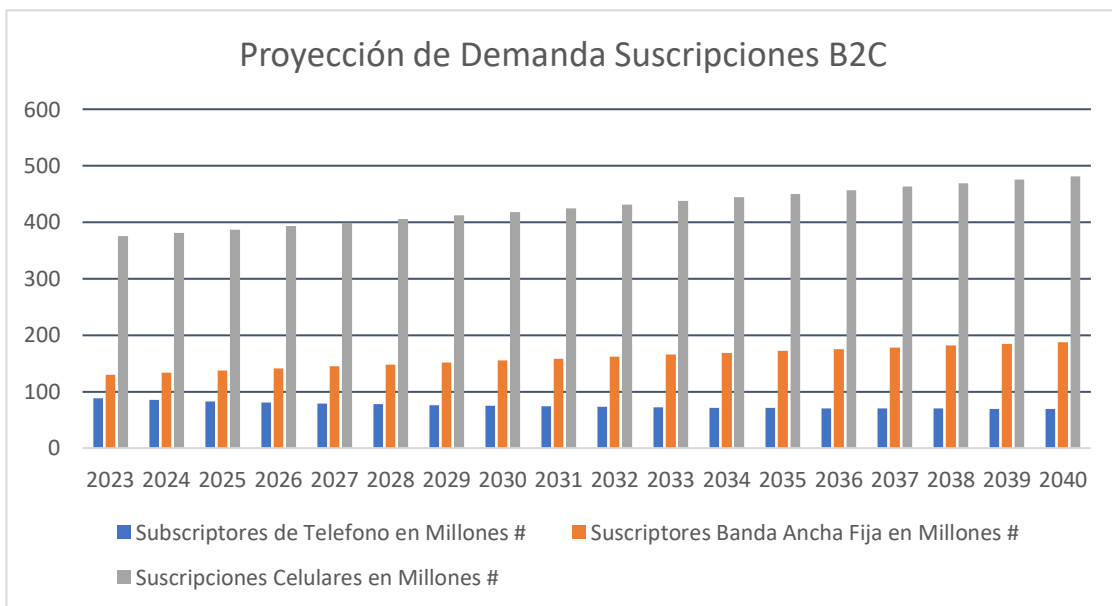
La figura, muestra un tamaño actual de mercado de \$443 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.67%. Se proyecta que para el año 2029, este mercado alcance aproximadamente los \$530.61 billones (Mordor Intelligence, 2023).

4.6. Mercado Meta

El mercado meta, según Kotler y Armstrong (2013), en su libro "Fundamentos de Marketing", se refiere al proceso de identificar los segmentos atractivos y seleccionar aquellos en los que se entrará. Sugieren que las empresas se centren en segmentos que ofrezcan el máximo valor para los clientes de manera rentable y sostenible. En este sentido, nuestro mercado meta será el sector B2C de Estados Unidos, priorizando las regiones con alta demanda pero que han sido menos atendidas hasta el momento. Para visualizar el potencial de crecimiento en estos segmentos, la Figura 9 proyecta la demanda de suscripciones en el mercado B2C estadounidense.

Figura 9.

Proyección de la demanda de suscripciones en el mercado B2C de telecomunicaciones en EEUU.



Fuente: Statista Market Insights (2023).

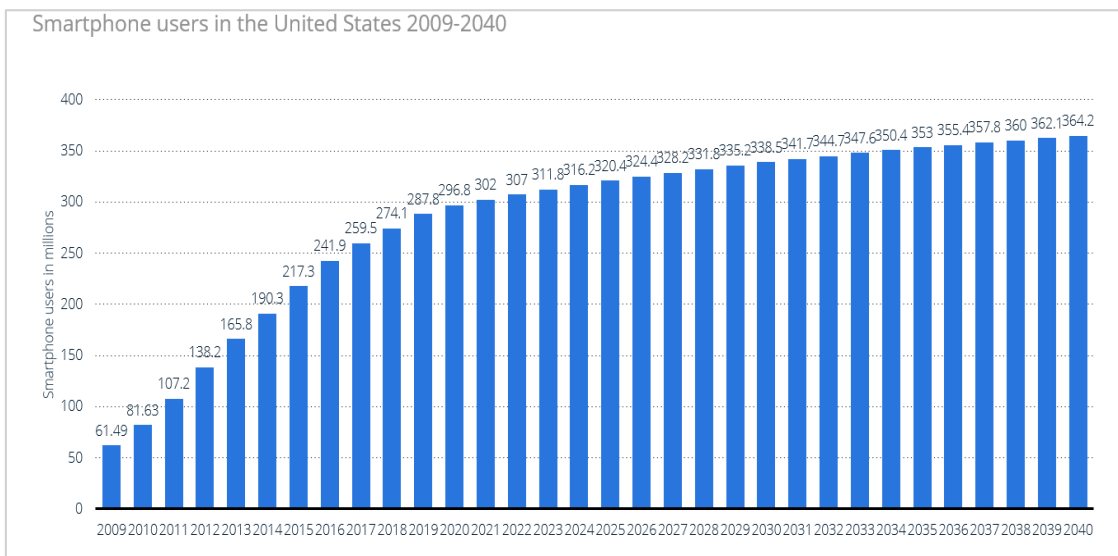
Según lo observado en la novena figura, se evidencia una disminución en el uso de telefonía fija y un aumento constante en el número de suscriptores tanto en la banda ancha

fija como en teléfonos móviles. En consecuencia, GJA International debe implementar estrategias dirigidas a atraer a estos nuevos suscriptores y mejorar sus capacidades de infraestructura en banda ancha fija y telefonía móvil.

Asimismo, la figura 10, corrobora esta tendencia al presentar la proyección de un incremento significativo en el número de usuarios de smartphones en los Estados Unidos, lo que subraya la importancia de fortalecer nuestra oferta en este segmento.

Figura 10.

Proyección de número de usuarios de smartphone en EEUU



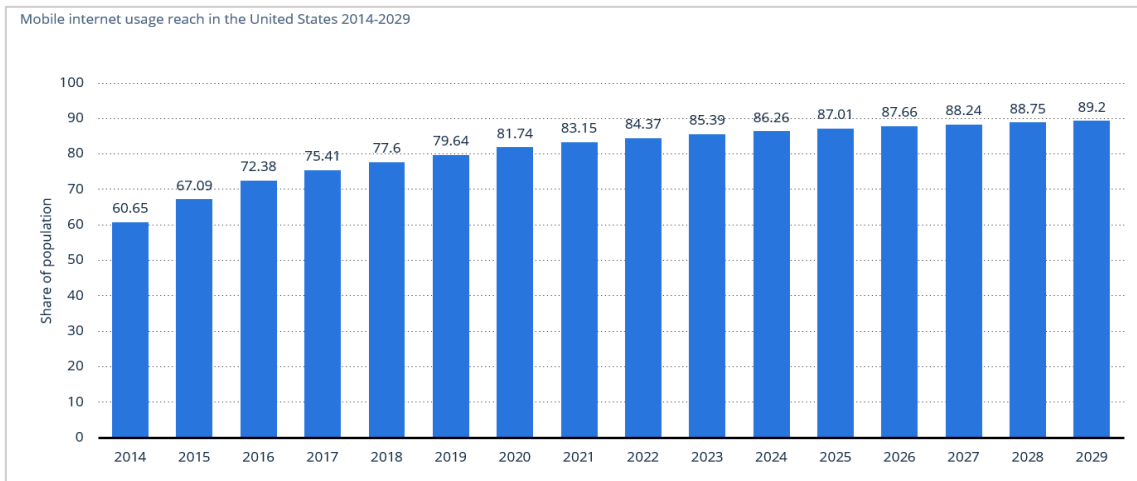
Fuente: Statista 2023

En la figura 10, se observa un incremento en la cantidad de usuarios de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos. Este aumento en la demanda de smartphones se alinea con el crecimiento del mercado de telecomunicaciones y la proyección de demanda de suscriptores de telefonía móvil presentada en la Figura 5. Dado que el uso de smartphones implica un mayor consumo de datos, GJA International necesitará ajustar sus capacidades de infraestructura y servicios para aprovechar esta oportunidad de manera efectiva.

En el análisis de mercado, otro dato relevante es la proyección del aumento en la penetración del acceso a Internet móvil en Estados Unidos, que se espera crezca en un 3.9% hasta el año 2029 (Statista, 2023). Esta tendencia se analiza con mayor profundidad en la Figura 11, que ilustra la proyección de la penetración del uso de Internet móvil en Estados Unidos, destacando los patrones de crecimiento esperados para los próximos años.

Figura 11.

Proyección de la Penetración del Uso de Internet Móvil en Estados Unidos

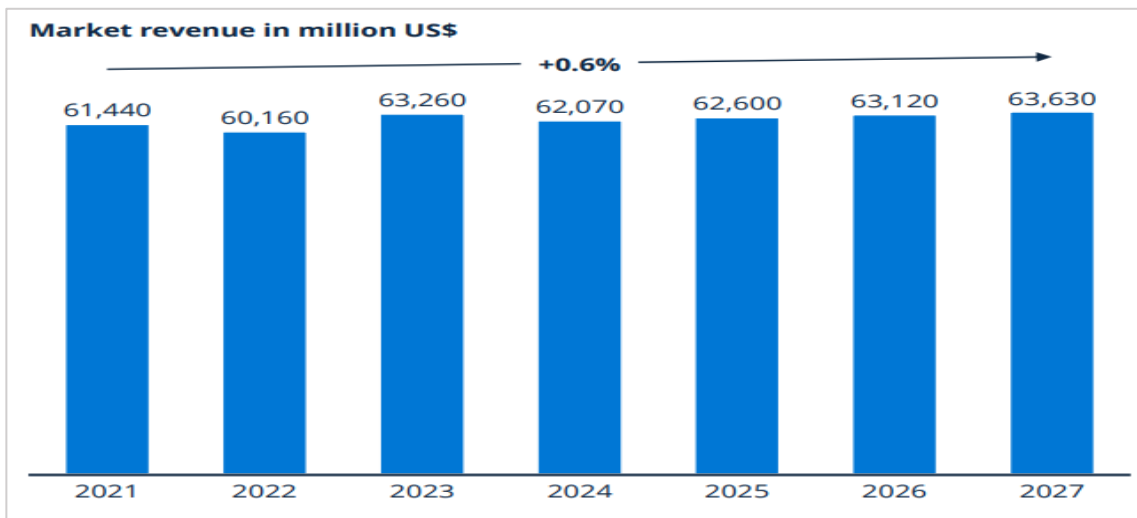


Fuente: Statista (2023).

La figura 11, proyecta un aumento significativo en el uso de Internet móvil, lo que requiere que GJA International se enfoque en garantizar la calidad y los recursos necesarios para satisfacer esta creciente demanda. Además, es crucial considerar las oportunidades de ganancias en el sector de las telecomunicaciones. Otro dato relevante obtenido en la investigación de mercado es la proyección de un aumento del 3.9% en la penetración del acceso al Internet móvil en Estados Unidos hasta 2029. (Statista, 2023). Aspecto clave que se detalla en la Figura 12, donde se ilustran las expectativas de crecimiento y su impacto potencial en la industria

Figura 12.

Proyección de Ganancias del sector telecomunicaciones en EEUU



Fuente: Statista (2023).

Como se observa en la Figura 12, se proyecta un incremento del 0.6% en las ganancias del mercado de telecomunicaciones hasta el año 2027, alcanzando un valor aproximado de 63,630 millones de dólares. En este contexto, GJA International deberá enfocarse en aumentar sus ventas de suscripciones para aprovechar esta oportunidad de crecimiento, al mismo tiempo que trabaja en mejorar la eficiencia interna para reducir costos y aumentar los márgenes de beneficio.

En resumen, se puede concluir que el mercado de las telecomunicaciones ofrece un espacio potencial de crecimiento, impulsado por la creciente demanda de smartphones y el uso de internet móvil. Estos factores representan una oportunidad para GJA International para aumentar su participación en el mercado y sus ingresos.

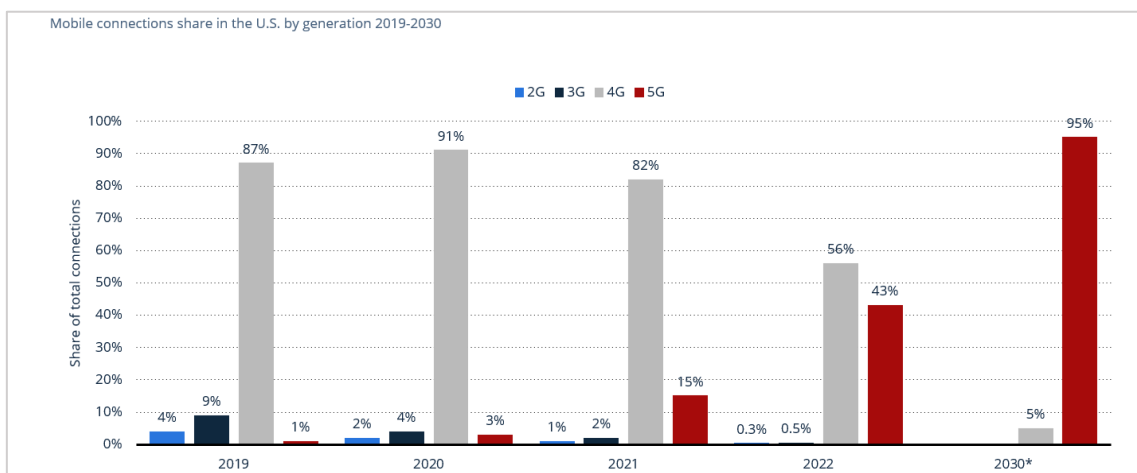
4.7. Tendencias clave de la industria de telecomunicaciones

Crecimiento 5G

Según GSMA Intelligence (2023), se está experimentando un aumento significativo en la implementación de la red 5G, con proyecciones que indican que el mercado de esta tecnología alcanzará los \$667 mil millones para el año 2028. Además, de acuerdo con Statista (2023), se estima que el 95% de las conexiones hacia el año 2030 se realizarán a través de la red 5G. Este crecimiento exponencial se ve respaldado por la Figura 13, que detalla la penetración proyectada de la tecnología 5G a nivel mundial.

