



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA GAMMA+ 2024–2028 EN EL
MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS**

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

Presentado por

Luigi Cangalaya Mendo

Patricia Helenisse Delgado Nuñez

Edgar Ysmael Flores Pacheco

Leslie Jackeline Machicado Carrasco

Walter Daniel Ponce Rojas

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, marzo del 2024

Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA GAMMA+ 2024–2028 EN EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS"** presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Luigi Cangalaya Mendo
2	Patricia Helenisse Delgado Nuñez
3	Edgar Ysmael Flores Pacheco
4	Leslie Jackeline Machicado Carrasco
5	Walter Daniel Ponce Rojas

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el día 7 de mayo de 2024 dando el siguiente resultado:

FINAL OBSERVACIONES LEVANTADAS MBA55G#5 07.05.24

INFORME DE ORIGINALIDAD



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, cuyo apoyo incesante y presencia constante han sido fundamentales desde el comienzo de nuestra maestría, y que han sido pilares en nuestro desarrollo profesional; también extendemos nuestro agradecimiento a todos aquellos que nos han acompañado y apoyado a lo largo de esta jornada académica.

RESUMEN EJECUTIVO

Gamma+ es una empresa que brinda servicios digitales a través de dos unidades de negocio (Customer y Business), con sede en California que opera en la región Oeste de Estados Unidos. Su enfoque estratégico para el periodo 2024-2028 se centra en mantener su liderazgo en costos y en calidad en servicios, mediante el desarrollo de la UEN Customer. El mercado estadounidense de telecomunicaciones muestra un alto crecimiento proyectado, especialmente en servicios de datos fijos y móviles, mientras que los servicios de voz están en declive. Gamma+ identifica a AT&T, Verizon y T-Mobile como principales competidores con oportunidades de mejora en el servicio al cliente.

El plan estratégico de Gamma+, mediante la implementación del plan en la UEN Customer, busca lograr la sostenibilidad mediante la inversión en I+D, innovación y servicios de bajo costo. Se prioriza la mejora del servicio al cliente, con enfoque en tres generaciones: generación X, *millennials* y *baby boomers*. Se implementarán tiendas físicas y herramientas digitales para interactuar y analizar datos de los clientes. La empresa lanzará servicios como Subscription Gamer y Subscription Metaverso, mejorará el servicio Connected Home a Smart Home y migrará servicios existentes al espectro 5G.

Gamma+ aprovechará sus ventajas competitivas en I+D y calidad de servicio al cliente. La estrategia se enfoca en la creación continua de servicios innovadores, que se adapten ágilmente a las tendencias tecnológicas y mantengan relevancia en un mercado saturado. El objetivo es consolidar la sostenibilidad en el mercado de la región Oeste de Estados Unidos buscando rentabilidad con indicadores financieros como ROE mayor a 10 %, ROA superior a 13 %, y EBITDA mayor a USD 12,500 millones, imagen de marca tecnológica y socialmente responsable y como empresa que brinda un servicio de calidad y con calidad de servicio a precio justo.

Se proyecta que la implementación del plan estratégico en la UEN Customer de Gamma+ generará un valor de USD 53,600 millones, lo que indica que el escenario previsto es viable.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Descripción de la empresa	2
1.3 Elección de la unidad estratégica de negocio	3
1.4 Definición del problema	3
1.5 Propuesta de solución	5
1.6 Alcance de la propuesta	5
1.7 Limitaciones de la propuesta	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.1 Análisis del macroentorno	6
2.1.1 Análisis PESTELG	6
2.2 Análisis del microentorno	10
2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
2.3 Matriz de perfil competitivo	14
2.4 Matriz de evaluación de factores externos.....	15
2.5 Conclusiones	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	18
3.1 Análisis de la estructura organizacional	18
3.1.1 Análisis de la configuración organizacional	19
3.1.2 Análisis de las partes de la organización	19
3.1.3 Análisis de los mecanismos de coordinación.....	20
3.1.4 Análisis de los flujos de información.....	21
3.2 Modelo de negocio Canvas	21
3.3 Cadena de valor.....	22
3.4 Análisis de áreas funcionales	23
3.4.1 Gerencia de Finanzas	23
3.4.2 Gerencia de Tecnología, I+D y Procesos.....	24
3.4.3 Gerencia de Operaciones	25
3.4.4 Gerencia Comercial y Marketing.....	26
3.4.5 Gerencia de Logística	27
3.4.6 Gerencia de Administración y Recursos Humanos	27
3.5 Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	28
3.6 Ventaja competitiva	29
3.7 Estrategia competitiva.....	29

3.8 Estrategia de crecimiento	29
3.9 Matriz de evaluación de factores internos	30
3.10 Conclusiones	31
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	32
4.1 Objetivos	32
4.1.1 Objetivo general	32
4.1.2 Objetivos específicos	32
4.2 Formulación del diseño de investigación	32
4.2.1 Fuentes de información	32
4.3 Características del mercado de servicios digitales en Estados Unidos	33
4.4 Análisis de la oferta	35
4.4.1 Los servicios digitales en Estados Unidos	35
4.4.2 Las empresas que brindan servicios digitales en Estados Unidos	36
4.5 Análisis de la demanda	37
4.5.1 Los consumidores de servicios digitales en Estados Unidos	38
4.5.2 Preferencias de los consumidores de servicios digitales en Estados Unidos	41
4.6 Proyecciones de crecimiento	42
4.6.1 Proyecciones de crecimiento de oferta de servicios digitales en Estados Unidos	42
4.6.2 Proyecciones de crecimiento de demanda de servicios digitales en Estados Unidos	44
4.7 Mercado meta	46
4.8 Conclusiones	46
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	48
5.1 Formulación de la visión, la misión y los valores	48
5.2 Visión	48
5.3 Misión	48
5.4 Valores	48
5.5 Objetivos	49
5.5.1 Objetivos generales	49
5.5.2 Objetivos estratégicos	49
5.3 Modelo de negocio	50
5.4 Cadena de valor	52
5.5 Estrategia competitiva	53
5.6 Estrategia de crecimiento	53
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	54
6.1 Análisis	54
6.1.1 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)	54
6.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	55
6.1.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	56
6.1.4 Matriz interna-externa (IE)	56
6.1.5 Matriz de estrategia principal (EP)	57
6.2 Decisión	57

6.2.1 Matriz de decisión estratégica (MDE)	58
6.2.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	58
6.3 Selección de la estrategia empresarial o de negocio	59
6.4 Lineamientos para los planes funcionales.....	60
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	61
7.1 Plan de marketing	61
7.1.1 Análisis de la situación	61
7.1.2 Objetivos de marketing e indicadores de medición y control.....	61
7.1.3 Plan estratégico de marketing	62
7.1.4 Plan táctico de marketing.....	63
7.1.5 Plan operativo de marketing	64
7.2 Plan de operaciones.....	65
7.2.1 Objetivos e indicadores de medición y control.....	65
7.2.2 Estrategias	66
7.2.3 Acciones y presupuesto del plan de operaciones	66
7.3 Plan de recursos humanos	67
7.3.1 Objetivos e indicadores de medición y control.....	67
7.3.2 Estrategias	68
7.3.3 Acciones y presupuesto.....	68
7.4 Plan de responsabilidad social empresarial.....	69
7.4.1 Objetivos e indicadores de medición y control.....	69
7.4.2 Estrategias	69
7.4.3 Acciones y presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial	69
7.5 Plan de finanzas	70
7.5.1 Objetivos	70
7.5.2 Supuestos	71
7.5.3 Proyección de ingresos	72
7.5.4 Estados financieros proyectados	72
7.5.5 Evaluación económica y financiera	74
7.6. Cumplimiento de objetivos al despliegue del plan estratégico de la UEN Customer de Gamma+.....	77
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS.....	86
NOTA BIOGRÁFICA	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis del entorno político	6
Tabla 2.	Análisis del entorno económico	7
Tabla 3.	Análisis del entorno sociocultural y demográfico.....	8
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico.....	8
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico.....	9
Tabla 6.	Análisis del entorno legal.....	9
Tabla 7.	Análisis del entorno global	10
Tabla 8.	Grado de atracción del poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 9.	Grado de atracción de la amenaza de entrada de nuevos competidores	11
Tabla 10.	Grado de atracción del poder de negociación de los clientes	12
Tabla 11.	Grado de atracción de la amenaza de ingreso de servicios sustitutos.....	13
Tabla 12.	Grado de atracción de la rivalidad entre competidores en el mercado	13
Tabla 13.	Análisis de atractividad de la industria	14
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo de Gamma+.....	15
Tabla 15.	Matriz de evaluación de factores externos.....	16
Tabla 16.	Configuraciones organizacionales de la empresa Gamma+ (2023).....	19
Tabla 17.	Partes de la configuración organizacional de la empresa Gamma+ (2023).....	20
Tabla 18.	Mecanismos de coordinación de la empresa Gamma+ (2023)	21
Tabla 19.	Flujos de información de la empresa Gamma+ (2023).....	21
Tabla 20.	Configuración organizacional de la empresa Gamma+ (2023)	21
Tabla 21.	Modelo de negocio de Gamma+ para la UEN Customer (B2C) en 2023.....	22
Tabla 22.	Análisis de recursos y capacidades (VRIO) de Gamma+	28
Tabla 23.	Matriz de evaluación de factores internos.....	30
Tabla 24.	Datos de los estados analizados para el periodo 2021-2022.....	34
Tabla 25.	Cantidad de personas por generaciones por estado donde opera Gamma+	39
Tabla 26.	Modelo de negocio de Gamma+ para la UEN Customer (B2C) del 2024–2028.....	51
Tabla 27.	Estrategias alternativas viables para Gamma+, según la matriz FODA	54
Tabla 28.	Matriz de decisión estratégica de Gamma+	58

Tabla 29.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa de Gamma+	58
Tabla 30.	Objetivos del plan de marketing de la empresa Gamma+	62
Tabla 31.	Presupuesto del plan de marketing de Gamma+ (en millones de dólares)	65
Tabla 32.	Objetivos del plan de operaciones de la empresa Gamma+.....	65
Tabla 33.	Presupuesto del plan de operaciones de Gamma+ (en millones de dólares)	67
Tabla 34.	Objetivos del plan de recursos humanos de Gamma+	68
Tabla 35.	Presupuesto del plan de recursos humanos de Gamma+ (en millones de dólares)...	68
Tabla 36.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial de Gamma+.....	69
Tabla 37.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de Gamma+ (en millones de dólares)	70
Tabla 38.	Objetivos del plan de finanzas de Gamma+.....	70
Tabla 39.	Proyección de ingresos con estrategia de Gamma+ (en millones de dólares)	72
Tabla 40.	Estado de resultados proyectado de Gamma+ sin estrategia (en millones de dólares)	73
Tabla 41.	Presupuesto de planes funcionales y de responsabilidad social de Gamma+ (en millones de dólares)	73
Tabla 42.	Estado de resultados proyectado con estrategia de Gamma+ (en millones de dólares).....	74
Tabla 43.	Flujo de caja sin estrategia de Gamma+ (en millones de dólares).....	75
Tabla 44.	Flujo de caja con estrategia de la empresa Gamma+ (en millones de dólares)	75
Tabla 45.	Costo promedio del capital (WACC) de Gamma+	76
Tabla 46.	Valorización de Gamma+ sin estrategia	76
Tabla 47.	Valorización de Gamma+ con estrategia	76
Tabla 48.	Valor incremental de Gamma+ al implementar la estrategia.....	77
Tabla 49.	Cumplimiento de objetivos de Gamma+ al implementar la estrategia de la UEN Customer.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Resultados económicos y financieros de la empresa Gamma+ (periodo 2018-2023)	4
Figura 2.	Diagrama de Ishikawa de la empresa Gamma+ (2023)	4
Figura 3.	Organigrama de la empresa Gamma+ (2023)	18
Figura 4.	Configuración maquina-diversificada de la empresa Gamma+ (2023)	20
Figura 5.	Cadena de valor de Gamma+ para la UEN Customer (B2C) en 2023	23
Figura 6.	Evolución económica y financiera de Gamma+ (periodo 2018-2023)	24
Figura 7.	Evolución de las inversiones de Gamma+ (periodo 2016-2023)	24
Figura 8.	Evolución del NPS de Gamma+ (periodo 2016-2023)	25
Figura 9.	Evolución del gasto en calidad y servicio al cliente de Gamma+ (periodo 2016-2023)	25
Figura 10.	Evolución de la adopción y la pérdida de clientes de Gamma+ (periodo 2016-2023)	25
Figura 11.	Evolución del gasto y efectividad del marketing de Gamma+ (periodo 2016-2023)	26
Figura 12.	Cuota de mercado de la UEN Customer de la empresa Gamma+ en 2023	27
Figura 13.	Estrategia competitiva de la empresa Gamma+ en 2023	29
Figura 14.	Estrategia de crecimiento la empresa Gamma+ en 2023	30
Figura 15.	Adopción de cobertura 5G en Estados Unidos	35
Figura 16.	Participación del gasto anual (%) por componentes principales, 2022	40
Figura 17.	Cobertura de la red 5G a nivel mundial en 2022	43
Figura 18.	Proyección de crecimiento de los tipos de mercados en Estados Unidos	44
Figura 19.	Proyección de crecimiento de servicios ofrecidos por Gamma+ en Estados Unidos	44
Figura 20.	Ingresos de video por segmento en Estados Unidos (periodo 2019-2023)	45
Figura 21.	Gasto del consumidor de entretenimiento digital para el hogar en Estados Unidos.	46
Figura 22.	Cadena de valor de Gamma+ para la UEN Customer (B2C) del periodo 2024-2028	52
Figura 23.	Estrategia competitiva de la empresa Gamma+ para el periodo 2024-2028	53
Figura 24.	Estrategia de crecimiento de la empresa Gamma+ para el periodo 2024-2028	53
Figura 25.	Posición estratégica más adecuada para Gamma+, según la matriz SPACE	55
Figura 26.	Posición estratégica de las divisiones de Gamma+ según la matriz BCG	56
Figura 27.	Estrategia más beneficiosa para la división Customer de Gamma+ según la matriz IE	56
Figura 28.	Posición estratégica de Gamma+ según la matriz EP	57
Figura 29.	Nuevo logotipo de la empresa Gamma+	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Datos demográficos de Estados Unidos.....	87
Anexo 2.	Principales actores en cobertura 5G en telecomunicaciones de Estados Unidos..	88
Anexo 3.	<i>Net promoter score</i> de los negocios en Estados Unidos en 2021 por industria	89
Anexo 4.	Características de los clientes en Estados Unidos según servicio.....	89
Anexo 5.	Regiones y divisiones censales de Estados Unidos	90
Anexo 6.	Ingreso y gasto promedio anual y distribución porcentual en Estados Unidos	90
Anexo 7.	Características y gasto promedio de los consumidores en Estados Unidos	91
Anexo 8.	Detalle de análisis FODA de la empresa Gamma+.....	92

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad proponer un plan estratégico para la UEN Customer de Gamma+ en el mercado de los Estados Unidos para el periodo 2024-2028, a dos años de haber atravesado la pandemia de COVID-19, durante la cual las tendencias y las demandas sufrieron muchos cambios a nivel internacional.

Para la elaboración de este plan estratégico se ha utilizado información de sus ocho años de operación (de 2016 a 2023) y datos actuales de la industria de telecomunicaciones. Este análisis informará la formulación de estrategias y la definición de planes funcionales y de responsabilidad social específicos.

Actualmente, Gamma+ opera desde su sede en el estado de California y tiene presencia en la región oeste de Estados Unidos. Aunque posee una participación del 10 % en el mercado de servicios digitales, se ha observado un crecimiento irregular en sus resultados financieros y operativos a lo largo de los años.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo, se proporcionará una descripción breve de Gamma+ (UEN Customer y Business), su situación actual y una propuesta de solución para el problema, enfocado en el desarrollo de la UEN Customer, en Estados Unidos. El segundo capítulo expondrá un análisis externo –macroentorno y microentorno– del mercado, identificando oportunidades y amenazas para la empresa. En el tercer capítulo, se presentará el análisis interno mediante el modelo de negocio, la cadena de valor y otros elementos a través de los cuales se identificaron las fortalezas y las debilidades de la empresa. El cuarto capítulo se centrará en un análisis de mercado, incluyendo el perfil del cliente, los competidores y las condiciones del mercado. El quinto capítulo presentará alternativas para el plan estratégico, abordando la estructura empresarial, la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias. En el sexto capítulo, se expondrá la generación y la evaluación de estrategias alternativas, de las cuales se seleccionaron aquellas mejor alineadas con la misión y los objetivos de la empresa. En el séptimo capítulo, se describirán los planes funcionales de las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, y el plan de responsabilidad social empresarial, todos ellos alineados con estrategias seleccionadas. Finalmente, se presentarán las conclusiones y las recomendaciones derivadas del trabajo.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

En el presente capítulo, se expondrá los antecedentes históricos de los servicios digitales, una descripción de la empresa Gamma+ en 2023, la elección de la unidad estratégica de negocio (UEN) que se analizará, la formulación del problema identificado para la UEN seleccionada, y los alcances y limitaciones de la propuesta de solución.

1.1 Antecedentes

La evolución de los servicios digitales ha sido marcada por avances tecnológicos y cambios en la interacción con la tecnología. Desde las primeras redes de computadoras en 1960, los servicios digitales evolucionaron desde la transferencia de datos hasta el surgimiento de servicios de correo electrónico en la década de 1970. Con la llegada de las computadoras personales en la década de 1980, se popularizaron servicios como los *bulletin board systems* (BBS). La década de 1990 vio la explosiva aparición de Internet, la creación de la World Wide Web y el inicio del comercio electrónico.

En la década de 2000, las redes sociales como Facebook ganaron popularidad, y la movilidad aumentó con el auge de los dispositivos móviles. La computación en la nube se volvió relevante, lo cual permitió servicios basados en la nube y el surgimiento del IoT. Durante la última década, la inteligencia artificial y la automatización han impulsado la personalización de servicios. Paralelamente, las tecnologías móviles han evolucionado desde la tecnología 1G hasta la tecnología 5G, de modo que se han ofrecido mejoras significativas en velocidad y rendimiento, con potencial para transformar diversos sectores.

1.2 Descripción de la empresa

Gamma+ es una empresa de servicios digitales con servicios en dos UEN (Business y Customer) que opera bajo los espectros 4G y 5G con sede en California y operaciones en Estados Unidos. Con ocho años de operación, ganó volumen de mercado, pero de manera irregular, pese a inversiones agresivas en infraestructura, marketing, atención al cliente, investigación y desarrollo, e incorporación del espectro 5G. En su tiempo de operación, Gamma+ mantuvo una estructura de costos eficiente para ofrecer precios competitivos, aprovechando economías de escala. Pese a resultados operativos y financieros sólidos, se identificaron áreas de mejora debido al crecimiento irregular y fluctuaciones en sus resultados operativos y financieros anuales.

Los servicios de la UEN Customer están dirigidos a las personas con servicios de Wired data, Wireless data, Connected home y Streaming video, con ingresos totales de 21.1 millones USD y costos de 10.6 millones USD para el año 2023.

Los servicios de la UEN Business están dirigidos a las empresas con servicios de data, Cloud e IoT para para empresas y Pymes, con ingresos totales de 6.9 millones USD y costos de 5.4 millones para el año 2023.

La organización de la empresa no es independiente para las UEN, además de tener una propuesta de valor bastante similar en las dos UEN.

1.3 Elección de la unidad estratégica de negocio

Por la limitación de los recursos y tomando en cuenta que la decisión de la dirección es que la empresa crezca con recursos propios, se decidió elegir una UEN en la que se implementen mejoras, y estas mejoras se traduzcan en resultados más favorables.

La elección de la UEN Customer se fundamenta en su rentabilidad histórica, las proyecciones de crecimiento sólido, la capacidad de aprovechar la economía de escala y la sinergia esperada al incorporar el espectro 5G. Los criterios de elección fueron los siguientes:

- Se proyecta una mayor tasa de crecimiento de servicios en la UEN Customer con respecto a la UEN Business, pues Gamma+, durante su tiempo de operación, ha mostrado mayores ingresos en la UEN Customer, y las tendencias futuras sugieren estabilidad y crecimiento continuo en este sector.
- La UEN Customer ofrece una mejor aplicación de la economía de escala, por ende, la reducción de costos es más viable.
- Los clientes de la UEN Customer tienden a adquirir productos adicionales en cada servicio contratado. Ello se traduce en un ARPU más elevado, aunque variable.
- Los servicios con tecnologías emergentes e innovadores escalan fácilmente en los clientes de la UEN Customer.
- Los servicios de la UEN Customer han demostrado ser los más rentables a lo largo de sus años de operación.
- La UEN Customer generan mas del 60 % de los ingresos de la empresa.
- El espectro 5G se apalanca como un potenciador de los servicios de la UEN Customer, y puede mejorar la calidad y la velocidad de los servicios, lo que será un diferenciador clave.

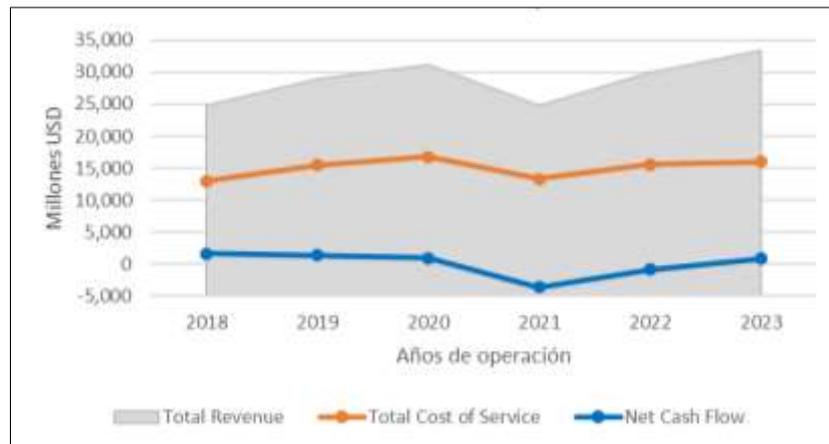
1.4 Definición del problema

Gamma+ presentó resultados financieros y operativos irregulares a lo largo de su tiempo de operación. Con un flujo de caja descendente en los primeros años y ascendente en los dos últimos (ver Figura 1). Los niveles de ventas han presentado fluctuaciones, al igual que la cuota

de mercado, la captación y retención de clientes. Todos estos puntos hacen que la empresa presente una insostenibilidad. Considerando que la insostenibilidad de una empresa, es aquella que, a largo plazo, es poco probable que genere suficientes ingresos para cubrir sus costos y genere ganancias.

Figura 1

Resultados económicos y financieros de la empresa Gamma+ (periodo 2018-2023)



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los resultados de la empresa Gamma+.

Mediante el diagrama de Ishikawa, se identificó las principales causas del problema principal de Gamma+ en 2023 (ver Figura 2).

Figura 2

Diagrama de Ishikawa de la empresa Gamma+ (2023)



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los resultados de los ocho años de operación de la empresa Gamma+.

Gamma+ enfrenta problemas de insostenibilidad debido a la baja captación y la pérdida constante de clientes, atribuibles a un deficiente marketing, la escasa cobertura geográfica, la baja reputación de marca, y la calidad de servicio y la satisfacción del cliente moderadas. Además, experimentó pérdida de cuota de mercado con altibajos debido a la falta de inversión en nuevos

servicios e innovación, e insuficiente adaptación a los cambios de los clientes. Los resultados financieros desfavorables fueron resultado de inversión excesiva en áreas no críticas, control deficiente de costos operativos y bajos gastos promedio de los clientes. En este sentido, es de interés para la alta dirección llegar a ser sostenible durante los próximos cinco años, considerando que el mercado es altamente dinámico e influenciado fuertemente por cambios tecnológicos y tendencias del mercado, tanto el global como el de Estados Unidos.

1.5 Propuesta de solución

La propuesta se dirige a implementar un plan estratégico que permita a Gamma+ ser sostenible en el periodo 2024-2028, y establecer las bases para su sostenibilidad en el tiempo. A través del crecimiento de la UEN Customer de la empresa.

1.6 Alcance de la propuesta

El plan estratégico tiene un alcance temporal de cinco años (2024-2028), se ejecutará en la región Oeste de Estados Unidos y se desarrollará en la UEN Customer de Gamma+, por esperar mejores resultados en esta implementación. La UEN Business mantendrá las operaciones a nivel vegetativo, pero sin duplicar esfuerzos para la realización de las actividades de cada unidad estratégica de negocio.

1.7 Limitaciones de la propuesta

- El plan estratégico se desarrollará para cinco años en el periodo 2024-2028.
- Se base en información obtenida del mercado estadounidense hasta octubre de 2023 y hasta con cinco años de antigüedad.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo, se expondrá un análisis exhaustivo del entorno empresarial de Estados Unidos con información hasta octubre de 2023. Para ello, se utilizaron las herramientas del análisis PESTELG, las cinco fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas en el macro y microentorno de la UEN Customer de Gamma+.

2.1 Análisis del macroentorno

A través del análisis PESTELG del mercado de Estados Unidos, se identificaron las oportunidades y las amenazas que impactan a la UEN Customer de Gamma+, con el fin de desarrollar estrategias para aprovechar las primeras y mitigar las segundas.

2.1.1 Análisis PESTELG

- **Factores políticos:** el sistema político estadounidense es dinámico, con gobierno federal, democracia representativa y partidos políticos; enfrenta desafíos como polarización partidista, inmigración, reforma de la atención médica y temas de política exterior, social y racial. Los factores del entorno político se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1

Análisis del entorno político

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Cambio de gobierno (noviembre de 2024)	Cambio del Partido Demócrata al Partido Republicano	Democracia con inestabilidad e instituciones poco consolidadas	Amenaza	Murray et al. (2023)
Políticas regulatorias y leyes (neutralidad de la red y acceso universal)	Retorno de la neutralidad de red con proyectos de ley presentados en 2022	Acceso libre y abierto de Internet sin suscripción	Amenaza	Contreras (2022)
Políticas regulatorias y leyes (antimonopolio y de competencia)	Proyecto de reforma antimonopolio	Ruptura de monopolios actuales y mayor captación de clientes	Oportunidad	Posner (2021)
Políticas regulatorias y leyes (seguridad cibernética y privacidad de datos)	Ciberseguridad y privacidad de datos, influenciadas por tecnologías emergentes	Mejor calidad de servicio en ciberseguridad y privacidad de datos	Oportunidad	Banafa (2023)
Políticas monetarias	Aumento de las tasas de política monetaria	Mayor endeudamiento	Amenaza	Adrian (2023)
Políticas fiscales (impuestos y tarifas)	Impuestos y tasas variables por estado	Diferencias en los costos financieros según estados en los que se opere	Amenaza	Banco Santander (2023a)
Relaciones gubernamentales (políticas comerciales y relaciones internacionales)	La balanza comercial de Estados Unidos es estructuralmente negativa y el déficit ha seguido aumentando en los últimos años.	Déficit en suministros internos	Amenaza	Banco Santander (2023b)
Inclusión social	Aumento de la legislación y el sentimiento anti-LGBT	Existencia de varias políticas de inclusión diferenciadas por estado	Oportunidad	Human Rights Watch (s. f.)
Fomento de la inversión	Política normativa e impositiva de Estados Unidos que ofrece a los inversores extranjeros una amplia libertad de gestión.	Mayor inversión en Estados Unidos por incursión de diferentes empresas	Amenaza	Banco Santander (2023c)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

- **Factores económicos:** la economía estadounidense, una de las más grandes y diversificadas del mundo, abarca sectores como tecnología, manufactura, servicios, energía, finanzas y agricultura; enfrenta desafíos como desigualdad de ingresos y cambio climático; y ejerce un rol clave en el comercio internacional, e influencia por políticas, tecnología y eventos globales. El análisis del entorno económico se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Análisis del entorno económico

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Ciclo económico (recesiones y otros)	Espera por parte de muchos economistas de una recesión que, sin embargo, aún no se manifiesta	Crecimiento normal de la economía	Oportunidad	Jiménez (2023a)
Inflación	Inflación moderada durante 2023	Estabilidad en el consumo de servicios	Oportunidad	Jiménez (2023b)
Competencias de precios (precios y promociones)	Servicios en paquetes con descuentos por un determinado tiempo	Reducción de precios de los servicios	Amenaza	Información ofrecida en las páginas web de los tres competidores: Verizon, AT&T y T-Mobile ¹
Cambios en la demanda de los servicios digitales	Búsqueda de servicios con menor impacto ambiental de parte de los consumidores	Migración de clientes de productos tradicionales a productos ecológicos	Oportunidad	Estrategia de Negocios Consultores (2023)
Tasas de interés	Numerosos incrementos –diez– del tipo de interés por la Reserva Federal de Estados Unidos desde marzo de 2022	Reducción del consumo	Amenaza	Jiménez (2023c)
Tipo de cambio	Debilitamiento de la posición del dólar estadounidense en los mercados ante la posible finalización del ciclo alcista de los tipos de interés en Estados Unidos	Aumento de carga financiera por tipo de cambio	Amenaza	Martínez (2023)
Ingreso promedio	Aumento de ingresos	Mayor demanda de servicios digitales	Oportunidad	Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS, 2023a)
Gasto promedio	Incrementos del gasto de los consumidores a un ritmo anualizado de 4.2 %	Mayor demanda de servicios digitales	Oportunidad	Jiménez (2023a)
PBI	Crecimiento del producto bruto interno (PBI) a una tasa anualizada de 2.0 %	Mayor demanda de servicios digitales	Oportunidad	Jiménez (2023a)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

- **Factores socioculturales y demográficos:** el panorama sociocultural y demográfico de Estados Unidos es diverso y dinámico, está influenciado por la inmigración y las tendencias demográficas y sociales, y tiene desafíos como la desigualdad. El país destaca en tecnología y comunicaciones, liderando e influyendo en formas de comunicación e información a nivel mundial. El análisis se presenta en la Tabla 3.

¹ <https://www.verizon.com/>, <https://www.att.com/> y <https://www.t-mobile.com/>, respectivamente.

Tabla 3**Análisis del entorno sociocultural y demográfico**

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Adopción y uso de nuevas tecnologías	La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción digital en las operaciones de las empresas.	Mayor número de usuarios digitales	Oportunidad	McKinsey & Company (2021)
Nuevos patrones y tendencias	La inteligencia artificial (IA) permite explorar e identificar patrones, comportamientos y usos a través de los algoritmos computacionales.	Influencia en los consumidores en sus decisiones	Oportunidad	Atsmon (2021)
Cultura de conveniencia	Los consumidores estadounidenses están más satisfechos con las compras en sitios web.	Mínima cantidad de visitas físicas para la adquisición de servicios	Oportunidad	“Los clientes de EEUU prefieren comprar en tiendas por internet” (2024)
Valoración de la privacidad	La Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA) es una de las leyes de privacidad de datos más completas de Estados Unidos.	Mayor inversión en seguridad de datos de los usuarios	Amenaza	Ortega (s. f.)
Diversidad cultural	En 2022, se presentó una creciente tendencia de la retórica anti-LGBT en la esfera digital.	Diversidad de consumidores y preferencias hacia distintos servicios	Oportunidad	Human Rights Watch (2023)
Diversidad generacional	Por primera vez, confluyeron cinco generaciones juntas en los lugares de trabajo de los Estados Unidos	Necesidades diferentes para cada generación	Oportunidad	Durán (2022)
Inmigración	Se incrementó el número de inmigrantes.	Servicios multilingües	Oportunidad	Organización Internacional para las Migraciones de las Naciones Unidas (ONU Migración, 2022)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

- **Factores tecnológicos:** a nivel mundial, Estados Unidos lidera en tecnología, con empresas destacadas y centros de innovación como Silicon Valley, y destaca en investigación, desarrollo de inteligencia artificial (IA), despliegue de 5G y protección de infraestructura crítica, lo cual refleja su influencia global en tecnología e innovación. El análisis de los factores tecnológicos puede revisarse en la Tabla 4.

