



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATEGICO PARA UNA COMPAÑÍA DE
TELECOMUNICACIONES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE
NORTEAMÉRICA 2024-2028**

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

Presentado por

Emilio Andre Gonzales Guevara

Vicky Tania del Socorro Valdiviezo Espinosa

Hector Gines Martinez Alva

Leonardo Landeo Valenzuela

Delvis Junior Javier Caldas Córdova

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, setiembre 2024



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATEGICO PARA UNA COMPAÑIA DE TELECOMUNICACIONES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA 2024-2028" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	EMILIO ANDRE GONZALES GUEVARA
2	VICKY TANIA DEL SOCORRO VALDIVIEZO ESPINOSA
3	HECTOR GINES MARTINEZ ALVA
4	LEONARDO LANDEO VALENZUELA
5	DELVIS JUNIOR JAVIER CALDAS CÓRDOVA

para optar al Grado de Maestro en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 27 de enero 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows the Turnitin interface for a document titled "PLAN ESTRATEGICO PARA UNA COMPAÑIA DE TELECOMUNICACIONES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA 2024-2028". The document is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The similarity score is 18%. The sources are listed as follows:

Rank	Source	Similarity
1	repositorio.up.edu.pe	5 %
2	hdl.handle.net	2 %
3	Entregado a Universidad...	1 %
4	www.coursehero.com	1 %
5	Entregado a Universidad...	<1 %
6	Entregado a Pontificia ...	<1 %
7	Entregado a ITESM: Ins...	<1 %
8	Entregado a Universidad...	<1 %
9	broadbandusa.ntia.doc...	<1 %
10	www.mdpi.com	<1 %

Firma del asesor
Juan Alejandro Flores Castro

RESUMEN EJECUTIVO

Se busca mejorar los resultados que la compañía estadounidense de telecomunicaciones Leisure Telecom Inc. ha tenido en el segmento B2C¹ durante el periodo 2018-2023, donde la mayoría de su portafolio de servicios ha enfrentado una reducción de ingresos, en contraste al mercado estadounidense el cual ha mostrado un crecimiento sostenido.

Como respuesta a la problemática descrita y usando fuentes de información secundaria, se ha elaborado un Plan Estratégico 2024-2028 para la compañía.

Mediante un análisis del entorno externo de la industria y del entorno interno de la compañía, se determinó que esta puede aprovechar oportunidades como la estabilización de la economía estadounidense y la expansión de la tecnología 5G en el país. El análisis del mercado evidenció que la Costa Oeste cuenta con condiciones favorables para desarrollar un mercado de servicio premium *Smart Home Security*, el cual cuenta con usuarios potenciales de alto poder adquisitivo. El Plan Estratégico considera la implementación en la Costa Oeste de la UEN² Servicio Premium para atender dicho mercado; en paralelo se continuará con la operación de la UEN Servicios Tradicionales. El Plan de Marketing desarrolla una estrategia de segmentación, posicionamiento y mezcla de marketing claramente diferenciada para cada UEN, donde resalta el diseño del servicio de seguridad para las viviendas de los clientes premium. El Plan de Operaciones apunta a ampliar la infraestructura de red cableada, así como al rediseño del proceso de atención al cliente y la implementación de una central de monitoreo remoto de viviendas. El Plan de Recursos Humanos se centra en desarrollar las habilidades de los colaboradores y en mantener un salario competitivo para asegurar una baja tasa de rotación de personal. El Plan de Responsabilidad Social Corporativa plantea acciones que impactan en siete de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Mediante un análisis del Flujo de Caja Incremental originado por la implementación de la estrategia, se obtuvo un VANE y un VANF de 0,45 billones y 0,28 billones de dólares respectivamente, así como una TIRE y una TIRF de 20,53 % y 18,50 %, respectivamente. Se confirma así la factibilidad económica y financiera de ejecutar el Plan Estratégico.

¹ B2C = *Business to Consumer*

² UEN = Unidad Estratégica de Negocio

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del problema.....	2
1.2.1 Tecnología.....	3
1.2.2 Marketing.....	4
1.2.3 Personas	4
1.2.4 Competencia	5
1.3 Propuesta de solución.....	5
1.4 Alcance.....	5
1.5 Limitaciones	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	6
2.1 Macroentorno	6
2.1.1 Análisis PESTELG	6
2.2 Microentorno.....	6
2.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	6
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)	8
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	9
3.1 Visión al 2023	9
3.2 Misión al 2023.....	9
3.3 Propósito al 2023.....	9
3.4 Objetivo General al 2023	9
3.5 Objetivos Estratégicos al 2023	9
3.5.1 Objetivo de Rentabilidad	9
3.5.2 Objetivo de Crecimiento	9
3.5.3 Objetivo de Sostenibilidad.....	9
3.6 Lienzo de Propuesta de Valor al 2023	9
3.7 Modelo de Negocio Canvas al 2023	10
3.8 Cadena de Valor al 2023	12
3.9 Análisis de áreas funcionales	13
3.9.1 Finanzas	13

3.9.2	Marketing.....	13
3.9.3	Recursos humanos	14
3.9.4	Operaciones.....	14
3.10	Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)	14
3.11	Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI).....	15
3.12	Ventaja competitiva al 2023.....	15
3.13	Estrategia competitiva genérica al 2023.....	15
3.14	Estrategia de crecimiento al 2023	15
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO		16
4.2	Análisis de la oferta.....	16
4.3	Análisis de la demanda.....	18
4.4	Análisis de precios del mercado.....	20
4.5	Participación de mercado de las principales compañías competidoras.....	20
4.6	Segmentación nacional.....	21
4.6.1	Segmentación demográfica.....	21
4.6.2	Segmentación conductual	21
4.6.3	Segmentación geográfica.....	22
4.7	Segmentación regional	24
4.7.1	Segmentación demográfica.....	24
4.8	Comportamiento del consumidor	24
4.9	Tendencias tecnológicas.....	24
4.9.1	Tecnología 5G.....	24
4.9.2	Hogares conectados	24
4.10	Proyección de ventas de servicios digitales para la Costa Oeste	25
4.10.1	Ventas de servicios tradicionales para la Costa Oeste.....	25
4.10.2	Ventas de servicio premium para la Costa Oeste.....	26
4.10.3	Proyección de Ventas consolidada – Costa Oeste	27
4.11	Conclusiones	27
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028.....		28
5.1	Visión de 2024 a 2028.....	28
5.2	Misión de 2024 a 2028.....	28
5.3	Propósito de 2024 a 2028	28
5.4	Valores de 2024 a 2028.....	28

5.5	Objetivo general al 2028	28
5.6	Objetivos estratégicos al 2028.....	28
5.7	Unidades Estratégicas de Negocio en Costa Oeste de 2024 a 2028.....	29
5.8	Lienzo de Propuesta de Valor de 2024 a 2028.....	29
5.9	Modelo de Negocio Canvas de 2024 a 2028.....	30
5.10	Cadena de Valor 2024-2028.....	32
5.11	Ventaja competitiva 2024-2028	33
5.12	Estrategia competitiva genérica 2024-2028	33
5.13	Estrategia de crecimiento 2024-2028.....	33
5.14	Conclusiones	33
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
		34
6.1	Plan de marketing.....	34
6.1.1	Objetivos de marketing y alineamiento con objetivos estratégicos	34
6.1.2	Estrategias de marketing	35
6.1.3	Mezcla de marketing.....	37
6.1.4	Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto	42
6.2	Plan de operaciones	44
6.2.1	Objetivos operacionales y alineamiento con objetivos estratégicos	44
6.2.2	Flujo de procesos clave.....	44
6.2.3	Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto	45
6.3	Plan de recursos humanos	46
6.3.1	Objetivos de recursos humanos y alineamiento con objetivos estratégicos	46
6.3.2	Estructura organizacional.....	46
6.3.3	Análisis y descripción de puestos	47
6.3.4	Gestión de Talento Humano	48
6.3.5	Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto	48
6.4	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	49
6.4.1	Objetivos de RSC y alineamiento con objetivos estratégicos.....	49
6.4.2	Identificación de las partes interesadas y sus expectativas	50
6.4.3	Análisis de la materialidad de asuntos o temas.....	50
6.4.4	Priorización de las líneas de acción y su relación con los ODS	50
6.4.5	Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto	51
6.5	Plan de Finanzas.....	52

6.5.1	Objetivos financieros y alineamiento con objetivos estratégicos	52
6.5.2	Supuestos	52
6.5.3	Tasa de descuento	53
6.5.4	Proyecciones financieras.....	55
6.5.5	Evaluación financiera: VAN, TIR y Ratios Financieros	56
CONCLUSIONES		58
RECOMENDACIONES		58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		59
ANEXOS		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inversión de LT en marketing para el segmento B2C en EE. UU. En millones USD.	4
Tabla 2. Índice de Calidad de Servicio al cliente para LT en el segmento B2C en EE. UU. ...	4
Tabla 3. Precios de suscripción anual por competidor para los diferentes servicios B2C en el 2023. Estados Unidos. En USD.	5
Tabla 4. Atractividad global de la industria de telecomunicaciones en Estados Unidos.	8
Tabla 5. Lienzo de Propuesta de Valor para LT al 2023	10
Tabla 6. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas para LT al 2023	11
Tabla 7. Ratios financieras de LT entre 2018 y 2023 en EE. UU. para el segmento B2C.	13
Tabla 8. Análisis de CSR de LT para EE. UU. en el segmento B2C. Periodo 2018-2023.	14
Tabla 9. Matriz VRIO para LT.	15
Tabla 10. Ingresos por compañía para el servicio de Data inalámbrica en el segmento B2C de EE. UU. Periodo 2018–2023. En billones de USD.	16
Tabla 11. Ingresos por compañía para el servicio de Data cableada en el segmento B2C de EE. UU. Periodo 2018–2023. En billones de USD.	17
Tabla 12. Ingresos por compañía para el servicio de Video Streaming en EE. UU. Periodo 2020–2023. En billones de USD.	17
Tabla 13. Ingresos por servicios de Hogares Conectados en la industria estadounidense. Periodo 2018–2023. En billones de USD.	18
Tabla 14. Cantidad de suscriptores de las principales compañías de servicios de data cableada en el segmento B2C en Estados Unidos. Periodo 2018-2023. En millones.	18
Tabla 15. Cantidad de suscriptores de las principales compañías de servicios de data inalámbrica en el segmento B2C en Estados Unidos. Periodo 2018-2023. En millones.	19
Tabla 16. Cantidad de suscriptores de las principales compañías de Video Streaming en Estados Unidos. Periodo 2018–2023. En millones.	19
Tabla 17. Cantidad de suscriptores por servicios de Hogares Conectados en Estados Unidos. Periodo 2018–2023. En millones.	20
Tabla 18. Población estatal y regional de los estados segmentados demográfica y conductualmente. Datos del 2020.	23
Tabla 19. Proyección de Ventas de LT para servicios tradicionales en la Costa Oeste.	25
Tabla 20. Proyección de ventas de LT para el servicio Premium Smart Home Security en la Costa Oeste.	26

Tabla 21. Proyección de ventas consolidada para LT en Costa Oeste, 2024-2028. En billones de USD.....	27
Tabla 22. Objetivos Estratégicos de LT al 2028.....	29
Tabla 23. Lienzo de Propuesta de Valor para LT – UEN Servicio Premium. 2024-2028.....	30
Tabla 24. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas para las dos UEN de LT. 2024-2028.....	31
Tabla 25. Objetivos del Plan de Marketing para la UEN Servicios Tradicionales.....	34
Tabla 26. Objetivos del Plan de Marketing para la UEN Servicio Premium.....	34
Tabla 27. Segmentación para las UEN Servicios Tradicionales y Servicio Premium en la Costa Oeste.	35
Tabla 28. Precios anuales de los Servicios Tradicionales para LT. En USD.	37
Tabla 29. Precios anuales de los principales competidores del Servicio Smart Home Security en la Costa Oeste al 2024. En USD.	40
Tabla 30. Precio anual de LT para su Servicio Smart Home Security. En USD.	40
Tabla 31. Cronograma valorizado del plan de marketing para la UEN Servicios Tradicionales, en millones de USD.	42
Tabla 32. Cronograma valorizado del plan de marketing para la UEN Servicio Premium, en millones de USD.	43
Tabla 33. Presupuesto consolidado de marketing para LT en la Costa Oeste. Periodo 2024-2028, en millones de USD.	43
Tabla 34. Objetivos del Plan de Operaciones para LT en la Costa Oeste.....	44
Tabla 35. Cronograma valorizado del plan de operaciones para LT, en millones de USD....	45
Tabla 36. Objetivos del Plan de Recursos Humanos para LT en la Costa Oeste.....	46
Tabla 37. Cronograma valorizado del plan de recursos humanos para LT, en millones de USD.....	48
Tabla 38. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Corporativa para LT.....	49
Tabla 39. Cronograma valorizado del plan de RSC para LT, en millones de USD.	51
Tabla 40. Objetivos Financieros para LT en la Costa Oeste (con estrategia). Periodo 2024-2028.....	52
Tabla 41. Supuestos para elaborar las proyecciones financieras.	53
Tabla 42. Cálculo del COK (R_i^e) y del WACC.	54
Tabla 43. Flujo de Caja Económico y Financiero proyectado para LT - Con Estrategia. En billones de USD.	55
Tabla 44. Flujo de Caja Económico y Financiero proyectado para LT - Sin Estrategia. En billones de USD.	55

Tabla 45. Flujo de Caja Incremental: Económico y Financiero para LT. En billones de USD.	56
Tabla 46. Determinación del VAN y TIR.....	56
Tabla 47. Ratios financieras proyectados para LT en Costa Oeste – Con Estrategia.	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	3
Figura 2. Inversión de LT en Infraestructura de red cableada e Índice de confiabilidad del servicio para el segmento B2C en EE. UU.	4
Figura 3. Cadena de Valor para LT al 2023.	12
Figura 4. Evolución de las ventas versus la inversión en marketing de LT en EE. UU. para el segmento B2C. En billones de USD.	13
Figura 5. Participación de mercado por ingresos para los servicios B2C en EE. UU., 2023.	21
Figura 6. Embudo de segmentación del mercado de servicios digitales de EE. UU., por número de estados.....	23
Figura 7. Unidades Estratégicas de Negocio de LT en la Costa Oeste, 2024-2028.	29
Figura 8. Cadena de Valor de LT para sus dos UEN. 2024-2028.	32
Figura 9. Posicionamiento de Marca para la UEN Servicios Tradicionales.....	36
Figura 10. Posicionamiento de Marca para la UEN Servicio Premium.	36
Figura 11. Isologo de Leisure Telecom – UEN Servicios Tradicionales.	38
Figura 12. Componentes del Servicio Smart Home Security. Imágenes referenciales.	39
Figura 13. Prueba física para la UEN Servicio Premium de LT. Imágenes referenciales.....	42
Figura 14. Organigrama gerencial para LT Estados Unidos.	46
Figura 15. Organigrama propuesto para LT en la Costa Oeste, periodo 2024-2028.....	47
Figura 16. Resumen de objetivos del Plan de RSC alineados a los ODS.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ingresos de LT para los segmentos B2C y B2B en EE.UU. Periodo 2018–2023. En billones de USD.	70
Anexo 2. Ingresos de LT por Servicios de Data Inalámbrica, Data Cableada, Hogares Conectados y Video Streaming para B2C en EE. UU. Periodo 2018-2023. En billones de USD.....	70
Anexo 3. Ingresos de la industria estadounidense por servicios de Data Cableada, Hogares Conectados y Video Streaming para B2C. Periodo 2018-2023. En billones de USD.....	70
Anexo 4. Matriz PESTELG para analizar el macroentorno externo.	71
Anexo 5. Escala Likert para valorar cada fuerza competitiva de Porter.	74
Anexo 6. Atractividad de la industria evaluando la Amenaza de entrada de nuevos competidores.	74
Anexo 7. Atractividad de la industria evaluando la Rivalidad de las empresas competidoras.	75
Anexo 8. Atractividad de la industria evaluando el Poder de negociación de los clientes.....	75
Anexo 9. Atractividad de la industria evaluando el Poder de negociación de los proveedores.	76
Anexo 10. Atractividad de la industria evaluando la Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos.....	76
Anexo 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para LT.	77
Anexo 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para LT.	78
Anexo 13. Precios promedios anuales ofertados en el mercado estadounidense para Servicios Digitales. En USD.....	79
Anexo 14. Variables para segmentar el mercado de servicios digitales en Estados Unidos. ..	80
Anexo 15. Distribución del Ingreso anual por hogar en la Costa Oeste. Año 2022.	82
Anexo 16. Número de hogares (suscriptores) potenciales para brindar servicio premium en la Costa Oeste.	82
Anexo 17. Variables a utilizar en el análisis de regresión lineal simple – Ventas servicios tradicionales en Costa Oeste.	82
Anexo 18. Cálculo de la Tasa de crecimiento del PBI nominal de la industria de la Información 2024-2028.	83
Anexo 19. Diseño web para el Servicio Smart Home Security (UEN Servicio Premium).	83
Anexo 20. Proceso de ampliación de Infraestructura de red.	84

Anexo 21. Proceso de Atención de clientes para las UEN Servicios Tradicionales y Servicio Premium.....	84
Anexo 22. Proceso de monitoreo de hogares que brinda la UEN Servicio Premium.	85
Anexo 23. Análisis del Nivel de Impacto de las Partes Interesadas para el diseño de Modelo RSC de LT en Costa Oeste. Periodo 2024-2028.....	86
Anexo 24. Análisis de la Materialidad para el diseño de Modelo RSC de LT en Costa Oeste. Periodo 2024-2028.....	87
Anexo 25. Priorización líneas de acción para el diseño de Modelo RSC de LT en Costa Oeste	88
Anexo 26. Líneas de acción enfocadas y su relación con los ODS.....	90
Anexo 27. Estados Financieros de LT para el escenario con estrategia.....	91
Anexo 28. Estados Financieros de LT para el escenario sin estrategia.	94

INTRODUCCIÓN

Leisure Telecom Inc. es una compañía de telecomunicaciones con sede corporativa en Nueva York, Estados Unidos. Tiene presencia en todas las regiones del país (Costa Este, Centro y Costa Oeste), donde ofrece su portafolio de servicios. En el periodo 2018-2023 el mercado estadounidense de servicios para el segmento B2C ha tenido un crecimiento sostenido, mientras que la compañía ha visto una reducción de sus ingresos provenientes de la mayoría de sus servicios para dicho segmento. Tras una importante adquisición de licencias 5G en 2020, la compañía enfrentó limitaciones presupuestarias para invertir en marketing, capacitación de personal e infraestructura cableada, lo que la ha situado en desventaja frente a sus agresivos competidores.

Como respuesta a la problemática descrita, se propone la elaboración de un Plan Estratégico 2024-2028, cuyos objetivos incluyen la elaboración de un diagnóstico situacional de la industria y de la compañía que, a su vez, permitirá diseñar planes funcionales y de responsabilidad social corporativa acorde a las oportunidades encontradas. La investigación es de tipo aplicada y se utilizaron fuentes de información secundaria.

El Capítulo I detalla el Perfil Competitivo de la compañía describiendo los antecedentes, formulación del problema y propuesta de solución. En el Capítulo II se realiza el Análisis Externo, tanto del macroentorno como del microentorno. El Capítulo III contiene el Análisis Interno de la compañía que detalla el Plan Estratégico vigente hasta 2023. El Capítulo IV muestra el Análisis de Mercado, donde se realiza un análisis de la oferta, demanda, segmentación, tendencias tecnológicas y una proyección de las ventas para la compañía desde 2024 a 2028. El Capítulo V describe el Plan Estratégico propuesto para el 2024-2028. El Capítulo VI desarrolla los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas, así como el plan de Responsabilidad Social Corporativa. Por último, se detalla las Conclusiones y Recomendaciones planteadas por los autores.

Se espera que con la implementación del Plan Estratégico la compañía mejore sus ingresos y rentabilidad, a la vez que genera valor para sus partes interesadas.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

Se describe el panorama competitivo donde se ha desenvuelto la compañía Leisure Telecom Inc. (de ahora en adelante “LT”) durante el periodo 2018 a 2023, identificando los principales desafíos que serán abordados con la elaboración de un Plan Estratégico 2024-2028.

1.1 Antecedentes

LT es una compañía de telecomunicaciones que provee servicios digitales para los segmentos Negocio a Consumidor (B2C) y Negocio a Negocio (B2B) en los Estados Unidos. Fue fundada en 2015 en Nueva York, expandiéndose rápidamente a todas las regiones del país.

Para los clientes B2C la compañía ofrece servicios de datos de alta velocidad (inalámbricos y cableados), soluciones para hogares conectados y servicio de video *streaming*. Para clientes B2B, LT ofrece servicios de datos inalámbricos y cableados, servicios en la nube e internet de las cosas.

En 2020 LT adquiere por subasta pública cinco licencias de cobertura con tecnología 5G, la cual permite velocidades de conexión mucho más rápidas, un ancho de banda significativamente mayor en comparación a las generaciones anteriores y una baja latencia. Dicha inversión coloca a la compañía en una posición ventajosa para aprovechar sus beneficios y ofrecer a los usuarios un servicio de vanguardia.

Los resultados obtenidos por LT en EE. UU. al 2023 son los siguientes:

- Ingresos totales: USD 35,08 billones.
- EBITDA: USD 15,41 billones.
- ROA y ROE: 11 % para ambas ratios.

1.2 Definición del problema

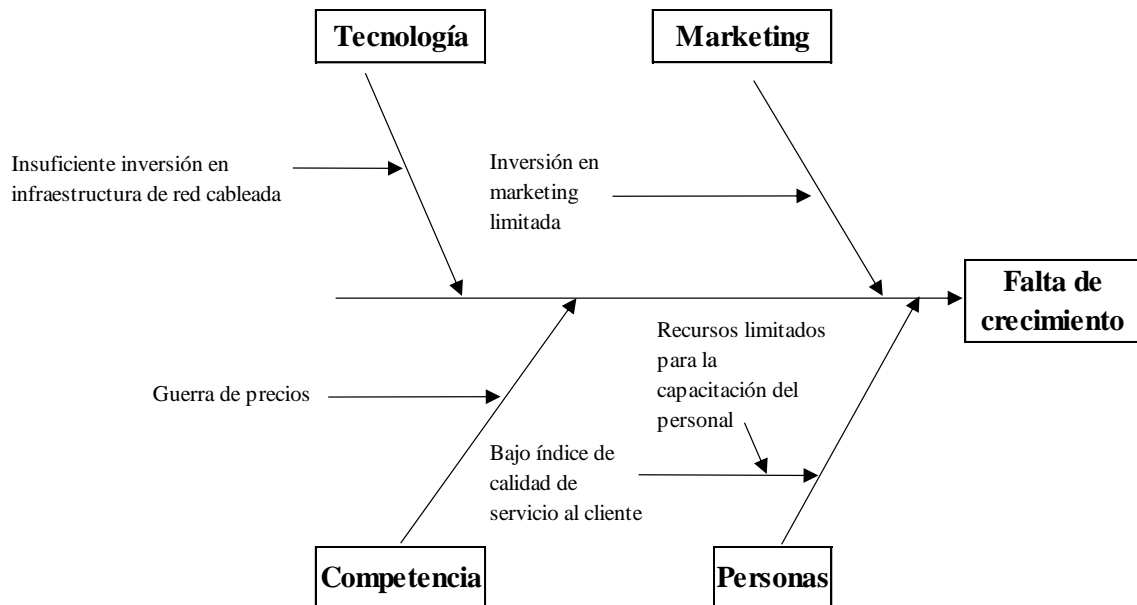
En el Anexo 1 se puede apreciar que el segmento B2C representa el 62 % de los ingresos de la compañía desde el 2018 al 2023. Dentro de los servicios que LT brinda en dicho segmento tenemos un crecimiento sostenido en los ingresos por Data Inalámbrica. Sin embargo, en los demás servicios como son Data Cableada, Hogares Conectados y Video *Streaming*, ha habido un decrecimiento (Ver Anexo 2), en contraste al mercado estadounidense el cual ha venido creciendo a un CAGR³ combinado de 7,61 % (Ver Anexo 3). Esto ocurre debido a que LT tiene una insuficiente inversión en infraestructura cableada y un reducido presupuesto destinado a

³ CAGR = *Compound Annual Growth Rate* o Tasa de crecimiento anual compuesta

marketing y capacitación de personal, aunado a una permanente guerra de precios por parte de la competencia.

Las causas del problema identificado se muestran en el Diagrama de Ishikawa de la Figura 1.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa



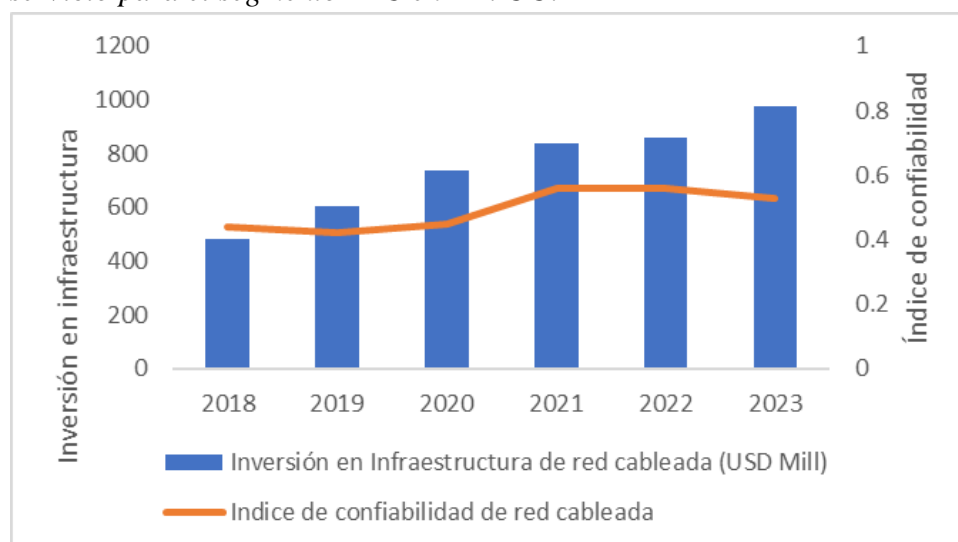
Nota. Adaptado de “Introducción al Control de Calidad”, por Kaoru Ishikawa, (p. 46), 1994, Ediciones Diaz de Santos, S.A.

1.2.1 Tecnología

- **Insuficiente inversión en Infraestructura de red cableada.**

En la Figura 2 se aprecia que la inversión en infraestructura de red ha ido creciendo desde el 2018. No obstante, el índice de confiabilidad del servicio de data cableada se ha mantenido casi constante desde el 2021. Esto significa que la inversión realizada a la fecha por LT no ha sido suficiente para incrementar el índice de confiabilidad del servicio.

Figura 2. Inversión de LT en Infraestructura de red cableada e Índice de confiabilidad del servicio para el segmento B2C en EE. UU.



Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

1.2.2 Marketing

- **Disminución de la inversión en marketing.**

Desde el 2022 se ha visto una disminución de la inversión en marketing (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Inversión de LT en marketing para el segmento B2C en EE. UU. En millones USD.

2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 534	1 641	1 560	1 674	1 268	1 238

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

1.2.3 Personas

- **Reducción del presupuesto para capacitación del personal.**

Una consecuencia de las restricciones presupuestarias para la capacitación del personal fue el comportamiento inconsistente del Índice de Calidad de Servicio al Cliente de LT (Ver Tabla 2). El mejor desempeño se logró el 2018 y 2022 alcanzando un 100 %. Los valores más bajos se obtuvieron en 2020 y 2023 con porcentajes de 85 % y 79 %, respectivamente.