Figura 13.

Tendencia en el uso de las generaciones de red móviles



Fuente: Statista (2023).

Tomando en cuenta los datos presentados en la Figura 13, se recomienda que GJA International reduzca sus inversiones en la tecnología 4G y, en su lugar, concentre sus esfuerzos en fortalecer sus capacidades de infraestructura y servicios relacionados con la tecnología 5G.

Convergencia de Servicios

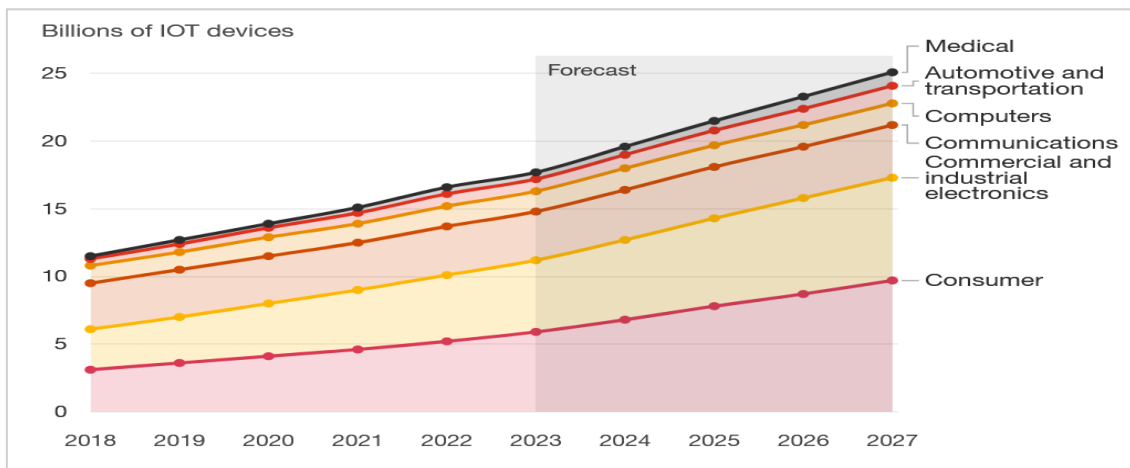
La convergencia de servicios, que históricamente ha implicado la consolidación de voz, datos y televisión en planes integrados, es una práctica establecida en el sector. Sin embargo, se anticipa una evolución hacia una convergencia más amplia en colaboración con otros actores del ecosistema, posiblemente motivada por el desarrollo de nuevos dispositivos para el Internet de las Cosas (IoT) (Gartner, 2023).

Crecimiento de IoT

Se estima que para el año 2029 habrá una cifra superior a los 25 mil millones de dispositivos IoT conectados a internet, según Gartner (2023). Este crecimiento se acompaña de la identificación de nuevos casos de uso en sectores como salud, finanzas, educación, hogar, ciudades inteligentes, agricultura e industria. Las empresas de telecomunicaciones tendrán un papel fundamental en la habilitación del IoT al ofrecer servicios de conectividad, seguridad y gestión de datos. Para visualizar de manera más clara este crecimiento, la Figura 14 presenta una proyección detallada del número de dispositivos IoT a nivel mundial.

Figura 14.

Proyección de crecimiento de dispositivos IoT (Internet of things)



Fuente: Gartner (2023).

Según los datos presentados en la Figura 14, se anticipa la llegada de nuevos dispositivos de IoT que tendrán un impacto significativo en diversas industrias, como la medicina, el transporte y las comunicaciones, entre otras. Estos dispositivos crearán nuevas oportunidades para el consumo de datos y la expansión hacia nuevos clientes y segmentos de mercado. Ante este panorama, es crucial que GJA International aproveche estas oportunidades mediante una continua inversión en investigación y desarrollo, así como el fortalecimiento de las capacidades del equipo para enfrentar los desafíos emergentes y asegurar un posicionamiento sólido en el mercado futuro.

Estimación de la Demanda

Basándonos en los registros históricos de GJA International, se observa que, en los años 2023 y 2024, la empresa mantuvo una participación de mercado del 22.3% y 23.12% respectivamente, experimentando un crecimiento anual del 3.67%. Para una visualización más detallada de esta tendencia, la Tabla 6 presenta un desglose de la evolución de nuestra participación de mercado a lo largo de los años.

Tabla 6.
Crecimiento de cuota de mercado proyectado

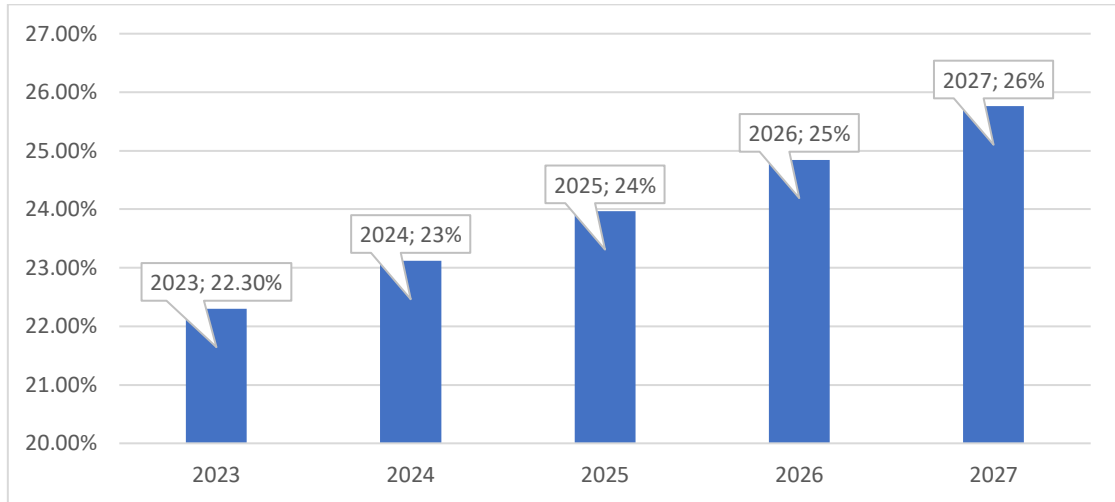
	Año Base	2025	2026	2027
Crecimiento Proyectado de Market Share	23%	24%	25%	26%

Fuente: Elaboración propia (2024).

Para complementar el análisis presentado en la Tabla 6 sobre la evolución de la participación de mercado de GJA International, la Figura 15 ofrece una representación visual del crecimiento proyectado del market share de la empresa, destacando las tendencias para los próximos años y reforzando las proyecciones realizadas. Basándose en estos datos, se obtiene una visión clara de la proyección del mercado hasta el año 2027, augurando un panorama prometedor para GJA International y consolidando su posicionamiento estratégico en el sector.

Figura 15.

Crecimiento Proyectado de Market Share



Fuente: Elaboración propia (2024)

La figura también revela la evolución de los suscriptores por servicio en el mercado B2C, destacando la disminución de la telefonía fija y el aumento en la demanda de servicios de internet de banda ancha y móvil. Para complementar este análisis, en la tabla 7, se detallan los valores de suscriptores proyectados hasta el año 2027, lo cual nos proporciona una visión más completa del mercado

Tabla 7.

Detalle de los valores de suscriptores hacia 2027

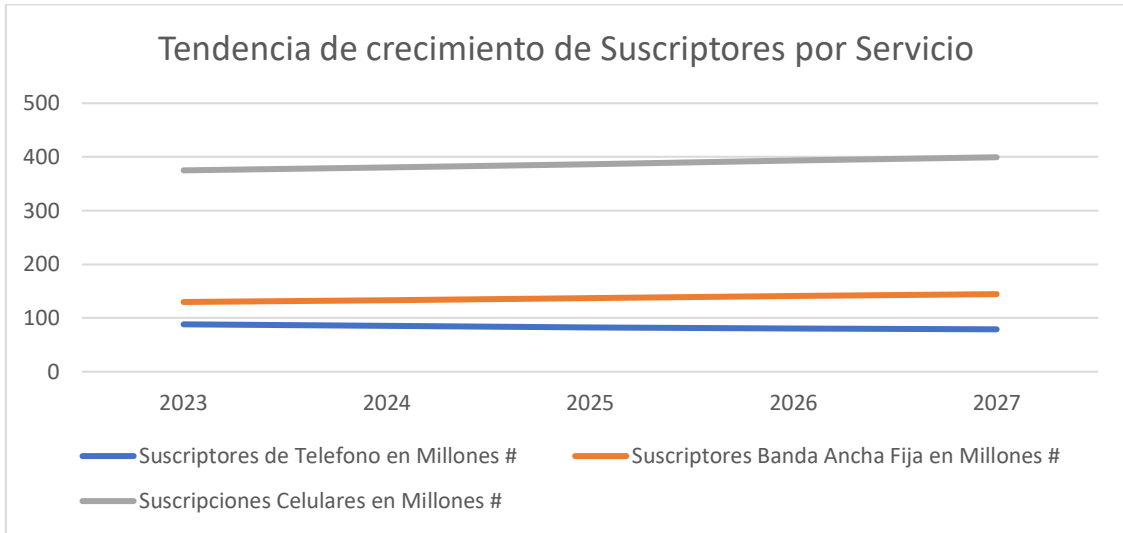
	Año Base	2025	2026	2027
Suscriptores de Teléfono en Millones #	85.38	82.92	80.81	78.98
Suscriptores Banda Ancha Fija en Millones #	133.6	137.3	140.9	144.5
Suscripciones Celulares en Millones #	380.7	386.8	393.1	399.4

Fuente: Elaboración propia

La Figura 16, presentada a continuación, ilustra en detalle la evolución de la cantidad de suscriptores por servicio en el mercado estadounidense, proporcionando una visión clara de las tendencias de consumo en este sector.

Figura 16.

Tendencia de la cantidad de Suscriptores por servicio en Estados Unidos

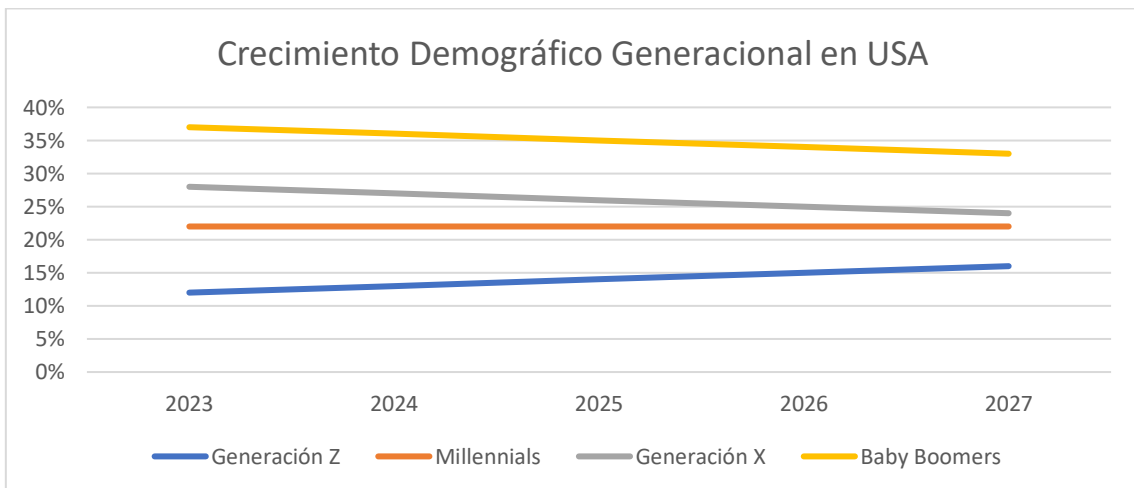


Fuente: Elaboración propia (2024).

Basándose en los datos de la Figura 16, que destacan el crecimiento positivo de los servicios de internet de banda ancha y móvil en 2024 y sus proyecciones futuras, GJA International enfocará sus esfuerzos estratégicos priorizando a la Generación Z y a los Millennials como público objetivo clave. Esta estrategia se respalda con los datos demográficos de la Figura 17, que refuerzan la segmentación de mercado.

Figura 17.

Evolución demográfica de las Generaciones en Estados Unidos



Fuente: Statista. (2023).

Esta figura, destaca la importancia estratégica de la Generación Z y los Millennials como segmentos clave en los períodos analizados. A partir de los datos presentados, se ha elaborado una estimación detallada de los suscriptores asociados a estos grupos y de los servicios relevantes para GJA International. Con base en este análisis, la Tabla 8 ofrece una proyección específica de suscriptores para la empresa, sustentada en las tendencias identificadas y su impacto potencial en el mercado.

Tabla 8.