Tabla 4**Análisis del entorno tecnológico**

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Desarrollo de redes 6G	Habrà conectividad con la generación 6G, que llegará en 2030.	Migración de usuarios a 6G	Amenaza	MasContainer (2023)
Ritmo de cambios tecnológicos	El mercado tecnológico más grande del mundo, Estados Unidos, destaca por las oportunidades que ofrece a los nuevos empresarios.	Desarrollo de nuevos servicios de la mano del ritmo tecnológico	Oportunidad	Globalfy (2022)
Valorización de la ciberseguridad	En Estados Unidos, la situación de la ciberseguridad es insostenible, pero se cuenta con un plan.	Ciberseguridad de mayor nivel	Amenaza	O'Neill (2023)
Tecnologías emergentes	Las tecnologías emergentes representan una participación del 13 % de la industria.	Adopción de tecnologías emergentes en los servicios	Oportunidad	Globalfy (2022)
Oportunidades de innovación.	Estados Unidos representa el 33 % del sector tecnológico mundial.	Creación de servicios innovadores	Oportunidad	Globalfy (2022)
Regulación en cambios tecnológicos.	En términos de impuestos y regulaciones, el entorno es favorable.	Aprovechamiento de tecnología para desarrollo de nuevos servicios	Oportunidad	Globalfy (2022)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

- **Factores ecológicos:** el país afronta desafíos ambientales como el cambio climático, la conservación de biodiversidad y la gestión del agua, y busca equilibrar el

crecimiento económico y la sostenibilidad mediante leyes ambientales, el desarrollo sostenible y la promoción de energías renovables para reducir las emisiones de carbono (ver Tabla 5).

Tabla 5

Análisis del entorno ecológico

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Consumo energético y emisiones de carbono.	Los consumidores buscan servicios con menor impacto ambiental.	Alta demanda de servicios verdes	Amenaza	Estrategema de Negocios Consultores (2023)
Gestión de los residuos generados	La gestión de residuos electrónicos suele ser deficiente.	Adaptación a las necesidades emergentes de sostenibilidad	Amenaza	Loozen (2022)
Sostenibilidad de la cadena de suministros	Las empresas buscan activamente proveedores con relaciones relevantes con el ecosistema.	Proveedores ecológicos	Amenaza	Loozen (2022)
Prácticas sostenibles y proyectos de responsabilidad social	La gestión de la agenda de sostenibilidad es ineficiente.	Rechazo a los servicios por no revelar prácticas sostenibles y de responsabilidad social	Oportunidad	Loozen (2022)
Cumplimiento normativo	Imposibilidad para adaptarse al cambiante panorama regulatorio	Cambios en las regulaciones y normativas ambientales.	Amenaza	Loozen (2022)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

- **Factores legales:** Estados Unidos se rige bajo un sistema legal dual federal y estatal, basado en el derecho anglosajón o *common law*. Según este sistema, la Constitución es la ley suprema, y aborda derechos civiles y áreas cruciales como derecho comercial, laboral y financiero, por lo cual es esencial para la sociedad y la economía. En la Tabla 6, se presenta el análisis de los factores del entorno legal.

Tabla 6

Análisis del entorno legal

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Neutralidad de la red	Estados Unidos se dispone a restaurar la neutralidad en la red y a regular Internet como servicio esencial.	Disminución de la demanda de servicios	Amenaza	Jiménez (2023d)
Ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), y legislaciones estatales y locales.	La ley se actualizó para otorgar más poder a la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) para regular las nuevas tecnologías a medida que surjan.	Inestabilidad de leyes	Amenaza	Mailchimp (s. f.)
Licencias y concesiones de áreas geográficas o uso de espectros	La licencia garantiza que el operador está plenamente informado de las normas, los reglamentos y las leyes que se aplican al acto de difusión, así como que la empresa funciona dentro de los parámetros de difusión establecidos.	Estricto cumplimiento de las leyes de licencias y concesiones	Oportunidad	Mailchimp (s. f.)
Privacidad del consumidor / cliente.	La protección del consumidor es una función necesaria de la FCC.	Mayor adaptación a las leyes de privacidad del consumidor	Amenaza	Mailchimp (s. f.)
Cambios en la legislación de seguridad cibernética	En Estados Unidos, la situación de la ciberseguridad es insostenible, pero se cuenta con un plan.	Políticas cambiantes con respecto a seguridad cibernética	Amenaza	O'Neill (2022)
Derechos de propiedad intelectual	La propiedad industrial estadounidense engloba las marcas y las patentes.	Cambios en las leyes de propiedad y autoría intelectual	Amenaza	López González (2020)
Acceso a infraestructura	Existe una falta de maximización del valor de los activos de infraestructura.	Cambios en las regulaciones que rigen el acceso a la infraestructura existente.	Amenaza	Loozen (2022)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

- **Factores globales:** como potencia mundial, Estados Unidos desempeña un papel activo en asuntos internacionales, destacándose en diplomacia, comercio, defensa y derechos humanos; además, ejerce influencia global en la lucha contra el terrorismo, y en la configuración de políticas económicas y acuerdos comerciales. Los factores del entorno global se exponen en la Tabla 7.

Tabla 7

Análisis del entorno global

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Rezagos de la guerra entre Rusia y Ucrania	El conflicto entre Rusia y Ucrania pone en peligro la frágil recuperación del comercio mundial.	Mínimo crecimiento comercial	Amenaza	Organización Mundial del Comercio (OMC, 2022)
Guerras comerciales entre potencias	El conflicto comercial entre China y Estados Unidos devino rápidamente en pugna hegemónica en torno al dominio de las nuevas tecnologías del siglo XXI.	Restricciones o prohibiciones de compra de servicios	Amenaza	Rosales (2022)
Tendencias globales en servicios digitales	Estados Unidos destaca entre los mercados más consolidados. Combina estabilidad y oportunidades, impulsado por la adopción generalizada del Internet y la voluntad de los consumidores de adoptar nuevas tendencias.	Rápida adopción de nuevas tecnologías y servicios nuevos e innovadores	Oportunidad	Globalfy (2023)
Regulaciones internacionales en servicios digitales	La carga de supervisión recaerá en el regulador de telecomunicaciones, la Oficina de Comunicaciones (Ofcom), facultada para emprender acciones contra las empresas que no cumplan con la ley.	Adaptación constante a la regulación internacional	Amenaza	Madrazo (2023)
Acuerdos de itinerancia (roaming)	Avanza el proyecto para eliminar el costo por <i>roaming</i> a usuarios del Mercado Común del Sur (Mercosur).	Mayor tráfico a nivel internacional	Oportunidad	Market Data (2023)
Impactos de eventos globales	Se experimentan incrementos de eventos y desastres naturales globales.	Recesión temporal	Amenaza	Sims & Hübner (2022)
Diplomacia y relaciones internacionales	Se ha desatado un conflicto armado entre Israel y Gaza (Hamás).	Deterioro de relaciones diplomáticas y políticas	Amenaza	“Guerra entre Israel y Gaza: resumen del 18/12/2023” (2023)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

2.2 Análisis del microentorno

Mediante el análisis del microentorno, se evaluó la atractividad de la industria de servicios digitales en Estados Unidos utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los objetivos fueron la comprensión del entorno competitivo y el atractivo de la industria en la que se desempeña la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas para la UEN Customer de Gamma+ en el desarrollo de sus operaciones, y la predicción de una rentabilidad promedio de la industria, que se proyecta superar.

2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los proveedores:** tiene diversos proveedores, incluyendo equipos de red, ciberseguridad, energía, proveedores de contenido, aplicaciones y consultoría. La fuerza es atractiva con calificación 3.66 debido a la concentración de proveedores importantes, la baja contribución de los proveedores a la calidad del

servicio y amenaza de los proveedores de integración hacia adelante, lo que permite a Gamma+ controlar el poder de negociación mediante relaciones a largo plazo, integración vertical y gestión de proveedores alternativos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Grado de atracción del poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valores actuales estimados	O/A
0,26	Número de proveedores importantes en la región oeste de Estados Unidos	Escasos				4		Muchos	1,04	Amenaza
0,15	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja					5	Alta	0,75	Oportunidad
0,07	Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto		2				Bajo	0,14	Amenaza
0,12	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Altas				4		Bajas	0,48	Oportunidad
0,10	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja			3			Alta	0,30	Amenaza
0,13	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta				4		Baja	0,52	Amenaza
0,08	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción		2				Pequeña fracción	0,16	Amenaza
0,09	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña			3			Grande	0,27	Oportunidad
1,00	Grado de atractividad promedio								3,66	Atractivo

Nota. Elaboración propia, 2023 sobre la base de los criterios de Porter (2015), y Hax y Majluf (2012).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** la calificación de 2.82 indica una atractividad neutra, sobre todo por el amplio acceso a los canales de distribución, el bajo costo de cambio, la escasa diferenciación y personalización de servicios, y la baja barrera de entrada (ver Tabla 9). Para mitigarlo, se recomienda diferenciación, reforzar las barreras de entrada, mejorar la identificación de marca y los canales de distribución.

Tabla 9

Grado de atracción de la amenaza de entrada de nuevos competidores

Peso	Factores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valores actuales estimados	O/A
0,13	Efecto de la experiencia	Sin importancia				4		Muy importante	0,52	Amenaza
0,08	Barreras de entrada	Bajas		2				Altas	0,16	Oportunidad

Peso	Factores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valores actuales estimados	O/A
0,09	Identificación de marca	Baja			3			Alta	0,27	Oportunidad
0,12	Economías de escala de competidores actuales	Pequeñas				4		Grandes	0,48	Amenaza
0,08	Requerimientos de capital	Bajos				4		Altos	0,32	Amenaza
0,08	Producción gubernamental	Inexistente		2				Alta	0,16	Amenaza
0,05	Diferenciación y personalización de servicios	Escasa		2				Importante	0,10	Oportunidad
0,08	Costo de cambio	Bajo		2				Alto	0,16	Amenaza
0,06	Acceso a materias primas	Amplio			3			Restringido	0,18	Oportunidad
0,11	Acceso a canales de distribución	Amplio	1					Restringido	0,11	Amenaza
0,12	Acceso a la última tecnología	Amplio			3			Restringido	0,36	Oportunidad
1,00	Grado de atractividad promedio								2,82	Neutro

Nota: Elaboración propia, 2023 sobre la base de los criterios de Porter (2015), y Hax y Majluf (2012).

- **Poder de negociación de los clientes:** con una calificación atractiva de 3.13, que se debe a la cantidad de clientes, la gran contribución al servicio de los compradores y la rentabilidad de los compradores (ver Tabla 10). Para mejorar se sugiere mejorar la calidad de los servicios, precios competitivos y construir una fuerte imagen de marca.

Tabla 10

Grado de atracción del poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valores actuales estimados	O/A
0,18	Número de compradores actuales	Escasos				4		Muchos	0,72	Oportunidad
0,11	Disponibilidad de sustitutos para productos de la industria	Alta		2				Baja	0,22	Amenaza
0,12	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta				4		Baja	0,48	Amenaza
0,09	Costo de cambio del comprador	Bajo	1					Alto	0,09	Amenaza
0,11	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		2				Alta	0,22	Amenaza
0,17	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña				4		Grande	0,68	Oportunidad
0,06	Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción				4		Pequeña fracción	0,24	Oportunidad
0,16	Rentabilidad de los compradores	Baja			3			Alta	0,48	Oportunidad
1,00	Grado de atractividad promedio								3,13	Atractivo

Nota: Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por Porter (2015), y Hax y Majluf (2012).

- **Amenaza de ingreso de servicios sustitutos:** tras la evaluación, se considera que, con una calificación de 2.65, la fuerza es neutra. La fuerza es neutra debido a los bajos costos de cambio de usuario, la alta rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos y la relación precio/valor del sustituto (ver Tabla 11). Para mitigarla, se propone diferenciación, reducción de costos y servicios innovadores.

Tabla 11

Grado de atracción de la amenaza de ingreso de servicios sustitutos

Peso	Factores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valores actuales estimados	O/A	
0,30	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante				4		Escasa	1,20	Amenaza	
0,35	Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas		2				Bajas	0,70	Amenaza	
0,20	Precio/Valor del sustituto	Alto			3			Bajo	0,60	Amenaza	
0,15	Costos de cambio del usuario	Bajos	1					Altos	0,15	Amenaza	
1,00			Grado de atracción promedio							2,65	Neutro

Nota. Elaboración propia, 2023 sobre la base de los criterios expuestos por Porter (2015), y Hax y Majluf (2012).

- **Rivalidad entre competidores en el mercado:** la calificación de 2.96 indica una rivalidad neutra entre competidores debido al equilibrio entre ellos, los altos costos fijos y las genéricas características del servicio (ver Tabla 12). Se sugiere reducir la rivalidad mediante la diferenciación de servicios, la fidelización de clientes, la introducción de productos innovadores y la introducción de nuevos productos.

Tabla 12

Grado de atracción de la rivalidad entre competidores en el mercado

Peso	Factores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valores actuales estimados	O/A	
0,25	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante		2				Bajo	0,28	Amenaza	
0,20	Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rápido	0,75	Oportunidad	
0,07	Diversidad de competidores	Alta				4		Bajas	0,28	Oportunidad	
0,13	Aumentos de capacidad	Grandes incrementos				4		Alta	0,40	Amenaza	
0,11	Costos fijos o de almacenamiento	Alto		2				Bajos	0,20	Amenaza	
0,15	Características del producto	Producto genérico		2				Altas	0,21	Oportunidad	
0,09	Intereses estratégicos	Altos			3			Bajos	0,05	Amenaza	
1,00			Grado de atracción promedio							2,96	Neutro

Nota. Elaboración propia, 2023 sobre la base de los criterios expuestos por Porter (2015), y Hax y Majluf (2012).

- **Matriz de atractividad:** la calificación de 3.18 indica que la industria de servicios digitales en Estados Unidos es atractiva, con la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos como principales desafíos (ver Tabla 13). Los factores positivos que incluyen son el bajo poder de negociación de proveedores y clientes, y la baja rivalidad entre competidores.

Tabla 13

Análisis de atractividad de la industria

Peso	Fuerzas	Valores actuales estimados	Atractividad actual
32 %	Poder de negociación de los proveedores	3,66	Atractiva
10 %	Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,82	Neutro
20 %	Poder de negociación de los clientes	3,13	Atractiva
8 %	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	2,65	Neutro
30 %	Rivalidad entre los competidores en el mercado	2,96	Neutro
100 %	Grado de atractividad promedio	3,18	Atractiva

Nota. Elaboración propia, 2023 sobre la base de los criterios expuestos por Porter (2015), y Hax y Majluf (2012).

2.3 Matriz de perfil competitivo

A través de la matriz de perfil competitivo (MPC), se estableció una comparación entre Gamma+ y sus competidores clave, tales como AT&T, Verizon y T-Mobile, mediante la evaluación de 13 factores críticos para el éxito. Esta comparación se realizó tomando la UEN Customer de Gamma+ y las divisiones similares de los competidores mencionados.

A pesar de que Gamma+ obtuvo un puntaje menor, destaca en la calidad del servicio y la competencia de precios, al mostrar mejoras desde 2021. Pese a estas fortalezas, AT&T, Verizon y T-Mobile presentan puntajes superiores, lo cual denota posiciones competitivas más sólidas en los factores analizados. Verizon es el jugador más fuerte los términos competitivos de la industria (ver Tabla 14).

Se debe mejorar la calidad del servicio, la cuota de mercado y la reputación y reconocimiento de marca.

Tabla 14

Matriz de perfil competitivo de la UEN Customer de Gamma+

Ítem	Factores críticos para el éxito	Ponderador (0,0 - 1,0)	Gamma+		AT&T		Verizon		T-Mobile	
			Clasificación (1, 2, 3 y 4)	Calificación ponderada	Clasificación (1, 2, 3 y 4)	Calificación ponderada	Clasificación (1, 2, 3 y 4)	Calificación ponderada	Clasificación (1, 2, 3 y 4)	Calificación ponderada
1	Adaptación a tecnologías emergentes e innovación tecnológica	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15
2	Niveles de conocimientos técnicos y experiencia	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
3	Cantidad de clientes actuales	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08
4	Calidad del servicio	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	2	0,3
5	Reputación y reconocimiento de marca	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	3	0,39
6	Competencia de precios (precios y promociones)	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
7	Adopción de tecnología 6G	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
8	Ritmo de adaptación a las regulaciones	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18
9	Relaciones de largo plazo con proveedores	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
10	Cuota de participación de mercado	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
11	Marketing y ventas	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
12	Servicios con tecnología 5G	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12
13	Posición financiera	0,11	1	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Perfil competitivo promedio		1,00		2,22		3,32		3,39		2,39

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios de David (2008).

2.4 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) resume y evalúa la fuerza de los factores externos resaltando oportunidades como el acceso a la última tecnología, las tecnologías emergentes, el ritmo de los cambios tecnológicos, la identificación de marca y el crecimiento relativo de la industria.

Entre las amenazas, aparecen las características del producto, el número de competidores igualmente equilibrados, el número de proveedores importantes en la región oeste de estados unidos y el desarrollo de la tecnología 6G.

La UEN Customer de Gamma+ destaca al penetrar rápidamente en clientes insatisfechos, mejorar sus servicios constantemente y alcanzar un 10 % del mercado en sus años de operación, mitigando amenazas y aprovechando oportunidades. A continuación, en la Tabla 15, se presentan los principales factores externos evaluados, resumidos en la matriz EFE.

Tabla 15

Matriz de evaluación de factores externos

Ítem	Factores críticos para el éxito	Ponderador (0.0 - 1.0)	Clasificación (1, 2, 3 y 4)	Calificación ponderada
Oportunidades (O)		0,60		1,70
1	Políticas regulatorias y leyes (antimonopolio y de competencia)	0,06	1	0,06
2	Ciclo económico (recesiones y otros ciclos)	0,01	2	0,02
3	Gasto promedio	0,04	2	0,08
4	Nuevos patrones y tendencias	0,03	2	0,06
5	Ritmo de cambios tecnológicos	0,04	4	0,16
6	Tecnologías emergentes	0,05	4	0,20
7	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	0,02	2	0,04
8	Amenazas de los proveedores de integración hacia adelante	0,04	4	0,16
9	Identificación de marca	0,06	3	0,18
10	Acceso a última tecnología	0,07	4	0,28
11	Número de competidores importantes	0,04	2	0,08
12	Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	0,06	2	0,12
13	Rentabilidad de los compradores	0,03	2	0,06
14	Crecimiento relativo de la industria	0,05	4	0,20
Amenazas (A)		0,40		1,07
1	Cambio de gobierno (noviembre de 2024)	0,03	3	0,09
2	Competencias de precios (precios y promociones)	0,01	2	0,02
3	Desarrollo de redes 6G	0,03	4	0,12
4	Neutralidad de la red	0,04	2	0,08
5	Ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), legislaciones estatales y locales	0,02	2	0,04
6	Cambios en la legislación de seguridad cibernética	0,01	2	0,02
7	Rezagos de la guerra entre Rusia y Ucrania	0,02	3	0,06
8	Guerras comerciales entre potencias	0,02	3	0,06
9	Número de proveedores importantes en la región Oeste de Estados Unidos	0,03	3	0,09
10	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	0,02	2	0,04
11	Efecto de la experiencia	0,02	2	0,04
12	Economías de escala de competidores actuales	0,04	2	0,08
13	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,01	3	0,03
14	Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	0,02	3	0,06
15	Número de competidores igualmente equilibrados	0,03	3	0,06
16	Características del producto	0,05	3	0,15
Calificación ponderada total		1,00		2,77

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

2.5 Conclusiones

- A lo largo del presente capítulo, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis sobre el entorno externo empresarial de Gamma+ en el mercado de los Estados Unidos.
- A partir del análisis PESTELG, se identificaron las amenazas y las oportunidades más relevantes que pueden influir en el desarrollo de la UEN Customer de Gamma+.
- Entre tales amenazas, se pueden mencionar el cambio de gobierno, la competencia de precios, el desarrollo de redes 6G, la neutralidad de la red, el ritmo de adaptación a las regulaciones y legislaciones, los cambios en la legislación de ciberseguridad, los rezagos de la guerra entre Rusia y Ucrania, y las constantes guerras comerciales entre las diferentes potencias.

- Entre las oportunidades, son destacables las políticas regulatorias y las leyes antimonopolio y de competencia, el ciclo económico (recesiones y otros ciclos), el gasto promedio de los consumidores, los nuevos patrones y tendencias, el ritmo de cambio tecnológico, y las tecnologías emergentes.
- Todas estas oportunidades y amenazas identificadas mediante el análisis PESTELG y mencionadas en los párrafos previos están dentro del marco del macroentorno externo, y pueden representar cambios en la demanda de los servicios, el comportamiento del consumidor y afectar a los proveedores y los distribuidores.
- De los factores críticos para el éxito, aquellos que mejor se aprovechan en las oportunidades son el ritmo de los cambios tecnológicos y el crecimiento relativo de la industria. Asimismo, para las amenazas, se identifica el número de competidores igualmente equilibrados –Gamma+ ha logrado un 10 % del mercado en ocho años de operación–.
- Un valor total de 2.77 en la matriz EFE se interpreta como un desempeño promedio con relación a los factores externos evaluados para la UEN Customer de Gamma+. Ello sugiere que cuenta con áreas con manejo adecuado de tales factores, pero también hay espacio para mejoras, por ejemplo, en el gasto promedio de sus clientes, la adaptabilidad a los cambios de los clientes, la incorporación de tecnologías emergentes, y la preparación para aprovechar la competencia de precios, los cambios regulatorios y las guerras comerciales.
- Con una calificación de 3.18, la industria presenta una atractividad favorable. Las amenazas provienen principalmente de la entrada de nuevos competidores y productos sustitutos. Los factores positivos que incluyen son la baja negociación de proveedores y clientes y la baja rivalidad entre competidores debido a ofertas y servicios similares en el mercado.
- El perfil competitivo de Gamma+, en comparación con AT&T Inc., Verizon Communications Inc. y T-Mobile, es menos sólido; sin embargo, cuenta con aspectos resaltantes sobre estos competidores relacionados con la calidad del servicio que ofrece, que mejora sostenidamente desde 2021, y la competencia de precios (precios y promociones), que están por debajo del mercado y cuyos incrementos anuales han sido muy bajos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

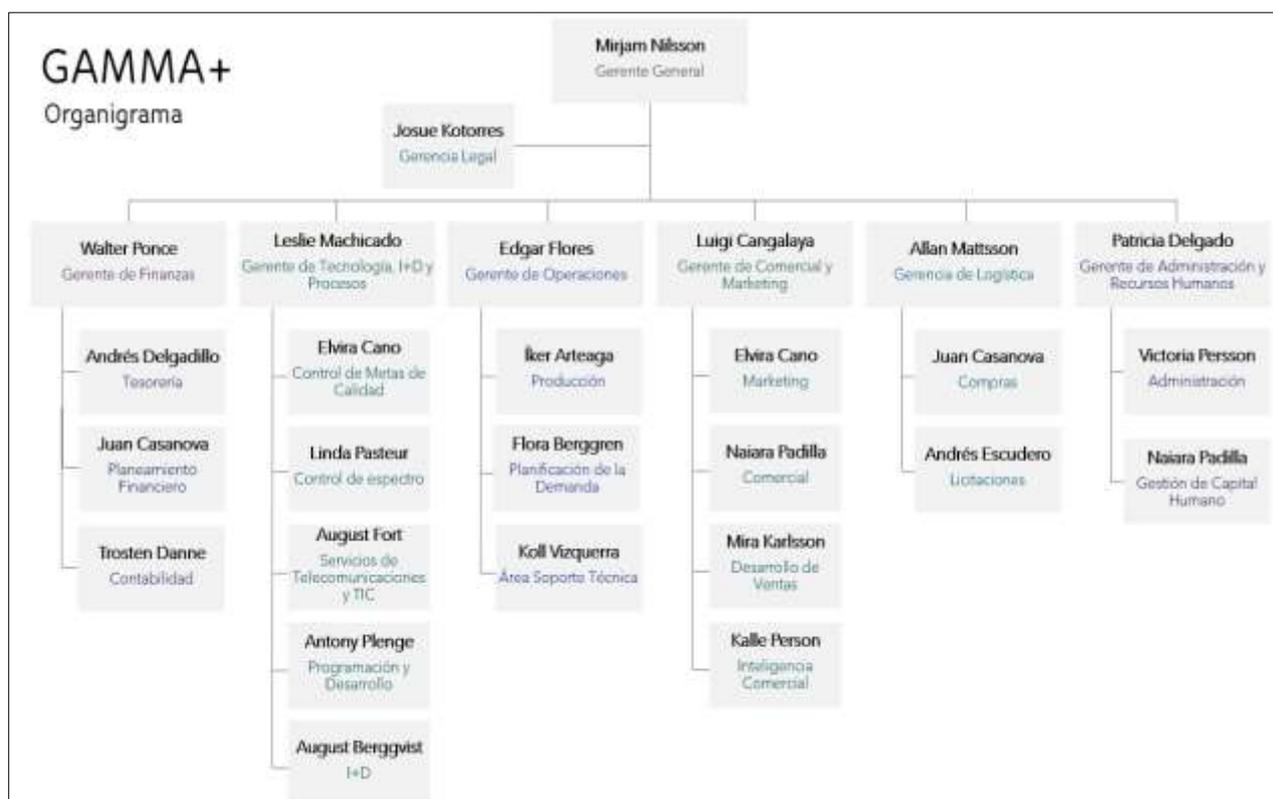
En el presente capítulo, se expondrá una revisión integral de la estructura interna de Gamma+ en octubre de 2023, que abarcó ámbitos como la estructura organizacional, el modelo de negocio, la cadena de valor, las áreas funcionales y la matriz VRIO, con el fin de comprender, evaluar y mejorar el funcionamiento interno. Además, se presentará el análisis de las fortalezas, las debilidades y las ventajas competitivas, se mostrará la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y se explicará la incidencia de estos factores en las fortalezas y las debilidades de la empresa. En el análisis interno, se recopiló, se evaluó y se analizó de manera integral toda la información sobre la empresa, sus diferentes áreas y su modo de operación a fin de identificar sus fortalezas y sus debilidades, y concluir si estas son adecuadas para el desarrollo del negocio.

3.1 Análisis de la estructura organizacional

El análisis de la estructura organizacional es esencial para garantizar que la empresa se organice eficientemente y pueda alcanzar sus objetivos. Su organigrama incluye diversas gerencias y áreas internas que han contribuido al éxito operativo de la empresa (ver Figura 3). Gamma+ tiene dos UEN (Customer y Business), pero trabaja con un solo organigrama para estas.

Figura 3

Organigrama de la empresa Gamma+ (2023)



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los resultados operativos de Gamma+ del periodo 2018-2023.

3.1.1 Análisis de la configuración organizacional

Según el modelo de Mintzberg, tiene parte de una organización maquinal y diversificada compuesta por las dos unidades de negocio (*Customer* y *Business*). Las configuraciones organizacionales de la empresa Gamma+ en 2023 se pueden observar en la Tabla 16.

Tabla 16

Configuraciones organizacionales de la empresa Gamma+ (2023)

Configuración	Organización maquinal	Organización diversificada
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Burocracia centralizada 2. Procedimientos formales y estandarizados 3. Agrupaciones funcionales 4. Amplia jerarquía 5. Especialización de tareas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralizada 2. Flexibilidad y adaptabilidad 3. Enfoque en la innovación 4. Las divisiones dirigen los negocios de forma semiautónoma
Contexto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambientes temporalmente estables 2. Servicios en volumen 3. Competencia basada en costo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambientes dinámicos 2. Tecnología variada 3. Competencia basada en innovación
Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque de corto plazo 2. Poca diversificación (solo dos UEN) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de servicios 2. Innovación y desarrollo de productos 3. Adaptabilidad y agilidad 4. Aprendizaje continuo

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Mintzberg (1991).

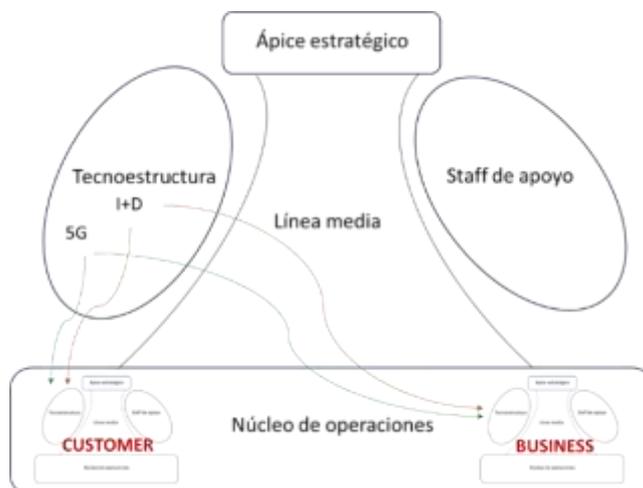
Gamma+ presenta una estructura organizacional predominantemente maquinal, con burocracia centralizada evidente en un organigrama vertical y procedimientos formales. Su estrategia histórica se ha centrado en volúmenes de servicio y competitividad mediante bajos costos, con enfoque en resultados a corto plazo y limitada diversificación en dos unidades estratégicas de negocio (*Customer* y *Business*). A pesar de ello, también muestra rasgos de una organización diversificada, con gerencias descentralizadas, flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el comportamiento del consumidor. Se destaca un enfoque en I+D, divisiones semiautónomas, mejora de servicios, adaptabilidad y aprendizaje continuo.

3.1.2 Análisis de las partes de la organización

El análisis de las partes de la organización es importante para comprender cómo funcionan dentro de ellas los mecanismos de coordinación y los flujos de información. A continuación, en la Figura 4, se presenta la configuración maquinal-diversificada de la empresa Gamma+. Luego, en la Tabla 17, se pueden revisar las partes de su configuración organizacional.

Figura 4

Configuración maquina-diversificada de Gamma+ 2023 (UEN Customer y Business)



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Mintzberg (1991).

Tabla 17

Partes de la configuración organizacional de Gamma+ 2023 (UEN Customer y Business)

	Partes
Ápice estratégico	Gerencia general Comité directivo
Tecnoestructura	Gerencia de finanzas Gerencia de tecnología, I+D y procesos
Línea media	Gerencia general Gerencia de operaciones
Staff de apoyo	Gerencia legal Gerencia comercial y de marketing Gerencia de logística Gerencia de administración y recursos humanos
Núcleo de operaciones	Gerencia de operaciones Equipo de operaciones

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Mintzberg (1991).

3.1.3 Análisis de los mecanismos de coordinación

Este análisis facilita la comprensión del modo como se gestionan y optimizan las interacciones y el flujo de trabajo dentro de la empresa. Tales mecanismos son esenciales para asegurar un funcionamiento eficiente, y para que la empresa alcance los objetivos y se adapte a los cambios. En la Tabla 18, se resumen estos mecanismos de coordinación.

Tabla 18***Mecanismos de coordinación de Gamma+ 2023 (UEN Customer y Business)***

Mecanismos de coordinación	
Adaptación mutua	En todas las áreas
Supervisión directa	En actividades operativas
Normalización de procesos	En todas las áreas
Normalización de resultados	En todas las áreas
Normalización de habilidades	En actividades de I+D

Nota: Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Mintzberg (1991).

3.1.4 Análisis de los flujos de información

El análisis de los flujos de información es fundamental para comprender cómo se comunica y comparte información dentro de la empresa. Además, permite establecer una gestión eficaz de la información. Los flujos de información de Gamma+ se resumen en la Tabla 19.

Tabla 19***Flujos de información de Gamma+ 2023 (UEN Customer y Business)***

Flujos de información	
Autoridad formal	En todas las áreas
Actividad regulada	En todas las áreas
Comunicación informal	En todas las áreas
Constelaciones de trabajo	En todas las áreas, de manera temporal o por ciclos de resultados
Decisiones <i>ad hoc</i>	En el ápice estratégico y la línea media

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Mintzberg (1991).

Los puntos más saltantes de la configuración organizacional de Gamma+ en 2023 son los siguientes (ver Tabla 20):

Tabla 20***Configuración organizacional de Gamma+ 2023 (UEN Customer y Business)***

Configuración	Mecanismo fundamental de coordinación	Flujo fundamental de información	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Maquinal - Diversificada	Normalización de procesos de trabajo y de resultados	Comunicación informal y constelaciones de trabajo	Línea media	Descentralización horizontal y vertical limitada

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Mintzberg (1991).