Tabla 2. Índice de Calidad de Servicio al cliente para LT en el segmento B2C en EE. UU.

2018	2019	2020	2021	2022	2023
100 %	98 %	85 %	97 %	100 %	79 %

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

1.2.4 Competencia

- **Guerra de precios en los servicios ofrecidos al segmento B2C.**

En la Tabla 3 se aprecia que hay competidores con precios significativamente más bajos que LT, los cuales buscan lograr una mayor captación de clientes.

Tabla 3. Precios de suscripción anual por competidor para los diferentes servicios B2C en el 2023. Estados Unidos. En USD.

Tipo de servicio	LT	AT&T	Verizon	T-Mobile	Comcast	Charter
Data cableada	1 049	754	1 296	-	857	802
Data inalámbrica	615	224	551	407	-	-

Nota. Elaborada con datos tomados del Anexo 13. No se halló datos de T-Mobile en data cableada, tampoco datos de Comcast y Charter en data inalámbrica.

1.3 Propuesta de solución

La propuesta de solución para el problema identificado es la elaboración de un Plan Estratégico para el segmento B2C en el periodo 2024-2028, en el cual se plantearán acciones concretas que incidan en los siguientes factores: Tecnología, Marketing, Personas y Competencia. Para dicho plan el corporativo ha visualizado la oportunidad de atender un mercado de suscriptores de altos ingresos brindándoles un servicio premium de seguridad en el hogar, lo cual aportará mayor valor a los accionistas sin dejar de ofrecer los servicios tradicionales.

1.4 Alcance

El desarrollo del Plan Estratégico tendrá un alcance territorial que se circunscribirá en los Estados Unidos de Norteamérica, mientras que su alcance temporal será los años 2024 a 2028.

1.5 Limitaciones

La investigación se realizará basándose en fuentes de información secundaria. Por cuestiones de accesibilidad no será posible levantar información primaria.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

Se realizará un análisis del macro y micro entorno respecto a la industria de telecomunicaciones en EE. UU., con el objeto de revelar las oportunidades y amenazas para LT.

2.1 Macroentorno

2.1.1 Análisis PESTELG

El objeto de este análisis es identificar las tendencias del entorno en donde opera la compañía (entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, legal y global) y determinar si se traducen en oportunidades o amenazas para la misma. La matriz PESTELG se puede encontrar en el Anexo 4.

2.2 Microentorno

2.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008) para medir y evaluar el atractivo de la industria de telecomunicaciones en Estados Unidos. Mediante una adaptación de la metodología propuesta por Hax y Majluf (2004), cada una de las cinco fuerzas se cuantificará usando una escala de Likert (Ver Anexo 5).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones requiere inversiones significativas. Las compañías establecidas ya gozan de estas economías de escala, lo que dificulta que nuevos participantes alcancen la misma eficiencia operativa (Sheykin, 2023).

El acceso a canales de distribución también representa una barrera ya que afecta la capacidad de llegar directamente a los consumidores. Las licitaciones para adquirir frecuencias del espectro y obtener derechos de acceso son procesos regulados y competitivos que pueden limitar la entrada (Optimización de las asignaciones..., 2019).

Se concluye que la industria es atractiva en relación a la amenaza de entrada de nuevos competidores (Ver Anexo 6).

- **Rivalidad de las empresas competidoras**

La concentración de competidores es significativa ya que algunas grandes empresas dominan la industria (AT&T, Verizon y T-Mobile). Esto lleva a una lucha constante por la cuota de mercado, ya que cada competidor busca expandir su base de clientes y mantener su posición en el sector (Statista, 2023a).

Los ingresos de la industria de servicios de telecomunicaciones han crecido a un CAGR de 7,61 % entre 2018 y 2023 (Ver Anexo 3), catalogándose como de crecimiento rápido pues supera el umbral de 5% propuesto por David (2013).

Los altos costos fijos asociados con la infraestructura de red aumentan la rivalidad ya que crean presión para maximizar el rendimiento y la eficiencia operativa (Sheykin, 2023). Además, la constante innovación tecnológica hace que las empresas compitan por ser los primeros en ofrecer servicios de última generación, como la red 5G (Páez, 2021).

Se concluye que la industria es neutralmente atractiva con relación a la rivalidad entre empresas competidoras (Ver Anexo 7).

- **Poder de negociación de los clientes**

Los compradores estadounidenses tienen acceso amplio a la información de los servicios que adquieren. Según Ernst & Young (2023), un 73 % de los usuarios de servicios de telecomunicaciones usan múltiples canales para interactuar durante su proceso de compra (búsqueda web, consulta telefónica, redes sociales o visita a una tienda física). Por otro lado, el 55% de encuestados manifiesta que abandonará una empresa que le gustaba si tiene varias malas experiencias (How telecommunication companies..., 2024).

En 2021 el número de suscripciones a un servicio fijo de banda ancha en EE. UU. fue de 127 millones y el número de suscriptores de servicios móviles inalámbricos fue de 499 millones. Vemos que el mercado de consumidores es bastante amplio, frente a la poca oferta de empresas operadoras existentes (Statista, 2023a).

Se concluye que la industria es neutralmente atractiva con relación al poder de negociación de los clientes (Ver Anexo 8).

- **Poder de negociación de los proveedores**

La industria de fabricación de equipos de telecomunicaciones provee equipos utilizados por compañías que ofrecen servicios de conectividad. Los principales proveedores de equipos son Apple, Cisco, Qualcomm, Ericsson, Huawei, ZTE Corporation, Nokia y Samsung. La rentabilidad para las empresas proveedoras individuales está ligada a la innovación técnica y a la capacidad de conseguir contratos de gran volumen con grandes clientes. Existen grandes economías de escala en la fabricación de productos estándar, pero muchos productos están especializados y producidos en pequeñas plantas de fabricación. La industria estadounidense está concentrada: las 50 empresas más grandes generan alrededor del 75 % de los ingresos (Telecommunications Equipment Manufacturing Industry Profile, 2024).

Se concluye que la industria es poco atractiva con relación al poder de negociación de los proveedores (Ver Anexo 9).

- **Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos**

El desarrollo tecnológico e innovación genera que los competidores actuales puedan ver amenazado su negocio debido al eventual ingreso de nuevos servicios disruptivos.

Los cambios en las preferencias del consumidor (comodidad, accesibilidad y experiencia de uso) también impactan en la amenaza de productos sustitutos. Por ejemplo, la preferencia por plataformas de transmisión de video bajo demanda en lugar de servicios de televisión por cable (Leichtman: El crecimiento de las suscripciones..., 2023).

Se concluye que la industria es poco atractiva en relación con la amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos (Ver Anexo 10).

- **Matriz de evaluación global de las Fuerzas de la Industria**

Haciendo la consolidación del análisis previo (Ver Tabla 4), se ha encontrado que la atractividad de la industria de telecomunicaciones en Estados Unidos es neutral.

Tabla 4. *Atractividad global de la industria de telecomunicaciones en Estados Unidos.*

Fuerza competitiva de la industria	Muy poco Atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje
Amenaza de entrada de nuevos competidores						3,8
Rivalidad de empresas competidoras						3,3
Poder de negociación de los clientes						3,0
Poder de negociación de los proveedores						2,3
Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos						2,0
Evaluación global						2,9

Nota. Adaptada de “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por Hax, A. y Majluf, N., 2004. 1ª Ed. (p. 125). Ediciones Granica.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Finalizado el análisis externo se confeccionó la Matriz EFE (David & David, 2017). La puntuación obtenida (2,45) indica que la compañía está en una situación en que las oportunidades y amenazas de su entorno tienen similar relevancia (Ver Anexo 11).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se examinan las fortalezas y debilidades de LT durante los años 2018-2023 para el mercado B2C de Estados Unidos con el fin de identificar los factores que generen una ventaja competitiva.

3.1 Visión al 2023

Ser el proveedor líder de servicios digitales en el mercado estadounidense, ofreciendo una amplia gama de servicios de alta calidad a precios competitivos.

3.2 Misión al 2023

Proporcionar servicios digitales innovadores y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y superen sus expectativas.

3.3 Propósito al 2023

Lograr que los ciudadanos estadounidenses tengan acceso a servicios digitales de calidad.

3.4 Objetivo General al 2023

Lograr un posicionamiento sólido de la compañía en el mercado de servicios digitales mediante la mejora continua e innovación que permita generar valor sostenible para los grupos de interés.

3.5 Objetivos Estratégicos al 2023

3.5.1 Objetivo de Rentabilidad

Optimizar procesos y reducir costos para conseguir un margen EBITDA de 40 % al 2023.

3.5.2 Objetivo de Crecimiento

Incrementar la cuota de mercado a 30 % al 2023.

3.5.3 Objetivo de Sostenibilidad

Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 30 % para el 2023.

3.6 Lienzo de Propuesta de Valor al 2023

En la Tabla 5 se visualiza el Lienzo de Propuesta de Valor (Osterwalder et al., 2014) para LT, el cual sirve para alinear las necesidades de los clientes y las características de los servicios ofrecidos. La compañía ha capitalizado la necesidad de los clientes de contar con un servicio que no sufra interrupciones y que sea competitivo en precio, para lo cual LT viene ofreciendo servicios de telecomunicaciones rápidos, confiables y asequibles.

Tabla 5. Lienzo de Propuesta de Valor para LT al 2023

Mapa de valor	
Servicios	Generadores de beneficios
<ul style="list-style-type: none"> – Suscripción de servicios de datos inalámbricos 4G y 5G, datos cableados, Hogares conectados y Video streaming. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ofrecer soluciones rápidas, confiables y asequibles que mejoran la productividad y la eficiencia. – Personalización de servicios que satisfacen las necesidades específicas de clientes individuales. – Contribución a la sostenibilidad ambiental a través de prácticas responsables. – Innovación tecnológica que permite una mayor conectividad y funcionalidad.
Aliviadores de dolor	
<ul style="list-style-type: none"> – Soporte personalizado al cliente en línea, correo electrónico o teléfono. – Autoservicio a través del sitio web. – Contacto directo a través de representantes de ventas. – Asistencia en tiendas minoristas mediante asesores especializados. 	
Perfil cliente	
Tareas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> – Navegación por internet en casa (cableada) y fuera de casa (inalámbrica). – Control remoto de los dispositivos electrónicos del hogar. – Búsqueda de entretenimiento en el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Amplia gama de servicios de telecomunicaciones rápidos, confiables y de alta calidad. – Experiencia de usuario excepcional y personalizada. – Soluciones sostenibles y responsables que reducen el impacto ambiental. – Conexión de personas con tecnología avanzada y servicios digitales innovadores.
Dolores	
<ul style="list-style-type: none"> – Problemas de conectividad y servicio interrumpido. – Experiencia de usuario deficiente en servicios digitales. – Dificultades en la resolución rápida de problemas y consultas de clientes. – Limitado presupuesto para adquirir servicios digitales en el hogar. 	

Nota. Adaptado de “Value Proposition Design”, por Osterwalder et al., 2014, John Wiley & Sons.

3.7 Modelo de Negocio Canvas al 2023

Se ha desarrollado el Lienzo del Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), el cual describe la manera como LT crea, entrega y captura valor para ganar dinero. (Ver Tabla 6)

Tabla 6. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas para LT al 2023

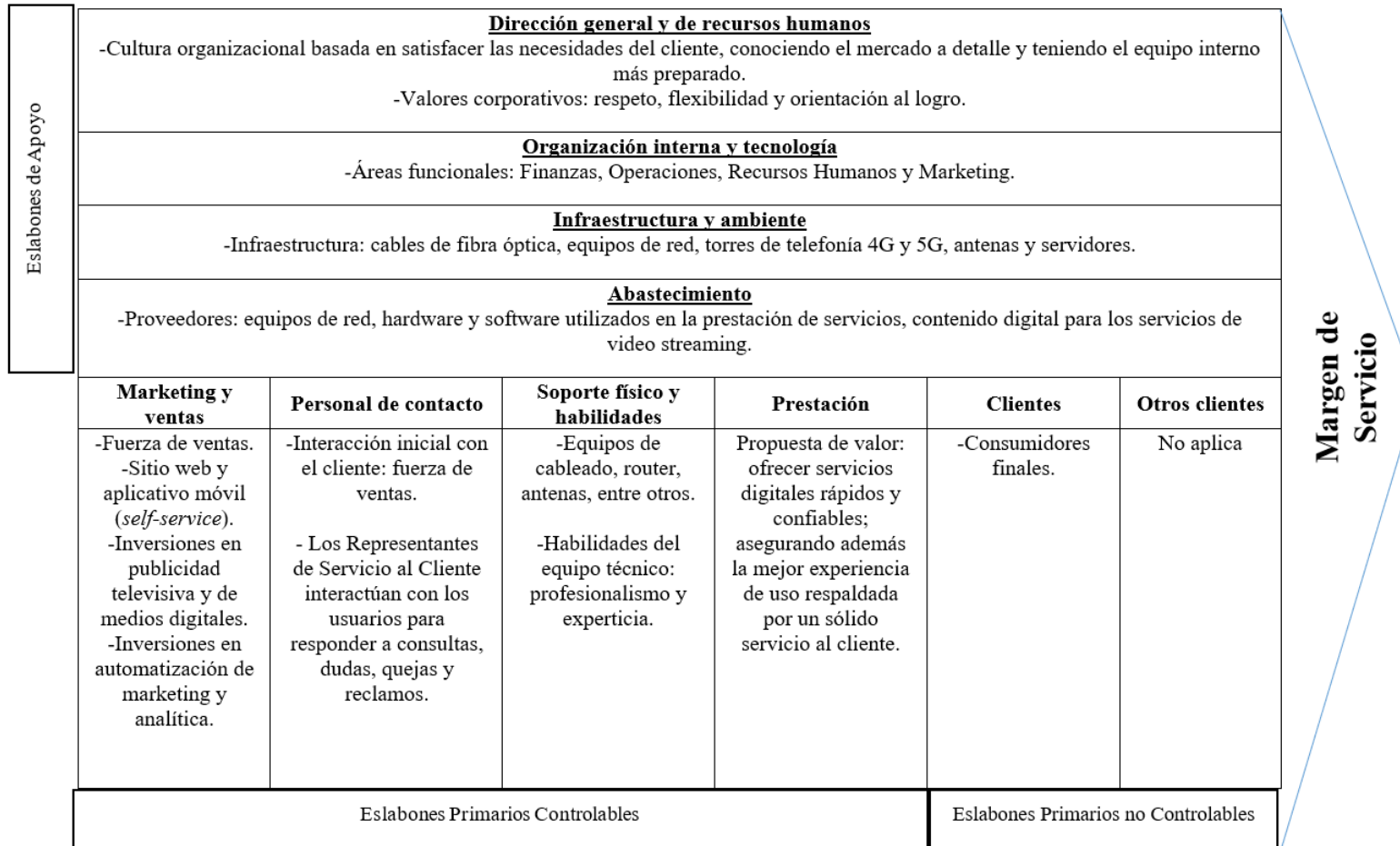
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de cliente
-Proveedores de infraestructura, alojamiento, servicios de red, hardware y software. -Operadores de redes. -Proveedores de contenido digital. -Minoristas.	-Mantenimiento de infraestructura de red móvil y banda ancha. -Servicio al cliente.	-Ofrecer servicios de telecomunicaciones rápidos, confiables y asequibles, ofreciendo la mejor experiencia de uso mediante un servicio integral hacia el cliente.	-Soporte personal al cliente en línea, correo electrónico, teléfono, tiendas minoristas. -Contacto directo a través de representantes de ventas.	-Consumidores finales.
	Recursos clave		Canales de distribución	
	-Infraestructura de red (torres de telefonía 4G y 5G, servidores). -Licencias 5G. -Ingenieros, representantes de ventas y de servicio al cliente.		-Página web, redes sociales, televentas. -Tiendas minoristas.	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
-CAPEX: Infraestructura de red (torres, cables y red) y licencias. -OPEX: Costos operativos de red (energía eléctrica, configuración y mantenimiento de redes, centro de procesamiento de datos), salarios del personal, servicio de atención al cliente, gastos de marketing.		-Suscripción de servicios de data inalámbrica 4G y 5G, data cableada, hogares conectados y video streaming.		

Nota. Adaptado de “Generación de modelos de negocio”, (p. 44), por Osterwalder A. y Pigneur, Y., 2011, Deusto S.L.U y Grupo Planeta.

3.8 Cadena de Valor al 2023

LT es una empresa de servicios, por lo cual se empleará para el análisis la Cadena de Valor sugerida por Alonso (2008). (Ver Figura 3).

Figura 3. Cadena de Valor para LT al 2023.



Nota. Adaptado de “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”, por Alonso, G., 2008, Palermo Business Review, 2, 89.

3.9 Análisis de áreas funcionales

3.9.1 Finanzas

Los resultados financieros del período 2018-2023 para EE. UU. en el segmento B2C (Ver Tabla 7) muestran una evolución positiva del Margen EBITDA, de 23,28 % en 2018 hasta 39,67 % en 2023. El ROE ha experimentado variaciones notorias, llegando en 2023 al 8,03 %. Para el mismo año, el ROA alcanzó 9,10 %. No obstante, la capacidad de la compañía para generar ganancias para sus accionistas es todavía limitada.

Tabla 7. Ratios financieras de LT entre 2018 y 2023 en EE. UU. para el segmento B2C.

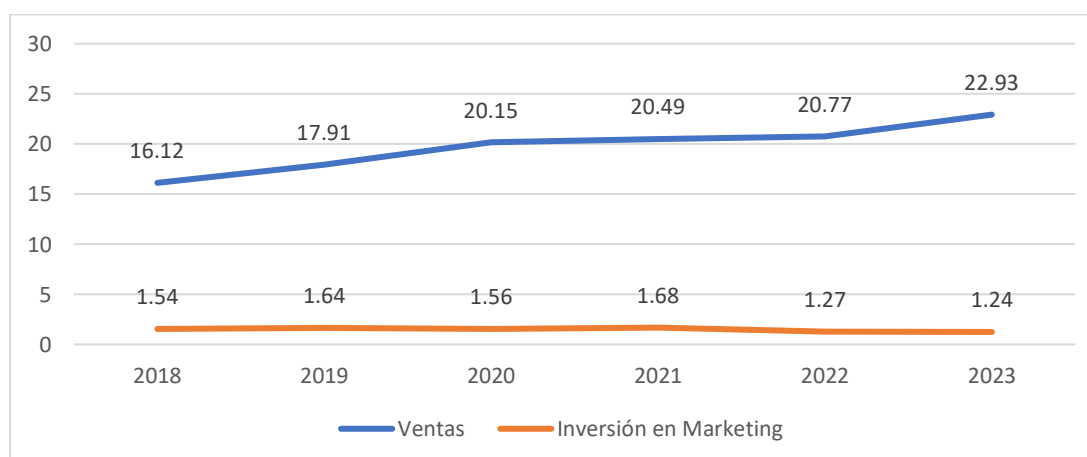
Ratio	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	6,01 %	7,35 %	8,08 %	7,89 %	8,12 %	9,10 %
ROE	4,73 %	6,00 %	8,83 %	6,95 %	7,18 %	8,03 %
Margen EBITDA	23,28 %	25,09 %	32,64 %	34,74 %	37,51 %	39,67 %

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

3.9.2 Marketing

En la Figura 4 se aprecia que en 2023 las ventas alcanzaron USD 22,93 billones, mostrando un comportamiento positivo desde 2018. Por el contrario, la inversión en marketing se ha contraído, desde USD 1,54 billones en 2018 hasta USD 1,24 billones en 2023. La insuficiente inversión en marketing se generó principalmente por la limitación presupuestal producto de la compra de las licencias 5G en 2020, cuyo monto fue de USD 10,83 billones.

Figura 4. Evolución de las ventas versus la inversión en marketing de LT en EE. UU. para el segmento B2C. En billones de USD.



Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

El Índice de Calidad de Servicio al Cliente de LT (Ver Tabla 2) ha tenido un comportamiento errático. El 2018 y 2022 se alcanzó un 100 %, mientras que los valores más bajos se obtuvieron en 2020 y 2023, con porcentajes de 85 % y 79 %, respectivamente.

3.9.3 Recursos humanos

El área gestiona el personal de la compañía mediante actividades de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional. Los datos de la Tabla 8 muestran un incremento en el número de CSR⁴ hasta 2022, seguido de una disminución en 2023. Adicionalmente, en cada año del periodo el costo unitario de cada CSR se ha ido incrementado debido a los aumentos salariales.

Tabla 8. *Análisis de CSR de LT para EE. UU. en el segmento B2C. Periodo 2018-2023.*

Servicios	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad de CSR	21 800	22 900	22 900	22 900	24 000	21 500
Costo Unitario de CSR por año (USD)	57 900	60 800	63 800	67 000	70 400	73 900

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

3.9.4 Operaciones

Esta área supervisa las operaciones y los procesos de la compañía como la logística, el transporte, la gestión de la cadena de suministro y las compras. También incluye el desarrollo y el mantenimiento de la infraestructura de red inalámbrica y cableada. La inversión en esta última ha ido creciendo de forma sostenida desde 2018, no obstante, esto no ha mejorado el índice de confiabilidad de los servicios (Ver Figura 2).

3.10 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)

Las fortalezas encontradas en la compañía, entendidas como sus recursos y capacidades, pueden ser analizadas con los criterios que caracterizan a una ventaja competitiva sostenible (valioso, raro, inimitable y organizado). La Matriz de la Ventaja Competitiva Sostenible o Matriz VRIO (Barney & Wright, 1998) indica que LT posee una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores: la propiedad de licencias 5G (Ver Tabla 9).

⁴ CSR = *Customer Service Representative* o Representante de Servicio al Cliente

Tabla 9. Matriz VRIO para LT.

Recurso o capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Es explotado por la organización?	Resultado
	V	R	I	O	
Capacidad para generar utilidades sostenidas.	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Fuerza de Ventas especializada.	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Política corporativa orientada a satisfacer las necesidades de los clientes mediante valores corporativos.	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Crecimiento sostenido de infraestructura de red tanto cableada como inalámbrica.	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Posesión de licencias 5G.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva sostenible

Nota. Adaptada de “On becoming a strategic partner: The role of Human Resources in gaining competitive advantage”, por Barney, J. y Wright, P., 1998, Human Resource Management, 7(1), 37.

3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

Para sintetizar el análisis interno se confeccionó la Matriz EFI (David & David, 2017). El resultado obtenido (2,69) indica que LT está en una posición competitiva superior al promedio en el mercado (Ver Anexo 12).

3.12 Ventaja competitiva al 2023

La ventaja competitiva de LT es Ventaja en Costos.

3.13 Estrategia competitiva genérica al 2023

Por la ventaja competitiva hallada y el hecho que LT atiende a toda la industria B2C, se determinó que la estrategia competitiva genérica de la compañía es la de Liderazgo en Costos.

3.14 Estrategia de crecimiento al 2023

La estrategia de crecimiento según Ansoff (1976) ha sido la de Penetración de Mercado debido a que LT ha venido atendiendo a sus mercados actuales con los servicios tradicionales.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo de este capítulo es analizar la oferta y la demanda de los servicios digitales en Estados Unidos durante el 2018 al 2023, así como la segmentación de dicho mercado y las tendencias tecnológicas más relevantes. Por último, se busca proyectar las ventas de LT para los años 2024-2028.

4.2 Análisis de la oferta

La oferta en Estados Unidos se analizará en torno a los ingresos de los competidores que participan en el segmento B2C ofertando los servicios de data inalámbrica, data cableada, video *streaming* y hogares conectados.

En la Tabla 10 se presenta los ingresos por servicios de data inalámbrica en B2C, los cuales registran un CAGR global de 6,42 % durante el periodo de 2018-2023.

Tabla 10. *Ingresos por compañía para el servicio de Data inalámbrica en el segmento B2C de EE. UU. Periodo 2018–2023. En billones de USD.*

Compañía	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Verizon	52,46	53,79	53,61	56,10	61,51	63,35	3,20 %
AT&T	47,17	47,60	47,81	49,67	52,42	53,99	2,28 %
T-Mobile	20,86	22,67	36,31	42,56	45,92	48,69	15,17 %
Leisure Telecom	9,41	10,49	12,05	13,54	14,76	16,44	9,75 %
Otros	6,67	8,01	14,82	15,78	15,32	15,88	15,55 %
Total	136,57	142,56	164,59	177,65	189,92	198,35	6,42 %

Nota. Elaborada con datos tomados de Annual Report 2022 (p.102), por Verizon Communications Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.101), por Verizon Communications Inc., 2021; Verizon News, 2024; Annual Report 2022 (p.49), por AT&T Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.28, 70), por AT&T Inc., 2021; AT&T News 2024; Annual Report 2022 (p.32), por T-Mobile US, Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.35), por T-Mobile US, Inc., 2021; Latest Quarterly Report Q4 2023, por T-Mobile, 2024; simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

En la Tabla 11 se presenta los ingresos por servicios de Data cableada en el segmento B2C, con un CAGR global de 4,15 % en el periodo de 2018 a 2023.

Tabla 11. Ingresos por compañía para el servicio de Data cableada en el segmento B2C de EE. UU. Periodo 2018–2023. En billones de USD.

Compañía	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Comcast Corporation (Xfinity)	17,14	18,75	20,60	22,98	24,47	25,49	6,83 %
Charter Communications	15,18	16,67	18,52	21,09	22,22	22,89	7,08 %
Verizon	11,06	11,18	11,08	11,56	11,62	11,74	1,00 %
AT&T	7,96	8,40	8,53	9,09	9,67	10,35	4,47 %
Leisure Telecom	4,77	4,86	4,91	4,24	3,93	4,72	-0,18 %
Otros	16,29	18,04	18,35	17,84	18,09	17,22	0,93 %
Total	72,40	77,90	82,00	86,80	90,00	92,40	4,15 %

Nota. Elaborada con datos tomados de Annual Report 2023 (p.39), por Comcast Corporation, 2024; Annual Report 2021 (p.40), por Comcast Corporation, 2022; Annual Report 2020 (p.44), por Comcast Corporation 2021; Annual Report 2022 (p.34), por Charter Communications Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.35), por Charter Communications Inc., 2021; Annual Report 2019 (p.32), por Charter Communications Inc., 2020; Full Year 2023 Results, por Charter Communications, 2024; Annual Report 2022 (p.49), por AT&T Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.70), por AT&T Inc., 2021; AT&T News 2024; Annual Report 2022 (p.102), por Verizon Communications Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.100), por Verizon Communications Inc., 2021; Verizon News 2024; simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

La Tabla 12 muestra los ingresos de los ofertantes de Video Streaming (CAGR de 10,96 %).

Tabla 12. Ingresos por compañía para el servicio de Video Streaming en EE. UU. Periodo 2020–2023. En billones de USD.

Compañía	2020	2021	2022	2023	CAGR
Amazon Prime Video	4,10	4,63	5,16	5,91	9,57 %
Netflix	5,73	6,49	6,34	5,95	0,96 %
HBO Max	4,25	5,39	5,48	5,55	6,91 %
Hulu	3,08	4,06	4,73	4,73*	11,29 %
Disney+	1,12	2,08	4,44	5,67	50,00 %
Leisure Telecom	2,17	1,88	1,42	1,21	-13,59 %
Otros	5,45	6,65	6,54	10,24	17,08 %
Total	25,89	31,18	34,10	39,25	10,96 %

Nota. Elaborada con datos tomados de Annual Report 2023 (p.22), por Netflix Inc, 2024; Annual Report 2021 (p.21), por Netflix Inc, 2022; Business of Apps HBO Max Streaming Revenue 2020-2022; Business of Apps Hulu Streaming Revenue 2020-2023; Business of Apps Disney Plus Revenue 2020-2023; simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020); Business DIT Amazon Prime Video Statistics 2023; Statista (2024d). (*) No se halló los ingresos de Hulu en 2023, se asumió el mismo valor de 2022.