Proyección de suscriptores del 2025 al 2027

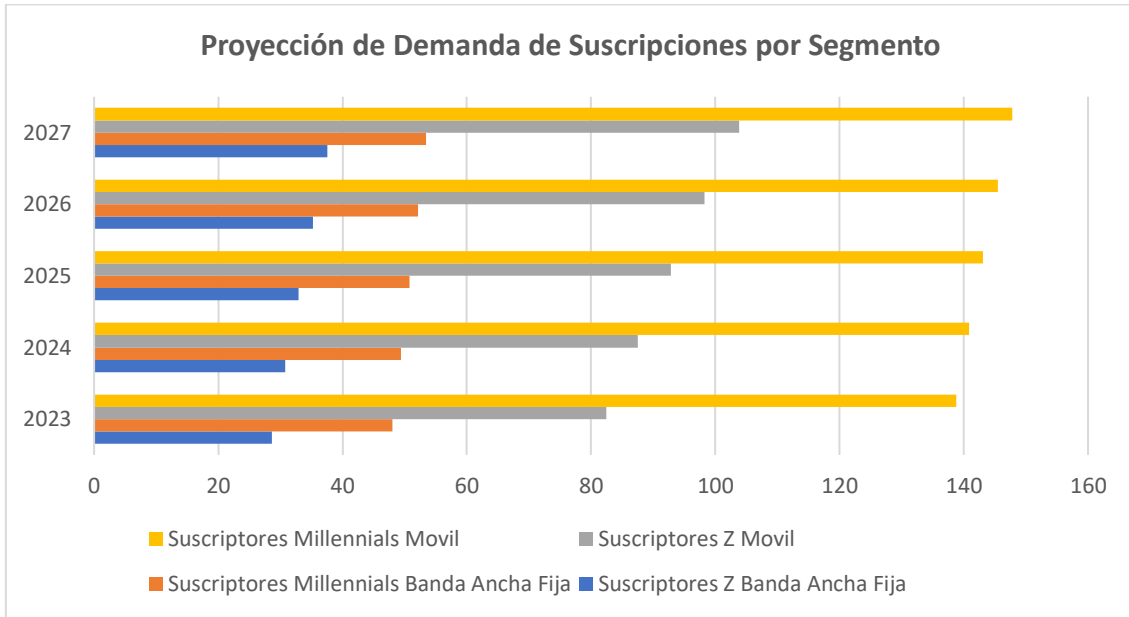
Proyección de Suscriptores Millenials y Generación con crecimiento demográfico				
*Expresado en Millones de Suscriptores	Año Base	2025	2026	2027
Suscriptores Z Banda Ancha Fija	30.728	32.952	35.225	37.57
Suscriptores Millennials Banda Ancha Fija	49.432	50.801	52.133	53.465
Suscriptores Z Movil	87.561	92.832	98.275	103.844
Suscriptores Millennials Movil	140.859	143.116	145.447	147.778

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 8 muestra la estimación de suscriptores de GJA International para la Generación Z y los Millennials en los segmentos de banda ancha fija y móvil de 2023 a 2027. La Generación Z tiene un crecimiento constante en banda ancha fija, mientras que los Millennials tienen un crecimiento moderado. En el segmento móvil, se proyecta un aumento significativo para la Generación Z y un crecimiento sostenido para los Millennials. Para entender este comportamiento a nivel nacional, la Figura 18 presenta una proyección de suscripciones por segmentos en Estados Unidos.

Figura 18.

Proyección de suscripciones por segmentos en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia (2024).

Utilizando la proyección de la demanda de suscripciones y basándonos en los ingresos de ventas históricos de los servicios de Datos Móviles e Internet banda ancha, obtenemos la distribución de ingresos para nuestro mercado objetivo. Estos datos, al ser traducidos en términos monetarios, nos permiten analizar la rentabilidad de cada segmento, tal como se detalla en la Tabla 9, donde se presentan los ingresos por servicios de GJA International hasta el 2024.

Tabla 9.

Cuadro de ingresos por servicios de GJA International al 2024

Servicios	Ingresos 2024
Datos inalámbricos	\$14,456,094,740.63
Datos de banda ancha por cable	\$5,018,301,749.52

Fuente: Elaboración propia

Extrapolando estos resultados, la tabla 10, nos ofrece una proyección de los ingresos totales de GJA International en los Estados Unidos para los próximos años.

Tabla 10.

Ingresos proyectados de GJA International en EE. UU. (2024-2027)

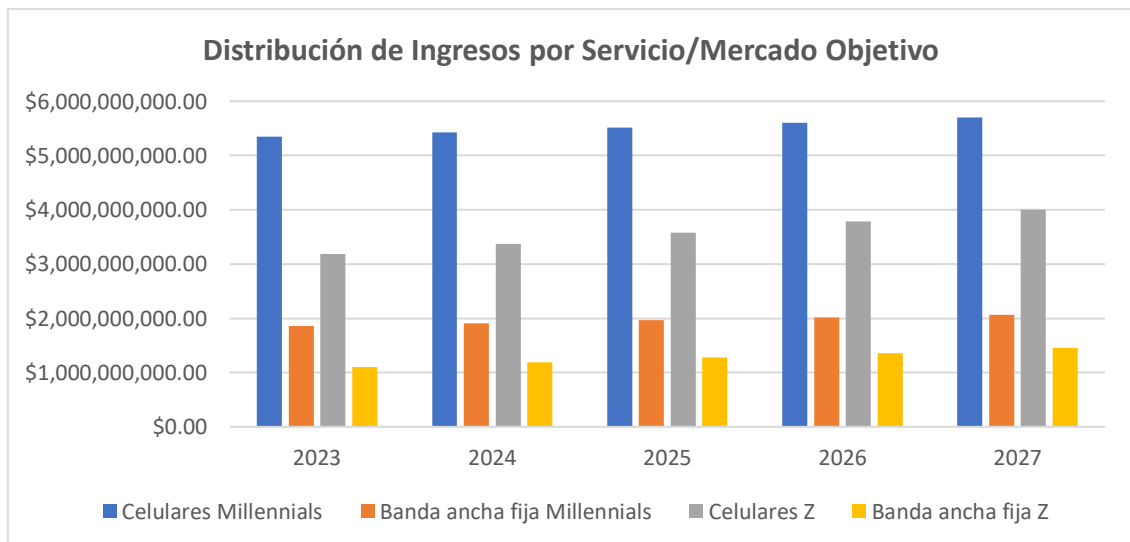
Distribución de Ingresos por Servicio / Mercado Objetivo				
*En millones USD	Año Base	2025	2026	2027
Móvil Millennials	\$5,430.06	\$5,517.06	\$5,606.92	\$5,696.78
Banda ancha Millennials	\$1,909.66	\$1,962.55	\$2,014.00	\$2,065.46
Móvil Z	\$3,375.44	\$3,578.64	\$3,788.46	\$4,003.14
Banda ancha Z	\$1,187.09	\$1,273.00	\$1,360.81	\$1,451.41

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos presentados en la tabla anterior, se observa un aumento continuo en los ingresos proyectados de GJA International durante el período comprendido entre 2025 y 2027. El total de ingresos proyectados pasa de \$ 11,902.25 millones en 2024 a \$14,216.78 millones en 2027, lo que representa una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) del 4.7%. Para visibilizar de manera más detallada cómo se distribuyen estos ingresos entre los diferentes servicios y segmentos, a continuación, se presenta la Figura 19, donde se muestra la distribución de ingresos por servicios y segmentos de GJA International al 2027.

Figura 19

Distribución de ingresos por servicios y segmentos de GJA International al 2027



Fuente: Elaboración propia (2024).

Con base en los datos proporcionados, se proyecta que, en el año 2027, la banda ancha fija se consolidará como la principal fuente de ingresos para GJA International, con un estimado de \$6 mil millones, representando el 40% del total de ingresos. De manera cercana, los servicios de telefonía celular dirigidos a la generación millennial surgirán como el segundo mayor generador de ingresos, estimándose en \$4.5 mil millones, lo que equivale al 30% del total. En términos de crecimiento, se espera un aumento notable del 20% en la venta de servicios de telefonía celular para millennials, así como un crecimiento del 15% en la banda ancha fija. No obstante, se proyecta que el segmento con el menor índice de crecimiento será la banda ancha fija 2, con un modesto incremento del 5% y una participación en el total de ingresos del 10%.

Conclusiones:

Concluimos que el mercado de las telecomunicaciones en los Estados Unidos es amplio y abarca diversos aspectos, desde los servicios ofrecidos hasta la experiencia proporcionada al cliente. A través de este análisis, hemos identificado nuestro nicho de mercado como el segmento B2C, compuesto principalmente por la Generación Z y los Millennials. Es claro que el internet juega un papel fundamental, no solo como una herramienta laboral, sino también como un medio de comunicación esencial para nuestro público objetivo. Nuestro enfoque se centra en brindar una conexión segura, rápida y efectiva para satisfacer las necesidades de comunicación de nuestros clientes. Además, hemos proyectado un crecimiento aprovechando las tendencias del consumo digital y la creciente demanda de servicios innovadores.

Capítulo V: Planeamiento estratégico 2025-2027

5.1 Visión

Convertirse en la principal compañía de telecomunicaciones en los Estados Unidos, renombrada por su destacada atención al cliente, su continua capacidad de innovación y su dedicación a la sostenibilidad.

5.2 Misión

Facilitar la conexión entre individuos y mejorar sus vidas mediante la implementación de soluciones novedosas, confiables y de primera categoría en el ámbito de las telecomunicaciones.

5.3 Valores

- Excelencia en la atención al cliente: Nos dedicamos a proporcionar una experiencia excepcional a nuestros clientes, superando sus expectativas en cada interacción.
- Innovación: Nos esforzamos constantemente por descubrir nuevas tecnologías y soluciones que mejoren la vida de nuestros clientes y nos mantengan a la vanguardia del mercado.
- Compromiso con la comunidad: Somos ciudadanos responsables que aportamos al progreso social y económico de las áreas donde llevamos a cabo nuestras actividades
- Integridad y ética: Nos regimos por los principios de transparencia, honestidad y responsabilidad en todas nuestras relaciones.
- Trabajo en equipo: Creemos en el poder de la colaboración y el trabajo conjunto para alcanzar metas comunes.

5.4 Objetivo general

El objetivo general de GJA INTERNATIONAL es incrementar el valor de la compañía mediante el aumento de la rentabilidad y la satisfacción del cliente, así como también enfocarse en la mejora continua de la calidad de nuestros servicios, manteniendo un compromiso firme con la sostenibilidad.

5.4.1. Objetivos específicos

- OE1: Incrementar el margen EBITDA de la empresa en un 12% más para el año 2027, en comparación con el margen actual del 2024 de 28.5%.
- OE2: Incrementar los ingresos de los servicios enfocados de 11902.25 millones de dólares en el año 2024 a 13226.79 millones de dólares en el 2027.
- OE3: Incrementar la cuota de mercado de GJA International del 22.3% en 2024 a un mínimo del 25% para 2027, lo que representa un aumento de al menos 2.7%. conservadora con la media del mercado
- OE4: Aumentar el valor de por vida del cliente (CLV) en un 15% al 2027 en comparación al 2024 de 10%.
- OE5: Reducir la tasa de abandono de clientes de un 20.61% del 2024 al 15% en el año 2027.
- OE6: Lograr un índice de satisfacción del cliente (NPS) de 15 al 2027 en comparación con el NPS de 10 en el año 2024.
- OE7: Reducir los costos operativos en un 10% para el año 2027, en comparación con los costos operativos del 8% en el año 2024.

5.5 Estrategias por utilizar

5.5.1 Estrategia competitiva

En GJA International, se adoptará una estrategia adecuada para liderar el mercado B2C de las telecomunicaciones en los Estados Unidos. Esta estrategia será la de enfoque de mejor valor.

Con relación a esta estrategia competitiva, GJA International buscara destacarse entre la competencia y posicionarse como la opción preferida por los clientes B2C de telecomunicaciones en los Estados Unidos. La empresa priorizará el desarrollo de productos y servicios como planes de datos flexibles, aplicaciones móviles innovadoras y tecnología de última generación; mantendrá una política de precios competitiva y transparente, y se comprometerá a ofrecer un servicio al cliente excepcional junto con una experiencia memorable.

5.5.2 Estrategia de Crecimiento

Siguiendo la matriz de Igor Ansoff, nuestra estrategia de crecimiento será la de penetración de mercado; es decir se enfoca en la captación de nuevos clientes dentro de nuestro mercado existente. Específicamente, nos dirigimos a la Generación Z y los Millennials, ofreciéndoles ofertas competitivas y personalizadas según sus necesidades individuales. Para lograr esto, estableceremos alianzas estratégicas con distribuidores y canales de venta adicionales, y ejecutaremos campañas digitales segmentadas basadas en un análisis exhaustivo de datos. (FourWeekMBA, 2024; VoxTurr, 2024).

5.5.3 Matriz FODA CRUZADO

Asentándonos en los datos recopilados previamente, que incluyen las matrices EFI y EFE, así como el análisis PESTELG, presentamos la matriz FODA, que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de GJA International. Para complementar esta visión cualitativa, la tabla 11 incorpora un análisis cuantitativo del FODA, proporcionando una base más objetiva para la toma de decisiones estratégicas informadas.

Tabla 11.

Matriz FODA CRUZADO, cuadro de resumen EFE y EFI

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F1: Alta capacidad e inversión en I+D	D1: Incipiente capacidad para lograr la Eficiencia operativa	O1: Crecimiento económico (PBI EE. UU.)	A1: Alta Competencia y precios competitivos
F2: Sólida gestión de talento para atraer, desarrollar y retener en un mercado competitivo	D2: Relaciones con clientes bajo NPS	O2: Inversiones en I+D y tecnología 5G	A2: Aumento de las Tasas de interés y financiamiento
F3: Fortaleza de la Infraestructura de Red	D3: Dependencia de infraestructura física - infraestructura de red insuficiente	O3: Incremento de empresas empleadoras en EE. UU	A3: Inflación

F4: Calidad y diversidad del contenido de medios	D4: Incipiente conocimiento del mercado de medios - poco tiempo en el mercado	O4: Disminución del desempleo y aumento del poder adquisitivo	A4: Desafíos ecológicos y regulaciones ambientales
F5: Elevado nivel de compromiso de la alta gerencia y buenas prácticas de reciclaje de residuos y cercanía a la comunidad con prácticas de voluntarios como responsabilidad social	D5: Incipiente capacidad para obtener insights de los datos que se tienen dentro de la organización y de los clientes	O5: Incremento en ingresos de empresas de EE. UU	A5: Mayores regulaciones de la FCC y la DOJ
F6: Sólida gestión de marca y reputación que se refleja en la buena reputación e imagen de la marca.			

Fuente: Fred R. David, (2018). Elaboración propia, (2024).

A partir de los análisis previos, la tabla 12, sintetiza la situación estratégica de GJA International a través de la matriz FODA, de manera cruzada.

Tabla 12.