3.2 Análisis del modelo de negocio Canvas

A continuación, en la Tabla 21, se presenta el modelo de negocio de al UEN Customer de Gamma+ en el mercado de Estados Unidos, elaborado sobre la base del modelo de negocio Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2009).

Tabla 21

Modelo de negocio para la UEN Customer (B2C) de Gamma+ en 2023

Socio clave	Procesos clave	Propuesta de valor	Promoción de atributos	Clientes
Tarjetas de crédito o débito comerciales	Tecnologías de información	Brindar la mejor experiencia en servicios digitales de bajo costo, de alta calidad y de fácil uso y entendimiento, incorporando servicios innovadores y novedosos que satisfagan las necesidades, y faciliten y mejoren la rutina diaria de los clientes a través de los servicios Wired Broadband Data, Wireless Data, Connected Home Services y Streaming Video Services.	Suscripciones Red de fidelización Gamma+ App MiGamma+ Venta en persona	Consumidores directos (técnicos, profesionales, adolescentes, pragmáticos y luditas)
Institutos tecnológicos y universidades	Compras (proceso de licitación)		Medios en línea propios y pagados	
Fabricantes de celulares	Implementación de estrategias de marketing y ventas (adquisición y activación de clientes)		Redes sociales	
Fabricantes de computadoras de escritorio o laptops	Gestión de redes sociales		Servicios posventa	
Estados o gobiernos	Atención al cliente (pre y posventa)		Publicidad televisiva y automatización/análisis de marketing	
Proveedores de materiales para servicios digitales (cables, repetidores, <i>switch</i> , entre otros)	Mantenimiento y expansión de redes		Periodo de prueba gratuita a través de equipos y socios estratégicos	
Entidades gubernamentales responsables de las regulaciones de los servicios digitales	Infraestructura y expansión de los espectros 4G y 5G		Canal de distribución	
Acuerdos con las plataformas digitales más importantes del sector	Satisfacción de los clientes		Puntos de venta físicos con promotores especializados	
	Recursos clave		Tienda <i>online</i>	
	Personal capacitado/entrenado en ventas, marketing y atención al cliente		Fabricantes de <i>laptops</i> , computadoras de escritorio y teléfonos celulares	
	Marcas registradas y con garantía		Medios web (página web, aplicación MiGamma+, red de fidelización Gamma+, redes sociales, TikTok).	
	Infraestructura tecnológica, servidores y <i>software</i> necesario para brindar servicios de calidad			
	Tecnología emergente o disruptiva			
	Red de espectros 4G y 5G			
	Licencias y patentes			
	Estructura de costos		Estructura de ingresos	
Mantenimiento y ampliación de la infraestructura de red		Suscripciones de los clientes		
Representantes del servicio y servicio al cliente		Publicidad de terceros dentro de los servicios		
Infraestructura de <i>backend</i>		Regalías por patentes de nuevos servicios y tecnologías		
Gastos en marketing y ventas		Tarifas por diseño de sitios web personalizados o desarrollo de <i>apps</i> personalizadas		
Personal de tecnologías de la información, de I+D, de servicio al cliente, de marketing y ventas, y de servicios de nube, y representante de atención al cliente		Prestaciones por uso de marca		
Desarrollo de servicios (mejorar existentes)				
Pago de obligaciones gubernamentales				
Adquisición, implementación y mantenimiento de infraestructura 4G y 5G				
Gastos generales y administrativos de oficinas				

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de Osterwalder y Pigneur (2009).

El modelo de negocio ha sido consistente y efectivo, pero ha enfrentado vulnerabilidades. Se recomienda implementar la innovación, adaptar tecnologías emergentes y priorizar el desarrollo del espectro 5G. Esto, junto con una propuesta de valor mejorada, permitirán a la UEN Customer adaptarse eficientemente a las necesidades del mercado y el consumidor.

3.3 Análisis de la Cadena de valor

La cadena de valor elaborada se basó en la reinterpretación de Alonso (2008) de la cadena de valor de productos y servicios propuesta por Porter (1985). A través de este análisis para la

UEN Customer de Gamma+ en 2023, presentada en la Figura 5, se identificaron fuentes de ventajas competitivas.

Figura 5

Cadena de valor para la UEN Customer (B2C) de Gamma + en 2023

DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS							
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Servicios digitales de bajo costo, de alta calidad y que abarcan las necesidades básicas del cliente Programas de sustentabilidad y sostenibilidad bien definidos Reconocida imagen y reputación de la marca Gamma+ Desarrollo tecnológico propio permanente Personal de I+D altamente calificado y capacitado		Reclutamiento y selección del personal con altos conocimientos en servicios digitales y con capacidad de adaptarse a los cambios Programas de capacitación y evaluación de desempeño permanentes Estrategia de alta tecnología, precios bajos y volúmenes de ventas				
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA						
	Estructura organizativa dual (estructura y sistema) Diseño y desarrollo de productos innovadores Diseño y desarrollo de productos de bajo costo Espectro 5G		<i>Hardware y software</i> de innovación (propiedad intelectual y <i>software</i>) Ciberseguridad de alto nivel Atributos de servicio de alta calidad y acorde a necesidades				
	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE						
	Infraestructura de red eco amigable en el entorno de instalación <i>Backend hardware y software</i> de alta capacidad de crecimiento, con flexibilidad y altos estándares a nivel mundial Portafolios de productos, flexibles a experimentación de nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos o complementarios		Páginas web amigables y de fácil adopción de los servicios digitales Lugares de venta y distribución con decoraciones tecnológicas y que brinden experiencias cortas de los servicios digitales Antenas de telefonía móvil y equipos de red amigables al ambiente de instalación y construidos con materiales reciclables				
ABASTECIMIENTO							
Puntos de prueba de experiencias de servicio digitales y ventas Puntos de desarrollo de IoT y mejora de productos con los clientes (<i>customers</i>) Páginas web y tiendas físicas de distribución		Puntos de desarrollo de soluciones y servicios digitales con los clientes Sólida relación con proveedores de <i>hardware</i> y <i>softwares</i> complementarios					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	PRESTACIÓN	CLIENTES	OTROS CLIENTES	
	Sitio web oficial Medios de comunicación y anuncios Marketing boca a boca Redes sociales Patrocinio de eventos deportivos y personajes famosos o influyentes Automatización y análisis de marketing Televentas Publicidad televisiva Medios pagados <i>online</i> Ventas personalizadas	Personal de ventas personalizadas Imagen y reputación de la marca Gamma+ Interacción con la plataforma de ventas interactivas	Infraestructura tecnológica Espectro 5G Servicio al cliente Índice de calidad de servicio (CSR) Facilidad de instalación Atributos de los servicios brindados en paquetes flexibles	Wireless Data, Wired Broadband Data, Connected Home Services y Streaming Video Services. Todos estos servicios se prestan con base en los espectros 4G y 5G.	Profesionales, técnicos, adolescentes, pragmáticos y luditas	Familiares y amigos de los clientes: profesionales, técnicos, adolescentes, pragmáticos y luditas	

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por Michael Porter (1985) en *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* y la reinterpretación de la cadena de valor propuesta por Alonso (2008).

3.4 Análisis de áreas funcionales

El análisis de áreas funcionales es un proceso que implica examinar y evaluar las diferentes funciones o departamentos dentro de una empresa. Mediante este análisis, se busca entender cómo cada área contribuye al logro de los objetivos organizacionales y cómo estos interactúan entre sí. Gamma+ cuenta con áreas funcionales que abarcan las dos unidades de negocio.

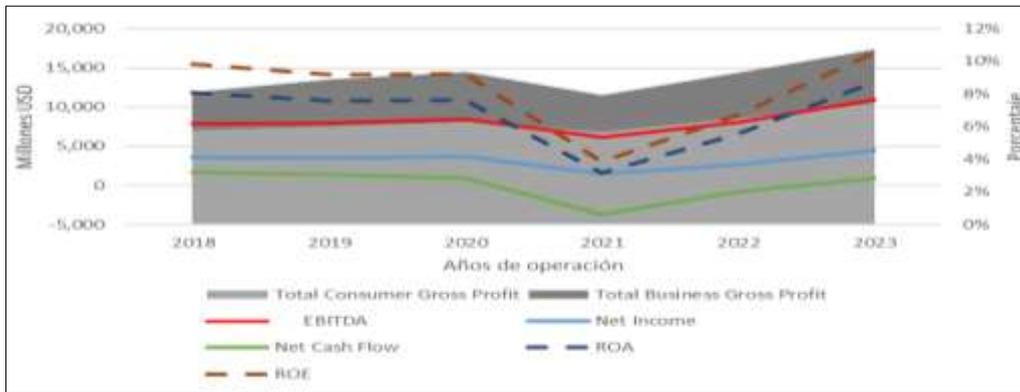
3.4.1 Gerencia de Finanzas

Gamma+ experimentó un incremento en ingresos desde el inicio de sus operaciones, pero en 2021 sufrió una caída significativa (ver Figura 6). Pese a ser rentable y cubrir costos, su margen bruto y su flujo de caja neto denotan desafíos financieros, con rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y sobre los activos (ROA) por debajo del mercado. Estos indicadores, junto con

inversiones en infraestructura y tecnología 5G, sugieren la necesidad de mejorar la gestión financiera de la empresa.

Figura 6

Evolución económica y financiera de Gamma+ (periodo 2018-2023)



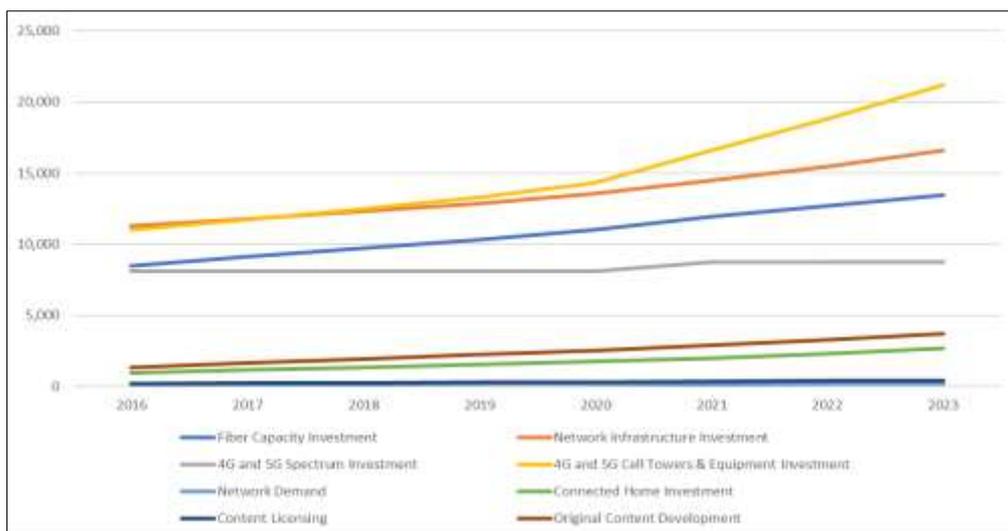
Nota. Elaboración propia, 2023, con base en los resultados operativos de Gamma+ de 2018 a 2023.

3.4.2 Gerencia de Tecnología, I+D y Procesos

Gamma+ impulsa el empleo de tecnología actual, y destaca en la obtención del espectro 5G y la migración hacia aquel. La significativa inversión en I+D se refleja en mejoras constantes de servicios y procesos, lo que evidencia un enfoque en la satisfacción del cliente. En la Figura 7, se presenta la evolución de las inversiones de Gamma+ durante el periodo 2016-2023.

Figura 7

Evolución de las inversiones de Gamma+ (periodo 2016-2023)

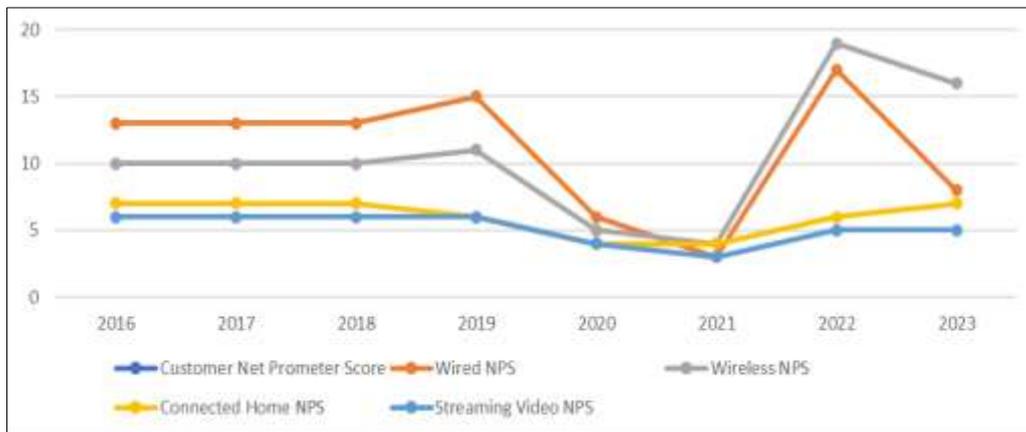


Nota. Elaboración propia, 2023, con base en los resultados operativos de Gamma+ de 2016 a 2023.

Asimismo, en la Figura 8, se presenta la evolución del indicador de satisfacción del cliente, *net promoter score* (NPS), entre 2016 y 2023.

Figura 8

Evolución del NPS de Gamma+ (periodo 2016–2023)



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los resultados operativos de Gamma+ de 2016 a 2023.

3.4.3 Gerencia de Operaciones

Gamma+ diseñó eficientemente la infraestructura de red en la región oeste de Estados Unidos, focalizada en California, adaptándose a la demanda anual para un correcto desempeño de los servicios. La expansión de redes y la implementación de *backend hardware* y *software* mejoraron significativamente el servicio al cliente (ver Figura 9); en 2020, sin embargo, se redujo el crecimiento de clientes (*growth*) y aumentó su tasa de abandono (*churn*) (ver Figura 10). En sus años de operación, mantuvo un sólido desempeño en cumplimiento normativo y seguridad, aspectos que destacaron en su éxito.

Figura 9

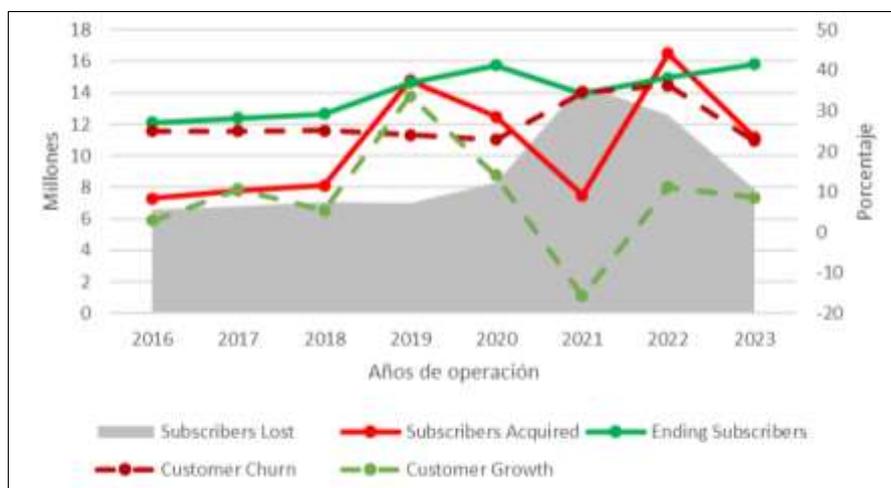
Evolución del gasto en calidad y servicio al cliente de Gamma+ (periodo 2016–2023)



Nota. Elaborado sobre la base de los resultados operativos de Gamma+ de 2016 a 2023.

Figura 10

Evolución de la adopción y la pérdida de clientes de Gamma+ (periodo 2016–2023)



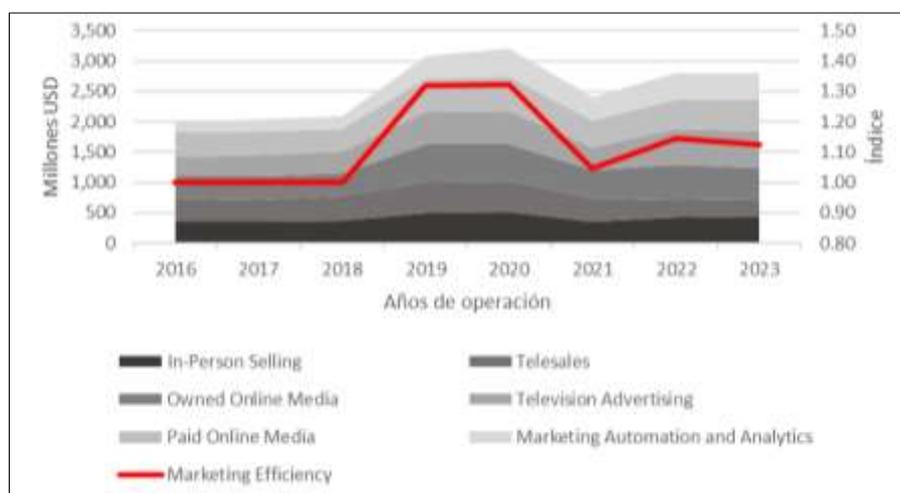
Nota. Elaborado sobre la base de los resultados operativos de Gamma+ de 2016 a 2023.

3.4.4 Gerencia Comercial y Marketing

Gamma+ ha dedicado considerables recursos a marketing y ventas en el desarrollo de sus operaciones, con una inversión creciente hasta 2020 y una estabilización a partir de 2021. La distribución del presupuesto en canales de marketing ha sido variable y sin una priorización de los más efectivos. Los objetivos de inversión incluyeron el reconocimiento y el posicionamiento de marca, el conocimiento de servicios, la adquisición y la retención de clientes, y la fidelización y la comprensión del cliente. La distribución del gasto y de la efectividad del marketing de Gamma+ durante el periodo 2016-2023 se presenta en la Figura 11.

Figura 11

Evolución del gasto y efectividad del marketing de Gamma+ (periodo 2016–2023)

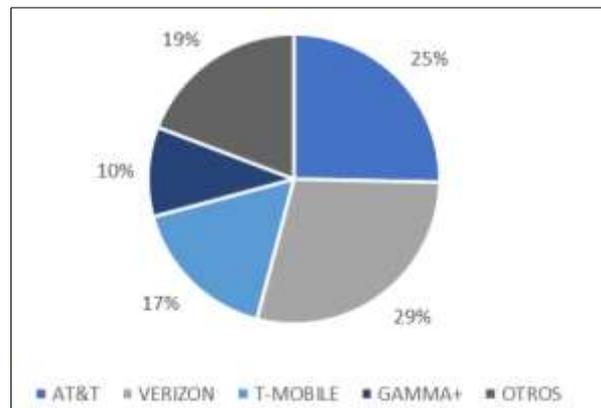


Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los resultados operativos de Gamma+ de 2016 a 2023.

Por otro lado, la cuota de mercado de la UEN Customer de la empresa en 2023 aparece en la Figura 12.

Figura 12

Cuota de mercado de la UEN Customer de la empresa Gamma+ en 2023



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los resultados operativos de Gamma+.

3.4.5 Gerencia de Logística

Gamma+ ha establecido una sólida relación con sus proveedores, garantizando la provisión oportuna de equipos y suministros esenciales para facilitar el desarrollo operativo. La eficiente gestión logística permitió la adquisición del espectro 5G y la rápida implementación de infraestructuras de redes y *backend* en parte de la región oeste de Estados Unidos. Ello ha contribuido de manera positiva al desarrollo operativo y empresarial.

3.4.6 Gerencia de Administración y Recursos Humanos

Gamma+ cuenta con personal competente con eficiencia en la gestión, con empleados motivados e identificados con la empresa. La Gerencia de Administración y Recursos Humanos destacó en el reclutamiento y el desarrollo del talento mediante la mejora de habilidades y competencias, esencialmente del área de atención al cliente, lo cual derivó en la mejora continua del NPS. Se ha mantenido un compromiso firme con el cumplimiento normativo laboral que asegure compensaciones equitativas y competitivas. Asimismo, la empresa ha fomentado un clima laboral positivo, fortaleciendo la cultura organizacional y promoviendo un ambiente colaborativo. La implementación de tecnología en los procesos de Recursos Humanos ha mejorado la eficiencia administrativa, y la adaptabilidad a los cambios del entorno se ha evidenciado en la rápida adaptación de los trabajadores al espectro 5G, lo cual ha contribuido al desarrollo estratégico de la empresa.

3.5 Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

Los recursos y las capacidades de Gamma+ no están divididos para cada unidad de negocio.

A continuación, en la Tabla 22, se presenta el análisis de recursos y capacidades (VRIO) de Gamma+ a 2023, realizado sobre la base de los conceptos expuestos por Barney y Hesterly (2015).

Tabla 22

Análisis de recursos y capacidades (VRIO) de Gamma+

Recursos y capacidades	Características				Implicancias competitivas	Fortaleza / Debilidad
	V	R	I	O		
Recursos						
Infraestructura de redes y <i>backend</i>	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Investigación y desarrollo	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Imagen y reputación de la marca Gamma+	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Cuota de participación en el mercado	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Alianzas estratégicas	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Relación con proveedores	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Propiedad intelectual y patentes	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Política de sostenibilidad y medio ambiente	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Colaboradores altamente capacitados	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Variedad de servicios	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Espectro 4G	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Espectro 5G	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Propuesta de valor	Sí	Sí	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Liquidez empresarial	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Ciberseguridad	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Capacidades						
Desarrollo tecnológico propio	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Atributos de servicio (velocidad, fiabilidad, cobertura, calidad de servicio, y calidad y cantidad de contenido)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Adaptación de los servicios al espectro 5G	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Toma de decisiones informada	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Precios bajos de los servicios	Sí	No	Sí	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Diseño y desarrollo de servicios innovadores y de bajo costo	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad
Lealtad de los clientes (NPS)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza y competencia distintiva sostenible
Efectividad de marketing y ventas	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
Solidez financiera	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Fortaleza
<i>Service quality index</i> (CSR)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Servicio al cliente	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo expuesto por Barney y Hesterly (2015).

Del análisis de recursos y capacidades (VRIO), se puede mencionar que, a lo largo de los ocho años de operación, la empresa logró las ventajas competitivas sostenibles relacionadas al desarrollo tecnológico propio, para mejorar la calidad de los servicios y la lealtad de los clientes (NPS), y el servicio al cliente con el fin de retenerlo y formar una comunidad de marca.

Desarrolló ventajas competitivas temporales vinculadas con la investigación y el desarrollo, la propiedad intelectual y patentes que no aumentaron durante los años de operación, precios bajos de los servicios con el fin de buscar economías de escala y *service quality index* (CSR) para una mejor experiencia. Finalmente, cuenta con recursos y capacidades de paridad competitiva que forman parte de las fortalezas de la empresa y ayudan a competir en el mercado.

3.6 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Gamma+ en sus dos unidades de negocio es brindar servicios de bajos costos y alta calidad de servicio al cliente, aprovechando la investigación y el desarrollo, y la economía de escala, además de crear fidelidad y ofrecer adecuado servicio al cliente.

3.7 Estrategia competitiva

Durante sus años de operación, la empresa Gamma+ en sus dos unidades de negocio ha seguido la estrategia competitiva de liderazgo en costos (ver Figura 13), pues se ha dedicado a ofrecer servicios con costos competitivos, tanto en su sede del estado de California como en la ampliación hacia los mercados de los estados de la región oeste de Estados Unidos, con servicios siempre dirigidos al público en general.

Figura 13

Estrategia competitiva de Gamma+ (UEN Customer y Business) en 2023

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo en costos Gamma+	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de estrategias genéricas expuestas por Porter ([2015] 1987).

3.8 Estrategia de crecimiento

Durante su tiempo de operación, la empresa Gamma+ en sus dos unidades de negocio ha sustentado su crecimiento sobre la base de dos estrategias: (i) penetración de mercado en su sede en California, en sus primeros años, y (ii) desarrollo de mercado, con los mismos servicios con mejoras, hacia la región oeste de Estados Unidos en los años posteriores (ver Figura 14).

Figura 14

Estrategia de crecimiento de Gamma+ (UEN Customer y Business) en 2023



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de estrategias de crecimiento ideado por Igor Ansoff (1950) y expuesto en Ansoff (1957).

3.9 Matriz de evaluación de factores internos

En la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se agruparon los factores internos clave de mayor relevancia identificados en los análisis realizados a la estructura organizacional, el modelo de negocio, la cadena de valor, las áreas funcionales, la responsabilidad social empresarial y la matriz VRIO (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de evaluación de factores internos

Ítem	Factores internos clave	Ponderador (0.0 - 1.0)	Clasificación (1, 2, 3 y 4)	Calificación ponderada
Fortalezas (F)		0,52		1,83
1.	Mecanismos de coordinación	0,08	4	0,32
2.	Flujos de información	0,07	3	0,21
3.	Relación digital con los clientes	0,07	3	0,21
4.	Política de sostenibilidad	0,05	3	0,15
5.	Investigación y desarrollo	0,10	4	0,40
6.	Despliegue de infraestructura	0,09	4	0,36
7.	Relación con proveedores	0,06	3	0,18
Debilidades (D)		0,48		0,69
1.	Configuración organizacional	0,03	2	0,06
2.	Partes de la organización	0,03	2	0,06
3.	Segmentación de clientes	0,03	2	0,06
4.	Diferenciación de servicios	0,05	1	0,05
5.	Propuesta de valor	0,05	1	0,05
6.	Relación presencial con los clientes	0,04	1	0,04
7.	Lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente	0,03	2	0,06
8.	Alianzas estratégicas con socios clave	0,03	2	0,06
9.	Atención al cliente	0,05	1	0,05
10.	Presencia de la empresa en el mercado	0,03	2	0,06
11.	Solidez financiera	0,04	1	0,04
12.	Efectividad del marketing y ventas	0,03	2	0,06
13.	Reconocimiento y posicionamiento de marca	0,04	1	0,04
Calificación ponderada total		1,00		2,52

Nota: Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

3.10 Conclusiones

- La empresa Gamma+ presenta una estructura predominantemente maquina y algo diversificada. Ello le genera mucha rigidez, puesto que Gamma+, con sus dos unidades de negocio, es una empresa que se desarrolla en un mercado turbulento de alta velocidad en el cual la agilidad es un factor relevante para la gestión adecuada.
- En sus dos unidades de negocio Gamma+ presenta varias fortalezas como investigación y desarrollo, despliegue de infraestructura, estructura organizacional, y relación digital con los clientes. De igual forma, sus debilidades son la propuesta de valor, la diferenciación de servicios, la relación presencial con los clientes, la atención al cliente, el reconocimiento y el posicionamiento de marca, y la solidez financiera.
- El modelo de negocio de la UEN Customer de Gamma+ ha sido generalmente coherente y efectivo, pero ha mostrado vulnerabilidades en algunos años con resultados operativos y financieros menos favorables. Se sugiere mejorar el modelo centrándose en investigación, desarrollo e innovación de servicios, adaptando tecnologías actuales y emergentes, y priorizando el desarrollo del espectro 5G, de tal manera que los clientes actuales puedan migrar de sus redes 4G hacia aquel.
- La cadena de valor de la UEN Customer de Gamma+ se destaca por abordar aspectos clave para la generación de valor, pero presenta oportunidades de mejora en áreas como la dirección del marketing hacia su público objetivo, la segmentación poco específica y la atención al cliente en entornos físicos.
- La ventaja competitiva de Gamma+ ha radicado en brindar servicios a precios competitivos y se complementa con un enfoque en la fidelidad del cliente y la prestación de servicios adecuados.
- A lo largo de sus años de operación, la estrategia competitiva fundamental de Gamma+ ha sido el liderazgo en costos. La empresa se ha enfocado en mantener costos competitivos en sus servicios, desplegando esta estrategia tanto en su sede central en California como en la expansión hacia los mercados de la región oeste de Estados Unidos.
- Durante sus años de operación, Gamma+ ha experimentado un crecimiento sustentado en dos estrategias clave. En los primeros años, se centró en la penetración de mercado en su sede en California. Posteriormente, la empresa adoptó una estrategia de desarrollo de mercado, expandiendo sus servicios con mejoras hacia la región oeste de Estados Unidos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo, se expondrá el análisis del mercado realizado sobre la base de información secundaria, publicada hasta fines de octubre de 2023. Considerando que Gamma+ tiene sede principal en California y ha distribuido sus servicios en la región oeste de Estados Unidos, se busca comprender el mercado para contar con elementos de juicio que ayuden a la definición de la estrategia empresarial que se tomará en los próximos cinco años. Se analizará el mercado que abarca a la UEN Customer de Gamma+, con servicios dirigidos a consumidores directos de todo tipo sin considerar empresas.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo general

Conocer el mercado actual de los servicios digitales en Estados Unidos, los principales competidores, los servicios que ofrecen y el modo como los ofrecen, y las proyecciones de crecimiento y tendencias futuras para los clientes, a fin de identificar el mercado meta y estimar el volumen y nuevos servicios con altas expectativas de crecimiento.

4.1.2 Objetivos específicos

Se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la situación actual del mercado de servicios digitales en Estados Unidos al tercer trimestre de 2023, para la UEN Customer con respecto a la tecnología 5G.
- Conocer los perfiles y las preferencias de los clientes del B2C de servicios digitales con tecnología 5G.
- Identificar las proyecciones de la demanda y la oferta del mercado de servicios digitales de Estados Unidos para la UEN Customer con respecto a la tecnología 5G.
- Identificar el mercado meta para la UEN Customer al que se dirige la empresa.
- Identificar los riesgos asociados al crecimiento de la UEN Customer.

4.2 Formulación del diseño de investigación

4.2.1 Fuentes de información

Fundamentalmente, las fuentes de información utilizadas en el análisis son las fuentes secundarias. La información secundaria se basa en investigaciones sustentadas con información primaria, lo que es sumamente relevante para la fidelidad de los datos. Así, las fuentes secundarias son los registros referenciales de fuentes primarias sistematizadas. Las

estadísticas y los estudios consultados provienen de portales como los de Statista, Pew Research Center, la Oficina del Censo de los Estados Unidos, Euromonitor Internacional, GSMA Intelligence, entre otros.

4.3 Características del mercado de servicios digitales en Estados Unidos

El mercado de servicios digitales en Estados Unidos es un sector en rápido crecimiento y evolución. De acuerdo con Rogers et al. (2023), los bienes y los servicios digitales, cuya tendencia es colocarse en el lado más discrecional del gasto de los consumidores, representan aproximadamente el 2.9 % del gasto del consumidor en el país. La convergencia de tecnologías como la nube, el internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA) impulsa la rápida evolución del mercado, con amenazas y oportunidades, en un paisaje competitivo en constante cambio.

Según Senn-Kalb (2022), con relación a las características de los mercados de servicios digitales en Estados Unidos, los ingresos de esta industria presentarán un aumento de 0.2 % anual de 2022 a 2026. En 2021, la industria de telecomunicaciones ocupó el décimo lugar con ingresos de USD 583,400 millones.

Analizando la información de Mordor Intelligence (2023), se evidenció que en Estados Unidos se espera un crecimiento del mercado de telecomunicaciones de USD 427,430 millones en 2023 a USD 511,830 millones en 2028, con una tasa anual de 3.67 %. Las principales empresas de telecomunicaciones cuentan con sedes en Estados Unidos, y promueven la innovación a través de inversión alta y constante en investigación y desarrollo.

Las principales empresas ya están planificando el desarrollo de la tecnología 6G a través de alianzas estratégicas, a pesar de que el 5G se encuentra en sus primeras etapas. Estados Unidos lidera en digitalización, impulsando la demanda de servicios como medios *over the top* (OTT), mensajería y comercio electrónico, lo que promete un crecimiento futuro en el sector.

Los datos financieros de las empresas de telecomunicaciones, junto con las tendencias del mercado de servicios digitales en el país, subrayan la necesidad de invertir estratégicamente en infraestructura digital y ofrecer servicios innovadores centrados en el cliente en un mercado altamente competitivo y conectado.