La Tabla 13 muestra los ingresos de las compañías que ofertan servicios de Hogares Conectados, el CAGR global de 11,46 % la sitúa como el servicio de mayor crecimiento.

Tabla 13. Ingresos por servicios de Hogares Conectados en la industria estadounidense. Periodo 2018–2023. En billones de USD.

Tipo de subservicio	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Comodidad e Iluminación	1,90	2,23	2,30	2,80	3,00	3,40	10,18 %
Control y Conectividad	4,50	5,30	5,75	7,22	8,00	9,10	12,45 %
Gestión Energética	1,20	1,45	1,60	2,06	2,30	2,64	14,04 %
Entretenimiento en hogar	2,30	2,76	2,75	3,28	3,34	3,48	7,15 %
Seguridad	3,10	3,72	4,12	5,01	5,43	6,12	12,00 %
Electrodomésticos smart	5,10	6,24	6,38	8,03	8,83	9,96	11,80 %
Total	18,10	21,70	22,90	28,40	30,90	34,70	11,46 %

Nota. Elaborado con datos tomados de Statista (2024b).

4.3 Análisis de la demanda

La demanda se analizará en torno a la cantidad de suscriptores por servicio de los principales competidores.

La Tabla 14 presenta los suscriptores de servicios de data cableada en el segmento B2C desde 2018 hasta 2023, observando que el CAGR en esos años fue de 2,47 %.

Tabla 14. Cantidad de suscriptores de las principales compañías de servicios de data cableada en el segmento B2C en Estados Unidos. Periodo 2018-2023. En millones.

Compañía	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Comcast Corporation (Xfinity)	25,10	26,41	28,35	29,58	29,81	29,75	2,87 %
Charter Communications	23,63	24,91	27,02	28,14	28,41	28,54	3,20 %
AT&T	14,41	14,2	14,10	14,16	13,99	13,73	-0,80 %
Verizon	6,46	6,47	6,65	6,89	7,90	9,06	5,80 %
Leisure Telecom	4,33	4,36	4,32	3,66	3,57	4,50	0,64 %
Total	73,93	76,35	80,44	82,43	83,68	85,58	2,47 %

Nota. Elaborada con datos tomados de Annual Report 2023 (p.38), por Comcast Corporation, 2024; Annual Report 2020 (p.45), por Comcast Corporation, 2021; 4Q23 Results Press Release (p.2), por Charter Communications, Inc., 2024; Annual Report 2022 (p.5), por Charter Communications, Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.4), por Charter Communications, Inc., 2021; Annual Report 2019 (p.3), por Charter Communications, Inc., 2020; Quarterly Earnings 4Q 2023 (p.9), por AT&T Inc., 2024a; Annual Report 2022 (p.12), por AT&T Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.22), por AT&T Inc., 2021; Quarterly Report 4Q 2023 (p.6), por Verizon Communications Inc., 2024; Annual Report 2022 (p.29), por Verizon Communications Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.30), por Verizon Communications Inc., 2021; Annual Report 2019 (p.15), por Verizon Communications Inc., 2020; simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

La Tabla 15 presenta la cantidad de suscriptores de servicios de data inalámbrica en el segmento B2C desde 2018 hasta 2023, observando que el CAGR global fue de 6,63 %.

Tabla 15. Cantidad de suscriptores de las principales compañías de servicios de data inalámbrica en el segmento B2C en Estados Unidos. Periodo 2018-2023. En millones.

Compañía	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
AT&T	151,92	165,89	182,56	201,79	217,40	241,53	8,03 %
Verizon	94,51	94,54	94,37	115,40	114,52	114,97	3,32 %
T-Mobile	79,65	86,05	102,06	108,72	113,60	119,70	7,02 %
Leisure Telecom	16,02	17,66	19,50	21,10	24,00	26,73	8,91 %
Total	342,10	364,14	398,49	447,01	469,52	502,93	6,63 %

Nota. Elaborada con datos tomados de Quarterly Earnings 4Q 2023 (p.7), por AT&T Inc., 2024a; Annual Report 2022 (p.10), por AT&T Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.19), por AT&T Inc., 2021; Quarterly Report 4Q 2023 (p.6), por Verizon Communications Inc., 2024; Annual Report 2022 (p.29), por Verizon Communications Inc., 2023; Annual Report 2020 (p.30), por Verizon Communications Inc., 2021; Annual Report 2019 (p.15), por Verizon Communications Inc., 2020; Latest Quarterly Report 4Q 2023 (p.2), por T-Mobile US, Inc., 2024; Annual Report 2022 (p.38), por T-Mobile US, Inc., 2023; Annual Report 2019 (p.38), por T-Mobile US, Inc., 2020; simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

La Tabla 16 muestra la cantidad de suscriptores al servicio de Video Streaming en el segmento B2C. Se evidencia un CAGR global de 7,80 % en el periodo de 2018 a 2023.

Tabla 16. Cantidad de suscriptores de las principales compañías de Video Streaming en Estados Unidos. Periodo 2018–2023. En millones.

Compañía	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Netflix	64,76	67,66	73,94	75,22	74,30	80,13	3,61 %
HBO Max	50,00	43,00	41,00	51,20	54,60	52,60	0,85 %
Amazon Prime video	50,23	53,30	57,69*	62,45*	67,59*	73,16*	6,47 %
Hulu (Disney)	22,80	28,50	36,60	43,80	47,20	48,50	13,41 %
Disney+	-	-	-	38,80	46,40	46,50	6,22 %
Leisure Telecom	10,52	14,07	17,92	15,55	12,11	10,37	-0,24 %
Total	198,31	206,53	227,15	287,02	302,20	311,26	7,80 %

Nota: Elaborada con datos tomados de Annual Report 2023 (p.22), por Netflix Inc., 2024; Annual Report 2020 (p.23), por Netflix Inc., 2021; Statista (2022a); Statista (2023f); Statista (2024c); Annual Report 2023 (p.40), por The Walt Disney Company, 2024; Annual Report 2022 (p.40), por The Walt Disney Company, 2023; simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

*Sólo se encontró los suscriptores de Amazon Prime video de 2018 y 2019 (Satista 2022b); los años 2020 al 2023 fueron proyectados con el CAGR de 8,24% calculado a partir de los resultados consolidados 2018-2023 de las otras compañías de la tabla.

La Tabla 17 presenta los suscriptores al servicio de Hogares Conectados, teniendo un CAGR global de 16,09 %. Este servicio es el que mayor CAGR ha tenido.

Tabla 17. *Cantidad de suscriptores por servicios de Hogares Conectados en Estados Unidos. Periodo 2018–2023. En millones.*

Tipo de subservicio	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Comodidad e Iluminación	10,40	12,60	15,20	18,40	22,20	26,80	17,09 %
Control y Conectividad	20,00	23,80	28,30	33,80	40,20	47,90	15,67 %
Gestión Energética	9,70	11,90	14,60	17,90	21,90	26,90	18,53 %
Entretenimiento en el hogar	11,10	12,60	14,40	16,40	18,70	21,30	11,47 %
Seguridad	13,00	15,70	18,90	22,70	27,40	33,00	16,80 %
Electrodomésticos smart	6,50	7,90	9,60	11,70	14,20	17,20	17,61 %
Total	70,70	84,50	101,00	120,90	144,60	173,10	16,09 %

Nota. Elaborado con datos tomados de Statista (2024b).

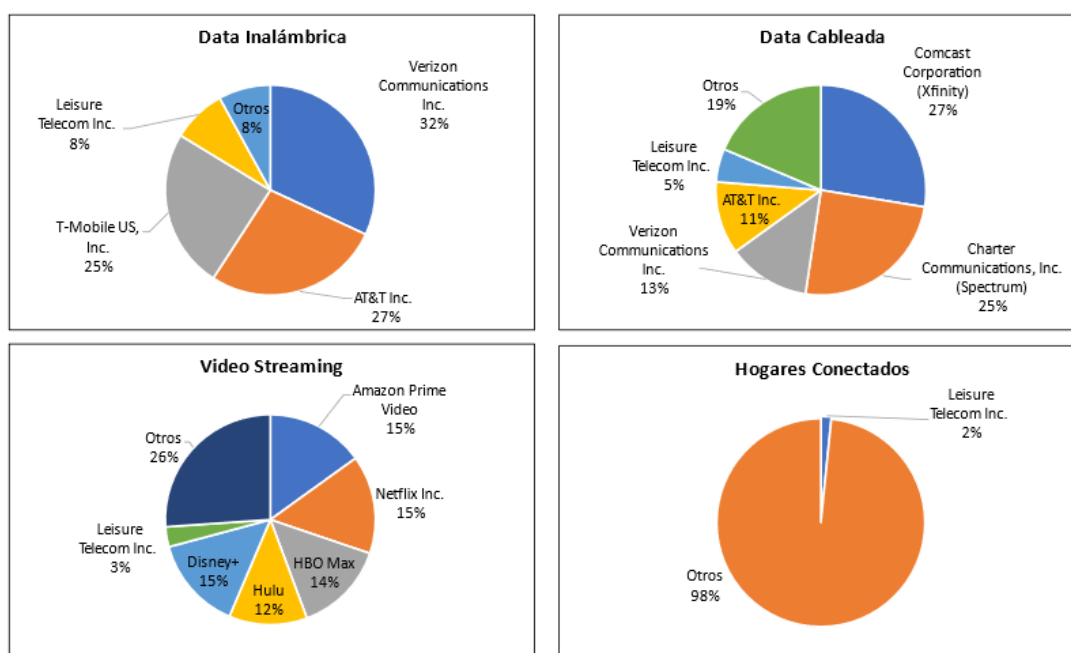
4.4 Análisis de precios del mercado

En el Anexo 13 se presenta los precios anuales promedio de suscripción en EE. UU., notándose variabilidad entre las ofertas dadas por los competidores para los mismos servicios.

4.5 Participación de mercado de las principales compañías competidoras

En 2023 Verizon fue el líder del mercado en Data Inalámbrica. En Data Cableada fue Comcast Corporation, mientras que Amazon Prime Video junto con Netflix lideraron en Video *Streaming*. Leisure Telecom fue el competidor más débil en todos los servicios (Ver Figura 5).

Figura 5. Participación de mercado por ingresos para los servicios B2C en EE. UU., 2023.



Nota. Elaborado con datos tomados de la Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13 y Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

4.6 Segmentación nacional

Se segmentará el mercado estadounidense considerando algunas bases demográficas, conductuales y geográficas. El universo inicial será los 50 estados más el Distrito de Columbia, sobre los cuales se aplicarán criterios de segmentación de manera sucesiva y concatenada.

4.6.1 Segmentación demográfica

Con la variable “Ingreso per cápita real por estado” se filtró a los estados cuyos habitantes posean un poder de compra significativo, es decir, con un ingreso per cápita superior al promedio nacional del 2022, el cual fue de USD 56 419 (United States Bureau of Economic Analysis, s.f.a) (Ver Anexo 14). Los estados que cumplieron dicha premisa fueron 23: Alaska, California, Colorado, Connecticut, District of Columbia, Illinois, Iowa, Kansas, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Montana, Nebraska, New Hampshire, New Jersey, New York, North Dakota, Pennsylvania, South Dakota, Virginia, Washington, Wisconsin y Wyoming.

4.6.2 Segmentación conductual

- **Primera variable conductual: “Tasa de uso de internet por estado”**

Con el objeto de elegir a los estados con un mercado maduro de uso de internet, se seleccionó a los estados que presentaron una tasa de uso superior al promedio nacional del 2021, el cual

fue 80,5 % (National Telecommunications and Information Administration, 2022a) (Ver Anexo 14). Los estados resultantes fueron 17: Alaska, California, Colorado, District of Columbia, Illinois, Iowa, Kansas, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Nebraska, New Hampshire, New Jersey, South Dakota, Virginia, Washington y Wisconsin.

- **Segunda variable conductual: “Tasa de uso del servicio de Internet cableado en hogar por estado”**

Con el fin de filtrar a los estados cuyos mercados de servicio de internet cableado estén desarrollados, se seleccionó a los estados que tuvieron una tasa de uso superior al promedio nacional del 2021, el cual fue 71,3 % (National Telecommunications and Information Administration, 2022b) (Ver Anexo 14). Los estados resultantes fueron 13: California, Colorado, District of Columbia, Illinois, Iowa, Kansas, Maryland, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey, South Dakota, Washington y Wisconsin.

- **Tercera variable conductual: “Tasa de uso de streaming o descarga de contenidos por estado”**

Para apuntar a mercados maduros de streaming, se ha elegido sólo a los estados que tuvieron una tasa superior al promedio nacional del 2021, el cual fue 60,0 % (National Telecommunications and Information Administration, 2022c) (Ver Anexo 14). Los estados resultantes fueron nueve: California, Colorado, District of Columbia, Maryland, Massachusetts, New Hampshire, South Dakota, Washington y Wisconsin.

- **Cuarta variable conductual: “Tasa de uso de planes de datos móviles por estado”**

Se seleccionó a los estados que tuvieron una tasa de uso superior al promedio nacional del 2021, el cual fue 74,1 % (National Telecommunications and Information Administration, 2022d) (Ver Anexo 14). Los estados resultantes fueron seis: California, Colorado, District of Columbia, Maryland, New Hampshire y Washington.

4.6.3 Segmentación geográfica

La Tabla 18 muestra a los seis estados previamente segmentados agrupados por Región. Para conseguir eficiencia en la asignación de recursos, se plantea elegir una sola región para que LT desarrolle su Plan Estratégico. El criterio de decisión será la población de cada región, ya que este parámetro permite estimar el tamaño potencial de suscriptores. En ese sentido, California y Washington (que pertenecen a la región de la Costa Oeste) serán preliminarmente los estados objetivo de LT.

Tabla 18. Población estatal y regional de los estados segmentados demográfica y conductualmente. Datos del 2020.

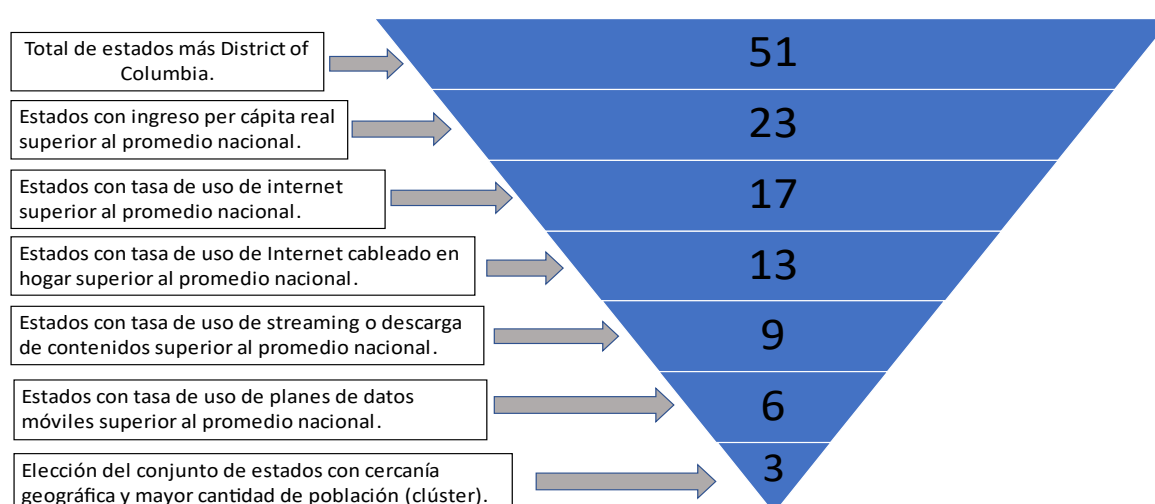
Región	Estado	Población estatal	Población de la región
Costa Oeste	California	39 538 212	47 243 479
	Washington	7 705 267	
Centro	Colorado	5 773 707	5 773 707
Costa Este	Maryland	6 177 253	8 244 325
	District of Columbia	689 548	
	New Hampshire	1 377 524	

Nota. Elaborada con datos tomados de United States Census Bureau (2023).

Adicionalmente, debido a la cercanía a ambos estados, se ha creído conveniente incluir también a Oregon –que posee 4 237 279 habitantes– para completar el clúster geográfico de la Costa Oeste (United States Census Bureau, 2023). Si bien el ingreso per cápita real de Oregon no es superior a la media nacional, tiene un 19,2 % de hogares que superan los 150 000 dólares al año en ingresos (ingresos altos, ver Anexo 15).

Se concluye que los estados seleccionados para que LT desarrolle su Plan Estratégico 2024-2028 serán: California, Washington y Oregon (Región de la Costa Oeste). En la Figura 6 se puede visualizar gráficamente un “embudo” de la segmentación realizada.

Figura 6. Embudo de segmentación del mercado de servicios digitales de EE. UU., por número de estados.



Nota. Elaborada con datos tomados del Anexo 14.

4.7 Segmentación regional

La región de la Costa Oeste seleccionada en el acápite anterior se segmentará nuevamente para encontrar el número de suscriptores potenciales para el servicio premium a proponer con el Plan Estratégico 2024-2028, orientado a los hogares ubicados en dicha región.

4.7.1 Segmentación demográfica

En el Anexo 15 se muestra el número de hogares por estado y el intervalo de ingresos anuales por cada hogar. El servicio premium se dirigirá a los hogares con mayor nivel de ingreso, por lo que se ha elegido a los hogares con un ingreso anual ubicado en los dos intervalos superiores (de USD 150 000 a USD 199 999 y mayor a USD 200 000). Se concluye que el mercado potencial para el servicio Premium es de 5 029 272 hogares (Ver Anexo 16).

4.8 Comportamiento del consumidor

Un 62 % de estadounidenses buscan maneras de simplificar su rutina diaria, y un 63 % se apalanca en la tecnología para lograrlo. Esta tendencia ha provocado un incremento de la demanda de servicios de Hogares Inteligentes, los cuales brindan comodidad y ahorro de tiempo. Las empresas proveedoras pueden aprovechar esta tendencia para desarrollar productos que mejoren la seguridad, aumenten la eficiencia energética y simplifiquen las tareas diarias en los hogares estadounidenses (Euromonitor International, 2023).

4.9 Tendencias tecnológicas

4.9.1 Tecnología 5G

La tecnología 5G aumentará la velocidad y el ancho de banda para las aplicaciones con uso intensivo de datos, como la transmisión de video, los juegos y la realidad virtual (Statista, 2023g). Las conexiones 5G representaron el 43 % de todas las conexiones móviles en los Estados Unidos en 2022; para 2030 se espera que representen el 95 % (Statista, 2023h).

4.9.2 Hogares conectados

Este servicio desarrolla funciones de control, vigilancia y regulación en el hogar. Actualmente se está creando una norma común llamada “*Matter*” la cual permitirá la comunicación entre dispositivos independientemente de su fabricante (Statista, 2023i). En el futuro se pronostica que esta industria experimente un crecimiento significativo en sus ingresos (Statista, 2023j). Las compañías más representativas que brindan servicios de seguridad en el hogar (*Smart Home Security*) son Vivint y ADT (Lloyd & Pelchen, 2024).

Debido a la atractividad de este segmento, se ha decidido abordarlo en el Plan Estratégico de LT para el periodo 2024-2028, enfocado en la Costa Oeste.

4.10 Proyección de ventas de servicios digitales para la Costa Oeste

Se realizarán dos proyecciones de ventas para el periodo 2024-2028. La primera referida a los servicios tradicionales (Data cableada, Data inalámbrica, Video *Streaming* y Hogares Conectados). La segunda proyección se refiere al servicio Premium de Hogares Conectados.

4.10.1 Ventas de servicios tradicionales para la Costa Oeste

La proyección de ventas se estimará mediante un análisis de regresión lineal simple. La variable independiente “X” será el PBI nominal de la industria de la Información⁵ para los años 2018-2023, mientras que la variable dependiente “Y” será las ventas de LT en el mismo periodo (Ver Anexo 17). La ecuación resultante fue $Y = 0,0019(X) + 0,6389$. $R^2 = 0,8497$; dónde:

$Y =$ Ventas de servicios tradicionales de LT para la Costa Oeste en billones USD

$X =$ PBI nominal industria de la Información en billones USD

Luego se procedió a estimar el crecimiento del PBI nominal de la industria de la Información para los años 2024-2028. Se tomó el supuesto de que la tasa de crecimiento anual será la misma tanto para el PBI real del país como para el PBI real de la industria de la información. La tasa de crecimiento anual del PBI nominal se aproximará sumando la tasa de crecimiento del PBI real más la tasa de inflación anual (Ver Anexo 18).

Con la información previa se calculó la proyección de ventas de LT (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Proyección de Ventas de LT para servicios tradicionales en la Costa Oeste.

Año	2024	2025	2026	2027	2028
PBI nominal industria de Información (Billones USD) “X”	1 527	1 592	1 660	1 730	1 802
Ventas Costa Oeste LT B2C (Billones USD) “Y”	3,54	3,66	3,79	3,93	4,06

Nota. Elaborado con datos tomados del Anexo 17, Anexo 18 y con la ecuación de regresión lineal simple $Y = 0,0019(X) + 0,6389$.

⁵ Incluye los siguientes sectores: Telecomunicaciones, Radiodifusión, Actividades editoriales, Actividades cinematográficas y de grabación de sonido, Actividades de procesamiento de datos, Publicación en Internet y otros servicios de información.

4.10.2 Ventas de servicio premium para la Costa Oeste

Estas ventas van dirigidas al segmento de hogares de altos ingresos en la Costa Oeste, determinado en el acápite 4.7 “Segmentación regional”. Se ha tomado los siguientes supuestos:

- El mercado potencial es 5 029 272 hogares (Ver Anexo 16), el cual no ha sido atendido anteriormente por LT ya que su foco estaba en el segmento de ingreso medio-bajo. El tamaño del mercado potencial no variará durante el periodo 2024-2028, ya que la tasa de crecimiento poblacional del país fue 0,37 % en 2022 (Statista, 2023d).
- El servicio premium a desarrollar es: *Smart Home Security*.
- El precio del servicio se ha fijado en base a los precios de los competidores. En el periodo 2025-2028 el precio será ajustado con la inflación anual proyectada. Para mayor detalle en la determinación del precio revisar el Capítulo VI.
- LT aspira capturar el 4 % del mercado potencial en su primer año (2024), luego se espera cada año crecer 3 % de participación.

En la Tabla 20 se puede apreciar la proyección de ventas para la Costa Oeste.

Tabla 20. Proyección de ventas de LT para el servicio Premium Smart Home Security en la Costa Oeste.

Producto / Servicio	Variable	2024	2025	2026	2027	2028
Equipo e Instalación inicial	Precio Anual Equipo e Instalación USD	699	716	732	747	763
	Participación de mercado objetivo	4 %	7 %	10 %	13 %	16 %
	N° suscriptores nuevos capturados	201 171	150 878	150 878	150 878	150 878
	Sub Total Ventas Billones USD	0,14	0,11	0,11	0,11	0,12
Suscripción y Monitoreo 24/7	Precio Anual Suscripción y Monitoreo USD	1 199	1 227	1 254	1 281	1 308
	Participación de mercado objetivo	4 %	7 %	10 %	13 %	16 %
	N° total de suscriptores	201 171	352 049	502 927	653 805	804 684
	Sub Total Ventas Billones USD	0,24	0,43	0,63	0,84	1,05
Total Ventas Billones USD		0,38	0,54	0,74	0,95	1,17

Nota: Elaborado con datos tomados de las Anexo 16 y Tabla 30.

El subtotal de ventas de cada producto/servicio se ha calculado multiplicando el número de suscriptores por el precio anual.

4.10.3 Proyección de Ventas consolidada – Costa Oeste

En la Tabla 21 se ha consolidado la proyección de ventas de la compañía de 2024 a 2028, considerando tanto la venta de Servicios tradicionales como la venta del Servicio Premium.

Tabla 21. *Proyección de ventas consolidada para LT en Costa Oeste, 2024-2028. En billones de USD.*

Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Servicios tradicionales	3,54	3,66	3,79	3,93	4,06
Servicio Premium <i>Smart Home Security</i>	0,38	0,54	0,74	0,95	1,17
Total	3,92	4,20	4,53	4,88	5,23

Nota. Elaborado con datos tomados de la Tabla 19 y Tabla 20.

4.11 Conclusiones

En Estados Unidos hay competidores relevantes (Verizon, AT&T, Comcast, Amazon Prime, Netflix, Vivint, ADT, entre otros). LT tiene la menor cuota de mercado.

La segmentación de mercado determinó que la Costa Oeste (California, Washington y Oregon) tiene condiciones favorables para desarrollar el Plan Estratégico 2024-2028 para LT. En paralelo a los servicios tradicionales se brindará un nuevo Servicio Premium *Smart Home Security*, debido a su interesante proyección en los próximos años.

Finalmente, se hizo una proyección de ventas de 2024 al 2028 para la Costa Oeste.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028

Se describirá el planeamiento estratégico para Leisure Telecom Inc. durante el periodo 2024 a 2028 dirigido a la región de la Costa Oeste de Estados Unidos.

5.1 Visión de 2024 a 2028

Liderar el mercado de servicios digitales tradicionales y servicio premium *Smart Home Security* en la Costa Oeste de los Estados Unidos, ofreciendo a los consumidores modernidad, rapidez y confiabilidad.

5.2 Misión de 2024 a 2028

Brindar servicios digitales tradicionales y servicio premium *Smart Home Security* para consumidores de mediano y alto poder adquisitivo, respaldados por nuestra tecnología 5G e infraestructura de red de última generación.

5.3 Propósito de 2024 a 2028

Digitalizar a los hogares para unir a las familias.

5.4 Valores de 2024 a 2028

- **Excelencia:** Buscamos la excelencia en la calidad de nuestros servicios y en la atención al cliente.
- **Integridad:** Actuamos con integridad y honestidad en todas nuestras interacciones, manteniendo la confianza de nuestros clientes y socios comerciales.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con el bienestar de nuestros clientes, brindándoles soluciones tecnológicas confiables y eficientes.
- **Responsabilidad:** Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y nos esforzamos por contribuir positivamente a las comunidades en donde operamos.

5.5 Objetivo general al 2028

Ser la compañía de mayor crecimiento en ventas de servicios digitales para consumidores de la costa oeste, respaldada por una cartera de servicios modernos para clientes de mediano y alto poder adquisitivo.

5.6 Objetivos estratégicos al 2028

En la Tabla 22 se aprecian los objetivos estratégicos planteados para LT en la Costa Oeste.

Tabla 22. *Objetivos Estratégicos de LT al 2028 para la Costa Oeste.*

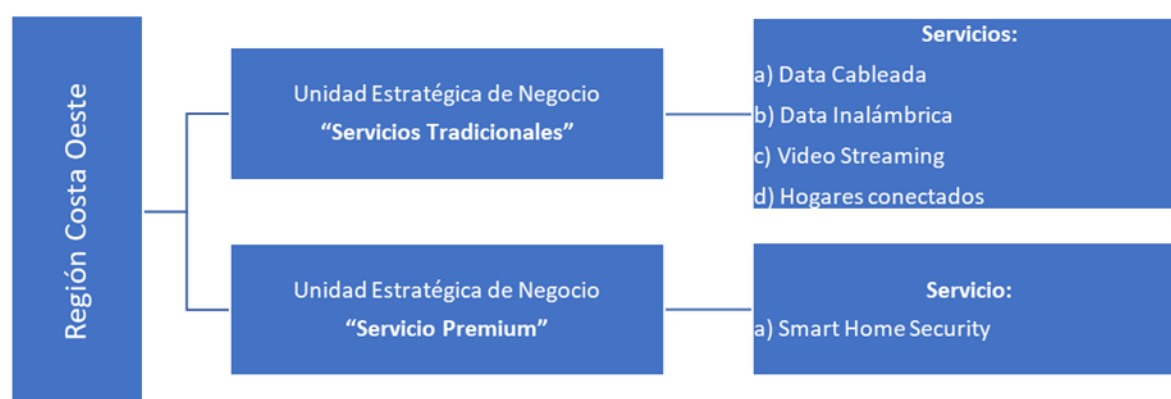
Tipo de Objetivo	Descripción
Rentabilidad	OE1: Incrementar el ROE de la compañía de 7,80 % en el 2023 a 9,50 % en el 2028. OE2: Elevar el Margen Bruto de 56,73 % en el 2023 a 62,00 % en el 2028.
Crecimiento	OE3: Aumentar las ventas de USD 3,49 billones en el 2023 a USD 5,00 billones en el 2028.
Sostenibilidad	OE4: Incrementar el Índice de Calidad de Servicio al Cliente de la compañía de 79 % en el 2023 a, por lo menos, 95 % en el 2028.

