



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TU-QATS EN EL
PERIODO 2024-2028”**

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

Presentado por

Sr. Jorge Eduardo Bermeo Meza

Srta. Cindy Brenda Contreras Parra

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

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

Lima, agosto 2024

Anexo II

Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V2040



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO Opción Libre

A través del presente, **Wilfredo Jesús Lafosse Quintana** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TU-QATS EN EL PERIODO 2024-2028"

presentado por los alumnos, *Jorge Eduardo Bermeo Meza* y *Cindy Brenda Contreras Parra* para optar al grado académico de magister (*Administración*) fue sometido al análisis del sistema antiplagio TURNITIN el día 9 de Agosto de 2024, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. On the left, the document title is "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TU-QATS EN EL PERIODO 2024-2028" and the author is "Escuela de Postgrado". The similarity score is 19%. On the right, a list of sources is shown with their respective similarity percentages: "repositorio.up.edu.pe" (3%), "hdl.handle.net" (2%), and "www.ecovision.es" (1%).

Se adjunta el reporte original completo.

Fecha 09 de agosto de 2024

Wilfredo Lafosse Quintana

DNI 42848631

Dedicado a nuestras familias que nos acompañaron durante estos dos años con su apoyo incondicional, paciencia, amor y que son la fuerza y razón primordial para seguir creciendo.

A Jaime Contreras y Elsa Parra.

A Maryuri Mogollón, Jimena, Kelhy y Fátima Bermeo.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico 2024-2028 de TU-QATS, empresa de telecomunicaciones, tiene como objetivo principal lograr la expansión de sus servicios incorporando la tecnología 5G y otros productos demandados por el mercado portugués, proyectando alcanzar ventas de 116 millones de euros, con una rentabilidad operativa de 22% al 2028.

En el plan se realizó un análisis del macroentorno y de la industria de las telecomunicaciones en Portugal, así como un análisis interno de la empresa, que fueron la base para determinar su ventaja competitiva, estrategia genérica y de crecimiento, para afrontar los desafíos hacia el 2028.

Posteriormente, se replanteó la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía y se desarrollaron los planes de las áreas funcionales y de responsabilidad social, y se evaluó la viabilidad financiera de dichos planes.

El Plan Estratégico propuso una inversión de 36 millones de euros con el cual, la empresa logra sus objetivos estratégicos hacia el 2028: ventas (116 millones de euros), rentabilidad operativa (22%), el crecimiento de sus suscriptores (asciende a 516 mil), incremento del NPS (18 puntos), Alta calificación en niveles de cobertura, incremento del nivel de clima laboral (99 puntos) y ser reconocidos como una empresa socialmente responsable (95% en las encuestas de stake holders).

Finalmente, luego de realizar una interpretación financiera de plan estratégico se define que dicho plan genera valor, con un VAN de 4 millones de euros y una TIRE de 10.75% mayor al WAAC, que demuestra que el plan es viable financieramente.

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE ANEXOS.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES.....	15
1.1 Visión.....	15
1.2 Misión	15
1.3 Propósito	15
1.4 Objetivo general	15
1.5 Antecedentes	15
1.6 Descripción del problema	16
1.7 Propuesta de solución	16
1.8 Alcance temporal.....	16
1.9 Alcance geográfico	17
CAPÍTULO II. EVALUACIÓN EXTERNA	18
2.1 Análisis del macroentorno	18
2.1.1 Fuerzas Económicas	18
2.1.2 Fuerzas Demográficas y Entorno Natural.....	19
2.1.3 Fuerzas Culturales y Sociales	20
2.1.4 Fuerzas tecnológicas	22
2.1.5 Fuerzas globales	22

2.1.6	Análisis del Sector	23
2.2	Matriz de Evaluación de factores externos	26
2.3	Conclusión del análisis de externo	27
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN INTERNA		28
3.1	Análisis de las áreas funcionales	28
3.1.1	Ventas.....	28
3.1.2	Operaciones	29
3.1.3	Recursos Humanos	30
3.1.4	Finanzas	30
3.2	Análisis de la cadena de valor	30
3.3	Matriz de evaluación de factores internos	31
3.4	Conclusión del análisis interno	31
3.5	Ventaja Competitiva (Análisis VRIO)	31
3.6	Estrategia genérica.....	32
3.7	Estrategia de crecimiento	33
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO		34
4.1	Situación del sector de telecomunicaciones.....	34
4.2	Preferencias, hábitos y comportamiento de clientes	35
4.3	Disgustos del cliente	36
4.4	Perfil social del no consumidor	37
4.5	Precios y característica de los productos ofertados	38
4.6	Estimación de la demanda.....	40
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO		44
5.1	Misión	44
5.2	Visión.....	44

