



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**«PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CONNECT INC. EN EL PERIODO
2026 - 2028»**

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

Presentado por

Jhan Carlos, Huayra Gabriel

Patricia Marleny, Mamani Herrada

Milagros de Jesus, Urrea Brito

Fredy Oswaldo, Zavaleta Reyes

Asesor: Wilfredo Jesus Lafosse Quintana

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

Lima, junio 2025

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado «Planeamiento Estratégico de Connect Inc. en el Periodo 2026 - 2028», presentado por los alumnos:

1. Jhan Carlos, Huayra Gabriel
2. Patricia Marleny, Mamani Herrada
3. Milagros de Jesus, Urrea Brito
4. Fredy Oswaldo, Zavaleta Reyes

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 14 de enero 2026, dando el siguiente resultado:



Página 2 de 07 - Descripción general de integridad

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Se adjunta el reporte original completo

14 de enero de 2026

Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

Agradecemos a Dios por su guía y fortaleza durante todo el desarrollo de este proceso académico.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y constante motivación, los cuales fueron fundamentales para la culminación de esta etapa profesional.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la universidad por las herramientas académicas brindadas, así como a nuestros compañeros de estudio, cuyo intercambio de conocimientos y colaboración contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a nuestro asesor por su valiosa orientación, acompañamiento y rigor académico, elementos clave para el desarrollo y culminación de la presente tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

El planeamiento estratégico de Connect Inc. para el periodo 2026 - 2028 tiene como objetivo consolidar la posición de la empresa en el mercado estadounidense de telecomunicaciones, en específico en los estados de California, Florida y Texas, a través de la expansión de servicios móviles e internet de quinta generación (5G) tanto en el segmento B2C como en el segmento B2B.

El análisis estratégico externo, basado en el modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, evidencia un entorno dinámico y competitivo, en el que destacan oportunidades asociadas al crecimiento del mercado 5G, la digitalización de las empresas y la expansión demográfica en los estados donde se tendrá presencia. No obstante, también se identifican amenazas relevantes: la fuerte rivalidad con competidores como Amazon y Google, la dependencia de proveedores de infraestructura con alto poder de negociación y la incertidumbre regulatoria en torno al despliegue de redes.

Los objetivos, establecidos al 2028; son: (i) alcanzar ingresos anuales de US\$ 40 millones con un margen de utilidad neta de 9 %, (ii) lograr 88 % de satisfacción de clientes, (iii) obtener 90 % de satisfacción laboral, (iv) reducir en 30 % la huella de carbono, y (v) ser reconocida como empresa socialmente responsable por al menos el 85 % de los *stakeholders*.

Las estrategias propuestas combinan la penetración de mercado en 2026 y el desarrollo de mercado en 2027 y 2028. Entre los planes funcionales destacan: un presupuesto de marketing acumulado de US\$ 10.2 millones, inversiones en operaciones por más de US\$ 12 millones, programas de capacitación de personal en 5G y un plan de responsabilidad social corporativa centrado en sostenibilidad ambiental e inclusión digital.

Los resultados financieros proyectados muestran la viabilidad del plan. El VANF (valor actual neto financiero) alcanza los US\$ 6.56 millones y la TIRF (tasa interna de retorno financiera) es de 90 %, superando ampliamente el costo de capital (5.27 %). Asimismo, el EBITDA se incrementa de 12 % en 2026 a 17 % en 2028, mientras que la utilidad neta crece del 5 % al 9 % en el mismo periodo.

La implementación del plan permitirá a Connect Inc. cerrar brechas competitivas frente a los líderes del sector, aprovechar el crecimiento de la demanda 5G en los segmentos B2C y B2B, y garantizar un desarrollo sostenible y rentable.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Visión	4
1.1.2 Misión	4
1.1.3 Propósito	4
1.2 Modelo CANVAS.....	4
1.3 Definición del problema	9
1.4 Propuesta de solución	9
Capítulo II. Análisis externo	10
2.1 Análisis PESTELG	10
2.1.1 Variable política	10
2.1.2 Variable legal	10
2.1.3 Variable económica.....	10
2.1.4 Variable demográfica	12
2.1.5 Variables sociales y culturales	12
2.1.6 Variable tecnológica.....	12
2.1.7 Variable ambiental	13
2.1.8 Variable global	13
2.2 Microentorno	13
2.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes.....	13
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	14
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	15
2.2.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	15
2.2.5 Amenaza de sustitutos	17
2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos).....	19
2.4 MPC (Matriz de Perfil Competitivo)	19
Capítulo III. Análisis interno	22
3.1 Cadena de valor	22
3.2 Áreas funcionales.....	22
3.2.1 Marketing y ventas.....	22
3.2.2 Finanzas.....	23
3.2.3 Recursos Humanos.....	23
3.2.4 Operaciones.....	24

3.2.5	Administración.....	24
3.3	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	25
3.4	Análisis VRIO.....	25
3.5	Estrategias.....	25
Capítulo IV.	Investigación de mercado.....	29
4.1	Objetivos.....	29
4.2	Situación del sector.....	29
4.3	Tecnología 5G.....	29
4.3.1	Mercado B2C.....	29
4.3.2	Mercado B2B.....	30
4.4	Segmentación.....	30
4.4.1	Segmento B2C.....	30
4.4.2	Segmento B2B.....	31
4.5	Determinación del tamaño de mercado meta.....	31
4.6	Estimación de la demanda.....	32
4.6.1	Segmento B2C.....	32
4.6.2	Segmento B2B.....	33
Capítulo V.	Planeamiento y selección de estrategia.....	36
5.1	Definición del negocio.....	36
5.1.1	Visión.....	36
5.1.2	Misión.....	36
5.1.3	Valores.....	36
5.2	Objetivos.....	36
5.2.1	General.....	36
5.2.2	Específicos.....	37
5.3	Matriz FODA.....	37
5.4	Estrategias para lineamientos de planes funcionales.....	37
5.4.1	Estrategia genérica.....	37
5.4.2	Estrategia de crecimiento.....	37
Capítulo VI.	Plan funcional de marketing y operaciones.....	43
6.1	Marketing.....	43
6.1.1	Objetivos.....	43
6.1.2	Segmentación.....	43
6.1.3	Posicionamiento.....	43
6.1.4	Las 4P de Marketing.....	44
6.1.5	Plan de ventas.....	46

6.1.6	Presupuesto	47
6.2	Operaciones	47
6.2.1	Objetivos	47
6.2.2	Inversión.....	48
6.2.3	Presupuesto	49
Capítulo VII.	Plan funcional de Recursos Humanos y de RSE	50
7.1	Recursos humanos	50
7.1.1	Objetivos	50
7.1.2	Estructura organizacional.....	50
7.1.3	Acciones.....	50
7.1.4	Presupuesto	52
7.2	(RSC) Responsabilidad Social Corporativa.....	52
7.2.1	<i>Stakeholders</i>	52
7.2.2	Objetivos	52
7.2.3	Acciones.....	52
7.2.4	Presupuesto	55
Capítulo VIII.	Plan funcional de finanzas.....	56
8.1	Objetivos.....	56
8.2	Datos, supuestos y políticas	56
8.3	Inversión inicial y financiamiento	57
8.4	Tasa de descuento	57
8.5	Estado de resultados del 2026-2028	57
8.5.1	Sin estrategia	57
8.5.2	Con estrategia.....	58
8.6	Flujo de caja económico y financiero	59
8.7	Análisis de sensibilidad.....	61
Recomendaciones	63
Referencias	64
Anexos	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Business Model Canvas	5
Tabla 2. Indicadores macroeconómicos.....	11
Tabla 3. Evaluación de la intensidad de las fuerzas y la atractividad de la industria.....	18
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo.	19
Tabla 5. Matriz EFE.....	20
Tabla 6. Fortalezas y debilidades – Marketing y Ventas.	23
Tabla 7. Fortalezas y debilidades – Finanzas.....	24
Tabla 8. Fortalezas y debilidades – Recursos Humanos.	24
Tabla 9. Fortalezas y debilidades – Operaciones.....	25
Tabla 10. Fortalezas y debilidades – Administración.	25
Tabla 11. Matriz EFL.....	26
Tabla 12. Análisis VRIO.....	27
Tabla 13. Matriz de crecimiento.	28
Tabla 14. Estados más poblados de Estados Unidos.....	31
Tabla 15. Mercado meta - segmento B2C.....	32
Tabla 16. Mercado meta – segmento B2B.....	32
Tabla 17. Estimación de la demanda anual para el segmento B2C.....	33
Tabla 18. Estimación de la demanda para el segmento B2B.	34
Tabla 19. Demanda de productos y servicios 4G.....	34
Tabla 20. Demanda de productos y servicios G4 y G5 del 2026 al 2028.	35
Tabla 21. Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.....	38
Tabla 22. FODA cruzado.	40
Tabla 23. Objetivos específicos – marketing.	43
Tabla 24. Canal de distribución.	46
Tabla 25. Precios de mercado B2C y B2B en Estados Unidos.	46
Tabla 26. Proyección de ingresos por ventas (en \$).....	47
Tabla 27. Estimación de presupuesto de marketing (en \$).	47
Tabla 28. Objetivos específicos – Operaciones.	48
Tabla 29. Inversión en activos y gastos preoperativos en el año 0 (en \$).	49
Tabla 30. Presupuesto de operaciones (en \$).	49
Tabla 31. Objetivos específicos – Recursos humanos.	50
Tabla 32. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos (en \$).....	53
Tabla 33. Descripción de los stakeholders.....	54
Tabla 34. Objetivos del plan de RSC.....	54
Tabla 35. Presupuesto del plan de RSC (en \$).....	55

Tabla 36. Objetivos específicos – Finanzas.....	56
Tabla 37. Modalidad de financiamiento.....	57
Tabla 38. Cálculo del COK – método CAPM.....	58
Tabla 39. Cálculo del WACC.	58
Tabla 40. Estado de resultados sin estrategia del 2026 al 2028 (\$).....	58
Tabla 41. Estado de resultados con estrategia del 2026 al 2028 (\$).	59
Tabla 42. Flujo de caja sin estrategia nueva proyectado de 2026 al 2028 (\$).....	60
Tabla 43. Flujo de caja con estrategia nueva proyectado de 2026 al 2028 (\$).	60
Tabla 44. Flujo de caja incremental (en \$).....	61
Tabla 45. Análisis de sensibilidad aplicado a VAN (\$) y TIR (%).	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de cobertura 2G/ 3G/ 4G y G5/ en Estados Unidos.....	9
Figura 2. Grupos estratégicos de interconexión móvil en EEUU.	17
Figura 3. Diseño de la cadena de valor.	22

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tasa de inflación anual proyectada en Estados Unidos del 2010 al 2029.....	70
Anexo 2. Inversión extranjera en directa en billones US\$ de Estados Unidos (eje de la izquierda) y participación en el PBI (eje de la derecha) - periodo 2019-2023.....	70
Anexo 3. Evolución de los ingresos por ventas respecto a la competencia (periodo 2017-2024).	71
Anexo 4. Matriz de estrategia competitiva.	71
Anexo 5. Estructura organizacional de Connect Inc.....	72

INTRODUCCIÓN

El sector de las telecomunicaciones se caracteriza por su dinamismo, alto nivel de competencia y la continua irrupción de tecnologías emergentes que transforman los modelos de negocio. La rápida evolución de los servicios móviles, la creciente demanda de conectividad y el despliegue de redes de quinta generación (5G) abren oportunidades significativas para los operadores, pero también plantean retos en cobertura, diferenciación y calidad de servicio. En este contexto, Connect Inc., con sede principal en California, ha logrado consolidar una base de clientes en servicios móviles, de internet y dispositivos en el mercado estadounidense; sin embargo, enfrenta limitaciones en su infraestructura 5G y en su capacidad para competir con grandes actores del sector como Verizon, AT&T, T-Mobile y los nuevos entrantes tecnológicos Google y Amazon.

A pesar de los avances obtenidos en sus ocho años de operación, presenta limitaciones en su despliegue de infraestructura 5G, en la diferenciación de sus servicios y en su cobertura en zonas rurales y suburbanas, así como presión creciente en precios y tecnología. Estas brechas restringen su crecimiento en ventas y su posicionamiento frente a la creciente demanda de servicios de interconexión móvil de nueva generación. Ante este escenario, se ha definido como prioridad la formulación de un plan estratégico que le permita, en el periodo 2026 al 2028, expandir sus operaciones más allá de California e ingresar a los estados de Florida y Texas, donde se concentra un alto potencial de crecimiento demográfico y tecnológico.

El objetivo general es diseñar un plan estratégico que permita a Connect Inc. fortalecer su competitividad en el mercado estadounidense de telecomunicaciones 5G, optimizar sus recursos y consolidar su presencia en los segmentos B2C y B2B. Como objetivos específicos, se plantean: (i) analizar el entorno externo mediante los modelos PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para identificar oportunidades y amenazas; (ii) evaluar el entorno interno mediante la cadena de valor, la matriz EFI y el análisis VRIO para determinar fortalezas y debilidades; (iii) establecer la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa; y (iv) proponer estrategias y planes funcionales que conduzcan al crecimiento sostenible y rentable en el periodo 2026 al 2028.

La justificación del estudio radica en la necesidad de alinear las capacidades operativas y comerciales de esta empresa con las tendencias tecnológicas y regulatorias del sector. La planificación estratégica que se propone permitirá orientar inversiones, definir prioridades en marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social, así como establecer

indicadores de desempeño financiero y no financiero que respalden la toma de decisiones gerenciales. A su vez, la investigación contribuye a generar un modelo replicable para empresas emergentes del sector de telecomunicaciones que busquen competir con propuestas de valor innovadoras en mercados altamente concentrados.

El alcance del trabajo comprende el análisis y la formulación del plan estratégico para Connect Inc. en el periodo 2026 a 2028, con enfoque en el mercado estadounidense y énfasis en la expansión desde su actual operación en el estado de California hacia Florida y Texas, donde se concentra el mayor potencial de expansión demográfica y tecnológica. La investigación no solo se limita a la dimensión comercial, sino que integra aspectos de sostenibilidad ambiental, inclusión digital y responsabilidad social corporativa en todas las áreas analizadas.

El estudio se ha estructurado en ocho capítulos. El primer capítulo presenta el perfil competitivo de Connect Inc., sus antecedentes, modelo de negocio y definición del problema. El segundo y el tercero desarrollan, respectivamente, el análisis externo y el análisis interno de la empresa. El cuarto capítulo aborda la investigación de mercado y la determinación del mercado meta para los servicios 5G. En el quinto capítulo se definen el negocio, la visión, misión, valores y objetivos estratégicos; en los capítulos sexto, séptimo y octavo se detallan los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, que sustentan la estrategia planteada. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

Se plantea la hipótesis de que la implementación de un plan estratégico integral permitirá a Connect Inc. mejorar su posicionamiento competitivo, incrementar sus ingresos y márgenes de rentabilidad, así como consolidar su reputación como proveedor de soluciones tecnológicas innovadoras y socialmente responsable en el mercado estadounidense de telecomunicaciones.

Como aporte, el plan estratégico no solo proporciona un marco de acción para Connect Inc., sino que también evidencia la importancia de la planificación estratégica en empresas emergentes del sector, contribuyendo con recomendaciones que favorecen la sostenibilidad y el crecimiento inclusivo. Como impacto se prevé una mayor capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno, el fortalecimiento de la infraestructura 5G y la creación de valor para clientes, colaboradores y demás grupos de interés durante el periodo 2026 al 2028.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO

1.1 Antecedentes

Connect Inc., se fundó hace 8 años con sede principal en el estado de California de los Estados Unidos y desde ese entonces comercializa en el mercado americano los servicios de tecnología móvil B2C, así como los servicios de entretenimiento, internet y venta de dispositivos.

La Federal Communications Commission (FCC) según (Jiménez, 2024) revocó la normativa que protegía la neutralidad de la red en el año 2017, es decir, impedía a los proveedores de servicios de banda ancha bloquear, ralentizar o dar prioridad a algunos contenidos disponibles en línea; a partir del año 2018 ya se aseguraba el acceso igualitario de todos los usuarios y compañías. La decisión hizo que se incremente la demanda de servicio de telefonía móvil a la banda ancha del internet, lo que repercutió favorablemente en las ventas de la compañía. El escenario de la COVID-19 también favoreció a la empresa en el incremento de las ventas a los usuarios directos al hacer un mayor uso de servicios desde casa.

Sin embargo, hubo diferencias en el manejo estratégico de las finanzas de la junta directiva en el 2023. Después de seguir con una tendencia creciente de las ventas (el EBITDA alcanzó el 31 % en 2022) tuvo una caída en el 2023, representando solo el 16 % de las ventas como consecuencia de asumir mayores costos operativos y financieros por retrasos del pago de la deuda a largo plazo que se mantiene constante. A final de ese año una nueva junta directiva asume el manejo de la empresa; dicha junta ha redoblado esfuerzos para reimpulsarla con éxito, la cual se mantiene a la fecha. Como resultado, el EBITDA en 2024 representó el 19.27 % de las ventas, con un crecimiento del 30.55 % en comparación con 2023.

La estructura de costos variables se mantiene alrededor del 23 % de las ventas, lo que ha permitido conservar una cuota aceptable de margen de contribución. El patrimonio se ha fortalecido debido a las utilidades acumuladas a lo largo de ocho años, con un crecimiento del 6.38 % en comparación con 2023. El activo total supera los 2 millones de euros como resultado de las inversiones tecnológicas, con un incremento del 5.14 % respecto al año anterior. Ambas cuentas (activo y patrimonio) se encuentran en segundo lugar respecto a la competencia.

Finalmente, el ROI muestra signos de recuperación (7 % en 2024 frente al 5 % registrado en 2023). Gracias a este desempeño, la empresa se ubica en el tercer lugar dentro de su industria.

1.1.1 Visión

Ser el proveedor preferencial de soluciones de nueva generación para internet, conectividad y entretenimiento en los mercados de usuarios personales y corporativos satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes tanto en calidad, costo y entrega.

1.1.2 Misión

Ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras, ágiles y flexibles para el usuario, enfocadas en la satisfacción del cliente, y obtener resultados que aporten valor a los diferentes grupos de interés manteniendo un alto sentido de responsabilidad empresarial.

1.1.3 Propósito

Ofrecer un servicio de calidad mejorando constantemente la experiencia del cliente a través de diversos servicios de comunicación con la finalidad de adaptarse a sus necesidades con el confort que merecen.

1.2 Modelo CANVAS

La descripción del modelo de negocio presenta los elementos clave para la adquisición de insumos, procesamiento de datos, mobiliario y equipo para la prestación de servicios (Britto, 2025). Además, muestra los sistemas de promoción y publicidad utilizados (VASS, 2022) (Ver Tabla 1).

a. Segmento de clientes:

Personas mayores de 18 a 49 años con ingresos anuales estratificados que abarcan los niveles socioeconómicos medio y alto, residen en California, Florida y Texas, y buscan servicios móviles y de internet B2C. El segmento corporativo son pequeñas empresas de los estados mencionados que necesitan herramientas B2B más personalizadas, que brinden seguridad ante los *hackers* y cuyos servicios sean cada vez más veloces.