FODA CRUZADO

Estrategias FO	Estrategias DO
FO1: Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de la Generación Z y Millennials. (F1, F2, O2)	DO1: Implementar estrategias de automatización y digitalización para optimizar procesos y mejorar la eficiencia. (O2, D1)
FO2: Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para fortalecer las habilidades del talento humano. (F2, O3, O4)	DO2: Implementar estrategias de fidelización y CRM para mejorar la experiencia del cliente y aumentar el NPS. (D2, O1, O4)
	DO3: Buscar alianzas con otras empresas para

<p>FO3: Ampliar la cobertura de la red y mejorar la calidad del servicio para satisfacer la creciente demanda. (F3, O1, O5)</p> <p>FO4: Desarrollar contenido original y atractivo para la Generación Z y Millennials. (F4, F2, O5)</p> <p>FO5: Implementar herramientas de análisis de datos para obtener insights valiosos del mercado y del comportamiento del cliente. (F1, F2, O2, O5)</p> <p>FO6: Reforzar la marca y la reputación como empresa líder en innovación y valor. (F6, O4, O5)</p>	<p>ampliar la infraestructura de red y llegar a nuevos mercados. (D3, O1, O5)</p> <p>DO4: Realizar estudios de mercado para comprender mejor las necesidades y preferencias de la Generación Z y Millennials. (D4, O1, O4)</p> <p>DO5: Desarrollar estrategias de marketing basadas en datos para optimizar las campañas y aumentar el ROI. (D5, O3, O4, O5)</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>FA1: Aprovechar el crecimiento económico para invertir en I+D y ampliar la cartera de productos y servicios. (F1, A1)</p> <p>FA2: Atraer talento joven y creativo con habilidades en tecnología 5G para impulsar la innovación. (F2, A1, A5)</p> <p>FA3: Ofrecer soluciones de conectividad a empresas para atraer y retener talento. (F3, A1, A5)</p> <p>FA4: Aprovechar el aumento del poder adquisitivo para invertir en la producción de contenido de alta calidad. (F4, A2, A3)</p> <p>FA5: Fortalecer la imagen de marca como empresa responsable y comprometida con el medio ambiente. (F5, A1, A5)</p> <p>FA6: Aprovechar la reputación de la marca para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. (F6, A1, A5)</p>	<p>DA1: Desarrollar estrategias de diferenciación basadas en la innovación para competir con empresas más eficientes. (D1, A1)</p> <p>DA2: Ofrecer planes y servicios personalizados con precios competitivos para fidelizar a los clientes. (D2, A1, A5)</p> <p>DA3: Implementar estrategias de marketing digital para llegar a nuevos clientes en áreas con cobertura limitada. (D3, A1, A5)</p> <p>DA4: Ofrecer contenido gratuito o a precios accesibles para llegar a un público más amplio. (D4, A1, A5)</p> <p>DA5: Implementar estrategias de comunicación transparentes para informar a los clientes sobre el uso de sus datos. (D5, A1, A5)</p> <p>DA6: Implementar estrategias de precios competitivos para mantener la competitividad en el mercado. (D6, A1, A2)</p>

Fuente: Fred R David, (2018). Elaboración propia, (2024).

Conclusiones

GJA International está en una posición estratégica favorable para adquirir una parte significativa del mercado B2C de las telecomunicaciones en Estados Unidos, gracias a una estrategia bien fundamentada que maximiza sus ventajas, detecta y aprovecha las oportunidades del mercado, y aborda de manera efectiva sus debilidades y amenazas.

El logro de los objetivos de esta estrategia, que se centra en el desarrollo de mercado y enfoque Mejor Valor, estará fuertemente influenciado por la eficacia en la ejecución y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

Con un enfoque claro en la innovación, la satisfacción del cliente y la creación de valor, GJA International está bien posicionada para liderar el mercado y cumplir con sus objetivos estratégicos.

Las iniciativas estratégicas extraídas del análisis FODA Cruzado serán la base para elaborar acciones dentro de los planes funcionales en el contexto del plan estratégico general de la empresa.

Capítulo VI: Propuesta de implementación

6.1. Plan funcional de Marketing

Siguiendo la perspectiva de Kotler y Keller (2016), el plan de marketing se concibe como un documento estratégico que detalla las tácticas y medidas a implementar por una organización para alcanzar sus metas comerciales y de marketing. En este contexto, GJA International se propone lograr sus objetivos de crecimiento y rentabilidad en el mercado B2C de las telecomunicaciones en EE. UU para los próximos tres años (2025-2027), fundamentándose en dos pilares esenciales: el Enfoque Mejor Valor y la penetración de mercado.

6.1.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos específicos presentados en la Tabla 13 se alinean con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la siguiente manera:

- Incrementar los ingresos de los servicios enfocados de 11,902.25 millones de dólares en el año 2024 a 13,226.79 millones de dólares en el 2027 (OE2).
- Incrementar la cuota de mercado de GJA International del 22.3% en 2024 a un mínimo del 25% para 2027, lo que representa un aumento de al menos 2.7%. conservadora con la media del mercado (OE3).
- Se busca aumentar el Valor de Vida del Cliente (CLV) en un 15% para el año 2027, en comparación con el 10% registrado en 2024 (OE4).
- Tiene como objetivo reducir la Tasa de Abandono de Clientes del 20.61% en 2024 al 15% para 2027; mientras que apunta a alcanzar un Índice de Satisfacción del Cliente (NPS) superior al 10 registrado en 2024 para el año 2027. (OE5).
- Lograr un índice de satisfacción del cliente (NPS) de 15 al 2027 en comparación con el NPS de 10 en el año 2024 (OE6).

Los objetivos estratégicos de GJA International, orientados a incrementar los ingresos, expandir la cuota de mercado y mejorar la satisfacción del cliente, se detallan en la tabla 13. Esta tabla presenta los objetivos específicos junto con los indicadores clave de

desempeño (KPI), los cuales serán utilizados para medir el progreso y el éxito de las iniciativas de marketing

Tabla 13.

Objetivos del plan funcional de Marketing

Objetivo específico	Medidor	Año Base	2025	2026	2027
Posicionar a GJA International como la mejor opción de valor para la generación Z y Millennials en servicios de datos móviles e internet de banda ancha.	Ventas anuales en millones de dólares	\$11,902.25	11,982.5	12,582.30	\$13,216.79
Desarrollar una estrategia de Marketing integrada que llegue a la Generación Z y Millennials a través de sus canales preferidos.	Tasa de conversión de leads en clientes	10%	15%	20%	25%
Crear una experiencia de servicio excepcional que fidelice a los clientes.	Encuestas de Satisfacción al cliente	85%	90%	95%	98%

Fuente: Elaboración Propia, (2024)

6.1.2. Definición del mercado

GJA International se enfocará en la Generación Z y Millennials en el mercado estadounidense, un segmento que representa el 55% de la población y se espera que impulse el crecimiento del mercado de telecomunicaciones a \$100 mil millones para 2027.

6.1.3. Segmentación del mercado

Los criterios iniciales que utilizaremos para segmentar el mercado, enfocados en la Generación Z y Millennials, se detallan a continuación en la tabla 14.

Tabla 14.

Segmentación de mercado

Tipo	Criterios segmentación	
Variables Demográfica	Edad	Generación Z (1997-2012), Millennials (1981-1996)

Tipo	Criterios segmentación	
	Género	Masculino, Femenino
	Ubicación	Urbana, Suburbana y Rural
	Ingresos	Bajo, Medio y Alto
Variables Psicográficas	Estilo de Vida	Activo, Social, Hogareño
	Intereses	Tecnología, Redes Sociales, Música, Deportes
	Valores	Sostenibilidad, Diversidad, Equidad
Variables Conductuales	Patrones de uso	Activo, Social, Hogareño
	Canales de compra	Tecnología, Redes Sociales, Música, Deportes
	Nivel de Fidelidad	Sostenibilidad, Diversidad, Equidad

Fuente: Kotler y Keller, (2016). Elaboración propia, (2024).

Teniendo en cuenta estas variables podemos combinar las variables para establecer unos segmentos más específicos como podrían ser los siguientes:

- Generación Z Activa: Jóvenes que usan sus dispositivos móviles para estar conectados con amigos, jugar y consumir contenido multimedia.
- Millennials Tecnológicos: Adultos jóvenes que buscan planes de datos flexibles y acceso a últimas tecnologías.
- Millennials Socialmente Conscientes: Adultos jóvenes que valoran la sostenibilidad y buscan empresas que se alinean con sus valores.

Estos segmentos pueden ser enriquecidos aún más considerando los criterios adicionales presentados en la Tabla 15.

Tabla 15.

Criterios adicionales para enriquecer los Segmentos.

Tipo	Criterios Adicionales de segmentación	
Enfoque en compras	Generación Z Activa	Compran principalmente en línea, buscando precios competitivos y ofertas especiales. Son sensible a las recomendaciones de influencers y amigos.

Tipo	Criterios Adicionales de segmentación	
	Millennials Tecnologicos	Investigan en línea antes de comprar y valoran la calidad y las características del producto. Están dispuestos a pagar más por las últimas tecnologías.
	Millennials Socialmente Conscientes	Buscan productos y servicios que sean sostenibles y que se alineen con sus valores. Compran en empresas que tienen una
Factores Situacionales	Generación Z Activa	Su decisión de compra puede verse influenciada por eventos sociales, como festivales o viajes. Son sensibles a las ofertas por tiempo limitado.
	Millennials Tecnologicos	Su decisión de compra puede verse influenciada por su trabajo o estudios. Buscan planes de datos que se adapten a sus necesidades
	Millennials Socialmente Conscientes	Su decisión de compra puede verse influenciada por su preocupación por el medio ambiente o por causas sociales. Buscan
Características Personales	Generación Z Activa	Son independientes, creativos y les gusta expresarse a través de la tecnología. Valoran la flexibilidad y la personalización.
	Millennials Tecnologicos	Son ambiciosos, conocedores de la tecnología y buscan productos que les ayuden a mejorar su productividad. Valoran la innovación y el
	Millennials Socialmente Conscientes	Son responsables, buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y se preocupan por el mundo que les rodea.

Fuente: Elaboración propia, (2024).

En conclusión, agregar los enfoques de compra, los factores situacionales y las características personales a la segmentación, GJA International puede obtener una comprensión más profunda de sus clientes objetivo. Esto nos permitirá desarrollar estrategias de marketing más precisas y relevantes que les ayudarán a aumentar las ventas.

6.1.4. Posicionamiento de la marca

GJA International se posicionará como la empresa de telecomunicaciones que ofrece el mejor valor en el mercado estadounidense, brindando soluciones innovadoras y personalizadas a la Generación Z y Millennials. Se enfocará en la conexión, personalización y valor, utilizando una comunicación cercana, auténtica y positiva en diversos canales.

6.1.5. Estrategia de Marketing

GJA International ha desarrollado una estrategia de penetración de mercado para incrementar su participación, particularmente en los Estados Unidos. Esta estrategia se basa en posicionarse como la opción líder en servicios de datos móviles e internet de banda ancha para la generación Z y los Millennials. Se enfocará en mejorar la experiencia del cliente para diferenciarse de la competencia.

6.1.6. Mezcla de Marketing (7P's)

- **Producto:** Para satisfacer las demandas y presupuestos específicos de la generación Z y los Millennials, se propone desarrollar planes de datos móviles e internet de banda ancha que se ajusten a sus necesidades. Además de los servicios básicos, se ofrecerán complementos como streaming de música y video, juegos y almacenamiento en la nube. Para mantenerse competitivos, se implementará una estrategia de precios que garantice un mejor valor que el ofrecido por la competencia.
- **Personas:** En cuanto al aspecto humano, se capacitará al personal para ofrecer un servicio al cliente excepcional, adaptado a las preferencias y expectativas de estos grupos demográficos. La implementación de un CRM y el desarrollo de un programa de fidelización al cliente será esencial para asegurar la experiencia de estos.
- **Procesos:** Se establecerán procedimientos eficientes y fáciles de usar para la compra, activación y uso de los productos y servicios, asegurando así una experiencia sin complicaciones para los usuarios.
- **Precio:** Para garantizar una propuesta de valor atractiva, se propondrá una política de precios competitivos y transparentes. Esta estrategia se complementará con la implementación de diversas tácticas promocionales, tales como descuentos, ofertas especiales y programas de fidelización, con el objetivo de incentivar la lealtad del cliente. Además, se ofrecerán opciones de pago flexibles que se ajusten a las preferencias y necesidades específicas de la generación Z y los Millennials.
- **Posicionamiento:** En cuanto a la evidencia física, se trabajará en la creación de una experiencia de marca coherente y atractiva en todos los puntos de contacto

con el cliente, incluyendo el sitio web, la aplicación móvil, las tiendas físicas y los materiales de marketing, con el fin de generar una impresión positiva y duradera en los consumidores.

- **Plaza:** Para asegurar una ubicación adecuada, amplia y accesible, se distribuirán los productos y servicios a través de múltiples canales, incluyendo plataformas online, establecimientos físicos y puntos de venta asociados. Se diseñará una estrategia de marketing digital precisa y efectiva, dirigida específicamente a la generación Z y los Millennials, utilizando los canales de comunicación preferidos por estos grupos demográficos. Además, se implementará una estrategia de marketing en redes sociales con el objetivo de fomentar la interacción y el compromiso con la audiencia joven. En términos de productividad, se trabajará en la optimización de los procesos internos para mejorar tanto la eficiencia como la rentabilidad de la operación.
- **Promoción:** Para promocionar eficazmente los productos y servicios de GJA International entre la generación Z y los Millennials, se llevará a cabo una campaña de marketing integral que resalte su valor. Se emplearán diversos canales de comercialización, como publicidad en línea, marketing en redes sociales, colaboraciones con influencers y relaciones públicas, con el fin de llegar a estos segmentos de manera efectiva. Se realizará un seguimiento constante del retorno de la inversión (ROI) de las actividades de marketing, permitiendo ajustes oportunos para maximizar la efectividad de la campaña. Además, la alianza con universidades y asociaciones que nos ayuden a llegar al público objetivo mencionado.

6.1.7. Presupuesto de Plan de Marketing

Para la elaboración del presupuesto de marketing, se han proyectado los ingresos correspondientes a los años 2025 a 2027. La Tabla 16 ofrece un desglose detallado de estas proyecciones, junto con la asignación presupuestaria anual, proporcionando una visión clara y estructurada de la planificación financiera destinada a respaldar el plan de marketing.

Tabla 16.**Proyección de Ingresos de Ventas**

Tabla Proyección de Ingresos de Ventas (Millones USD)				
	2024	2025	2026	2027
Móvil Millennials	\$5,430.06	\$5,517.06	\$5,606.92	\$5,696.78
Banda ancha Millennials	\$1,909.66	\$1,962.55	\$2,014.00	\$2,065.46
Móvil Z	\$3,375.44	\$3,578.64	\$3,788.46	\$4,003.14
Banda ancha Z	\$1,187.09	\$1,273.00	\$1,360.81	\$1,451.41

Fuente: Elaboración propia, (2024).