Según la Oficina del Censo de Estados Unidos (2020), el estado de California, sede de la empresa Gamma+, tiene una densidad poblacional muy alta, de 253.7 habitantes por milla cuadrada, y una población total de 39,538,223 habitantes. Asimismo, Nuevo México y Texas cuentan con poblaciones y densidades poblacionales altas, mientras que Oregón y Washington

también presentan poblaciones y densidades poblacionales altas. Por último, los estados de Nevada y Utah tienen poblaciones y densidades poblacionales bajas.

Por otro lado, según la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos (BEA, s. f. a), oficina gubernamental estadounidense, el producto bruto interno (PBI) por estado de la región oeste del país se distribuye así: el PBI de California es muy alto; los estados de Oregón y Washington gozan de un PBI medio y alto, respectivamente; los PBI de los estados de Arizona y Texas son altos; Nuevo México tiene un PBI bajo, al igual que Nevada; y, finalmente, el PBI de Utah es medio.

Asimismo, según BEA (s. f. a), en relación con la tasa de crecimiento del PBI por estado, California presenta una tasa baja; en cambio, Oregón, Washington, Arizona, Nuevo México y Texas, tasas altas; Nevada y Utah tienen tasas a nivel medio. Por otro lado, con respecto a la tasa de crecimiento anual del gasto de consumo personal (PCE) real, según BEA (s. f. b), California, Oregón, Washington y Texas tienen tasas de crecimiento altas, y Arizona, Nuevo México, Nevada y Utah, tasas a nivel muy alto. Por último, de acuerdo con BEA (s. f. c), en cuanto a la tasa de crecimiento anual de ingreso personal real, California y Oregón muestran tasas de crecimiento alta, mientras que Washington tiene una tasa media. Asimismo, las tasas de Arizona, Nuevo México y Texas son muy altas, al igual que las de Nevada y Utah. Todas las distribuciones mencionadas se pueden revisar en el Anexo 1.

A continuación, en la Tabla 24, se presenta un resumen de los datos de los estados analizados, los cuales rodean la sede de Gamma+. Se concluye que la mejor zona para el crecimiento de la empresa, tomando como referencia California, la conforman los estados ubicados al sur (Arizona, Nuevo México y Texas), seguidos de los estados al norte (Oregón y Washington) y, por último, de aquellos ubicados al este (Nevada y Utah).

Tabla 24

Datos de los estados analizados para el periodo 2021-2022

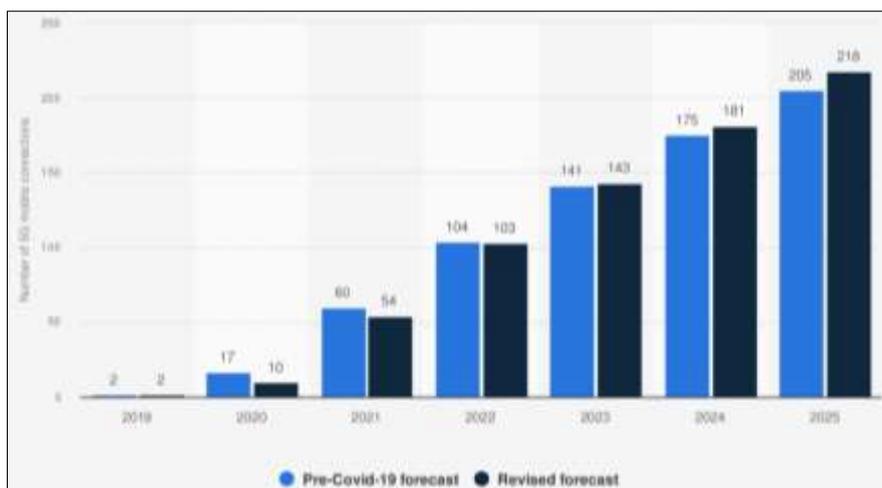
Zonas de crecimiento	Sede	Al norte de California		Al sur de California			Al este de California		
Regiones	Sede	Oeste					Sur	Oeste	
Datos	California	Oregón	Washington	Arizona	Nuevo México	Texas	Nevada	Utah	
Densidad poblacional	253.7	44.1	115.9	62.9	17.5	111.6	28.3	39.7	
Población total	39.54	4.24	7.71	7.15	2.12	29.15	3.10	3.27	
Área (en miles de millas cuadradas)	155.9	96.0	66.5	113.7	121.3	261.3	109.9	82.4	
PBI (en miles de millones de dólares)	3,167.5	254.7	641.1	403.5	101.3	1,924.0	187.2	213.9	
Crecimiento de PBI anual	1.2 %	3.8 %	3.2 %	2.7 %	2.8 %	3.0 %	5.4 %	1.7 %	
Crecimiento de gasto real del consumidor	8.4 %	9.3 %	7.0 %	11.6 %	11.5 %	9.8 %	11.0 %	12.5 %	
Crecimiento de ingreso personal real	3.7 %	4.4 %	3.1 %	6.1 %	5.3 %	4.8 %	7.2 %	5.5 %	
Generación X (millones)	7.28	0.78	1.42	1.32	0.39	5.36	0.57	0.60	
<i>Millennials</i> (millones)	8.18	0.88	1.59	1.48	0.44	6.03	0.64	0.68	
<i>Baby boomers</i> (millones)	8.90	0.95	1.73	1.61	0.48	6.56	0.70	0.74	

Nota. Elaboración propia, 2023, con información de BEA (s. f. a, s. f. b, s. f. c).

La cobertura 5G se está expandiendo en los Estados Unidos a un ritmo muy alto, de modo que los principales proveedores tienen cubierto la gran mayoría del territorio. En el Anexo 2, se muestran las coberturas 5G de los principales proveedores. Según un reporte de Statista (2020), en el que se hizo referencia al informe de GSMA de 2020, antes de la pandemia de COVID-19 la tasa de adopción del 5G estaba en ascenso y se proyectaba que esta tendencia continuaría; sin embargo, con la pandemia, las tasas de incremento del 5G no solo siguieron creciendo, sino que se ubicaron por encima de las proyecciones pre-pandemia. Luego, los pronósticos corregidos sobre el impacto de la pandemia proyectaban una desaceleración a corto plazo. Sin embargo, a partir de 2023, la proyección de la adopción del 5G también superaría la previsión anterior, con una expectativa de 13 millones de conexiones más en 2025 (ver Figura 15).

Figura 15

Adopción de cobertura 5G en Estados Unidos



Nota. Recuperado de “5G in United States”, por Statista, 2020, con referencia a GSMA, 2020. <https://www.statista.com/study/87058/5g-in-the-united-states/>

4.4 Análisis de la oferta

En Estados Unidos, líder en servicios digitales, la infraestructura avanzada ofrece una amplia cobertura en áreas urbanas y rurales. Las tecnologías 4G y 5G han mejorado la velocidad y la capacidad de conexiones. La competencia es intensa entre proveedores globales con varios planes, pero la calidad del servicio al cliente y la facturación necesitan mejoras. La regulación gubernamental, federal y estatal, influye en la competitividad y los servicios del sector.

4.4.1 Los servicios digitales en Estados Unidos

Según la Asociación GSM (GSMA, 2021), Estados Unidos es uno de los líderes mundiales en la adopción de la cobertura 5G: se proyecta que, en 2025, la adopción del 5G en el país sería

del 68 %. La infraestructura de telecomunicaciones depende de AT&T, Verizon y T-Mobile, pero gigantes tecnológicos como Amazon, Facebook y Google han ingresado al espacio. La segmentación en los servicios digitales, según Mordor Intelligence (2023), se divide en servicios de voz –cableados e inalámbricos–, servicios de datos y mensajería, servicios OTT, y televisión de pago.

De acuerdo con Senn-Kalb et al. (2022), en 2021, los ingresos totales de los servicios digitales ascendieron a USD 583,400 millones. El crecimiento registrado de 2020 a 2021 fue del 0.5 %. Además, se proyecta que la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de los ingresos de la industria de telecomunicaciones será de 0.2% de 2022 a 2026. En 2021, California tuvo el mayor valor agregado en esta industria, seguido por Nueva York, Texas y Pensilvania.

Por otro lado, según Lüdemann (2023), en el mercado mundial general, los servicios digitales de comunicación ascenderán a USD 1.42 billones. El mercado de servicios de comunicaciones se divide en datos móviles, datos fijos, voz móvil y voz fija, de los cuales el sector de datos móviles lidera con el 43 % de los ingresos globales. Le siguen los rubros de datos fijos, con USD 420,000 millones (29 %); voz móvil, con USD 260,000 millones (18 %); y voz fija, con USD 137,000 millones (10 %). En una comparación global, en 2023, con USD 333,000 millones, Estados Unidos produjo los ingresos más altos en el mercado de los servicios de comunicación.

4.4.2 Las empresas que brindan servicios digitales en Estados Unidos

Según el análisis de Mordor Intelligence (2023), las principales empresas que operan en el mercado estadounidense de las telecomunicaciones son AT&T Inc., Verizon Communications Inc., Comcast Corporation, T-Mobile y United States Cellular Corporation. Estas empresas también cuentan con presencia mundial.

- **AT&T Inc.:** es una sociedad *holding* de tecnología y telecomunicaciones que brinda servicios a nivel mundial y en Estados Unidos, con segmentos que incluyen comunicaciones inalámbricas, banda ancha y telefonía tradicional, que generaron ingresos de USD 121,000 millones en 2022.
- **Verizon Communications Inc.:** destaca en servicios de comunicaciones inalámbricas y por cable, sobre todo en el segmento de consumidores en Estados Unidos; además, ofrece acceso inalámbrico fijo de banda ancha. Sus servicios, que abarcan comunicaciones inalámbricas o *wireless*, Internet, televisión y telefonía, generaron ingresos de USD 137,000 millones en 2022.

- **T-Mobile:** esta compañía se especializa en telecomunicaciones y tecnologías de información, y, en Estados Unidos, se centra en servicios móviles, con un segmento adicional dedicado a la tecnología y a la innovación en servicios de grupo, que incluyen servicios *wireless*.

Mordor Intelligence (2023) reportó que, en marzo de 2021, T-Mobile abarcaba el área de cobertura 5G más alta, con 1.6 millones de millas cuadradas cubiertas por su red, seguido por AT&T y Verizon con 0.7 y 0.4 millones de millas cuadradas, respectivamente. Además, AT&T Inc. registró los mayores ingresos en 2021 (USD 168,864 millones), seguido de Verizon Communications Inc. (USD 133,613 millones) y T-Mobile (USD 80,118 millones). En el sector de las telecomunicaciones, la intensidad de I+D fue del 0.87 % en 2021 con respecto a las otras industrias.

En su UEN Customer, Gamma+ ofrece los servicios Wireless Data, Wired Broadband Data, Connected Home Services (automatización y seguridad del hogar) y Streaming Video Services. Todos estos servicios se ofrecen con coberturas 4G y 5G.

En la actualidad, una de las principales amenazas para las empresas de telecomunicaciones radica en su dificultad para comprender los valores de los clientes. Históricamente, se enfocaron en construir grandes redes y ofrecer paquetes de servicios con contratos a largo plazo, principalmente basados en el tráfico de voz y las llamadas de larga distancia. A pesar de que esta estrategia fue exitosa por un tiempo, varias empresas se beneficiaron de manera similar, lo que generó desafíos actuales de calidad de servicio.

Según Navarro (2023), el NPS de los servicios digitales es muy bajo en comparación con otras industrias. En el Anexo 3, se podrán revisar los NPS de los negocios en Estados Unidos en 2021 por industrias.

4.5 Análisis de la demanda

En Estados Unidos, la rápida digitalización en varios sectores se atribuye a factores macroeconómicos favorables, a una población altamente conectada y a una infraestructura tecnológica avanzada. La adopción de tecnologías emergentes como 5G, IoT y la computación en la nube impulsa la demanda de servicios digitales, ya que empresas y consumidores buscan soluciones más rápidas, eficientes y seguras. La proliferación de dispositivos inteligentes ha llevado a una mayor demanda de servicios de datos móviles y fijos, con consumidores que buscan calidad, velocidad, confiabilidad y seguridad.

4.5.1 Los consumidores de servicios digitales en Estados Unidos

Gamma+ ha segmentado el mercado de clientes de la UEN Customer mediante su ciclo de vida en cinco segmentos: técnicos, profesionales, adolescentes, pragmáticos y luditas. Estos grupos toman decisiones sobre servicios digitales considerando atributos como el precio de suscripción, la velocidad y la fiabilidad de la red, la cobertura, y la calidad del servicio al cliente y del contenido. Para servicios del rubro *connected home*, priorizan el precio de suscripción, el servicio al cliente y la calidad del servicio.

Se realizó un análisis de los servicios y las características de clientes asociados para mejorar la comunicación y la interacción constantes y saludables con los clientes, considerando datos propios y de competidores como AT&T Inc., Verizon Communications Inc., T-Mobile y Samsung Electronics Co. Ltd. Se consultó la información

- sobre los proveedores de Internet (*Internet providers*) de Estados Unidos, AT&T, Verizon y T-Mobile (Spearman et al., 2023a, 2023b, 2024c);
- sobre los operadores de red móvil (*mobile carriers*) del mismo país, también AT&T, Verizon y T-Mobile (Spearman et al., 2023d, 2023e, 2024f);
- sobre los proveedores de servicios *smart home* AT&T y Samsung (Spearman et al., 2023g, 2023h); y
- sobre los proveedores de servicios *TV subscriptions* AT&T U-Verse y Verizon Fios (Spearman et al., 2024i, 2023j).

Relacionando los servicios brindados por la competencia con los ofrecidos por la UEN Customer de Gamma+, se obtuvieron las siguientes correlaciones: (i) Wired Broadband Data: *Internet providers*, (ii) Wireless Data: *mobile carriers*, (iii) Connected Home: *smart home* y (iv) Streaming Video: *TV subscriptions*.

Los clientes son de diversas características, pero pertenecen sobre todo a los *millennials* y a la Generación X, con estudios secundarios como mínimo, de medianas y grandes ciudades, y con familias formadas. En el Anexo 4, se podrán revisar las características principales de los clientes según los servicios que brinda al UEN Customer de Gamma+.

Con todos los servicios que ofrece actualmente, Gamma+ continuará atendiendo a todos los segmentos de su UEN Customer con énfasis en los *millennials*, la generación X y los *baby boomers*. Se agregarán servicios innovadores acordes a las tendencias comportamentales y tecnológicas, tales como la adaptación de *Connected Home* al servicio *smart home*, y se dará más énfasis al servicio *Streaming Video*, ambos con tendencias muy marcadas de crecimiento.

De acuerdo con los datos de la Oficina de Análisis Económicos de Estados Unidos (BEA), la población total de Estados Unidos es de 331 millones de habitantes, de los cuales el 49.5 % son varones y el 50.5 %, mujeres. Con respecto a la distribución generacional, el 12 % de la población estadounidense pertenece a la generación T; el 19.5 %, a los *centennials*; el 20.7 %, a los *millennials*; el 18.4 % a la generación X; el 22.5 %, a los *baby boomers*; y el 6.9 %, a la generación silenciosa². Los grupos generacionales en los que se centrará la UEN Customer de Gamma+ están repartidos en el oeste del país de la siguiente manera (ver Tabla 25).

Tabla 25

Cantidad de personas por generaciones por estado donde opera Gamma+

Región Datos	Sede	West - Pacific			West - Mountain y West South Central			West	
	California	Oregón	Washington	Arizona	Nuevo México	Texas	Nevada	Utah	
Densidad poblacional	253.7	44.1	115.9	62.9	17.5	111.6	28.3	39.7	
Población total (en millones)	39.54	4.24	7.71	7.15	2.12	29.15	3.10	3.27	
Generación X (en millones)	7.28	0.78	1.42	1.32	0.39	5.36	0.57	0.60	
<i>Millennials</i> (en millones)	8.18	0.88	1.59	1.48	0.44	6.03	0.64	0.68	
<i>Baby boomers</i> (en millones)	8.90	0.95	1.73	1.61	0.48	6.56	0.70	0.74	
Total	24.36	2.61	4.75	4.41	1.30	17.95	1.91	2.02	

Nota. Se consideran *millennials* a las personas nacidas entre 1981 y 1994, es decir, actualmente de entre 29 y 42 años de edad, y a quienes nacieron entre 1969 y 1980, es decir, tienen entre 43 y 54 años, se las considera parte de la generación X. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los datos de la Oficina de Análisis Económico (BEA).

En 2022, el gasto anual promedio por unidad de consumo fue de USD 72,967, lo cual demostró un aumento del 9.0 % en comparación con 2021. Durante ese periodo, el índice de precios al consumidor urbano (IPC-U) aumentó en 8.0 %, mientras que el ingreso promedio antes de impuestos creció en 7.5 % (BLS, 2023b). La Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS, 2023b) dividió los gastos anuales promedio en 14 componentes principales, de los cuales el componente de vivienda ocupó la mayor proporción, con 33.3%. Le siguieron transporte, con 16.8 %; alimentos, con 12.8 %; seguros personales y pensiones, con 12.0 %; y atención sanitaria, con 8.0 %. Otros gastos, que fueron misceláneos, productos y servicios de cuidado personal, bebidas alcohólicas, productos de tabaco, y lectura, representaron conjuntamente menos del 5.0% del gasto total (ver Figura 16).

² La información se obtuvo de “Número de personas por generación en el mundo” (<https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>)

Figura 16

Participación del gasto anual (%) por componentes principales, 2022

Vivienda 33.3	Transporte 16.8	Seguros personales y pensiones 12.0		Atención sanitaria 8.0
	Alimentos 12.8	Entretenimiento 4.7	Otros gastos 4.1	Ropa y servicios 2.7
			Contribuciones en efectivo 3.8	Educación 1.8

Nota. Adaptado de “Consumer Expenditures-2022”, por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS), 2023b. Economics News Release, p. 1. <https://www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm>

Entre los 14 componentes principales del gasto, el mayor aumento porcentual se produjo en las contribuciones en efectivo (14.1 %). El siguiente mayor aumento se presentó en alimentos (12.7 %), rubro seguido de cerca por un aumento del 12,3 % en el gasto en productos y servicios de cuidado personal, y otro del 12,2 % en el gasto en transporte. El único componente importante que se redujo entre el 2021 y el 2022 fue el de entretenimiento, en 3,1 %. Las categorías relacionadas con los servicios digitales, tales como entretenimiento (tarifas, admisiones y otros suministros, y equipos y servicios de entretenimiento), lectura, educación y misceláneos, alcanzaron un monto máximo de USD 3,992 en 2022.

De acuerdo con Rogers et al. (2023), los bienes y los servicios digitales representan aproximadamente el 2.9 % del gasto del consumidor en el país. Además, el gasto promedio anual en 2022 fue de USD 72,967. Por tanto, el gasto promedio en servicios digitales en Estados Unidos en el mismo año ascendió a USD 2,116.04. El Anexo 6 muestra el gasto anual promedio y su distribución porcentual durante el periodo 2020-2022.

Al revisar los datos de las regiones de Estados Unidos, se observa que todos los estados considerados para expansión se localizan en la región Oeste, con la única excepción de Texas, en la región Sur. Por lo tanto, con fines prácticos, se consideraron los datos de la región Oeste para todas las regiones a las que podría expandirse la UEN Customer de Gamma+. En el Anexo 5, se expondrán las regiones y divisiones censales del país.

Según los datos de Statista (Senn-Kalb et al., 2022), recopilados de la información proporcionada en 2022 por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, en aquel año el gasto promedio anual de los consumidores por regiones fue variable. La región Oeste presentó el gasto promedio más alto, que fue de USD 83,317. Entonces, considerando el gasto promedio anual de los consumidores de la región Oeste en 2022 y que, según Rogers et al.

(2023), los bienes y los servicios digitales representaron aproximadamente el 2.9 % del gasto del consumidor en los Estados Unidos, se puede estimar que el gasto promedio anual en la región Oeste ascendió a USD 2,416.19.

4.5.2 Preferencias de los consumidores de servicios digitales en Estados Unidos

Según información proporcionada por Lüdemann (2023), en Estados Unidos, el rubro de datos móviles lideró el mercado con ingresos de USD 137,800 millones, seguido por datos fijos, con USD 93,200 millones; voz fija, con USD 54,700 millones; y voz móvil, con USD 47,700 millones. El aumento en el uso de servicios se debe a precios competitivos, ofertas variadas, y mejor cobertura y calidad. Los informes del octavo año de la UEN Customer de Gamma+ revelaron que los consumidores fueron más exigentes en los servicios Wired Broadband Data y Wireless Data, y menos exigentes en Connected Home y Streaming Video. Los clientes evalúan atributos como precio de suscripción, velocidad y fiabilidad de red, cobertura, servicio al cliente, y calidad de contenido, lo cual refleja la dinámica del mercado influenciada por nuevas tecnologías y comportamientos de los clientes.

Según Angus y Westbrook (2022), entre las 10 principales tendencias de consumo en 2022, figuraban las siguientes:

- **Adultos mayores digitales:** después de la pandemia de COVID-19, los adultos mayores adoptaron la tecnología y los servicios digitales, y se sentían más cómodos con ellos. Semanalmente, más del 60 % de los consumidores mayores de 60 años visitaban sitios web de redes sociales y el 21 % participaba en videojuegos; además, en 2021, el 82 % de ellos eran propietarios de un teléfono inteligente.
- **El movimiento metaverso:** la evaluación del mundo digital evolucionó de reuniones virtuales a experiencias 3D, en la cuales las comunidades socializan. En 2021, el 38 % de los consumidores participaron en videojuegos en línea al menos semanalmente, un aumento desde el 29 % en 2015.
- **La paradoja de la socialización:** las personas regresaron por completo a su vida prepandemia, lo que propició que estar conectadas fuese mucho más relevante.

Por otro lado, según Angus y Westbrook (2023), entre las principales tendencias de consumo para 2023, destacaban las siguientes:

- **Automatización auténtica:** la fuerza predominante en lo digital debía recrear la conexión emocional. En 2022, el 58 % de los consumidores preferían hablar con un

humano para consultas de servicio al cliente, en contraste con el 19 %, que prefería interactuar con un *bot* automatizado.

- **Controlar el *scroll*:** alude a que se busca consolidar y centralizar el uso de plataformas para optimizar tiempos. En 2022, el 57 % de los consumidores eliminaron aplicaciones de sus teléfonos inteligentes, mientras que las inversiones tecnológicas se incrementaron en 51 % debido a la expansión de aplicaciones y plataformas móviles.
- **Que comience el juego:** el nombre de esta tendencia refiere a que los videojuegos trascendieron las brechas generacionales y desafiaban los estereotipos. En el 2022, el 37 % de los consumidores utilizó videojuegos en línea al menos una vez por semana.

Las tendencias destacadas resumen las preferencias actuales de los consumidores, indicando la evolución constante en las preferencias y el comportamiento.

4.6 Proyecciones de crecimiento

Según Lüdemann (2023), el crecimiento global de usuarios de Internet impulsó la demanda de servicios de telecomunicaciones, lo que facilitó una comunicación más rápida y confiable. Así, el futuro de los servicios digitales se ve impulsado por tecnologías emergentes como 5G.

Al analizar la información proporcionada por Statista (2020), se desprende que, en la era de la digitalización y la globalización, el mercado de servicios de comunicación ha experimentado cambios significativos. La creciente demanda de servicios digitales es evidente, y Estados Unidos, con su economía sólida y rápida adopción de tecnologías, se posiciona como líder en este sector, ofreciendo un terreno propicio para el crecimiento. En cuanto a las cifras de adopción 5G e inversión en cobertura 5G en el país norteamericano, se cuenta con las siguientes cifras proporcionadas por Statista (2020):

- **Adopción 5G:** se pronosticó un aumento en conexiones que supere las proyecciones previas a la pandemia de COVID-19, con 13 millones adicionales para 2025.
- **Inversión 5G:** se proyectó que el gasto en cobertura 5G ascendiese a USD 48,000 millones en 2022 y alcance su punto máximo de USD 50,000 millones entre 2023 y 2024 (gran parte del Capex en el futuro).

4.6.1 Proyecciones de crecimiento de oferta de servicios digitales en Estados Unidos

El mercado de servicios digitales en Estados Unidos está experimentando crecimiento y transformación al ser impulsado por la demanda de transmisión de datos más rápida y tecnologías emergentes como 5G, IoT, Cloud y ciberseguridad. Según Lüdemann (2023), las

tendencias del mercado de servicios de comunicación se enfocan en la expansión de la tecnología 5G, que transformará los servicios al ofrecer una red más confiable y la capacidad de conectar diversos dispositivos, desde teléfonos inteligentes hasta IoT y vehículos autónomos, mejorando aplicaciones intensivas en datos y habilitando ciudades inteligentes y atención médica avanzada. En la Figura 17, se presenta la cobertura de la red 5G a nivel mundial en 2022.

Figura 17

Cobertura de la red 5G a nivel mundial en 2022

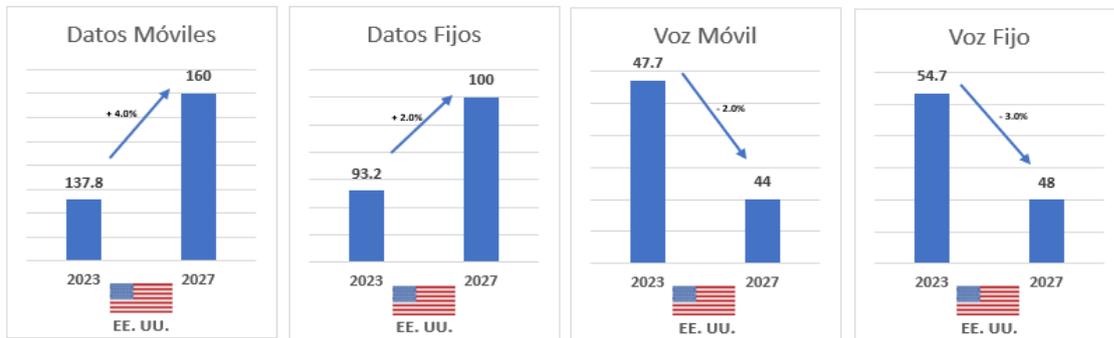


Nota. Recuperado de “Communication Services – Market Data Analysis & Forecast”, por S. Lüdemann, junio de 2023. *Statista.* <https://www.statista.com/study/134645/communication-services-report/>

Se esperaba que el mercado de servicios de comunicación en Estados Unidos genere ingresos de aproximadamente USD 333,000 millones en 2023. La tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) para este mercado se proyecta en un 1.4 % entre 2023 y 2027. Considerando las divisiones del mercado de servicios de comunicación en datos móviles, datos fijos, voz móvil y voz fija, y la posición del país en el mercado global, se puede concluir que las proyecciones de crecimiento reflejan las tendencias globales de crecimiento en este sector (Lüdemann, 2023). Así, el mercado de datos móviles liderará el crecimiento con un pronóstico del 4.0 %, seguido por Datos Fijos con un 2.0 %, con aumento en los ingresos. En contraste, se anticipa una disminución del 2,0 % en voz móvil y 3,0 % en voz fija, con descensos en los ingresos (Lüdemann, 2023), como se observa en la Figura 18.

Figura 18

Proyección de crecimiento de los tipos de mercados en Estados Unidos

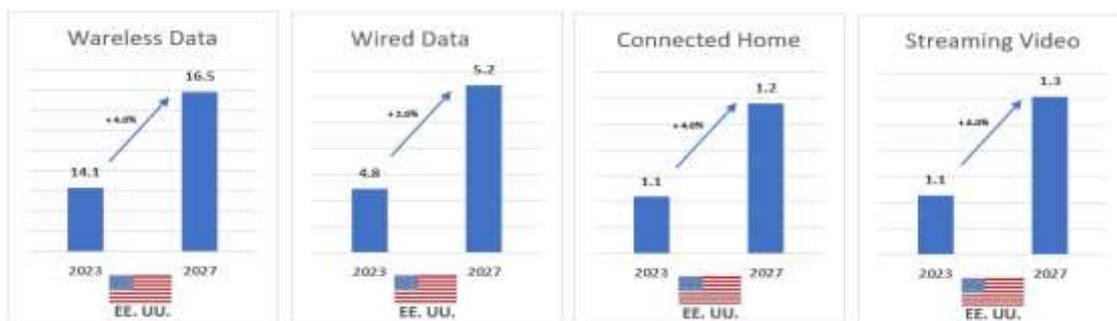


Nota. Recuperado de “Communication Services – Market Data Analysis & Forecast”, por S. Lüdemann, junio de 2023. Statista. <https://www.statista.com/study/134645/communication-services-report/>

Los servicios de la UEN Customer de Gamma+ se agrupan en el mercado de telecomunicaciones de la siguiente manera: (i) el servicio Wireless Data pertenece a datos móviles; (ii) el servicio Wired Broadband Data, a datos fijos; y (iii) los servicios *Connected Home* y *Streaming Video*, también a datos fijos. Con tales correlaciones, y tomando en cuenta los crecimientos proyectados, se elaboraron los gráficos de crecimiento (ver Figura 19).

Figura 19

Proyección de crecimiento de servicios ofrecidos por la UEN Customer de Gamma+ en Estados Unidos



Nota. Elaboración propia, sobre la base de la información expuesta por Lüdemann (2023).

Con estas proyecciones, se concluye que el crecimiento de los servicios ofrecidos por la UEN Customer de Gamma+ debe ser al menos de 3.6 %, al aumentar de USD 21,100 millones en 2023 a USD 24,300 millones en 2027, como base de los crecimientos esperados.

4.6.2 Proyecciones de crecimiento de demanda de servicios digitales en Estados Unidos

En Estados Unidos, el mercado de servicios digitales crece rápidamente debido a la mayor demanda de los clientes, el aumento del uso de dispositivos móviles con cobertura 5G, el

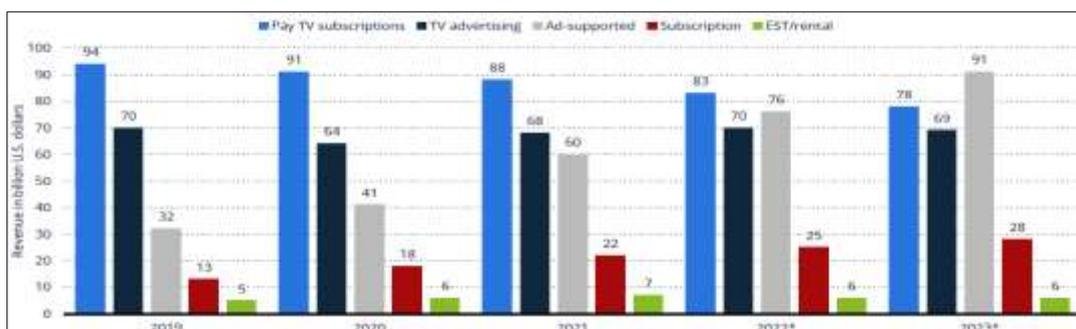
teletrabajo y la educación en línea, la adopción de tecnologías IoT, la demanda de servicios *streaming*, la automatización de vehículos, y la preocupación por la ciberseguridad. Además, la influencia de regulaciones gubernamentales y la adopción de tecnologías emergentes contribuyen a aquel crecimiento.

Según Statista (2020), se proyectaba que la tecnología 5G contribuiría con más de USD 1.5 billones al PBI de EE. UU. entre 2021 y 2025. California es el líder con USD 253.200 millones, seguido por Nueva York y Texas. Asimismo, de acuerdo con Zavialova (2022), los ingresos del mercado *smart home* alcanzarían los USD 31,450 millones en 2022, con una expectativa de crecimiento anual del 11.24 % (CAGR), hasta llegar a los USD 48,150 millones en 2026. Además, se espera que los hogares activos sean 84.9 millones en 2026, con una penetración del 62.7 %. En comparación global, con ingresos de USD 31,450 millones en 2022, Estados Unidos lidera el mercado: se calcula un crecimiento a USD 52,200 millones con una tasa CAGR del 10.7 % para el periodo 2022-2027. En 2022, los ingresos medios del mercado *smart home* fueron de USD 546.50.