5.3	Establecimiento de objetivos	44
5.3.1	Objetivo general	44
5.3.2	Objetivos estratégicos	44
5.4	Estrategia competitiva	45
5.5	Estrategia de crecimiento	45
5.6	Matriz FODA Cruzada.....	45
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	47
6.1	Plan funcional de Marketing y Ventas	47
6.1.1	Objetivos de Marketing y Ventas	47
6.1.2	Segmentación.....	47
6.1.3	Targeting.....	48
6.1.4	Posicionamiento	49
6.1.5	Mix de marketing.....	50
6.1.6	Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas	54
6.2	Plan de Operaciones.....	55
6.2.1	Objetivos de Operaciones.....	55
6.2.2	Despliegue de las actividades estratégicas	55
6.2.3	Presupuesto de Operaciones	56
6.3	Plan de Recursos Humanos	56
6.3.1	Objetivos de Recursos Humanos	57
6.3.2	Despliegue de las actividades estratégicas	57
6.3.3	Presupuesto de Recursos Humanos.....	58
6.4	Responsabilidad Social Corporativa	59
6.4.1	Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa	59
6.4.2	Despliegue de las actividades estratégicas	59

6.4.3	Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa	60
6.5	Plan de Finanzas.....	60
6.5.1	Datos y supuestos	61
6.5.2	Monto de la Inversión:.....	61
6.5.3	Evaluación financiera del Plan Estratégico	61
6.5.4	Análisis de resultados.....	62
6.5.5	Análisis de sensibilidad	63
6.5.6	Conclusiones del análisis financiero	63
CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		64
7.1	Conclusiones	64
7.2	Recomendaciones	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		66
ANEXOS.....		76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores económicos globales (2021-2025)	18
Tabla 2. Crecimiento poblacional y saldo migratorio en Portugal, en miles (2018-2022)	20
Tabla 3. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)	27
Tabla 4. Crecimiento de la industria (2022)	28
Tabla 5. Valoración de la experiencia de clientes en internet	29
Tabla 6. Matriz de factores internos (EFI)	31
Tabla 7. Análisis VRIO de TU-QATS	32
Tabla 8. Precios mínimos de productos individuales por Operador (Setiembre 2023)	38
Tabla 9. Precios mínimos de paquetes de servicios por Operador (Setiembre 2023)	39
Tabla 10. Precio de Paquete Trío en principales competidores	39
Tabla 11. Precio de Paquete Cuádruple en principales competidores	39
Tabla 12. Tasa de crecimiento del número de suscriptores (2024-2028)	40
Tabla 13. Target en número de suscriptores (2024)	41
Tabla 14. Proyección de suscriptores de TU-QATS de 2024 a 2028	41
Tabla 15. Matriz FODA Cruzada	46
Tabla 16. Objetivos de Marketing y Ventas	47
Tabla 17. Segmentación del mercado portugués	47
Tabla 18. Precio de venta promedio por producto (2024)	52
Tabla 19. Proyección de Ventas TU-QATS (2024-2028)	54
Tabla 20. Presupuesto de acciones estratégicas de Marketing y Ventas (2024-2028)	54
Tabla 21. Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas (2024-2028)	54
Tabla 22. Objetivos de Operaciones	55
Tabla 23. Presupuesto de inversión en infraestructura de red y contenido (en euros)	56
Tabla 24. Presupuesto de Operaciones (euros)	56
Tabla 25. Objetivo de Recursos Humanos	57
Tabla 26. Presupuesto de Gastos de Administración y Finanzas (en euros)	59
Tabla 27. Objetivo del plan de RSE	59