A continuación, en la Tabla 17, se presenta la planificación detallada de la distribución del presupuesto proyectado para el plan funcional de marketing, destacando las áreas clave de inversión para los años 2025 a 2027.

Tabla 17.**Presupuesto del Plan Funcional de Marketing (en millones USD).**

Asignación Presupuesto Marketing (Millones de USD)	2025	2026	2027
Marketing Omnicanal	6.5	6.5	6.5
Asociaciones estratégicas	1.5	1.5	1.5
Eficiencia Operacional	2	2	2
Total	10	10	10

Fuente: Elaboración propia, (2024).

6.2. Plan funcional de Operaciones

El plan funcional de operaciones, según Chase, Jacobs y Aquilano (2017), es un compendio que describe la transformación de insumos en servicios, abordando aspectos como la calidad, eficiencia en costos, eficiencia en tiempo y flexibilidad.

6.2.1. Objetivos del plan de operaciones.

La tabla 18, detalla los objetivos específicos del plan de operaciones, los cuales están diseñados para respaldar el logro de los siguientes objetivos estratégicos: Reducir los costos operativos en un 10% para el año 2027, en comparación con los costos operativos del 8% en el año 2024. Estos objetivos, al ser implementados de manera efectiva, permitirán optimizar los procesos y generar ahorros significativos.

Tabla 18.

Objetivos del plan funcional de operaciones

Objetivo específico	Medidor	Año Base	2025	2026	2027
Reducir costes operativos que al 2024 representan el 15% del total de costos en un 10% al finalizar el año 2027. Se medirá a través de la siguiente formula: % Reducción del costo operativo = ((Costo operativo promedio anterior - Costo operativo promedio actual) / Costo operativo promedio anterior) * 100	% Reducción costes operativos	8%	12%	11%	10%
Alcanzar un aumento en la productividad de un 7% al año 2027, que se medirá a través del aumento del logro de las metas de desempeño de los empleados de operaciones en sus diversas actividades.	% Aumento productividad	3%	3.50%	5.25%	7%
Mejorar la calidad de productos/servicios en 6% Se medirá mediante el menor porcentaje de defectos/producción	% tasa de defectos	8%	6%	4.5%	2%
Reducir tiempo de entrega actual de 15 días hábiles a 7 días para-Internet de Banda	Reducción tiempo de entrega en días	15	13	10	7

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

Plan de Ejecución			
	Año 2025	Año 2026	Año 2027
	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de soluciones de virtualización. - Implementación del sistema de gestión de red inteligente. <p>Fase 3: Pruebas y optimización (6 meses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de pruebas exhaustivas de la nueva red. - Optimización del rendimiento y la seguridad de la red. 		

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

- Se realizará una actualización del hardware de red y la implementación de soluciones de virtualización. Además, se establecerá un sistema de gestión de red inteligente que incorpore análisis de datos, aprendizaje automático y automatización. Paralelamente, se adoptarán prácticas proactivas de gestión, como programas de mantenimiento preventivo, pruebas de red y planes de respuesta a incidentes.

La ejecución exitosa de este plan de Modernización de la Infraestructura de Red y la Actualización del Hardware, requiere de una planificación cuidadosa. La Tabla 20 presenta el cronograma detallado de las actividades a realizar, así como los recursos necesarios para cada fase:

Tabla 20.

Plan de Ejecución para la Modernización de Infraestructura de Red.

Plan de Ejecución			
	Año 2025	Año 2026	Año 2027
EJECUCIÓN	<p>Fase 1: Evaluación y planificación (3 meses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis del estado actual de la red. - Definición de los requisitos y objetivos de la modernización. - Elaboración de un plan de implementación 	<p>Fase 2: Implementación (6 meses)</p> <p><i>Actualización del hardware:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalización de la implementación de la actualización del hardware. 	<p>Fase 4: Refinamiento y mejora continua (9 meses)</p> <p><i>Gestión proactiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Refinamiento de los programas de mantenimiento

Plan de Ejecución		
Año 2025	Año 2026	Año 2027
<p>detallado.</p> <p>Fase 2: Implementación (6 meses)</p> <p><i>Actualización del hardware:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reemplazo de equipos obsoletos por soluciones de última generación. - Priorización de la escalabilidad, la eficiencia energética y la seguridad. - Implementación de switches, routers y firewalls de nueva generación. - Consideración de la integración de tecnologías como SDN y NFV. <p><i>Soluciones de virtualización:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Virtualización de servidores, firewalls y otros elementos de red. - Implementación de soluciones de gestión de la virtualización. <p><i>Sistema de gestión inteligente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación del sistema de gestión inteligente. - Integración con las herramientas de gestión existentes. - Capacitación del personal en el uso del nuevo sistema. 	<p><i>Soluciones de virtualización:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimización del rendimiento y la eficiencia de la infraestructura virtualizada. <p><i>Sistema de gestión inteligente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimización de la configuración del sistema de gestión. <p>Fase 3: Pruebas y optimización (6 meses)</p> <p><i>Actualización del hardware:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de pruebas exhaustivas de la nueva infraestructura. - Optimización del rendimiento y la seguridad de la red. <p><i>Soluciones de virtualización:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalización de las pruebas y optimización de la infraestructura virtualizada. <p><i>Sistema de gestión inteligente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalización de las pruebas y optimización del sistema de gestión inteligente. 	<p>preventivo, pruebas de red y planes de respuesta a incidentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de mejoras basadas en el análisis de datos y aprendizaje automático.

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Atención al Cliente:

- GJA International implementará una estrategia de atención omnicanal, incluyendo call center, chat online, redes sociales, aplicaciones móviles y correo electrónico, conforme

a las directrices de Armstrong & Kotler. Además, se proporcionará soporte en varios idiomas, como sugiere Ballou (2023), y se ofrecerá asistencia técnica y atención personalizada, siguiendo las recomendaciones de Oliver, para asegurar una experiencia satisfactoria y flexible para los clientes.

- GJA International mejorará la experiencia del cliente con herramientas de inteligencia artificial, como chatbots para consultas frecuentes, análisis de sentimiento para resolver preocupaciones y recomendaciones personalizadas de productos y servicios. Estas medidas prometen una interacción más eficiente y satisfactoria, así como una oferta más precisa y relevante para los clientes.
- GJA International implementará un sistema de gestión de quejas y reclamos basado en recomendaciones expertas (Lambert & Stock, 2023). Se realizará un seguimiento activo de los clientes para informarles sobre el progreso de sus casos, según Mitra & Lynch (2023), y se identificarán las causas subyacentes de las quejas, tomando medidas correctivas según Harvard Business Publishing (2023). Este enfoque promete una gestión efectiva de las quejas, impulsando la satisfacción del cliente y la eficiencia en tiempo del mismo. Para visualizar de forma clara cómo se implementará este sistema de gestión de quejas, consultar la Tabla 21. En ella se plasma el plan de ejecución y presupuesto detallado.

Tabla 21.

Plan de Ejecución de Atención al cliente

				Plan de Ejecución		
				Año 2025	Año 2026	Año 2027
EJECUCIÓN				<p>Estrategia de atención omnicanal:</p> <p>Fase 1: Evaluación y planificación (3 meses) Análisis de los canales de atención actuales. Definición de los objetivos de la estrategia omnicanal. Elaboración de un plan de implementación detallado.</p> <p>Fase 2: Implementación (6 meses) Integración de los canales de atención (teléfono, chat, email, redes sociales). Implementación de una plataforma omnicanal para la gestión de interacciones. Capacitación del personal en la atención omnicanal.</p> <p>Herramientas de inteligencia artificial:</p> <p>Fase 1: Evaluación y selección (3 meses) Análisis de las necesidades de IA para la atención al cliente. Evaluación de las soluciones de IA disponibles. Selección de las herramientas de IA adecuadas.</p>	<p>Estrategia de atención omnicanal:</p> <p>Fase 3: Optimización y mejora continua (9 meses) Optimización de los procesos de atención omnicanal. Implementación de mejoras basadas en el análisis de datos y la retroalimentación de los clientes.</p> <p>Herramientas de inteligencia artificial:</p> <p>Fase 3: Optimización y mejora continua (9 meses) Optimización del chatbot con IA para mejorar la precisión y la satisfacción del cliente. Implementación de análisis de sentimiento en tiempo real para las interacciones con los clientes.</p> <p>Sistema de quejas y reclamos:</p> <p>Fase 3: Monitoreo y evaluación (9 meses) Monitoreo del rendimiento del nuevo</p>	<p>Fase 4: Innovación y expansión (12 meses) Exploración de nuevas tecnologías para la atención al cliente. Expansión de la estrategia omnicanal a nuevos canales (p.ej., videollamadas). Implementación de nuevas herramientas de IA para la atención al cliente.</p>

Plan de Ejecución		
Año 2025	Año 2026	Año 2027
<p>Fase 2: Implementación (6 meses) Implementación de un chatbot con IA para consultas frecuentes. Implementación de un sistema de análisis de sentimiento para las interacciones con los clientes.</p> <p>Sistema de quejas y reclamos:</p> <p>Fase 1: Evaluación y diseño (3 meses) Análisis de los procesos de quejas y reclamos actuales. Diseño de un nuevo sistema basado en recomendaciones expertas.</p> <p>Fase 2: Implementación (6 meses) Implementación de un sistema de gestión de quejas y reclamos. Integración del sistema con la plataforma omnicanal. Capacitación del personal en el nuevo sistema.</p>	<p>sistema de quejas y reclamos. Evaluación del impacto en la satisfacción del cliente.</p>	

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

Logística y Distribución:

- GJA International optimizará su cadena de suministro con estrategias recomendadas por expertos, como adoptar un sistema de gestión de inventario para reducir costos (DHL, 2023), colaborar con empresas logísticas confiables para entregas rápidas y seguras (Lambert & Stock, 2023), negociar tarifas competitivas (Mitra & Lynch, 2023) e implementar un sistema de seguimiento de pedidos para mejorar la visibilidad del cliente (Harvard Business Publishing, 2023). Estas medidas mejorarán la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, consolidando la posición competitiva de la empresa.
- GJA International implementará un sistema de gestión de inventario siguiendo recomendaciones expertas. Esto incluye el uso de tecnología para monitorear niveles en tiempo real (Kotler & Keller, 2016), establecimiento de puntos de pedido y niveles máximo y mínimo (Armstrong & Kotler, 2023), y estrategias de inventario just-in-time para eficiencia y reducción de costos (Ballou, 2023). Estas acciones optimizarán la gestión del inventario y mejorarán la rentabilidad de la empresa. Para conocer en detalle cómo se implementarán estas estrategias y los recursos necesarios, consulte la Tabla 22, donde se presenta el plan de ejecución y presupuesto de la logística y distribución.

Tabla 22.

Plan de Ejecución de estrategias logísticas y de distribución

Plan de Ejecución			
	Año 2025	Año 2026	Año 2027
EJECUCIÓN	<p>Fase 1: Análisis e Investigación (3 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las necesidades de la empresa y los procesos actuales. - Identificar los objetivos específicos del proyecto. - Investigar y evaluar 	<p>Fase 4: Optimización (12 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el uso del sistema y recopilar comentarios de los usuarios. - Identificar oportunidades para optimizar el sistema. - Implementar mejoras y optimizaciones al sistema. <p>Fase 5: Expansión (6 meses):</p>	<p>Fase 6: Evaluación y Mejora Continua (12 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el impacto del sistema en la empresa. - Identificar oportunidades para mejorar aún más el sistema. - Implementar mejoras y nuevas funcionalidades al sistema.

Plan de Ejecución		
Año 2025	Año 2026	Año 2027
<p>diferentes soluciones de software.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar la mejor solución de software para las necesidades de la empresa. - Desarrollar un plan de implementación. <p>Fase 2: Implementación (6 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir e instalar el software. - Configurar el software y personalizarlo para las necesidades de la empresa. - Capacitar a los empleados en el uso del nuevo sistema. - Migrar los datos al nuevo sistema. - Poner en marcha el nuevo sistema. <p>Fase 3: Soporte y Mantenimiento (3 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar soporte técnico a los usuarios. - Monitorizar el rendimiento del sistema. - Realizar ajustes y mejoras al sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el sistema en otras áreas de la empresa. - Integrar el sistema con otros sistemas existentes. 	

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

6.2.3. Presupuesto de Operaciones:

La implementación de este plan requerirá una inversión significativa, cuyo desglose detallado se presenta a continuación en la tabla 23. Esta inversión esta alineada con los objetivos

estratégicos de la empresa.

Tabla 23.

Presupuesto del Plan de Operaciones (en millones de USD)

Ejes de Acción	Desarrollo de Acciones	2025	2026	2027
Gestión de Red	Colaboración con entidades locales y regionales Implementación de tecnologías de última generación. Modernización de la infraestructura de red Implementación de un sistema de gestión de red inteligente Adopción de prácticas de gestión proactiva	\$335	\$178	\$159
Atención al Cliente	Atención omnicanal Utilización de herramientas de inteligencia artificial Implementación de un sistema de gestión de quejas y reclamos Fomento de una cultura de feedback Capacitación del personal en atención al cliente	\$14.00	\$5.00	\$7.00
Logística y Distribución	Optimización de la cadena de suministro Implementación de un sistema de gestión de inventario Colaboración con empresas de logística confiables	\$175.00	125.	\$50.00
Total		\$524	\$308	\$216

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

6.3. Plan funcional de Recursos Humanos (RRHH)

Según Dessler (2019), un plan de recursos humanos es una herramienta esencial que establece las estrategias y acciones destinadas a gestionar de manera eficiente y efectiva el personal de una empresa, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Dado que GJA International se especializa en servicios de telecomunicaciones y su estrategia se centra en ofrecer el mejor valor, es crucial disponer de un equipo altamente

capacitado, especialmente en el área de Investigación y Desarrollo (I+D).