Con relación a los servicios de video por *streaming*, según Statista (2023a), los cinco segmentos (*pay TV subscriptions*, *TV advertising*, *ad-supported*, *subscription* y *EST/rental*) evolucionaron de 2019 a 2023 con la misma tendencia. El segmento *ad-supported* mostró un crecimiento significativo anual, mientras que *pay TV subscriptions* disminuyó anualmente a un ritmo menor. *TV advertising* y *EST/rental* mantuvieron ingresos estables, y el segmento *subscription* experimentó un aumento modesto pero constante (ver Figura 20).

Figura 20

Ingresos de video por segmento en Estados Unidos (periodo 2019-2023)



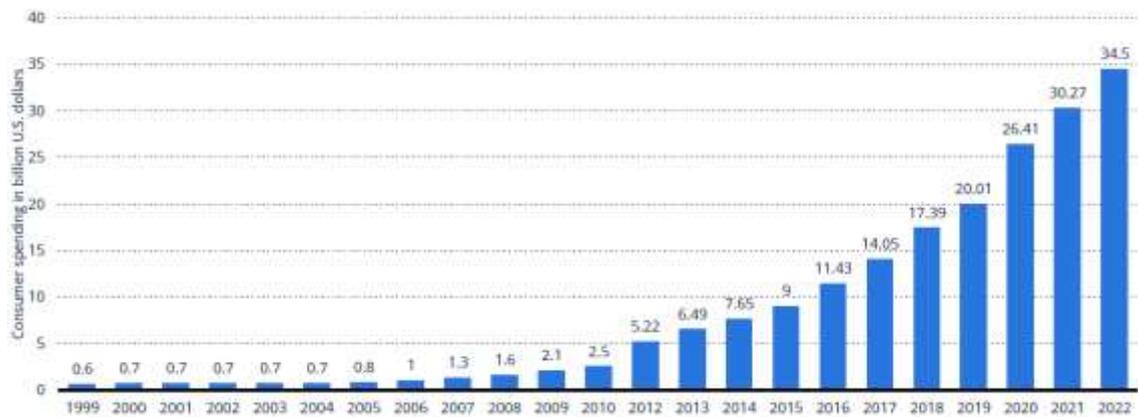
Nota. Recuperado de “Video streaming in the United States” por Statista, 2023a. Statista. <https://www.statista.com/study/136254/video-streaming-in-the-united-states/>

En 2022, el gasto de los consumidores en entretenimiento digital para el hogar en Estados Unidos alcanzó casi USD 35,000 millones (ver Figura 21). Este gasto ha crecido

constantemente a medida que el gasto en formatos físicos ha disminuido, destacando la popularidad del servicio de video bajo demanda (SVOD, por sus siglas en inglés).

Figura 21

Gasto del consumidor de entretenimiento digital para el hogar en Estados Unidos



Nota. Recuperado de “Video streaming in the United States” por Statista, 2023a. Statista. <https://www.statista.com/study/136254/video-streaming-in-the-united-states/>

El segmento *gamers* experimenta un rápido crecimiento, abarcando diversas edades y niveles socioeconómicos. Su expansión crea oportunidades para nuevos servicios relacionados. De acuerdo con Gocheva (2023), en 2021, había más de 300 millones de suscriptores de servicios inalámbricos en Estados Unidos con tasa de abandono del 22 %, es decir, 95 millones de clientes que buscan otros proveedores.

4.7 Mercado meta

La UEN Customer de Gamma+ se enfocará en el mercado en crecimiento de servicios digitales en Estados Unidos, dirigido a clientes de diferentes generaciones con educación secundaria o superior, ingresos medios a altos y una vida activa. Estos clientes valoran la conectividad, la seguridad y la innovación, y son sensibles a los precios. Ofrecerá servicios como datos inalámbricos, *connected home* y *streaming*, considerando adaptaciones para *smart home*, *gamers* y *streaming* OTT. Al satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer servicios innovadores, la UEN Customer de Gamma+ proporcionará una oferta atractiva en términos de características y relación calidad-precio.

4.8 Conclusiones

- El mercado de servicios digitales de Estados Unidos está experimentando un rápido crecimiento gracias a tecnologías como 5G, la nube, IoT y la IA.

- Considerando los ingresos totales del mercado de las telecomunicaciones en USD 333,000 millones para 2023 y los ingresos de Gamma+ en aquel año, se estima que la cuota de mercado es aproximadamente del 10 %.
- La UEN Customer de Gamma+ priorizará las zonas geográficas en el sur de California, seguido por el norte y, finalmente, el este, tomando criterios como la densidad poblacional, el crecimiento de PBI, el aporte de PBI por estado, el aumento del gasto del consumidor y el crecimiento del ingreso real por persona.
- Los servicios ofrecidos por la UEN Customer de Gamma+ a los clientes se correlacionan de la siguiente manera: (i) Wireless Data se relaciona con datos y voz móviles; (ii) Wired Broadband Data, con datos y voz fijos, y (iii) Connected Home y Streaming Video, con datos fijos y móviles.
- La creciente demanda impulsada por tecnologías emergentes y la adopción del espectro 5G ofrecen a la UEN Customer de Gamma+ la oportunidad de expandir su cuota de mercado en Estados Unidos, aprovechando la incapacidad de las empresas existentes para satisfacer tanto la demanda actual como la futura.
- La UEN Customer de Gamma+ capitalizará la calidad del servicio al cliente, como fortaleza para impulsar la penetración del mercado.
- Gamma+ se centrará en atender a todos los segmentos de su UEN Customer, con énfasis en *millennials*, la generación X y *baby boomers* con sus servicios actuales. Introducirá servicios innovadores alineados con las tendencias comportamentales y tecnológicas, tales como la adaptación del servicio Connected Home a *smart home*, Subscription Gamers y Subscription Metaverso, y dará mayor énfasis al servicio Streaming Video.
- Se identificaron riesgos en la alta inversión para el despliegue del espectro 5G y el breve período disponible para la recuperación antes de la llegada del espectro 6G en Estados Unidos.
- La atención al cliente podría ser la palanca crucial para la penetración y el posicionamiento de Gamma+, a través de su UEN Customer, puesto que los estudios indican que es débil en el sector a nivel mundial y en Estados Unidos.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se describirán la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa. Así mismo, se expondrán el modelo de negocio, la cadena de valor, el mapa estratégico, la estrategia competitiva, la estrategia de crecimiento y los elementos de control para la operación. El plan estratégico se desarrollará en la región oeste de Estados Unidos, específicamente en los estados de Washington, Oregón, California, Nevada, Utah, Arizona, Nuevo México y Texas, y comprenderá cinco años de despliegue desde 2024 hasta 2028.

5.1 Formulación de la visión, la misión y los valores

Tomando en cuenta el análisis descrito en los capítulos previos, se plantean la siguiente visión, misión y valores para Gamma+ para el periodo 2024-2028.

5.2 Visión

Embarcarnos en la exploración y experiencias en el futuro de los servicios digitales de la mano de los clientes, ganando y manteniendo nuestra presencia en la industria como una empresa seria y de firme crecimiento, liderando la vanguardia de la innovación de servicios digitales al año 2035.

5.3 Misión

Desarrollar y ofrecer soluciones digitales innovadoras, accesibles y de alta calidad que enriquezcan la experiencia digital de nuestros usuarios, adaptándonos a sus necesidades y superando sus expectativas.

5.4 Valores

- **Innovación:** Estamos en constante búsqueda de nuevas soluciones y tecnologías para ofrecer lo mejor a nuestros clientes.
- **Compromiso:** Nos dedicamos a entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Integridad:** Tenemos honestidad, transparencia y ética en todas nuestras acciones.
- **Excelencia:** Buscamos mayor calidad en cada servicio que ofrecemos.
- **Adaptabilidad:** Fomentamos una cultura de aprendizaje y flexibilidad, que nos permite innovar y mantenernos a la vanguardia, y garantizar soluciones relevantes y actuales para nuestros clientes.

- **Experiencia al cliente:** Nos esforzamos por entender y anticipar las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Cada interacción es una oportunidad para construir relaciones duraderas y ofrecer soluciones que enriquezcan su experiencia digital.

5.5 Objetivos

Los objetivos generales y estratégicos se amalgaman con la visión y la misión de Gamma+. Además, son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales dentro del periodo 2024-2028.

5.5.1 Objetivos generales

Incrementar la cuota de mercado de servicios digitales de Gamma+, a través de la UEN Customer, en la región oeste de Estados Unidos, y lograr construirla como una empresa sostenible a lo largo del tiempo, adaptándose a los rápidos cambios tecnológicos, superando la intensa competencia, optimizando la infraestructura de red y respondiendo eficazmente a los cambios en el comportamiento del consumidor.

5.5.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos de Gamma+, que se persiguen a través de su UEN Customer, presentados a continuación se definieron utilizando la metodología SMART y se clasificaron por objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

- **Objetivos de rentabilidad:** se busca incrementar y sostener la rentabilidad del negocio mediante una gestión eficiente de los recursos y una mejora constante de los márgenes de beneficio. Ello se traduce en incrementar los indicadores financieros (ROE, ROA y EBITDA), reducir costos y mejorar los dividendos por acción. Son los siguientes:
 - Incrementar el ROE de 8.75 % en 2023 a uno mayor de 10.50 % en 2028.
 - Incrementar el ROA de 10.53 % en 2023 a uno mayor de 13.50 % en 2028.
 - Mantener el EBITDA por encima de 29.0 % respecto de las ventas netas en 2028.
 - Reducir los costos operativos del 48 % de las ventas en 2023 a menos de 47.5 % en 2028.
 - Mejorar los dividendos por acción de USD 193.79 en 2023 a más de USD 245.0 en 2028.

- **Objetivos de crecimiento:** ampliar la cuota de mercado de Gamma+ y sus niveles de ventas en la UEN Customer en la región Oeste de Estados Unidos priorizando la expansión al sur y al norte, y entregando servicios de rápida aceptación e innovadores. Ello se traduce en el incremento de las ventas netas y la participación de mercado en Estados Unidos. Los objetivos de crecimiento son los dos siguientes:
 - Incrementar la cuota de mercado en Estados Unidos de 10.01 % en 2023 a 12.0 % en 2028.
 - Incrementar las ventas netas en la UEN Customer de USD 21,110 millones en 2023 a USD 29,000 millones en 2028.

- **Objetivos de sostenibilidad:** mejorar continuamente la experiencia del cliente, aumentando los niveles de satisfacción y lealtad, y asegurando la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones:
 - Incrementar la satisfacción y la experiencia del cliente de la UEN Customer, de un NPS de los servicios al cliente menor a 14 en 2023 a uno mayor a 16 en 2028.
 - Reducir tasa de abandono de clientes de la UEN Customer (*churn rate*) de 22.59 % en 2023 a 14.0 % en 2028.
 - Incrementar la fidelización del cliente de la UEN Customer de Gamma+, a través del valor del tiempo de vida del cliente (CLV) en un 20 % en 2028.
 - Incrementar la participación de negocio en el cliente, en la UEN Customer de Gamma+, de un *share of wallet* de 21.05 % en 2023 a 27.0 % en 2028, con respecto al gasto promedio anual en servicios para la región Oeste de Estados Unidos.
 - Incrementar el gasto promedio por usuario (ARPU), en la UEN Customer de Gamma+, de USD 508.68 en 2023 a USD 580.00 en 2028.
 - Incrementar la inversión en investigación y desarrollo en 2.0 % cada año.
 - Implementar la inversión en innovación con 3.0 % de las ventas como presupuesto inicial e incrementarlo en 1.0 % cada año.
 - Incrementar los gastos en responsabilidad social empresarial y medio ambiente para 2028 en un 20 % con respecto a 2023.

5.3 Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas de la UEN Customer de Gamma+ para el plan estratégico del periodo 2024-2028 se enfoca en el mercado de la región oeste de Estados Unidos, y se alinea al cumplimiento de los objetivos planteados (ver Tabla 26).

Tabla 26

Modelo de negocio para la UEN Customer de Gamma+ (B2C) del 2024–2028

SOCIOS CLAVE	PROCESOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	PROMOCIÓN DE ATRIBUTOS	CLIENTES
Institutos tecnológicos y universidades Fabricantes de celulares, computadoras de escritorio y laptops Proveedores de materiales para servicios digitales (cables, repetidores, <i>switch</i> , entre otros) Empresas de publicidad Empresas para instalación de infraestructura de redes y backend	Investigación, desarrollo e innovación Marketing y ventas Fidelización y satisfacción al cliente Infraestructura y expansión del espectro 5G Responsabilidad social corporativa, medio ambiente y ética empresarial	Ofrecer conexión en todo momento y en cualquier lugar de alta calidad, a través de soluciones prácticas de datos fijos y móviles, y soluciones de voz móvil que se integran a las necesidades cotidianas y más especializadas de los clientes.	Red de fidelización Gamma+ App MiGamma+ Tiendas físicas Redes sociales Servicios posventa Publicidad televisiva Periodo de prueba gratuita a través de equipos y socios estratégicos Videos digitales o streaming	Clientes pertenecientes a la generación X y a la de los millennials, con educación secundaria culminada o trunca, con familias propias formadas o solteros, nivel socioeconómico medio a alto, y pertenecientes a grandes o medianas ciudades Generación baby boomer, con educación secundaria culminada o trunca, nivel socioeconómico medio a alto, y pertenecientes a grandes o medianas ciudades
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	Personal capacitado / entrenado en ventas, marketing, atención al cliente y responsabilidad social, medio ambiente y ética empresarial Infraestructura tecnológica, servidores y <i>software</i> necesarios para brindar servicios de calidad Tecnología emergente o disruptiva para innovación de servicios Licencias del espectro 5G		Medios web (página web, tienda virtual, <i>app</i> MiGamma+, red de fidelización Gamma+, <i>advergaming</i> , y redes sociales como TikTok, Instagram, entre otras) Fabricantes de <i>laptops</i> , computadoras de escritorio y celulares	
	ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS	
Mantenimiento y ampliación de <i>network</i> y <i>backend</i> <i>infraestructure</i> Gastos en marketing y ventas Personal de TI, I+D, servicio al cliente, ventas y marketing Capacitación y entrenamiento al personal para desarrollo de habilidades y competencias Representante de servicio al cliente Desarrollo de servicios (nuevos y/o innovadores) Pago de obligaciones gubernamentales Implementación y mantenimiento de <i>infraestructura</i> 5G Gastos generales y administrativos		Suscripciones de los servicios de datos fijos y móviles Suscripciones de los servicios de voz fija y móvil Suscripciones de los servicios de smart home y streaming Suscripciones de los servicios nuevos ofrecidos (gamers y metaverso) Publicidad de terceros dentro de los servicios		

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo expuesto por Osterwalder y Pigneur (2009).

Gamma+ ha reformulado el modelo de negocio de su UEN Customer, destacando cambios significativos en los módulos de clientes y la propuesta de valor. Se han eliminado puntos no relevantes y se han incorporado elementos clave para fortalecer la propuesta de valor. Se ha intensificado la investigación y el desarrollo, incluyendo el proceso de innovación para integrar tecnologías actuales y emergentes. Se prioriza el despliegue 5G y la asociación estratégica con empresas de publicidad para el reconocimiento de marca y la fidelización de clientes. La *infraestructura* será gestionada por socios clave, mientras que el servicio al cliente se centrará en proporcionar una experiencia superior. Estos cambios buscan una adaptación rápida y eficiente a las dinámicas del mercado y los cambios en el comportamiento del consumidor.

5.4 Cadena de valor

La cadena de valor para la UEN Customer de Gamma+ para el plan estratégico que abarca el periodo 2024-2028 se enfoca en el mercado de la región oeste de Estados Unidos, y se alinea al cumplimiento de los objetivos planteados (ver Figura 22).

Figura 22

Cadena de valor para la UEN Customer (B2C) de Gamma+ del 2024–2028

ACTIVIDADES SECUNDARIAS		DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS					
		<i>Gestionar</i> los servicios digitales de bajo costo, alta calidad y <i>que abarcan las necesidades de los clientes</i> Reconocida imagen y reputación de la marca Gamma+ Responsabilidad social corporativa, medio ambiente y ética empresarial Impulso de la investigación, desarrollo e innovación permanente Estrategia de alta tecnología, precios bajos y volúmenes de ventas			Personal de investigación, desarrollo e innovación altamente calificado y capacitado Reclutamiento y selección del personal con altos conocimientos en servicios digitales y con capacidad de adaptarse a los cambios Programas de capacitación y evaluación de desempeño permanentes Personal especializado en marketing, ventas y servicio al cliente		
ACTIVIDADES SECUNDARIAS		ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA					
		Estructura organizativa dual (estructura y sistema) Investigación, desarrollo e innovación enfocada a desarrollar nuevos servicios de bajo costo e innovadores, y que se adapten a la necesidades de los clientes			Hardware y software de innovación (propiedad intelectual y software) Ciberseguridad de alto nivel Atributos de servicio de alta calidad y acorde a necesidades y tendencias Espectro 5G		
ACTIVIDADES SECUNDARIAS		INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE					
		Infraestructura eco amigable en el entorno de instalación Medios webs amigables y de fácil adopción de los servicios digitales			Lugares de venta y distribución con decoraciones tecnológicas y que brinden experiencias cortas de los servicios digitales		
ACTIVIDADES SECUNDARIAS		ABASTECIMIENTO					
		Proveedores de materiales para servicios digitales (cables, repetidores, switch, entre otros) Proveedores de servicios de automatización en procesos de recursos humanos (selección, capacitación, desempeño, desarrollo, clima laboral y cultura)			Institutos tecnológicos y universidades para capacitación y desarrollo Empresas de publicidad Empresas para instalación de infraestructura de redes y backend		
ACTIVIDADES PRIMARIAS		MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	PRESTACIÓN	CLIENTE	OTROS CLIENTES
		Medios web Marketing boca a boca Redes sociales Patrocinio de eventos deportivos y personajes famosos o influyentes Automatización y análisis de marketing Publicidad televisiva Promociones en tiendas físicas Promoción de imagen y reputación de marca Mantra de marca: “Piensa Gamma+, piensa en el futuro”	Personal de ventas personalizadas en tiendas físicas y/o virtuales Community Manager Personal de servicio al cliente	Infraestructura de redes y backend Espectro 5G Tienda física Habilidades en investigación, desarrollo e innovación de servicios Habilidades en marketing, ventas, servicio al cliente y sostenibilidad empresarial	Wired Broadband Data, Wireless Data, Smart Home y Streaming Video. Nuevos servicios (Subscription Gamers y Subscription Metaverso) Todos estos servicios se ofrecen con base en el espectro 5G.	Personas pertenecientes a la generación X y a la de los millennials, con familias propias preferentemente, niveles socioeconómicos medios a altos pertenecientes a pequeñas o grandes ciudades. Generación baby boomer, con educación secundaria culminada o trunca, nivel socioeconómico medio a alto, y perteneciente a grandes o medianas ciudades.	Cliente 1: Generación centennial Cliente 2: Generación alfa (influenciador)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por Michael Porter (1985) en *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* y la reinterpretación de la cadena de valor propuesta por Alonso (2008).

La cadena de valor de la UEN Customer de Gamma+ para el periodo 2024-2028 se enfoca en cuatro pilares: (i) servicio al cliente; (ii) investigación, desarrollo e innovación; (iii) despliegue eficiente de infraestructura; y (iv) sostenibilidad mediante responsabilidad social corporativa, cuidado del medio ambiente y ética empresarial.

5.5 Estrategia competitiva

La UEN Customer de Gamma+ optará por la estrategia de liderazgo en costos-mejor valor, enfocándose en los segmentos correspondientes a los *millennials*, la generación X y los *baby boomers* en la región Oeste de Estados Unidos (ver Figura 23).

Figura 23

Estrategia competitiva de la UEN Customer de Gamma+ para el periodo 2024-2028



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de estrategias genéricas expuestas por Porter ([2015] 1987).

5.6 Estrategia de crecimiento

La UEN Customer de Gamma+ optará por la estrategia de desarrollo de productos para ofrecer nuevos servicios de bajo costo y entregar el mejor valor al cliente en toda la región oeste de Estados Unidos (ver Figura 24).

Figura 24

Estrategia de crecimiento de la empresa Gamma+ para el periodo 2024-2028



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base del modelo de estrategias de crecimiento ideado por Igor Ansoff (1950) y expuesto en Ansoff (1957).

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

El presente capítulo se centra en la generación y la evaluación de estrategias alternativas, y en la elección de las estrategias por seguir. El análisis busca determinar las acciones que ayudarán a Gamma+, a través de su UEN Customer, a cumplir mejor su misión y sus objetivos. Las estrategias alternativas que se generarán y se evaluarán derivan de las actuales estrategias, la visión, la misión, los objetivos y los análisis internos y externos. Estas estrategias alternativas representan pasos sucesivos desde el estado actual de Gamma+ hacia la situación futura deseada, y son consistentes con experiencias pasadas que rindieron resultados positivos o que se desarrollaron. A continuación, se expone el análisis y la elección de las estrategias alternativas viables tomando como base el modelo de Fred David (2008).

6.1 Análisis

El análisis se centra en generar estrategias alternativas viables al alinear factores externos e internos utilizando las técnicas FODA, SPACE, BCG, IE y EP. Toma como base la información de la Etapa 1, es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz MPC.

6.1.1 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

En el Anexo 8, se puede encontrar el detalle del desarrollo de la herramienta estratégica FODA para la UEN Customer de Gamma+. La matriz FODA se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27

Estrategias alternativas viables para la UEN Customer de Gamma+, según la matriz FODA

FODA	Fortalezas	Debilidades
	Estrategias FO: Estrategias Éxito	Estrategias DO: Estrategias Adaptación
	FO 1: Difusión y adopción de nuevos patrones y tendencias, ritmo de cambios tecnológicos y tecnología emergente a través de mecanismos de coordinación y flujos de información de alta dinámica (O4, O5, O6, F1, F2)	DO 1: Obtener las ISO a través de la normalización del proceso de la calidad del servicio (O9, D1)
	FO 2: Gestión eficiente, de calidad y de reconocimiento de marca hacia los clientes por medios digitales (O8, O9, O10, F3)	DO 2: Aprovechar los nuevos patrones y tendencias, y el ritmo de cambios tecnológicos y tecnologías emergentes para cambiar la segmentación de los clientes y la diferenciación de los servicios; mejorar la propuesta de valor; incrementar el lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente; consolidar alianzas estratégicas con socios claves; consolidar la presencia de la empresa en el mercado; y mejorar la solidez financiera, la efectividad del marketing y las ventas, y el reconocimiento y el posicionamiento de marca (O4, O5, O6, D3, D4, D5, D7, D8, D10, D11, D12, D13)
Oportunidades	FO 3: Apalancar la reputación y el reconocimiento de marca a través de la política de sostenibilidad (O10, F4)	DO 3: A través de una buena gestión de acceso a la última tecnología generar nuevos servicios e incrementar el lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente (O7, D4, D7)
	FO 4: Desarrollo de nuevos servicios alineados a los nuevos patrones y tendencias, ritmo de cambios tecnológicos y tecnologías emergentes que incrementen el gasto promedio del consumidor a través de investigación y desarrollo (O3, O4, O5, O6, F5)	DO 4: Incrementar la relación presencial con los clientes, y el reconocimiento y el posicionamiento de marca a través de la reputación de la calidad de servicio (O9, D6, D13)
	FO 5: A través de la investigación y desarrollo incorporar la última tecnología a los existentes y nuevos servicios (O7, F5)	DO 5: Incrementar la presencia de la empresa en el mercado a través de la contribución a la calidad y servicio de los clientes (O9, D10)
	FO 6: Mejorar la calidad de servicio y reputación y reconocimiento de marca a través de la investigación y desarrollo (O9, O10, F5)	
	FO 7: Rápida adopción de nuevos patrones y tendencias, ritmo de cambios tecnológicos y tecnología emergente a través de su alta dinámica en despliegue de infraestructura (O4, O5, O6, F6)	

FODA	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias FA: Estrategias Reacción FA 1: Con los mecanismos de coordinación y flujos de información, se obtendrá un adecuado ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones, las legislaciones estatales y locales, y los cambios en la legislación de seguridad cibernética (A5, A6, F1, F2) FA 2: Mejor posición ante competencias de precios y promociones por la relación digital con los clientes y la investigación y desarrollo hacia nuevos servicios (A2, F3, F5) FA 3: Gestionar el plan de rápida adopción de redes 6G por la alta dinámica en el despliegue de infraestructura (A3, F6) FA 4: Incremento del nivel de integración vertical del proveedor por la buena relación con proveedores (A11, F7)	Estrategias DA: Estrategias Supervivencia DA 1: Cambio de configuración organizacional hacia divisional innovadora para acelerar el ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones, legislaciones estatales y locales, los cambios en la legislación de seguridad cibernética, y la innovación tecnológica y adopción de tecnologías emergentes (A5, A6, A20, D1) DA 2: Cambio de segmentación, diferenciación de servicios y lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente para estar fuera de las competencias de precios (A2, D3, D4, D7) DA 3: Incrementar la diferenciación de servicios y el lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente para disminuir la probabilidad de sustitutos cercanos (A13, D4) DA 4: Cambio de la propuesta de valor, relación presencial con los clientes, lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente y efectividad de marketing y ventas para mitigar las economías de escala de los competidores actuales y las cambiantes características del servicio (A12, A15, D5, D6, D7, D12)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

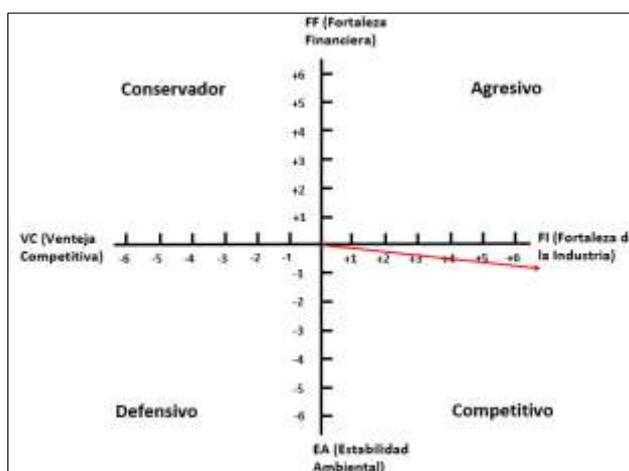
Las estrategias de éxito incluyen fortalecer las ventas, mejorar la reputación de la marca, refinar la oferta de servicios para adaptarse a los cambios tecnológicos, y concentrarse en los clientes más rentables, mientras se innova y desarrolla servicios nuevos, rentables y de bajo costo. Estas se generalizan en penetración de mercado, desarrollo de mercado y de producto.

6.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

Mediante el análisis SPACE, se determinó la posición estratégica más adecuada para Gamma+ -UEN Customer y Business- (ver Figura 25).

Figura 25

Posición estratégica más adecuada para Gamma+, según la matriz SPACE



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

El vector direccional ha quedado dentro del cuadrante competitivo. Entonces, las estrategias competitivas que se pueden implementar son la integración hacia atrás, directa y horizontal; la penetración y el desarrollo de mercado; el desarrollo de productos; y las empresas conjuntas.

6.1.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En la Figura 26, se expone la posición de la UEN Customer de Gamma+ dentro de la Matriz BCG.

Figura 26

Posición estratégica de la UEN Customer de Gamma+ según la matriz BCG



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

La UEN Customer de Gamma+ se localiza, en la Matriz BCG, dentro del cuadrante I (Interrogante). En coherencia con los resultados operativos y financieros ya que se ha tenido altas inversiones y la generación de flujos de efectivo ha sido baja o incluso negativos. Gamma+ debe decidir si consolida la UEN Customer mediante alguna estrategia intensiva: penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto, o si se vende.

6.1.4 Matriz interna-externa (IE)

La posición estratégica de la UEN Customer según el análisis IE se presenta en la Figura 27.

Figura 27

Estrategia más beneficiosa para la UEN Customer de Gamma+ según la matriz IE



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

A partir de las puntuaciones ponderadas de las matrices EFE (2.77) y EFI (2.52), la UEN Customer se encuentra en el cuadrante V, con posiciones internas y externas medias que indican que la empresa se vería más beneficiada con la implementación de estrategias de conservar y mantener, tales como las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

6.1.5 Matriz de estrategia principal (EP)

La posición estratégica de Gamma+ (UEN Customer y Business) dentro de la matriz de estrategia principal (EP) se presenta en la Figura 28.

Figura 28

Posición estratégica de Gamma+ según la matriz EP



Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

Gamma+ se encuentra ubicada en el cuadrante II, debido a que el mercado muestra un crecimiento rápido, pues la tasa de crecimiento anual del mercado es de 3.67 % y la posición competitiva es débil, según el análisis realizado mediante la matriz MPC expuesta en el Capítulo II. Las estrategias aplicables serían el desarrollo de mercado, la penetración de mercado, el desarrollo de servicios, la integración horizontal, la desinversión y la liquidación.

6.2 Decisión

Se centra en evaluar objetivamente las estrategias identificadas en la etapa de análisis (etapa 2) y seleccionar estrategias específicas. El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias.

6.2.1 Matriz de decisión estratégica (MDE)

A través de la evaluación mediante la matriz de decisión estratégica (MDE), se determinó qué estrategia alternativa es la idónea para aplicar en la UEN Customer de Gamma+ (ver Tabla 28).

Tabla 28

Matriz de decisión estratégica de la UEN Customer de Gamma+

Ítem	Estrategias alternativas	MFODA	MSPACE	MBCG	MIE	MEP	Total
E1	Integración directa	✗	✗	✗	✗	✗	0
E2	Integración hacia atrás	✗	✗	✗	✗	✗	0
E3	Integración horizontal	✗	✗	✗	✗	✓	1
E4	Penetración de mercado	✓	✓	✓	✓	✓	5
E5	Desarrollo de mercado	✓	✓	✓	✓	✓	5
E6	Desarrollo de productos	✓	✓	✓	✓	✓	5
E7	Diversificación relacionada	✓	✓	✓	✗	✓	4
E8	Diversificación no relacionada	✗	✓	✗	✗	✗	1
E9	Reducción	✗	✓	✗	✗	✗	1
E10	Desinversión	✗	✗	✓	✗	✓	2
E11	Liquidación	✗	✗	✓	✗	✓	2

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

A partir del análisis, se concluye que las estrategias más adecuadas son la penetración de mercado y el desarrollo de productos. Se optó por no considerar el desarrollo de mercado debido a la complejidad de desplegar infraestructura a otras regiones entre 2024 y 2028.

6.2.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Mediante la evaluación de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), se determinó qué estrategia alternativa es la idónea para Gamma+ (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz de planeación estratégica cuantitativa de la UEN Customer de Gamma+

Ítem	Estrategias alternativas														
	General	Penetración de mercado		Penetración de mercado		Penetración de mercado		Desarrollo de productos		Desarrollo de productos		Desarrollo de productos			
	Estrategia Ponderación	E6		E7		E10		E4		E5		E9			
	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores externos	1,00	2,37		2,12		2,17		2,33		2,08		2,20		2,52	
Oportunidades (O)	0,60	1,55		1,36		1,57		1,65		1,43		1,54		1,78	
O1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
O2	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	2	0,02	2	0,02
O3	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
O4	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12
O5	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16
O6	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20
O7	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
O8	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
O9	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24
O10	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24
O11	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
O12	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15
O13	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
O14	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,06	3	0,09	2	0,06

Ítem	Estrategias alternativas														
	General	Penetración de mercado		Penetración de mercado		Penetración de mercado		Desarrollo de productos							
	Estrategia	E6		E7		E10		E4		E5		E9		E19	
	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores externos	1,00	2,37		2,12		2,17		2,33		2,08		2,20		2,52	
Amenazas (A)	0,40	0,82		0,76		0,60		0,68		0,65		0,66		0,74	
A1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A2	0.01	3	0.03	1	0.01	2	0.02	2	0.02	3	0.03	2	0.02	2	0.02
A3	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03
A4	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
A5	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04
A6	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	2	0.02
A7	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
A8	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
A9	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
A10	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
A11	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
A12	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
A13	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	3	0.03
A14	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04
A15	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15
A16	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Factores internos	1,00	2,88		1,93		2,18		3,03		2,96		2,97		2,84	
Fortalezas (F)	0,52	1,39		1,05		1,05		1,46		1,48		1,37		1,30	
F1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
F2	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
F3	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
F4	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
F5	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F6	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
F7	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Debilidades (D)	0,48	1,49		0,88		1,13		1,57		1,48		1,60		1,54	
D1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09
D2	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
D3	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06
D4	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
D5	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
D6	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
D7	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
D8	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06
D9	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
D10	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09
D11	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12
D12	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	3	0.09	2	0.06
D13	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16
Total	2,00	5,25		4,05		4,35		5,36		5,04		5,17		5,36	

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

A partir del análisis, se concluye que la estrategia alternativa que mejor se desenvuelve ante los factores críticos externos e internos es el desarrollo de producto, seguido de la penetración de mercado.