Tabla 28. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa (en euros)	60
Tabla 29. Objetivos de Finanzas.....	60
Tabla 30. Flujo de Caja Económico Incremental 2024 al 2028 (en euros)	62
Tabla 31. Flujo de Caja Financiero Incremental 2024 al 2028 (en euros).....	62
Tabla 32. Resultados proyectados de la compañía del 2024 al 2028 (en euros)	63
Tabla 33. Análisis de sensibilidad.....	63
Tabla 34. Ventas del 2018 al 2022 (en miles de euros).....	77
Tabla 35. Número de suscriptores del 2018-2022 (en miles).....	77
Tabla 36. Precios promedio mensual por usuario por tipo de servicio (en euros)..	77
Tabla 37. Cálculo de Beta.....	80
Tabla 38. Costo de oportunidad desapalancado (COKu)	80
Tabla 39. Costo de oportunidad apalancado (COKI)	80
Tabla 40. Costo promedio ponderado de capital (WAAC).....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa de TU-QATS (2021-2023)	16
Figura 2. Mapa de cobertura 2G / 3G / 4G / 5G en Portugal	17
Figura 3. Índice de Precios al Consumidor (2020-2025)	19
Figura 4. Variación porcentual de inversión privada de Portugal (2017-2025).....	19
Figura 5. Estrategias genéricas de Porter adaptadas por Fred David.....	32
Figura 6. Matriz de Crecimiento de TU-QATS	33
Figura 7. Participación de internet móvil por generación (2019-2020)	35
Figura 8. Principales reclamos de clientes (2022)	37
Figura 9. Porcentaje de personas que no usan internet (2007-2022)	37
Figura 10. Mapa de la empatía del sector de telecomunicaciones en Portugal	48
Figura 11. Logo de la compañía TU-QATS.....	49
Figura 12. Vista panorámica del posicionamiento de la marca TU-QATS.....	50
Figura 13. Organigrama de TU-AQTS.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Situación del Sector de Telecomunicaciones de Portugal	77
Anexo 2.	Mapa de Portugal (NUTS I – II)	78
Anexo 3.	Segmentación del sector de telecomunicaciones en Portugal.....	79
Anexo 4.	Cálculo de tasas de descuento	80

INTRODUCCIÓN

Debido a los avances importantes en el rubro de las telecomunicaciones durante las últimas dos décadas, la sociedad ahora se encuentra mucho más conectada que antes. La tecnología ha logrado grandes desafíos a través de todas las áreas que la conforman. Uno de los más importantes ha sido el "Sistema Global para Comunicaciones Móviles - GSM" que posibilitó acceder a los servicios de voz y mensajería en los teléfonos celulares.

La historia del internet ha avanzado de manera creciente y su evolución ha sido cada vez más rápida. En 1980 ingresó la tecnología 1G. Después de esto, en el 2000, le siguió la red 2G marcando un hito importante en la transición de los sistemas de comunicación analógicos a los digitales. Luego, se accedió a los videos a distancia a través de la red 3G.

Entre el 2007 y 2008 se produjo una revolución tecnológica con la comercialización del primer Iphone y Android convirtiéndose en catalizadores de la “datacomunicación” por la entrada de herramientas y aplicaciones que generaron mayor consumo de internet, y que cada vez sigue creciendo.

Con lo mencionado, se evidenció una evolución natural hacia la red 4G, convirtiendo al internet en una herramienta indispensable para hacer llamadas, enviar mensajes, y poder conectarnos dentro de nuestros hogares, no sólo a través de un ordenador, sino bajo una conexión de internet móvil. Siguiendo este auge, en el 2020 apareció la tecnología 5G, que se espera, abra las puertas a mayores avances en la tecnología.

En este contexto, podemos apreciar, una evolución significativa de la actividad del sector de telecomunicaciones, que se puede atribuir principalmente al uso generalizado de plataformas de transmisión de video, la popularidad de los videojuegos, tanto en entornos domésticos como externos, el uso masificado de plataformas educativas por internet, entre otros productos que van creándose en un ciclo cada vez más rápido.

Por lo que se refiere a las empresas de telecomunicaciones situadas en Europa, éstas enfrentan una serie de desafíos, tales como en infraestructura, ciberseguridad, cobertura, velocidad, entre otros. Respecto a Portugal, hemos observado que presenta retrasos en la implementación de la red 5G.