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020); Tabla 2 y Tabla 21.

5.7 Unidades Estratégicas de Negocio en Costa Oeste de 2024 a 2028

La Figura 7 representa las dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) que tendrá LT para atender al mercado de suscriptores en la costa oeste.

Figura 7. *Unidades Estratégicas de Negocio de LT en la Costa Oeste, 2024-2028.*



Nota. Adaptada de "Marketing de Servicios", (p. 607), por Lovelock, C. y Wirtz, J., 2009. 6ª. ed. Ediciones Pearson.

5.8 Lienzo de Propuesta de Valor de 2024 a 2028

Para la UEN Servicios Tradicionales se mantiene vigente el Lienzo de Propuesta de Valor desarrollado en la Tabla 5. Por otra lado, en la Tabla 23 se muestra el lienzo para la UEN Servicio Premium.

Tabla 23. Lienzo de Propuesta de Valor para LT – UEN Servicio Premium. 2024-2028.

Mapa de valor	
Servicios	Generadores de beneficios
<ul style="list-style-type: none"> – Servicio de Seguridad para Hogares. – Instalación y configuración personalizada de los diferentes dispositivos y sistemas. – Mantenimiento y soporte continuo (actualizaciones de software). 	<ul style="list-style-type: none"> – Notificaciones y alertas oportunas. – Integración de todos los dispositivos y sistemas inteligentes. – Configuración basada en preferencias y rutinas individuales.
Aliviadores de dolor	
<ul style="list-style-type: none"> – Proceso de instalación y configuración simple y seguro. – Planes de suscripción que se adapten a sus preferencias. – Asistencia 24/7 para resolución de problemas. 	
Perfil cliente	
Actividades	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> – Cliente que desea tener seguridad y comodidad en su hogar. – Busca soluciones innovadoras con tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mayor seguridad mediante el monitoreo del hogar. – Controlar los múltiples dispositivos inteligentes desde una interfaz única. – Configuración personalizada.
Dolores	
<ul style="list-style-type: none"> – Complejidad técnica en la configuración de los múltiples dispositivos inteligentes. – Preocupación de privacidad y seguridad de los datos personales. – Incompatibilidad entre las diferentes marcas de productos inteligentes. 	

Nota. Adaptado de “Value Proposition Design”, por Osterwalder et al., 2014. John Wiley & Sons.

5.9 Modelo de Negocio Canvas de 2024 a 2028

Se preparó un único Modelo de Negocio Canvas de LT para las dos UEN, debido a que se utilizará la misma infraestructura y back office para dichas unidades estratégicas (Ver Tabla 24).

Tabla 24. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas para las dos UEN de LT. 2024-2028.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de cliente
Servicios Tradicionales & Servicio Premium -Proveedores de infraestructura, alojamiento, servicios de red, hardware y software. -Proveedores de contenido digital. -Minoristas. -Fabricantes de dispositivos inteligentes.	Servicios Tradicionales & Servicio Premium -Mantenimiento de infraestructura de red móvil y banda ancha. -Servicio al cliente. Servicio Premium -Monitoreo de viviendas de clientes.	Servicios Tradicionales -Ofrecer servicios digitales rápidos, confiables y asequibles al consumidor promedio. Servicio Premium -Ofrecer un servicio que permita al cliente mantener segura su vivienda y por ende proteger a sus seres queridos.	Servicios Tradicionales -Soporte personal al cliente en línea, correo electrónico, teléfono, tiendas minoristas. Servicio Premium -Plataforma exclusiva (representantes de servicio al cliente, tiendas propias).	Consumidores finales en la Costa Oeste de Estados Unidos (California, Oregon y Washington). Servicios Tradicionales -Consumidores con ingresos anuales medios a bajos. Servicio Premium -Consumidores con ingresos anuales altos.
	Recursos clave		Canales de distribución	
	Servicios Tradicionales & Servicio Premium -Infraestructura de red (torres de telefonía 4G y 5G, servidores). -Licencias 5G. -Ingenieros, representantes de ventas y de servicio al cliente.		Servicios Tradicionales -Venta Directa: Televentas, página web. -Venta indirecta: Tiendas minoristas. Servicio Premium -Venta directa: televentas, venta en línea en página web, tiendas propias.	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Servicios Tradicionales & Servicio Premium -CAPEX: Infraestructura de red (torres, cables) y licencias. -OPEX: Costos operativos de red (energía eléctrica, configuración y mantenimiento de redes, centro de procesamiento de datos), salarios del personal, servicio de atención al cliente, gastos de marketing, monitoreo de hogares.		Servicios Tradicionales -Suscripción de servicio de Data Inalámbrica 4G y 5G, Data Cableada, Hogares Conectados y Video Streaming. Servicio Premium -Suscripción por el servicio de vigilancia de hogar, venta e instalación de dispositivos.		

Nota. Adaptado de “Generación de Modelos de Negocio”, (p. 44), por Osterwalder A. y Pigneur, Y., 2011, Deusto S.L.U y Grupo Planeta.

5.10 Cadena de Valor 2024-2028

La Figura 8 muestra la Cadena de Valor para LT, la cual incluye las dos UEN (ambas UEN se soportan en la misma base tecnológica).

Figura 8. Cadena de Valor de LT para sus dos UEN. 2024-2028.

Eslabones de Apoyo	<u>Dirección general y de recursos humanos</u>						Margen de Servicio
	-Cultura organizacional basada en la satisfacción de los clientes, mediante el conocimiento del mercado de la costa oeste y la experticia de los colaboradores. -Prevalece los valores de excelencia, integridad, compromiso y responsabilidad.						
	<u>Organización interna y tecnología</u>						
	- Áreas transversales: Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Operaciones y Responsabilidad Social Corporativa.						
<u>Infraestructura y ambiente</u>							
- Infraestructura: cables de fibra óptica, equipos de red, torres de telefonía 4G y 5G, antenas, servidores y centro de monitoreo de viviendas.							
<u>Abastecimiento</u>							
-Prioritario establecer relaciones comerciales a largo plazo con los proveedores. Se busca garantizar la entrega puntual, la calidad y la idoneidad de los materiales, componentes, equipos y servicios necesarios para mantener el negocio.							
Marketing y ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes		
Servicios Tradicionales -Fuerza de ventas presencial y remota. -Campanías de Marketing masivas. -Sitio web y aplicativo móvil. Servicio Premium -Fuerza de ventas especializada en Servicio de Seguridad en el hogar. -Campanías de marketing segmentadas (cliente premium).	Servicios Tradicionales -Interacción inicial con el cliente: fuerza de ventas y representantes del servicio de atención al cliente. Servicio Premium -Asesores de venta especializados vía remota o presencial, asimismo se encuentran en las tiendas propias.	-Equipos de cableado, routers, antenas, entre otros. -Habilidades del equipo técnico: profesionalismo y experticia.	Servicios Tradicionales -Servicios digitales estándar que sean rápidos, fiables y asequibles para clientes con ingresos medios a bajos. Servicio Premium -Brindar al usuario el servicio de protección de su vivienda.	Servicios Tradicionales Consumidores finales de la costa oeste con ingresos medios-bajos. Servicio Premium Consumidores finales de la costa oeste con altos ingresos.	No aplica		
Eslabones Primarios Controlables				Eslabones Primarios no Controlables			

Nota. Adaptado de “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”, por Alonso, G., 2008, Palermo Business Review, 2, 89.

5.11 Ventaja competitiva 2024-2028

Para la UEN Servicios Tradicionales la ventaja competitiva será Liderazgo en Costos Tipo 2 (estrategia de mejor valor). El Tipo 2 es la estrategia que ofrece servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor - precio disponible en el mercado mediante la eficiencia operativa. Para la UEN Servicio Premium, la ventaja competitiva será diferenciación, cuya finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en la industria, dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio (David, 2013).

5.12 Estrategia competitiva genérica 2024-2028

En el caso de la UEN Servicios Tradicionales, teniendo en cuenta la ventaja competitiva hallada (costos) y que la UEN atenderá solo al mercado de la costa oeste, se determinó que la estrategia competitiva genérica correspondiente es Enfoque en Costos.

La UEN Servicio Premium tiene una ventaja competitiva en diferenciación, a su vez sólo se atenderá al mercado de la costa oeste, por ende, la estrategia competitiva genérica será Enfoque en Diferenciación.

5.13 Estrategia de crecimiento 2024-2028

Se ha determinado que la estrategia de crecimiento según Ansoff (1976) será la de Desarrollo de Mercado, debido a que LT ha detectado un nicho de mercado interesante (clientes de alto poder adquisitivo) donde ofrecerá su servicio premium.

5.14 Conclusiones

Se ha definido para el periodo 2024-2028 la Visión, Misión, Propósito, Valores, Objetivo General y Objetivos Estratégicos para LT en la Costa Oeste.

La compañía tendrá dos UEN: Servicios Tradicionales y Servicio Premium. La misma base tecnológica permitirá atender a los dos segmentos de clientes; en consecuencia, dichas UEN tendrán el mismo Modelo de Negocio Canvas y una misma Cadena de Valor. Por otro lado, debido a que cada segmento de cliente es distinto, cada UEN contará con su propia Ventaja Competitiva y Estrategia Competitiva Genérica.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

6.1 Plan de marketing

6.1.1 Objetivos de marketing y alineamiento con objetivos estratégicos

La Tabla 25 muestra los objetivos del Plan de Marketing para la UEN Servicios Tradicionales.

Tabla 25. *Objetivos del Plan de Marketing para la UEN Servicios Tradicionales*

Objetivos	Indicador	2028	Objetivos Estratégicos soportados			
			OE1	OE2	OE3	OE4
Incrementar las ventas	Ventas anuales sobre ventas del año base 2023 (en porcentaje)	16 %	✓	✓	✓	
Incrementar la participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado	16 %	✓	✓	✓	
Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de Calidad de Servicio al Cliente (en porcentaje)	95 %				✓
Incrementar la fidelidad de los clientes	Tasa de cancelación o <i>Churn Rate</i>	20 %	✓	✓	✓	✓

Nota. Elaborado con datos tomados de la Tabla 21 y Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020). Los objetivos estratégicos están en la Tabla 22.

La Tabla 26 muestra los objetivos del Plan de Marketing para la UEN Servicio Premium.

Tabla 26. *Objetivos del Plan de Marketing para la UEN Servicio Premium*

Objetivos	Indicador	2028	Objetivos Estratégicos soportados			
			OE1	OE2	OE3	OE4
Incrementar las ventas	Ventas anuales sobre ventas del año base 2024 (en porcentaje)	208 %	✓	✓	✓	
Incrementar la participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado	16 %	✓	✓	✓	
Aumentar la satisfacción del cliente	Índice de Calidad de Servicio al Cliente (en porcentaje)	98 %				✓
Incrementar la fidelidad de los clientes	Tasa de cancelación o <i>Churn Rate</i>	7 %	✓	✓	✓	✓

Nota. Elaborado con datos tomados de la Tabla 21 y Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020). Los objetivos estratégicos están en la Tabla 22.

6.1.2 Estrategias de marketing

- **Segmentación**

La segmentación de mercado dirigida a la UEN Servicios Tradicionales y UEN Servicio Premium se puede observar en la Tabla 27.

Tabla 27. Segmentación para las UEN Servicios Tradicionales y Servicio Premium en la Costa Oeste.

Base	Variable	UEN Serv. Tradicionales	UEN Serv. Premium
Geográfica	País	Estados Unidos ^a .	Estados Unidos ^a .
	Región	Costa Oeste ^b .	Costa Oeste ^b .
	Estados	California, Oregon, Washington ^c .	California, Oregon, Washington ^c .
Demográfico	Nivel de Ingresos	Ingresos anuales por hogar en rango de USD 35 000 a USD 149 999 ^d .	Ingresos anuales por hogar mayor a USD 150 000 ^d .
Psicográfica	Clase Social	Media.	Alta.
	Estilo de Vida	Personas que buscan seguridad y previsibilidad.	Personas de altos ingresos que buscan servicios diferenciados.
	Personalidad	Gregaria.	Ambiciosa.
Conductual	Comportamiento	Búsqueda de simplificación de la rutina diaria apalancado en tecnología.	Preocupación por el estatus y nivel de vida de su familia.
	Beneficios buscados	Rapidez y asequibilidad en los servicios que adquieren.	Calidad superior, atención personalizada.
	Frecuencia de uso	Usuario medio e intensivo.	Usuario intensivo.
	Estatus de lealtad	Media.	Fuerte.
	Actitud hacia el servicio	Positivo.	Entusiasta, positivo.

Nota: Adaptado de “Fundamentos de Marketing”, (p. 166), por Kotler & Armstrong, 2008. Octava Edición, Pearson Educación.

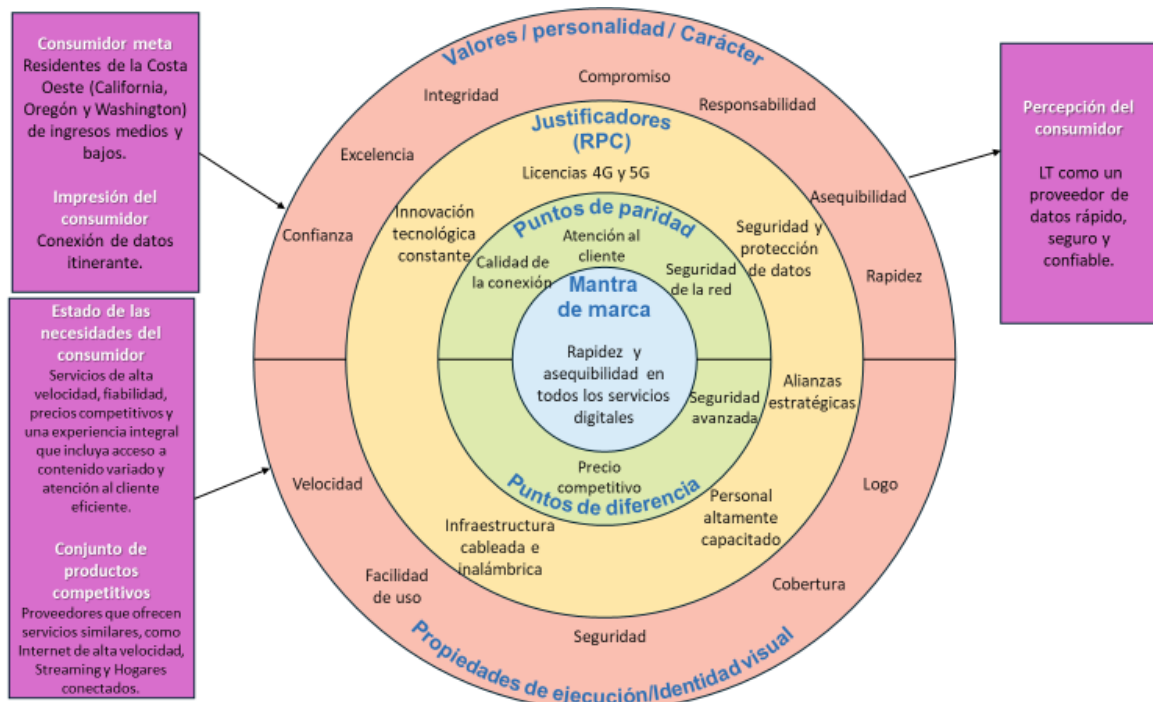
^{a, b, c:} Elaborado según la Figura 6.

^{d:} Elaborado con datos tomados de Anexo 15.

- **Posicionamiento**

El posicionamiento para la marca de la UEN Servicios Tradicionales se representará gráficamente con una “vista panorámica” (ver Figura 9).

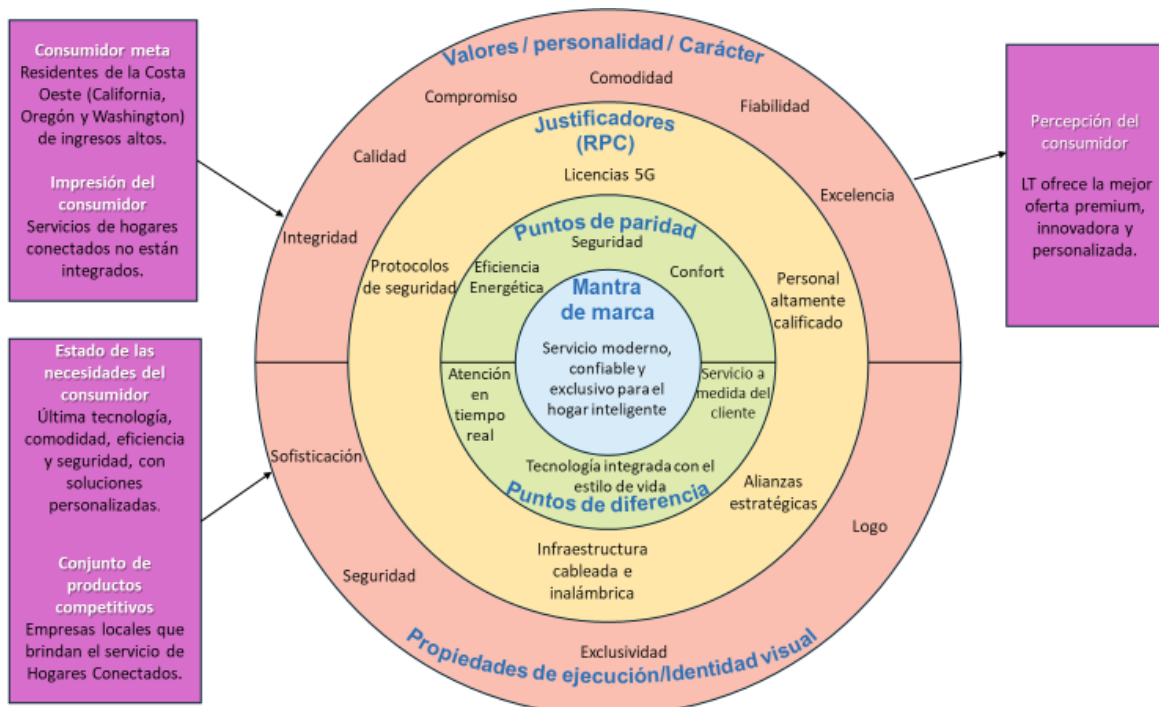
Figura 9. Posicionamiento de Marca para la UEN Servicios Tradicionales.



Nota. Adaptada de “Dirección de Marketing”, (p. 287), por Kotler, P. y Keller, K., 2012. 14ª. ed. Ediciones Pearson.

El posicionamiento para la marca de la UEN Servicio Premium se visualiza en la Figura 10.

Figura 10. Posicionamiento de Marca para la UEN Servicio Premium.



Nota. Adaptada de “Dirección de Marketing”, (p. 287), por Kotler, P. y Keller, K., 2012. 14ª. ed. Ediciones Pearson.

6.1.3 Mezcla de marketing

a. Las 7 “P” para la UEN Servicios Tradicionales

- **Productos (Servicios)**

Data Cableada: Conexión a internet a través de cables físicos, como fibra óptica o cable coaxial, que proporcionan una conexión de alta velocidad y estabilidad.

Data Inalámbrica: Conexión a internet mediante tecnologías inalámbricas, como Wi-Fi o datos móviles, que permite la conexión desde dispositivos móviles. El espectro usado es 4G en su mayoría; el 5G se usa en forma acotada.

Video Streaming: Servicio de transmisión de contenido audiovisual a través de internet, que incluye películas, series, programas de televisión, eventos en vivo, entre otros.

Hogares Conectados: Soluciones para la automatización y conectividad de dispositivos en el hogar, como sistemas de gestión energética, electrodomésticos inteligentes, etc.

- **Precio**

Alineado a la estrategia competitiva genérica de la UEN (enfoque en costos), se ha fijado los precios de estos servicios tomando como referencia los menores precios ofertados por los competidores (ver análisis en el Anexo 13). Los precios anuales se ajustarán usando la tasa de inflación proyectada (Ver Tabla 28).

Tabla 28. Precios anuales de los Servicios Tradicionales para LT. En USD.

Tipo de Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Data Cableada	224	229	234	239	244
Data Inalámbrica	754	772	789	806	823
Video Streaming	74	76	77	79	81
Hogares Conectados	98	100	103	105	107

Nota. Elaborado con datos tomados del Anexo 13.

- **Plaza**

Televentas y ventas en sitio web (canal directo), así como en socios minoristas (canal indirecto).

- **Promoción**

La estrategia de promoción incluye: venta en persona, televenta, publicidad en medios de comunicación en línea y en la televisión.

- **Personas**

LT contratará personal calificado en redes y telecomunicaciones para dar soporte técnico especializado a los clientes.

- **Procesos**

LT establecerá procesos eficientes para la venta, activación y gestión de los servicios, incluyendo configuración de dispositivos, resolución de problemas técnicos y facturación.

- **Prueba Física**

La Figura 11 muestra el Isologo que representa a la UEN Servicios Tradicionales.

Figura 11. *Isologo de Leisure Telecom – UEN Servicios Tradicionales.*



Nota. Elaborado con los softwares Canva Premium y Logo Maker.

b. Las 7 “P” para la UEN Servicio Premium

- **Productos (Servicios)**

- ✓ **Servicio básico**

El servicio *Smart Home Security* tiene como objetivo salvaguardar la integridad física de las personas que habitan una vivienda y sus pertenencias. Para tal fin, LT ofrece un servicio de vigilancia *wireless* 5G de alta tecnología, cuyos componentes principales cuentan con el estándar *Matter* y son gestionados bajo una aplicación propia. Los componentes físicos del sistema se pueden observar en la Figura 12.

Figura 12. Componentes del Servicio Smart Home Security. Imágenes referenciales.



Estación de control principal^a



Panel de pantalla táctil^b



Sensor de ingreso^c



Sensor de movimiento^d



Cámara^e



Detector de humo^f

Nota. ^a Recuperado de <https://simplisafe.co.uk/base-station>

^b Recuperado de <https://www.adt.com/security-keypad>

^c Recuperado de <https://www.digitaltrends.com/home/kangaroo-home-security-review/>

^d Recuperado de <https://alltronic.com.au/alarm-systems/information/alarm-systems-sensors-vs-motion-detectors>

^e Recuperado de <https://new.abb.com/low-voltage/products/building-automation/product-range/abb-videocontrol/ip-cameras>

^f Recuperado de <https://new.abb.com/low-voltage/products/wiringaccessories/smoke-detectors-heat-detectors/busch-smoke-alarm-detector-professionalline>

Estación de control principal. Controla todos los demás sensores. Está en contacto permanente con el centro de monitoreo 24/7 de LT.

Panel de pantalla táctil. Sirve para configurar manualmente el sistema de vigilancia. Se coloca en una pared dentro de la vivienda.

Sensores de ingreso. Sirven para la protección de puertas y ventanas, detectando cuando estas se cierran o abren.

Sensor de movimiento. Su alta sensibilidad activa la alarma cuando se detecta un movimiento extraño (detecta exclusivamente personas).

Cámaras. Grabación en HD que inicia cuando el sistema inteligente de LT detecta situaciones anómalas, lo que salvaguarda la privacidad del cliente.

Detectores de humo. Diseñados para alertar la ocurrencia de un incendio, en cuyo caso se genera un aviso inmediato a los bomberos y la policía.

✓ **Servicios complementarios**

- Uso del aplicativo móvil de LT para que el cliente gestione y controle cada sensor.
- Monitoreo permanente a la información registrada por los sensores, en caso de anomalías LT cuenta con un equipo de motorizados equipados (primera línea de respuesta).
- Conexión directa con la central del 911 en caso se registre alguna eventualidad.
- La suscripción incluye: seguro para daños materiales en la vivienda, seguro médico y seguro de vida que protegen a los habitantes del hogar.
- Servicio de instalación del sistema y mantenimiento de equipos.

• **Precio**

✓ **Análisis de los precios de los competidores**

Se ha evaluado los precios de los actuales competidores, mostrados en la Tabla 29.

Tabla 29. Precios anuales de los principales competidores del Servicio Smart Home Security en la Costa Oeste al 2024. En USD.

Producto / Servicio	ADT Comand	Xfinity Pro Protection Plus	Vivint Smart Home
Equipo e Instalación	699	699	698
Suscripción y Monitoreo	1 199	1 079	959
Precio total del Servicio	1 898	1 778	1 657

Nota: Elaborado con datos tomados de <https://www.pcmag.com/picks/the-best-smart-home-security-systems>; <https://www.safewise.com/best-home-security-system>

✓ **Elección de un método de fijación de precios**

LT ha decidido fijar su precio basándose en la competencia; para el año 2024 se está tomando como referencia el precio del líder ADT Command para su servicio premium. De 2025 a 2028 el precio será ajustado por la inflación proyectada. El precio se ha estructurado en: venta e instalación de equipos (pago único) y servicio de suscripción (Ver Tabla 30).

Tabla 30. Precio anual de LT para su Servicio Smart Home Security. En USD.

Producto / Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Equipo e Instalación	699	716	732	747	763
Suscripción y Monitoreo	1 199	1 227	1 254	1 281	1 308
Precio total del Servicio	1 898	1 943	1 986	2 028	2 071

Nota: Elaborado con datos tomados de la Tabla 29 y Anexo 18.

- **Plaza**

Fuerza de ventas propia. Está entrenada para transmitir la propuesta de valor a los clientes.

Página Web. Está diseñada para que cada cliente encuentre información detallada del servicio de su interés.

Tiendas propias. Donde se exhibirán los dispositivos electrónicos y el cliente podrá tener una experiencia vivencial al momento de realizar su suscripción.

- **Promoción**

Publicidad selectiva. Generación de anuncios en revistas exclusivas y sitios web especializados en tecnología y seguridad.

Eventos exclusivos. Participación en eventos de lanzamiento exclusivos en ubicaciones de prestigio en la costa oeste.

Demostraciones en tienda. Organizar demostraciones en nuestra tienda donde los clientes puedan ver y probar el servicio en persona.

- **Personas**

Personal técnico altamente calificado. Los colaboradores contarán con experticia en sistemas de seguridad, equipos de vigilancia y protección del hogar.

Personal del Servicio de monitoreo. Los especialistas estarán disponibles 24/7 para recibir y responder a cualquier señal de alarma o evento sospechoso en el hogar.

- **Procesos**

Los principales procesos son: registro de nuevos suscriptores, procesamiento de pagos, instalación y mantenimiento de equipos.

- **Prueba Física**

En la Figura 13 se visualiza el Isologo que representa a la UEN Servicio Premium *Smart Home Security* y se aprecia la Pantalla de Inicio de Sesión del aplicativo móvil.

Figura 13. Prueba física para la UEN Servicio Premium de LT. Imágenes referenciales.



Isologo Leisure Telecom^a



Pantalla para inicio de sesión del aplicativo móvil ^b

Nota. ^aElaborado con los software Canva Premium y Logo Maker.