6.3.1. Objetivos de Recursos Humanos

Los siguientes objetivos de la Tabla 24 están en consonancia con el alcance de los siguientes objetivos estratégicos: OE4 tiene como objetivo aumentar el Valor de por Vida del Cliente (CLV) en un 15% para el año 2027, en comparación con el 10% registrado en 2024; OE5 busca reducir la Tasa de Abandono de Clientes del 20.61% en 2024 al 15% para el año 2027; mientras que O6 se orienta a alcanzar un Índice de Satisfacción del Cliente (NPS) superior al valor de 10 registrado en 2024 para el año 2027.

Tabla 24.

Objetivos del Plan de Recursos Humanos GJA Internacional

Objetivo específico	Medidor	Año Base	2025	2026	2027
Atracción: Aumentar el pipeline y la base de candidatos que aplican a puestos de trabajo en la compañía	Numero de aplicaciones a puestos de trabajos en GJA International basado en N° de aplicaciones es inicialmente 800K	15%	17%	18%	20%
Retención: Disminuir Nivel De Rotación Del Personal basado en 90000 trabajadores hacia un 40% al final del año 2027	Nivel de Rotación de Personal	55%	50%	45%	40%
Desarrollo de Talento: Mejorar Desempeño Anual De Colaboradores	Promedio evaluación de desempeño anual de colaboradores (0-5)	3.5	4	4.5	4.8

Objetivo específico	Medidor	Año Base	2025	2026	2027
Reconocimiento: Mejorar el clima laboral en la empresa para llegar a un 95%	% Satisfacción Laboral obtenido después de Encuesta Anual	89%	90%	92%	95%

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

6.3.2. Acciones y estrategias para lograr los objetivos de Recursos Humanos

Atracción:

GJA International planea lanzar dos nuevos servicios en EE. UU. en 2027, lo que requiere un plan de atracción de talento para cubrir las necesidades de producción e I+D.

Estas acciones incluyen:

- Diseñar una estrategia de employer branding que resalte la cultura joven, dinámica y disruptiva de GJA International.
- Implementar una campaña de employer branding en redes sociales y plataformas digitales frecuentadas por la Generación Z y Millennials.
- Crear contenido atractivo que muestre la vida laboral en GJA International, destacando los beneficios, oportunidades de desarrollo y el impacto social de la empresa.
- Colaborar con universidades e instituciones educativas para identificar y atraer talento joven.
- Implementar un programa de "referidos" para que los colaboradores recomienden a amigos y familiares que se ajusten al perfil de la empresa.

Beneficios:

- Atracción y retención del mejor talento.
- Apoyo a la estrategia de innovación tecnológica.
- Lanzamiento exitoso de nuevos servicios.

- Mejora de la competitividad en el mercado.

Retención:

GJA International reconoce la importancia de la retención del talento en el mercado de las telecomunicaciones en EE. UU. Para ello, ha implementado estrategias para reducir la rotación y fomentar la permanencia del personal cualificado, especialmente en I+D.

Estas acciones incluyen:

- Ofrecer un salario competitivo y acorde al mercado.
- Brindar beneficios flexibles que se adapten a las necesidades de nuestros colaboradores, como planes de salud, seguro de vida, días libres adicionales, flexibilidad horaria, opciones de trabajo remoto, etc.
- Implementar un programa de reconocimiento que valore el desempeño individual y colectivo de los colaboradores.
- Brindar oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de nuevas habilidades.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y flexible.
- Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Beneficios:

- Reducción de la rotación del personal.
- Mayor motivación y compromiso de los empleados.
- Mejora del rendimiento y la productividad.
- Mayor satisfacción laboral.
- Estabilidad y continuidad de los servicios ofrecidos.

Desarrollo del personal:

GJA International prioriza el desarrollo y la capacitación de sus empleados, especialmente en el área de Investigación y Desarrollo (I+D). Esto se debe a la importancia de I+D para el éxito de la empresa y la escasez de talento en el sector.

Para fortalecer el capital humano, se proponen las siguientes actividades:

- Evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.
- Diseñar e implementar programas de capacitación in-house y en colaboración con instituciones educativas, enfocados en las habilidades digitales, la innovación, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo a los colaboradores, como cursos online, workshops, seminarios, etc.
- Brindar feedback constante a los colaboradores sobre su desempeño.
- Fomentar la autogestión del aprendizaje y el desarrollo profesional.

Beneficios:

- Mejora de las habilidades y competencias de los empleados.
- Mayor innovación y creatividad.
- Crecimiento y retención del talento.
- Mayor éxito para la empresa.

Reconocimiento:

Se realizarán las siguientes acciones:

- Implementar un programa de reconocimiento que recompense el logro de objetivos, la iniciativa, la innovación y el trabajo en equipo.
- Brindar feedback positivo a los colaboradores de manera regular.
- Celebrar los logros individuales y colectivos de los colaboradores.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de nuevas habilidades como recompensa por el buen desempeño.
- Crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan valorados y escuchados.

Beneficios:

- Mayor motivación y compromiso de los empleados.
- Reducción de la rotación del personal.

- Mejora del ambiente de trabajo.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

6.3.3. Presupuesto del Plan de Recursos Humano

En base a las acciones consideradas en el presente plan de Recursos Humanos se asignará un presupuesto anual, el cual se distribuirá de la siguiente manera (ver tabla 25)

Tabla 25.

Presupuesto del Plan de Recursos Humanos (en miles de dólares)

Ejes de Acción	Desarrollo de Acciones	2025	2026	2027
Atracción	Campaña de employer branding	\$ 525,000	\$ 551,250	\$ 578,813
	Programas de colaboración con universidades			
	Implementación de un sistema de referidos			
	Tecnología para la gestión de talento			
	Otros			
Retención	Programa de beneficios y compensaciones	\$ 388,350	\$ 377,038	\$ 366,057
	Programa de reconocimiento			
	Programas de desarrollo profesional			
	Iniciativas para el bienestar de los colaboradores			
Desarrollo de Talento	Programas de capacitación in-house	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
	Programas de capacitación externa			
	Plataformas de aprendizaje online			
	Programas de mentoring y coaching			
	Becas y programas de formación			
Reconocimiento	Programa de premios y reconocimientos	\$ 315,000	\$ 330,750	\$ 343,980
	Celebración de logros individuales y colectivos			
	Programas de feedback y comunicación			

Ejes de Acción	Desarrollo de Acciones	2025	2026	2027
	Iniciativas para fomentar la creatividad y la innovación			
Total		\$ 1,828,350	\$ 1,859,038	\$ 1,888,849

Fuente: Elaboración propia, (2024).

6.4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se erige como un compromiso vital que las empresas asumen hacia la sociedad, con el propósito de promover el desarrollo sostenible y preservar el bienestar tanto de las comunidades como del medio ambiente (Ortiz, 2019). En consonancia con este principio, el presente plan de Responsabilidad Social establecerá los objetivos, estrategias y acciones pertinentes, alineados con la propuesta de valor y los socios estratégicos, con el objetivo de asegurar la competitividad en el sector de los servicios de telecomunicaciones en los Estados Unidos.

6.4.1. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Los objetivos de Responsabilidad Social de GJA International se estructura en tres áreas clave: educación y formación, medio ambiente y desarrollo social. Estos ejes buscan contribuir al progreso sostenible de la comunidad y el medio ambiente, al tiempo que refuerzan el compromiso de la empresa con la responsabilidad social. Y están alineados con el alcance del siguiente objetivo estratégico: OE6, que aspira a alcanzar un Índice de Satisfacción del Cliente (NPS) de 15 para el año 2027, en comparación con el NPS de 10 registrado en 2024. A continuación, en la tabla 26, se presenta el objetivo específico.

Tabla 26.

Objetivos de Responsabilidad Social

Objetivo específico	Medidor	Año Base	2025	2026	2027
Ser reconocidos como empresa socialmente responsable	Encuesta a Stakeholders	70%	75%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Con el fin de materializar estos objetivos y generar un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, se han definido una serie de acciones concretas, las cuales se presentan en la tabla 27.

Tabla 27.

Acciones del Plan de Responsabilidad social empresarial (RSE).

Objetivos específicos	Plan de acción
<p>* Brindar educación de calidad a estudiantes de escasos recursos a través de programas de becas y educación digital.</p>	<p>Implementar un programa de becas para estudiantes de primaria y secundaria. Establecer alianzas con instituciones educativas para ampliar el alcance del programa de becas. Desarrollar una plataforma de e-learning para ofrecer cursos gratuitos sobre diversos temas. Impartir talleres de alfabetización digital en las comunidades. Colaborar con las instituciones educativas para desarrollar programas de estudio innovadores. Brindar capacitación a los docentes sobre nuevas metodologías de enseñanza</p>
<p>* Promover prácticas sostenibles entre empleados y clientes.</p>	<p>Implementar un sistema de gestión ambiental para reducir el consumo de energía, agua y recursos. Promover el reciclaje y la reutilización de materiales. Compensar las emisiones de carbono mediante la plantación de árboles. Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de las prácticas sostenibles. Ofrecer a los clientes productos y servicios ecológicos. Apoyar a las empresas locales que implementan prácticas sostenibles. Donar fondos a organizaciones que trabajan para proteger el medio ambiente. Participar en actividades de voluntariado para la conservación del medio ambiente. Promover la investigación científica sobre el cambio climático.</p>
<p>* Impulsar el voluntariado corporativo entre los empleados.</p>	<p>Crear un programa de voluntariado corporativo que permita a los empleados contribuir a la comunidad. Promover la participación de los empleados en actividades de voluntariado. Reconocer a los empleados por su compromiso con el voluntariado. Establecer alianzas con las ONGs y entidades gubernamentales para desarrollar programas sociales. Participar en la implementación de políticas públicas que beneficien a las comunidades vulnerables. Compartir recursos y conocimientos con las ONGs y entidades gubernamentales. Implementar políticas de inclusión y diversidad en la empresa. Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la inclusión y la diversidad. Crear un ambiente de trabajo inclusivo y diverso.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2024).

6.4.2. Presupuesto de Responsabilidad Social

La Tabla 28 exhibe la asignación presupuestaria destinada a la Responsabilidad Social Empresarial, conforme a los objetivos y acciones previamente delineados, los cuales serán distribuidos de acuerdo con las especificaciones detalladas a continuación.

Tabla 28.

Presupuesto para Responsabilidad Social (en millones de USD)

Presupuesto de RSE por Acciones			
Acciones	2025	2026	2027
<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un programa de becas para estudiantes de primaria y secundaria. -Establecer alianzas con instituciones educativas para ampliar el alcance del programa de becas. -Desarrollar una plataforma de e-learning para ofrecer cursos gratuitos sobre diversos temas. -Impartir talleres de alfabetización digital en las comunidades. -Colaborar con las instituciones educativas para desarrollar programas de estudio innovadores. -Brindar capacitación a los docentes sobre nuevas metodologías de enseñanza 	\$10	\$12	\$8
<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un sistema de gestión ambiental para reducir el consumo de energía, agua y recursos. -Promover el reciclaje y la reutilización de materiales. -Compensar las emisiones de carbono mediante la plantación de árboles. -Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de las prácticas sostenibles. -Ofrecer a los clientes productos y servicios ecológicos. -Apoyar a las empresas locales que implementan prácticas sostenibles. -Donar fondos a organizaciones que trabajan para proteger el medio ambiente. -Participar en actividades de voluntariado para la conservación del medio ambiente. -Promover la investigación científica sobre el cambio climático. 	\$12	\$15	\$18
<ul style="list-style-type: none"> -Crear un programa de voluntariado corporativo que permita a los empleados contribuir a la comunidad. -Promover la participación de los empleados en actividades de voluntariado. -Reconocer a los empleados por su compromiso con el voluntariado. -Establecer alianzas con las ONGs y entidades gubernamentales para desarrollar programas sociales. -Participar en la implementación de políticas públicas que beneficien a las comunidades vulnerables. -Compartir recursos y conocimientos con las ONGs y entidades gubernamentales. -Implementar políticas de inclusión y diversidad en la empresa. -Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la inclusión y la diversidad. -Crear un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. 	\$5	\$6	\$10
Total, expresado en Millones de dólares	\$27	\$33	\$36

Fuente: Elaboración propia, (2024)

6.5. Plan Funcional de Finanzas:

6.5.1. Objetivos:

Los siguientes objetivos de la Tabla 29 están en línea con el alcance de los siguientes objetivos estratégicos: OE1, que busca aumentar el margen EBITDA de la empresa en un 12% más para el año 2027, comparado con el 28.5% actual en 2024.

Tabla 29.

Objetivos del Plan Funcional de Finanzas

Objetivo específico	Medidor	2025	2026	2027
Incrementar el EBITDA respecto a los ingresos en el período 2025-2027	EBITDA/Ingresos %	29%	30%	32%
Mejorar la rentabilidad financiera	Rentabilidad para el accionista (ROE)%	7%	10%	13%
Mejorar rentabilidad activos de la empresa.	Rentabilidad sobre los activos (ROA)%	2%	5%	10%

Fuente: Elaboración propia, (2024).

6.5.2. Supuestos para la elaboración de estados financieros:

- **Tasa de crecimiento de los ingresos:** 15% anual, basado en el análisis de la industria y las tendencias del mercado (Porter, 1980).
- **Impuesto a la renta:** 25%, tasa impositiva vigente en el país (Deloitte, 2023). Se mantendrá constante.
- **Tasa de interés de la deuda:** 5%, En base a las actuales tasas en el mercado (McKinsey & Company, 2023).

- **Vida útil de los activos:** 5 años, estimada de acuerdo con la depreciación y obsolescencia de los equipos (Ballou, 2023).

6.5.3. Inversión necesaria

En la tabla 30, se presenta la inversión para el período 2025-2027 de acuerdo con los planes funcionales y de RSE presentados en este capítulo.

Tabla 30.

Presupuestos de Inversión (en miles de USD)

Planes	Inversión		
	2025	2026	2027
Presupuesto de <i>Marketing</i>	10	10	10
Presupuesto de Operaciones	315	136	87
Presupuesto de Recursos Humanos	1.83	1.86	1.88
Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	2.7	3.3	3.6
TOTAL	329,53	151,16	102,48

Fuente: Elaboración propia, (2024).

6.6. Estados Financieros Proyectados:

6.6.1. Estado de pérdidas y ganancias:

La Tabla 31 presenta una proyección de los resultados financieros si no se adoptan las medidas estratégicas propuestas. Los estados de pérdidas y ganancias sin estrategia muestran una tendencia negativa

Tabla 31.