En este escenario, desarrollaremos un plan estratégico para la empresa de telecomunicaciones TU-QATS en Portugal, con la finalidad de lograr la expansión de sus servicios, lograr ser una marca reconocida, generando rentabilidad y liquidez. El desarrollo del plan abarca el análisis del macroentorno y de la industria de

telecomunicaciones de Portugal, el análisis interno de la empresa, así como el estudio de mercado, para luego enfocarse en el despliegue del respectivo plan estratégico, así como de los planes operativos de las áreas funcionales y de responsabilidad social.

Consideramos que el presente trabajo contribuirá como base para el análisis, investigación y consulta en materia de telecomunicaciones para entidades, profesionales y estudiantes que deseen profundizar en dicha materia.

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES GENERALES

La empresa de telecomunicaciones TU-QATS fue creada en el año 2018 en España, para luego expandirse a Francia y Portugal en el 2021. La sede de Portugal tiene como principal actividad atender al sector "Business to Consumer" (B2C).

1.1 Visión

Ser valorados por nuestros clientes como una empresa de telecomunicaciones que se esmera por la experiencia y el buen servicio al cliente, contribuyendo con el desarrollo del país.

1.2 Misión

Ofrecer servicios de telecomunicaciones, logrando la conectividad de nuestros clientes, contribuir con el desarrollo del país y promover la igualdad de oportunidades entre las personas para hacer un mundo mejor.

1.3 Propósito

El propósito de la compañía es ofrecer el mejor servicio de telecomunicaciones, mejorando constantemente la experiencia del cliente a través de diversos servicios de comunicación, adaptándonos a sus necesidades y superando sus expectativas.

1.4 Objetivo general

El objetivo de la empresa es la expansión de los servicios de telecomunicaciones en el mercado portugués, logrando que nuestra marca sea reconocida, generando rentabilidad y flujos de caja positivos.

1.5 Antecedentes

El mercado portugués está liderado por tres operadores, cuya participación de mercado asciende al 97% en el 2023, los cuales han venido manteniendo similar participación en los últimos años.

Luego del ingreso de TU-QATS en Portugal, en el 2022 la empresa decreció en 11% de sus ingresos respecto al 2021, y luego en el 2023 sólo recuperó 2%, perdiendo participación de clientes.

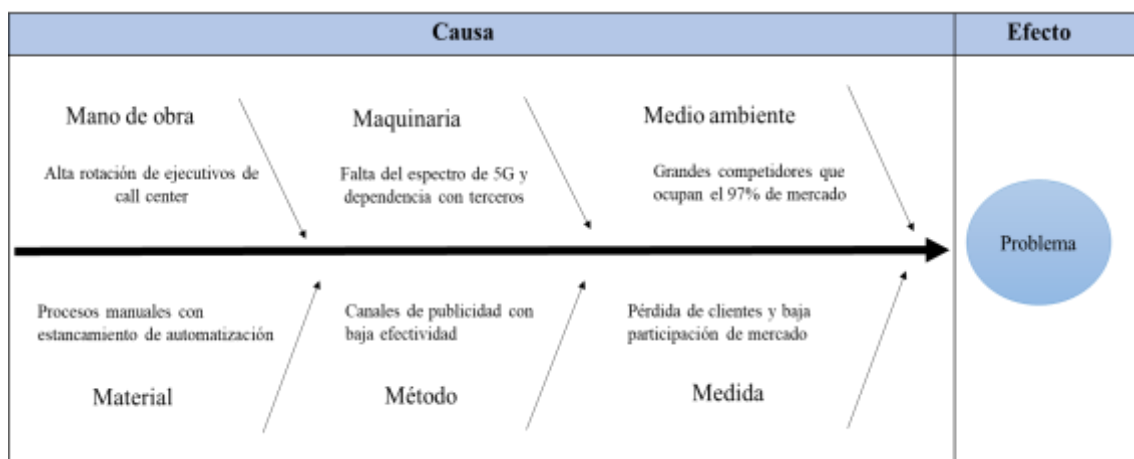
Parte de este decrecimiento, se explica porque los canales de marketing no fueron efectivos, principalmente debido a una reducción del presupuesto y cambios en el direccionamiento de los canales de publicidad.