Tabla 1. *Business Model Canvas.*

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de infraestructura tecnológica. • Alianzas estratégicas con desarrolladores de software y hardware. • Empresas tercerizadas para soporte técnico y expansión de red. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operación y mantenimiento de redes móviles e internet. • Ventas y marketing para atraer y retener clientes. • Gestión de relaciones corporativas. • Implementación inicial de redes 5G. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>B2C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet: Se ofrece una baja cuota de activación de la red propia, así como un costo mensual bajo por el uso de la red propia. Además, se ofrece una cuota mensual promedio competitivo por servicios adicionales, mayor canal de ventas en línea y centros de atención para mayor accesibilidad. • Móviles: Precios más bajos del mercado, tasa de abandono de servicios en penúltimo lugar. <p>B2B</p> <p>Corporativos: Se adapta a los clientes con soluciones personalizadas, es intensivo en aplicaciones de reingeniería, ofrece mayor cobertura 5G.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente eficiente pero aún. centrada en el soporte reactivo más que proactivo. • Comunicación con empresas enfocada en contratos de largo plazo. • Promociones limitadas para fidelizar a consumidores finales. 	<p>Segmento de clientes</p> <p>B2C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios de servicios móviles (40 % de ingresos). • Clientes de servicios de internet (20 % de ingresos). • Compradores de dispositivos electrónicos. <p>B2B</p> <p>Pequeñas empresas que contratan servicios corporativos (28 % de ingresos).</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de red aún limitada en zonas rurales y suburbanas. • Tecnología móvil en transición hacia redes 5G, pero con cobertura todavía insuficiente. • Base de clientes consolidada en internet y móviles. • Equipo humano capacitado, aunque con retos en diferenciación tecnológica. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta físicos y plataformas digitales para servicios y dispositivos. • Venta directa a empresas mediante equipos especializados. • Publicidad y marketing en canales tradicionales y digitales. 	

<p>Estructura de costos</p> <p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de interconexión a operadores de línea fija. • Costos de funcionamiento administrativo y marketing. • Gastos de personal y servicio al cliente y consultores. <p>Costos variables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de instalación de internet y servicios adicionales. • Costos de mantenimiento y desarrollo de sistemas corporativos. • Costo de adquisición de dispositivos tecnológicos, costos de red. 	<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios móviles: 40 % de los ingresos. • Clientes corporativos: 28 % de los ingresos. • Servicios de internet: 20 % de los ingresos. • Venta de dispositivos electrónicos: Contribución secundaria.
---	---

Nota: Elaborado con base en Osterwalder & Pigneur (2015).

b. Propuesta de valor:

La empresa se distingue por la baja cuota que paga el cliente por alquilar la red propia, así como un menor pago mensual por el servicio. También se caracteriza por su baja cuota promedio por servicios adicionales y ofrece un mayor canal de ventas en línea y centros de atención respecto a la competencia. En cuanto a los servicios móviles para usuarios, ofrece los precios más bajos del mercado; se ubica en el penúltimo lugar en la tasa de abandono de servicios del mercado. Finalmente, los servicios móviles corporativos se caracterizan por ofrecer de manera más personalizada soluciones más integrales a la medida del cliente y usa intensivamente aplicaciones de reingeniería para optimizar tiempos. También, ofrece la mayor cobertura de red en construcción 5G.

c. Canales de distribución:

Están respaldados por los puntos físicos descentralizados y plataformas digitales para servicios y la venta directa cuando se trata de ofrecer servicios corporativos con soluciones integrales a la medida por parte de equipo de profesionales especializados. Se aplica gradualmente el plan de marketing a través de medios televisivos y en canales digitales en forma sostenida.

d. Relación con clientes:

La empresa tiene una respuesta rápida, pero aún es de carácter reactivo; queda pendiente fortalecer las capacitaciones técnicas para una respuesta proactiva a todo nivel. Por su parte, los contratos de corto y largo plazo se realizan con clientes corporativos, donde se llevan a cabo reuniones de coordinación y exposiciones de las muestras de los servicios hacia los representantes y a usuarios responsables. Actualmente existe una promoción limitada de fidelización de los clientes finales por cambios en el presupuesto, lo cual es importante reactivar para fortalecer los lazos empresariales.

e. Fuente de ingresos:

Los servicios móviles B2C representa el 40 % del total de ingresos; los de ventas provenientes de los clientes corporativos, el 28 %; los servicios de internet B2C, el 20 %, complementado en forma secundaria por la venta de dispositivos electrónicos en sus distintas aplicaciones.

f. Actividades clave:

Las labores de operación y mantenimiento a las redes móviles y de internet se llevan a cabo por zonificaciones; se adjuntan protocolos y planes de contingencias ante cualquier amenaza. Las gestiones de *marketing mix*, el conjunto de vendedores y las estrategias para impactar y

retener a los clientes corporativos es imprescindible. La implementación inicial de redes 5G es una actividad que debe fortalecerse con base en las nuevas tendencias tecnológicas.

g. Recursos clave:

La capacidad para el despliegue de banda ancha en zonas rurales y sub urbanas aun es limitada, ya que la poca población y las distancias de zonas sin infraestructura urbana dificulta recuperar el costo del servicio. Las redes para tecnología móvil 5G aún se encuentran en transición.

La base de datos de clientes, consolidada a nivel de internet y móviles, fortalece la administración para la fuerza de ventas. Los recursos humanos técnicos y de venta se encuentran debidamente capacitados; sin embargo, existen aún desafíos que tienen que perfeccionarse para diferenciarse tecnológicamente.

h. Socios clave:

Existe un mercado aceptable de proveedores de infraestructura tecnológica, lo cual lo hace atractivo para captar mayor diferenciación y competencia de precios. Se han formado alianzas estratégicas con desarrolladores de hardware y software a la medida del cliente y es posible tercerizar a otras empresas el soporte técnico y expansiones de red en caso se presente mayor demanda y tráfico.

i. Estructura de costos:

Los costos fijos están conformados por los de interconexión a operadores de línea fija, así como los de funcionamiento administrativo y de marketing, los cuales conforman entre otros el soporte de gestión y captación de clientes respectivamente. Los gastos de personal gerencial y administrativo que presta atención en el servicio al cliente y consultores dirigidos a la atención de clientes corporativos es otro componente importante el cual es evaluado a través de su productividad.

Los costos variables representan los de instalación de internet y servicios adicionales para los usuarios, mientras que los costos de mantenimiento y desarrollo de sistemas se adapta hacia la preferencia de los clientes corporativos. Por otro lado, se presentan los costos del funcionamiento de red que se encuentra en función a los servicios móviles en general. En cuanto al entretenimiento, se encuentra los costos por adquisición de dispositivos tecnológicos, los cuales conforman una estructura de costos de varios modelos.

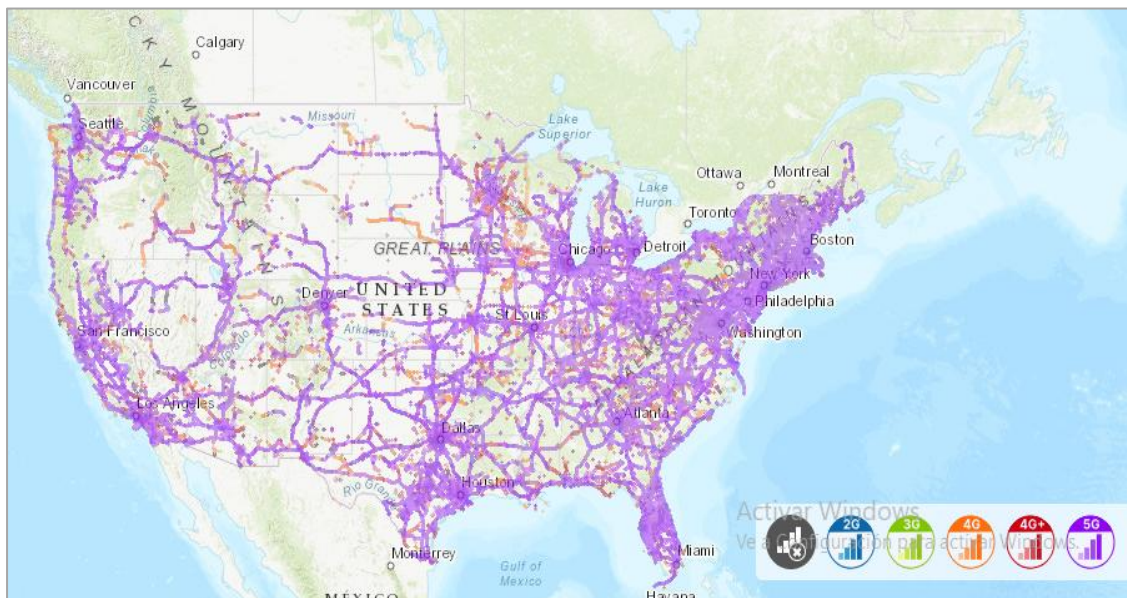
1.3 Definición del problema

La empresa, durante sus años de operación, no ha logrado los objetivos de crecimiento esperados en cuanto a las ventas relacionada a la tecnología 5G, por lo que es necesario actualizar la información sobre cómo opera el entorno del mercado y las necesidades de recursos para enfrentarlo basándose en los cambios tecnológicos y de la competencia.

1.4 Propuesta de solución

El plan estratégico abarcará el periodo 2026-2028; se ejecutará en Estados Unidos, ya que se identificó una brecha de deficiencia en conectividad (Ver Figura 1).

Figura 1. Mapa de cobertura 2G/ 3G/ 4G y 5G/ en Estados Unidos.



Nota: Tomado de NPerf (<https://www.nperf.com>).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis PESTELG

2.1.1 Variable política

El presidente Donald Trump ha manifestado su intención de realizar deportaciones masivas de inmigrantes nunca antes vistas en Estados Unidos, como una forma de combatir la criminalidad, informalidad laboral extranjera e indocumentados que existen en el país. Dichas acciones podrían complementarse con la aplicación de una expansión del programa denominado Remoción Expedita, el cual faculta a los oficiales de inmigración deportar rápidamente a individuos sin la intervención de un juez (Vásquez, 2025).

Si las políticas se implementan de manera permanente, podrían resultar en una disminución de la población inmigrante, lo que afectaría la demanda de servicios de interconexión móvil y provocaría un incremento relativo en el precio de los paquetes.

2.1.2 Variable legal

La FCC ha implementado una nueva normativa para la regulación de internet que mantiene el principio de neutralidad en la red (Jiménez, 2024). Esta regulación impide que los operadores de banda ancha fija y móvil bloqueen contenidos o manipulen la velocidad de acceso a los usuarios en general, de tal manera que se garantice que la red sea rápida, abierta y justa.

La disposición también servirá para salvaguardar la seguridad nacional, es decir, revocar las autorizaciones de entidades de propiedad extranjera que supongan una amenaza cuando operan redes de banda ancha de voz en Estados Unidos. Por otro lado, la FCC anunció que adoptó nuevas reglas para avanzar con las inversiones que faciliten el despliegue de servicios avanzados de banda ancha inalámbrica 5G en comunidades rurales (Téllez, 2024), considerando para tal fin tecnologías *Open RAN (Radio Access Network)* en las redes apoyadas por este fondo.

2.1.3 Variable económica

a. Producto bruto interno

El PBI mundial ha retomado su crecimiento a pesar del conflicto entre Rusia y Ucrania, mientras que en Estados Unidos se observa una ligera disminución a partir de 2025 debido a las expectativas generadas por el cambio de gobierno. Sin embargo, el país se mantiene sólido

y atractivo ante el crecimiento de la demanda interna. El PBI per cápita alcanzó los 80 440 euros en el 2024, cifra mayor a los 76 476 euros que alcanzó en el 2023 (Ver Tabla 2).

b. Inflación

De acuerdo con Statista (2025c), las proyecciones de la inflación se estimaron en una cifra no mayor al 2 % para el 2025 y 2.1 % para los siguientes años; esto se debe a la fortaleza de la demanda interna, un mercado laboral sólido y la aceleración de las inversiones. Sin embargo, las expectativas del actual gobierno de aumentar los aranceles a China, México y Canadá, junto con el anuncio de deportaciones masivas y el enfoque en incrementar la producción de petróleo doméstico, podrían generar un aumento en el corto plazo. Para más detalles ver el Anexo 1.

c. Inversión privada

Según el U. S. Department of Commerce (2024), la inversión privada continúa siendo el principal destino de la IED (inversión extranjera directa) a nivel mundial. La tasa de rendimiento de la IED fue de 5.3 % en el 2023, mientras que el rendimiento promedio fue alrededor del 5 % en los últimos 10 años. La inversión en nuevos proyectos fue de 8100 millones de dólares y representó el 4.6 % respecto al 2022 (Ver Anexo 2). Este escenario resulta favorable para las empresas del sector telecomunicaciones, ya que el aumento de la inversión impulsa y facilita la expansión y mejora de los servicios.

d. Empleo

En atención al U. S. Department of Labor (2025) la tasa de desempleo en el 2024 aumento ligeramente a 4.1 %, la cual sigue siendo baja. Los salarios aumentaron por hora un 4 % respecto al año anterior y se incorporaron 227 000 puestos laborales adicionales. Las cifras muestran un crecimiento sólido a pesar de los acontecimientos recientes (fluctuaciones de inflación, huelgas, huracanes, incendios forestales).

Tabla 2. *Indicadores macroeconómicos.*

Indicadores	2022	2023	2024	2025	2026
PBI mundial	3.55 %	3.33 %	3.23 %	3.25 %	3.27 %
PBI Estados Unidos	2.50 %	2.90 %	2.80 %	2.40 %	2.10 %

Nota: Tomado de Statista (2025b), Datosmacro.com (2024).

2.1.4 Variable demográfica

Según la Oficina de Censo, la población de EEUU en el 2024 alcanzó las 335 893 238 personas, con una tasa de crecimiento promedio anual (2024/2010) equivalente a 1.66 %, de los cuales el 19.43 % está compuesto por inmigrantes, cuyo componente creció en mayor proporción dentro del mismo periodo (Datosmacro, 2023). Los estados que tuvieron mayor crecimiento poblacional en el 2024 fueron Texas (562 941 hab.), Florida (467 347 hab.), California (232 570 hab.) y Carolina del Norte (164 835 hab.) (Guzman & Kollar, 2024).

Silver Spring, Maryland, Texas, Lehi y Utah se clasifican como ciudades en expansión que concentran trabajadores jóvenes y sus familias quienes buscan mejor calidad de vida (Marín, 2024). La intensidad de los fenómenos climatológicos, como huracanes y tornados, pueden causar fluctuaciones en las ventas de interconexión móvil en parte de estas ciudades (FCC, 2024).

2.1.5 Variables sociales y culturales

La comodidad y accesibilidad de los dispositivos móviles actuales han transformado la manera en que las personas interactúan y se relacionan con su entorno, generando un cambio significativo en las normas y comportamientos sociales (Choque, 2023). Como respuesta a esta revolución tecnológica, los operadores de redes móviles en Estados Unidos han ampliado su oferta de servicios, incorporando opciones avanzadas de videollamadas y videoconferencias educativas para los consumidores, con propuestas de servicios innovadores y precios competitivos.

La disponibilidad de 5G en las zonas rurales también viene en aumento, pero con una brecha regional aun por atender si se compara con la urbana (Statista, 2025a). En ese sentido la tecnología 5G tiene un papel importante en la conexión para los negocios de las pymes rurales. Así como la comunicación en tiempo real avanza, la interconexión móvil también trae consigo inconvenientes en las condiciones del uso de conexión, como el sedentarismo por el uso prolongado, lo que causa sobrepeso y obesidad en algunos casos; también están los trastornos musculares, problemas oculares y hasta mentales, como la falta de atención en otras actividades.

2.1.6 Variable tecnológica

La cantidad de tráfico de datos 5G anual para el 2027 se expandirá entre siete a nueve veces. Además de traer beneficios en la rapidez de conexión celular e internet, esto traerá la implementación del internet de las cosas y la inteligencia artificial (Val et al., 2023).

El tráfico móvil aumentará aproximadamente 2.5 veces en los próximos 5 años y casi seis veces en los próximos 10 años. Si no se asignan nuevas bandas de espectro para uso comercial, no se dan las facilidades por parte del gobierno federal para la creación de infraestructura en torres de telefonía celular y el alumbrado público, habría un déficit de aproximadamente 400 megahercios en 2027 y que podría triplicarse hasta los 1423 megahercios en el 2032 (Bazelon & Sanyal).

2.1.7 Variable ambiental

Según Cho (2020), la velocidad y la conectividad de la tecnología 5G brindarán muchas oportunidades para proteger y preservar el medio ambiente. Específicamente, la tecnología 5G junto con el internet de las cosas (IoT) podría aumentar la eficiencia energética, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y permitir un mayor uso de energía renovable; significaría una reducción en el consumo de energía, ya que los dispositivos podrán encenderse y apagarse automáticamente cuando no sean necesarios. Sin embargo, el mayor uso de sensores tradicionales que usan metales contribuye a la contaminación ambiental, por lo que se está trabajando en la fabricación de alternativas biodegradables.

2.1.8 Variable global

Estados Unidos, a través del gobierno de Donald Trump, es aún participe de conflictos bélicos indirectos con otros países, como Irán en apoyo a la franja de Gaza, el respaldo a Ucrania en la guerra con Rusia y la guerra comercial con China. Estas situaciones generan incertidumbre en las decisiones económicas futuras. Sin embargo, la economía sigue siendo sólida y favorable para la apertura de negocios.

2.2 Microentorno

El sector telecomunicaciones será analizado mediante las cinco fuerzas de Porter (1985), con la finalidad de evaluar el grado de atractividad, las oportunidades y amenazas.

2.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes

Según Porter (2008), la amenaza de nuevos entrantes está determinada por las barreras de entrada, así como por la probabilidad de represalias de las empresas existentes. En el sector de telecomunicaciones móviles y 5G, la amenaza es estructuralmente baja, debido a la presencia simultánea de múltiples barreras robustas.

Los requerimientos de capital son muy elevados. La adquisición del espectro radioeléctrico, el despliegue de infraestructura 5G, la instalación de torres y el cumplimiento de licencias regulatorias constituyen inversiones iniciales de gran magnitud y, en gran medida, costos hundidos, lo que desalienta la entrada de nuevos competidores. Este tipo de barreras protege a las empresas establecidas al aumentar el riesgo financiero para los entrantes potenciales.

Las economías de escala alcanzadas por los operadores establecidos en el mercado generan una ventaja de costos difícilmente replicable. Estas economías se manifiestan en la operación de redes, en la comercialización y en la adquisición de tecnología, lo que implica que un nuevo entrante debería ingresar a gran escala o aceptar una desventaja competitiva persistente. Adicionalmente, los operadores establecidos cuentan con ventajas como experiencia acumulada, capacidades tecnológicas, relaciones regulatorias y procesos operativos maduros.