^b Adaptada de <https://gofix.com.ar/producto/cambio-de-pantalla-samsung-galaxy-s9-sm-g9600-original-samsung-oficial/> y <https://www.shutterstock.com/es/image-photo/smart-house-home-automation-device-app-275366840>. Elaborado con el software Microsoft Visio.

En el Anexo 19 se puede apreciar el diseño web para el servicio premium.

6.1.4 Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto

La Tabla 31 consolida las actividades programadas para la UEN Servicios Tradicionales 2024-2028; se incluye el presupuesto estimado.

Tabla 31. Cronograma valorizado del plan de marketing para la UEN Servicios Tradicionales, en millones de USD.

Actividades	Año base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Promoción						
Anuncios en revistas, redes sociales, sitios web, TV, vallas publicitarias.	163,40	114,76	126,23	154,92	195,08	212,30
Procesos						
Encuestas de satisfacción.	9,50	6,67	7,34	9,01	11,34	12,34
Prueba física						
Mantenimiento de web.	17,10	12,01	13,21	16,21	20,42	22,22
Total Presupuesto	190,00	133,44	146,78	180,14	226,84	246,86

Nota: Elaborado en línea a las proyecciones financieras del Anexo 27.

De igual forma, la Tabla 32 consolida las actividades programadas para la UEN Servicio Premium, con su respectivo presupuesto 2024-2028.

Tabla 32. Cronograma valorizado del plan de marketing para la UEN Servicio Premium, en millones de USD.

Actividades	2024	2025	2026	2027	2028
Promoción					
Publicidad selectiva en revistas y sitios web especializados.	9,98	10,98	13,48	16,97	18,47
Organización de eventos exclusivos.	16,64	18,30	22,47	28,29	30,79
Realización de demostraciones en tienda.	16,64	18,30	22,47	28,29	30,79
Participación en eventos regionales.	9,98	10,98	13,48	16,97	18,47
Procesos					
Encuestas personalizadas con clientes y reconocimiento de marca.	3,33	3,66	4,49	5,66	6,16
Prueba física					
Desarrollo y mantenimiento de página web.	3,33	3,66	4,49	5,66	6,16
Desarrollo y actualizaciones de aplicación para teléfono.	6,66	7,32	8,99	11,32	12,31
Total Presupuesto	66,56	73,22	89,86	113,16	123,14

Nota: Elaborado en línea a las proyecciones financieras del Anexo 27.

No se ha considerado el 2023 como año base ya que la UEN Servicio Premium no existía en los años anteriores a 2024.

Finalmente, en la Tabla 33 se presenta el presupuesto consolidado para el Plan de Marketing de LT en la Costa Oeste.

Tabla 33. Presupuesto consolidado de marketing para LT en la Costa Oeste. Periodo 2024-2028, en millones de USD.

Unidad Estratégica de Negocio	Año base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
UEN Servicios tradicionales	190,00	133,44	146,78	180,14	226,84	246,86
UEN Servicio Premium	-	66,56	73,22	89,86	113,16	123,14
Total Presupuesto	190,00	200,00	220,00	270,00	340,00	370,00

Nota: Elaborado con datos tomados de Tabla 31 y Tabla 32.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Objetivos operacionales y alineamiento con objetivos estratégicos

Los objetivos del Plan de Operaciones para ambas UEN se presentan en la Tabla 34.

Tabla 34. *Objetivos del Plan de Operaciones para LT en la Costa Oeste.*

Objetivos	Indicador	2028	Objetivos Estratégicos soportados			
			OE1	OE2	OE3	OE4
Incrementar la cobertura del servicio de data cableada	Cobertura del servicio (en porcentaje)	95%	✓	✓	✓	✓
Incrementar la confiabilidad en el servicio de data inalámbrica 5G	Índice de confiabilidad (en porcentaje)	98%			✓	✓
Reducir el tiempo de respuesta de atención al cliente	Tiempo de atención de consultas de clientes (horas)	24			✓	✓
Reducir los robos en los hogares suscritos al servicio Smart Home Security	Robos ejecutados sobre intento de robos (en porcentaje)	5%	✓	✓	✓	✓

Nota. Elaborado con datos tomados de Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020). Los objetivos estratégicos están en la Tabla 22.

6.2.2 Flujo de procesos clave

Se han identificado algunos procesos clave para lograr los objetivos planteados. El primero es la ampliación de la infraestructura de red (torres de telefonía y cableado de fibra) para mejorar la cobertura y confiabilidad de los servicios (Ver Anexo 20). Otro proceso que se mejorará es la Atención al Cliente, en el que se apunta a reducir el tiempo de respuesta a sólo 24 horas (Ver Anexo 21). Por último, en el Anexo 22 se grafica el servicio de monitoreo remoto de hogares.

6.2.3 Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto

La Tabla 35 detalla las acciones y el presupuesto estimado para el plan de operaciones.

Tabla 35. Cronograma valorizado del plan de operaciones para LT, en millones de USD.

Actividades	Año base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Infraestructura						
Proyecto de ampliación de infraestructura.	709,50	1 078,00	294,25	335,50	352,00	390,50
Atención al cliente						
Compra de equipos y/o herramientas de trabajo.	129,00	196,00	53,50	61,00	64,00	71,00
Adquisición de vehículos para servicio de mantenimiento de equipos tecnológicos.	193,50	294,00	80,25	91,50	96,00	106,50
Hogares Conectados Premium						
Conexión a la red de emergencias (911).	64,50	98,00	26,75	30,50	32,00	35,50
Implementación de salas de monitoreo remoto de hogares.	193,50	294,00	80,25	91,50	96,00	106,50
Total Presupuesto	1 290,00	1 960,00	535,00	610,00	640,00	710,00

Nota: Elaborado en línea a las proyecciones financieras del Anexo 27.

6.3 Plan de recursos humanos

6.3.1 Objetivos de recursos humanos y alineamiento con objetivos estratégicos

La Tabla 36 muestra los objetivos del plan de recursos humanos.

Tabla 36. *Objetivos del Plan de Recursos Humanos para LT en la Costa Oeste.*

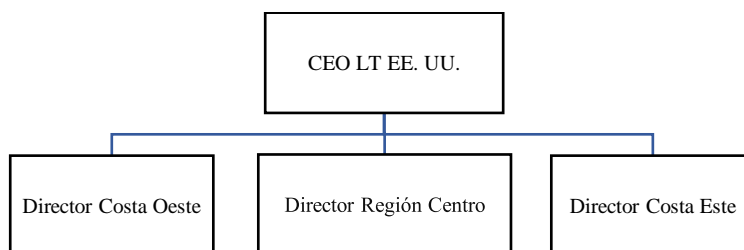
Objetivos	Indicador	2028	Objetivos Estratégicos soportados			
			OE1	OE2	OE3	OE4
Retención del talento	Tasa de Rotación de Empleados = Número de empleados que dejaron la empresa durante el año sobre Número total de empleados (en porcentaje).	<10 %	✓		✓	✓
Desarrollo de Habilidades	Empleados que han completado programas de capacitación = Número de empleados capacitados sobre Número total de empleados (en porcentaje).	>80 %		✓	✓	✓
Compensación competitiva	Comparación del salario medio de la empresa con el promedio del sector = Salario promedio de la empresa sobre salario promedio del sector (en porcentaje).	>5 %			✓	✓

Nota. Los objetivos estratégicos están en la Tabla 22.

6.3.2 Estructura organizacional

En la Figura 14 se detalla el organigrama gerencial para LT Estados Unidos.

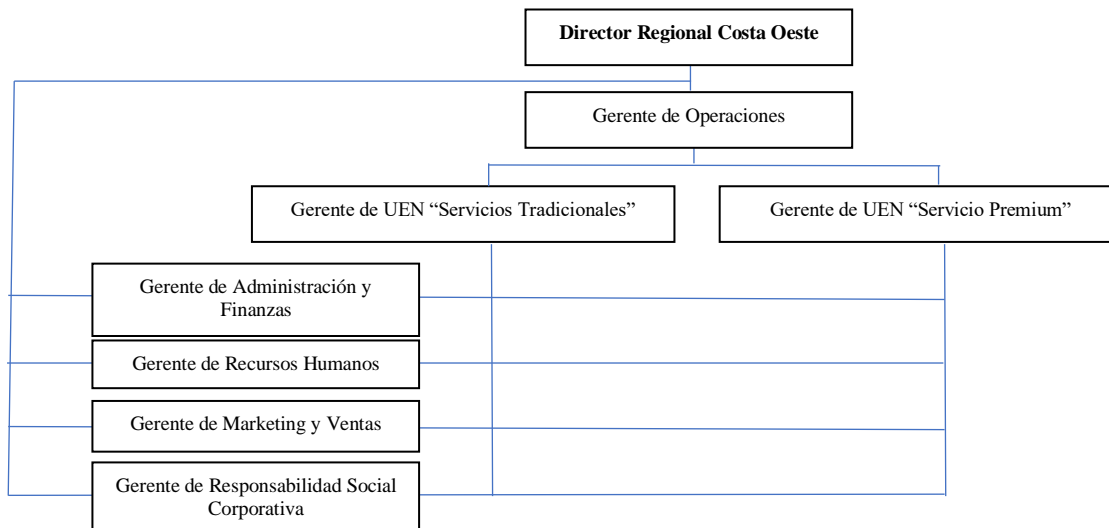
Figura 14. *Organigrama gerencial para LT Estados Unidos.*



Nota. Adaptada de “Marketing de Servicios”, (p. 607), por Lovelock, C. y Wirtz, J., 2009. Sexta Edición. Ediciones Pearson.

Seguidamente se presenta la estructura organizacional propuesta para LT en la Costa Oeste, la cual se alinea a cumplir los objetivos estratégicos de la compañía (Ver Figura 15).

Figura 15. Organigrama propuesto para LT en la Costa Oeste, periodo 2024-2028.



Nota. Adaptada de “Marketing de Servicios”, (p. 607), por Lovelock, C. y Wirtz, J., 2009. Sexta Edición. Ediciones Pearson.

6.3.3 Análisis y descripción de puestos

Director Regional Costa Oeste: Lidera y coordina todas las operaciones en la región. Garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Gerente de Operaciones: Supervisa y optimiza todas las actividades operativas en la región. Garantiza la eficiencia, la calidad y la seguridad en los procesos.

Gerente de UEN Servicios Tradicionales: Lidera las actividades relacionadas con la oferta de servicios tradicionales de la compañía. Asegura la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los estándares de calidad y el logro de los objetivos de ventas y rentabilidad establecidos.

Gerente de UEN Servicio Premium: Lidera las actividades relacionadas con la oferta del servicio premium *Smart Home Security*. Asegura la excelencia en la atención al cliente, la obtención de la cuota de venta y rentabilidad establecida.

Gerente de Administración y Finanzas: Gestiona los recursos financieros de manera eficiente, da seguimiento al presupuesto establecido y propone inversiones estratégicas.

Gerente de Recursos Humanos: Diseña e implementa estrategias para promover el desarrollo y el bienestar de los empleados, así como la atracción y retención de talento.

Gerente de Marketing y Ventas: Lidera la estrategia de promoción y comercialización de servicios para asegurar un sólido posicionamiento de marca. Dirige el equipo de ventas.

Gerente de Responsabilidad Social y Corporativa: Gestiona las políticas de responsabilidad social de la compañía, lo que asegura la generación de valor para todos los grupos de interés.

6.3.4 Gestión de Talento Humano

- **Atracción**

Esta etapa empieza con la selección de los candidatos según los conocimientos, habilidades y atributos requeridos, de acuerdo a la descripción de puestos que corresponde.

- **Capacitación y desarrollo**

Se brindará tutorías, coaching y capacitaciones formales a los colaboradores, las cuales se darán en la sede corporativa y/o en plataformas *e-learning*.

- **Incentivos y reconocimientos**

Se brindará incentivos monetarios y reconocimiento formal a los colaboradores destacados.

- **Retención**

Para asegurar una baja rotación de personal, se ofrecerá un robusto paquete de beneficios que incluye: seguro de salud y de vida, compensación competitiva y línea de carrera.

6.3.5 Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto

La Tabla 37 consolida las actividades a realizar por LT para la implementación del plan.

Tabla 37. Cronograma valorizado del plan de recursos humanos para LT, en millones de USD.

Actividades	Año base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gestión de Talento						
Atracción.	4,80	9,10	9,28	9,80	10,50	11,90
Capacitación y Desarrollo	4,80	7,80	7,95	8,40	9,00	10,20
Incentivos.	4,80	9,10	9,28	9,80	10,50	11,90
Retención.	4,80	13,00	13,25	14,00	15,00	17,00
Sub -Total Gestión talento	19,21	39,00	39,75	42,00	45,00	51,00
Nómina						
Salarios.	220,90	221,00	225,25	238,00	255,00	289,00
Total Presupuesto	240,11	260,00	265,00	280,00	300,00	340,00

Nota. Elaborado en línea a las proyecciones financieras del Anexo 27.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

LT está alineado con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de las Naciones Unidas para construir una sociedad mejor, a través del talento humano y el uso de tecnología de manera responsable, enfocándose en los temas materiales más relevantes para los grupos de interés.

6.4.1 Objetivos de RSC y alineamiento con objetivos estratégicos

En la Tabla 38 se presenta los objetivos del presente plan.

Tabla 38. *Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Corporativa para LT*

Partes Interesadas	Objetivos	Indicador	2028	Objetivos Estratégicos soportados			
				OE1	OE2	OE3	OE4
Accionistas	Maximizar el valor de la inversión realizada.	ROE	9,50 %	✓	✓	✓	
	Crecimiento rentable de la compañía.	Margen Bruto	62,00 %	✓	✓	✓	
Clientes	Desarrollar servicios digitales rápidos, confiables y seguros.	Índice de confiabilidad servicios	>90,00 %			✓	✓
	Brindar soporte técnico oportuno y atención personalizada	Índice de Calidad de Servicio al Cliente	>95,00 %			✓	✓
Colaboradores	Brindar salario competitivo con atractivo paquete de beneficios adicionales.	Tasa de rotación de personal	<10,00 %	✓		✓	✓
Gobierno	Cumplir oportunamente el pago de los tributos.	Número de observaciones del gobierno a la declaración de impuestos presentada	Cero	✓	✓	✓	
	Desarrollar estrategias corporativas y de inversión alineadas con ODS.	Inversión en plan de RSC	USD 200 millones	✓		✓	✓

Nota. Los objetivos estratégicos están en la Tabla 22.

6.4.2 Identificación de las partes interesadas y sus expectativas

Se identificó como partes interesadas (grupos de interés) a los accionistas, clientes, colaboradores, comunidades, proveedores y gobierno. Luego se procedió a detectar los temas relevantes (expectativas) para cada una de las partes interesadas, y su nivel de impacto según su poder e interés (Ver Anexo 23).

6.4.3 Análisis de la materialidad de asuntos o temas

Seguidamente, se seleccionó las expectativas de mayor nivel de impacto para las partes interesadas y se evaluó el nivel de materialidad de estas (Ver Anexo 24).

6.4.4 Priorización de las líneas de acción y su relación con los ODS

En el Anexo 25 se definió el nivel de priorización de las líneas de acción definidas y evaluadas según su materialidad. En el Anexo 26 se puede visualizar la relación existente entre las líneas de acción y los ODS. En la Figura 16 se presenta el resumen de los objetivos del Plan de RSC alineados a los ODS.

Figura 16. Resumen de objetivos del Plan de RSC alineados a los ODS.

Objetivos de RSC	Relación con los ODS
Maximizar el valor de la inversión realizada.	 
Crecimiento rentable de la compañía.	 
Desarrollar servicios digitales rápidos, confiables y seguros.	  
Brindar un soporte técnico oportuno y atención personalizada.	
Brindar un salario competitivo con atractivo paquete de beneficios adicionales.	  
Cumplir oportunamente en el pago de los tributos.	 
Desarrollar estrategias corporativas y de inversión alineadas con ODS.	

Nota. Resumen extraído del Anexo 26.

6.4.5 Acciones estratégicas para implementar el plan y presupuesto

En la Tabla 39 se detalla las actividades a realizar durante el 2024-2028 con su respectivo presupuesto de inversión.

Tabla 39. Cronograma valorizado del plan de RSC para LT, en millones de USD.

Actividades	Año					
	Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Formulación de políticas de crecimiento y diversificación para LT en Costa Oeste en línea con las expectativas de las partes interesadas.	16,00	17,00	14,00	16,00	17,50	20,00
Documentar y promocionar las inversiones relacionadas a incrementar la velocidad, fiabilidad y seguridad de los servicios digitales ofrecidos.	32,00	33,00	28,00	32,00	35,00	40,00
Actualizar el código de ética y conducta de LT, que contenga normas y valores fundamentales.	0,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Auditar el cumplimiento de los compromisos contractuales con los colaboradores y con el gobierno.	64,00	64,00	56,00	64,00	70,00	80,00
Diseñar y ejecutar el Plan de Comunicaciones.	48,00	49,00	42,00	48,00	52,50	60,00
Total Presupuesto	160,00	170,00	140,00	160,00	175,00	200,00

Nota. Elaborado en línea a las proyecciones financieras del Anexo 27.

6.5 Plan de Finanzas

El objetivo del Plan de Finanzas es determinar si el plan estratégico y sus planes funcionales 2024-2028 generarán valor para LT. Se analizará en forma comparativa los resultados de las proyecciones financieras con estrategia (UEN Servicios Tradicionales y UEN Servicio Premium) y sin estrategia (UEN Servicios Tradicionales).

6.5.1 Objetivos financieros y alineamiento con objetivos estratégicos

En la Tabla 40 se visualiza los objetivos financieros de LT y su alineamiento con los objetivos estratégicos definidos.

Tabla 40. *Objetivos Financieros para LT en la Costa Oeste (con estrategia). Periodo 2024-2028.*

Objetivos Financieros	Indicador	2028	Objetivos Estratégicos soportados			
			OE1	OE2	OE3	OE4
Incrementar el retorno sobre los activos de 5,63 % en el 2023 a 7,20 % en el 2028	% ROA	7,20 %	✓	✓	✓	
Incrementar el margen EBITDA de 39,83 % en el 2023 a 46 % en el 2028	% Margen EBITDA	46,00 %	✓	✓	✓	
Incrementar la rentabilidad sobre las ventas de 11,09 % en el 2023 a 12,50 % en el 2028	% ROS	12,50 %	✓	✓	✓	

Nota. Los objetivos estratégicos están en la Tabla 22.

6.5.2 Supuestos

Los supuestos para proyectar el flujo de caja para los escenarios con estrategia y sin estrategia se pueden visualizar en la Tabla 41.

Tabla 41. Supuestos para elaborar las proyecciones financieras.

Supuestos Generales	
<ul style="list-style-type: none"> • El año base es el 2023; se proyectarán los resultados del 2024 al 2028. La moneda es dólares americanos y se trabajará con valores nominales. • La depreciación de activos fijos es 10 % anual (fuente: Memoria anual 2023 AT&T) • Las inversiones en Capex realizadas entre 2024 y 2028 tendrán una vida útil de 10 años. • La tasa de interés a corto plazo es 6 % y a largo plazo es 4,20 % anual (fuente: Memoria anual 2023 AT&T). La tasa a largo plazo se tomará como costo de deuda. • El 20 % de la inversión en Capex se financiará con deuda a largo plazo a 10 años. La diferencia se financiará con recursos propios. • El impuesto a la renta en Estados Unidos es 21 %. • Los componentes del ciclo de conversión de efectivo para los años proyectados serán los mismos del 2023. • No habrá aportes al capital por parte de accionistas durante los años proyectados. • El pago de dividendos a los accionistas se realizará cada año y equivaldrá al 25 % de la utilidad neta. 	
Supuestos escenario sin Estrategia	Supuestos escenario con Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se han calculado en el Capítulo de Análisis de Mercado (ver Tabla 19). • El margen bruto sobre ventas y el margen Ebitda sobre ventas para los años proyectados serán iguales al promedio de los últimos tres años (2021-2023). Dichos promedios son 56 % (Margen bruto) y 37 % (Margen Ebitda). Se infiere que no se ganará eficiencia en la operación. • La inversión en Capex 2024-2028 será 13 % de las ventas; esta ratio se considera estándar en el mercado (Fuente: Memoria anual 2023 AT&T). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se han calculado en el Capítulo de Análisis de Mercado (ver Tabla 21). • Debido a la estrategia se espera mejorar el margen bruto de 56,73 % en 2023 a 65,01 % en 2028. • Se prevé una fuerte inversión en Capex el 2024 (equivalente al 50 % de las ventas). Para el resto de años la inversión en Capex será el 13 % de las ventas.

Nota. Elaborada con datos tomados de Annual Report 2023, por AT&T Inc., 2024b; Tabla 19 y Tabla 21.

6.5.3 Tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento se utilizó el modelo del costo promedio ponderado del capital (WACC) y para hallar el costo del capital (COK o R_i^e) se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Ambas tasas se calculan con las siguientes fórmulas:

$$- \text{COK } (R_i^e) = R_f + (R_m - R_f) * \beta L$$

$$- \text{WACC} = R_i^e * (E/(E+D)) + R_d * (1-t) * (D/(E+D))$$

En la Tabla 42 se visualiza el nombre de cada variable de las ecuaciones y su valor, lo cual deriva en el cálculo del COK y WACC.

Tabla 42. Cálculo del COK (Ri^e) y del WACC.

Parámetro	Valor	Fuente
Beta desapalancado (β_u)	0,41	Damodaran Online. (Enero 2024). Betas by sectors (US). Sector Telecom Services. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Deuda en billones USD (D)	1,30	Estado de Situación Financiera LT 2023 – Costa Oeste
Equity en billones USD (E)	4,96	Estado de Situación Financiera LT 2023 – Costa Oeste
Deuda/Equity (D/E)	26,21 %	Estructura de capital objetivo = (D/E)*100
Beta apalancado (β_L)	0,49	$\beta_L = \beta_u[1+(D/E)*(1-t)]$
Tasa de impuesto a la renta (t)	21 %	PwC. (s.f.). Corporate income tax rates – USA. https://taxsummaries.pwc.com/quick-charts/corporate-income-tax-cit-rates
Tasa Libre de Riesgo a Diciembre 2023 (R_f)	3,866 %	Yahoo!finance. (s.f.). Treasury Yield 10 Years al 29 de Diciembre de 2023. https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX/history?period1=1638230400&period2=1704067200&interval=1d&filter=history&frequency=1d&includeAdjustedClose=true
Prima riesgo de mercado maduro ($R_m - R_{f2}$)	6,80 %	Diferencia del promedio aritmético entre el S&P500 y US T. Bone 1928-2023. Data recuperada de Damodaran Online. (Enero 2024). Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2023. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Costo de la deuda (R_d)	4,20 %	Costo de Deuda de AT&T según su Memoria Anual 2023.
Costo de Capital (COK o Ri^e)	7,23 %	$COK (Ri^e) = R_f + (R_m - R_{f2}) * \beta_L$
Costo promedio ponderado del capital (WACC)	6,42 %	$WACC = Ri^e * (E/(E+D)) + R_d * (1-t)*(D/(E+D))$

Nota. Los Estados Financieros de LT provinieron del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

6.5.4 Proyecciones financieras

En el Anexo 27 y Anexo 28 se visualiza el Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Situación Financiera y el Estado de Flujo de Efectivo para los escenarios con estrategia y sin estrategia, respectivamente.

La Tabla 43 muestra el Flujo de Caja Proyectado para el Escenario Con Estrategia.

Tabla 43. Flujo de Caja Económico y Financiero proyectado para LT - Con Estrategia. En billones de USD.

	Año Base	Proyección Con Estrategia				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Efectivo de Operación (CFO)	1,24	1,54	1,76	1,88	2,03	2,19
Flujo de Efectivo de Inversión (CFI)	-1,29	-1,96	-0,53	-0,60	-0,63	-0,68
(+) Intereses * (1-% Impuesto Renta)	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	0,00	-0,38	1,28	1,34	1,45	1,57
Cambio en Deuda Neta	-0,16	0,32	-0,01	-0,02	-0,03	-0,02
Pago de Dividendos	-0,10	-0,10	-0,09	-0,12	-0,14	-0,17
(-) Intereses * (1-% Impuesto Renta)	-0,06	-0,05	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-0,31	-0,20	1,13	1,15	1,23	1,33

Nota. Elaborado con datos tomados del Anexo 27.

Por otro lado, se procedió a estimar el Flujo de Caja Proyectado para el Escenario Sin Estrategia (Ver Tabla 44).

Tabla 44. Flujo de Caja Económico y Financiero proyectado para LT - Sin Estrategia. En billones de USD.

	Año Base	Proyección Sin Estrategia				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Efectivo de Operación (CFO)	1,24	1,26	1,29	1,36	1,38	1,45
Flujo de Efectivo de Inversión (CFI)	-1,29	-0,46	-0,47	-0,50	-0,51	-0,53
(+) Intereses * (1-% Impuesto Renta)	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	0,00	0,85	0,87	0,91	0,92	0,97
Cambio en Deuda Neta	-0,16	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02	-0,03
Pago de Dividendos	-0,10	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
(-) Intereses * (1-% Impuesto Renta)	-0,06	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-0,31	0,77	0,80	0,82	0,84	0,87

Nota. Elaborado con datos tomados del Anexo 28.

Para determinar cuánto es el aporte adicional del plan estratégico sobre el escenario sin estrategia, se realizará el cálculo del Flujo de Caja Incremental (Ver Tabla 45).

Tabla 45. *Flujo de Caja Incremental: Económico y Financiero para LT. En billones de USD.*

	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Económico Incremental	-1,22	0,41	0,43	0,53	0,60
Flujo de Caja Financiero Incremental	-0,97	0,33	0,32	0,39	0,45

Nota. Elaborado con datos tomados de la Tabla 43 y Tabla 44.

6.5.5 Evaluación financiera: VAN, TIR y Ratios Financieros

Para el cálculo del Valor Actual Neto Económico (VANE) se utilizará el WACC como tasa de descuento sobre el Flujo de Caja Económico Incremental determinado. El valor del VANE es USD 0,45 billones, lo que significa que la estrategia aporta valor económico a la compañía. De la misma forma, la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) de 20,53 % es mayor a la tasa de descuento, lo cual corrobora la viabilidad económica de la estrategia (Ver Tabla 46).

Se realizó la evaluación financiera descontando el Flujo de Caja Financiero Incremental con el Costo de Capital (COK), resultando un Valor Actual Neto Financiero (VANF) de USD 0,28 billones, infiriendo que la estrategia genera valor para los accionistas. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) de 18,50 % es mayor a la tasa de descuento (COK), concluyendo que la estrategia es beneficiosa y rentable para los accionistas (Ver Tabla 46).

Tabla 46. *Determinación del VAN y TIR.*

Parámetro	Valor
Costo de Capital CAPM	7,23 %
WACC	6,42 %
VAN Económico	USD 0,45 billones
VAN Financiero	USD 0,28 billones
TIR Económico	20,53 %
TIR Financiero	18,50 %

Nota. Elaborado a con datos tomados de la Tabla 42 y Tabla 45.

En la Tabla 47 se muestra que al 2028 hay un incremento del ROA (7,32 %) versus el año base, lo cual indica que hay un mejor aprovechamiento de los activos de la compañía. El ROE al

2028 también incrementa llegando a un valor de 9,79 %, lo que manifiesta un mejor retorno para el accionista. El Margen Bruto y el Margen Ebitda también tienen un incremento versus el año base, lo cual corrobora que se logrará eficiencias operativas con la implementación de la estrategia. Por último, el ROS también se incrementa al 2028, reflejando que la estrategia mejora la capacidad de la compañía para generar utilidades.

Tabla 47. Ratios financieras proyectados para LT en Costa Oeste – Con Estrategia.