En la subasta del espectro 5G, la compañía no logró obtener una licencia, y aún no ha desarrollado estrategias para reducir esta exposición comercial. Sin embargo, los operadores ganadores de esta subasta ya se encuentran realizando promociones comerciales, incluso brindando paquetes con meses gratuitos con internet 5G.

1.6 Descripción del problema

El problema principal de la empresa, durante sus años de operación 2021-2023 es que no ha logrado los objetivos de crecimiento esperados, en cuanto a ventas, rentabilidad, liquidez y reconocimiento de la marca en el mercado portugués. A efectos de determinar alternativas de solución, presentamos el árbol del problema.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa de TU-QATS (2021-2023)



Fuente: Elaboración propia basada en el Diagrama de causa y efecto.

1.7 Propuesta de solución

Para resolver los problemas antes indicados se desarrollará un adecuado plan estratégico que abarque el periodo 2024-2028.

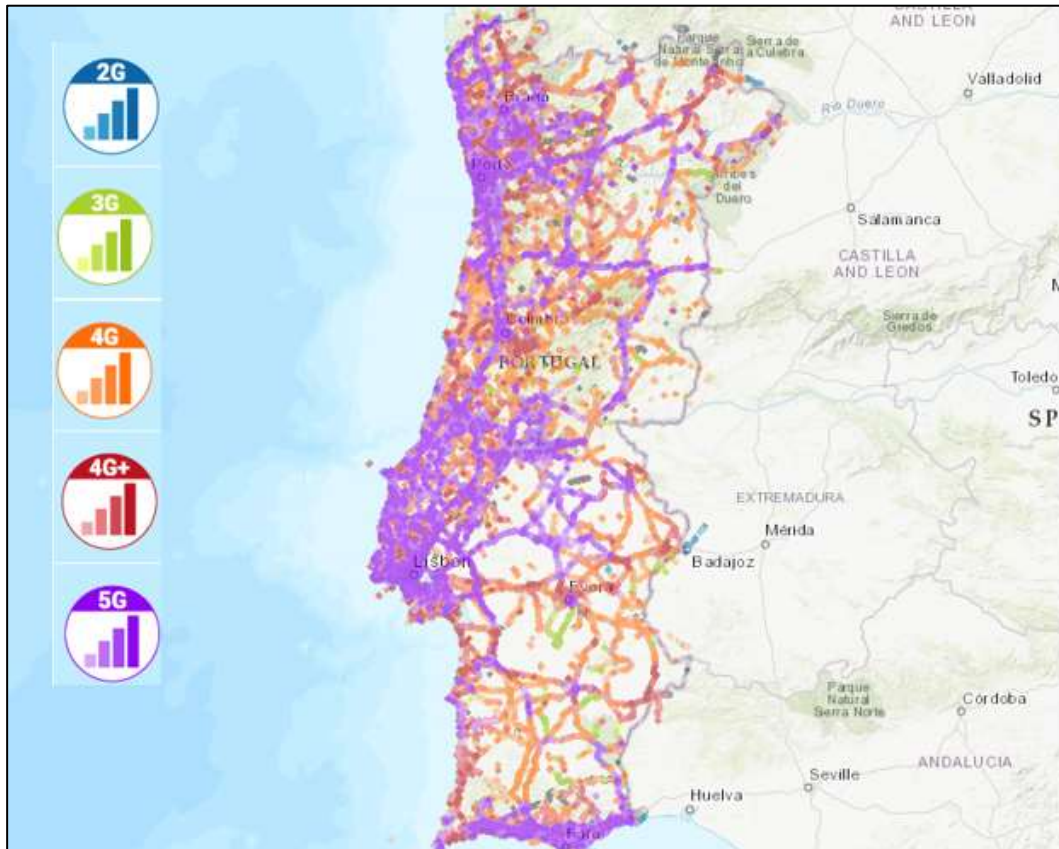
1.8 Alcance temporal

El planteamiento estratégico de la empresa corresponderá a un periodo de 5 años desde el 2024 al 2028 para el sector B2C.

1.9 Alcance geográfico

El Plan Estratégico se basará en Portugal, donde identificamos una brecha de deficiencia en conectividad. En el siguiente mapa se visualiza que aún existen zonas por cubrir de red 4G y en mayor medida la red 5G.