La diferenciación del servicio y la fortaleza de marca refuerzan las barreras de entrada. La confianza del cliente en la cobertura, calidad y continuidad del servicio incrementa los costos de cambio percibidos, reduciendo la disposición a adoptar nuevos proveedores. En conjunto, estas condiciones configuran un entorno donde la entrada es posible solo para actores con capacidades financieras y ventajas competitivas difíciles de imitar. Por eso, la amenaza de nuevos entrantes es de intensidad baja.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Según Porter (2008), el poder de negociación de los clientes depende de su capacidad para presionar que los precios bajen, exigir mayor calidad o incrementar los servicios, afectando la rentabilidad del sector. En el sector de telecomunicaciones móviles y 5G, este poder puede caracterizarse como moderado a alto, con diferencias claras entre segmentos de clientes.

En el sector de telecomunicaciones, los clientes B2C están dispersos, lo que en principio reduciría su poder de negociación. Sin embargo, este efecto se ve contrarrestado por varios factores estructurales. Los servicios ofrecidos presentan un alto grado de estandarización funcional, lo que facilita la comparación entre proveedores y reduce la diferenciación percibida. Además, los costos de cambio son relativamente bajos, gracias a mecanismos como la portabilidad numérica y la homogeneidad tecnológica, lo que incrementa la sensibilidad al precio. Por otro lado, los clientes B2B y grandes compradores concentran volúmenes significativos de demanda, lo que les otorga una mayor capacidad para negociar tarifas, condiciones contractuales y servicios adicionales. Desde el enfoque de Porter (2008), cuando

el producto del sector representa una proporción relevante de los costos del comprador y existen alternativas comparables, el poder de negociación del cliente se incrementa.

En conclusión, aunque los clientes no pueden integrarse hacia atrás ni prescindir completamente del servicio, su capacidad para presionar precios y condiciones sitúa su poder de negociación en un nivel medio.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2008), los proveedores ejercen poder cuando pueden capturar una mayor proporción del valor elevando precios, reduciendo calidad o imponiendo condiciones contractuales desfavorables. En el sector analizado, hay pocos proveedores altamente especializados, entre los que destacan el Estado como asignador del espectro radioeléctrico y otorgante de licencias y los proveedores de infraestructura y tecnología clave. Esta alta concentración fortalece la posición negociadora de los proveedores, especialmente cuando su grado de organización y poder supera al de las empresas compradoras.

Asimismo, los insumos provistos son altamente diferenciados y no sustituibles. Recursos como el espectro radioeléctrico, las licencias de operación y ciertos componentes tecnológicos críticos carecen de reemplazos funcionales, lo que genera una dependencia estructural de las empresas operadoras respecto a sus proveedores. A ello, se suman costos de cambio muy elevados, ya que la migración a otro proveedor o a una tecnología alternativa resulta técnica, legal o económicamente compleja. Estas condiciones reducen drásticamente la capacidad de las empresas del sector para negociar precios o condiciones favorables, permitiendo a los proveedores capturar una porción relevante de la rentabilidad del mercado. Por eso, el poder de negociación del proveedor es de intensidad alta.

2.2.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

Porter (2008), la rivalidad entre competidores existentes es el resultado de la interacción entre factores estructurales como la concentración del mercado, el crecimiento del sector, la diferenciación del producto, los costos fijos y las barreras de salida.

El mercado presenta una alta concentración, dominada por pocos operadores líderes con posiciones bien definidas como Verizon, AT&T, T-Mobile y Dish Network. Según Porter (2008), en mercados concentrados, las empresas suelen reconocer su interdependencia y evitar

estrategias agresivas de precios que puedan desencadenar represalias y afectar la rentabilidad del sector. Esto se refleja en la ausencia de guerras de precios y en la presencia de márgenes atractivos. Si bien los servicios son funcionalmente similares, existe una diferenciación comercial y estratégica a través de planes segmentados, servicios de posventa, campañas publicitarias intensivas y cobertura regional. Esta diferenciación limita la competencia basada exclusivamente en precios, desplazando la rivalidad hacia el marketing y la captación incremental de clientes.

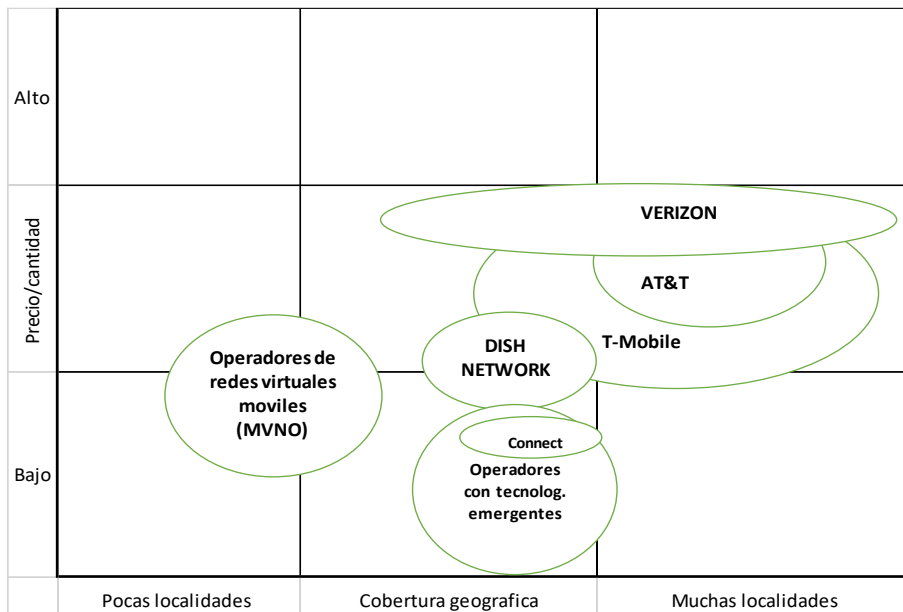
Además, la competencia se concentra geográficamente en zonas urbanas, mientras que las áreas rurales las empresas ofrecen servicios menos similares entre sí, lo que disminuye la intensidad de la rivalidad a nivel nacional. Estos factores generan una rivalidad activa pero no destructiva, coherente con la caracterización para sectores maduros y rentables. Por eso, la rivalidad es de intensidad media.

Los competidores fueron agrupados en un mapa de la siguiente manera (Ver Figura 2):

- Líderes: Verizon, AT&T, T-Mobile y Dish Network.
- Operadores de redes virtuales móviles: H2O Wireless, Mint Mobile, Móvil de bolsillo rojo, Tracfone Wireless, Cricket Wireless, Xfinity Mobile.
- Operadores con tecnologías emergentes: Google, Amazon, Connect (empresa entrante).

El primer grupo compone aproximadamente el 50 % del mercado; T-Mobile tiene precios de venta moderados y bajos, así como una cobertura 5G en muchos estados; AT&T se distingue por aplicaciones de mayor velocidad de conexión; Verizon mantiene una cobertura más amplia en estados y abarca zonas rurales y remotas; Dish Network, que tiene poco tiempo en el mercado, se caracteriza por su infraestructura de red propia de banda ultra ancha.

Figura 2. Grupos estratégicos de interconexión móvil en EEUU.



Nota: Elaboración propia, con base en Bell (2025), Bell (2024), FCC (2024), Research and Markets (2025), Global Newswire (2025), Mallinson, K. (2025), Roth (2025), Kohnstamm, W. (2025), Omdia (2025), Mordor Intelligence (2025), Ibisworld (2025).

Las compañías del segundo grupo se sitúan en segmentos de población más pequeños, los cuales le alquilan servicio de telefonía inalámbrica y datos a las grandes empresas. Las del tercer grupo aún están operando en su fase piloto a precios bajos en algunos estados, pero con alto potencial de crecimiento; Connect tiene actualmente una menor posición.

2.2.5 Amenaza de sustitutos

Porter (2008), la amenaza de productos sustitutos depende de la relación precio - desempeño del sustituto y de los costos de cambio que enfrenta el cliente. Existen alternativas funcionales, pero ninguna sustituye plenamente la propuesta de valor.

Los servicios de voz sobre IP (VoIP) representan un sustituto relevante para la telefonía tradicional, al ofrecer costos bajos y facilidad de adopción. Sin embargo, su dependencia de la conectividad y su menor capacidad para ofrecer movilidad total limitan su alcance como sustituto integral. La televisión en señal abierta actúa como sustituto parcial frente a servicios de televisión por suscripción, especialmente por su costo nulo. No obstante, su menor diversidad de contenidos y flexibilidad reduce su atractivo frente a soluciones más avanzadas. La tecnología satelital cumple un rol sustitutivo en zonas rurales, pero su alto costo, limitada oferta y restricciones técnicas impiden que ejerza una presión competitiva significativa en el

mercado. Estos sustitutos imponen cierta presión sobre los precios y la innovación, pero no son lo suficientemente atractivos o completos para impactar en la rentabilidad del sector. Por eso, la amenaza de sustitutos es de intensidad media.

En la Tabla 3 se presenta la evaluación de la atractividad de la industria a partir de la intensidad de cada fuerza competitiva (Porter, 2008). Bajo el enfoque de Hax y Majluf (1996), mientras mayor sea la intensidad de una fuerza, menor será la atractividad de la industria.

Tabla 3. *Evaluación de la intensidad de las fuerzas y la atractividad de la industria*

Fuerza competitiva	Criterios de Porter	Intensidad de la fuerza	Puntaje (Hax y Majluf)	Impacto en la atractividad
Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada elevadas: altos requerimientos de capital, economías de escala, control del espectro, diferenciación de marca, infraestructura extendida y costos hundidos. Alta probabilidad de represalias de operadores existentes.	Baja	3	Muy favorable: protege la rentabilidad y estabilidad del sector
Poder de negociación de los proveedores	Alta concentración de proveedores clave (Estado y licencias 5G), insumos estratégicos no sustituibles, altos costos de cambio y dependencia estructural de recursos críticos.	Alta	1	Muy desfavorable: captura parte significativa del valor generado
Poder de negociación de los clientes	Servicios relativamente estandarizados, bajos costos de cambio, alta sensibilidad al precio y presencia de clientes corporativos con gran volumen de compra.	Media	2	Moderadamente desfavorable: limita la fijación de precios
Rivalidad entre competidores existentes	Alta concentración del mercado, ausencia de guerras de precios, rentabilidad atractiva, diferenciación comercial moderada y competencia focalizada en marketing y cobertura.	Media	2	Neutral: moderadamente desfavorable
Amenaza de productos sustitutos	Existencia de sustitutos parciales (VoIP, TV abierta, tecnología satelital), con diferencias en desempeño, cobertura y valor percibido. Costos de cambio variables.	Media	2	Neutral: ejerce presión competitiva, pero no reduce de manera significativa la rentabilidad del sector
Puntaje total			10	

Nota: Elaboración propia.

El puntaje total obtenido (10), indica que el nivel de atractividad de la industria es moderadamente alto. En este sentido, se trata de una industria atractiva con condiciones favorables para la competencia, no obstante, su desempeño sostenible requiere la

implementación de una gestión estratégica sólida y eficiente para mantener las ventajas competitivas.

2.3 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

La puntuación de 1.99 indica que la capacidad de la empresa para responder a las oportunidades y amenazas del entorno externo es limitada. La situación podría estar relacionada con deficiencias estratégicas o escasez de recursos. Se recomienda reforzar el análisis del entorno, revisar las estrategias de mercado, potenciar la competitividad y mejorar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el crecimiento del mercado (Ver Tabla 5).

2.4 MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

Los resultados muestran que Connect Inc tiene una posición competitiva débil respecto de sus competidores. En la Tabla 4 se presenta la matriz de perfil competitivo.

Tabla 4. *Matriz de perfil competitivo.*

Factores críticos de éxito	Ponderación	<u>Google</u>		<u>Amazon</u>		<u>Connect Inc</u>	
		Clasificación*	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Participación en el mercado	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Posición financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Calidad de los servicios	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Lealtad de los consumidores	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Expansión global	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Capacidad de producción	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Comercio electrónico	0.10	3	0.3	3	0.30	2	0.20
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Precio competitivo	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Experiencia administrativa	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		3.23		3.48		2.4

Nota. *4 = fortaleza importante; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad importante.

Elaborado con base en David (2017).

Tabla 5. Matriz EFE.

		Peso	Calificación*	Puntaje ponderado
Oportunidades	O1: La eliminación de restricciones en el uso libre de contenido, permitirá a los operadores de interconexión móvil incrementar la oferta de información.	0.10	3	0.30
	O2: Los indicadores macroeconómicos se muestran favorables y existe confianza para las inversiones y salarios estables, creando las condiciones para invertir en servicios de telecomunicaciones.	0.06	2	0.12
	O3: La expansión demográfica de las ciudades de Estados Unidos crea una demanda potencial que puede ser atendida por los servicios de interconexión móvil e internet tanto a nivel de usuario como de empresas	0.07	3	0.21
	O4: Prestación servicios de interconexión móvil a la PYMES rurales y a los negocios cada vez más especializados que se van formando conforme los estilos sociales y culturales del consumidor.	0.07	2	0.14
	O5: Se obtengan las facilidades empresariales para ampliar la banda ancha 5G.	0.08	2	0.16
	O6: El avance de la tecnología 5G e internet de las cosas, facilita una mayor publicidad en el cuidado del medio ambiente, atrayendo más clientes	0.07	2	0.14
	O7: Al existir conflictos internacionales los consumidores hacen un mayor uso de interconexión móvil internacional hacia estados unidos entre otros por la situación de inseguridad, aumentando la demanda de estos servicios.	0.04	2	0.08
	O8: El sector tiene un crecimiento sostenido y rápido lo que disminuye la rivalidad entre competidores y permite que se mantengan los márgenes de rentabilidad.	0.06	2	0.12
Amenazas	A1: Al existir deportaciones masivas, la oferta de servicios de interconexión móvil se contrae reduciendo los márgenes de ganancia de las empresas del sector.	0.08	2	0.16
	A2: Las deportaciones masivas puedan desestabilizar la oferta laboral generando escases de mano de obra en el mediano plazo.	0.06	2	0.12
	A3: Los fenómenos climatológicos sobre todo en Florida como Texas pueden frenar estacionalmente el crecimiento de la demanda potencial de usuarios de interconexión móvil.	0.06	1	0.06
	A4: Al existir riesgos en los problemas en la salud física del consumidor por el exceso de uso de trabajo virtual y videoconferencias, el gobierno Federal determine que exista la normativa que permita las labores obligatoriamente presenciales.	0.06	1	0.06

	Peso	Calificación*	Puntaje ponderado
A5: No se generen las condiciones adecuadas en las empresas productoras para la ampliación de banda y gobierno no otorgue facilidades oportunas para la construcción de torres de telefonía, alumbrados.	0.06	1	0.06
A6: Que los sensores biodegradables no funcionen en óptimas condiciones, generando mayores costos operativos a las empresas para mantenerse en el mercado.	0.06	2	0.12
A7: Se presente el alza de los aranceles de productos importados y de manera prolongada como consecuencia de la guerra comercial con el país de China.	0.07	2	0.14
	Total	1.00	1.99

Nota. *4 = respuesta superior; 3 = por encima del promedio; 2 = promedio; 1 = deficiente.

Elaborado con base en David (2017).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor

La cadena de valor está compuesta por una serie de actividades internas diseñadas con la finalidad de generar valor para el usuario (Ver Figura 3).

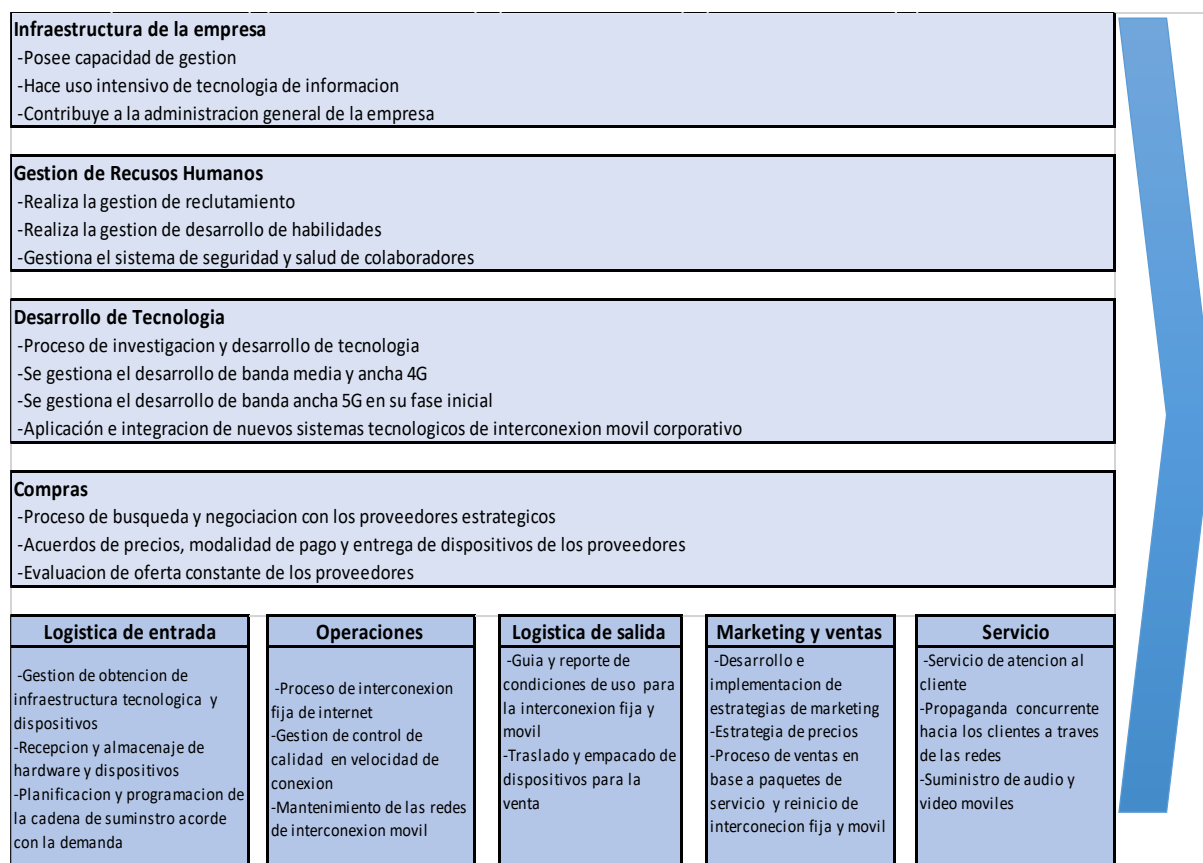
3.2 Áreas funcionales

3.2.1 Marketing y ventas

Se ha logrado una gestión eficiente y controlada del presupuesto asignado a las acciones publicitarias. El gasto en marketing en el año 2017 ascendió a 110 000 € (9 % de las ventas), mientras que para el año 2024 se redujo a 87 550 € (5 % de las ventas), una disminución del 20 %; se espera una disminución del 5 % para el 2025.

Las ventas de la empresa ascendieron a 1.89 millones de euros en el 2024, distribuidas en ocho rubros de ingresos, lo que representa un incremento del 8.81 % respecto a 2023 y del 13.34 % en comparación con 2022 (Ver Anexo 3).