Estados de pérdidas y ganancias sin estrategia

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas	10349.783	10722.826	11104.513	11492.861
Costos y gastos				
Costos variables	-7,141	-6,659	-6,896	-7,137

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
I+D	-362.24	-375.30	-388.66	-402.25
Promoción	-310.49	-321.68	-333.14	-344.79
Administración	-517.49	-536.14	-555.23	-574.64
Costos y gastos totales	-8,332	-7,892	-8,173	-8,459
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	2,018	2,831	2,932	3,034
Depreciación de activos fijos	-1,244.39	-1,306.61	-1,371.94	-1,440.53
Beneficio operativo (EBIT)	774	1,524	1,560	1,594
Gastos financieros netos	-467.83	-491.22	0.000	0.000
Beneficio antes de impuestos	306	1,033	1,560	1,594
Impuesto sobre el beneficio	-76.50	-258.25	-389.91	-398.40
BENEFICIO NETO	229	775	1,170	1,195

Fuente: Elaboración propia, (2024).

La Tabla 32 muestra la evolución favorable de los estados de pérdidas y ganancias gracias a la implementación de las estrategias planteadas.

Tabla 32.

Estados de pérdidas y ganancias con estrategia

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas	11902.250	12331.250	12770.190	13216.790
Costos y gastos				
Costos variables	-7,141	-6,659	-6,896	-7,137
Investigación y Desarrollo	-416.58	-431.59	-446.96	-462.59
Promoción	-357.07	-369.94	-383.11	-396.50
Administración	-595.11	-616.56	-638.51	-660.84
Costos y gastos totales	-8,510	-8,077	-8,364	-8,657

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	3,392	4,254	4,406	4,560
Depreciación de activos fijos	-1,244.39	-1,306.61	-1,371.94	-1,440.53
Beneficio operativo (EBIT)	2,148	2,948	3,034	3,119
Gastos financieros netos	-467.83	-491.22	0.000	0.000
Beneficio antes de impuestos	1,680	2,456	3,034	3,119
Impuesto sobre el beneficio	-419.98	-614.11	-758.44	-779.81
BENEFICIO NETO	1,260	1,842	2,275	2,339

Fuente: Elaboración propia, (2024).

El flujo de caja es un indicador clave de la liquidez de una empresa. La Tabla 33 presenta una proyección del flujo de caja sin la implementación de las estrategias, lo cual nos permite visualizar los posibles desafíos financieros a los que se enfrentaría la compañía

Tabla 33.

Flujo de Caja 2025-2027 sin estrategia (Millones USD)

FLUJO DE CAJA	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		10722.826	11104.513	11492.861
Inversiones:				
Infraestructura de red	-4,382.00			
Operaciones	-300.000			
Costos variables		-6,659	-6,896	-7,137
Gastos administración y ventas		-857.82609	-915.01	-947.01
Impuesto a la Renta		-801.531	-823.400	-852.196
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-4,682	2,405	2,470	2,557

FLUJO DE CAJA	Año Base	2025	2026	2027
FINANCIAMIENTO NETO				
- Préstamo	1404.6			
- Amortización de capital		-445.55	-467.83	-491.22
- Intereses y otros		-70.23	-47.95	-24.56
- Ahorro fiscal		17.558	11.988	6.140
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-3,277.40	1,871	1,942	2,035

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los resultados esperados de implementar las estrategias propuestas se reflejan en la Tabla 34, donde se presenta el flujo de caja proyectado con las nuevas estrategias.

Tabla 34.

Flujo de Caja 2025-2027 con estrategia (Millones USD)

FLUJO DE CAJA	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		12331.250	12770.190	13216.790
Inversiones:				
Infraestructura de red	-4,382.00			
Operaciones	-300.000			
Costo de producción		-6,659	-6,896	-7,137
Gastos administración y ventas		-986.5	-990.97	-1025.62
Impuesto a la Renta		-1171.469	-1220.830	-1263.525
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-4,682.000	3,514	3,662	3,791
FINANCIAMIENTO NETO				
- Préstamo	1404.6			
- Amortización de capital		-445.55	-467.83	-491.22
- Intereses y otros		-70.23	-47.95	-24.56

FLUJO DE CAJA	Año Base	2025	2026	2027
- Ahorro fiscal		17.558	11.988	6.140
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-3,277.40	2,981	3,135	3,269

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Costo de oportunidad del capital (COK): Para el cálculo del COK (K_e) utilizaremos la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + B_i * (R_m - R_f) + RP$$

Donde:

K_e : Rentabilidad exigida a la inversión por los accionistas.

R_f : Tasa libre de riesgo

B_i : Coeficiente Beta, medida del riesgo sistemático, en este caso trabajaremos con el de la industria.

$(R_m - R_f)$: Prima por riesgo de mercado.

RP: Prima por riesgo país, usando índice EMBI

IE: Inflación Esperada

A continuación, en la Tabla 35, se presentan los valores específicos que serán utilizados para calcular el COK según la fórmula antes descrita.

Tabla 35.

Datos y valores para el COK

Datos	Valor
R_f : Tasa libre de riesgo.	4,25 %
B_i : Beta desapalancado promedio.	1,00
$R_m - R_f$: Prima por riesgo de mercado.	9.5 %

Datos	Valor
RP: Prima por riesgo país (EMBI).	1,50 %
IE: Inflación Esperada USA	3.50%
Ke	13%

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Costo promedio ponderado del capital (WACC): Para el cálculo del WACC utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \frac{D}{(D+K)} * (k_d) * (1-t_x) + \frac{K}{(D+K)} * (COK)$$

Donde:

D: Deuda.

K: Capital propio.

Kd: Costo de la deuda.

Tx: Tasa de impuesto a la Renta.

COK: Costo de Oportunidad del Capital.

A continuación, en la Tabla 36, se detallan los valores numéricos que serán sustituidos en la fórmula del WACC, permitiendo así obtener el costo promedio ponderado del capital.

Tabla 36.

Datos y valores para el WACC

Datos	Valor
D: Deuda (millones de USD)	1404.60
K: Capital (millones de USD)	18,760.32
Kd: Costo de la deuda	5 %
Tx: Tasa de impuesto a la renta	25,00%
COK	13.00%
WACC	12.36%

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Con el WACC determinado, podemos evaluar la rentabilidad de la inversión propuesta. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 37, donde se detalla el VAN y la TIR del proyecto sin considerar las estrategias.

Tabla 37.

Determinación del VAN y TIR (en millones de USD) sin estrategia

	Año Base	2025	2026	2027
Flujo de caja económico	-4,682	2,405	2,470	2,557
Flujo de caja financiero	-3,277.40	1,871	1,942	2,035
TIR _e	26.87%			
VAN _e	1269.41			
TIR _f	35.03%			
VAN _f	1402.33			

Fuente: Elaboración propia, (2024).

A continuación, en la Tabla 38, se presentan los resultados del análisis de viabilidad económica considerando las estrategias implementadas. Al comparar estos resultados con los obtenidos en la Tabla 37, se puede apreciar el impacto positivo de las estrategias en la rentabilidad del proyecto.

Tabla 38.

Determinación del VAN y TIR (en millones de USD) con estrategia

	Año Base	2025	2026	2027
Flujo de caja económico	-4,682.000	3,514	3,662	3,791
Flujo de caja financiero	-3,277.40	2,981	3,135	3,269
TIR _e	57.42%			
VAN _e	4096.55			
TIR _f	76.90%			
VAN _f	4229.46			

Fuente: Elaboración propia, (2024).

6.6.2. Análisis de sensibilidad y conclusiones del plan financiero

Para este análisis se considera evaluar la sensibilidad con una disminución en las ventas de 10%, 15% y 20 %. En la siguiente tabla vemos los valores calculados. Para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en la sensibilidad del proyecto ante variaciones en las ventas, se presenta la Tabla 39. En esta tabla se muestra el análisis de sensibilidad considerando los datos con estrategia, lo que permite comparar la robustez del proyecto ante diferentes escenarios.

Tabla 39.

Análisis de sensibilidad con los datos con estrategia

Disminución de ventas	10%	15%	20%
TIRe	34.76%	22.76%	10.08%
VANe (millones de USD)	1976.24	916.09	-144.06
TIRf	45.86%	29.32%	11,66%
VANf (millones de USD)	2109.16	1049.01	-11.15

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Nos permite disminuir ventas hasta menos del 20 %, luego de ello ya el proyecto sufre una caída considerable del VAN lo que haría que sea muy desafiante seguir.

7.1. CONCLUSIONES:

- El plan estratégico de GJA International para 2024-2027 ofrece una dirección clara para enfrentar desafíos, fortalecer la posición en el mercado y lograr un crecimiento sostenible. Su éxito dependerá de un liderazgo sólido, ejecución disciplinada y adaptación constante a las condiciones del mercado.
- Basándose en el análisis estratégico, GJA International opta por una estrategia de enfoque de mejor valor para destacarse y posicionarse como la elección principal para los clientes B2C de telecomunicaciones en los Estados Unidos. La estrategia de crecimiento se centra en la penetración del mercado, apuntando a captar nuevos

clientes, especialmente entre la Generación Z y los Millennials, dentro de su mercado existente.

- El análisis del mercado en el plan estratégico de GJA International señala una alta demanda de telecomunicaciones, especialmente entre la Generación Z y los Millennials, quienes dependen fuertemente de internet y banda ancha. La empresa está bien posicionada para este mercado gracias a su enfoque en la innovación, el servicio al cliente y precios competitivos.
- El plan financiero de GJA International busca mejorar la rentabilidad y eficiencia mediante inversiones estratégicas y gestión prudente. Los análisis muestran resultados positivos en indicadores clave como EBITDA y rentabilidad, con robustez ante escenarios adversos. Esto se traduce en una empresa más rentable y eficiente, con un crecimiento sostenible y mayor valor para los accionistas.

7.2. RECOMENDACIONES:

- Aplicar la estrategia de mejor valor ofrece a GJA International una oportunidad única para fortalecer su posición en el mercado y lograr un crecimiento sostenible. Esta estrategia, centrada en ofrecer a los clientes una propuesta de valor superior, está respaldada por indicadores favorables como el VAN y la TIR, lo que confirma su capacidad para generar resultados positivos.
- Aplicar la estrategia de crecimiento mediante la penetración del mercado para fortalecer su posición y lograr un crecimiento sostenible. Es esencial comprender las necesidades del cliente, ofrecer una propuesta de valor superior y ejecutar la estrategia de manera efectiva.
- GJA International debe considerar cuidadosamente los factores externos que podrían influir en su plan estratégico. Estos incluyen la intensa competencia en el mercado B2C, especialmente entre la Generación Z y los Millennials en el sector de las telecomunicaciones, así como las regulaciones y cuestiones políticas que puedan afectar al sector. Además, es crucial tener en cuenta la Responsabilidad Social

Empresarial, los cambios tecnológicos y la creciente demanda y exigencia de los clientes. Integrar estos elementos en la planificación estratégica garantizará la resiliencia y el éxito a largo plazo de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información. (2023). *Connecting Minority Communities y esfuerzos de expansión digital*. Recuperado de <https://www.ntia.gov>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2023). *Marketing: An introduction* (15th ed.). Pearson.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. *Palermo Business Review*, (2), 83–96. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu>
- Ballou, R. H. (2023). *Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain*. Pearson.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Wesley.
- Consumer Reports. (2024, 15 de marzo). *The state of the telecom industry in 2024: Informe de Impacto | Informe Anual 2024 de Consumer Reports*. Recuperado de <https://shorturl.at/lxBE3>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2017). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (12a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- DHL. (2023). *Optimización de la cadena de suministro mediante tecnologías avanzadas y gestión de inventarios*. <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/csi/documents/pdf/glo-csi-technology-integrated-supply-chain-management-llp.pdf>
- David, F. R. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). Pearson Education.
- David, F. R. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education. Basado en Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Deloitte. (2023). *Perspectivas de la industria tecnológica para 2023*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- eleconomista. (2024). *La Fusión y Adquisición de Empresas: Estrategias para el Éxito Empresarial*. eleconomista - Blog de economía, finanzas e inversión. Recuperado de

<https://eleconomist.com/2024>

FCC. (2024, January 29). *FCC Adopts Rules to Improve Wireless 911 Call Routing*. Recuperado de <https://www.fcc.gov>

FourWeekMBA. (2024). *The Ansoff Matrix in a Nutshell*. Recuperado de <https://fourweekmba.com>

Forbes. (2023). *Gobierno federal aprueba su Programa Nacional de Espectro Radioeléctrico 2022-2024*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx>.