6.3 Selección de la estrategia empresarial o de negocio

Gamma+ opera en un mercado altamente competitivo y dinámico, caracterizado por avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los clientes. Se eligió una estrategia de liderazgo en costos con mayor valor al cliente en el mercado de la región Oeste de los Estados Unidos, con enfoque en un servicio de alta calidad a bajo costo. La calidad del servicio se ofrecerá tanto

en el ámbito de los atributos como en la experiencia del cliente, mediante la creación continua de servicios innovadores que mejoren las experiencias de los usuarios, proporcionen funciones de otro nivel, y se alineen a las tendencias tecnológicas y emergentes. Esta estrategia reforzará la ventaja competitiva, que actualmente se basa en ofrecer servicios a bajos costos y servicio adecuado al cliente. La estrategia refleja compromiso con la calidad de servicio, servicios de bajo costo y la innovación, y apunta a consolidar la sostenibilidad en la región oeste estadounidense.

6.4 Lineamientos para los planes funcionales

Los lineamientos de los planes funcionales con base en las estrategias serán tres:

- **Fortalecimiento de la imagen y la reputación de marca:** se seguirá una estrategia integral de marketing para mejorar la visibilidad y el reconocimiento de marca, y se realizarán campañas efectivas y se reforzará la presencia en redes sociales con el fin de aumentar el *branding* de marca.
- **Liderazgo en costos:** se optimizarán los procesos internos para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, negociar acuerdos estratégicos con proveedores, invertir en formación del personal para potenciar habilidades técnicas, y fomentar una cultura empresarial de ahorro, eficiencia y mejora continua.
- **Entregar el mejor valor:** se comprenderán las necesidades de los clientes, a partir de lo cual se personalizarán ofertas para ellos; se mejorará la atención al cliente; se incorporará retroalimentación para mejoras; se adoptarán prácticas sostenibles; se participará en iniciativas de responsabilidad social; se desarrollará servicios con tecnologías emergentes; se implementará innovación en servicios; se establecerán alianzas tecnológicas; se invertirá en formación del personal; y se fomentará una cultura empresarial innovadora.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el presente capítulo, se describen los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, y el plan de responsabilidad social que desarrollará la UEN Customer de Gamma+, todos los cuales se alinean a las estrategias competitivas (liderazgo en costo – mejor valor) y de crecimiento (alternativas intensivas de desarrollo de producto y penetración de mercado), y a los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

7.1 Plan de marketing

El plan de marketing se centra en fortalecer su propuesta de valor, mejorar la relación con clientes (digital-presencial), y aumentar el reconocimiento y el posicionamiento de marca.

7.1.1 Análisis de la situación

- **Mercado poblacional:** la población total de *millennials*, miembros de la generación X y *baby boomers* es de 59.30 millones de habitantes. El mercado poblacional, enfocado en niveles socioeconómicos medio y alto, asciende a 26.63 millones de habitantes.
- **Mercado potencial:** se estimó en 21.30 millones de habitantes, considerando las ciudades desde medianas hasta grandes en la región Oeste de Estados Unidos.
- **Mercado disponible:** se calculó en 15.98 millones de habitantes, considerando la focalización en familias propias formadas o en solteros en la región Oeste de Estados Unidos.
- **Mercado efectivo:** se calculó en 14.38 millones de habitantes, tomando en cuenta la focalización en aquellos con educación secundaria culminada o trunca como mínimo en la región Oeste de Estados Unidos.
- **Mercado meta:** son personas pertenecientes a las generaciones *millennials*, generación X y *baby boomers*, con nivel socioeconómico de medio a alto, de ciudades de medianas a grandes, con familias propias formadas o solteros y con educación secundaria culminada o trunca como mínimo, de la región Oeste de Estados Unidos y de Texas, cuyo número asciende a 14.38 millones de habitantes.

7.1.2 Objetivos de marketing e indicadores de medición y control

Los objetivos giran en torno a la mejora de su imagen y su reputación de marca, la capitalización de su posición en el mercado, y el logro de un crecimiento sostenible en ventas y cuota de mercado (ver Tabla 30).

- **Lograr un crecimiento sostenible en ventas alrededor del 5.0 % con respecto al año anterior:** se promocionarán servicios con 5G y se realizarán campañas de lanzamiento de nuevos y mejorados servicios, apalancado en servicio al cliente de calidad superior.
- **Posicionar la marca como sinónimo de innovación y calidad, con costos competitivos:** se enfocará en aplicar campañas sólidas para el mercado meta; además, se invertirá en canales de atención y satisfacción al cliente para fortalecer la imagen de marca.

Tabla 30

Objetivos del plan de marketing de la UEN Customer de Gamma+

Objetivos estratégicos	Objetivos de marketing	Indicador de objetivo de marketing	Meta
Crecimiento	Ampliar la cuota de mercado y niveles de ventas en el segmento de clientes en la región Oeste de Estados Unidos, priorizando la expansión al sur y al norte, y entregando servicios innovadores y de rápida aceptación.	Crecimiento de cuota de mercado	Incrementar la cuota de mercado de 10 % a 12 % en 2028
		Crecimiento de ventas	Incrementar las ventas netas de USD 21,110 millones en 2023 a USD 29,197 millones en 2028
		Incremento del NPS	Incrementar el NPS de los servicios al cliente de uno menor a 10 en 2023 a un NPS mayor a 12 en 2028
Sostenibilidad	Mejorar continuamente la experiencia del cliente, aumentando los niveles de satisfacción y lealtad, y asegurando la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones.	Incremento del tráfico del sitio web de la empresa	Incrementar anualmente el tráfico de visitas en 15 %
		Mejora el impacto en redes sociales y tiendas físicas	Aumentar el número de seguidores en 5 % hasta 2028
			Reducir anualmente los <i>tickets</i> de atención en 10 %

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.3 Plan estratégico de marketing

- **Segmentación:** comprende las generaciones *millennials*, X y *baby boomers* con niveles socioeconómicos medios y altos, con familias propias formadas o solteros, y con educación secundaria culminada o trunca como mínimo, en ciudades de medianas a grandes, específicamente en la región Oeste de Estados Unidos y en Texas.
- **Posicionamiento:** el mantra de marca definido es “Piensa en Gamma+, piensa en el futuro”. Se destacará gracias al servicio de atención al cliente superior, y a la imagen de empresa innovadora y tecnológica. Se mantendrá y se mejorará una eficiente estructura de costos, que posibilite la oferta de precios competitivos. La infraestructura desplegada hasta la actualidad y los espectros 4G y 5G servirán para continuar con

servicios de bajo costo que entreguen mejor valor a los clientes. Además, se reestructuró el carácter, la personalidad de marca y la identidad visual (ver Figura 29).

Figura 29

Nuevo logotipo de la empresa Gamma+



Nota: Elaboración propia, 2023.

Gamma+ aspira a ser una empresa innovadora y asequible en servicios digitales, centrándose en comunicar eficazmente sus diferenciadores para destacarse en su mercado, construir una sólida imagen de marca y fomentar la lealtad del cliente.

7.1.4 Plan táctico de marketing

La mezcla de marketing comprende los siguientes elementos:

- **Servicio:** se ofrecerán servicios digitales avanzados con 4G y 5G, priorizando la migración progresiva de 4G a 5G. La personalización será clave, adaptando paquetes a las necesidades del mercado, e incluyendo altos volúmenes de datos, altas velocidades, seguridad de datos, y opciones de *smart home* y *metaverso*. La estrategia se centra en superar expectativas, ofreciendo servicios ampliados que incluyen Wireless Data, Wired Broadband Data, Smart Home, Streaming Video Services, Subscription Gamers y Subscription Metaverso.
- **Precio:** se adoptará una estrategia de precios competitivos que cubran gastos y costos operativos y que incluyan ganancias, preservando la calidad de los servicios. La empresa se enfocará en precios de penetración para ganar cuota de mercado, considerando el ingreso promedio superior en la región oeste de Estados Unidos. También ofrecerá promociones y paquetes promocionales flexibles a nuevos clientes, con estrategias periódicas de descuentos para atraer y retener clientes.
- **Plaza:** se adoptará como estrategia principal el canal directo a través de su página web y tiendas físicas propias, ofreciendo múltiples puntos de contacto para servicio al cliente. Además, se utilizará canales indirectos mediante alianzas estratégicas con fabricantes de dispositivos tecnológicos. La distribución selectiva se implementará en puntos estratégicos, focalizándose en grandes y medianas ciudades con nivel socioeconómico medio y alto.

- **Promoción:** la estrategia se centrará en destacar el liderazgo tecnológico e innovación mediante campañas visuales en videos, podcasts y redes sociales. Se utilizarán canales digitales para interactuar con los clientes, promoviendo la innovación y la calidad. Además, se implementarán programas de fidelización y referidos a través de redes sociales y profesionales. Las redes sociales serán el principal medio de comunicación, seguidas de pantallas y vallas en áreas clave del oeste del país. Asimismo, la infraestructura tecnológica en sus tiendas permitirá a los clientes experimentar la innovación asociada a sus servicios.
- **Personas:** la empresa consolidará su imagen de marca centrándose en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, promoviendo la cultura organizacional de excelencia. Se priorizará la contratación de habilidades técnicas y sociales, ofreciendo formación y programas de reconocimiento. La interacción con clientes se basará en encuestas, chats grupales y monitoreo de redes sociales para mejorar la comunicación y comprender sus necesidades.
- **Procesos:** se centrará en la eficiencia y la gestión de la experiencia del cliente mediante la automatización de procesos, la adaptabilidad a cambios en la demanda y el mercado, y la identificación y la gestión de puntos de contacto con el cliente. Se empleará tecnología avanzada (CRM y AI) para mejorar los procesos y comprender las necesidades de los clientes.
- **Proactividad:** se adapta al dinámico mercado al anticiparse a las necesidades de los clientes mediante investigaciones de mercado y el lanzamiento de servicios innovadores. Proactivamente identificará y resolverá posibles problemas, mediante planes de contingencia de crisis potenciales, y proporcionará información para optimizar el uso de los servicios.
- **Productividad:** se priorizará la productividad mediante evaluaciones periódicas de las campañas de marketing, ajustando estrategias según resultados. Se brindará capacitaciones en procesos relevantes, y seguimiento de la inversión y los resultados mensuales, para mejorar la eficiencia, reducir costos y elevar la calidad de los servicios para aumentar la satisfacción del cliente.

7.1.5 Plan operativo de marketing

A continuación, en la Tabla 31, se presentan los planes de acción y la distribución del presupuesto de marketing para el periodo 2024-2028.

Tabla 31**Presupuesto del plan de marketing de la UEN Customer de Gamma+**

Estrategia de marketing	Acciones	Presupuesto (en millones de dólares)				
		2024	2025	2026	2027	2028
Penetración de mercado en la región oeste de Estados Unidos	Realizar campaña de lanzamiento de dos nuevos servicios (<i>subscription gamer</i> y <i>subscription metaverso</i>).	238.34	251.84	261.10	270.32	282.79
	Incentivar la migración a 5G con el establecimiento de paquetes promocionales.	586.68	619.92	642.71	665.41	696.11
	Reevaluar y ajustar los planes de tarifas y ofertas para garantizar que sean competitivos y atractivos para los clientes.	696.68	736.15	763.22	790.18	826.63
Plan de comunicación orientado al reconocimiento de marca	Contratar una consultora especializada en estudios de marketing para reformular el <i>branding</i> de Gamma+.	91.67	96.86	100.42	103.97	108.77
	Realizar un plan de publicidad del nuevo <i>branding</i> de marca en los medios digitales y tradicionales.	220.00	232.47	241.02	249.53	261.04
Total		1,833.36	1,937.24	2,008.48	2,079.41	2,175.33

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.2 Plan de operaciones

Se centra en potenciar los procesos y las actividades asociadas a la generación de valor, en cumplir la propuesta de valor, a través de la eficiencia operacional, la reducción de costos, las economías de escala, e I+D+i para los nuevos servicios y la mejora de los existentes.

7.2.1 Objetivos e indicadores de medición y control

Se seguirán objetivos enfocados a la implementación de energías renovables, la utilización de nuevas tecnologías, la mejora de la calidad de los servicios, la ampliación del rango de acción operativo, la reducción de costos, el logro de eficiencias operativas y la mejora de la satisfacción del cliente (ver Tabla 32).

Tabla 32**Objetivos del plan de operaciones de la UEN Customer de Gamma+**

	Objetivos estratégicos	Objetivos de operaciones	Indicador de objetivo de operaciones	Meta
Rentabilidad	Incrementar y sostener la rentabilidad del negocio mediante una gestión eficiente de los recursos y una mejora constante de los márgenes de beneficio	Implementar energías renovables en los procesos	Porcentaje de energía consumida que proviene de fuentes renovables.	Incrementar el consumo de energías renovables en un 10 % anual
		Introducir tecnologías emergentes en los servicios	Mejora de experiencia al cliente (NPS)	Incrementar el NPS de los servicios al cliente menor a 10 en 2023 a un NPS mayor a 16 para 2028
Crecimiento	Ampliar la cuota de mercado y niveles de ventas en el segmento de clientes en la región Oeste de los Estados Unidos priorizando la expansión al sur y al norte, y entregando servicios innovadores y de rápida aceptación.	Mejorar la conectividad	Porcentaje de la población cubierta por la infraestructura de red	Incrementar en 20 % la cobertura geográfica
		Mejorar procesos de venta y la atención al cliente	Número de tiendas físicas inauguradas	Inaugurar más de 60 nuevas tiendas para 2028

Objetivos estratégicos	Objetivos de operaciones	Indicador de objetivo de operaciones	Meta
Sostenibilidad	Mejorar continuamente la experiencia del cliente, aumentando los niveles de satisfacción y lealtad, y asegurando la sostenibilidad a largo plazo de nuestras operaciones.	Optimizar el rendimiento y la eficiencia de red	Reducir la saturación de las redes a un 90 %
		Mejorar el soporte al servicio posventa	Reducir el tiempo promedio de atención en un 20 % para 2028
		Incrementar la inversión en investigación y desarrollo	Incrementar anualmente la inversión en investigación y desarrollo en un 2 %
		Implementar la inversión en innovación	Implementar la inversión en innovación con 3 % de las ventas como presupuesto inicial e incrementarlo anualmente 1 %

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.2.2 Estrategias

Sobre la base de los objetivos planteados, y considerando que las estrategias seleccionadas son liderazgo en costo – mejor valor y desarrollo de servicios, la estrategia del plan de operaciones contemplará la mejora de proceso, I+D+i enfocados en reducción de costos, y la mejora de la calidad de los servicios brindados y la satisfacción del cliente.

Se propone reforzar su rentabilidad y su presencia de mercado con estrategias que integran la sostenibilidad y la innovación tecnológica en sus operaciones. La visión estratégica incluye la adopción de prácticas de energía sostenible y el avance tecnológico que optimicen la eficiencia y la rentabilidad. El crecimiento se orienta hacia la penetración de mercado en la región Oeste de Estados Unidos con servicios que responden rápidamente a las necesidades de los consumidores y fomenten la adopción de nuevas tecnologías.

Asimismo, se centra en mejorar la experiencia del cliente, crucial para la lealtad y la sostenibilidad a largo plazo. Este objetivo se persigue a través de la inversión en I+D y la implementación de innovaciones que aumentan la calidad y eficiencia de los servicios.

También se busca mejorar la experiencia del cliente – tanto presencial como digital –, con la modernización de interacciones, la digitalización de puntos de venta y la mejora de la experiencia de servicio. Para respaldar la expansión de la infraestructura 5G y mejorarla, se centra en la eficiencia operativa y la productividad mediante la automatización y la optimización de la infraestructura. En suma, desea cimentar su posición en el sector manteniendo la competitividad con reducción de costos, eficiencia operativa, innovación y servicio centrado en el cliente.

7.2.3 Acciones y presupuesto del plan de operaciones

A continuación, en la Tabla 33, se presentan los planes de acción y la distribución del presupuesto de operaciones para el periodo 2024-2028.

Tabla 33

Presupuesto del plan de operaciones de la UEN Customer de Gamma+

Estrategia de operaciones	Acciones	Presupuesto (en millones de dólares)				
		2024	2025	2026	2027	2028
Utilizar energías renovables	Elaborar plan de implementación de energías renovables.	43,05	50,37	0,00	0,00	0,00
	Implementar el uso de energías renovables en oficinas administrativas.	0,00	75,55	142,24	156,62	153,59
Desarrollar nuevos servicios y mejorar los servicios actuales con tecnologías emergentes	Invertir en nuevas tecnologías con el fin de mejorar los servicios actuales y la experiencia del consumidor.	279,83	251,85	284,48	313,24	307,19
	Invertir en nuevas tecnologías para desarrollar nuevos servicios.	176,51	206,51	233,28	256,85	251,89
	Aplicar actualizaciones de <i>software</i> que aseguren un servicio de calidad en temas de seguridad, velocidad y latencia.	167,90	196,44	221,90	244,33	239,61
	Implementar la automatización en procesos internos y operativos para aumentar la eficiencia y reducir la carga de trabajo manual.	107,63	125,92	142,24	156,62	153,59
Ampliar y mejorar la infraestructura 5G	Realizar un estudio de la zona geográfica de construcción y ampliación de torres para encontrar la más efectiva.	40,90	47,85	54,05	59,52	58,37
	Construir y ampliar torres y redes.	368,09	430,66	486,47	535,64	525,29
Incrementar canales de venta en espacios físicos y potenciarlos en canales digitales.	Realizar un estudio para definir las mejores locaciones en los principales estados de la región oeste de Estados Unidos.	38,75	45,33	51,21	56,38	55,29
	Implementar nuevas tiendas.	236,78	277,03	312,93	344,56	337,91
	Licitación del diseño y la construcción para la creación de espacios de experiencia tecnológica dentro de las tiendas físicas y virtuales.	47,36	55,41	62,59	68,91	67,58
Mejorar la velocidad de conexión y latencia.	Ampliar las redes de Internet.	193,73	226,66	256,03	281,91	276,47
	Adoptar la virtualización de funciones de red para permitir la flexibilidad y reducir la dependencia del <i>hardware</i> físico costoso.	86,10	100,74	113,79	125,29	122,88
Estructurar el equipo de soporte e implementación de herramientas tecnológicas.	Desarrollar un <i>chatbot</i> para atención a incidentes básicos.	104,83	122,65	138,54	152,55	149,60
Realizar alianzas estratégicas con universidades e institutos para generar I+D externo.	Generar alianza estratégica y destinar fondos.	97,30	113,84	128,59	141,58	138,85
Realizar alianzas con empresas líderes en innovación.	Introducir los componentes de tecnología, tales como IA, Big Data, entre otros, en los procesos.	120,76	141,29	159,60	175,73	172,33
Total		2.152,58	2.518,47	2.844,83	3.132,37	3.071,89

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.3 Plan de recursos humanos

Considerando los rápidos cambios tecnológicos y la creciente competencia en el mercado global, se alinearon las estrategias de recursos humanos con los objetivos estratégicos, lo que fortalecerá la preparación para lograr tales objetivos.

7.3.1 Objetivos e indicadores de medición y control

Los objetivos buscan fortalecer áreas clave, crear una sólida fuerza laboral en un ambiente adecuado que permita desarrollar nuevos servicios, fomentar una cultura innovadora, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos (ver Tabla 34).

Tabla 34**Objetivos del plan de recursos humanos de la UEN customer de Gamma+**

Objetivos estratégicos	Objetivos de recursos humanos	Indicador de objetivo de recursos humanos	Meta	
Crecimiento	Ampliar la cuota de mercado y niveles de ventas en el segmento de clientes en la región oeste de los Estados Unidos priorizando la expansión al sur y al norte, y entregando servicios de rápida aceptación e innovadores.	Atraer y retener al talento clave relacionado a la eficiencia operativa y la reducción de costos	Porcentaje de colaboradores que cumplan con el perfil y descriptivo de puesto Tasa de retención del personal clave	Como mínimo, el 80 % de empleados debe cumplir con el perfil Disminuir el porcentaje de rotación del personal clave (no mayor al 20 %)
		Mejorar el clima laboral	Resultado favorable en las encuestas de pulso	Incremento del porcentaje de satisfacción en un 10 % anual
Sostenibilidad	Mejorar continuamente la experiencia del cliente, aumentando los niveles de satisfacción y lealtad, y asegurando la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones.	Mejorar las habilidades técnicas y blandas de los colaboradores	Horas de capacitación de los colaboradores	24 horas de capacitación por colaborador al año
		Mejorar la eficiencia operativa, la reducción de costos y la innovación	Número de espacios generados que incentivan la creación de nuevos proyectos	Un foro o reunión trimestral

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.3.2 Estrategias

Se centra en el desarrollo de personal, competencias y una nueva cultura organizacional, que incorpore la innovación. Estas estrategias ayudarán a alcanzar los objetivos definidos, proporcionando herramientas para desarrollar nuevos servicios, optar por una alta calidad de servicio al cliente, y reducir costos a través de los colaboradores entrenados y capacitados.

7.3.3 Acciones y presupuesto

Finalmente, para ejecutar el plan, se considera el siguiente presupuesto (ver Tabla 35).

Tabla 35**Presupuesto del plan de recursos humanos de la UEN Customer de Gamma+**

Estrategia de recursos humanos	Acciones	Presupuesto (en millones de dólares)				
		2024	2025	2026	2027	2028
Implementar plan de atracción y retención de talento	Contratar consultora para que analice y elabore el plan de atracción y retención de talento.	0,03	0,11	0,15	0,15	0,16
	Participar en ferias de trabajo.	0,02	0,09	0,11	0,11	0,12
	Otorgar incentivos diferenciados para puestos clave.	0,08	0,31	0,40	0,42	0,45
Implementar plan de mejora del clima laboral	Aplicar encuesta de pulso para establecer línea base.	0,01	0,04	0,05	0,06	0,06
	Nombrar embajadores de clima laboral.	0,00	0,01	0,02	0,02	0,02
Planes de capacitación para mejorar el desempeño dentro de los procesos	Analizar y elaborar el plan de entrenamiento.	0,02	0,07	0,09	0,09	0,10
	Preparar programas de capacitación especializados.	0,05	0,20	0,25	0,27	0,28
	Implementar plataforma de capacitaciones.	0,06	0,24	0,31	0,32	0,35
	Contratar consultora para identificar competencias clave, habilidades técnicas y diseño de planes de carrera.	0,03	0,10	0,13	0,13	0,14
Fomentar la cultura de eficiencia operativa, reducción de costos e innovación	Implementar programas de reconocimiento y recompensas para incentivar las contribuciones de los colaboradores.	0,04	0,14	0,18	0,19	0,20
	Proporcionar herramientas y recursos para el desarrollo de nuevas ideas.	0,02	0,07	0,09	0,09	0,10
	Difundir política de innovación.	0,01	0,03	0,04	0,04	0,04
TOTAL		0,37	1,43	1,82	1,89	2,03

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.4 Plan de responsabilidad social empresarial

Actualmente, la sostenibilidad y el compromiso social se han convertido en pilares fundamentales dentro de una empresa. Se desarrollará el plan de responsabilidad social empresarial (RSE) con el fin de que sea considerada como una influencia en la era digital y la comunicación global. El plan destaca la importancia de integrar la RSE en el núcleo de la estrategia empresarial, resaltando el impacto positivo que genera una gestión socialmente responsable en la empresa, los *stakeholders* y la sociedad en general, lo cual se alinea a la estrategia de la empresa de mejorar la responsabilidad social empresarial, medio ambiente y ética.

7.4.1 Objetivos e indicadores de medición y control

Para ejecutar el plan de responsabilidad social empresarial (RSE), se definieron los objetivos alineados con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS): (i) igualdad de género (ODS-5), (ii) energía asequible y no contaminante (ODS-7), y (iii) trabajo decente y crecimiento económico (ODS-8). Tales objetivos aparecen detallados en la Tabla 36.

Tabla 36

Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial de Gamma+

	Objetivos estratégicos	Objetivos de responsabilidad social	Indicador de objetivo de responsabilidad social	Meta
Rentabilidad	Incrementar y sostener la rentabilidad del negocio mediante una gestión eficiente de los recursos y una mejora constante de los márgenes de beneficio.	Incrementar el índice de trabajo decente y crecimiento económico. Implementar energía asequible y no contaminante.	Índice de inclusión y alfabetización digital Porcentaje de energía consumida que proviene de fuentes renovables	Incrementar la fidelización del cliente en un 20 % para 2028. Incrementar el consumo de energías renovables en un 3 % anual.
Sostenibilidad	Mejorar continuamente la experiencia del cliente, aumentando los niveles de satisfacción y lealtad, y asegurando la sostenibilidad a largo plazo de nuestras operaciones.	Fomentar la igualdad de género.	Porcentaje de cargos de liderazgo ocupados por mujeres en la empresa	Incrementar en un 8 % la cuota de mujeres en cargos de liderazgo para 2028.

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.4.2 Estrategias

Se reforzarán los puntos más relevantes de los objetivos de desarrollo sostenible, incorporando en la empresa elementos sólidos que ayuden a mejorar la calidad de vida, proteger el ecosistema y preservar los recursos para generaciones venideras. Para ello, se trabajará en la inclusión y la alfabetización digital, la utilización de energías renovables, y la implementación de programas de diversidad, equidad e inclusión.

7.4.3 Acciones y presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

En la Tabla 37, se expone la distribución del presupuesto para el periodo 2024-2028.

Tabla 37**Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de Gamma+**

Estrategia de responsabilidad social	Acciones	Presupuesto (en millones de dólares)				
		2024	2025	2026	2027	2028
Implementar programas de inclusión y alfabetización digital	Gestionar programas de inclusión y alfabetización digital dentro del mercado meta.	4,76	3,66	1,26	1,31	1,37
	Generar alianzas con instituciones educativas que ofrezcan formación en tecnologías y uso de Internet hacia los potenciales clientes.	2,38	1,83	0,63	0,65	0,69
Utilizar energías renovables	Hacer seguimiento al empleo de energías renovables.	7,13	5,49	1,90	1,96	2,06
Implementar programas de diversidad, equidad e inclusión	Establecer un comité interno para asegurar el cumplimiento de las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI).	1,59	1,22	0,42	0,44	0,46
TOTAL		15,85	12,19	4,22	4,35	4,57

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.5 Plan de finanzas

El plan de finanzas se centra en proporcionar una visión completa y detallada de la situación financiera; asimismo, proyecta gestionar eficientemente los recursos financieros y maximizar el valor para los accionistas. Este plan aborda diversos aspectos y áreas clave relacionadas con los recursos financieros y su gestión.

Mejorará las inversiones y desarrollará fuentes de financiamiento con el objetivo de brindar soporte a los planes de acción y las operaciones de la empresa; del mismo modo, busca lograr su sostenibilidad con el transcurrir del tiempo.

7.5.1 Objetivos

Los objetivos se enfocan en incrementar la rentabilidad de los activos y del patrimonio, y la rentabilidad operativa, y en mejorar los dividendos por acción. Asimismo, se busca incrementar la inversión en I+D e implementar la inversión en innovación a través de una gestión eficiente de los recursos (ver Tabla 38).

Tabla 38**Objetivos del plan de finanzas de Gamma+**

Objetivos estratégicos	Objetivos de finanzas	Indicador de objetivo de finanzas	Meta
Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad de los activos.	ROA	Incrementar el ROA de 8.75 % en 2023 a más de 10.50 % en 2028.
	Incrementar y sostener la rentabilidad del negocio mediante una gestión eficiente de los recursos y una mejora constante de los márgenes de beneficio	ROE	Incrementar el ROE de 10.753 % en 2023 a más de 13.50 % en 2028.
	Incrementar la rentabilidad operativa.	EBITDA	Mantener el EBITDA por encima del 29% respecto de las ventas netas de en 2028
	Mejorar los dividendos por acción.	Valor de la acción	Mejorar los dividendos por acción de 193.79 en el año 2023 a más de 245.00 en 2028.

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.5.2 Supuestos

Los supuestos considerados dentro del plan funcional de finanzas son los siguientes:

- La moneda de cálculo empleada en los estados financieros es el dólar estadounidense.
- El último año de operación es 2023. A partir de aquel año, se proyectará el flujo de operaciones para los siguientes cinco años (2024-2028).
- Se tomarán como base histórica los datos operativos de los años 2016 a 2023.
- La estrategia propuesta se plantea bajo el supuesto de que Gamma+ desarrollará toda su operación en la región Oeste de Estados Unidos.
- Se mantendrá su política de depreciación histórica entre 2024 y 2028.
- La tasa de impuesto a la renta para los próximos cinco años será de 20.5 %.
- Se considera que el espectro 5G seguirá vigente por los próximos cinco años y que cualquier innovación o desarrollo tecnológico se concretará en relación con esta tecnología.
- Se ha considerado que durante este periodo no se emitirán nuevas normas o políticas fiscales y regulaciones gubernamentales que podrían afectar la rentabilidad y los costos. Por ello, las próximas elecciones presidenciales de 2024 no deberían significar ningún tipo de riesgo para Gamma+.
- No existirán grandes cambios en el comportamiento de los clientes de la UEN Customer de Gamma+ adicionales a los estipulados en el presente trabajo, que puedan afectar a las estrategias planteadas para marketing y ventas, y, por ende, para la proyección de los ingresos.
- El plan financiero se ha determinado considerando que durante el tiempo de proyección no habrá entradas de nuevos competidores en el mercado.
- Las cuentas por cobrar se han estimado en 8.5 % de las ventas.
- Las cuentas por pagar se han fijado en 36.5 % del costo de los servicios.
- Se estima un incremento en la inversión de I+D en un 2.0 % cada año.
- Se estima una implementación de la inversión en innovación con 3.0 % de las ventas como presupuesto inicial y un incremento de este en 1.0 % cada año.
- El crecimiento de ventas de los principales competidores (AT&T, Verizon y T-Mobile) será de 3.0 % y los otros mantendrán los niveles de ventas para 2028.
- Se considera que el número de acciones se mantiene durante todo el periodo del plan estratégico 2024-2028.

7.5.3 Proyección de ingresos

Se ha considerado la proyección de la demanda y la participación del mercado en Estados Unidos a partir del análisis realizado en el Capítulo IV. Para empezar, se realizará el cambio del servicio Connected Home por el mejorado Smart Home; además, se añadirán los servicios de Subscription Gamers para proporcionar acceso a diferentes videojuegos y de Subscription Metaverso para permitir el acceso a diferentes plataformas de mundo metaverso.

Se estima un crecimiento de los servicios actuales y se estima un incremento en las ventas, por incrementar el gasto promedio por usuario del 19.0 % por encima del crecimiento promedio del mercado, acorde al estudio de mercado realizado en el capítulo IV. Los porcentajes de crecimiento proyectados para cada servicio serán en Wireless Data 4.76%; en Wired Broadband Data, 2.38 %; Smart Home 12.73 %; Streaming Video Services, 4.76%; Subscriptions Gamers, 13.5 %; y Subscriptions Metaverso, 12.00 %. A continuación, en la Tabla 39, se presenta la proyección de ingresos para el periodo 2024-2028.