Figura 3. *Diseño de la cadena de valor.*



Nota: Elaborado con base en Porter (1985).

El número de suscriptores por todo concepto ha pasado de 3.66 millones en el 2023 a 3.92 millones en el 2024. Desde los inicios de la empresa hasta el 2024, las ventas crecieron en 6.29 % promedio anual y se han ubicado en el segundo lugar de la competencia, y se espera un crecimiento promedio de 4 % para el 2025 acorde al crecimiento del sector.

3.2.2 Finanzas

Las utilidades netas de la empresa se han ido consignando en forma creciente a lo largo de los últimos 6 años (2018-2024) y la metodología de costeo ABC por actividades ha permitido que se mantenga la proporción respecto a las ventas. No obstante, hubo un punto de inflexión en el 2024 en el que la utilidad neta solo representó el 4.71 % de los ingresos debido a que los gastos de administración se incrementaron en 55.37 % respecto al 2023, pero que no afectaron el crecimiento del activo y patrimonio. Se espera que la utilidad neta en el 2025 se incremente en 10 % respecto al 2024.

3.2.3 Recursos Humanos

Durante el periodo comprendido entre 2017 y 2022, el crecimiento de los gastos administrativos y de personal se dio a un ritmo inferior al de los ingresos por ventas. En el periodo 2023-2024 hubo un aumento abrupto de los gastos del área, que alcanzó tasas del 44 % y 41 %, respectivamente, sin un aumento proporcional en los ingresos. La situación podría ser consecuencia de deficiencias en la planificación y control presupuestal. Se espera optimizar los gastos de recursos humanos para lograr una disminución del 10 % en el 2025.

En la Tabla 6 se presentan las fortalezas y debilidades del área funcional de Marketing y Ventas.

Tabla 6. Fortalezas y debilidades – Marketing y Ventas.

Fortalezas	Debilidades
Amplia experiencia en las ventas de interconexión móvil a nivel de usuario y corporativo.	No se cuenta con vendedores especializados en 5G.
Diseño de planes de marketing personalizados según las preferencias del cliente corporativo.	Estrategias de marketing con alcance limitado.

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se presentan las fortalezas y debilidades del área funcional de Finanzas.

Tabla 7. Fortalezas y debilidades – Finanzas.

Fortalezas	Debilidades
Nivel de activo y patrimonio con crecimiento sostenido.	Existe un excedente de personal técnico no acorde a la capacidad de producción de los servicios.

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 8 se presentan las fortalezas y debilidades del área funcional de Recursos Humanos.

Tabla 8. Fortalezas y debilidades – Recursos Humanos.

Fortalezas	Debilidades
Personal técnico calificado con experiencia en tecnología 4G y 5G.	Deficiencia en la planificación y control presupuestal de los gastos de RRHH.

Nota: Elaboración propia.

3.2.4 Operaciones

El análisis del EBITDA muestra una evolución con fases diferenciadas. Inicialmente, durante 2018 y 2019, se registra un crecimiento sostenido de 43 % y 46 %, resultado de una gestión eficiente y condiciones operativas favorables. Posteriormente, el crecimiento se desacelera en 3 % en el año 2020 y hay una leve contracción de -5 % en el 2021, lo que indica un posible estancamiento. Se observa una recuperación del 20 % en el 2022; sin embargo, en 2023 ocurre una caída significativa del 46 %. Esta contracción puede atribuirse a factores internos o externos que afectaron seriamente la rentabilidad. Finalmente, en 2024, hay una recuperación del 31 %, un crecimiento menor en comparación con años anteriores. Se espera alcanzar un 35 % al cierre del año 2025 (Ver Tabla 9).

3.2.5 Administración

Durante el periodo 2017-2022, los gastos administrativos se mantuvieron bajo control, con una tendencia decreciente en su proporción respecto a los ingresos por ventas. En los años 2023 y 2024 se registró un incremento significativo del gasto administrativo (55.4 %) y un deterioro en su relación con los ingresos, alcanzando un 41 %, lo cual indica una posible pérdida de control en la gestión de estos recursos. Se recomienda implementar un sistema de control y monitoreo más riguroso en el 2025 con la finalidad de disminuir estos gastos en un 10 %, con indicadores de eficiencia y alertas ante desviaciones relevantes.

En la Tabla 9 se presentan las fortalezas y debilidades del área funcional de Operaciones.

Tabla 9. Fortalezas y debilidades – Operaciones.

Fortalezas	Debilidades
Infraestructura tecnológica moderna para satisfacer la demanda creciente del mercado.	Limitada capacidad operativa para soporte de cobertura 5G y de mantenimiento preventivo en redes móviles ante fallas técnicas.

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 10 se presentan las fortalezas y debilidades del área funcional de Administración.

Tabla 10. Fortalezas y debilidades – Administración.

Fortalezas	Debilidades
Personal técnico calificado con experiencia en tecnología 4G y 5G.	Deficiencia en la planificación y control presupuestal de los gastos de RRHH.

Nota: Elaboración propia.

3.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Un puntaje de 2.77 significa que la empresa tiene una estructura empresarial razonablemente sólida, pero podría mejorar con respecto a las debilidades que presenta (superior al promedio de 2.5 puntos) (Ver Tabla 11).

3.4 Análisis VRIO

La matriz VRIO permite analizar e identificar las características que otorgan una ventaja competitiva a la empresa mediante la evaluación de sus fortalezas (Ver Tabla 12).

3.5 Estrategias

La estrategia competitiva se determinó en función a las ventajas competitivas de la empresa y el segmento o tamaño del mercado al que atiende, según conceptos de administración estratégica (David, 2017) se ha elegido el Enfoque Bajo Costo (Tipo 4), esto significa ofrecer productos y servicios a un precio más bajo que la competencia con la finalidad de satisfacer las necesidades específicas de un nicho de mercado (Ver Anexo 4).

La estrategia de crecimiento en el año 2026 será la Penetración de Mercado, con seis servicios y una línea de producto. Para los años 2027 y 2028 se usará la estrategia de Desarrollo de Mercado (Ver Tabla 13).

Tabla 11. Matriz EFI.

		Peso	Calificación*	Puntaje ponderado
Fortalezas	F1: Existe una cadena de suministro eficiente tanto en tiempos de distribución como en costos.	0.08	3	0.24
	F2: El servicio de interconexión fija y móvil masiva 4G funciona con eficacia, otorgando un plus gratis al comprar otros servicios.	0.10	4	0.40
	F3: Se cuenta con planes de marketing internamente, diseñados a medida según los gustos y preferencias del cliente corporativo.	0.07	3	0.21
	F4: Existe una promoción de dispositivos al cliente que ofrece mezclas innovadoras de beneficios en los paquetes de interconexión mensual.	0.08	3	0.24
	F5: Crecimiento sostenido anual de los paquetes de interconexión móvil que alcanzan los tres dígitos.	0.08	4	0.32
	F6: Al suscribir contratos de largo plazo La empresa cuenta con crédito comercial de proveedores por debajo del promedio del mercado.	0.07	4	0.28
	F7: La empresa tiene amplia experiencia en las ventas de interconexión móvil a nivel de usuario y corporativo, lo cual la prepara para las ventas 5G a mayor escala.	0.07	4	0.28
	F8: Nivel de activo y patrimonio con crecimiento sostenido.	0.07	4	0.28
Debilidades	D1: El personal del área de logística todavía no está capacitado para negociar adecuadamente la compra de espectro e infraestructura de banda ancha 5G.	0.07	1	0.07
	D2: La capacidad instalada no cubre adecuadamente el espectro de banda ancha 5G existente.	0.07	1	0.07
	D3: Servicio de atención al cliente a nivel de post venta no transmite lo suficiente las bondades de la interconexión 5G.	0.05	2	0.10
	D4: No se desarrollan investigaciones I+D más pormenorizadas que le permita en el diseño de los servicios diferenciarse en el mercado.	0.05	1	0.05
	D5: Durante el proceso de selección y negociación con proveedores para la adquisición de insumos y repuestos, la empresa no aplica un control de calidad previo y riguroso, lo que limita la garantía del rendimiento y la confiabilidad de los productos adquiridos.	0.05	2	0.10
	D6: No se cuenta con vendedores especializados en 5G.	0.05	1	0.05
	D7: Existe un excedente de personal técnico no acorde a la capacidad de producción de los servicios.	0.04	2	0.08
	Total	1.00		2.77

Nota. *4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor.

Elaborado con base en David (2017).

Tabla 12. Análisis VRIO.

#	Fortalezas	V	R	I	O	Resultado
		Valor	Rareza	Inimitable	Organización	
F1	Existe una cadena de suministro eficiente tanto en tiempos de distribución como en costos.	Si	No			Paridad competitiva
F2	El servicio de interconexión fija y móvil masiva 4G funciona con eficacia, otorgando un plus gratis al comprar otros servicios.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
F3	Se cuenta con planes de marketing internamente, diseñados a medida según los gustos y preferencias del cliente corporativo.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
F4	Existe una promoción de dispositivos al cliente en donde se ofrecen mezclas innovadoras de beneficios en los paquetes de interconexión mensual.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
F5	Crecimiento sostenido anual de los paquetes de interconexión móvil que alcanzan los tres dígitos.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
F6	La empresa cuenta con crédito comercial de proveedores de suministros e infraestructura 4G y con ampliación 5G, por debajo del promedio del mercado, al suscribir contratos de largo plazo.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
F7	La empresa tiene amplia experiencia en las ventas de interconexión móvil a nivel de usuario y corporativo, lo cual lo prepara para las ventas 5G a mayor escala.	Si	Si	No		Ventaja competitiva temporal
F8	Nivel de activo y patrimonio con crecimiento sostenido.	Si	No			Paridad competitiva

Nota: Elaborado con base en Barney, J. B. (1991).

Tabla 13. *Matriz de crecimiento.*

		Productos	
		Existente	Nuevo
Mercados	Existente	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
		Servicio internet 4G y 5G. Servicio de interconexión móvil 4G y 5G. Servicio móvil corporativo 4G y 5G. Servicio de internet corporativo 4G y 5G. Paquete de entretenimiento. Computación en la nube corporativo. Teléfono inteligente.	
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación de productos
		Servicio internet 4G y 5G. Servicio de interconexión móvil 4G y 5G. Servicio móvil corporativo 4G y 5G. Servicio de internet corporativo 4G y 5G. Paquete de entretenimiento. Computación en la nube corporativo. Teléfono inteligente.	

Nota: Elaborado con base en Ansoff (1957).

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos

- Conocer el sector de telecomunicaciones y el mercado de tecnología 5G de Estados Unidos.
- Conocer las tendencias y necesidades del segmento B2C y B2B en relación al servicio de internet y móvil, y dispositivos de tecnología 5G en las principales ciudades con mayor desarrollo económico.
- Determinar el tamaño de mercado meta de los segmentos B2C y B2B para el periodo 2026- 2028.
- Determinar la demanda estimada para el periodo 2026-2028.

4.2 Situación del sector

El sector de las telecomunicaciones en EEUU tuvo un crecimiento sostenido en el 2024, con un valor estimado en torno a los USD 443.12 mil millones. Las proyecciones indican que alcanzará aproximadamente USD 530.61 mil millones para el año 2029, impulsado por una CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta) del 3.67 %. Este dinamismo está respaldado por el liderazgo de grandes corporaciones como AT&T, Verizon y Comcast, cuyas sedes se encuentra en territorio estadounidense. Dichas compañías continúan promoviendo la innovación mediante inversiones significativas y sostenidas en investigación y desarrollo (GII Research, 2024).

4.3 Tecnología 5G

El mercado de infraestructura 5G alcanzó los 3520 millones de dólares en 2023 y se proyecta un crecimiento anual del 20.2 % hasta 2030, impulsado por el aumento en el uso de teléfonos inteligentes, el consumo digital y la demanda de conectividad rápida. Su expansión, clave para aplicaciones innovadoras y ciudades inteligentes, está respaldada por inversiones de operadores en redes avanzadas y el desarrollo de soluciones por parte de empresas como Ericsson, Cisco y Nokia. Además, las políticas gubernamentales contribuyen al crecimiento y regulación del sector (Grand View Research, 2023).

4.3.1 Mercado B2C

T-Mobile lidera en velocidad y cobertura 5G, con una estrategia de expansión rural que la enfrenta a AT&T y Verizon. El internet fijo crece con más de 38 suscripciones por cada 100

habitantes, liderado por Comcast y Charter. T-Mobile busca ingresar a este segmento junto a KKR. El internet satelital, encabezado por Starlink, se posiciona como alternativa en zonas remotas, mientras la entrada de Amazon anticipa mayor competencia y menores precios (T-Mobile (2024); Kechiche (2024); World Bank, 2024)). Connect Inc. ofrece servicio de internet 4G y 5G, interconexión móvil 4G y 5G, paquete de entretenimiento (Tv digital) y teléfonos inteligentes.

4.3.2 Mercado B2B

Se fortalece con la expansión de redes 5G, lideradas por AT&T y Verizon, lo que facilita la adopción de soluciones digitales avanzadas. Se proyectan cerca de 192 millones de conexiones 5G para el año 2025 impulsando el desarrollo del LoT (internet de las cosas) principalmente en sectores como ciudades inteligentes, agricultura y logística; el crecimiento requiere redes robustas y plantea mayores riesgos de ciberseguridad.

La penetración de internet, que alcanzó el 91.8 % en 2023, subraya la necesidad de fortalecer la protección digital. Además, los servicios en la nube han dinamizado el mercado gracias a su escalabilidad y rentabilidad, destacando soluciones como correo electrónico, almacenamiento, software empresarial y plataformas de atención al cliente. El sector BFSI (Banca, Servicios Financieros y Seguros) representa una fuente clave de ingresos por su alta demanda de telecomunicaciones seguras. Asimismo, la tecnología 5G impulsa el uso del IoT en sectores como salud, finanzas, transporte y entretenimiento (Patil, 2023; Grand View Research, 2023).

Connect Inc. ofrece servicio de internet 4G y 5G, interconexión móvil 4G y 5G, y computación en la nube.

4.4 Segmentación

4.4.1 Segmento B2C

- Estados Unidos cuenta con una población de 337 millones de habitantes en 2025 (Datosmacro, 2025a).
- El 64.74 % tiene entre 15 y 64 años (Fernández, 2024).
- El grupo de 18 a 49 años es el principal consumidor de internet, con una tasa de penetración del 99 % en 2024; el 96.2 % de ellos accede a la red desde teléfonos móviles (Petrosyan, 2025a).

- Los estados con mayor población y crecimiento son California, Texas, Florida, Nueva York y Pensilvania que concentran gran parte de estos usuarios (Guzman & Kollar, 2024) (Ver Tabla 14).
- El 51 % de los hogares pertenece a la clase media y el 19 % a la clase alta (Kochhar, 2024).

4.4.2 Segmento B2B

- Existían 31.7 millones de pequeñas empresas al 2024. De acuerdo con la zona geográfica, la cantidad de pequeñas empresas en California son 4 millones, seguida por Texas con 3 millones, Florida con 2.8 millones y Nueva York con 2.2 millones. El 70 % de estas tienen presencia en línea (Clearly Payments, 2024).
- El segmento prefiere la tecnología 5G por la conectividad ultrarrápida, de baja latencia y alta fiabilidad, ya que posibilita aplicaciones y servicios empresariales innovadores (Patil, 2023).

4.5 Determinación del tamaño de mercado meta

Para estimar el mercado meta, se halló el tamaño de mercado total y el disponible aplicando filtros en base a los datos estadísticos y características que se definieron en la segmentación de ambos mercados.

El mercado meta para los productos del segmento B2C está conformado por 41 306 293 clientes potenciales interesados, estadounidenses de 18 a 49 años con nivel socioeconómico de clase media alta, que residen en California, Texas y Florida. Este segmento se caracteriza por el alto consumo de internet (Ver Tabla 15).

Tabla 14. *Estados más poblados de Estados Unidos.*

Descripción	Población	% part. por estado
Población total de EEUU	335 893 238	
California	38 965 193	11.60 %
Texas	30 503 301	9.08 %
Florida	22 610 726	6.73 %
Nueva York	19 571 216	5.83 %
Pensilvania	12 961 683	3.86 %

Nota. Elaborado con información de «Las tendencias poblacionales de los EE. UU. vuelven a lo que eran antes de la pandemia a medida que aumenta la población en más estados», Guzman & Kollar, 2024.

Tabla 15. Mercado meta - segmento B2C.

Características	Cantidad
Población total en EEUU.	335 893 238
70 % de la población son de clase media y alta.	235 125 267
64.74 % de la población tiene entre 15 a 64 años.	152 220 098
Mercado total	152 220 098
99 % de la población que consumen internet son de 18 a 49 años.	150 697 897
Mercado disponible	150 697 897
11.6 % residen en California.	17 480 956
9.08 % residen en Texas.	13 683 369
6.73 % residen en Florida.	10 141 968
Mercado meta	41 306 293

Nota: Elaboración propia.

El mercado meta para los productos y servicios del segmento B2B está conformado por 5 600 000 pequeñas empresas ubicadas en California, Texas y Florida que utilizan internet en sus operaciones y requieren soluciones digitales y mayor cobertura 5G (Ver Tabla 16).

4.6 Estimación de la demanda

4.6.1 Segmento B2C

Se tomaron los siguientes datos (Ver Tabla 15):

- El tamaño de mercado meta.
- La proyección de crecimiento de usuarios de internet es de 1 % anual para el periodo 2025-2029 (Petrosyan, 2025b).

Tabla 16. Mercado meta – segmento B2B.

Características	Cantidad
Mercado total:	
Pequeñas empresas en EEUU.	31 700 000
Mercado disponible:	
Pequeñas empresas en California, Texas y Florida.	8 000 000
Mercado meta:	
70 % de las pequeñas empresas tienen presencia en línea.	5 600 000

Nota: Elaboración propia.

- La tasa de crecimiento anual del mercado de infraestructura 5G es de 20.2 % hasta el 2030 (Grand View Research, 2023). Por lo tanto, la empresa crecerá un 20 % en sus ventas anuales del 2027 al 2028.
- La participación de mercado es el 3 % según la capacidad instalada de la empresa.

4.6.2 Segmento B2B

Se tomaron los siguientes datos (Ver Tabla 16):

- El tamaño de mercado meta.
- La tasa de crecimiento del comercio electrónico es de 14.7 % anual (Mordor Intelligence, 2025a).
- La participación de mercado es el 3 % según la capacidad instalada de la empresa.
- La tasa de crecimiento anual del mercado de infraestructura 5G es de 20.2 % hasta el 2030 (Grand View Research, 2023). Por lo tanto, la empresa crecerá un 20 % en sus ventas anuales del 2027 al 2028.

La proyección de la demanda de los productos y servicios 4G comercializados por la empresa para el periodo 2026-2028 se elaboró con los datos de la demanda del 2025 obtenidas de la simulación y el crecimiento del sector -4 % para 2029- (Mordor Intelligence, 2025b) (Ver Tabla 19). La Tabla 20 presenta la demanda consolidada de los productos y servicios para la venta del 2026 al 2028 en los mercados de Florida, California y Texas de Estados Unidos.