Forrester Research. (2024). *The Digital Consumer Index: Telecom Edition* [Índice del consumidor digital: Edición telecomunicaciones]. Cambridge, MA: Forrester Research. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

FierceWireless. (2023). *Verizon and T-Mobile's advertising strategies*. FierceWireless. Recuperado de <https://www.fiercewireless.com>

Gartner. (2023). *IoT connectivity and the role of telecommunications in enabling smart solutions across industries*. Recuperado de <https://www.gartner.com>

GSMA. (2022). *The Mobile Economy 2022*. Recuperado de <https://www.gsma.com>

GSMA Intelligence. (2023). *5G in context: Q2 2023*. Recuperado de <https://data.gsmaintelligence.com>

Harvard Business Publishing. (2023). *Strategy Simulation: DigiStrat, The Digital Services Strategy Simulation*. Recuperado de <https://data.gsmaintelligence.com>

IDC. (2023). *Strategic worldwide enterprise connectivity priorities and challenges: 2023 future of connectedness survey analysis*. IDC Research. Recuperado de <https://www.idc.com>

ITU. (2023). *The impact of regulation on the telecoms industry*. Recuperado de <https://www.itu.int/en/ITU-D>

Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). Corporate social responsibility and firm value: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 525-537. <https://doi.org/10.1002/smj.248>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lambert, D., & Stock, J. (2023). *Customer complaint management and expert recommendations (Report)*. WorkPro. Recuperado de <https://www.workpro.com>
- Marketline. (2018). *PESTLE United States: In-depth PESTLE insights*. Londres. Recuperado de <https://www.ebscohost.com>
- McKinsey & Company. (2010). *Innovación y Empresa: Una Oportunidad para España*. España: Fundación José Manuel Entrecanales. https://www.mckinsey.com/~//media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Spain/Our%20Insights/Informe_Innovacion.pdf
- McKinsey Digital. (2023, julio 20). *Perspectivas de tendencias tecnológicas de McKinsey para 2023*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#tech-talent-dynamics>
- Mitra, S., & Lynch, D. (2023). *Tracking customer complaints and improving case progress management*. Consumer Federation of America. Recuperado de <https://www.consumerfed.org>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de tamaño del mercado y participación de Telecom Analytics tendencias y pronósticos de crecimiento (2023-2028)*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswamy, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64. Recuperado de <https://hbr.org>
- NTIA. (2024). *The role of the regulator in the age of 5G*. Recuperado de https://www.ntia.gov/sites/default/files/publications/5g_listening_session_summary_of_conclusions_0.pdf
- Ortiz, R. (2019). *Empresa y responsabilidad social: Una visión crítica*. Madrid: Catarata.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (13ª ed.). Planeta.
- Ovum. (2024). *Supply chain barometer 2023: Cost pressures continue*. Ovum Research, parte de Informa Tech. Recuperado de <https://www.fticonsulting.com>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*

- Performance. The Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. Recuperado de <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society>
- Robbins, S. P., & Cotler, M. (2014). *Administración: Conceptos, casos y habilidades* (13^a ed.). Pearson Educación.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2008). *Sustainability accounting and reporting*. London: Greenleaf Publishing. Recuperado de <https://shorturl.at/djyL2>
- Stander. (2023, 3 de octubre). *Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse*. Política y economía Estados Unidos. Recuperado de <https://www.santandertrade.com>
- Statista. (2023). *5G Mobile Subscriptions Worldwide 2019-2029*. Recuperado de <https://www.statista.com>
- Statista. (2023, 1 de febrero). *Número de empresas empleadoras en Estados Unidos del 2007 a 2019*. Oficina del Censo, EE. UU. Recuperado de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/487852/number-of-employer-firms-in-the-us/>
- Statista Market Insights. (2023). *Proyección de la demanda de suscripciones en el mercado B2C de telecomunicaciones en Estados Unidos*. Recuperado de <https://www.statista.com>
- Telecompetitor. (2023). *Verizon Q2 results: Wireless service revenue trends*. Telecompetitor. Recuperado de <https://www.telecompetitor.com>
- VoxTurr. (2024). *Understanding the Ansoff Product Market Growth Matrix in The Digital Business*. Recuperado de <https://voxturr.com>

Anexos

Anexo 1.

Criterios de Segmentación

Tipo	Criterios segmentación	
Variables Demográfica	Edad	Generación Z (1997-2012), Millennials (1981-1996)
	Genero	Masculino, Femenino
	Ubicación	Urbana, Suburbana y Rural
	Ingresos	Bajo, Medio y Alto
Variables Psicográficas	Estilo de Vida	Activo, Social, Hogareño
	Intereses	Tecnología, Redes Sociales, Música, Deportes
	Valores	Sostenibilidad, Diversidad, Equidad
Variables Conductuales	Patrones de uso	Activo, Social, Hogareño
	Canales de compra	Tecnología, Redes Sociales, Música, Deportes
	Nivel de Fidelidad	Sostenibilidad, Diversidad, Equidad
Enfoques de compra	Organización de la función de compras	Descentralizada
	Criterios de compra	Empresas que buscan calidad
Factores situacionales	Urgencia	Empresas que requieren rapidez
	Tamaños pedidos	Empresas con pedidos grandes
Características personales	Similitud comprador-vendedor	Empresas que tienen los valores similares a los nuestros
	Lealtad	Empresas con lealtad a sus proveedores

Anexo 2

Criterios adicionales de segmentación

Tipo	Criterios Adicionales de segmentación	
Enfoque en compras	Generación Z Activa	Compran principalmente en línea, buscando precios competitivos y ofertas especiales. Son sensibles a las recomendaciones de influencers y amigos.
	Millennials Tecnológicos	Investigan en línea antes de comprar y valoran la calidad y las características del producto. Están dispuestos a pagar más por las últimas tecnologías.
	Millennials Socialmente Conscientes	Buscan productos y servicios que sean sostenibles y que se alineen con sus valores. Compran en empresas que tienen una
Factores Situacionales	Generación Z Activa	Su decisión de compra puede verse influenciada por eventos sociales, como festivales o viajes. Son sensibles a las ofertas por tiempo limitado.
	Millennials Tecnológicos	Su decisión de compra puede verse influenciada por su trabajo o estudios. Buscan planes de datos que se adapten a sus necesidades
	Millennials Socialmente Conscientes	Su decisión de compra puede verse influenciada por su preocupación por el medio ambiente o por causas sociales. Buscan
Características Personales	Generación Z Activa	Son independientes, creativos y les gusta expresarse a través de la tecnología. Valoran la flexibilidad y la personalización.
	Millennials Tecnológicos	Son ambiciosos, conocedores de la tecnología y buscan productos que les ayuden a mejorar su productividad. Valoran la innovación y el
	Millennials Socialmente Conscientes	Son responsables, buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y se preocupan por el mundo que les rodea.

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Anexo 3.

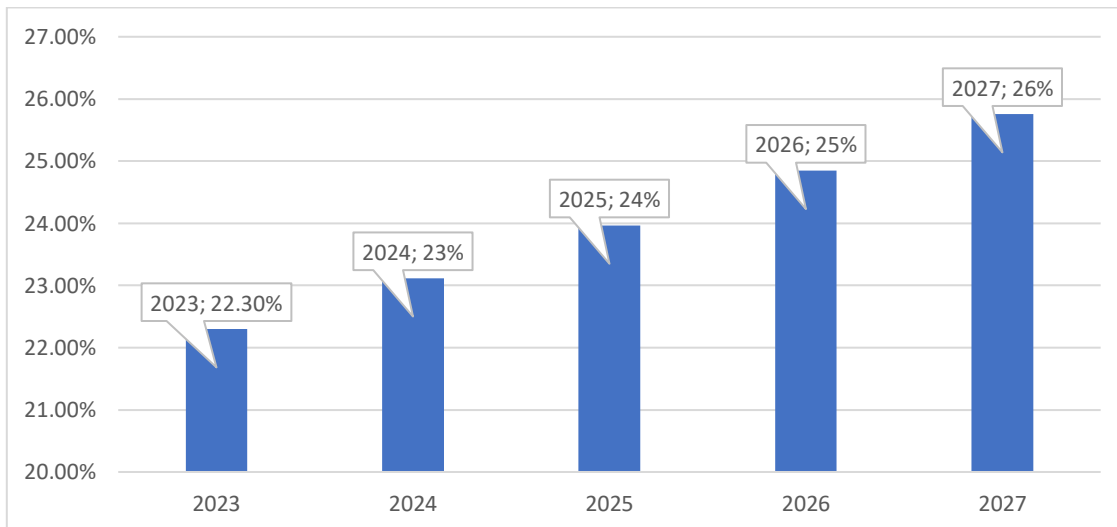
Análisis del desempeño histórico y proyecciones de crecimiento de GJA International: Año Base 2024 y Perspectivas hasta 2027"

	Año Base	2025	2026	2027
Crecimiento Projectado de Market Share	23%	24%	25%	26%

Fuente: Elaboración propia (2024).

Anexo 4.

Crecimiento Projectado de Market Share.



Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 5

Ventas totales, EBITDA y Utilidad neta (Millones de USD)

Detalle	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas				
Beneficio de Ventas Totales	11902.250	12331.250	12770.190	13216.790
Costos y gastos totales				
Costos variables de producción	-7,141	-6,659	-6,896	-7,137
I+D	-416.58	-431.59	-446.96	-462.59
Promoción	-357.07	-369.94	-383.11	-396.50
Administración	-595.11	-616.56	-638.51	-660.84
Costos y gastos totales	-8,510	-8,077	-8,364	-8,657
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	3,392	4,254	4,406	4,560
Depreciación de activos fijos	-1,244.39	-1,306.61	-1,371.94	-1,440.53

Detalle	Año Base	2025	2026	2027
Beneficio operativo (EBIT)	2,148	2,948	3,034	3,119
Gastos financieros netos	-467.83	-491.22	0.00	0.00
Beneficio antes de impuestos	1,680	2,456	3,034	3,119
Impuesto sobre el beneficio	-419.98	-614.11	-758.44	-779.81
Beneficio neto	1,260	1,842	2,275	2,339
UTILIDAD NETA	11%	15%	18%	18%

Anexo 6

Distribución de ingreso por Servicio y Mercado Objetivo

Distribución de Ingresos por Servicio / Mercado Objetivo				
*En millones USD	Año Base	2025	2026	2027
Móvil Millennials	\$5,430.06	\$5,517.06	\$5,606.92	\$5,696.78
Banda ancha Millennials	\$1,909.66	\$1,962.55	\$2,014.00	\$2,065.46
Móvil Z	\$3,375.44	\$3,578.64	\$3,788.46	\$4,003.14
Banda ancha Z	\$1,187.09	\$1,273.00	\$1,360.81	\$1,451.41
Total	\$11,902.25	\$12,331.25	\$12,770.19	\$13,216.79

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

Anexo 7

Estados financieros de pérdidas y ganancias sin estrategias

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas	10349.783	10722.826	11104.513	11492.861
Costos y gastos				
Costos variables	-7,141	-6,659	-6,896	-7,137
I+D	-362.24	-375.30	-388.66	-402.25
Promoción	-310.49	-321.68	-333.14	-344.79
Administración	-517.49	-536.14	-555.23	-574.64
Costos y gastos totales	-8,332	-7,892	-8,173	-8,459
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	2,018	2,831	2,932	3,034
Depreciación de activos fijos	-1,244.39	-1,306.61	-1,371.94	-1,440.53
Beneficio operativo (EBIT)	774	1,524	1,560	1,594
Gastos financieros netos	-467.83	-491.22	0.000	0.000
Beneficio antes de impuestos	306	1,033	1,560	1,594
Impuesto sobre el beneficio	-76.50	-258.25	-389.91	-398.40

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
BENEFICIO NETO	229	775	1,170	1,195

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Anexo 8.

Estados financieros de pérdidas y ganancias con estrategias

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas	11902.250	12331.250	12770.190	13216.790
Costos y gastos				
Costos variables	-7,141	-6,659	-6,896	-7,137
Investigación y Desarrollo	-416.58	-431.59	-446.96	-462.59
Promoción	-357.07	-369.94	-383.11	-396.50
Administración	-595.11	-616.56	-638.51	-660.84
Costos y gastos totales	-8,510	-8,077	-8,364	-8,657

Estado de Pérdidas y Ganancias (millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	3,392	4,254	4,406	4,560
Depreciación de activos fijos	-1,244.39	-1,306.61	-1,371.94	-1,440.53
Beneficio operativo (EBIT)	2,148	2,948	3,034	3,119
Gastos financieros netos	-467.83	-491.22	0.000	0.000
Beneficio antes de impuestos	1,680	2,456	3,034	3,119
Impuesto sobre el beneficio	-419.98	-614.11	-758.44	-779.81
BENEFICIO NETO	1,260	1,842	2,275	2,339

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

Anexo 9

Flujo de Caja 2025-2027 sin estrategia (Millones USD)

FLUJO DE CAJA	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		12331.250	12770.190	13216.790
Inversiones:				
Infraestructura de red	-4,382.00			
Operaciones	-300.000			
Costo de producción		-6,659	-6,896	-7,137
Gastos administración y ventas		-857.82609	-915.01	-947.01
Impuesto a la Renta		-801.531	-823.400	-852.196
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-4,682.000	2,405	2,470	2,557
FINANCIAMIENTO NETO				
- Préstamo	1404.6			
- Amortización de capital		-445.55	-467.83	-491.22
- Intereses y otros		-70.23	-47.95	-24.56
- Ahorro fiscal		17.558	11.988	6.140
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-3,277.40	1,871	1,942	2,035

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Anexo 10

Flujo de Caja 2025 – 2027 Con estrategias (millones USD)

FLUJO DE CAJA	Año Base	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		12331.250	12770.190	13216.790
Inversiones:				
Infraestructura de red	-4,382.00			
Operaciones	-300.000			
Costo de producción		-6,659	-6,896	-7,137
Gastos administración y ventas		-986.5	-990.97	-1025.62
Impuesto a la Renta		-1171.469	-1220.830	-1263.525
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-4,682.000	3,514	3,662	3,791
FINANCIAMIENTO NETO				
- Préstamo	1404.6			
- Amortización de capital		-445.55	-467.83	-491.22
- Intereses y otros		-70.23	-47.95	-24.56
- Ahorro fiscal		17.558	11.988	6.140
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-3,277.40	2,981	3,135	3,269

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

Anexo11.

Balance General con estrategia

Hoja de Balance (Millones USD)	Año Base	2025	2026	2027
ACTIVOS				
Activo fijo	9152.72	9152.72	9152.72	9152.72
Cuentas por Cobrar	1110.96	1144.29	1178.62	1213.98
Efectivo y equivalentes de efectivo	7560.73	8381.49	9292.54	10302.53
Activos Totales	17,824	18,678	19,624	20,669
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS				
Patrimonio neto				
Capital social	9847	9847	9847	9847
Beneficio neto	1,260	1,842	2,275	2,339
Ganancias acumuladas	4,724	5,025	5,566	6,574
Total, patrimonio neto	15,831	16,714	17,688	18,760
PASIVOS				
Préstamos a largo plazo	1404.60	1404.60	1404.60	1404.60
Cuentas por pagar	588.19	558.78	530.84	504.30
Pasivos Totales	1992.787	1963.377	1935.439	1908.897
Total, de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	17,824	18,678	19,624	20,669

Fuente: Elaboración Propia, (2024).

Anexo 12. Ratios Financieros en el 2024

Ratios financieras	Año Base	2025	2026	2027
ROA	7%	10%	12%	11%
ROS	11%	15%	18%	18%
ROE	8%	11%	13%	12%
EBITDA	28.5%	34.5%	34.5%	34.5%

Fuente: Elaboración propia, (2024).