Figura 2. Mapa de cobertura 2G / 3G / 4G / 5G en Portugal



Fuente: NPerf (<https://www.nperf.com>)

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN EXTERNA

En el presente capítulo realizaremos una evaluación externa de TU-QATS, analizando primero, el macroentorno y como segundo elemento, las cinco fuerzas de Porter. Ambos escenarios nos ayudarán a identificar las oportunidades y amenazas que influyen en el sector de las telecomunicaciones en Portugal.

2.1 Análisis del macroentorno

A continuación, se detallará las fuerzas externas que la empresa no puede controlar, pero que ayudará en la toma de decisiones estratégicas.

2.1.1 Fuerzas Económicas

Para el análisis de las fuerzas económicas consideraremos las siguientes variables: producto bruto interno, índice de precios al consumidor, inversión privada y empleo.

- **Producto Bruto Interno**

En el 2023, la economía global tuvo una recesión económica principalmente por conflictos bélicos (Rusia - Ucrania), la misma situación afectó a Portugal, sin embargo, se aprecia un crecimiento moderado a partir de 2024. (Banco de Portugal, Boletín económico - octubre 2023).

Tabla 1. Indicadores económicos globales (2021-2025)

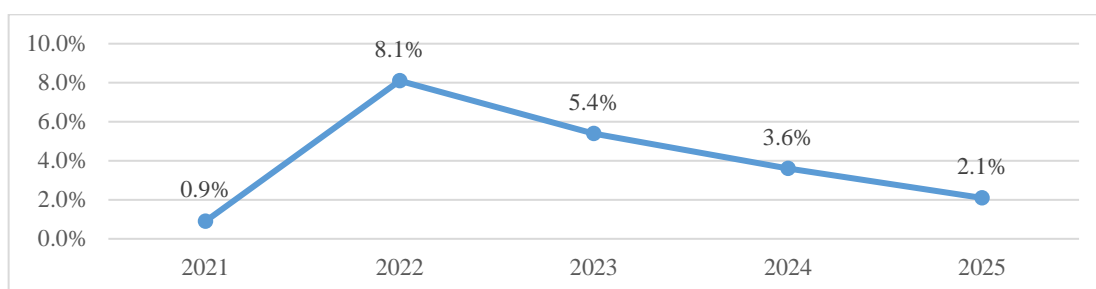
Indicadores	2021	2022	2023	2024	2025
PBI mundial	6.3%	3.3%	2.9%	2.7%	3.0%
PBI Eurozona	5.3%	3.4%	0.7%	1.0%	1.5%
PBI Portugal	5.5%	6.8%	2.1%	1.5%	2.1%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Banco de Portugal, Boletín económico - octubre 2023 – diciembre 2022)

- **Índice de precios al consumidor**

En el 2023, el IPC se redujo a 5.4 %, luego de un fuerte incremento en el 2022, producto del alza de precios de materia prima y energía en la eurozona. El Banco Central Europeo (BCE) decidió ejecutar una política de incremento de tasas interés oficiales con fin de reducir la misma, y proyecta llegar a 2.1% en el 2025 (Banco de Portugal, Boletín octubre 2023)

Figura 3. Índice de Precios al Consumidor (2020-2025)

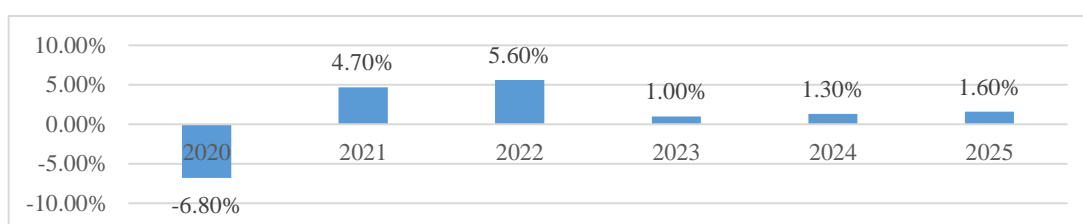


Fuente. Elaboración propia sobre la base Banco de Portugal, 2023.