Tabla 17. *Estimación de la demanda anual para el segmento B2C.*

Descripción	Dato	2026	2027	2028
Tamaño de mercado meta.	41 306 293			
Crecimiento de número usuario de internet en EEUU de 2025-2029.	1 %	413 063		
Participación de mercado según capacidad instalada.	3 %	12 392		
Crecimiento anual del mercado 5G al 2030.	20 %		14 870	17 844
Demanda total de productos y servicio 5G.		12 392	14 870	17 844
Servicio de interconexión móvil 5G.	40 %	4 957	5 948	7 138
Servicio de internet 5G.	40 %	4 957	5 948	7 138
Teléfono inteligente	20 %	2 478	2 974	3 569

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18. *Estimación de la demanda para el segmento B2B.*

Descripción	Dato	2026	2027	2028
Tamaño de mercado meta.	5 600 000			
Crecimiento anual de Pymes en comercio electrónico.	14.7 %	823 200		
Participación de mercado según capacidad instalada.	3.0 %	24 696		
Crecimiento anual del mercado 5G.	20.0 %			
Demanda anual de productos y servicio 5G corporativos.				
		24 696	29 635	35 562
Servicio de internet 5G.	40.0 %	9 878	11 854	14 225
Servicio de interconexión móvil G5.	40.0 %	9 878	11 854	14 225
Computación en la nube.	20.0 %	4 939	5 927	7 112

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19. *Demanda de productos y servicios 4G.*

Descripción	Dato	2026	2027	2028
Crecimiento anual del mercado de telecomunicaciones al 2028.	4 %			
Segmento B2C				
Servicio de internet G4.		528	549	571
Servicio de interconexión móvil G4.		2 681	2 789	2 900
Paquete de entretenimiento (TV digital).		432	450	468
Segmento B2B				
Servicio de internet G4.		446		482
Servicio de interconexión móvil G4.		743		804

Nota: Elaboración propia con base en Mordor Intelligence (2025b).

Tabla 20. *Demanda de productos y servicios G4 y G5 del 2026 al 2028.*

Descripción	2026	2027	2028
Segmento B2C			
Servicio de internet G4	528	549	571
Servicio de interconexión móvil G4	2 681	2 789	2 900
Paquete de entretenimiento (TV digital)	432	450	468
Servicio de interconexión móvil 5G	4 957	5 948	7 138
Servicio de internet 5G	4 957	5 948	7 138
Teléfonos inteligentes	2 478	2 974	3 569
Segmento B2B			
Servicio de internet G4	446	464	482
Servicio de interconexión móvil G4	743	773	804
Servicio de internet 5G	9 878	11 854	14 225
Servicio de interconexión móvil G5	9 878	11 854	14 225
Computación en la nube	4 939	5 927	7 112

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

5.1 Definición del negocio

El plan contiene las estrategias para la expansión de los servicios y productos de tecnología 5G en los mercados de California, Texas y Florida, mediante la inversión en I+D, infraestructura, capacitación del personal y estandarización de los procesos operativos, con el propósito de incrementar la cuota mercado ofreciendo productos y servicios con valor agregado a precio asequible.

5.1.1 Visión

Ser la empresa líder en soluciones de telecomunicaciones trayendo conectividad de alta velocidad, baja latencia e infraestructura de vanguardia y formar parte activa de la transformación digital.

5.1.2 Misión

Implementar tecnologías 5G que impulsen la conectividad inteligente para brindar servicios innovadores, seguros y sostenibles que mejoren la productividad y calidad de vida de nuestros clientes y de la sociedad.

5.1.3 Valores

- **Innovación tecnológica:** Trabajar con tecnologías de vanguardia para ofrecer soluciones modernas y de calidad.
- **Conectividad inclusiva:** Buscar que más personas tengan acceso a internet de alta velocidad y de calidad.
- **Excelencia operativa:** Ofrecer servicios confiables y eficientes.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Fomentar el uso responsable de la tecnología en beneficio de la sociedad y reducir el impacto ambiental.
- **Integridad:** Actuar con honestidad, claridad y responsabilidad en todas las actividades de la empresa.

5.2 Objetivos

5.2.1 General

Penetrar el mercado B2C y B2B con la venta de servicios de internet 5G y dispositivos móviles en los estados de Florida, California y Texas desde el año 2026 al 2028.

5.2.2 Específicos

Para ver el alineamiento de estrategias y objetivos, ver Tabla 21.

a. Rentabilidad

OE1: Incrementar el margen de utilidad (utilidad neta/total de ingresos) hasta el 9 % en el 2028.

b. Crecimiento

OE2: Aumentar los ingresos por ventas de servicios y productos 5G hasta USD 40 234 308 en el año 2028 en los mercados de Florida, California y Texas.

c. Sostenibilidad

- OE3: Incrementar la satisfacción de los clientes hasta el 88 % en el año 2028.
- OE4: Reducir la huella de carbono hasta un 30 % en el año 2028.

5.3 Matriz FODA

Ver Tabla 22.

5.4 Estrategias para lineamientos de planes funcionales

5.4.1 Estrategia genérica

La empresa adoptará una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4), ofreciendo productos y servicios a precios inferiores a los de la competencia, con el objetivo de atender las necesidades específicas de conectividad de alta velocidad, baja latencia y acceso a infraestructura tecnológica 5G de vanguardia. Esta estrategia se dirigirá al nicho de mercado B2C, conformado por personas de 18 a 49 años de nivel socioeconómico medio alto, así como a pequeñas empresas del segmento B2B, ubicadas en los estados de California, Florida y Texas.

5.4.2 Estrategia de crecimiento

Durante el 2026 se aplicará la estrategia de penetración de mercado con los productos y servicios 4G y 5G para incrementar la participación en el mercado de California. Del 2027 al 2028 se utilizará la estrategia de desarrollo de mercado para expandirse a nuevos mercados como Florida y Texas. La empresa se enfocará en la captación de nuevos usuarios en los segmentos B2C y B2B mediante la oferta de productos y servicios basados en tecnología 4G y 5G. Los mercados seleccionados son considerados estratégicos, ya que presentan un alto potencial de adopción tecnológica, una elevada densidad de usuarios digitales y una creciente demanda de conectividad de alta calidad.

Tabla 21. *Alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos.*

Estrategias FO-FA-DO-DA	OE1	OE2	OE3	OE4
FO1: Desarrollar paquetes integrados que ofrezcan conectividad 4G con acceso libre a contenido digital, aprovechando la eficiencia logística y el valor añadido del servicio (F1, F2, O1).		✓	✓	
FO2: Comercializar servicios y productos de tecnología 5G dirigidos al segmento de hogares y pequeñas empresas ubicadas en ciudades con alto crecimiento demográfico como Florida, California y Texas de EEUU (F3, F4, O2, O3, O4).		✓	✓	
FO3: Promocionar los beneficios de paquetes de interconexión mensual para impulsar los productos y servicios de tecnología 4G y 5G resaltando la alta velocidad, seguridad y sostenibilidad como valor agregado para atraer nuevos usuarios (F5, F6, O5, O6).		✓	✓	✓
FO4: Expandir las ventas de productos y servicios 5G dirigidos a usuarios y corporativos en varias ciudades de Estados, además, invertir en infraestructura para mantenerse competitiva en el sector de telecomunicaciones (F7, F8, O7, O8).	✓	✓	✓	
DO1: Formar alianza estratégica con proveedores y distribuidores con capacidad de infraestructura 5G y con reputación en el sector de telecomunicaciones en los mercados de Florida, California y Texas de EEUU (D1, D2, D3, O1, O2, O3).		✓	✓	
DO2: Invertir en I+D para desarrollar productos y servicios a la vanguardia de la innovación 5G y la sostenibilidad que satisfacen las necesidades de los usuarios y clientes corporativos (D4, D5, O4, O5, O6).	✓	✓	✓	✓
DO3: Capacitar y supervisar al personal de ventas y operaciones para mejorar la calidad de servicio al usuario lo que incrementará los ingresos y la rentabilidad de la empresa (D6, D7, O7, O8).	✓	✓	✓	✓
FA1: Realizar campañas de marketing personalizados para comunicar las promociones de planes de internet G4 + teléfonos inteligentes, además, ofrecer calidad de servicio al cliente y eficiencia en el soporte técnico (F1, F2, F3, F4).		✓		
FA2: Establecer alianzas con empresas proveedores de tecnología moderna 4G y 5G para mejorar la capacidad operativa e infraestructura de telefonía (F5, F6 A4, A5).		✓	✓	✓
FA3: Buscar proveedores estadounidenses de dispositivos de internet y móviles para ofertar productos y servicios 5G a precio competitivos en el mercado de Estados Unidos (F6, F7, F8, A6, A7).		✓	✓	
DA 1: Realizar capacitaciones trimestrales para el personal en mejora de productividad, competencias y servicio al cliente para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado de Estados Unidos (D1, D2, D3, D6, A1, A2, A3).		✓	✓	✓

Estrategias FO-FA-DO-DA	OE1	OE2	OE3	OE4
DA2: Desarrollar soluciones innovadoras de interconexión con valor diferencial que promuevan el bienestar digital para anticiparse a posibles restricciones al trabajo remoto (D4, A4).		✓	✓	✓
DA3: Implementar un sistema de capacitación y evaluación dirigidos a técnicos y contratar proveedores certificados para mejorar el control de calidad en los procesos lo que mitigará las fallas operativas y los sobrecostos (D5, D7, A5, A6, A7).		✓	✓	✓
Total	3	13	12	7

Nota: Elaboración propia.

Tabla 22. FODA cruzado.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Existe una cadena de suministro eficiente tanto en tiempos de distribución como en costos.</p> <p>F2: El servicio de interconexión fija y móvil masiva 4G funciona con eficacia, otorgando un plus gratis al comprar otros servicios.</p> <p>F3: Se cuenta con planes de marketing internamente, diseñados a medida según los gustos y preferencias del cliente corporativo.</p> <p>F4: Existe una promoción de dispositivos al cliente en donde se ofrecen mezclas innovadoras de beneficios en los paquetes de interconexión mensual.</p> <p>F5: Crecimiento sostenido anual de los paquetes de interconexión móvil que alcanzan los tres dígitos.</p> <p>F6: La empresa cuenta con crédito comercial de proveedores de suministros e infraestructura 4G y con ampliación 5G, por debajo del promedio del mercado, al suscribir contratos de largo plazo.</p> <p>F7: La empresa tiene amplia experiencia en las ventas de interconexión móvil a nivel de usuario y corporativo, lo cual lo prepara para las ventas 5G a mayor escala.</p> <p>F8: Nivel de activo y patrimonio con crecimiento sostenido.</p>	<p>D1: El personal del área de Logística todavía no está capacitado para negociar adecuadamente la compra de espectro e infraestructura de banda ancha 5G.</p> <p>D2: La capacidad instalada no cubre adecuadamente el espectro de banda ancha 5G existente.</p> <p>D3: Servicio de atención al cliente a nivel de post venta no transmite lo suficiente las bondades de la interconexión 5G.</p> <p>D4: No se desarrollan investigaciones I+D más pormenorizadas que le permita en el diseño de los servicios diferenciarse en el mercado.</p> <p>D5: Durante el proceso de selección y negociación con proveedores para la adquisición de insumos y repuestos, la empresa no aplica un control de calidad previo y riguroso, lo que limita la garantía del rendimiento y la confiabilidad de los productos adquiridos.</p> <p>D6: No se cuenta con vendedores especializados en 5G.</p> <p>D7: Existe un excedente de personal técnico no acorde a la capacidad de producción de los servicios.</p>
Oportunidades	FO (Fortalezas + Oportunidades)	DO (Fortalezas + Oportunidades)
<p>O1: La eliminación de restricciones en el uso libre de contenido, permitirá a los operadores de interconexión móvil incrementar la oferta de información.</p> <p>O2: Los indicadores macroeconómicos se muestran favorables y existe confianza para las inversiones y</p>	<p>FO1: Desarrollar paquetes integrados que ofrezcan conectividad 4G con acceso libre a contenido digital, aprovechando la eficiencia logística y el valor añadido del servicio (F1, F2, O1).</p>	<p>DO1: Formar alianza estratégica con proveedores y distribuidores con capacidad de infraestructura 5G y con reputación en el sector de telecomunicaciones en los mercados de Florida, California y Texas de EEUU (D1, D2, D3, O1, O2, O3).</p>

<p>salarios estables, creando las condiciones para invertir en servicios de telecomunicaciones.</p> <p>O3: La expansión demográfica de las ciudades de Estados Unidos crea una demanda potencial que puede ser atendida por los servicios de interconexión móvil e internet tanto a nivel de usuario como de empresas.</p> <p>O4: Prestación servicios de interconexión móvil a la PYMES rurales y a los negocios cada vez más especializados que se van formando conforme los estilos sociales y culturales del consumidor.</p> <p>O5: Se obtengan las facilidades empresariales para ampliar la banda ancha 5G.</p> <p>O6: El avance de la tecnología 5G e internet de las cosas, facilita una mayor publicidad en el cuidado del medio ambiente, atrayendo más clientes.</p> <p>O7: Al existir conflictos internacionales los consumidores hacen un mayor uso de interconexión móvil internacional hacia Estados Unidos entre otros, debido a la situación de inseguridad, aumentando la demanda de estos servicios.</p> <p>O8: El sector tiene un crecimiento sostenido y rápido lo que disminuye la rivalidad entre competidores y permite que se mantengan los márgenes de rentabilidad.</p>	<p>FO2: Comercializar servicios y productos de tecnología 5G dirigidos al segmento de hogares y pequeñas empresas ubicadas en ciudades con alto crecimiento demográfico como Florida, California y Texas de EEUU (F3, F4, O2, O3, O4).</p> <p>FO3: Promocionar los beneficios de paquetes de interconexión mensual para impulsar los productos y servicios de tecnología 4G y 5G resaltando la alta velocidad, seguridad y sostenibilidad como valor agregado para atraer nuevos usuarios (F5, F6, O5, O6).</p> <p>FO4: Expandir las ventas de productos y servicios 5G dirigidos a usuarios y corporativos en varias ciudades de Estados, además, invertir en infraestructura para mantenerse competitiva en el sector de telecomunicaciones (F7, F8, O7, O8).</p>	<p>DO2: Invertir en I+D para desarrollar productos y servicios a la vanguardia de la innovación 5G y la sostenibilidad que satisfacen las necesidades de los usuarios y clientes corporativos (D4, D5, O4, O5, O6).</p> <p>DO3: Capacitar y supervisar al personal de ventas y operaciones para mejorar la calidad de servicio al usuario que incrementará los ingresos y la rentabilidad de la empresa (D6, D7, O7, O8).</p>
<p>Amenazas</p>	<p>FA (Fortaleza + Amenaza)</p>	<p>DA (Debilidad + Amenaza)</p>
<p>A1: Al existir deportaciones masivas, la oferta de servicios de interconexión móvil se contrae reduciendo los márgenes de ganancia de las empresas del sector.</p> <p>A2: Las deportaciones masivas puedan desestabilizar la oferta laboral generando escases de mano de obra en el mediano plazo.</p>	<p>FA1: Realizar campañas de marketing personalizados para comunicar las promociones de planes de internet G4 + teléfonos inteligentes, además, ofrecer calidad de servicio al cliente y eficiencia en el soporte técnico (F1, F2, F3, F4).</p> <p>FA2: Establecer alianzas con empresas proveedores de tecnología moderna 4G y 5G para mejorar la capacidad</p>	<p>DA 1: Realizar capacitaciones trimestrales para el personal en mejora de productividad, competencias y servicio al cliente para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado de Estados Unidos (D1, D2, D3, D6, A1, A2, A3).</p> <p>DA2: Desarrollar soluciones innovadoras de interconexión con valor diferencial que promuevan el</p>

<p>A3: Los fenómenos climatológicos sobre todo en Florida como Texas pueden frenar estacionalmente el crecimiento de la demanda potencial de usuarios de interconexión móvil.</p> <p>A4: Al existir riesgos en los problemas en la salud física del consumidor por el exceso de uso de trabajo virtual y videoconferencias, el gobierno Federal determine que exista la normativa que permita las labores obligatoriamente presenciales.</p> <p>A5: No se generen las condiciones adecuadas en las empresas productoras para la ampliación de banda y gobierno no otorgue facilidades oportunas para la construcción de torres de telefonía, alumbrados.</p> <p>A6: Que los sensores biodegradables no funcionen en óptimas condiciones, generando mayores costos operativos a las empresas para mantenerse en el mercado. A7: Se presente el alza de los aranceles de productos importados y de manera prolongada como consecuencia de la guerra comercial con el país de China.</p>	<p>operativa e infraestructura de telefonía (F5, F6 A4, A5).</p> <p>FA3: Buscar proveedores estadounidenses de dispositivos de internet y móviles para ofertar productos y servicios 5G a precio competitivos en el mercado de Estados Unidos (F6, F7, F8, A6, A7).</p>	<p>bienestar digital para anticiparse a posibles restricciones al trabajo remoto (D4, A4).</p> <p>DA3: Implementar un sistema de capacitación y evaluación dirigidos a técnicos y contratar proveedores certificados para mejorar el control de calidad en los procesos lo que mitigará las fallas operativas y los sobrecostos (D5, D7, A5, A6, A7).</p>
---	---	---

Nota: Elaborado con base en David (2017).

CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING Y OPERACIONES

6.1 Marketing

6.1.1 Objetivos

Incrementar los ingresos por ventas y la satisfacción de los clientes ofreciendo productos y servicios con valor diferencial que permita abarcar una mayor cuota de mercado. Los objetivos estratégicos se muestran en la Tabla 23.

6.1.2 Segmentación

Se aplicará la estrategia de segmentación diferencia para los dos segmentos.

Segmento B2C: Adultos de 18 a 49 años de clase media alta que residen en California, Florida y Texas. Interesados en servicios de internet, interconexión móvil, entretenimiento, y teléfonos inteligentes con tecnología 5G.

Segmento B2B: Pequeñas empresas digitalizadas con presencia online, ubicadas en estados con alta concentración empresarial como California, Texas y Florida.

6.1.3 Posicionamiento

Los productos y servicios se basarán en la garantía de una conexión rápida, segura y sostenible.

La rapidez de conectividad implica la descarga ultrarrápida de contenidos, videollamadas y *streaming* sin interrupciones y latencia ultra baja, ideal para aplicaciones, almacenamiento y automatización industrial.

La tecnología 5G ofrece seguridad en cifrado, autenticación y privacidad debido a su arquitectura avanzada y por el mayor número de dispositivos conectados.

Tabla 23. *Objetivos específicos – marketing.*

	Indicador	2026	2027	2028
Aumentar los ingresos por ventas de servicios y productos 5G.	Tasa de crecimiento de ingresos.	\$ 26 961 155	\$ 32 935 746	\$ 40 234 308
Aumentar las unidades vendidas de servicios y productos 5G.	Volumen de ventas (unidades).	37 088	44 505	53 407
Incrementar los niveles satisfacción del usuario.	Encuesta de satisfacción de clientes.	80 %	84 %	88 %

Nota: Elaboración propia.