Tabla 39

Proyección de ingresos con estrategia de la UEN Customer de Gamma+

	Proyección (en millones de dólares)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Revenue					
Total Consumer Revenue	22.914	24.945	26.265	27.679	29.193
Wireless Data	14.758	15.460	16.196	16.967	17.775
Wired Broadband Data	4.963	5.081	5.202	5.326	5.452
Smart Home (Connected Home)	1.195	1.348	1.519	1.713	1.931
Streaming Video Services	1.168	1.224	1.282	1.343	1.407
Subscriptions Gamers	830	942	1.069	1.214	1.377
Subscriptions Metaverso	0	890	997	1.116	1.250
Total Business Revenue	12.326	12.741	13.155	13.570	13.984
Total Revenue	35.240	37.685	39.421	41.248	43.177

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.5.4 Estados financieros proyectados

Se elaboró el estado de resultado proyectado sin estrategia y con estrategia. En el primer escenario, se considera que la empresa sigue operando de la misma manera sin la aplicación de una estrategia; en el segundo escenario, se aplicará la estrategia planteada para la UEN Customer de Gamma+ con el objetivo de cuantificar el valor generado por el plan estratégico.

- **Estado de resultado sin estrategia:** en este primer escenario, se describe la proyección sin identificación de la estrategia (ver Tabla 40).

Tabla 40

Estado de resultados proyectado de Gamma+ sin estrategia

Profit & Loss	Proyección (en millones de dólares)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Revenue					
Total Consumer Revenue	20.862	21.714	22.565	23.416	24.267
Total Business Revenue	12.326	12.741	13.155	13.570	13.984
Total Revenue	33.188	34.454	35.720	36.986	38.251
Cost of Service					
Total Consumer Cost of Service	11.134	11.529	11.925	12.320	12.715
Total Business Cost of Service	5.594	5.730	5.865	6.000	6.136
Total Cost of Service	16.728	17.259	17.790	18.320	18.851
Gross Profit					
Total Consumer Gross Profit	9.728	0.184	0.640	1.096	11.552
Total Business Gross Profit	6.732	7.011	7.290	7.569	7.848
Total Gross Profit	16.460	7.195	7.930	8.665	19.400
Other Expenses					
Marketing	2.784	2.890	2.997	3.103	3.209
Marketing total Customer	1.761	1.828	1.895	1.962	2.030
Marketing total Business	1.023	1.062	1.101	1.140	1.179
Customer Service	2.459	2.682	2.905	3.128	3.351
CSR total Customer	2.146	2.340	2.533	2.727	2.921
CSR total Business	313	342	371	401	430
General & Administrative	1.506	1.571	1.637	1.703	1.769
Responsabilidad social empresarial	84	86	88	90	91
Recursos humanos	247	259	271	284	296
Investigación y desarrollo	250	259	268	278	287
Innovación	0	0	0	0	0
Otros	925	967	1.010	1.052	1.094
Total Operating Expenses	6.748	7.143	7.538	7.933	8.328
EBITDA	9.712	10.052	10.392	10.732	11.072
Depreciation	5.285	5.599	5.913	6.226	6.540
Operating Income	4.426	4.453	4.479	4.506	4.532
Interest Expense	40	41	43	44	46
Tax Expense (20.5%)	907	913	918	924	929
Net Income	3.479	3.499	3.518	3.538	3.557

Nota. Elaboración propia, 2023.

- **Estado de resultados con estrategia:** en este segundo escenario, se estarán aplicando las estrategias descritas (ver Tabla 41).

Tabla 41

Presupuesto de planes funcionales y de responsabilidad social de la UEN Customer de Gamma+

Plan funcional	Presupuesto (en millones de dólares)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Marketing	1,833	1,937	2,008	2,079	2,175
Operaciones	15,390	15,761	16,650	17,501	18,011
Responsabilidad Social Empresarial	100	98	92	94	96
Recursos Humanos	247	260	273	286	298

Nota. Elaboración propia, 2023.

A continuación, en la Tabla 42, se presenta el estado de resultados proyectado con estrategia de Gamma+.

Tabla 42

Estado de resultados proyectado con estrategia de Gamma+

Profit & Loss	Proyección (en millones de dólares)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Revenue					
Total Consumer Revenue	22,914	24,945	26,265	27,679	29,193
Total Business Revenue	12,326	12,741	13,155	13,570	13,984
Total Revenue	35,240	37,685	39,421	41,248	43,177
Cost of Service					
Total Consumer Cost of Service	12,921	13,043	13,690	14,304	14,629
Total Business Cost of Service	5,426	5,485	5,540	5,591	5,639
Total Cost of Service	18,347	18,529	19,230	19,895	20,268
Gross Profit					
Total Consumer Gross Profit	9,993	11,901	12,576	13,375	14,564
Total Business Gross Profit	6,900	7,255	7,615	7,978	8,345
Total Gross Profit	16,893	19,157	20,191	21,353	22,909
Other Expenses					
Marketing	2,920	3,099	3,224	3,351	3,507
Marketing total Customer	1,833	1,937	2,008	2,079	2,175
Marketing total Business	1,087	1,162	1,215	1,272	1,331
Customer Service	2,781	3,059	3,331	3,598	3,812
CSR total Customer	2,469	2,717	2,960	3,197	3,382
CSR total Business	313	342	371	401	430
General & Administrative	2,564	2,633	2,697	2,770	2,843
Responsabilidad social empresarial	100	98	92	94	96
Recursos humanos	247	260	273	286	298
Investigación y desarrollo	235	239	244	249	254
Innovación	1,057	1,068	1,078	1,089	1,100
Otros	925	967	1,010	1,052	1,094
Total Operating Expenses	8,265	8,791	9,253	9,719	10,161
EBITDA	8,628	10,365	10,938	11,635	12,748
Depreciation	5,285	5,599	5,913	6,226	6,540
Operating Income	3,343	4,766	5,025	5,408	6,208
Interest Expense	42	45	47	49	52
Tax Expense (20.5%)	685	977	1,030	1,109	1,273
Net Income	2,615	3,744	3,948	4,250	4,884

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.5.5 Evaluación económica y financiera

Se elaboraron los flujos de caja económicos y financieros de los escenarios sin y con estrategia. En el primer escenario, se contempló que la empresa sigue operando de la misma manera y, en el segundo escenario, se consideró la aplicación de la estrategia planteada, con el objetivo de cuantificar el valor generado por el plan estratégico en las operaciones de Gamma+.

- **Flujo de caja sin estrategia:** la elaboración y la proyección del flujo de caja sin estrategia tiene como objetivo exponer los resultados de Gamma+ en caso de no seguirse una estrategia que mejore los resultados (ver Tabla 43).

Tabla 43**Flujo de caja sin estrategia de Gamma+**

Free Cash Flow	Proyección (en millones de dólares)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Operating Activities					
Net Income	3.479	3.499	3.518	3.538	3.557
Depreciation	5.285	5.599	5.913	6.226	6.540
Other Non Cash Items	0	0	0	0	0
Changes in Accounts Receivables	-78	-108	-108	-108	-108
Changes in Inventories	0	0	0	0	0
Changes in Other Current Assets	0	0	0	0	0
Changes in Accounts Payables	121	106	106	106	106
Changes in Other Current Liabilities	272	194	194	194	194
Total Cash From Operations	9.080	9.290	9.623	9.956	10.289
Investing Activities					
Capital Investment	-4.350	-4.500	-4.600	-4.800	-4.950
Total Cash Used in Investing	-4.350	-4.500	-4.600	-4.800	-4.950
Economic Cash Flow	4.730	4.790	5.023	5.156	5.339
Financing Activities					
Dividends Paid	-1.256	-1.288	-1.318	-1.326	-1.348
Changes in Debt or Equity	-115	-125	-105	-85	-60
Emergency Funding	0	0	0	0	0
Total Cash From Financing Activities	-1.371	-1.413	-1.423	-1.411	-1.408
Financial Cash Flow	3.359	3.377	3.600	3.745	3.931
Valor final o valor terminal (perpetuidad)					229.581

Nota. Elaboración propia, 2023.

- **Flujo de caja con estrategia:** el objetivo de la elaboración y la proyección del flujo de caja con estrategia fue exponer los resultados de Gamma+ en caso de aplicar el plan estratégico (ver Tabla 44).

Tabla 44**Flujo de caja con estrategia de la empresa Gamma+**

Free Cash Flow	Proyección (en millones de dólares)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Operating Activities					
Net Income	2.615	3.744	3.948	4.250	4.884
Depreciation	5.285	5.599	5.913	6.226	6.540
Other Non Cash Items	0	0	0	0	0
Changes in Accounts Receivables	-252	-208	-147	-155	-164
Changes in Inventories	0	0	0	0	0
Changes in Other Current Assets	0	0	0	0	0
Changes in Accounts Payables	121	106	106	106	106
Changes in Other Current Liabilities	863	66	256	243	136
Total Cash From Operations	8.632	9.307	10.075	10.670	11.502
Investing Activities					
Capital Investment	-4.300	-4.450	-4.550	-4.750	-4.900
Total Cash Used in Investing	-4.300	-4.450	-4.550	-4.750	-4.900
Free Cash Flow Economic	4.332	4.857	5.525	5.920	6.602
Financing Activities					
Dividends Paid	-1.306	-1.338	-1.368	-1.376	-1.398
Changes in Debt or Equity	-115	-125	-105	-85	-60
Emergency Funding	0	0	0	0	0
Total Cash From Financing Activities	-1.421	-1.463	-1.473	-1.461	-1.458
Financial Cash Flow	2.911	3.394	4.052	4.459	5.144
Valor final o valor terminal (Perpetuidad)					300.406

Nota. Elaboración propia, 2023.

- **Costo promedio del capital (WACC):** es la medida del costo promedio del capital de la empresa (ver Tabla 45).

Tabla 45

Costo promedio del capital (WACC) de Gamma+

WACC	6,38 %
<i>Ke</i> (Costo capital patrimonial)	6,81 %
<i>Kd</i> (Costo deuda de empresa) *	5,25 %
<i>T</i> (Tasa de impuestos)	20,50 %
<i>A</i> (Assets)	52.018
<i>L</i> (Liabilities)	8.491
<i>E</i> (Equity)	43.527
Ke (CAPM)	6,81 %
<i>Rf</i> (Tasa libre de riesgo) **	3,88 %
<i>Rm-Rf</i> (Prima riesgo del mercado) ***	5,00 %
<i>Bu</i> (Beta desapalancado) ****	0,52
<i>Bt</i> (Beta apalancada)	0,59
<i>Rp</i> (Riesgo País) ***	0 %

Nota. La información fue extraída de Damodaran (2020) y de Datosmacro.com. Elaboración propia, 2023.

- **Valorización de la empresa sin estrategia:** se determinó que el crecimiento del valor será mínimo en 2028 con respecto a 2023; por ende, las acciones no presentan crecimiento significativo (ver Tabla 46).

Tabla 46

Valorización de Gamma+ sin estrategia

Año considerado	1	2	3	4	5
Factor de actualización	0.94	0.88	0.83	0.78	0.73
Valores presentes a 2023	4,446	4,232	4,172	4,026	172,418
	2023	2028			
Valor de la empresa	188,945	189,293			
Acciones Gamma+ (millones)	975	975			
Valor por acción	193.79	194.15			

Nota. Elaboración propia, 2023.

- **Valorización de la empresa con estrategia:** se ha determinado que, para 2028, el crecimiento del valor será alto con respecto a 2023; por ende, las acciones presentan crecimiento significativo (ver Tabla 47).

Tabla 47

Valorización de Gamma+ con estrategia

Año considerado	1	2	3	4	5
Factor de actualización	0.94	0.88	0.83	0.78	0.73
Valores presentes a 2023	4,072	4,292	4,589	4,622	225,326
	2023	2028			
Valor de la empresa	188,945	242,901			
Acciones Gamma+ (millones)	975	975			
Valor por acción	193.79	249.13			

Nota. Elaboración propia, 2023.

- Valor incremental por implementación del plan estratégico 2024-2028: el incremento del valor y las acciones al implementar la estrategia se muestra a continuación en la Tabla 48.

Tabla 48

Valor incremental de Gamma+ al implementar la estrategia

Valor incremental	2028
Valor incremental de la empresa (en millones de dólares)	53,608
Valor incremental por acción	54.98

Nota. Elaboración propia, 2023.

7.6 Cumplimiento de objetivos al despliegue del plan estratégico de la UEN Customer de Gamma+

Al desarrollar el plan estratégico de la UEN Customer de Gamma+ se cumplirán los objetivos según la evolución que se presenta:

Tabla 49

Cumplimiento de objetivos de Gamma+ al implementar la estrategia de la UEN Customer

Objetivos estratégicos	Indicadores clave					Meta
	2024	2025	2026	2027	2028	
Rentabilidad						
ROE (%)	6.56	9.47	10.24	11.40	13.64	13.50
ROA (%)	5.29	7.62	8.15	8.96	10.59	10.50
EBITDA (%)	24.28	27.50	27.75	28.21	29.52	29.00
Costos operativos (%)	52.06	49.17	48.78	48.23	46.94	47.50
Dividendos por acción (USD)	211.47	218.23	238.81	240.65	249.13	245.00
Crecimiento						
Cuota de mercado (%)	10.46	11.05	11.44	11.85	12.27	12.00
Ventas netas (MM USD)	22.91	24.95	26.27	27.68	29.19	29.00
Sostenibilidad						
NPS (%)	11.0	13.0	14.0	16.0	17.0	16.0
Churn rate (%)	18.56	17.49	16.50	14.96	14.02	14.00
Fidelización del cliente (USD)	336	345	363	381	398	397
Share of wallet (%)	25.6	27.0	27.3	27.4	27.4	27.0
ARPU (USD)	541.64	571.80	577.83	579.23	580.78	580.00
Inversión en I+D (M USD)	235	239	244	249	254	253
Inversión en i (M USD)	1,057	1,068	1,078	1,089	1,100	1,100
Gasto en RSE y MA (M USD)	109.38	107.94	102.17	104.52	106.94	106.42

Nota. Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES

- La tecnología 5G es la base para ganar parte del mercado de Estados Unidos. Las condiciones del mercado y la capacidad financiera de la compañía permiten desplegar desde el primer año el plan estratégico.
- El análisis de mercado fue esencial para realizar el plan estratégico, puesto que proporcionó una visión clara del entorno de mercado, lo que permitió que se realizaran ajustes en las estrategias y que los planes funcionales y de responsabilidad social tengan planteamientos más sólidos.
- El enfoque en la innovación y el desarrollo de productos para liderar en costos y entregar el mejor valor al cliente se alinea con los objetivos planteados en el plan, lo cual se refleja en los resultados positivos proyectados.
- El plan estratégico muestra buenos resultados a futuro para Gamma+; ello se reafirma con el cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes funcionales y de responsabilidad social empresarial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto que permitirá obtener la sostenibilidad empresarial esperada con crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social a lo largo del desarrollo del plan.
- Se recomienda realizar un plan estratégico para la UEN Business con el fin de complementar el plan estratégico de la empresa Gamma+
- A pesar de que la empresa Gamma+ ha estado impulsando el uso de tecnología emergente y actual en los servicios que brinda, lo que se evidencia con la adquisición del espectro 5G y el desarrollo de sus productos, se recomienda continuar con la inversión en investigación y desarrollo, y la mejora constante de los procesos, considerando que, en la actualidad, los cambios tecnológicos son continuos y activos.
- Se sugiere mantener un continuo monitoreo del indicador NPS con la finalidad de evaluar y mejorar permanentemente la experiencia del cliente.
- Se recomienda monitorear de manera continua el cumplimiento de los objetivos de los planes funcionales y de responsabilidad social con la finalidad de establecer medidas correctivas a tiempo que no perjudiquen el cumplimiento del plan estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrian, T. (2023, 10 de octubre). El contexto de tasas de interés más altas por más tiempo pone en aprietos a más prestatarios. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/higher-for-longer-interest-rate-environment-is-squeezing-more-borrowers>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96. https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Angus, A., & Westbrook, G. (2022, enero). *Las diez principales tendencias globales de consumo para 2022*. Euromonitor.
- Angus, A., & Westbrook, G. (2023, enero). *Las diez principales tendencias globales de consumo para 2023*. Euromonitor.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business School*, 35(5), 113-124.
- Asociación GSM [GSMA]. (2022, 5 de octubre). GSMA Report Demonstrates Policy Action is Needed for EU to Achieve Digital Decade Goals. *GSMA*. <https://www.gsma.com/newsroom/press-release/gsma-report-demonstrates-policy-action-is-needed-for-eu-to-achieve-digital-decade-goals/>
- Atsmon, Y. (2023, 11 de enero). La inteligencia artificial en la estrategia. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-inteligencia-artificial-en-la-estrategia/es>
- Banafa, A. (2023, 3 de abril). El futuro de la ciberseguridad. Previsiones y tendencias. *BBVA Open Mind*. <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/futuro-ciberseguridad-previsiones-tendencias/>
- Banco Santander. (2023a, octubre). Estados Unidos: Fiscalidad. *Santander Trade*. <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad>
- Banco Santander. (2023b, octubre). Cifras del comercio exterior en los Estados Unidos. *Santander Trade*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior>
- Banco Santander. (2023c, octubre). Estados Unidos: Inversión extranjera. *Santander Trade*. <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20normativa%20e%20impositiva,pelegrinas%20para%20el%20inter%C3%A9s%20nacional.>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts* (5ª ed.). Pearson Educations.
- Contreras, V. (2022, 29 de julio). Proyecto de ley busca que vuelva la neutralidad de la red en EE. UU. *DPL News*. <https://dplnews.com/proyecto-de-ley-busca-que-vuelva-la-neutralidad-de-la-red-en-ee-uu/>

- Damodaran. (2020). Data: Current. Betas por sector (EE. UU.). *Damodaran*. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). Pearson Educación.
- Durán, C. (2022, 25 de marzo). El poder de la diversidad de edad. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-poder-de-la-diversidad-de-edad/>
- Estratagema de Negocios Consultores. (29 de setiembre de 2023). *Tendencias de Consumo y Comportamiento del Cliente* [Publicación de LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-de-consumo-y-comportamiento/?originalSubdomain=es>
- Globalfy. (2022, 12 de agosto). El sector tecnológico de EE.UU. alcanzará los 1,8 billones de dólares en 2022. *Globalfy*. <https://globalfy.com/blog/sector-tecnologico-en-eeuu/>
- Globalfy. (2023, 26 de mayo). ¿Cómo serán el crecimiento y las tendencias del ecommerce en 2023? *Globalfy*. <https://globalfy.com/blog/crecimiento-tendencias-ecommerce-usa-2023/>
- Gocheva, C. (2023). Telecom NPS Benchmarks and CX Trends in 2023. NPS In Telecoms. *Experience Benchmarks*. <https://customergauge.com/benchmarks/blog/telecommunications-nps-benchmarks-and-cx-trends>
- “Guerra entre Israel y Gaza: resumen del 18/12/2023”. (2023, 18 de diciembre). *El País*. <https://elpais.com/internacional/2023-12-18/guerra-entre-israel-y-gaza-en-directo.html>
- Hax, A., & Majluf, N. (2012). *Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Granica.
- Human Rights Watch. (s. f.). LGBT Rights. *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/topic/lgbt-rights>
- Human Rights Watch. (2023). *Estados Unidos. Eventos de 2022*. <https://www.hrw.org/es/world-report/2023/country-chapters/united-states#7b271f>
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.
- Jiménez, M. (2023a, 29 de junio). La economía de Estados Unidos crece con más ritmo de lo estimado por la fortaleza del consumo. *El País*. https://elpais.com/economia/2023-06-29/la-economia-de-estados-unidos-crece-con-mas-fuerza-de-la-estimada-por-la-fortaleza-del-consumo.html?event_log=oklogin
- Jiménez, M. (2023b, 29 de junio). La inflación se moderó en noviembre en Estados Unidos, pero se resiste a bajar del 3%. *El País*. <https://elpais.com/economia/2023-12-12/la-inflacion-se-moderado-en-noviembre-en-estados-unidos-pero-se-resiste-a-bajar-del-3.html>
- Jiménez, M. (2023c, 1 de febrero). La Reserva Federal de EE. UU. eleva los tipos de interés 0,25 puntos y avisa de que habrá nuevas subidas. *El País*. <https://elpais.com/economia/2023-02-01/la-reserva-federal-de-ee-uu-eleva-los-tipos-de-interes-025-puntos-y-avisa-de-que-habra-nuevas-subidas.html>

- Jiménez, M. (2023d, 20 de octubre). EE. UU. se dispone a restaurar la neutralidad en la Red y regular internet como servicio esencial. *El País*. <https://elpais.com/tecnologia/2023-10-20/ee-uu-se-dispone-a-restaurar-la-neutralidad-en-la-red-y-regular-internet-como-servicio-esencial.html>
- Loozen, T. (2022, 30 de noviembre). Los 10 mayores riesgos para las telecomunicaciones en 2023. *Ernst & Young*. https://www.ey.com/es_hn/telecommunications/top-ten-risks-for-telecommunications-in-2023
- López González, H. F. (2020, 13 de julio). Propiedad Intelectual e Industrial en España y EE. UU. *Legal Today*. <https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-publico/publico/propiedad-intelectual-e-industrial-en-espana-y-ee-uu-2020-07-13/>
- “Los clientes de EEUU prefieren comprar en tiendas por internet”. (2024, 19 de febrero). *Diario Las Américas*. <https://www.diariolasamericas.com/los-clientes-eeuu-prefieren-comprar-tiendas-internet-n2896836>
- Lüdemann, S. (2023, junio). *Communication Services – Market Data Analysis & Forecast*. Statista. <https://www.statista.com/study/134645/communication-services-report/>
- Madrazo, J. (2023, 22 de febrero). Regulación digital. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Regulacion-digital-20230222-0050.html>
- Mailchimp. (s. f.). FCC: Comisión Federal de Comunicaciones. *Mailchimp*. <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/fcc/>
- Market Data. (2023, 2 de agosto). Avanza proyecto para eliminar el costo por Roaming a usuarios del Mercosur. *Market Data*. <https://marketdata.com.py/noticias/nacionales/avanza-proyecto-para-eliminar-el-costo-por-roaming-a-usuarios-del-mercosur-113525/>
- Martínez, J. M. (2023, 25 de julio). La posición del dólar USA se debilita en los mercados ante la posible finalización del ciclo alcista de los tipos de interés en EE.UU. *Ernst & Young*. https://www.ey.com/es_es/the-cfo-agenda/la-posicion-del-dolar-de-usa-se-debilita-en-los-mercados-ante-la-posible-finalizacion-del-ciclo-alcista-de-los-tipos-de-interes-en-eeuu
- MasContainer. (2023, 13 de octubre). Red 6G, la innovadora tecnología que llegará el 2030. *MasContainer*. <https://www.mascontainer.com/red-6g-la-revolucion-tecnologia-que-llegara-el-2030/>
- Matus, D. (2021, 10 de diciembre). Mapas de cobertura 5G en EE. UU. *Digital Trends*. <https://es.digitaltrends.com/celular/mapas-de-cobertura-5g/>
- McKinsey & Company. (2021, 26 de mayo). La nueva ventaja digital: repensar la estrategia para la era postpandemia. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-nueva-ventaja-digital-repensar-la-estrategia-para-la-era-postpandemia/es>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos.

- Mondragón, V. (2016, 22 de agosto). Estados Unidos son varios Estados Unidos. *Diario del Exportador*. <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/estados-unidos-son-varios-estados-unidos.html>
- Mordor Intelligence. (2023). US Telecom Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023-2029). *Mordor Intelligence*.
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-telecom-market>
- Murray, M., Seward, B., & Hernández, A. (2023, 25 de setiembre). Encuesta: una gran mayoría expresa preocupación por Biden y Trump de cara a las elecciones de 2024. *Telemundo Washington DC*.
<https://www.telemundowashingtondc.com/noticias/decision/encuesta-nbc-news-biden-trump-elecciones-2024/2225176/>
- Navarro, J. G. (2023, 11 de enero). Net Promoter Score (NPS) in the U.S. 2021, by industry. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1223117/customer-satisfaction-nps-by-industry-us/>
- Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA]. (s. f. a). *GDP by State*.
<https://www.bea.gov/data/gdp/gdp-state>
- Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA]. (s. f. b). *Real Consumer Spending by State*. <https://www.bea.gov/data/consumer-spending/real-consumer-spending-state>
- Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA]. (s. f. c). *Real Personal Income for States and Metropolitan Areas*. <https://www.bea.gov/data/income-saving/real-personal-income-states-and-metropolitan-areas>
- Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos [BLS]. (2022). *Consumer Expenditure Surveys*. <https://www.bls.gov/cex/>
- Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos [BLS]. (2023a). *2023 Employment & Earnings Online: U.S. Bureau of Labor Statistics*.
<https://www.bls.gov/ces/data/employment-and-earnings/2023/home.htm>
- Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos [BLS]. (2023b, 8 de setiembre). *Consumer Expenditures-2022. Economics News Release*.
<https://www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm>
- Oficina del Censo de Estados Unidos. (2020). *2020 Census Demographic Data Map Viewer*.
<https://maps.geo.census.gov/ddmv/map.html>
- O'Neill, P. H. (2022, 13 de junio). La situación de la ciberseguridad en EE UU es insostenible, pero hay un plan. *MIT Technology Review*.
<https://www.technologyreview.es/s/14080/la-situacion-de-la-ciberseguridad-en-ee-uu-es-insostenible-pero-hay-un-plan>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s. f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Organización de las Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

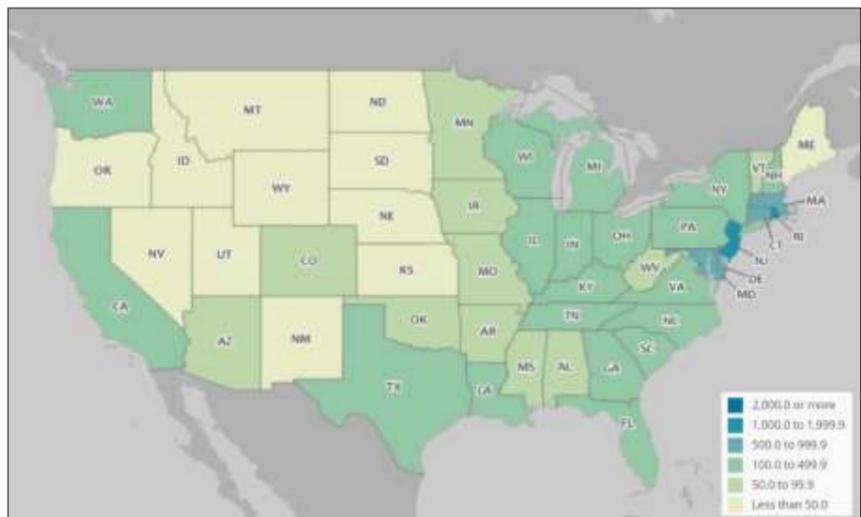
- Organización Internacional para las Migraciones de las Naciones Unidas [ONU Migración]. (2022). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2022*. <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2022>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2022, 12 de abril). El conflicto entre Rusia y Ucrania pone en peligro la frágil recuperación del comercio mundial. Press/902 Comunicado de Prensa. *Organización Mundial del Comercio*. https://www.wto.org/spanish/news_s/pres22_s/pr902_s.htm
- Ortega, C. (s. f.). ¿Qué es la CCPA o Ley de Privacidad del Consumidor de California? *Questionpro Blog*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-ccpa-o-ley-de-privacidad-del-consumidor-de-california/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Posner, E. (2021, 16 de marzo). La corriente antimonopolio está de vuelta en Estados Unidos. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-corriente-antimonopolio-esta-de-vuelta-en-Estados-Unidos-20210315-0113.html>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (38a ed.). Patria.
- Porter, M. E. (2015 [1987]). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed. reformada). Patria.
- Rogers, S., Lobaugh, K., & Waelter, A. (2023, 23 de enero). The rise of digital goods and services: Opportunity over threat. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/the-rise-of-digital-services.html>
- Rosales, V. O. (2022, 23 de mayo). El conflicto Estados Unidos-China y las perspectivas del “desacoplamiento estratégico”. *El Trimestre Económico*, 89(354), 491–532. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i354.1491>
- Senn-Kalb, L., Nguyen, T. H., Venugopal, A., & Hölscher, M. (2022, octubre). *Telecommunications in the U.S. 2022 - Industry Insights & Data Analysis*. Statista Industry Report - NAICS Code 517. Statista. <https://www.statista.com/study/15820/telecommunications-in-the-us/>
- Sims, T. & Hübner, A. (2023, 9 de enero). Huracanes e inundaciones generan 120.000 millones de dólares en pérdidas de seguros en 2022. *Euro News*. <https://es.euronews.com/next/2023/01/09/clima-desastres-perdidas>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023a, agosto). *Internet Providers: AT&T Customers in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/93239/internet-providers-atandt-customers-in-the-united-states/>

- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023b, agosto). *Internet Providers: Verizon Customers in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/93323/internet-providers-verizon-customers-in-the-united-states/>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023c, agosto). *Internet Providers: T-Mobile Customers in the United States*. Statista.
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023d, agosto). *Mobile carriers: AT&T customers in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/93839/mobile-carriers-atandt-customers-in-the-united-states/>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023e, agosto). *Mobile carriers: Verizon Wireless customers in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/93948/mobile-carriers-verizon-wireless-customers-in-the-united-states/>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023f, agosto). *Mobile carriers: T-Mobile customers in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/93938/mobile-carriers-t-mobile-customers-in-the-united-states/>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023g, setiembre). *Smart Home: AT&T Owners in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/94700/smart-home-atandt-owners-in-the-united-states/>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023h, setiembre). *Smart Home: Samsung Owners in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/94766/smart-home-samsung-owners-in-the-united-states/>
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023i, agosto). *TV subscriptions: AT&T U-verse Customers in the United States*. Statista.
- Spearman, J., Gewiese, J., Rau, S., & Liesen, M. (2023j, agosto). *TV subscriptions: Verizon Fios customer in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/90620/tv-subscriptions-verizon-fios-customers-in-the-united-states/>
- Statista. (2020). *5G in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/87058/5g-in-the-united-states/>
- Statista. (2023a). *Video Streaming in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/136254/video-streaming-in-the-united-states/>
- Statista. (2023b, 3 de noviembre). U.S. average annual consumer spending 2022, by region. Statista. <https://www.statista.com/statistics/247513/average-annual-consumer-spending-in-the-us-by-region/>
- Zavialova, S. (2022, diciembre). *Smart Home – Market Data & Forecast*. Statista.

ANEXOS

ANEXO 1. DATOS DEMOGRÁFICOS DE ESTADOS UNIDOS

Densidad poblacional de Estados Unidos en 2020, según la Oficina del Censo de los Estados Unidos



Nota. Recuperado de “2020 Census Demographic Data Map Viewer”, por la Oficina del Censo de los Estados Unidos, 2020. <https://maps.geo.census.gov/ddmv/map.html>

PBI por estados de Estados Unidos en 2022, según la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos (BEA)



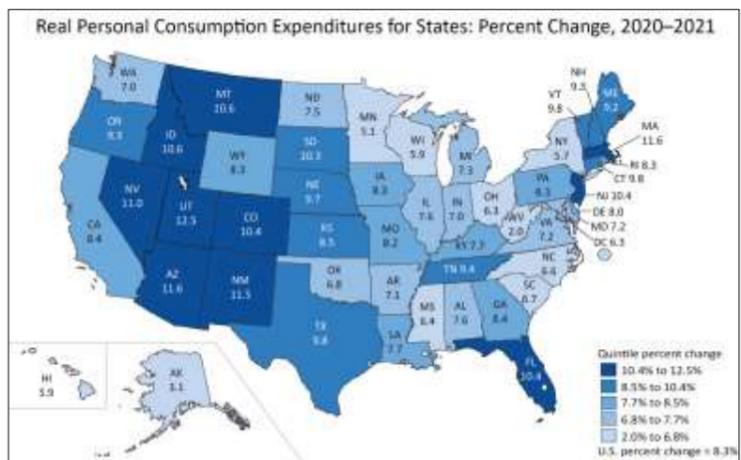
Nota. Actualizado al 31 de marzo de 2023. Recuperado de “GDP by State”, por la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA], s. f. a. <https://www.bea.gov/data/gdp/gdp-state>.

Tasa de crecimiento anual del PBI de Estados Unidos en 2022, según la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos



Nota. Actualizado al 31 de marzo de 2023. Recuperado de “GDP by State”, por la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA], s. f. a. <https://www.bea.gov/data/gdp/gdp-state>.