Ratios Financieros	Año Base	Proyección Con Estrategia				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ROA (Utilidad neta/Total Activos)	5,63%	5,16%	4,55%	5,81%	6,36%	7,32%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio)	7,80%	7,37%	6,44%	8,07%	8,67%	9,79%
Margen Bruto (Utilidad Bruta/Ingresos)	56,73%	59,95%	60,00%	62,03%	62,91%	65,01%
Margen EBITDA (EBITDA/Ingresos)	39,83%	43,88%	45,00%	46,14%	45,90%	47,04%
ROS (Utilidad Neta/Ingresos)	11,09%	9,88%	8,46%	10,46%	11,17%	12,69%

Nota. Elaborado con datos tomados del Anexo 27.

Se concluye que la implementación del plan estratégico es financieramente viable.

CONCLUSIONES

- El análisis de las fuerzas de la industria de las telecomunicaciones en EE. UU. arroja que esta tiene una atractividad neutral. No obstante, LT puede capitalizar oportunidades relevantes como la estabilización de la economía estadounidense y la expansión de la tecnología 5G.
- El análisis de mercado arrojó que la Costa Oeste tiene condiciones favorables para desarrollar el mercado del servicio premium *Smart Home Security*.
- El Plan Estratégico 2024-2028 considera la implementación de una UEN Servicio Premium y además continuar operando la UEN Servicios Tradicionales.
- El Plan de Marketing propone una estrategia diferenciada para cada UEN, mientras que el Plan de Operaciones considera la ampliación de la infraestructura de red, un rediseño del proceso de atención al cliente y la implementación de una central de monitoreo remoto de viviendas.
- El Plan de Recursos Humanos busca mantener la competitividad de los colaboradores de LT a través del desarrollo de sus habilidades y el ofrecimiento de una compensación atractiva. Asimismo, el Plan de Responsabilidad Social Corporativa plantea acciones que impactan en siete de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
- En el Plan Financiero se analizó el Flujo de Caja Incremental originado por la implementación de la estrategia, lo que confirma la factibilidad económica y financiera de ejecutar el Plan Estratégico.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico 2024-2028 y monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos de cada plan funcional.
- Debido al dinamismo del sector de las telecomunicaciones, es necesario vigilar el desarrollo y lanzamiento de nuevas tecnologías.
- Analizar la factibilidad de desarrollar innovaciones en otros mercados de servicios como la realidad virtual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review, 2, 83-96.

https://www.academia.edu/36864757/Marketing_de_Servicios_Reinterpretando_la_Cadena_de_Valor

Amazon Prime. (2020). Annual Report 2019.

https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf

Amazon Prime. (2023). Annual Report 2022.

https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2023/ar/Amazon-2022-Annual-Report.pdf

Ansoff, I. (1976). La Estrategia de la Empresa. Ediciones Universidad de Navarra. España.

AT&T Inc. (2021). Annual Report 2020.

<https://investors.att.com/~media/Files/A/ATT-IR-V2/financial-Report/annual-Report/2020/complete-2020-annual-report.pdf>

AT&T Inc. (2023). Annual Report 2022.

<https://investors.att.com/~media/Files/A/ATT-IR-V2/financial-Report/annual-Report/2022/2022-complete-annual-report.pdf>

AT&T Inc. (2024a). Quarterly Earnings 4Q 2023.

https://investors.att.com/~media/Files/A/ATT-IR-V2/financial-Report/quarterly-earnings/2023/4q-2023/T_4Q23_Trending_Schedule.pdf

AT&T Inc. (2024b). Annual Report 2023.

<https://investors.att.com/~media/Files/A/ATT-IR-V2/financial-reports/annual-reports/2024/at-t-annual-report-2023.pdf>

AT&T News. (2024). AT&T Delivers Strong 2023 Results. Recuperado el 09 de febrero de 2024, de <https://about.att.com/story/2024/q4-earnings-2023.html>

Barney, J. & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of Human Resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 7(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)

BBC News. (2020). Racismo en EE.UU.: 6 gráficos que muestran cómo ha cambiado la situación de los afros estadounidenses desde los años 60. Recuperado el 24 de enero de 2024, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53045291>

BBC News. (2024a). Giro total en la campaña por la presidencia de EE. UU. Recuperado el 13 de agosto de 2024, de <https://www.bbc.com/mundo/articles/cj50deg6y1vo>

BBC News. (2024b). What do Red Sea assaults mean for global trade? Recuperado el 25 de enero de 2024, de <https://www.bbc.com/news/business-67759593>

Charter Communications Inc. (2020). Annual Report 2019. https://www.annualReport.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/OTC_CHTR_2019.pdf

Charter Communications Inc. (2021). Annual Report 2020. https://www.annualReport.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/OTC_CHTR_2020.pdf

Charter Communications Inc. (2023). Annual Report 2022. https://www.annualReport.com/HostedData/AnnualReport/PDF/OTC_CHTR_2022.pdf

Charter Communications Inc. (2024). 4Q23 Results Press Release. Recuperado el 09 de febrero de 2024, de <https://corporate.charter.com/newsroom/charter-announces-fourth-quarter-and-full-year-2023-results>

Comcast Corporation. (2021). Annual Report 2020. <https://www.cmcsa.com/static-files/0ff6a41f-c1ff-4c25-b07e-4ec8424907cf>

Comcast Corporation. (2022). Annual Report 2021. <https://www.cmcsa.com/static-files/8887f574-dfa9-4480-8c8b-ed7771f7ce44>

Comcast Corporation. (2024). Annual Report 2023.

<https://www.cmcsa.com/static-files/fabc4151-d6cd-4480-bf15-43a5dfd96290>

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. Pearson.

David, Fred. & David Forest. (2017). Conceptos de Administración Estratégica.

Decimoquinta edición. Pearson.

Ernst & Young. (2023). How telecom retail can navigate its evolution to meet customer needs. Recuperado el 09 de enero de 2024, de

https://www.ey.com/en_us/telecommunications/how-telecom-retail-can-meet-customer-needs

Euromonitor International. (2023). The US: Consumer Profile. Recuperado el 29 de

diciembre de 2023, de [https://www-portal-euromonitor-](https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/tab)

[com.up.idm.oclc.org/analysis/tab](https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/tab)

Federal Communications Commission. (1996). Implementation of Section 402(b)(1)(A) of the Telecommunications Act of 1996.

<https://docs.fcc.gov/public/attachments/FCC-96-367A1.pdf>

Global Reporting [GRI], Pacto Global de las Naciones Unidas [UN Global Compact] y

Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD]. (s.f.). *SDG*

Compass, La guía para la acción empresarial en los ODS. [https://sdgcompass.org/wp-](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf)

[content/uploads/2016/06/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf)

Hax, A. & Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los

resultados. Primera edición. Ediciones Granica.

How telecommunication companies can leverage customer attraction for growth. (2024).

PwC. Recuperado el 11 de enero de 2024, de

<https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/telecom-customer-experience.html>

International Monetary Fund. (2023a). United States 2023: Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for the United States. IMF Country Report No. 23/208. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2023/English/1USAEA2023001.ashx>

International Monetary Fund. (2023b). Middle East Conflict Risks Reshaping the Region's Economies. Recuperado el 26 de enero de 2024, de <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/12/01/middle-east-conflict-risks-reshaping-the-regions-economies>

International Monetary Fund. (s.f.a). Real GDP growth in the United States. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/USA?year=2023

International Monetary Fund. (s.f.b). Inflation rate, average consumer prices in the United States. Recuperado el 30 de diciembre de 2023, de <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/USA?zoom=USA&highlight=USA>

International Monetary Fund (s.f.c). General government gross debt. Recuperado el 21 de enero de 2024, de https://www.imf.org/external/datamapper/GGXWDG_NGDP@WEO/USA?year=2022

Ishikawa, K. (1994). Introducción al control de calidad. Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Octava edición. Pearson Educación.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Educación.

Leichtman: El crecimiento de las suscripciones a SVOD en Estados Unidos en 2023 es moderado (16 de agosto 2023). Prensario Internacional. Recuperado el 02 de enero de 2024 de <https://www.prensario.net/Leichtman-El-crecimiento-de-las-suscripciones-a-SVOD-en-Estados-Unidos-en-2023-es-moderado-42629.note.aspx>

- Lloyd, L. & Pelchen, L. (2024). Vivint Vs. ADT—Which Is Best For You In 2024? Forbes Home. Recuperado el 18 de Abril de 2024, de <https://www.forbes.com/home-improvement/home-security/vivint-vs-adt/>
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. Sexta Edición. Pearson Educación.
- National Telecommunications and Information Administration. (2022a). Digital Nation Data Explorer. Internet Use (Any Location). Recuperado el 04 de febrero de 2024, de <https://www.ntia.gov/other-publication/2022/digital-nation-data-explorer#sel=adultInternetUser&disp=map>
- National Telecommunications and Information Administration. (2022b). Digital Nation Data Explorer. Wired High-Speed Internet Service Used at Home. Recuperado el 04 de febrero de 2024, de <https://www.ntia.gov/other-publication/2022/digital-nation-data-explorer#sel=wiredHighSpeedAtHome&disp=map>
- National Telecommunications and Information Administration. (2022c). Digital Nation Data Explorer. Streaming or Downloading Music, Radio, Podcasts, etc. Recuperado el 04 de febrero de 2024, de <https://www.ntia.gov/other-publication/2022/digital-nation-data-explorer#sel=audioUser&disp=map>
- National Telecommunications and Information Administration. (2022d). Digital Nation Data Explorer. Mobile Data Plan Used (Any Location). Recuperado el 04 de febrero de 2024, de <https://www.ntia.gov/other-publication/2022/digital-nation-data-explorer#sel=mobileDataPlan&disp=map>
- National Telecommunications and Information Administration. (s.f). About NTIA. Recuperado el 28 de diciembre de 2023, de <https://www.ntia.gov/page/about-ntia>
- Netflix Inc. (2020). Annual Report 2019. https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2019/ar/2019-10-K.pdf
- Netflix Inc. (2022). Annual Report 2021. https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2021/q4/da27d24b-9358-4b5c-a424-6da061d91836.pdf

Netflix Inc. (2024). Annual Report 2023.

https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2023/ar/Netflix-10-K-01262024.pdf

Optimización de las asignaciones de espectro para ofrecer una conectividad 5G con capacidad expansiva. (2019). Ericsson. Recuperado el 03 de enero de 2024, de <https://www.ericsson.com/es/public-policy-and-government-affairs/optimizing-spectrum>

Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Primera edición electrónica. Traducción de Lara Vásquez. Deusto S.L.U y Grupo Planeta: Barcelona.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Papadakos, P.; Bernarda, G.; Papadakos, T., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. John Wiley & Sons.

Páez, E. (4 de agosto 2021). 5G impulsó la mayor inversión telecom de Estados Unidos en los últimos 5 años. Dpl News. Recuperado el 03 de enero de 2024, de <https://dplnews.com/5g-impulso-la-mayor-inversion-telecom-de-estados-unidos-en-los-ultimos-5-anos/>

Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Primera edición. Trigésima Octava Reimpresión. Grupo Editorial Patria.

Sawhney, M. & Bean, M. (2020). DigiStrat: The Digital Services Strategy Game. Northwestern Kellogg.

Sheykin, H. (2023). ¿Cuánto cuesta abrir la infraestructura de telecomunicaciones? Revelar los costos de inicio y los gastos de capital. Finmodelslab. Recuperado el 03 de enero de 2024, de <https://finmodelslab.com/es/blogs/startup-costs/telecom-infrastructure-startup-costs>

Statista. (2021). Digital video in the U.S. (DMO). Recuperado el 17 de diciembre de 2023, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/29850/digital-video-in-the-us-statista-dmo-statista-dossier/>

- Statista. (2022a). Number of HBO subscribers in the United States from 2009 to 2021. Recuperado el 09 de febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/329288/number-of-hbo-domestic-subscribers/>
- Statista. (2022b). Number of Amazon Video subscribers in the United States from 2017 to 2027 (in millions). Recuperado el 11 de febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/648541/amazon-prime-video-subscribers-usa/>
- Statista. (2023a). Telecoms in the U.S. Recuperado el 15 de diciembre de 2023, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/146521/telecoms-in-the-united-states/>
- Statista. (2023b). Fixed Data - United States. Recuperado el 15 de diciembre de 2023, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/tmo/communication-services/fixed-data/united-states>
- Statista. (2023c). Smart Home - United States. Recuperado el 15 de diciembre de 2023, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/dmo/smart-home/united-states>
- Statista. (2023d). Demographics of the U.S. Part I. Recuperado el 29 de diciembre de 2023, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/10877/demographics-of-the-us-part-1-statista-dossier/>
- Statista. (2023e). Total employment and the unemployment rate in the United States from 1980 to 2022, with projections until 2028. Recuperado el 24 de enero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/269959/employment-in-the-united-states/>
- Statista. (2023f). Combined number of subscribers to HBO, HBO Max, and Discovery Plus worldwide from 2nd quarter 2021 to 3rd quarter 2023. Recuperado el 09 de febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1251687/d2c-video-subscribers-warner-bros-discovery/>
- Statista. (2023g). Communication Services: market data & analysis. Recuperado el 25 de enero de 2024, <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/134645/communication-services-report/>

- Statista. (2023h). Share of mobile connections in the United States from 2019 to 2030, by generation [Graph]. Recuperado el 11 de Febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1189699/us-mobile-technology-mix/>
- Statista. (2023i). Smart Home: market data & analysis. Recuperado el 26 de enero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/42112/smart-home-report/>
- Statista. (2023j). Smart Home in the United States. Recuperado el 21 de Febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/66079/smart-home-in-the-us/>
- Statista. (2024a). Amazon Prime Video. Recuperado el 09 de febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/4740/amazon-prime-video/#topicOverview>
- Statista. (2024b). Smart Home – United States. Recuperado el 09 de febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/dmo/smart-home/united-states>
- Statista. (2024c). Number of Hulu's paying subscribers in the United States from 1st quarter 2019 to 1st quarter 2024. Recuperado el 17 de febrero de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/258014/number-of-hulus-paying-subscribers/>
- Statista. (2024d). Video streaming in the United States. Recuperado el 15 de marzo de 2024, de <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/136254/video-streaming-in-the-united-states/>
- Szaflarski, M., & Bauldry, S. (2019). The Effects of Perceived Discrimination on Immigrant and Refugee Physical and Mental Health. *Advances in medical sociology*, 19, 173–204. <https://doi.org/10.1108/S1057-629020190000019009>
- Telecommunications Equipment Manufacturing Industry Profile. (2024). First Research. Recuperado el 11 de enero de 2024, de <https://www.firstresearch.com/Industry-Research/Telecommunications-Equipment-Manufacturing.html>
- T-Mobile US, Inc. (2021). Annual Report 2020. https://s29.q4cdn.com/310188824/files/doc_financials/2020/ar/TMUS-2020-Annual-Report.pdf

T-Mobile US, Inc. (2023). Annual Report 2022.

https://s29.q4cdn.com/310188824/files/doc_financials/2022/ar/TMUS-2022-annual-report-final.pdf

T-Mobile US, Inc. (2024). Latest Quarterly Report Q4 2023. Recuperado el 07 de febrero de 2024, de <https://investor.t-mobile.com/financials/quarterly-results/default.aspx>

United States Bureau of Economic Analysis. (s.f.a). SASUMMARY State annual summary statistics: personal income, GDP, consumer spending, price indexes, and employment. Real per capita personal income. Recuperado el 03 de Febrero de 2024, de <https://acortar.link/pTwcGr>

United States Bureau of Economic Analysis. (s.f.b). Value Added by Industry. Recuperado el 18 de Febrero de 2024, de <https://acortar.link/P4CvRQ>

United States Census Bureau. (2022). Income in the Past 12 Months (in 2022 Inflation-Adjusted Dollars). Recuperado el 19 de Febrero de 2024, de <https://data.census.gov/table?q=CALIFORNIA%20INCOME&g=040XX00US06,41,53>

United States Census Bureau. (2023). Annual Estimates of the Resident Population for the United States, Regions, States, District of Columbia, and Puerto Rico: April 1, 2020 to July 1, 2023. Recuperado el 04 de Febrero de 2024, de <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/pepest/2020s-state-total.html>

United States Environmental Protection Agency. (2000). Enforcement Alert: EPA's 'Audit Policy' Offers Opportunity for Telecommunications Industry to Remedy Violations. Recuperado el 27 de diciembre de 2023, de <https://www.epa.gov/enforcement/enforcement-alert-epas-audit-policy-offers-opportunity-telecommunications-industry>

USAGov. (s.f). Branches of the U.S. government. Recuperado el 26 de diciembre de 2023, de <https://www.usa.gov/branches-of-government>

Valdez-de-Leon, O. (2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19-32.

https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Valdez-de-Leon_TIMReview_August2016.pdf

Verizon Communications Inc. (2020). Annual Report 2019.

<https://www.verizon.com/about/sites/default/files/2019-Verizon-Annual-Report.pdf>

Verizon Communications Inc. (2021). Annual Report 2020.

<https://www.verizon.com/about/sites/default/files/2020-Annual-Report-on-Form-10-K.PDF>

Verizon Communications Inc. (2023). Annual Report 2022.

<https://www.verizon.com/about/sites/default/files/2022-Annual-Report-on-Form-10K.pdf>

Verizon Communications Inc. (2024). Quarterly Report 4Q 2023. Recuperado el 09 de

febrero de 2024, de <https://www.verizon.com/about/investors/quarterly-Report/4q-2023-earnings-conference-call-webcast>

Verizon News. (2024). Verizon finishes 2023 with strong cash flow and wireless customer growth. Recuperado el 09 de febrero de 204, de

<https://www.verizon.com/about/news/verizon-finishes-2023-strong-cash-flow-and-wireless-customer-growth>

White, S. (2004). Introduction to BPMN - IBM Corporation. *BPTrends*, 1-11.

World Economic Forum. (2022). Estos 3 gráficos muestran el impacto de la guerra en Ucrania en el comercio global. Recuperado el 25 de enero de 2024, de

<https://es.weforum.org/agenda/2022/06/impacto-guerra-ucrania-comercio-global/>

ANEXOS

Anexo 1. Ingresos de LT para los segmentos B2C y B2B en EE.UU. Periodo 2018–2023. En billones de USD.

Segmento de cliente	B2C	B2B	Total
2018	16,12	11,16	27,28
2019	17,91	12,40	30,31
2020	20,15	13,35	33,50
2021	20,49	12,55	33,04
2022	20,77	12,20	32,97
2023	22,93	12,15	35,08
CAGR	6,05 %	1,43 %	4,28 %
Ingresos Acumulados 2018-2023	118,37	73,81	192,18
Porcentaje relativo de ingresos acumulados	62 %	38 %	100 %

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

Anexo 2. Ingresos de LT por Servicios de Data Inalámbrica, Data Cableada, Hogares Conectados y Video Streaming para B2C en EE. UU. Periodo 2018-2023. En billones de USD.

Servicios	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Data inalámbrica	9,41	10,49	12,05	13,54	14,77	16,44	9,75 %
Data Cableada	4,77	4,86	4,91	4,24	3,93	4,72	-0,17 %
Hogares Conectados	0,72	0,91	1,02	0,83	0,66	0,56	-4,13 %
Video Streaming	1,22	1,65	2,17	1,88	1,42	1,21	-0,13 %

Nota. Elaborada con datos tomados del simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

Anexo 3. Ingresos de la industria estadounidense por servicios de Data Cableada, Hogares Conectados y Video Streaming para B2C. Periodo 2018-2023. En billones de USD.

Servicios	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR
Data Cableada	72,40	77,90	82,00	86,80	90,00	92,40	4,15 %
Hogares Conectados	18,10	21,70	22,90	28,40	30,90	34,70	11,46 %
Video Streaming	16,63	20,13	25,89	31,18	34,10	39,25	15,39 %
Total	107,13	119,73	130,79	146,38	155,00	166,35	7,61 %

Nota. Elaborada con datos tomados de Statista (2023a), Statista (2023b) y Statista (2021).

Anexo 4. Matriz PESTELG para analizar el macroentorno externo.

Entorno	Variable	Tendencias	Efecto sobre la compañía	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Político	Forma de gobierno	Separación de poderes (legislativo, ejecutivo y judicial) para evitar concentración de poder en individuos o grupos.	Estabilidad del gobierno y seguridad jurídica incentiva inversión a largo plazo.	Oportunidad	USAGov, s.f.
	Política de la <i>National Telecommunications and Information Administration</i>	Ampliar el acceso y la adopción de Internet de banda ancha en Estados Unidos.	Mayor base de clientes potenciales.	Oportunidad	National Telecommunications and Information Administration, s.f.
	Elecciones presidenciales 2024	Competencia entre el partido demócrata y el partido republicano.	Incertidumbre en la continuidad de las políticas del país.	Amenaza	BBC News, 2024a.
Económico	PBI real	Entre 2023 a 2028 se espera crecimientos anuales entre 1,5 % a 2,1 %.	Comportamiento positivo de la demanda de los servicios.	Oportunidad	International Monetary Fund, s.f.a.
	Inflación	Entre 2023 a 2028 se espera una reducción de la inflación a valores cercanos al rango objetivo de la Reserva Federal (2 %).	Mayor poder adquisitivo de los consumidores.	Oportunidad	International Monetary Fund, s.f.b.
	Tasa de interés de la Reserva Federal	Entre 2023 a 2028 se espera tasas de interés significativamente superiores a niveles prepandemia.	Encarecimiento de los créditos limitaría la inversión de la compañía.	Amenaza	International Monetary Found, 2023a.

Entorno	Variable	Tendencias	Efecto sobre la compañía	Oportunidad / Amenaza	Fuente
	Tasa de desempleo	Entre el 2023 y 2028 la tasa de desempleo estará en el rango de 3,55 % a 3,89 %.	Demanda estable para servicios digitales.	Oportunidad	Statista, 2023e.
	Endeudamiento del gobierno	Entre 2023 a 2028 se espera un incremento relativo del endeudamiento del gobierno respecto al PBI, pero la deuda será sostenible.	Los beneficios sociales impulsarían el consumo de servicios digitales.	Oportunidad	International Monetary Fund (2023a) y International Monetary Fund (s.f.c)
Sociocultural	Porcentaje de crecimiento poblacional.	En 2022 la población de Estados Unidos creció 0,37 %.	Limitado crecimiento de clientes potenciales.	Amenaza	Statista, 2023d.
	Migración	Los inmigrantes de latinoamérica tienen en promedio empleos peor remunerados.	Poco poder adquisitivo de clientes que sean inmigrantes.	Amenaza	Szaflarski y Bauldry, 2019.
	Racismo	Marcadas diferencias entre ingresos de afroamericanos y americanos blancos.	Limitado poder adquisitivo de los clientes afroamericanos.	Amenaza	BBC News, 2020.
Tecnológico	Uso de servicios de comunicación tradicionales como 3G y 4G.	Comoditización de los servicios de comunicación tradicionales como 3G y 4G.	Contracción en los ingresos provenientes de estos servicios.	Amenaza	Valdez-de-León, 2016.
	Implementación de 5G	Expansión del servicio 5G a mercados poco penetrados.	Posibilidad de capturar más suscriptores que busquen servicios 5G.	Oportunidad	AT&T Inc. (2023) y Verizon Communications Inc. (2023).

Entorno	Variable	Tendencias	Efecto sobre la compañía	Oportunidad / Amenaza	Fuente
	Eficiencia en manejo de costos y simplificación de productos por parte de los competidores.	Los principales competidores anuncian búsqueda de ventajas competitivas mediante eficiencia en costos.	Reducción de cuota de mercado y pérdida de suscriptores sensibles al precio.	Amenaza	AT&T Inc., 2023.
Ecológico	Regulaciones ambientales de la EPA para las empresas de telecomunicaciones.	Cumplir cabalmente los requerimientos ambientales federales.	Fuertes inversiones para cumplir con todas las regulaciones de control ambiental.	Amenaza	United States Environmental Protection Agency, 2000.
Legal	Ley de Telecomunicaciones de 1996	Ley promueve la libre competencia de las empresas privadas en el sector de telecomunicaciones.	Habilitación para que la compañía se expanda en los Estados Unidos.	Oportunidad	Federal Communications Commission, 1996.
Global	Conflicto ruso ucraniano	Incertidumbre en la duración del conflicto, incremento de precios de alimentos, petróleo y energía.	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	Amenaza	World Economic Forum, 2022.
	Conflicto en la franja de Gaza y crisis en el Mar Rojo	Interrupción del tránsito marítimo en el Canal de Suez (ruta Europa – Asia). Eventual incremento de precios de bienes.	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	Amenaza	International Monetary Fund (2023b) y BBC News (2024b).

Nota. Elaborado en base a lo propuesto por “Dirección de Marketing”, (p. 74), por Kotler & Keller (2012). Decimocuarta edición. Pearson Educación.

Anexo 5. Escala Likert para valorar cada fuerza competitiva de Porter.

Atractividad de la industria	Valoración
Muy poco atractiva	1,0
Poco atractiva	2,0
Neutral	3,0
Atractiva	4,0
Muy atractiva	5,0

Nota. Elaborado en base a la escala de cinco puntos sugerida por Hax y Majluf (2004).

Anexo 6. Atractividad de la industria evaluando la Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Criterio de Evaluación	Limite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite Superior	Puntaje
Economías de escala	Pequeñas						Grandes	4,0
Necesidades de capital	Baja						Alta	4,0
Acceso a canales distribución	Amplio						Restringido	4,0
Política gubernamental	Flexible						Restrictiva	3,0
Promedio								3,8

Nota. Adaptada de “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por Hax, A. y Majluf, N., 2004. 1ª Ed. (p. 120). Ediciones Granica.

Anexo 7. Atractividad de la industria evaluando la Rivalidad de las empresas competidoras.

Criterio de Evaluación	Limite Inferior	Muy poco Atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite Superior	Puntaje
Número de competidores	Alto						Bajo	4,0
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido	4,0
Costos fijos	Alto						Bajo	2,0
Diferenciación en servicios	Baja						Alta	3,0
Promedio								3,3

Nota. Adaptada de “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por Hax, A. y Majluf, N., 2004. 1ª Ed. (p. 121). Ediciones Granica.

Anexo 8. Atractividad de la industria evaluando el Poder de negociación de los clientes.

Criterio de Evaluación	Limite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite Superior	Puntaje
Nivel de acceso a la información por parte del consumidor	Alto						Baja	2,0
Costo de cambio	Bajo						Alto	2,0
Concentración del comprador contra la concentración de las empresas	Alto						Bajo	5,0
Promedio								3,0

Nota. Adaptada de “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por Hax, A. y Majluf, N., 2004. 1ª Ed. (p. 122). Ediciones Granica.

Anexo 9. *Atractividad de la industria evaluando el Poder de negociación de los proveedores.*

Criterio de Evaluación	Limite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite Superior	Puntaje
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	2,0
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta						Baja	2,0
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	3,0
Promedio								2,3

Nota. Adaptada de “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por Hax, A. y Majluf, N., 2004. 1ª Ed. (p. 123). Ediciones Granica.

Anexo 10. *Atractividad de la industria evaluando la Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos.*

Criterio de Evaluación	Limite Inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Limite Superior	Puntaje
Disponibilidad del sustituto	Alta						Baja	2,0
Costo de cambio del usuario	Bajo						Alto	2,0
Promedio								2,0

Nota. Adaptada de “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por Hax, A. y Majluf, N., 2004. 1ª Ed. (p. 124). Ediciones Granica.

Anexo 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para LT.