La sostenibilidad dependerá de cómo se diseñen y gestionen las redes, la difusión del uso responsable de dispositivos y el compromiso de uso de energía renovable y la economía circular.

6.1.4 Las 4P de Marketing

a. Productos y servicios

Internet:

- Ofrece velocidades de descarga de 100 Mbps hasta 1 Gbps, ideal para *streaming* 4K, videojuegos y videollamadas.
- Tiempo de respuesta inferior a 10 ms, útil para juegos en línea, clases virtuales y domótica.
- No requiere cables físicos como fibra o ADSL; se instala mediante un router 5G. Ideal para zonas sin acceso a fibra.
- Soporta múltiples dispositivos simultáneamente (Smart TV, laptops, celulares, IoT) sin pérdida significativa de calidad.

Interconexión móvil:

- Las velocidades de hasta 10 Gbps mejoran la calidad de servicios como videollamadas y *streaming*.
- Los tiempos de respuesta (1 a 10 milisegundos) son esenciales para aplicaciones en tiempo real como videojuegos, videoconferencias o telemedicina.
- La compatibilidad con redes anteriores (4G, 3G, WiFi) garantiza cobertura continua durante transiciones.

Teléfonos inteligentes:

- Apple: iPhone 13 en adelante (incluyendo iPhone 15 y futuros).
- Samsung: Serie Galaxy S21 en adelante, Galaxy Z Fold y Flip.

Internet corporativo:

- Las velocidades de carga y descarga ofrecidas optimizan procesos en la nube y el trabajo colaborativo.
- Tiempo de respuesta de 1 a 10 milisegundos, ideal para videoconferencias, IoT industrial y automatización.

- Las redes privadas 5G permiten infraestructuras exclusivas y seguras dentro de plantas o instalaciones corporativas.
- Cifrado robusto, autenticación mejorada y gestión remota de accesos y dispositivos.

Interconexión móvil corporativo:

- Transmisión de grandes volúmenes de datos en tiempo real.
- Latencia ultra baja (1–10 ms): Comunicación casi instantánea entre dispositivos, ideal para IoT industrial, robótica y monitoreo en tiempo real.
- Conectividad entre múltiples sedes sin depender de fibra o cableado.
- Posibilidad de crear redes seguras y exclusivas dentro de entornos corporativos, con mayor control de seguridad y calidad.
- Conexión y control de teléfonos, sensores, terminales y otros dispositivos móviles desde cualquier lugar.

Computación en la nube:

- Latencia ultra baja (1–10 ms): Permite acceso casi instantáneo a servicios en la nube, útil para tareas críticas y en tiempo real.
- La transferencia de datos ultrarrápida facilita cargas/descargas de grandes volúmenes de datos sin interrupciones.

b. Plaza

La distribución de los productos y servicios se realizará a través del canal online y offline según el segmento de cliente (Ver Tabla 24).

c. Precio

Ver Tabla 25.

d. Promoción

Consistirá en acciones de marketing digital, punto de venta y alianza estratégica.

e. Acciones

- Publicidad en Instagram, Tiktok, YouTube y Google Ads
- *Webinars* gratuitos y cursos sobre cómo la conectividad 5G mejora la productividad empresarial (automatización, nube, IoT).
- Campañas de *influencers* tecnológicos que incluyan transmisiones de uso, prueba y recomendación de los productos y servicios.

Tabla 24. Canal de distribución.

Segmento	Canal
B2C	Distribución mediante operadores móviles y proveedores de internet con cobertura nacional. Venta a través de tiendas físicas en retail, tienda online propia de la empresa y Marketplace online (Amazon, Walmart, Best Buy).
B2B	Distribución a través de venta directa, asesores tecnológicos y tienda online. Venta mediante plataformas cloud empresariales (Microsoft Azure, AWS, Google Cloud).

Nota: Elaboración propia.

Tabla 25. Precios de mercado B2C y B2B en Estados Unidos.

Producto/ servicio	Precio	Competencia
Internet 5G	De \$ 50 - \$ 80 / mes.	T-Mobile, Verizon
Interconexión móvil 5G	De \$ 25 - \$ 65 / mes.	T-Mobile, Verizon
Teléfonos inteligentes 5G	Gama alta: \$ 500 - \$ 1 300. Gama media: \$ 300 - \$ 500. Corporativo: \$ 15 -\$ 45 con planes de financiamiento a 36 meses sin intereses.	Samsung, Iphone, Motorola
Internet 5G corporativo	100 Mb/s: \$ 50 - \$ 70 / mes 200 Mb/s: \$ 60 - \$ 100 / mes. 400 Mb/s: \$ 200 / mes.	T-Mobile, Verizon
Interconexión móvil 5G corporativo	De \$ 25 - \$ 45 / mes.	T-Mobile, Verizon
Computación en la nube	De \$290 - \$415 / mes.	Google Cloud

Nota: Elaboración propia.

- Promociones de 2 meses gratis de internet por suscripción anual.
- Descuentos familiares por interconexión móvil.
- Activaciones en centro comerciales, demostraciones de velocidad, estaciones de prueba 5G y sorteos con QR.
- Participación en ferias y eventos empresariales mediante demostración de soluciones 5G.
- *Co-branding* con aceleradoras de *startups* como Plug and Play o Capital Factory.
- Pruebas gratuitas por 30 días para servicio de internet y nube.

6.1.5 Plan de ventas

Para la estimación de las ventas, se multiplicó la demanda proyecta del 2026 al 2028 con el precio unitario fijado tomando como referencia el precio de la competencia (Ver Tabla 26).

Tabla 26. Proyección de ingresos por ventas (en \$).

Producto/ servicio	2026	2027	2028
Segmento B2C	5 031 107	6 146 000	7 507 953
Interconexión móvil 5G/anual	2 379 243	2 906 483	3 550 559
Internet 5G/anual	1 784 432	2 179 862	2 662 919
Teléfono inteligente	867 432	1 059 655	1 294 475
Segmento B2B	21 930 048	26 789 747	32 726 354
Internet 5G -200 MB/anual	6 519 744	7 964 519	9 729 457
Interconexión móvil 5G/anual	4 148 928	5 068 330	6 191 472
Computación en nube/anual	11 261 376	13 756 897	16 805 425
Total de Ingresos	26 961 155	32 935 746	40 234 308

Nota: Elaboración propia.

6.1.6 Presupuesto

Ver Tabla 27.

6.2 Operaciones

6.2.1 Objetivos

Incrementar la eficiencia operativa con la finalidad de reducir los errores de control de calidad y sobrecostos. Los objetivos estratégicos se muestran en la Tabla 28.

Tabla 27. Estimación de presupuesto de marketing (en \$).

Descripción	2026	2027	2028
Publicidad en Instagram, Tiktok, YouTube y Google Ads.	450 800	540 960	649 152
Webinars gratuitos y cursos sobre cómo la conectividad 5G mejora la productividad empresarial.	320 700	384 840	461 808
Campañas de <i>influencers</i> tecnológicos.	180 000	216 000	259 200
Promociones de 2 meses gratis de internet por suscripción anual.	297 405	363 310	443 820
Descuentos familiares por interconexión móvil.	99 135	121 103	147 940
Activaciones en centro comerciales, demostraciones de velocidad, estaciones de prueba 5G y sorteos con QR.	550 350	660 420	792 504
Participación en ferias y eventos empresariales.	375 600	450 720	540 864
Co-branding con aceleradoras de startups como Plug and Play, Capital Factory.	150 000	180 000	216 000
Pruebas gratuitas por 30 días para servicio de internet y nube 5G.	543 312	663 710	810 788
Gasto total de marketing	2 967 302	3 581 064	4 322 076

Nota: Elaboración propia.

Tabla 28. *Objetivos específicos – Operaciones.*

	Indicador	2026	2027	2028
Reducir los errores de control de calidad en productos y servicios.	% de tasa de defectos.	15 %	10 %	5 %
Aumentar la eficiencia operativa.	Costos / ingresos.	60 %	50 %	40 %

Nota: Elaboración propia.

Acciones:

- Capacitar para el personal operativo en procesos de control de calidad de los productos y servicios.
- Capacitar a técnicos de comunicaciones en protocolos de prueba de red y normativas 5G.
- Implementar mantenimiento predictivo en infraestructura 5G.
- Capacitar a los vendedores en productos y servicios 5G corporativos.
- Solicitar licencias de espectro radioeléctrico habilitado, certificación de equipos y homologación.
- Formar alianza con proveedores de teléfonos inteligentes de las marcas Apple y Samsung.
- Implementar metodologías y herramientas de mejora continua para identificar y solucionar procesos críticos de instalación, mantenimiento y atención al cliente.
- Automatizar procesos de atención al cliente con *chatbots* inteligentes.

6.2.2 Inversión

Connect Inc. invertirá en puntos de venta retail en los tres estados, así como en una tienda virtual para comercializar soluciones 5G en los dos segmentos. Además, destinará recursos a infraestructura tecnológica (red de acceso radioeléctrico, fibra óptica, redes de transporte IP/MPLS de baja latencia y red central 5G) y a gastos preoperativos (planificación, capacitación, campaña de lanzamiento); todas las acciones se ejecutarán en el año cero (2025). No se necesita capital de trabajo porque los ingresos son mayores a los egresos desde el primer mes del 2026 (Ver Tabla 29).

Tabla 29. *Inversión en activos y gastos preoperativos en el año 0 (en \$).*

Descripción	2025
Puntos de venta <i>retail</i>	1 392 519
Desarrollo de una tienda virtual	349 889
Infraestructura tecnológica	2 970 000
Gastos preoperativos	442 230
Inversión	5 154 638

Nota: Elaboración propia.

6.2.3 Presupuesto

En la Tabla 30 se presenta el presupuesto de operaciones.

Tabla 30. *Presupuesto de operaciones (en \$).*

Descripción	2025	2026	2027	2028
Inversión	5 154 638			
Capacitaciones para el personal operativo		419 880	427 438	435 132
Capacitaciones para técnicos de comunicaciones		599 798	610 594	621 585
Implementar mantenimiento de infraestructura 5G		699 598	712 191	725 010
Capacitaciones para vendedores corporativos		150 000	152 700	155 449
Licencias de espectro radioeléctrico habilitado, certificación de equipos y homologación.		499 789	508 785	517 943
Alianza con proveedores de teléfonos inteligentes		1 099 385	1 119 174	1 139 319
Mantenimiento de tienda virtual		250 000	254 500	259 081
Implementación de mejora continua		80 000	81 440	82 906
Automatización de atención al cliente		30 000	30 540	31 090
Gastos operativos	5 154 638	3 828 450	3 897 362	3 967 515

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS Y DE RSE

7.1 Recursos humanos

7.1.1 Objetivos

Fortalecer la eficiencia, compromiso y competitividad del capital humano mediante el desarrollo de competencias, bienestar laboral y una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos. Los objetivos específicos se muestran en la Tabla 31.

7.1.2 Estructura organizacional

Fue diseñada para responder de manera estratégica al crecimiento tecnológico y la eficiencia operativa en el marco del plan; promueve una gestión clara y especializada por direcciones, fortaleciendo áreas específicas como las de operaciones, comercial, finanzas y gestión humana (Ver Anexo 5).

7.1.3 Acciones

OE1:

- Implementar un programa integral de retención de talento técnico. Contempla beneficios diferenciados, reconocimiento y desarrollo profesional. Está dirigido principalmente a técnicos de redes, soporte y mantenimiento.
- Aplicar entrevistas de salida estandarizadas y sistemáticas a todo colaborador que decida abandonar la empresa. Sirve para recopilar información sobre los motivos reales de la rotación, permitiendo ajustar políticas internas, identificar debilidades y tomar decisiones correctivas.

Tabla 31. *Objetivos específicos – Recursos humanos.*

	Indicador	2026	2027	2028
Disminuir la rotación de personal en áreas operativas y técnicas.	% de rotación de personal.	12 %	10 %	8 %
Incrementar el nivel de competencias técnicas y tecnológicas del personal.	% de personal certificado en tecnologías 5G.	30 %	60 %	80 %
Aumentar la satisfacción y el clima laboral de los colaboradores.	% de satisfacción laboral: (Nº respuestas «satisfecho» + «muy satisfecho») / Nº respuestas válidas × 100.	75 %	85 %	90 %

Nota: Elaboración propia.

- Implementar un sistema de reconocimiento al desempeño en áreas operativas. Se realiza mediante retroalimentación positiva e incentivos materiales o no materiales. El objetivo es reforzar el compromiso, elevar la moral del personal y destacar los logros en su labor diario.
- Fortalecer el plan de carrera para generar un mayor sentido de permanencia, desarrollo continuo y lealtad organizacional.
- Reestructurar el proceso de inducción del nuevo personal, que incluye sesiones informativas, acompañamiento técnico, y capacitación inicial, en los primeros 30 días laborales.

OE2:

- Establecer convenios con instituciones de formación en telecomunicación (universidades y centros especializados en 5G), lo que permite acceder a programas de capacitación de calidad, con validación externa y costos preferenciales.
- Diseñar un plan de formación por niveles (básico, intermedio y avanzado). Se realiza según perfiles y responsabilidades del personal para asegurar el aprendizaje. Incluirá evaluaciones por módulo.
- Organizar *bootcamps*¹ técnicos presenciales enfocados en habilidades prácticas esenciales para el despliegue, configuración y mantenimiento de la red 5G. Estas jornadas intensivas estarán dirigidas al personal técnico operativo para mejorar las competencias actualizadas. Se desarrollarán en colaboración con proveedores tecnológicos o formadores certificados.

OE3:

- Aplicar encuestas anuales de clima laboral para medir la percepción del personal e identificar factores de satisfacción y comunicación.
- Desarrollar programas de bienestar laboral y balance vida-trabajo.
- Capacitar a líderes en gestión de clima y relaciones interpersonales. Se enfatiza en las habilidades blandas de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación efectiva.
- Desarrollar e implementar una plataforma de *e-learning* corporativo. Se busca facilitar el acceso a contenido técnico actualizado, cursos cortos, simulaciones y recursos interactivos. Complementará la formación presencial.

¹ Formación que reciben los colaboradores en la que reciben conocimientos prácticos para el desarrollo de habilidades específicas.

- Crear un sistema de incentivos económicos y de reconocimiento para quienes obtengan certificaciones oficiales en tecnologías 5G (bonificaciones únicas, ascensos o menciones institucionales) con el fin de comprometer al personal con su proceso formativo y reforzar la cultura de especialización técnica.

7.1.4 Presupuesto

Ver Tabla 32.

7.2 (RSC) Responsabilidad Social Corporativa

7.2.1 Stakeholders

Ver Tabla 33.

7.2.2 Objetivos

Ver Tabla 34.

7.2.3 Acciones

Objetivo general:

- Establecer convenios con centros comunitarios para facilitar el uso de espacios donde se desarrollarán las capacitaciones en temas como: correo electrónico, navegación segura, uso de plataformas públicas, entre otros.
- Implementar talleres gratuitos de alfabetización digital en comunidades de bajos recursos, donde la compañía tiene operación técnica o cobertura 5G.

Tabla 32. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos (en \$).*

Actividad	2026	2027	2028
Remuneraciones de nuevos contratados	537 600	919 200	1 120 800
Programa integral de retención de talento técnico	15 000	18 000	20 000
Aplicación de entrevistas de salida	4 000	3 000	3 000
Sistema de reconocimiento al desempeño operativo	0	6 000	7 000
Fortalecimiento del plan de carrera profesional	6 000	10 000	10 000
Reestructuración del proceso de inducción	5 000	4 000	3 000
Convenios con instituciones de formación 5G	10 000	15 000	18 000
Diseño del plan de formación técnica por niveles	8 000	10 000	8 000
Organización de <i>bootcamps</i> técnicos 5G	18 000	20 000	22 000
Desarrollo de plataforma <i>e-learning</i> corporativa	10 000	9 000	5 000
Sistema de incentivos por certificaciones 5G	0	8 000	10 000
Total Anual	611 600	1 019 700	1 225 800

Nota: Elaboración propia.

Tabla 33. Descripción de los stakeholders.

Grupo de interés	Expectativa	Poder	Legitimidad	Urgencia
Colaboradores: Personal técnico, administrativo y operativo.	Estabilidad laboral, desarrollo profesional y buen clima laboral.	Alto, porque impactan en la continuidad del servicio.	Alto, porque su relación laboral es formal y legítima.	Medio y alto (existe retención crítica en las áreas técnicas).
Clientes: Usuarios corporativos e individuales que contratan servicios de telecomunicaciones 5G.	Conectividad confiable, precios competitivos, soporte de calidad.	Alto (permiten los ingresos y permanencia de la empresa).	Alto (su vínculo contractual los legitima).	Alto (exigen soluciones inmediatas en fallas técnicas).
Proveedores y aliados: Empresas que suministran equipos, software, infraestructura y soporte.	Relaciones comerciales transparentes y sostenibles.	Medio y Alto (afectan costos y operación).	Medio (legitimidad contractual).	Medio (urgencia según el contrato).
Accionistas e inversionistas	Rentabilidad, valor y sostenibilidad en el largo plazo.	Alto (deciden el financiamiento y la dirección estratégica).	Alto (su relación de propiedad es legítima).	Medio (retorno financiero en plazos estimados).
Reguladores y estado: Organismos que supervisan el cumplimiento legal y técnico.	Cumplimiento normativo y transparencia.	Alto (capacidad sancionadora y regulatoria).	Alto (autoridad formalmente reconocida).	Alto (exigen cumplimiento inmediato).
Comunidad local y sociedad: Población cercana y sociedad en general impactada por la empresa.	Empleo local, programas sociales y cuidado ambiental.	Medio (su poder se canaliza por la opinión pública y ONG).	Alto (legitimidad social y ambiental).	Medio y alto (atención a las brechas digitales y de medio ambiente).
Medio ambiente: Ecosistemas y recursos naturales afectados.	Reducción de huella de carbono, gestión de residuos electrónicos, uso eficiente de energía.	Medio (ejercido mediante los reguladores y la presión social).	Alto (legitimidad ambiental reconocido por los marcos legales).	Alto (cambio climático y sostenibilidad requieren acción inmediata).

Nota: Elaboración propia.

Tabla 34. Objetivos del plan de RSC.

	Indicador	2026	2027	2028
Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable, alcanzando altos niveles de percepción positiva entre los grupos de interés.	% de <i>stakeholders</i> que reconocen a la empresa como socialmente responsable (encuestas anuales).	70 %	78 %	85 %
Reducir el impacto ambiental generado por operaciones técnicas y logísticas.	% de reducción en consumo de papel y energía.	10 %	20 %	30 %

Nota: Elaboración propia.

- Motivar a técnicos y personal de soporte a participar como formadores o mentores voluntarios digitales.
- Desarrollar alianzas con instituciones educativas técnicas con enfoque inclusivo o equipos liderados por mujeres para atraer talento joven a pasantías y programas formativos.