Tasa de crecimiento anual del gasto en consumo personal (PCE) real de Estados Unidos en 2021, según la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos



Nota. Actualizado al 31 de marzo de 2021. Recuperado de “Real Consumer Spending by State”, por la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA], s. f. b. <https://www.bea.gov/data/consumer-spending/real-consumer-spending-state>

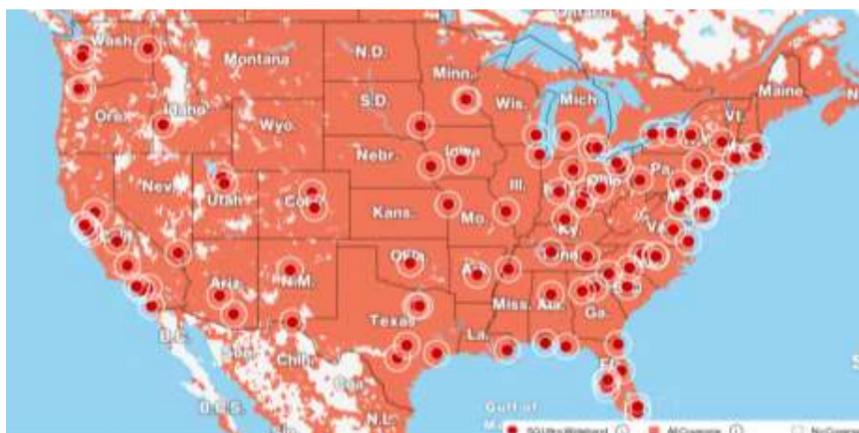
Tasa de crecimiento anual de ingreso real de Estados Unidos en 2021, según la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos



Nota. Actualizado al 31 de marzo de 2021. Recuperado de “Real Personal Income for States and Metropolitan Areas”, por la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos [BEA], s. f. c. <https://www.bea.gov/data/income-saving/real-personal-income-states-and-metropolitan-areas>

ANEXO 2. PRINCIPALES ACTORES EN COBERTURA 5G EN TELECOMUNICACIONES DE ESTADOS UNIDOS

Cobertura 5G de la empresa Verizon Communications Inc. en Estados Unidos



Nota. Recuperado de “Mapas de cobertura 5G en Estados Unidos”, por D. Matus, 2021. *Digital Trends*. <https://es.digitaltrends.com/celular/mapas-de-cobertura-5g/> Se hace referencia a la página oficial de la empresa Verizon Communications Inc. como fuente original del mapa.

Cobertura 5G de la empresa T-Mobile en Estados Unidos



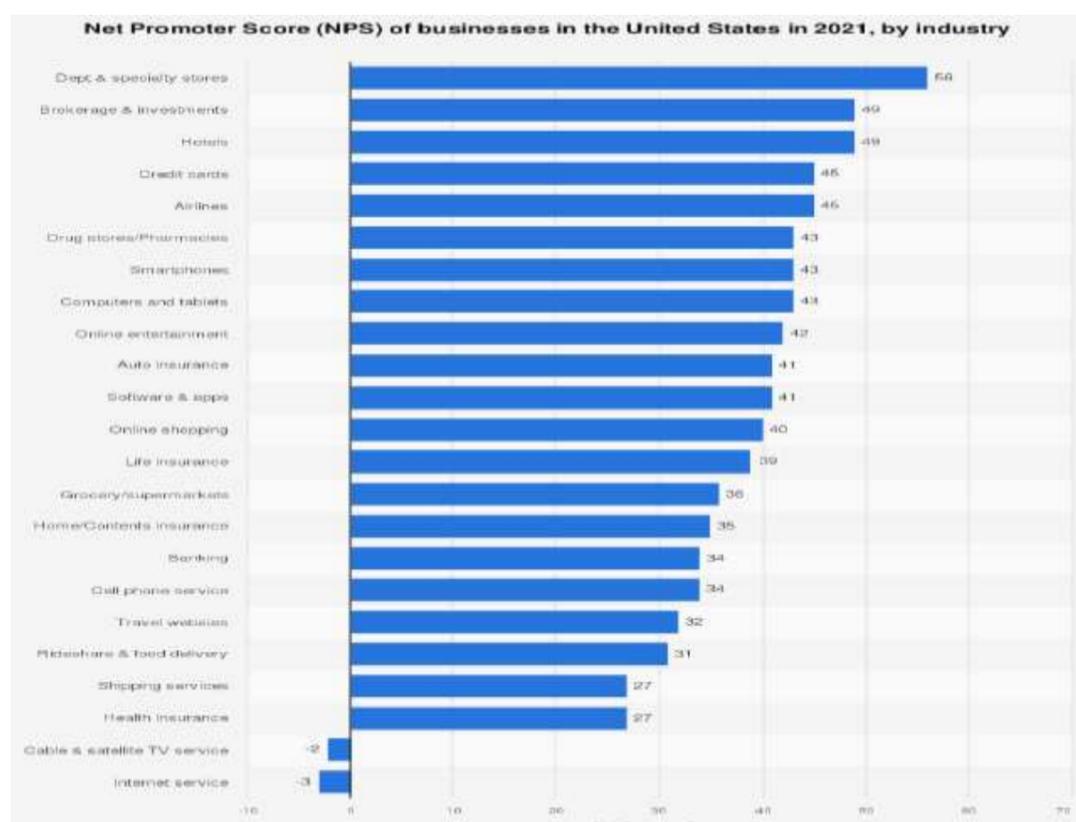
Nota. Recuperado de “Mapas de cobertura 5G en Estados Unidos”, por D. Matus, 2021. *Digital Trends*. <https://es.digitaltrends.com/celular/mapas-de-cobertura-5g/> Se hace referencia a la página oficial de la empresa T-Mobile como fuente original del mapa.

Cobertura 5G de la empresa AT&T Inc. en Estados Unidos



Nota. Recuperado de “Mapas de cobertura 5G en Estados Unidos”, por D. Matus, 2021. *Digital Trends*. <https://es.digitaltrends.com/celular/mapas-de-cobertura-5g/> Se hace referencia a la página oficial de la empresa AT&T. como fuente original del mapa.

ANEXO 3. NET PROMOTER SCORE DE LOS NEGOCIOS EN ESTADOS UNIDOS EN 2021 POR INDUSTRIA



Nota. Recuperado de “Net Promoter Score (NPS) in the U.S. 2021, by industry”, por J. G. Navarro, 2021. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1223117/customer-satisfaction-nps-by-industry-us/>

ANEXO 4. CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES EN ESTADOS UNIDOS SEGÚN SERVICIO

Características de los consumidores del servicio Wired Broadband Data

Servicio	Perfil demográfico	Estilo de vida del consumidor	Actitudes del consumidor	Puntos contacto de marketing
Wired Broadband Data	El mayor número de clientes pertenece a las generación <i>millennial</i> y a la generación X.	Los aspectos que más valoran son una relación feliz y una vida honesta y responsable.	Los consumidores declaran que ya no podrían imaginar la vida sin Internet.	Se utiliza Internet mayormente a través de los <i>smartphones</i> .
	La mayor proporción está dentro de aquellos que tienen educación secundaria.	Los principales intereses se centran en películas, programas de televisión y música.	Predomina la temprana adopción a la innovación.	Predomina la interacción en redes sociales a través de reacciones “Me gusta” de publicaciones de otros usuarios, envío de mensajes privados y comentarios en publicaciones.
	Los ingresos de los consumidores se ubican en los tercios alto y medio.	Los principales pasatiempos y actividades de ocio son cocinar y hornear.	El principal desafío del país es el aumento de los precios, la inflación y el costo de vida.	Existe un mayor empleo de medios por canales de televisión y contenido de videos digitales.
	Los tipos de hogar en que predomina son el compuesto por padres con hijos y el formado por parejas. Este servicio predomina en grandes y medianas ciudades.	Las principales actividades deportivas son las relacionadas al <i>fitness</i> , aeróbicos, ejercicios cardiovasculares y senderismo. El principal deporte seguido es el fútbol americano.	Las opiniones políticas tienden a ser de derecha.	El principal lugar donde encontraron publicidad digital son los medios de comunicación social. El principal lugar donde los consumidores encontraron publicidad no digital es la televisión.

Nota. Elaboración propia, 2023, con base en Spearman et al., 2023a, 2023b, 2023c.

Características de los consumidores del servicio Wireless Data

Servicio	Perfil demográfico	Estilo de vida del consumidor	Actitudes del consumidor	Puntos contacto de marketing
Wireless Data	El mayor número de clientes son <i>millennials</i> .	Los aspectos que más valoran son una relación feliz y una vida honesta y responsable.	Los consumidores declaran principalmente que es importante para ellos contar con acceso a Internet móvil en cualquier lugar y en cualquier momento, además de tener una buena cobertura de red móvil en el área.	Utiliza mayormente internet a través del <i>smartphone</i> , seguido por la computadora portátil y el Smart TV.
	La mayor proporción la representan aquellos con educación secundaria.	Los principales intereses se centran en películas, programas de televisión y música.	Son tempranos adoptantes de innovaciones.	Predomina la interacción en redes sociales a través de reacciones “Me gusta” de publicaciones de otros usuarios, envío de mensajes privados y comentarios en publicaciones.
	Los ingresos de los consumidores se ubican en los tercios alto y medio.	Los principales pasatiempos y actividades de ocio son cocinar y hornear.	El principal desafío del país es el aumento de los precios, la inflación y el costo de vida.	Existe un mayor empleo de medios por canales de televisión y contenido de videos digitales.
	El tipo de hogar en el que predomina es el compuesto por padres con hijos. Este servicio predomina en grandes y medianas ciudades.	Las principales actividades deportivas son las relacionadas al <i>fitness</i> , aeróbicos, ejercicios cardiovasculares y senderismo. El principal deporte seguido es el fútbol americano.	Las opiniones políticas tienden a ser de derecha.	El principal lugar donde encontraron publicidad digital es en medios de comunicación social, seguidos de los servicios de <i>streaming</i> . El principal lugar donde los consumidores encontraron publicidad no digital es la televisión.

Nota. Elaboración propia, 2023, con base en Spearman et al., 2023d, 2023e, 2023f.

Características de los consumidores del servicio Connected Home

Servicio	Perfil demográfico	Estilo de vida del consumidor	Actitudes del consumidor	Puntos contacto de marketing
Connected Home	El mayor número de clientes son <i>millennials</i> .	Los aspectos que más valoran son una relación feliz y una vida honesta y respetable.	Los consumidores muestran una fuerte inclinación hacia la seguridad del hogar.	Se utiliza Internet mayormente a través de los <i>smartphones</i> .
	La mayor proporción la representan aquellos con educación secundaria.	Los principales intereses son las películas, los programas de televisión y la música.	Son tempranos adoptantes de innovaciones.	Predomina la interacción en redes sociales a través de reacciones “Me gusta” de publicaciones de otros usuarios, envío de mensajes privados y comentarios en publicaciones.
	Los ingresos de los consumidores se ubican en los tercios alto y medio.	Los principales pasatiempos y actividades de ocio son cocinar y hornear, leer, juegos de video e interacción con las mascotas.	El principal desafío del país es el aumento de los precios, la inflación y el costo de vida.	Existe un mayor empleo de medios por canales de televisión y contenido de videos digitales.
	El tipo de hogar en el que predomina es el compuesto por padres con hijos. Este servicio predomina en grandes ciudades.	Las principales actividades deportivas son las relacionadas al <i>fitness</i> , los aeróbicos y el senderismo. El principal deporte seguido es el fútbol americano.	Las opiniones políticas tienden a ser de derecha.	El principal lugar donde encontraron publicidad digital son los medios de comunicación social. El principal lugar donde los consumidores encontraron publicidad no digital es la televisión.

Nota. Elaboración propia, 2023, con base en Spearman et al., 2023g, 2023h.

Características de los consumidores del servicio Streaming Video

Servicio	Perfil demográfico	Estilo de vida del consumidor	Actitudes del consumidor	Puntos contacto de marketing
Streaming Video	La mayoría de los suscriptores pertenecen a la generación <i>millennial</i> .	Los aspectos que más valoran son una relación feliz y una vida honesta y responsable.	Los consumidores declaran que quieren acceder a la música y a películas en todos sus dispositivos.	Se utiliza Internet mayormente a través de los <i>smartphones</i> .
	Se observa una distribución levemente superior de hombres con relación a las mujeres.	Sus principales intereses giran en torno a las películas, los programas de televisión y la música.	Son tempranos adoptantes de innovaciones.	Predomina la interacción en redes sociales a través de reacciones "Me gusta" de publicaciones de otros usuarios, envío de mensajes privados y comentarios en publicaciones.
	La mayor proporción la componen aquellos con educación secundaria y licenciatura.	En cuanto a pasatiempos y actividades de ocio, cocinar y hornear son las actividades más populares. Las actividades deportivas que más practican son básquetbol, las relacionadas al <i>fitness</i> , aeróbicos, ejercicios cardiovasculares, senderismo y fútbol americano.	El principal desafío del país es el aumento de los precios, la inflación y el costo de vida.	Existe un mayor empleo de medios por canales de televisión.
	En términos de ingresos, los consumidores tienden a estar en el tercio alto.	El tipo de hogar en el que predomina es el compuesto por padres e hijos.	Las opiniones políticas tienden a ser de derecha.	El principal lugar donde encontraron publicidad digital son los medios de comunicación social. El principal lugar donde los consumidores encontraron publicidad no digital es la televisión.

Nota. Elaboración propia, 2023, con base en Spearman et al., 2023i, 2023j.

ANEXO 5. REGIONES Y DIVISIONES CENSALES DE ESTADOS UNIDOS

Regiones y división censales de Estados Unidos



Nota. Recuperado de "Estados Unidos son varios Estados Unidos", por V. Mondragón, 2016. Diario del Exportador. <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/estados-unidos-son-varios-estados-unidos.html> La figura original fue extraída de http://www.census.gov/geo/maps-data/maps/pdfs/reference/us_regdiv.pdf

ANEXO 6. INGRESO Y GASTO PROMEDIO ANUAL Y DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL EN ESTADOS UNIDOS

Ingresos y gastos promedio de todas las unidades de consumo, 2020-2022

Item	2020	2021	2022	Percent change	
				2020 - 2021	2021 - 2022
Number of consumer units (000's)	131,234	133,595	134,090	0.0	0.0
Average Income before taxes	\$84,352	\$87,432	\$94,003	3.7	7.5
Average annual expenditures	\$61,332*	\$68,928	\$72,967	9.1	9.0
Food	7,310*	8,289	9,343	13.4	12.7
Food at home	4,935*	5,259	5,703	6.6	8.4
Food away from home	2,375	3,030	3,639	27.6	20.1
Alcoholic beverages	478	554	583	15.9	5.2
Housing	21,417*	22,624	24,298	5.6	7.4
Owned dwellings	7,473	7,591	8,230	1.6	8.4
Rented dwellings	4,408	4,684	4,990	6.3	6.5
Other lodging	722	983	1,287	36.1	30.9
Lodging on out-of-town trips	318	604	837	89.9	38.6
Apparel and services	1,434	1,754	1,945	22.3	10.9
Transportation	9,826	10,961	12,295	11.6	12.2
Vehicle purchases (net outlay)	4,523	4,828	4,496	6.7	-6.9
Gasoline, other fuels, and motor oil	1,568	2,148	3,120	37.0	45.3
Public and other transportation	263	452	845	71.9	86.9
Healthcare	5,177	5,452	5,850	5.3	7.3
Health insurance	3,667	3,704	3,843	1.0	3.8
Medical services	864	1,070	1,184	23.8	10.7
Entertainment	2,909*	3,568	3,458	22.7	-3.1
Fees and admissions	425	654	833	53.9	27.4
Pets, toys, hobbies, and playground equipment	859	969	908	12.8	-6.3
Other entertainment supplies, equipment, and services	578*	925	698	60.6	-24.5
Personal care products and services	646	771	866	19.3	12.3
Reading	114	114	117	0.0	2.6
Education	1,271	1,226	1,335	-3.5	8.9
Tobacco products and smoking supplies	315	341	371	8.3	8.8
Miscellaneous	907	986	1,009	8.7	2.3
Cash contributions	2,283	2,415	2,755	5.8	14.1
Personal insurance and pensions	7,246	7,873	8,742	8.7	11.0
Pensions and Social Security	6,760	7,400	8,223	9.5	11.1

Nota. Recuperado de "Consumer Expenditures-2022", por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos [BLS], 2023b, 8 de setiembre. *Economics News Release*. <https://www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm>

Distribución porcentual del gasto anual total por categoría principal para todas las unidades de consumo, encuestas de gasto del consumidor, 2019-2022

Spending Category	2019	2020	2021	2022
Average annual expenditures	100.0	100.0	100.0	100.0
Food	13.0	11.9	12.4	12.8
Alcoholic beverages	0.9	0.8	0.8	0.8
Housing	32.8	34.9	33.8	33.3
Apparel and services	3.0	2.3	2.6	2.7
Transportation	17.0	16.0	16.4	16.8
Healthcare	8.2	8.4	8.1	8.0
Entertainment	4.9	4.7	5.3	4.7
Personal care products and services	1.2	1.1	1.2	1.2
Reading	0.1	0.2	0.2	0.2
Education	2.3	2.1	1.8	1.8
Tobacco products and smoking supplies	0.5	0.5	0.5	0.5
Miscellaneous	1.4	1.5	1.5	1.4
Cash contributions	3.2	3.7	3.6	3.8
Personal insurance and pensions	11.4	11.8	11.8	12.0

Nota. Recuperado de “Consumer Expenditures-2022”, por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos [BLS], 2023b, 8 de setiembre.. *Economics News Release*. <https://www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm>

ANEXO 7. CARACTERÍSTICAS Y GASTO PROMEDIO DE LOS CONSUMIDORES EN ESTADOS UNIDOS

Características de los consumidores por regiones de Estados Unidos

Artículo	Estados Unidos	Noreste	Medio Oeste	Sur	Oeste
Número de unidades de consumo (en miles)	132,415	23,059	28,068	51,191	30,097
Características de la unidad de consumo:					
Ingresos antes de impuestos (en dólares)	85,906	97,726	81,523	78,620	93,329
Edad de la persona de referencia	52.0	53.3	52.3	51.7	51.2
Número promedio en unidad de consumo:					
Gente	2.5	2.4	2.4	2.4	2.6
Niños menores de 18 años	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6
Adultos de 65 años y más	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Ganadores	1.3	1.3	1.3	1.2	1.4
Vehículos	1.9	1.6	2.1	1.9	2
Porcentaje de propietarios	65	62	70	67	60
Gastos anuales promedio (en dólares)	64,187	70,681	62,118	58,682	70,521

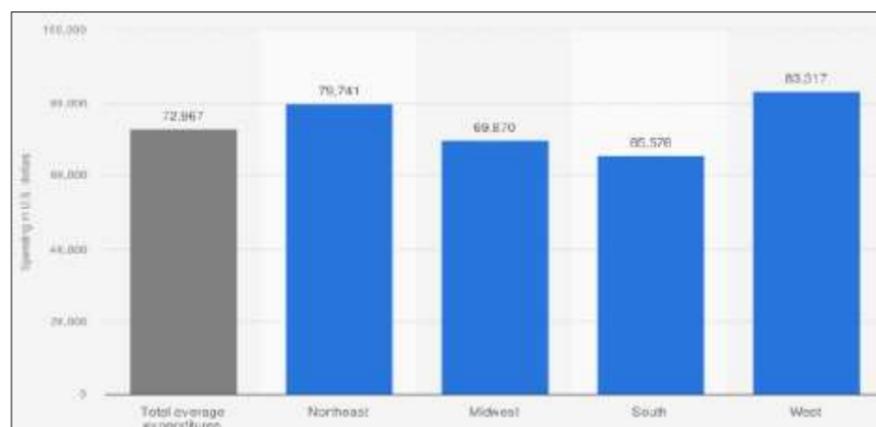
Nota. Adaptado de “Consumer Expenditure Surveys”, por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS), 2022. Encuesta del Gasto del Consumidor. <https://www.bls.gov/cex/>

Distribución de gasto promedio de consumidores por regiones de Estados Unidos

Artículo	Estados Unidos		Noreste		Medio Oeste		Sur		Oeste	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Gastos anuales promedio	64,187	100.0	70,681	100.0	62,118	100.0	58,682	100.0	70,521	100.0
Alimento	7,803	12.2	8,814	12.5	7,407	11.9	7,053	12.0	8,689	12.3
Comida en casa	5,098	7.9	5,966	8.4	4,783	7.7	4,549	7.8	5,673	8.0
Cereales y productos de panadería	656	1.0	818	1.2	627	1.0	579	1.0	692	1.0
Carnes, aves, pescado y huevos	1,093	1.7	1,285	1.8	962	1.5	1,012	1.7	1,207	1.7
Productos lácteos	483	0.8	585	0.8	453	0.7	415	0.7	550	0.8
Frutas y vegetales	1,005	1.6	1,245	1.8	906	1.5	867	1.5	1,149	1.6
Otra comida en casa	1,862	2.9	2,032	2.9	1,836	3.0	1,676	2.9	2,075	2.9
Comida fuera de casa	2,705	4.2	2,848	4.0	2,624	4.2	2,504	4.3	3,016	4.3
Bebidas alcohólicas	516	0.8	624	0.9	527	0.8	419	0.7	590	0.8
Alojamiento	22,046	34.3	25,402	35.9	20,055	32.3	19,682	33.5	25,358	36.0
Refugio	12,934	20.2	15,534	22.0	11,065	17.8	11,097	18.9	15,809	22.4
Viviendas en propiedad	7,533	11.7	8,911	12.6	7,052	11.4	6,648	11.3	8,428	12.0
Viviendas alquiladas	4,547	7.1	5,468	7.7	3,120	5.0	3,751	6.4	6,528	9.3
Otro alojamiento	854	1.3	1,155	1.6	893	1.4	697	1.2	853	1.2
Utilidades, combustibles y servicios públicos	4,195	6.5	4,47	6.3	4,120	6.6	4,160	7.1	4,114	5.8
Operaciones del hogar	1,552	2.4	1,698	2.4	1,421	2.3	1,477	2.5	1,691	2.4
Suministros de limpieza	820	1.3	883	1.2	829	1.3	750	1.3	881	1.2
Mobiliario y equipamiento del hogar	2,546	4.0	2,816	4.0	2,62	4.2	2,198	3.7	2,864	4.1
Ropa y servicios	1,593	2.5	1,943	2.7	1,643	2.6	1,326	2.3	1,734	2.5
Transporte	10,398	16.2	9,478	13.4	10,223	16.5	10,483	17.9	11,125	15.8
Compra de vehículos (desembolso neto)	4,677	7.3	3,667	5.2	4,578	7.4	5,087	8.7	4,846	6.9
Gasolina, otros combustibles y aceite de motor	1,860	2.9	1,595	2.3	1,829	2.9	1,869	3.2	2,079	2.9
Otros gastos del vehículo	3,503	5.5	3,697	5.2	3,464	5.6	3,280	5.6	3,768	5.3
Transporte público y otros	358	0.6	519	0.7	352	0.6	247	0.4	432	0.6
Cuidado de la salud	5,316	8.3	5,385	7.6	5,787	9.3	5,103	8.7	5,185	7.4
Entretenimiento	3,256	5.1	3,303	4.7	3,523	5.7	2,763	4.7	3,806	5.4
Productos y servicios de cuidado personal	709	1.1	740	1.0	729	1.2	623	1.1	813	1.2
Lectura	114	0.2	129	0.2	113	0.2	97	0.2	133	0.2
Educación	1,249	1.9	2,103	3.0	1,049	1.7	1,051	1.8	1,117	1.6
Productos de tabaco y artículos para fumar	328	0.5	318	0.4	376	0.6	341	0.6	270	0.4
Misceláneas	947	1.5	1,110	1.6	937	1.5	833	1.4	1,025	1.5
Contribuciones en efectivo	2,349	3.7	2,545	3.6	2,294	3.7	2,174	3.7	2,548	3.6
Seguros personales y pensiones	7,562	11.8	8,790	12.4	7,456	12.0	6,735	11.5	8,128	11.5
Seguros de vida y otros seguros personales	480	0.7	583	0.8	500	0.8	463	0.8	410	0.6
Pensiones y seguridad social	7,083	11.0	8,206	11.6	6,956	11.2	6,272	10.7	7,718	10.9

Nota. Adaptado de “Consumer Expenditure Surveys”, por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS), 2022. Encuesta del Gasto del Consumidor. <https://www.bls.gov/cex/>

Distribución de gasto promedio anual de consumidores por regiones en Estados Unidos



Nota. Recuperado de “U.S. average annual consumer spending 2022, by region”, por Statista, 2023. <https://www.statista.com/statistics/247513/average-annual-consumer-spending-in-the-us-by-region/>

ANEXO 8. DETALLE DE ANÁLISIS FODA DE LA UEN CUSTOMER DE GAMMA+

Detalle de las estrategias alternativas viables para la UEN Customer de Gamma+ según la matriz FODA

FODA		Factores internos	
		Fortalezas	Debilidades
		F1: Mecanismos de coordinación F2: Flujos de información F3: Relación digital con los clientes F4: Política de sostenibilidad F5: Investigación y desarrollo F6: Despliegue de infraestructura F7: Relación con proveedores	D1: Configuración organizacional D2: Partes de la organización D3: Segmentación de clientes D4: Diferenciación de servicios D5: Propuesta de valor D6: Relación presencial con los clientes D7: Lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente D8: Alianzas estratégicas con socios clave D9: Atención al cliente D10: Presencia de la empresa en el mercado D11: Solidez financiera D12: Efectividad del marketing y ventas D13: Reconocimiento y posicionamiento de marca
Factores externos	Oportunidades	O1: Políticas regulatorias y leyes (antimonopolio y de competencia) O2: Ciclo económico (recesiones y otros) O3: Gasto promedio O4: Nuevos patrones y tendencias O5: Ritmo de cambios tecnológicos O6: Tecnologías emergentes O7: Acceso a última tecnología O8: Número de compradores importantes O9: Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores O10: Identificación de marca O11: Disponibilidad de los sustitutos para los productos de los proveedores O12: Crecimiento relativo de la industria O13: Amenazas de proveedores de integración hacia adelante O14: Rentabilidad de los compradores	Estrategias FO: Estrategias Éxito FO 1: Difusión y adopción de nuevos patrones y tendencias, ritmo de cambios tecnológicos y tecnología emergente a través de mecanismos de coordinación y flujos de información de alta dinámica (O4, O5, O6, F1, F2). FO 2: Gestión eficiente, de calidad y de reconocimiento de marca hacia los clientes por medios digitales (O8, O9, O10, F3) FO 3: Apalancar la reputación y el reconocimiento de marca a través de la política de sostenibilidad (O10, F4) FO 4: Desarrollo de nuevos servicios alineados a los nuevos patrones y tendencias, ritmo de cambios tecnológicos y tecnologías emergentes que incrementen el gasto promedio del consumidor a través de investigación y desarrollo (O3, O4, O5, O6, F5) FO 5: A través de la investigación y desarrollo incorporar la última tecnología a los existentes y nuevos servicios (O7, F5) FO 6 : Mejorar la calidad de servicio y reputación y reconocimiento de marca a través de la investigación y desarrollo (O9, O10, F5) FO 7 : Rápida adopción de nuevos patrones y tendencias, ritmo de cambios tecnológicos y tecnología emergente a través de su alta dinámica en despliegue de infraestructura (O4, O5, O6, F6)
	Amenazas	A1: Cambio de gobierno (noviembre de 2024) A2: Competencias de precios (precios y promociones) A3: Desarrollo de redes de 6G A4: Neutralidad de la red A5: Ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones, legislaciones estatales y locales A6: Cambios en la legislación de seguridad cibernética A7: Rezagos de la guerra entre Rusia y Ucrania A8: Guerras comerciales entre potencias A9: Número de proveedores importantes en la región Oeste de los Estados Unidos. A10: Amenazas de la industria de integración hacia atrás A11: Efectos de la experiencia A12: Economías de escala de compradores actuales A13: Disponibilidad de sustitutos cercanos A14: Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos A15: Características del producto A16: Número de competidores igualmente equilibrados	Estrategias FA: Estrategias Reacción FA 1: Con los mecanismos de coordinación y flujos de información, se obtendrá un adecuado ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones, legislaciones estatales y locales y los cambios en la legislación de seguridad cibernética (A5, A6, F1, F2) FA 2: Mejor posición ante competencias de precios y promociones por la relación digital con los clientes y la investigación y desarrollo hacia nuevos servicios (A2, F3, F5) FA 4: Gestionar plan de rápida adopción de redes 6G por alta dinámica en el despliegue de infraestructura (A3, F6) FA 5: Incremento del nivel de integración vertical del proveedor por la buena relación con proveedores (A11, F7)
		Estrategias DO: Estrategias Adaptación DO 1: Obtener las ISO a través de la normalización del proceso de la calidad del servicio (O9, D1). DO 2: Aprovechar los nuevos patrones y tendencias, y el ritmo de cambios tecnológicos y tecnologías emergentes para cambiar la segmentación de los clientes, la diferenciación de los servicios; mejorar la propuesta de valor; incrementar el lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente; consolidar alianzas estratégicas con socios clave; consolidar la presencia de la empresa en el mercado; y mejorar la solidez financiera, la efectividad del marketing y ventas, y el reconocimiento y posicionamiento de marca (O4, O5, O6, D3, D4, D5, D7, D8, D10, D11, D12, D13). DO 3: A través de una buena gestión de acceso a última tecnología generar nuevos servicios e incrementar el lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente (O7, D4, D7) DO 4: Incrementar la relación presencial con los clientes, y el reconocimiento y el posicionamiento de marca a través de la reputación de la calidad de servicio (O10, D6, D13) DO 5: Incrementar la presencia de la empresa en el mercado a través de la contribución a la calidad y servicio de los clientes (O9, D10)	Estrategias DA: Estrategias Supervivencia DA 1: Cambio de configuración organizacional hacia divisional innovadora para acelerar el ritmo de adaptación a las regulaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones, legislaciones estatales y locales, los cambios en la legislación de seguridad cibernética y la innovación tecnológica y adopción de tecnologías emergentes (A5, A6, D1) DA 2: Cambio de segmentación, diferenciación de servicios y lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente para estar fuera de las competencias de precios (A2, D3, D4, D7) DA 3: Incrementar la diferenciación de servicios y el lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente para disminuir la probabilidad de sustitutos cercanos (A13, D4) DA 4: Cambio de la propuesta de valor, relación presencial con los clientes, lanzamiento de servicios innovadores y con tecnología emergente, y efectividad de marketing y ventas para mitigar las economías de escala de los competidores actuales y las cambiantes características de los servicios (A12, A15, D5, D6, D7, D12)

Nota. Elaboración propia, 2023, sobre la base de los criterios expuestos por David (2008).

NOTA BIOGRÁFICA

Luigi Cangalaya Mendo

Cuenta con el título de la carrera de Contabilidad, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Adicionalmente, ha completado estudios de posgrado en Tributación y Finanzas. Su trayectoria profesional incluye más de doce años de experiencia en compañías especializadas en *trading* de minería.

Patricia Helenisse Delgado Núñez

Nació en Ayacucho. Es titulada en Psicología por la Universidad Ricardo Palma. Ha desarrollado cursos y especializaciones en Recursos Humanos, Desarrollo e Innovación en Recursos Humanos. Posee experiencia en procesos de gestión humana. Actualmente, labora como Project Master de Gestión Humana en Industrias San Miguel.

Edgar Ysmael Flores Pacheco

Nació en Lima. Es titulado en Ingeniería de Minas por la Universidad Nacional de Ingeniería. Ha cursado cursos y especializaciones en gestión de proyectos. Tiene experiencia laboral de planeamiento de minado de minas subterráneas. Actualmente, se desempeña como superintendente de ingeniería y planeamiento en Silver Mountain Resources Inc.

Leslie Jackeline Machicado Carrasco

Nació en Lima. Es titulada en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con experiencia laboral en impuestos y auditoría tributaria. Actualmente, labora en Corporación Breca.

Walter Daniel Ponce Rojas

Nació en Lima. Es bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Ha desarrollado cursos y especializaciones en Finanzas. Posee experiencia laboral en riesgos de créditos. Actualmente, labora en Banco Santander Perú.