Factores externos clave	Ponderación de factores	Calificación de factores	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Políticas de gobierno para ampliar el acceso y adopción de internet de banda ancha para todos los usuarios.	0,12	3	0,36
2. Crecimiento anual proyectado del PBI en un rango de 1,5% a 2,1% entre 2023 a 2028.	0,08	2	0,16
3. Reducción proyectada de la tasa de inflación a valores cercanos a 2% entre 2024 a 2028.	0,08	2	0,16
4. Proyección estable de la tasa de desempleo entre 2023 a 2028.	0,08	2	0,16
5. Expansión de la tecnología 5G.	0,14	3	0,42
6. Promoción de la libre competencia de empresas privadas en el sector telecomunicaciones.	0,08	3	0,24
7. Crecimiento relativamente rápido del mercado de servicios digitales.	0,06	2	0,12
8. Pocos competidores importantes dominan la industria.	0,06	3	0,18
Amenazas			
1. Altas tasas de interés de la Reserva Federal.	0,07	2	0,14
2. Elecciones presidenciales en noviembre 2024.	0,02	2	0,04
3. Cumplimiento de requerimientos ambientales federales.	0,03	2	0,06
4. Conflicto ruso ucraniano.	0,02	2	0,04
5. Conflicto en la franja de Gaza y crisis en el Mar Rojo.	0,02	2	0,04
6. Posible ingreso de empresas tecnológicas innovadoras con enfoque disruptivo.	0,05	3	0,15
7. Escaso número de proveedores importantes de equipos y tecnología.	0,04	2	0,08
8. Bajo costo de cambio por parte de los clientes.	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,45

Nota. Adaptada de “Conceptos de Administración Estratégica”, (p. 78), por David, Fred. & David Forest., 2017. 15ª ed. Pearson.

La columna “Ponderación de factores” mide la relevancia de la oportunidad o amenaza en la industria. Cada oportunidad o amenaza se le asigna un peso relativo en una escala de 0 a 1, teniendo en cuenta que la suma total debe ser 1. La columna “Calificación de factores” mide la capacidad de la empresa para responder a cada oportunidad o amenaza en una escala del 1 al 4; donde 4 es una capacidad de respuesta superior, 3 es una capacidad mayor al promedio, 2 es una capacidad promedio y 1 es una capacidad deficiente.

Anexo 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para LT.

Factores internos clave	Ponderación de factores	Calificación de factores	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Incremento de ventas de 16,12 a 22,93 billones de USD entre 2018 y 2023 en B2C – EE. UU.	0,08	3	0,24
2. El Margen EBITDA incrementó hasta 39,67 % en 2023 en el segmento B2C – EE. UU.	0,11	4	0,44
3. Fuerza de Ventas especializada.	0,09	3	0,27
4. Política corporativa basada en satisfacer las necesidades de los clientes mediante valores corporativos.	0,06	3	0,18
5. Crecimiento de la inversión en infraestructura de red cableada.	0,11	3	0,33
6. Posesión de licencias 5G.	0,11	4	0,44
Debilidades			
1. El ROA y ROE han tenido un crecimiento conservador desde 2019 al 2023 en B2C.	0,12	2	0,24
2. Reducción de la inversión en marketing de 1,68 a 1,24 billones de USD entre 2021 y 2023 en B2C – EE. UU.	0,10	2	0,20
3. El índice de calidad del servicio al cliente cayó de 100 % (2022) a 79 % (2023).	0,13	2	0,26
4. Alto endeudamiento al adquirir licencias 5G en 2020 (USD 10,83 billones).	0,09	1	0,09
Total	1,00		2,69

Nota. Adaptada de “Conceptos de Administración Estratégica” (p. 117), por David, Fred. & David Forest., 2017. 15ª ed. Pearson.

A cada factor interno clave (fortaleza o debilidad) se le asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación asignada indica la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en la industria. A cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 para identificar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación, luego se suma la puntuación ponderada de cada factor interno clave para finalmente determinar la puntuación ponderada de la organización.

Anexo 13. Precios promedios anuales ofertados en el mercado estadounidense para Servicios Digitales. En USD.

Tipo de Servicio	Compañía o subservicio	2021	2022	2023
Data	AT&T Inc.	246	241	224
Inalámbrica	Verizon Communications Inc.	486	537	551
	T-Mobile US, Inc.	391	404	407
	Leisure Telecom Inc.	642	615	615
Data cableada	Comcast Corporation (Xfinity)	777	821	857
	Charter Communications, Inc. (Spectrum)	749	782	802
	Verizon Communications Inc.	1 678	1 471	1 296
	AT&T Inc.	642	691	754
	Leisure Telecom Inc.	1 158	1 101	1 049
Video streaming	Amazon Prime Video	74	76	81
	Netflix Inc.	86	85	74
	HBO Max	105	100	106
	Hulu	93	100	98
	Disney+	54	96	122
	Leisure Telecom Inc.	121	117	117
Hogares conectados	Comodidad e Iluminación	152	135	127
	Control y Conectividad	214	199	190
	Gestión Energética	115	105	98
	Entretenimiento en el hogar	200	179	163
	Seguridad	221	198	185
	Electrodomésticos inteligentes	686	622	579

Nota. Elaborada con datos tomados de la Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14, Tabla 15, Tabla 16 y Tabla 17. El precio promedio anual se calculó dividiendo los ingresos por servicio entre la cantidad de suscriptores.

Anexo 14. Variables para segmentar el mercado de servicios digitales en Estados Unidos.

Estado	Ingreso per cápita real (USD) ^a	Tasa de uso de internet ^b			Tasa de uso del Servicio Internet por cable en el hogar ^c			Tasa de uso de streaming o descarga de contenidos ^d			Tasa de uso de planes de datos móviles ^e			Población ^f
	2022	Nov-17	Nov-19	Nov-21	Nov-17	Nov-19	Nov-21	Nov-17	Nov-19	Nov-21	Nov-17	Nov-19	Nov-21	2020
Total USA	56.419	77,7%	79,4%	80,5%	67,0%	68,4%	71,3%	52,6%	55,9%	60,0%	69,8%	73,0%	74,1%	331.464.948
Alabama	50.053	76,3%	80,1%	78,3%	56,0%	63,2%	67,1%	47,1%	49,7%	59,1%	69,0%	75,9%	72,6%	5.024.294
Alaska	58.069	75,0%	76,8%	82,3%	66,3%	66,4%	69,0%	58,1%	55,4%	61,1%	73,6%	76,0%	78,3%	733.374
Arizona	50.480	77,1%	82,1%	78,9%	65,8%	71,8%	68,3%	46,8%	59,7%	61,9%	71,1%	78,2%	73,3%	7.157.902
Arkansas	52.430	75,1%	80,9%	81,8%	57,1%	62,7%	65,9%	55,4%	52,0%	57,7%	66,5%	75,7%	72,9%	3.011.490
California	59.103	76,0%	77,8%	81,2%	69,2%	69,0%	75,0%	57,5%	59,6%	61,3%	72,6%	74,4%	78,5%	39.538.212
Colorado	63.875	74,5%	88,2%	85,4%	59,1%	75,0%	72,3%	60,7%	65,1%	69,7%	69,5%	81,3%	77,8%	5.773.707
Connecticut	67.254	74,9%	79,9%	77,2%	70,7%	70,7%	74,3%	52,3%	58,1%	62,7%	65,4%	68,9%	74,2%	3.605.912
District of Columbia	73.383	80,1%	87,3%	85,8%	72,5%	79,5%	78,8%	68,7%	75,6%	75,7%	75,8%	82,2%	81,7%	689.548
Delaware	55.709	71,8%	78,3%	81,7%	68,8%	74,3%	75,8%	52,2%	54,3%	56,7%	67,9%	74,8%	73,5%	989.946
Florida	54.746	78,9%	77,3%	74,6%	70,7%	69,7%	69,1%	49,8%	51,9%	57,2%	71,6%	70,6%	69,3%	21.538.216
Georgia	50.954	80,5%	79,4%	81,2%	68,8%	63,2%	70,9%	53,5%	54,3%	55,9%	72,8%	71,5%	77,6%	10.713.771
Hawaii	48.095	74,9%	81,3%	79,2%	71,5%	77,9%	74,9%	54,7%	55,9%	61,8%	72,3%	81,1%	76,9%	1.455.274
Idaho	53.199	82,8%	83,7%	88,6%	68,0%	71,9%	73,7%	53,9%	56,0%	64,1%	74,2%	76,8%	79,0%	1.839.117
Illinois	57.654	83,5%	83,8%	87,8%	72,0%	71,0%	76,2%	55,0%	56,8%	59,7%	74,3%	74,9%	80,6%	12.813.469
Indiana	54.811	77,7%	80,5%	83,0%	62,7%	67,4%	72,9%	53,3%	58,0%	59,8%	66,6%	69,6%	75,1%	6.785.442
Iowa	58.769	83,6%	84,3%	85,7%	67,8%	65,8%	73,8%	53,9%	54,7%	57,9%	71,5%	71,6%	76,0%	3.190.427
Kansas	57.958	77,8%	78,1%	84,1%	63,8%	65,2%	73,0%	49,9%	60,5%	56,6%	67,1%	74,7%	75,9%	2.937.835
Kentucky	50.138	76,7%	78,5%	81,0%	61,8%	58,2%	64,3%	47,0%	54,8%	56,2%	65,1%	70,6%	71,7%	4.506.297
Louisiana	51.925	78,1%	76,3%	82,9%	59,4%	59,7%	67,1%	48,0%	51,0%	58,4%	68,5%	70,7%	77,8%	4.657.785
Maine	51.855	83,7%	78,9%	85,4%	71,9%	69,4%	70,1%	50,8%	51,1%	55,1%	68,8%	66,8%	69,8%	1.363.177
Maryland	57.736	80,4%	82,9%	82,5%	72,4%	78,9%	79,1%	54,3%	58,8%	61,3%	71,8%	76,8%	76,8%	6.177.253
Massachusetts	66.701	74,6%	77,1%	80,5%	68,9%	72,0%	76,1%	53,4%	58,2%	63,3%	64,9%	74,3%	72,5%	7.032.933
Michigan	52.679	75,8%	79,3%	81,5%	62,5%	66,4%	71,2%	47,6%	53,4%	57,4%	69,8%	72,2%	75,0%	10.077.674
Minnesota	60.785	84,0%	85,4%	86,8%	69,6%	72,5%	70,9%	51,4%	58,6%	59,9%	74,6%	78,4%	80,9%	5.706.804
Mississippi	45.818	73,5%	75,9%	78,1%	52,6%	53,9%	57,5%	51,6%	50,2%	51,5%	65,9%	69,5%	69,0%	2.961.306
Missouri	54.753	77,2%	80,6%	82,0%	64,1%	63,7%	71,9%	46,8%	52,8%	59,9%	70,9%	75,7%	71,1%	6.154.889
Montana	58.297	74,9%	81,3%	79,8%	59,8%	64,3%	68,0%	53,0%	59,0%	62,1%	65,9%	70,6%	72,3%	1.084.244
Nebraska	61.750	80,2%	81,4%	81,4%	67,7%	69,8%	69,8%	53,2%	60,2%	59,8%	68,7%	69,5%	74,0%	1.961.965
Nevada	55.582	83,5%	77,8%	72,5%	72,1%	70,0%	71,3%	48,1%	52,6%	62,2%	74,2%	73,8%	73,0%	3.104.617
New Hampshire	59.247	85,4%	87,8%	84,4%	78,2%	79,1%	81,1%	54,7%	55,8%	61,2%	72,1%	75,1%	74,9%	1.377.524
New Jersey	61.250	78,5%	81,3%	85,3%	73,5%	74,3%	80,5%	46,3%	52,1%	52,4%	70,1%	73,2%	77,3%	9.289.039
New Mexico	49.501	73,3%	78,5%	80,5%	57,8%	64,2%	67,2%	52,2%	59,3%	63,2%	67,5%	71,6%	75,1%	2.117.525
New York	60.472	74,7%	76,2%	76,4%	65,7%	69,9%	72,3%	50,3%	52,6%	57,8%	66,1%	69,3%	71,4%	20.202.320
North Carolina	53.226	76,3%	74,3%	78,0%	65,3%	63,1%	70,8%	55,3%	49,6%	53,3%	67,9%	65,5%	68,3%	10.439.459
North Dakota	68.481	79,6%	80,6%	78,4%	68,3%	69,3%	69,6%	55,9%	56,0%	58,1%	67,0%	68,8%	67,0%	779.079
Ohio	54.516	75,5%	78,3%	80,4%	64,5%	67,3%	70,5%	53,0%	56,4%	64,1%	67,2%	70,9%	72,5%	11.799.331

Estado	Ingreso per cápita real (USD) ^a	Tasa de uso de internet ^b			Tasa de uso del Servicio Internet por cable en el hogar ^c			Tasa de uso de streaming o descarga de contenidos ^d			Tasa de uso de planes de datos móviles ^e			Población ^f
	2022	Nov-17	Nov-19	Nov-21	Nov-17	Nov-19	Nov-21	Nov-17	Nov-19	Nov-21	Nov-17	Nov-19	Nov-21	2020
Oklahoma	54.724	76,0%	83,2%	78,7%	59,8%	62,6%	57,9%	52,7%	52,8%	56,1%	71,5%	77,0%	75,3%	3.959.411
Oregon	50.448	84,8%	84,1%	87,4%	72,7%	73,8%	78,9%	59,4%	58,6%	68,4%	73,3%	79,7%	80,2%	4.237.279
Pennsylvania	57.849	74,2%	76,8%	75,7%	66,0%	68,2%	70,8%	49,9%	55,4%	56,4%	65,0%	69,1%	70,0%	13.002.788
Rhode Island	52.380	79,9%	83,7%	81,8%	75,4%	75,8%	76,7%	53,8%	49,5%	55,7%	71,3%	72,1%	68,0%	1.097.371
South Carolina	49.456	78,0%	81,1%	81,3%	60,5%	71,4%	67,0%	51,9%	49,0%	57,3%	67,6%	71,3%	71,2%	5.118.422
South Dakota	66.857	75,0%	79,8%	84,6%	61,9%	70,4%	75,1%	47,5%	58,5%	60,9%	61,4%	73,7%	72,8%	886.668
Tennessee	54.794	75,6%	76,2%	79,1%	62,3%	63,2%	66,7%	50,0%	53,4%	60,3%	66,5%	71,8%	72,2%	6.910.786
Texas	55.382	75,7%	77,7%	77,0%	65,2%	67,6%	66,5%	53,6%	57,3%	61,3%	70,6%	75,4%	72,0%	29.145.459
Utah	54.307	84,7%	88,1%	84,4%	75,6%	75,6%	73,7%	65,7%	70,1%	78,4%	78,4%	82,5%	79,5%	3.271.614
Vermont	53.806	78,9%	80,1%	82,9%	71,0%	73,1%	75,1%	54,1%	58,6%	61,7%	63,2%	70,0%	71,5%	643.077
Virginia	58.281	81,7%	81,7%	80,5%	73,6%	71,0%	69,5%	51,7%	55,1%	67,5%	68,3%	76,8%	74,2%	8.631.373
Washington	59.175	84,1%	80,3%	83,9%	76,2%	68,6%	72,1%	58,5%	63,0%	65,0%	74,1%	74,3%	76,5%	7.705.267
West Virginia	48.337	75,8%	77,3%	80,2%	61,0%	63,7%	66,8%	42,4%	49,3%	55,7%	60,5%	65,1%	70,1%	1.793.713
Wisconsin	57.465	83,3%	82,6%	87,8%	69,7%	67,8%	73,1%	48,5%	56,1%	60,3%	71,1%	70,7%	73,9%	5.893.713
Wyoming	68.772	82,1%	79,1%	78,7%	65,9%	60,4%	63,2%	51,6%	56,0%	56,2%	71,0%	64,4%	69,6%	576.850

Nota. ^aElaborado con datos tomados de United States Bureau of Economic Analysis (s.f.a).

^b El universo de encuestados son personas civiles mayores a 15 años. Elaborado con datos tomados de National Telecommunications and Information Administration (2022a).

^c El universo de encuestados son hogares no institucionales. Elaborado con datos tomados de National Telecommunications and Information Administration (2022b).

^d El universo de encuestados son personas mayores a 15 años que usan internet. Elaborado con datos tomados de National Telecommunications and Information Administration (2022c).

^e El universo de encuestados son hogares no institucionales. Elaborado con datos tomados de National Telecommunications and Information Administration (2022d).

^f Elaborado con datos tomados de United States Census Bureau (2023).

Anexo 15. Distribución del Ingreso anual por hogar en la Costa Oeste. Año 2022.

Variable	California	Oregon	Washington
Número de hogares (estimado)	13 550 586	1 726 340	3 079 953
Intervalos de Ingreso anual por hogar (USD)			
1) Menos de USD 10 000	4,8 %	5,1 %	4,5 %
2) USD 10 000 a USD 14 999	3,2 %	3,4 %	2,8 %
3) USD 15 000 a USD 24 999	5,5 %	6,9 %	4,9 %
4) USD 25 000 a USD 34 999	5,9 %	6,7 %	5,4 %
5) USD 35 000 a USD 49 999	8,5 %	10,9 %	8,8 %
6) USD 50 000 a USD 74 999	13,8 %	16,6 %	14,7 %
7) USD 75 000 a USD 99 999	12,0 %	13,3 %	13,1 %
8) USD 100 000 a USD 149 999	17,6 %	17,9 %	18,9 %
9) USD 150 000 a USD 199 999	10,6 %	8,6 %	10,5 %
10) USD 200 000 a más	18,0 %	10,6 %	16,2 %

Nota. Elaborada con datos tomados de United States Census Bureau (2022).

Anexo 16. Número de hogares (suscriptores) potenciales para brindar servicio premium en la Costa Oeste.

Tipo Servicio	Intervalo de ingreso anual	California	Oregon	Washington
Premium	Entre USD 150 000 a USD 199 999	1 436 362	148 465	323 395
	Superior a USD 200 000	2 439 105	182 992	498 952
	Sub total de hogares	3 875 468	331 457	822 347
	Total de hogares		5 029 272	

Nota. Elaborada con datos del Anexo 15.

Anexo 17. Variables a utilizar en el análisis de regresión lineal simple – Ventas servicios tradicionales en Costa Oeste.

Año	PBI nominal de la industria de la Información (Billones USD) "X"	Ventas LT B2C Costa Oeste (Billones USD) "Y"
2018	1 041,5	2,52
2019	1 141,5	2,80
2020	1 177,7	3,13
2021	1 318,7	3,16
2022	1 392,8	3,18
2023	1 464,4	3,49

Nota. Elaborado con datos tomados de United States Bureau of Economic Analysis (s.f.b) y Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020).

Anexo 18. Cálculo de la Tasa de crecimiento del PBI nominal de la industria de la Información 2024-2028.

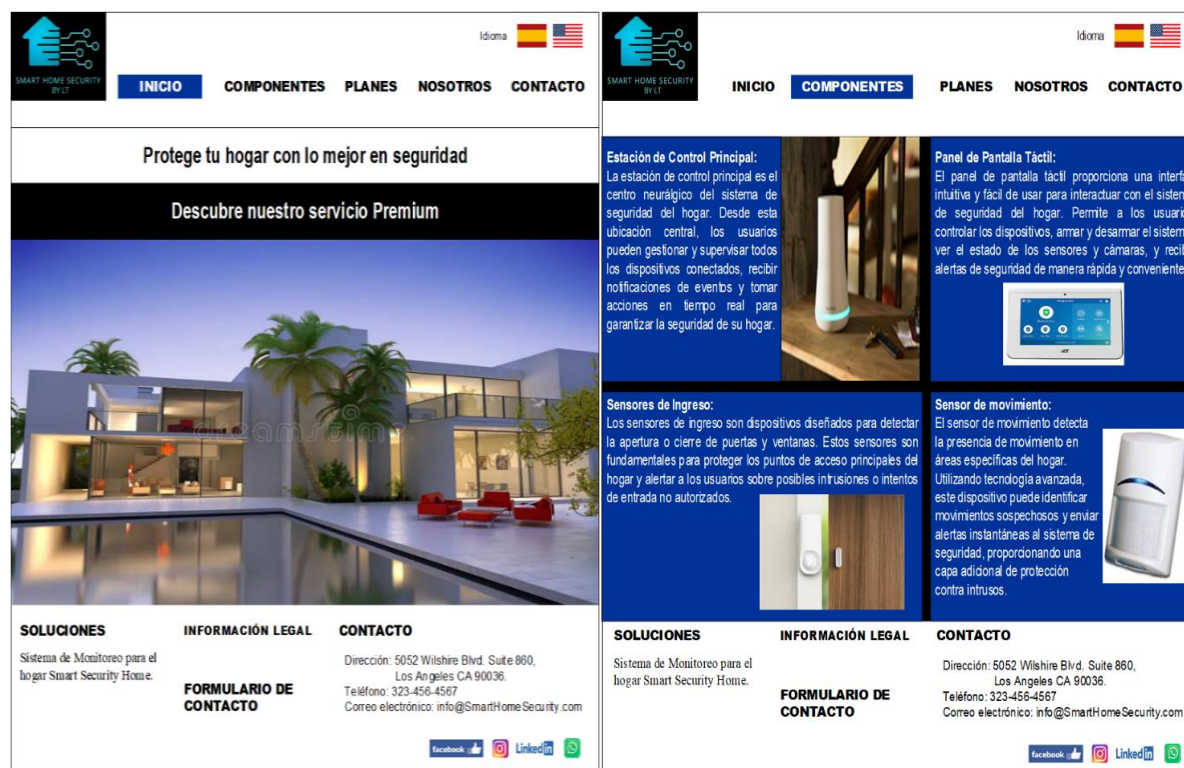
Año	Tasa crecimiento anual PBI Real ^a		Tasa Inflación anual ^b	Tasa crecimiento anual PBI nominal de la industria de la Información ^c
	Tasa crecimiento anual PBI real de la industria de la Información	≈		
2024	1,5 %		2,8 %	4,3 %
2025	1,8 %		2,4 %	4,2 %
2026	2,1 %		2,2 %	4,3 %
2027	2,1 %		2,1 %	4,2 %
2028	2,1 %		2,1 %	4,2 %

Nota. ^a Elaborada con datos tomados de International Monetary Fund (s.f.a).

^bElaborada con datos tomados de International Monetary Fund (s.f.b).

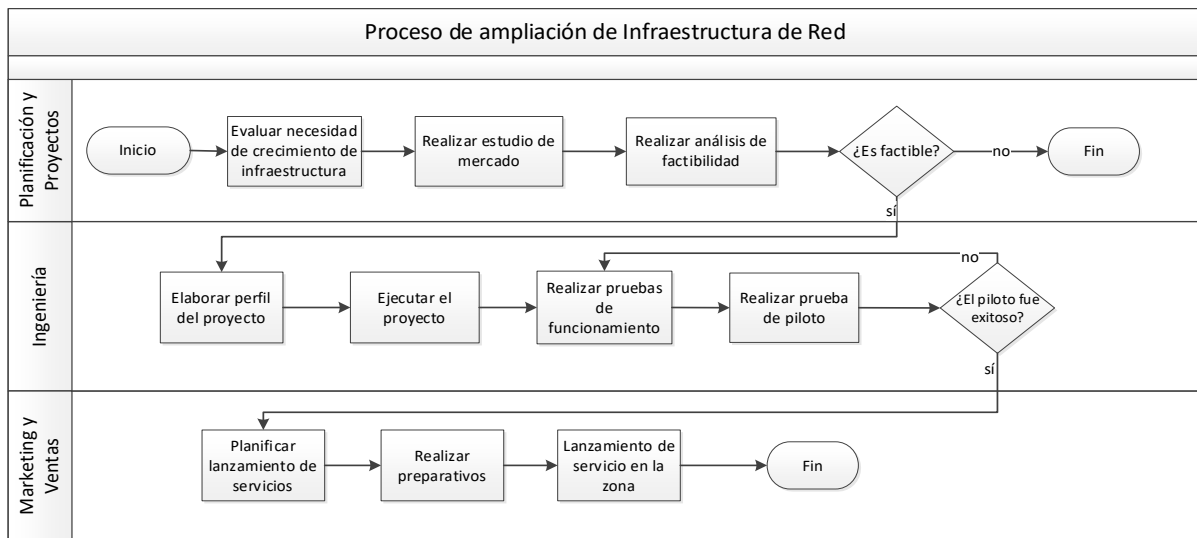
^cTasa de crecimiento PBI nominal = Tasa crecimiento PBI real + Tasa Inflación

Anexo 19. Diseño web para el Servicio Smart Home Security (UEN Servicio Premium).



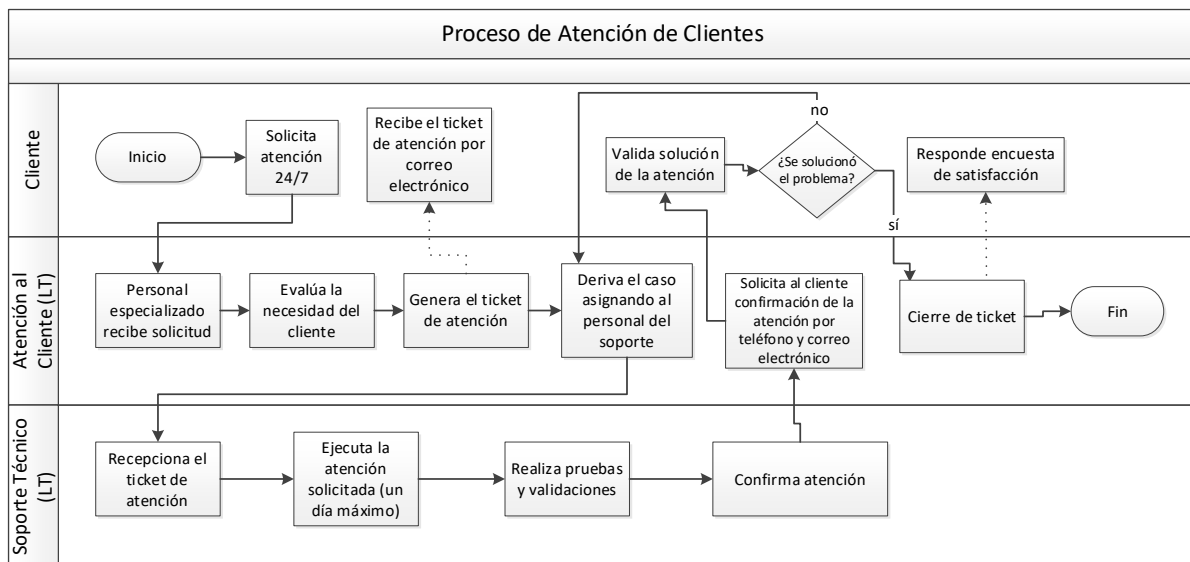
Nota. Adaptado de <https://es.dreamstime.com/casa-lujosa-moderna-hermosa-image130756692>; <https://simplisafe.co.uk/base-station>; <https://www.adt.com/security-keypad>; <https://www.digitaltrends.com/home/kangaroo-home-security-review/>; <https://alltronic.com.au/alarm-systems/information/alarm-systems-sensors-vs-motion-detectors>. Elaborado con el software Microsoft Visio.

Anexo 20. Proceso de ampliación de Infraestructura de red.