Objetivo específico:

- Mediante el programa Conectados con el Planeta se promueve entre el personal el uso responsable de los recursos, reciclaje de equipos tecnológicos en desuso y voluntariado verde.
- Implementar un plan de digitalización de documentos en las áreas administrativas para reducir el uso de papel, lo que incluye firma electrónica, gestión documental en la nube, entre otros.
- Optimizar el uso de energía eléctrica en oficinas y centros de operación técnica mediante iluminación LED, mantenimiento de servidores eficientes, programación de apagado automático y uso responsable de equipos.
- Realizar un sistema anual de medición, reporte y reducción de CO₂.

7.2.4 Presupuesto

Ver Tabla 35.

Tabla 35. *Presupuesto del plan de RSC (en \$).*

Actividad	2026	2027	2028
Vinculación con comunidades y convenios.	3 000	4 000	4 000
Talleres comunitarios de alfabetización digital.	6 000	8 000	10 000
Voluntariado digital (logística y materiales).	2 000	2 500	3 000
Alianzas con instituciones educativas inclusivas.	2 500	3 000	3 000
Gestionar residuos electrónicos y programas de concienciación.	3 000	4 000	4 000
Digitalización documental y firma electrónica.	4 000	3 000	2 000
Optimización energética en oficinas y centros técnicos.	8 000	7 000	6 000
Medición y reporte de la huella de carbono.	5 000	5 000	5 000
Total Anual	33 500	36 500	37 000

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

8.1 Objetivos

Incrementar la rentabilidad de la empresa a través de la mejora sostenida del retorno de la inversión y del margen de utilidad neta con metas proyectadas al año 2028. Los objetivos específicos se muestran en la Tabla 36.

8.2 Datos, supuestos y políticas

a. Datos

- El análisis financiero abarca un horizonte de 3 años, tomando el año 2025 como punto de partida (año cero).
- Todos los valores monetarios empleados en los cálculos se expresan en dólares estadounidenses (\$).
- La tasa impositiva aplicada corresponde al 28 %, de acuerdo con la normativa fiscal vigente en el estado de California (Watson, 2022).

b. Supuestos

- La tasa impositiva será constante durante los tres años del plan.
- Se estima un incremento anual del 1.8 % en el precio unitario y el costo unitario de productos y servicios conforme a la proyección de inflación de Estados Unidos para el periodo 2025-2029 (Fernández, 2024).

c. Políticas

- La inversión inicial será financiada en un 55 % con capital propio de la compañía, mientras que el 45 % restante se cubrirá mediante un préstamo bancario con una tasa de interés anual del 4.5 % y un plazo de amortización de tres años. La tasa corresponde al promedio aplicado por el banco de Estados Unidos, según datos de la Reserva Federal (Datosmacro, 2025b).
- No se repartirán los dividendos entre los accionistas durante el periodo del plan.

Tabla 36. *Objetivos específicos – Finanzas.*

	Indicador	2026	2027	2028
Incrementar el margen de utilidad.	Utilidad neta / Total de ingresos.	5 %	7 %	9 %

Nota: Elaboración propia.

8.3 Inversión inicial y financiamiento

La implementación del plan requiere una inversión estimada de \$ 5 154 638 destinada para la adquisición de activos (\$ 4 712 408) y gastos pre operativos (\$ 442 230) en el año 2025. El financiamiento proviene del aporte propio de la empresa y de un préstamo bancario (Ver Tabla 37). El crédito estará sujeto a una tasa de interés de 4.5 % anual que se pagará en 36 meses.

8.4 Tasa de descuento

El COK se obtuvo utilizando datos de Estados Unidos: la beta apalancada de la industria de telecomunicaciones, la tasa libre de riesgo, la rentabilidad del mercado y la prima riesgo.

Los valores del COK y el WACC establecen la tasa mínima de rentabilidad que debe generar la ejecución del plan para que la empresa cree valor y cumpla con sus compromisos con accionistas y acreedores (Ver Tabla 38 y Tabla 39).

8.5 Estado de resultados del 2026-2028

8.5.1 Sin estrategia

Se tomó como referencia los datos históricos del año 2025. Es importante precisar que, antes del año 2026, la compañía se dedicaba exclusivamente a la comercialización de servicios de internet 4G, de interconexión móvil 4G y paquete de entretenimiento TV digital dirigido al segmento B2C, y servicio de internet G4 y de interconexión móvil G4 al B2B (Ver Tabla 40).

En la Tabla 36 se presenta la modalidad de financiamiento que proviene del aporte propio de la empresa y de un préstamo bancario.

Tabla 37. *Modalidad de financiamiento.*

	% participación	Inversión
Capital propio	55 %	2 835 051
Préstamo de banco	45 %	2 319 587
Inversión total	100 %	5 154 638

Nota: Elaboración propia.

Tabla 38. *Cálculo del COK – método CAPM.*

	Tomado de	Valor
K_{LR} (Tasa Libre de Riesgo)	Datosmacro, 2025c	4.39 %
K_m (rentabilidad del mercado)	Índice S&P 500 (Bloomberg,2024)	5.00 %
Prima de riesgo	$K_m - K_{LR}$	0.61 %
B (beta apalancada)	Damodaran, 2025	1.45
COK		5.30 %

Nota: Elaboración propia.

Tabla 39. *Cálculo del WACC.*

Variable	Abreviatura	Valor
Tasa de descuento de accionistas	K_e	5.30 %
Capital aportado por los accionistas	E	2 835 051
Deuda	D	2 319 587
(%) Costo del préstamo	K_d	4.50 %
Tasa de Impuestos	T	28.00 %
	WACC	4.36 %

Nota: Elaboración propia.

Tabla 40. *Estado de resultados sin estrategia del 2026 al 2028 (\$).*

Concepto	2026	2027	2028
Ingresos por G4	1 811 878	1 918 272	2 030 912
Ventas totales	1 811 878	1 918 272	2 030 912
Costos de venta 4G	1 358 909	1 438 704	1 523 184
Margen bruto	452 970	479 568	507 728
Marketing	92 800	93 895	95 003
Administración y ventas	48 420	48 991	49 569
EBITDA	311 750	336 682	363 156
Depreciación de activos fijos	156 486	156 486	156 486
Beneficio operativo (EBIT)	155 264	180 196	206 670
Gastos financieros	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	155 264	180 196	206 670
Impuesto sobre el beneficio (28 %)	43 474	50 455	57 868
Utilidad	111 790	129 741	148 803

Nota: Elaboración propia.

8.5.2 Con estrategia

El análisis vertical del estado de resultados proyectado con estrategia revela que el margen bruto representa el 40 % de las ventas anuales. Asimismo, el indicador EBITDA se sitúa de 12 % en el año 2026, aumentando progresivamente hasta alcanzar el 17 % en 2028. En cuanto a la utilidad neta, esta representa un 5 % en 2026 alcanzando el 9 % en 2028.

Los resultados proyectados revelan una tendencia positiva en la rentabilidad de la empresa. El incremento del EBITDA y de la utilidad neta refleja una mejora en la eficiencia operativa y en el control de costos. Estos avances sugieren que las estrategias implementadas están generando impactos favorables, consolidando una recuperación financiera sostenida en el mediano plazo (Ver Tabla 41).

Tabla 41. Estado de resultados con estrategia del 2026 al 2028 (\$).

Concepto	2026	2027	2028
Ingresos por G5	26 961 155	32 935 746	40 234 308
Ventas totales	26 961 155	32 935 746	40 234 308
Costos de venta 5G	16 176 693	19 761 448	24 140 585
Margen bruto	10 784 462	13 174 299	16 093 723
Gastos operativos y ventas	3 828 450	3 897 362	3 967 515
Gastos de marketing	2 967 302	3 581 064	4 322 076
Gastos administrativos	611 600	1 024 200	1 120 800
Gastos de RSC	33 500	36 500	37 000
EBITDA	3 343 609	4 635 173	6 646 333
Amortización de activos	1 570 803	1 570 803	1 570 803
Beneficio operativo (EBIT)	1 772 806	3 064 370	5 075 530
Gastos financieros	87 462	54 188	19 417
Beneficio antes de impuestos	1 685 344	3 010 181	5 056 113
Impuesto sobre el beneficio (28 %)	471 896	842 851	1 415 712
Utilidad	1 213 448	2 167 331	3 640 401

Nota: Elaboración propia.

8.6 Flujo de caja económico y financiero

La empresa muestra una mejora gradual en sus ingresos por ventas. El margen bruto y el flujo de caja también aumentan cada año, reflejando una operación rentable. Sin embargo, esta se debe principalmente al crecimiento del mercado, ya que no se aplican estrategias que optimicen costos o mejoren la eficiencia. Los gastos se mantienen estables y el flujo de caja financiero es positivo en todo el periodo. Aunque la empresa es rentable, su crecimiento es limitado sin la implementación de estrategias que impulsen una mayor eficiencia y competitividad (Ver Tabla 42-44).

Tabla 42. *Flujo de caja sin estrategia nueva proyectado de 2026 al 2028 (\$).*

Descripción	2026	2027	2028
Ingresos por ventas G4	1 811 878	1 918 272	2 030 912
Costo de venta G4	1 358 909	1 438 704	1 523 184
Margen bruto	452 970	479 568	507 728
Gastos administrativos, de marketing y venta G4	141 220	142 886	144 572
Impuestos	43 474	50 455	57 868
Flujo de caja económico	268 276	286 227	305 288
Flujo de caja financiero	268 276	286 227	305 288

Nota: Elaboración propia.

Tabla 43. *Flujo de caja con estrategia nueva proyectado de 2026 al 2028 (\$).*

Descripción	Inversión inicial	2026	2027	2028
Inversión	-5 154 638			
Ingresos por venta:		28 773 033	34 854 018	42 265 220
Ingresos por ventas G4		1 811 878	1 918,272	2 030 912
Ingresos por ventas G5		26 961 155	32 935,746	40 234 308
Costo de venta:		17 535 601	21 200,151	25 663 769
Costo de venta G4		1 358 909	1 438,704	1 523 184
Costo de venta G5		16 176 693	19 761,448	24 140 585
Margen bruto		11 237 431	13 653,866	16 601 451
Gastos administrativos, marketing y ventas G4		141 220	142,886	144 572
Gastos administrativos, operativo, RSC, marketing y ventas G5		7 440 852	7 514,926	9 350 791
Utilidad operativa		3 655 359	5 996,055	7 106 089
Impuestos		515 370	893,306	1 473 579
Flujo de caja libre disponibilidad	-5 154 638	3 139 989	5 102,749	5 632 510
Préstamo	-2 319 587			
Interés + amortización de la deuda		826 885	826,885	826 885
Flujo de caja financiero	-2 835 051	2 313 104	4 275,864	4 805 624

Nota: Elaboración propia.

Tabla 44. *Flujo de caja incremental (en \$).*

Indicador	2025	2026	2027	2028
FC económico con estrategia nueva	-5 154 638	3 139 989	5 102 749	5 632 509
FC financiero con estrategia nueva	-2 835 051	2 313 104	4 275 864	4 805 624
Flujo de caja sin estrategia		268 276	286 227	305 288
FC económico incremental	-5 154 638	2 871 713	4 816 522	5 327 221
FC financiero incremental	-2 835 051	2 044 828	3 989 637	4 500 336
VANE	6 707 189			
TIRE	57 %			
WACC	4.36 %			
VANF	6 564 898			
TIRF	90 %			
COK	5.27 %			

Nota: Elaboración propia.

8.7 Análisis de sensibilidad

Ver Tabla 45.

Tabla 45. *Análisis de sensibilidad aplicado a VAN (\$) y TIR (%).*

Variación		VANE	VANF	TIRE	TIRF
Costo de venta	12 %	-354 955	-369 321	1 %	0 %
	11 %	233 557	208 531	6 %	8 %
	5 %	3 764 629	3 675 640	35 %	55 %
	0 %	6 707 189	6 564 898	57 %	90 %
	-5 %	8 532 194	7 841 321	78 %	124 %
	-8 %	10 167 626	9 355 944	89 %	143 %
	-11 %	11 803 059	10 870 568	101 %	163 %
Ingresos	7 %	13 480 682	13 215 624	103 %	166 %
	5 %	11 545 398	11 315 416	90 %	145 %
	0 %	6 707 189	6 564 898	57 %	90 %
	-5 %	1 868 980	1 814 380	20 %	31 %
	-7 %	-66 304	-85 828	4 %	4 %

Nota: Elaboración propia.

El análisis de sensibilidad aplicado al VAN y TIR, tanto del flujo económico como financiero, muestra que los ingresos son más sensibles que los costos frente a factores internos y externos, lo que resalta la importancia de controlar los costos de venta y, al mismo tiempo, fortalecer la gestión comercial.

Conclusiones

1. La compañía ha crecido en el mercado estadounidense de telecomunicaciones gracias a mejoras financieras y patrimoniales, pero su limitada expansión en 5G afecta su capacidad para competir.
2. Amazon y Google ocupan posiciones de liderazgo en el sector por su infraestructura, innovación y reconocimiento global, mientras que Connect Inc. presenta una posición débil.
3. El mercado de telecomunicaciones en EEUU crece aceleradamente en B2C y B2B gracias a la red 5G, el IoT y la nube, y existe una gran competencia entre grandes y nuevos actores.
4. El mercado meta abarca 41.3 millones de consumidores B2C en California, Texas y Florida con alta demanda, y 5.6 millones de pymes B2B que requieren soluciones digitales y mayor cobertura.
5. El flujo de caja incremental confirma que, tras la inversión inicial, Connect Inc. logra desde 2026 un crecimiento sostenido en rentabilidad y liquidez con un VANF de USD 6 564 898 y una TIR (90 %) mayor al COK (5.27 %).

RECOMENDACIONES

1. Expandir la infraestructura, capacitar al personal y estandarizar los procesos para fortalecer la competitividad en el mercado.
2. Impulsar la innovación y la diferenciación para reducir la brecha competitiva frente a Amazon y Google.
3. Aprovechar el crecimiento del mercado ofreciendo soluciones digitales 5G, conectividad y entretenimiento para consumidores (B2C) y negocios (B2B).
4. Dirigir la estrategia en el mercado B2C con servicios 5G y en B2B con soluciones digitales 5G en los estados de California, Texas y Florida.
5. Se sugiere a los accionistas de Connect Inc aprobar el plan estratégico 2026-2028 ya que es rentable y genera valor para la empresa.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
<https://ia803104.us.archive.org/32/items/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf>
- Bazon, C., & Sanyal, P. (april 17, 2023). *How Much Licensed Spectrum is Needed to Meet Future Demands for Network Capacity?* The Brattle Group. <https://api.ctia.org/wp-content/uploads/2023/04/Network-Capacity-Constraints-and-the-Need-for-Spectrum-Brattle.pdf>
- Bankinter. (20 de diciembre, 2024). *Previsión del PBI de EEUU para el 2025 y 2026(actualizado)*. <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-pib-estados-unidos>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bell, P. (2025). *Mobile Market Overview: Still Buoyant Into 2025* [Blog]. Telegeography. <https://blog.telegeography.com/2025-mobile-market-summary/>
- Bell, P. (2024). *Mobile monsters: The world's biggest operators* [Blog]. TeleGeography. <https://blog.telegeography.com/mobile-monsters-the-worlds-biggest-operators>
- Bloomberg. (2024). *Wilson, de Morgan Stanley, prevé volatilidad en el S&P 500 tras las elecciones de EE.UU.* <https://www.bloomberglinea.com/mundo/estados-unidos/wilson-de-morgan-stanley-preve-volatilidad-en-el-sp-500-tras-las-elecciones-de-eeuu/>
- Britto, F. (17 de enero, 2025). *Gestión de telecomunicaciones: mejores prácticas*. Sydle. <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-telecomunicaciones-64e5ff387317ee348484d865>
- Census Bureau. (19 de diciembre, 2023). *Las tendencias poblacionales de los EE. UU. vuelven a lo que eran antes de la pandemia a medida que aumenta la población en más estados*. <https://goo.su/1kbHxp>
- Center for Strategy & International Studies [CSIS]. (2021). *Accelerating 5G in the United States*. <https://www.csis.org/analysis/accelerating-5g-united-states>
- Cho, R. (2020, 13 de agosto). Cho, R. (august 13, 2020). *The Coming 5G Revolution: ¿How Will It Affect the Environment?* Columbia Climate School. <https://news.climate.columbia.edu/2020/08/13/coming-5g-revolution-will-affect-environment/>

- Choque, C. (2023). El uso de dispositivos móviles y su influencia en el comportamiento comunicacional de los estudiantes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, 2017. *La Vida y la Historia*, 10(2), 31-38.
<https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/vyh/article/download/1971/2166/7800>
- Clearly Payments. (2024). *The Number of Businesses in the USA and Statistics for 2024*. <https://www.clearlypayments.com/blog/the-number-of-businesses-in-the-usa-and-statistics-for-2024/>
- CNBC-e. (2024). *Trump ABD'ye giriş için tam destek alt limitini açıkladı: 1 milyar dolar*.
<https://www.cnbc.com/haberler/trump-abdye-giris-icin-tam-destek-alt-limitini-acikladi-1-milyar-dolar-h7494>
- Datosmacro. (2023). *Crece la población de EEUU en 1,627,000 personas*.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa>
- Datosmacro. (2024). *Estados Unidos. El PBI ascendió a 2.8%*.
<https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>
- Datosmacro, (2025a). *Economía y demografía de Estados Unidos*.
<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- Datosmacro. (2025b). *Descienden los tipos de interés en Estados Unidos*.
<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa>
- Datosmacro. (2025c). *Rendimiento bonos de Estados Unidos a 10 años*.
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Damodaran, A. (2025). *Beta by sector (US)*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 11a ed. Pearson, Prentice Hall.
<https://goo.su/1zRw2>
- Ericsson. (2021). *5G across three spectrum bands*. <https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/mobility-report/articles/t-mobile-5g-spectrum>
- Federal Communications Commission [FCC]. (2024). *Communications Marketplace Report (FCC 24-136)*. https://docs.fcc.gov/public/attachments/FCC-24-136A1_Rcd.pdf

- Fernández, R. (15 de noviembre, 2024). *Inflación en EE. UU. 2010-229*.
<https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>
- Fernández, R. (13 de septiembre, 2024). *Distribución porcentual por edad de la población en los Estados Unidos 2011-2023*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/600533/distribucion-por-edad-en-los-estados-unidos/>
- Global Newswire. (2025). *US Mobile Virtual Network Operator (MVNO) Market Overview and Company Analysis Report 2025–2033*. <https://goo.su/debmZ>
- Guzmán, G. & Kollar, M. (september 10, 2024). *Income in the United States: 2023*. United States Census Bureau. <https://www.census.gov/library/publications/2024/demo/p60-282.html>
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach* (2da ed.). Prentice Hall.
- Ibisworld. (2025). *Wireless Telecommunications Carriers in the US - Market Research Report (2015-2030)*. <https://www.ibisworld.com/united-states/industry/wireless-telecommunications-carriers/1267/?>
- Internacional Crisis Group. (1 de febrero, 2025). *10 conflictos para tener en la mira en 2025*. <https://www.crisisgroup.org/es/global/10-conflicts-watch-2025>
- Jiménez, M. (26 de abril, 2024). Estados Unidos restaura la neutralidad en la red suprimida en la era Trump. <https://elpais.com/tecnologia/2024-04-25/estados-unidos-restaura-la-neutralidad-en-la-red-suprimida-en-la-era-trump.html>
- Kochhar, R. (2024). *The State of the American Middle Class. Who is in it and key trends from 1970 to 2023*. <https://www.pewresearch.org/race-and-ethnicity/2024/05/31/the-state-of-the-american-middle-class/>
- Kohnstamm, W. (2025). *What is Project Kuiper, Amazon's new satellite internet initiative?* Amazon. <https://www.aboutamazon.com/news/innovation-at-amazon/what-is-amazon-project-kuiper>
- Mallinson, K. (2025). *Ever-expanding and contracting MVNO markets (Analyst Angle)*. RCR Wireless. <https://www.rcrwireless.com/20250721/analyst-angle/mvno-markets>
- Marín, R. (2024). *Estas fueron las ciudades de EEUU con el mayor crecimiento poblacional en el último año*. Infobae. <https://goo.su/D5TvjZ>

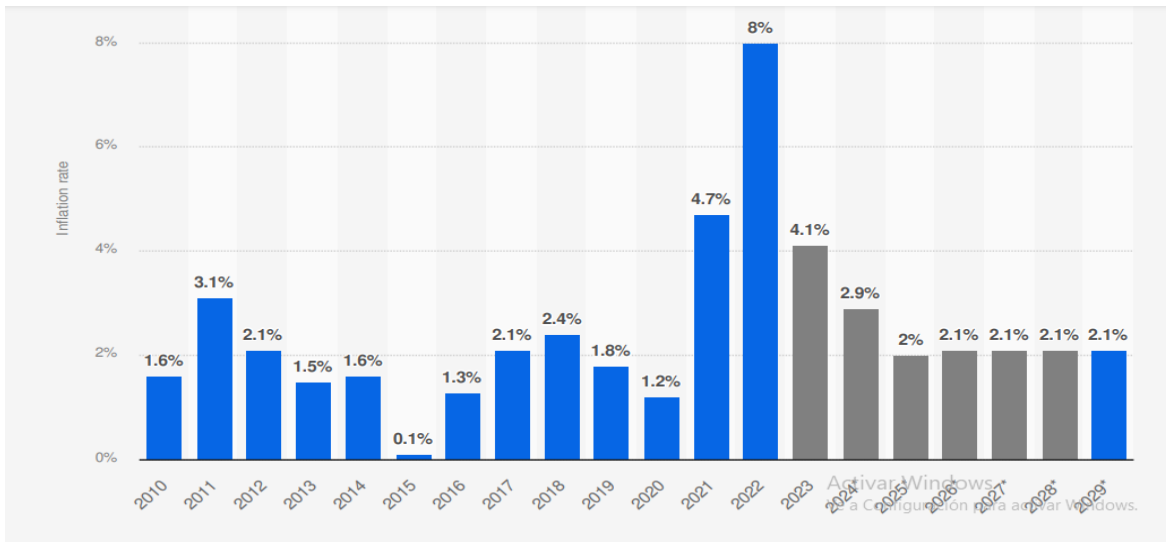
- Mordor Intelligence. (2025a). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de comercio electrónico de EE. UU. tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-ecommerce-market>
- Mordor Intelligence. (2025b). *US Telecom MNO Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2025 - 2030)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-telecom-market>
- nPerf. (2025). *Mapa de cobertura 3G/4G/5G T-Mobile (inc. Sprint)*. <https://www.nperf.com/es/map/US/-/85.T-Mobile-inc-Sprint/signal?ll=38.685509760012025&lg=-101.62353515625&zoom=5>
- Nahirñak, P. (octubre, 2016). *Informes de cadena de valor telecomunicaciones*. https://www.researchgate.net/publication/315862309_Informes_de_Cadenas_de_Valor_Telecomunicaciones
- Omdia. (2025). *Amazon's ambitions: Project Kuiper and the complex future of satellite broadband*. <https://omdia.tech.informa.com/om128840/amazons-ambitions-project-kuiper-and-the-complex-future-of-satellite-broadband>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Patil, Ch. (2023). *Tamaño del mercado de telecomunicaciones B2B*. Straits Research. <https://straitsresearch.com/report/b2b-telecommunication-market>
- Research and Markets. (2025). *United States Mobile Virtual Network Operator (MVNO) Market Report and Forecast 2025–2034*. <https://www.researchandmarkets.com/report/united-states-mobile-virtual-network-operator-market>
- Petrosyan, A. (8 de mayo, 2025a). *Share of adults in the United States who use the internet as of November 2024, by age group*. Statista <https://www.statista.com/statistics/266587/percentage-of-internet-users-by-age-groups-in-the-us/>
- Petrosyan, A. (29 de abril, 2025b). *Number of internet users in the United States from 2020 to 2029*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/325645/usa-number-of-internet-users>
- Pew Research Center. (2025). *Mobile Fact Sheet*. <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/mobile/>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf
- Rodríguez, M. (2014). *El proceso (fragmentado) de trabajo en el sector telecomunicaciones*. https://www.academia.edu/26905054/El_proceso_fragmentado_de_trabajo_en_el_sector_telecomunicaciones_ponencia_ASET_2015_
- Software Testing Bureau. (2024). *¿Que buscan los clientes en una aplicación digital?* <https://www.softwaretestingbureau.com/aplicacion-digital/#:~:text=Conclusi%C3%B3n,valor%20que%20el%20negocio%20requiere>
- Statista. (2024). *Disponibilidad de 5G en zonas rurales y urbanas de Estados Unidos*. <https://www.statista.com/statistics/1425662/united-states-rural-urban-5g-availability-us/>
- Statista. (july 10, 2025a). *Average revenue per unit (ARPU) in the Communication Services market for different segments United States from 2017 to 2029*. <https://www.statista.com/forecasts/1442271/average-revenue-per-unit-arpu-communication-services-market-for-different-segments-united-states>
- Statista. (17 de febrero, 2025b). *Crecimiento del PBI global del 2010 al 2029*. <https://es.statista.com/estadisticas/635707/crecimiento-del-producto-interior-bruto-pib-global/>
- Statista. (august 21, 2025c). *Projected annual inflation rate in the United States from 2010 to 2029*. <https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/Grand>
- SWI, swissinfo. ch. (17 de enero, 2025). *El FMI eleva a 2.7% el crecimiento de Estados Unidos en 2025 y alerta incertidumbres con Trump*. <https://www.swissinfo.ch/spa/el-fmi-eleva-al-2%2C7-%25-el-crecimiento-de-eeuu-en-2025-y-alerta-de-incertidumbres-con-trump/88740575>
- Téllez, N. (2024). *Estados Unidos reactivo el fondo 5G para garantizar la conectividad rural y fomentar Open Ran*. <https://www.telesemana.com/blog/2024/08/30/estados-unidos-reactivo-el-fondo-5g-garantizar-la-conectividad-rural-y-fomentar-open-ran/>

- The Verge. (2025). Dish gives up on becoming the fourth major wireless carrier (noticia sobre venta de espectro y cambio de estrategia). <https://www.theverge.com/report/766038/dish-echostar-spectrum-att-sale-fourth-carrier>
- U. S. Department of Commerce USA. (2024). *Foreign Direct Investment in the United States*. <https://www.commerce.gov/sites/default/files/2024-10/FDI-Report-Final.pdf>
- U.S. Department of Labor. (December, 2024). *Statement by Acting Secretary of Labor Julie Su on December jobs report*. <https://www.dol.gov/newsroom/releases/osec/osec20250110>
- Val, E., Duarte, E., Chi Hung Chong & Henderson, J (april 17, 2023). *Accelerating the 5G Economy in the US*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2023/accelerating-the-5g-economy-in-the-us?>
- Vásquez, B. (january 28, 2025). *Orden ejecutiva: Expansion de remocion/deportacion expedita y más*. Vasquez & Servi PC, Imlaw. <https://www.imlaw.us/orden-ejecutiva-expansion-de-remocion-deportacion-expedita-y-mas?>
- VASS. (24 de octubre, 2022). *Nuevos productos y servicios para generar valor en el sector de las telecomunicaciones*. <https://vasscompany.com/es/insights/blogs-articles/nuevos-productos-y-servicios-para-generar-valor-en-el-sector-de-las-telecomunicaciones/>
- View Research. (2023). *U.S. 5G Infrastructure Market Size 2024-2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-5g-infrastructure-market-report>
- Watson, G. (september 27, 2022). *Combined Federal and State Corporate Income Tax Rates in 2022*. Tax Foundation. <https://taxfoundation.org/data/all/state/combined-federal-state-corporate-tax-rates-2022/>
- Wiseman, P. & D’Innocenzio, A. (6 de diciembre, 2024). *Mercado laboral de EEUU añade 227,000 empleos en noviembre tras desaceleración de octubre*. <https://apnews.com/article/empleos-trabajo-contrataciones-crecimiento-economia-92929652270e5b6b69ec0dfa5b2ff940>

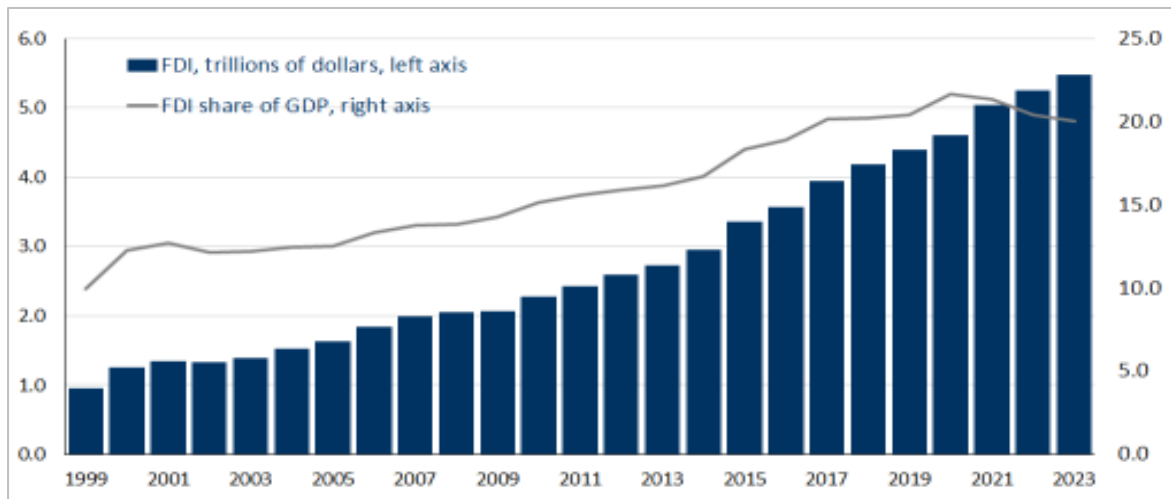
ANEXOS

Anexo 1. Tasa de inflación anual proyectada en Estados Unidos del 2010 al 2029.



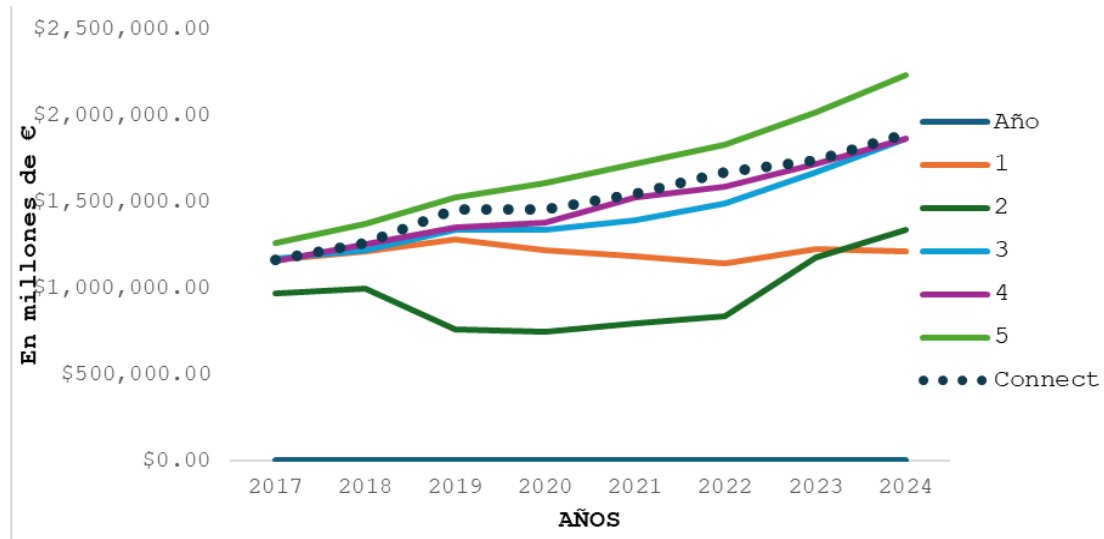
Nota: Tomado de Statista, 2025.

Anexo 2. Inversión extranjera en directa en billones US\$ de Estados Unidos (eje de la izquierda) y participación en el PBI (eje de la derecha) - periodo 2019-2023.



Nota: Tomado de Inversión extranjera directa en Estados Unidos, Departamento de Comercio de Estados Unidos, por CNBC-e (2024).

Anexo 3. Evolución de los ingresos por ventas respecto a la competencia (periodo 2017-2024).



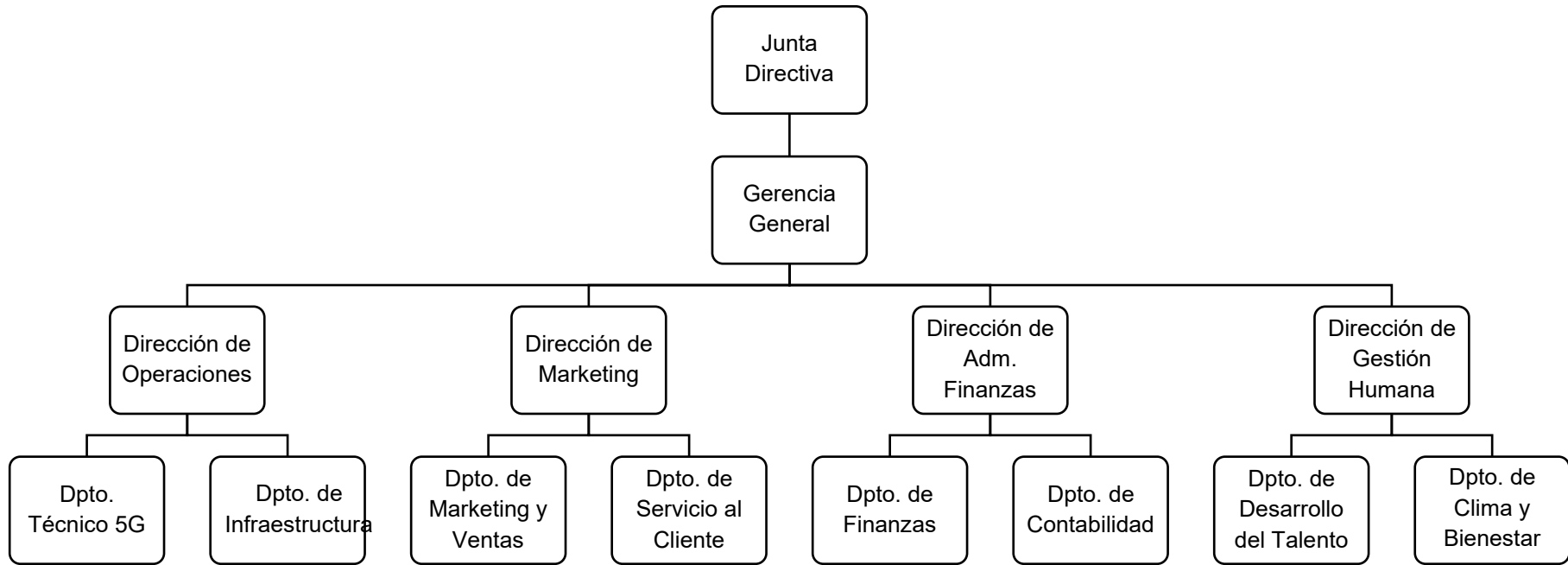
Nota: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de estrategia competitiva.

		Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Todo un sector	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	
	Solo un segmento		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5
ESTRATEGIAS GENERICAS				

Nota: Elaborado con base en David (2017).

Anexo 5. Estructura organizacional de Connect Inc.



Nota: Elaboración propia.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Jhan Carlos Huayra Gabriel

Es ingeniero de minas por la Universidad Nacional de Ingeniería, con MBA en curso en la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 10 años de experiencia en planeamiento y operaciones mineros a tajo abierto y subterránea. Actualmente es Superintendente de Planeamiento Mina en Quilla Resources, Mina Pampa de Cobre, liderando el reinicio de operaciones y la planificación estratégica. Anteriormente trabajó en Marcobre, Mina Justa, donde dirigió equipos de planeamiento mina, además de implementar metodologías de reconciliación y automatización de procesos. Ha desarrollado experiencia en Hudbay, Buenaventura y La Zanja.

Patricia Mamani Herrada

Es licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres, con MBA en curso en la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 10 años de experiencia en Mediterranean Shipping Company Perú S.A.C., donde ha liderado procesos documentarios de exportación, gestión de equipos y mejora continua en comercio exterior. Posee especialización en Gestión Pública por ESAN y formación complementaria en ventas y habilidades comerciales. Domina inglés y portugués a nivel intermedio-avanzado, y tiene competencias en liderazgo, optimización de procesos y gestión de proyectos internacionales.

Milagros de Jesùs Urrea Brito

Licenciada en Administración con estudios de Maestría en Gestión Pública en la UPC. Con más de 10 años de experiencia en el sector público y privado, ha liderado procesos de administración, finanzas y operaciones, así como la gestión de equipos multidisciplinarios. Su trayectoria incluye cargos directivos en el Hospital Municipal de Los Olivos y la Municipalidad de Puente Piedra, donde implementó mejoras en eficiencia, optimización de recursos y atención ciudadana. Actualmente se desempeña como consultora SAP Basis en Atiq Consultoría y Capacitación S.A.C., empresa peruana especializada en soporte ERP y proyectos corporativos para clientes líderes como Petroperú, Gloria y Ajinomoto. Su perfil combina liderazgo estratégico, gestión de procesos y la integración de tecnología para impulsar la eficiencia organizacional.

Fredy Zavaleta Reyes

Es ingeniero informático graduado de la Universidad Nacional de Trujillo con más de 15 años de experiencia profesional en Infraestructura Tecnológica. Cuenta también con estudios de postgrado en tecnologías de información por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, así como certificaciones internacionales de tecnologías Microsoft, Oracle, ITIL, FINOPS, DEVOPS entre otros. Actualmente lidera el equipo de Infraestructura y Operaciones de T.I. en Pacifico Seguros, empresa con más de 5000 empleados dedicada a venta de seguros y perteneciendo al holding Credicorp - Perú.