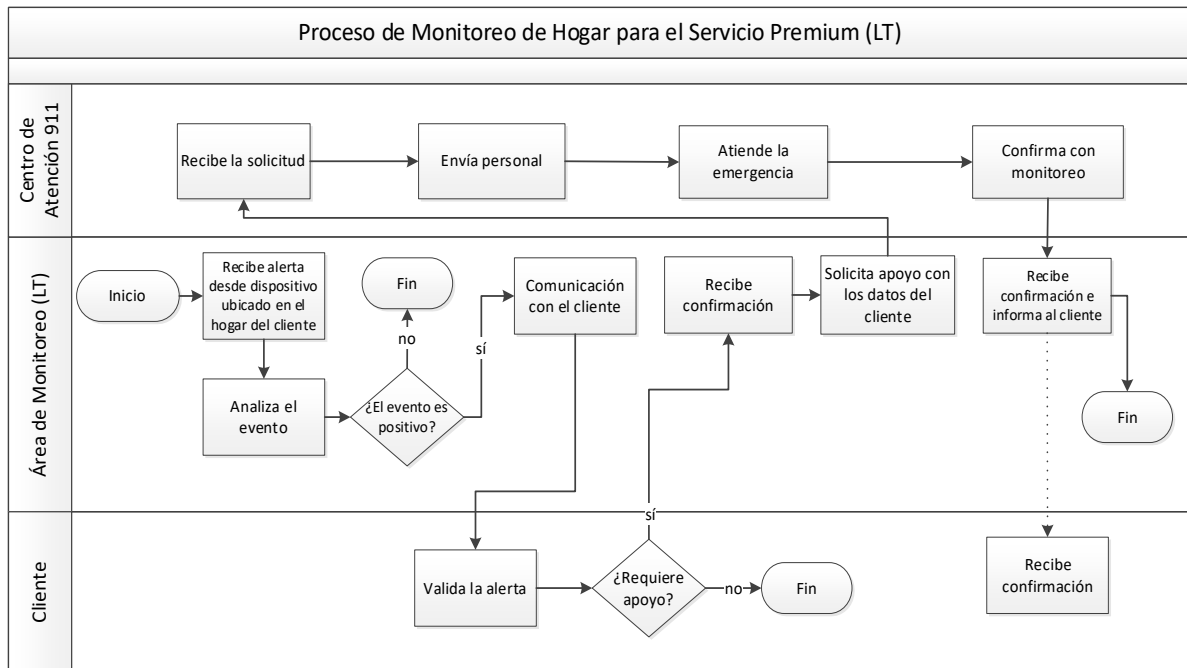
Nota. Adaptado de “Introduction to BPMN - IBM Corporation”, (p. 3), por White, S., 2004. BPTrends.

Anexo 21. Proceso de Atención de clientes para las UEN Servicios Tradicionales y Servicio Premium.



Nota. Adaptado de “Introduction to BPMN - IBM Corporation”, (p. 3), por White, S., 2004. BPTrends.

Anexo 22. Proceso de monitoreo de hogares que brinda la UEN Servicio Premium.



Nota. Adaptado de “Introduction to BPMN - IBM Corporation”, (p. 3), por White, S., 2004. BPTrends.

Anexo 23. Análisis del Nivel de Impacto de las Partes Interesadas para el diseño de Modelo RSC de LT en Costa Oeste. Periodo 2024-2028.

Ítem	Partes Interesadas	Poder P	Interés I	Impacto (PXI)	Nivel de Impacto	Expectativas de las PI
1	Accionistas	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximizar el valor de la inversión realizada. 2. Presentación transparente y oportuna de información financiera y de desempeño. 3. Crecimiento rentable de la compañía.
2	Clientes	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios digitales rápidos, confiables y seguros. 2. Soporte técnico oportuno y atención personalizada. 3. Monitoreo continuo de satisfacción de clientes y gestión de reclamos.
3	Colaboradores	2	3	6	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario competitivo con atractivo paquete de beneficios adicionales. 2. Programas de entrenamiento, mentorías y desarrollo de carrera. 3. Equidad en el pago de salarios por trabajo de igual valor, independientemente del género, raza, religión.
4	Comunidades	2	2	4	Medio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a internet para los hogares en las zonas rurales. 2. Entrenamiento en el uso de internet para acortar la brecha digital. 3. Inclusión digital mediante el acceso a laptops remanufacturadas para uso de personas jubiladas.
5	Proveedores	3	3	9	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia y trato equitativo. 2. Relación a largo plazo mediante la permanente calidad del producto o servicio ofrecido. 3. Pagos según términos comerciales acordados.
6	Gobierno	2	3	6	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa que cumpla con las regulaciones de la FCC (<i>Federal Communications Comission</i>) y NTIA (<i>National Telecommunications and Information Administration</i>). 2. Cumplimiento oportuno en el pago de los tributos. 3. Compañía con estrategias e inversiones alineadas con ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Nota: Elaborado en base a “SDG Compass - La guía para la acción empresarial en los ODS”, por Global Reporting et al., s.f. y Material del curso Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad del Pacífico - MBA 59, 2023.

Anexo 24. Análisis de la Materialidad para el diseño de Modelo RSC de LT en Costa Oeste. Periodo 2024-2028.

Partes Interesadas Pertinentes	Expectativas de la PI	Impacto Económico, Social o Ambiental de la Organización (OR)	Valoración y Toma de Decisiones de la Parte Interesada	Materialidad (ORxPI)	Nivel de Materialidad
Accionistas	1. Maximizar el valor de la inversión realizada.	3	3	9	Alto
	2. Presentación transparente y oportuna de información financiera y de desempeño.	2	2	4	Medio
	3. Crecimiento rentable de la compañía.	3	2	6	Alto
Clientes	1. Servicios digitales rápidos, confiables y seguros.	2	3	6	Alto
	2. Soporte técnico oportuno y atención personalizada.	3	3	9	Alto
	3. Monitoreo continuo de satisfacción de clientes y gestión de reclamos.	2	3	6	Alto
Colaboradores	1. Salario competitivo con atractivo paquete de beneficios.	2	3	6	Alto
	2. Programas de entrenamiento, mentorías y desarrollo de carrera.	2	3	6	Alto
	3. Equidad en el pago de salarios por trabajo de igual valor, independientemente del género, raza, religión.	2	2	4	Medio
Proveedores	1. Transparencia y trato equitativo.	1	3	3	Medio
	2. Relación a largo plazo mediante la permanente calidad del producto o servicio ofrecido.	2	2	4	Medio
	3. Pagos según términos comerciales acordados.	2	3	6	Alto
Gobierno	1. Empresa que cumpla con las regulaciones de la FCC (<i>Federal Communications Commission</i>) y NTIA (<i>National Telecommunications and Information Administration</i>).	2	3	6	Alto
	2. Cumplimiento oportuno en el pago de los tributos.	3	3	9	Alto
	3. Compañía con estrategias e inversiones alineadas con ODS.	2	3	6	Alto

Nota: Elaborado en base a “SDG Compass - La guía para la acción empresarial en los ODS”, por Global Reporting et al., s.f. y Material del curso Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad del Pacífico - MBA 59, 2023.















Anexo 25. Priorización líneas de acción para el diseño de Modelo RSC de LT en Costa Oeste

Tema material priorizado (objetivo estratégico de desarrollo sostenible)	Línea de acción	1. el desempeño actual de la organización en relación con el cumplimiento de las leyes, las normas internacionales, el estado del arte y las mejores prácticas;	2. si el tema/asunto puede afectar significativamente a la capacidad de la organización de cumplir los objetivos estratégicos;	3. el efecto potencial de la acción relacionada en comparación con los recursos necesarios para su implementación;	4. el plazo de tiempo para lograr los resultados deseados;	5. si puede haber implicaciones significativas de venta/costo, si no se abordan rápidamente;	Valoración de la combinación de criterios	Nivel de priorización
Maximizar el valor de la inversión realizada.	Implementar políticas que aseguren altos retornos para los accionistas.	2	3	3	2	3	3	Alto
Crecimiento rentable de la compañía.	Desarrollar estrategias de expansión y de desarrollo de mercados.	2	3	3	2	3	3	Alto
Desarrollar servicios digitales rápidos, confiables y seguros.	Invertir en infraestructura para mejorar la velocidad y fiabilidad de los servicios digitales.	2	3	2	2	2	3	Alto
Brindar un soporte técnico oportuno y atención personalizada.	Implementar sistemas de atención al cliente eficientes, rápidos y personalizados.	2	2	2	2	3	1	Alto
Monitorear continuamente la satisfacción de clientes y gestión de reclamos.	Establecer mecanismos de gestión de reclamos para abordar proactivamente las consultas y preocupaciones de los clientes.	1	1	2	2	2	2	Medio

Brindar un salario competitivo con atractivo paquete de beneficios adicionales.	Brindar un salario 5% por encima de la competencia	1	2	2	2	3	3	Alto
Ejecutar programas de entrenamiento, mentorías y desarrollo de carrera.	Implementar planes de carrera.	1	1	2	2	2	2	Medio
Pagar a proveedores según términos comerciales acordados.	Cumplir puntualmente con los pagos a los proveedores.	2	2	2	1	2	2	Medio
Cumplir con las regulaciones de la FCC y NTIA.	Realizar auditorías internas para asegurar cumplimiento de regulaciones.	2	1	1	2	2	2	Medio
Cumplir oportunamente en el pago de los tributos.	Implementar un sistema de gestión tributaria eficiente que garantice el pago al fisco.	1	2	2	2	3	2	Alto
Desarrollar estrategias corporativas y de inversión alineadas con ODS.	Invertir USD 200 millones en estrategias corporativas alienadas a los ODS .	1	1	3	1	2	2	Alto

Nota: Elaborado en base a “SDG Compass - La guía para la acción empresarial en los ODS”, por Global Reporting et al., s.f. y Material del curso Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad del Pacífico - MBA 59, 2023.

Anexo 26. Líneas de acción enfocadas y su relación con los ODS.

Objetivos de RSC	Líneas de acción priorizadas		Relación con los ODS																			
	Nivel	Descripción	ODS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Financiera																						
Maximizar el valor de la inversión realizada.	Alto	Implementar políticas de crecimiento y rentabilidad que aseguren altos retornos para los accionistas.	 																	X	X	
Crecimiento rentable de la compañía.	Alto	Desarrollar estrategias de expansión y diversificación que aseguren un crecimiento sostenible y rentable.	 																	X	X	
Cliente																						
Desarrollar productos y servicios digitales rápidos, confiables y seguros.	Alto	Invertir en tecnología y seguridad para mejorar la velocidad y fiabilidad. Uso de equipos con altos componentes de materiales reciclados.	  																	X	X	X
Brindar un soporte técnico oportuno y atención personalizada.	Alto	Implementar sistemas de atención al cliente eficientes y personalizados para resolver consultas y problemas de manera rápida y efectiva.																		X		
Desarrollo humano																						
Brindar un salario competitivo con atractivo paquete de beneficios adicionales.	Alto	Realizar estudios de mercado para garantizar salarios competitivos y ofrecer beneficios adicionales atractivos para el personal.	  	X		X														X		
Gobierno																						
Cumplir oportunamente en el pago de los tributos.	Alto	Implementar un sistema de gestión tributaria eficiente y transparente que garantice el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones fiscales.	 																	X	X	
Desarrollar estrategias corporativas y de inversión alineadas con ODS.	Alto	Integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU en las estrategias corporativas y de inversión para contribuir al desarrollo sostenible global.																			X	

Nota: Elaborado en base a “SDG Compass - La guía para la acción empresarial en los ODS”, por Global Reporting et al., s.f. y Material del curso Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad del Pacífico - MBA 59, 2023.

ODS = Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas al 2030.

Anexo 27. Estados Financieros de LT para el escenario con estrategia.

Estado de Resultados de LT en la Costa Oeste - Con Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección Con Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	2,52	2,80	3,13	3,16	3,18	3,49	3,92	4,20	4,53	4,88	5,23
Costo de Ventas	-1,36	-1,47	-1,47	-1,42	-1,41	-1,51	-1,57	-1,68	-1,72	-1,81	-1,83
Utilidad Bruta	1,16	1,33	1,66	1,74	1,77	1,98	2,35	2,52	2,81	3,07	3,40
Gastos Operativos	-0,57	-0,63	-0,63	-0,64	-0,59	-0,59	-0,63	-0,63	-0,72	-0,83	-0,94
EBITDA	0,59	0,70	1,03	1,10	1,18	1,39	1,72	1,89	2,09	2,24	2,46
Depreciación y Amortización	-0,27	-0,37	-0,54	-0,62	-0,65	-0,83	-1,17	-1,37	-1,42	-1,48	-1,55
EBIT (Utilidad Operativa)	0,32	0,33	0,49	0,48	0,53	0,56	0,55	0,52	0,67	0,76	0,91
Gastos Financieros	-0,01	-0,01	-0,01	-0,08	-0,08	-0,07	-0,06	-0,07	-0,07	-0,07	-0,07
EBT (Utilidad antes de impuestos)	0,31	0,32	0,48	0,40	0,45	0,49	0,49	0,45	0,60	0,69	0,84
Impuesto a la Renta 21%	-0,07	-0,07	-0,10	-0,08	-0,09	-0,10	-0,10	-0,09	-0,13	-0,14	-0,18
Utilidad Neta	0,24	0,25	0,38	0,32	0,36	0,39	0,39	0,36	0,47	0,55	0,66

Estado de Cambios en el Patrimonio de LT en la Costa Oeste - Con Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Cambios en el Patrimonio	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección con Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
Utilidad Neta	0,24	0,25	0,38	0,32	0,36	0,39	0,39	0,36	0,47	0,55	0,66
Pago dividendos 25% Ut. Neta	-0,06	-0,06	-0,09	-0,08	-0,09	-0,10	-0,10	-0,09	-0,12	-0,14	-0,17
Ganancias Retenidas	0,57	0,76	1,05	1,29	1,55	1,84	2,13	2,40	2,76	3,16	3,66
Capital	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12
Patrimonio neto	3,69	3,88	4,17	4,41	4,67	4,96	5,25	5,52	5,88	6,28	6,78

Estado de Situación Financiera de LT en la Costa Oeste - Con Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Situación Financiera	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección Con Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS											
Caja	0,63	0,56	0,33	0,13	-0,02	-0,33	-0,53	0,60	1,75	2,97	4,30
Cuentas por cobrar	0,21	0,23	0,26	0,26	0,26	0,29	0,33	0,35	0,38	0,41	0,44
Activos Corrientes	0,84	0,79	0,59	0,39	0,24	-0,04	-0,20	0,95	2,13	3,38	4,74
Propiedades, Espectro de planta y equipamientos	3,50	3,87	4,45	5,19	5,95	6,90	8,05	8,37	8,72	9,09	9,49
Activos de Contenido	1,92	2,17	4,07	4,30	4,50	4,84	5,65	5,87	6,12	6,38	6,66
Activos Fijos	5,42	6,04	8,52	9,49	10,45	11,74	13,70	14,24	14,84	15,47	16,15
(-) Depreciación acumulada Espectro de planta y equipamientos	-1,11	-1,30	-1,54	-1,83	-2,14	-2,56	-3,25	-4,06	-4,89	-5,76	-6,67
(-) Amortización acumulada Activos de contenido	-0,71	-0,89	-1,19	-1,52	-1,86	-2,27	-2,75	-3,32	-3,91	-4,52	-5,16
Depreciación & Amortización acumulada	-1,82	-2,19	-2,73	-3,35	-4,00	-4,83	-6,00	-7,38	-8,80	-10,28	-11,83
Activos No Corrientes Neto	3,60	3,85	5,79	6,14	6,45	6,91	7,70	6,86	6,04	5,19	4,32
Total Activos	4,44	4,64	6,38	6,53	6,69	6,87	7,50	7,81	8,17	8,57	9,06
PASIVOS Y PATRIMONIO NETO											
Cuentas por pagar	0,44	0,47	0,49	0,53	0,56	0,61	0,63	0,68	0,70	0,73	0,74
Deuda a corto plazo	0,18	0,19	0,20	0,20	0,20	0,22	0,26	0,28	0,30	0,32	0,34
Pasivos Corrientes	0,62	0,66	0,69	0,73	0,76	0,83	0,89	0,96	1,00	1,05	1,08
Deuda a largo plazo	0,13	0,10	1,52	1,39	1,26	1,08	1,36	1,33	1,29	1,24	1,20
Pasivos No Corrientes	0,13	0,10	1,52	1,39	1,26	1,08	1,36	1,33	1,29	1,24	1,20
Total Pasivos	0,75	0,76	2,21	2,12	2,02	1,91	2,25	2,29	2,29	2,29	2,28
Capital	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12
Ganancias Retenidas	0,57	0,76	1,05	1,29	1,55	1,84	2,13	2,40	2,76	3,16	3,66
Total Patrimonio Neto	3,69	3,88	4,17	4,41	4,67	4,96	5,25	5,52	5,88	6,28	6,78
Total Pasivos más Patrimonio Neto	4,44	4,64	6,38	6,53	6,69	6,87	7,50	7,81	8,17	8,57	9,06

Estado de Flujo de Efectivo de LT en la Costa Oeste - Con Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Flujo de Efectivo	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección Con Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo efectivo inicial	0,51	0,63	0,56	0,33	0,13	-0,02	-0,33	-0,53	0,60	1,75	2,97
(+) Utilidad Neta	0,24	0,25	0,38	0,32	0,36	0,39	0,39	0,36	0,47	0,55	0,66
(+) Depreciación	0,27	0,37	0,54	0,62	0,65	0,83	1,17	1,37	1,42	1,48	1,55
(+) Aumento en las Cuentas por pagar	0,00	0,03	0,02	0,04	0,03	0,05	0,02	0,05	0,02	0,03	0,01
(-) Aumento en las cuentas por cobrar	-0,01	-0,02	-0,03	0,00	0,00	-0,03	-0,04	-0,02	-0,03	-0,03	-0,03
Flujo de Efectivo por Actividades de Operación (CFO)	0,50	0,63	0,91	0,98	1,04	1,24	1,54	1,76	1,88	2,03	2,19
Inversión en Activos	-0,30	-0,62	-2,48	-0,97	-0,96	-1,29	-1,96	-0,53	-0,60	-0,63	-0,68
Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión (CFI)	-0,30	-0,62	-2,48	-0,97	-0,96	-1,29	-1,96	-0,53	-0,60	-0,63	-0,68
Cambios en Deuda	-0,02	-0,02	1,43	-0,13	-0,13	-0,16	0,32	-0,01	-0,02	-0,03	-0,02
Cambio en Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de Dividendos	-0,06	-0,06	-0,09	-0,08	-0,09	-0,10	-0,10	-0,09	-0,12	-0,14	-0,17
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento (CFF)	-0,08	-0,08	1,34	-0,21	-0,22	-0,26	0,22	-0,10	-0,14	-0,17	-0,19
Cambio Neto en Caja	0,12	-0,07	-0,24	-0,20	-0,14	-0,31	-0,20	1,13	1,15	1,23	1,33
Saldo efectivo final	0,63	0,56	0,33	0,13	-0,02	-0,33	-0,53	0,60	1,75	2,97	4,30

Nota. Los datos de 2018 a 2023 fueron tomados del Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020). Las proyecciones de 2024 a 2028 son de elaboración propia.

Anexo 28. Estados Financieros de LT para el escenario sin estrategia.

Estado de Resultados de LT en la Costa Oeste - Sin Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección Sin Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	2,52	2,80	3,13	3,16	3,18	3,49	3,54	3,66	3,79	3,93	4,06
Costo de Ventas	-1,36	-1,47	-1,47	-1,42	-1,41	-1,51	-1,56	-1,62	-1,67	-1,74	-1,79
Utilidad Bruta	1,16	1,33	1,66	1,74	1,77	1,98	1,98	2,04	2,12	2,19	2,27
Gastos Operativos	-0,57	-0,63	-0,63	-0,64	-0,59	-0,59	-0,66	-0,68	-0,70	-0,73	-0,75
EBITDA	0,59	0,70	1,03	1,10	1,18	1,39	1,32	1,36	1,42	1,46	1,52
Depreciación y Amortización	-0,27	-0,37	-0,54	-0,62	-0,65	-0,83	-1,17	-1,22	-1,27	-1,32	-1,37
EBIT (Utilidad Operativa)	0,32	0,33	0,49	0,48	0,53	0,56	0,15	0,14	0,15	0,14	0,15
Gastos Financieros	-0,01	-0,01	-0,01	-0,08	-0,08	-0,07	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
EBT (Utilidad antes de impuestos)	0,31	0,32	0,48	0,40	0,45	0,49	0,09	0,08	0,09	0,08	0,09
Impuesto a la Renta (IR) 21%	-0,07	-0,07	-0,10	-0,08	-0,09	-0,10	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
Utilidad Neta	0,24	0,25	0,38	0,32	0,36	0,39	0,07	0,06	0,07	0,06	0,07

Estado de Cambios en el Patrimonio de LT en la Costa Oeste - Sin Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Cambios en el Patrimonio	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección sin Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
Utilidad Neta	0,24	0,25	0,38	0,32	0,36	0,39	0,07	0,06	0,07	0,06	0,07
Pago dividendos 25% Ut. Neta	-0,06	-0,06	-0,09	-0,08	-0,09	-0,10	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
Ganancias Retenidas	0,57	0,76	1,05	1,29	1,55	1,84	1,90	1,94	2,00	2,04	2,10
Capital	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12
Patrimonio neto	3,69	3,88	4,17	4,41	4,67	4,96	5,02	5,06	5,12	5,16	5,22

Estado de Situación Financiera de LT en la Costa Oeste - Sin Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Situación Financiera	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección Sin Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS											
Caja	0,63	0,56	0,33	0,13	-0,02	-0,33	0,45	1,24	2,07	2,90	3,78
Cuentas por cobrar	0,21	0,23	0,26	0,26	0,26	0,29	0,29	0,30	0,31	0,33	0,34
Activos Corrientes	0,84	0,79	0,59	0,39	0,24	-0,04	0,74	1,54	2,38	3,23	4,12
Propiedades, Espectro de planta y equipamientos	3,50	3,87	4,45	5,19	5,95	6,90	7,17	7,45	7,74	8,04	8,35
Activos de Contenido	1,92	2,17	4,07	4,30	4,50	4,84	5,03	5,23	5,43	5,64	5,86
Activos Fijos	5,42	6,04	8,52	9,49	10,45	11,74	12,20	12,68	13,17	13,68	14,21
(-) Depreciación acumulada Espectro de planta y equipamientos	-1,11	-1,30	-1,54	-1,83	-2,14	-2,56	-3,25	-3,97	-4,71	-5,49	-6,29
(-) Amortización acumulada Activos de contenido	-0,71	-0,89	-1,19	-1,52	-1,86	-2,27	-2,75	-3,26	-3,78	-4,32	-4,89
Depreciación & Amortización acumulada	-1,82	-2,19	-2,73	-3,35	-4,00	-4,83	-6,00	-7,23	-8,49	-9,81	-11,18
Activos No Corrientes Neto	3,60	3,85	5,79	6,14	6,45	6,91	6,20	5,45	4,68	3,87	3,03
Total Activos	4,44	4,64	6,38	6,53	6,69	6,87	6,94	6,99	7,06	7,10	7,15
PASIVOS Y PATRIMONIO NETO											
Cuentas por pagar	0,44	0,47	0,49	0,53	0,56	0,61	0,63	0,65	0,68	0,70	0,72
Deuda a corto plazo	0,18	0,19	0,20	0,20	0,20	0,22	0,23	0,24	0,25	0,26	0,27
Pasivos Corrientes	0,62	0,66	0,69	0,73	0,76	0,83	0,86	0,89	0,93	0,96	0,99
Deuda a largo plazo	0,13	0,10	1,52	1,39	1,26	1,08	1,06	1,04	1,01	0,98	0,94
Pasivos No Corrientes	0,13	0,10	1,52	1,39	1,26	1,08	1,06	1,04	1,01	0,98	0,94
Total Pasivos	0,75	0,76	2,21	2,12	2,02	1,91	1,92	1,93	1,94	1,94	1,93
Capital	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12	3,12
Ganancias Retenidas	0,57	0,76	1,05	1,29	1,55	1,84	1,90	1,94	2,00	2,04	2,10
Total Patrimonio Neto	3,69	3,88	4,17	4,41	4,67	4,96	5,02	5,06	5,12	5,16	5,22
Total Pasivos más Patrimonio Neto	4,44	4,64	6,38	6,53	6,69	6,87	6,94	6,99	7,06	7,10	7,15

Estado de Flujo de Efectivo de LT en la Costa Oeste - Sin Estrategia

En billones de USD (000.000.000)

Estado de Flujo de Efectivo	2018	2019	2020	2021	2022	Año Base	Proyección Sin Estrategia				
						2023	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo efectivo Inicial	0,51	0,63	0,56	0,33	0,13	-0,02	-0,33	0,45	1,24	2,07	2,90
(+)Utilidad Neta	0,24	0,25	0,38	0,32	0,36	0,39	0,07	0,06	0,07	0,06	0,07
(+) Depreciación	0,27	0,37	0,54	0,62	0,65	0,83	1,17	1,22	1,27	1,32	1,37
(+) Aumento en las Cuentas por pagar	0,00	0,03	0,02	0,04	0,03	0,05	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02
(-) Aumento en las cuentas por cobrar	-0,01	-0,02	-0,03	0,00	0,00	-0,03	0,00	-0,01	-0,01	-0,02	-0,01
Flujo de Efectivo por Actividades de Operación (CFO)	0,50	0,63	0,91	0,98	1,04	1,24	1,26	1,29	1,36	1,38	1,45
Inversión en Activos	-0,30	-0,62	-2,48	-0,97	-0,96	-1,29	-0,46	-0,47	-0,50	-0,51	-0,53
Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión (CFI)	-0,30	-0,62	-2,48	-0,97	-0,96	-1,29	-0,46	-0,47	-0,50	-0,51	-0,53
Cambios en Deuda	-0,02	-0,02	1,43	-0,13	-0,13	-0,16	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02	-0,03
Cambio en Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de Dividendos	-0,06	-0,06	-0,09	-0,08	-0,09	-0,10	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento (CFF)	-0,08	-0,08	1,34	-0,21	-0,22	-0,26	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04	-0,05
Cambio Neto en Caja	0,12	-0,07	-0,24	-0,20	-0,14	-0,31	0,77	0,80	0,82	0,84	0,87
Saldo efectivo final	0,63	0,56	0,33	0,13	-0,02	-0,33	0,45	1,24	2,07	2,90	3,78

Nota. Los datos de 2018 a 2023 fueron tomados del Simulador DigiStrat 2018-2023, MBA 59 - Universidad del Pacífico 2023 (Sawhney y Bean, 2020). Las proyecciones de 2024 a 2028 son de elaboración propia.

NOTAS BIOGRÁFICAS DE LOS AUTORES

Emilio Andre Gonzales Guevara

Nació en Piura, es ingeniero agrónomo titulado por la Universidad Nacional de Piura. Cuenta con ocho años de experiencia en la industria de protección de cultivos. Actualmente se desempeña como Key Account Manager de Bayer S.A.

Vicky Tania del Socorro Valdiviezo Espinosa

Nació en Piura. Es Licenciada en Administración por la Universidad Ricardo Palma. Tiene una Especialización en Marketing y Ventas por ESAN Graduate School of Business. Cuenta con amplia experiencia en el sector fitness, como gerente comercial y directora de ventas. Actualmente se desempeña como Brand Manager Life Fitness Perú, en Crosland.

Hector Gines Martínez Alva

Nació en Abancay, Perú, es titulado en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cuenta con quince años de experiencia laborando en el sector de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Lead Software Engineer en la división de EAS Evolving Advanced Services de NTT DATA PERU.

Leonardo Landeo Valenzuela

Nació en Lima, Perú. Es titulado en Ingeniería Industrial, con estudios en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con siete años de experiencia laborando en el sector minero. Actualmente como encargado de las áreas de Gestión Social y Medio Ambiente en Minera Barrick Perú SA.

Delvis Junior Javier Caldas Córdoba

Nacido en Lima, es ingeniero de minas titulado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de nueve años de experiencia en el sector comercial de consumibles para la minería. Actualmente, se desempeña como Regional Account Manager en Terelion, LLC, Sucursal del Perú.