• Inversión privada

En 2021 y 2022 Portugal recuperó los niveles de inversión que perdió a causa de la pandemia. En el sector servicios, las empresas reportan reposición de inversión, ampliación de capacidad y agilización de procesos, a partir de 2023. (Encuestas económicas, de empresas y consumidores del INE, 2023)

Figura 4. Variación porcentual de inversión privada de Portugal (2017-2025)



Fuente. Elaboración propia sobre la base Banco de Portugal, 2023.

• Empleo

Los niveles de empleo en el 2023 han presentado una recuperación, acorde con la situación económica de Portugal, con un crecimiento de 2.2% respecto al 2022. (Estadísticas de Empleo del INE, 2023)

Identificación de oportunidades:

Encontramos una estabilidad económica del país, evidenciado en el crecimiento moderado del Producto Bruto Interno (PBI), la reducción de la proyección del Índice del precio al consumidor (IPC) y las expectativas de crecimiento de la inversión privada.

2.1.2 Fuerzas Demográficas y Entorno Natural

Para el análisis de las fuerzas demográficas y entorno natural desarrollaremos los siguientes aspectos: situación demográfica y medio ambiente.

- **Situación demográfica**

La población de Portugal asciende a 10.4 millones de habitantes al 2022 y ha crecido a un ritmo de 0.2% anual en los últimos 5 años, el cual ha estado influenciado principalmente por el efecto migratorio, que es un aspecto relevante y positivo en la demanda de servicios de telecomunicaciones. (Estimaciones De Población Residente En Portugal 2022 del INE, 2023)

Tabla 2. Crecimiento poblacional y saldo migratorio en Portugal, en miles (2018-2022)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Población total	10,333,496	10,375,395	10,394,297	10,421,117	10,467,366
Saldo migratorio	23,757	67,163	57,768	72,040	86,889
Inmigrantes permanentes	55,357	95,382	83,654	97,119	117,843
Emigrantes permanentes	31,600	28,219	25,886	25,079	30,954
Tasa de crecimiento	0.23%	0.65%	0.56%	0.69%	0.83%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Estimaciones De Población Residente En Portugal 2022 - INE, 2023

- **Medio ambiente**

En Portugal, se está regulando con mayor exigencia la disposición de residuos sólidos en el marco del cuidado del medio ambiente, con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Esta medida tiene consecuencias en el sector de las telecomunicaciones, específicamente en el tratamiento de los residuos de equipos informáticos y eléctricos, por lo que es exigible que las empresas ejecuten un plan ambiental respecto a este punto.

Identificación de oportunidades:

Portugal registra una tasa baja de crecimiento demográfico originaria del país, pero está influenciada por el crecimiento migratorio, presentando un efecto positivo en la demanda de servicios de telecomunicaciones.

Identificación de amenazas:

La regulación ambiental de gestión de residuos informáticos podría repercutir en las operaciones de la empresa generando una mayor inversión y/o gastos.

2.1.3 Fuerzas Culturales y Sociales

Para el análisis de las fuerzas culturales y sociales desarrollaremos los siguientes aspectos: turismo, educación, actitud hacia el cliente y al medio ambiente.

- **Turismo**

Se observa que el turismo es una fuerza social importante dado que tiene impacto en el consumo de los servicios de telecomunicaciones. Entre enero y agosto de 2023, el número de pasajeros aumentó un 23.1% respecto al mismo periodo de 2022. En comparación con el mismo período de 2021 y 2020, hubo aumentos de 11.7% y 7.6%, respectivamente. (Estadísticas Breves del Transporte Aéreo del INE, 2023)

- **Educación**

La educación es una fuerza cultural que tiene impacto en el uso de servicios de telecomunicaciones. Según el INE se tiene que, en el 2022, el 77.1% de la población de 18 a 69 años, realizó al menos una actividad educativa, entre aprendizaje formal y no formal. (Encuesta en Educación y Formación de Adultos del INE, 2022).

- **Actitudes hacia el cliente**

Las empresas consideran como parte de sus planes, incrementar el nivel de satisfacción hacia sus clientes. En el periodo 2018-2020, el 62.3% de las empresas consideró el enfoque de satisfacer a sus clientes con un alto grado de importancia para su desempeño económico, siendo las empresas de telecomunicaciones (75% del total) las que realizan la mayor cantidad de innovaciones. (Encuesta de Innovación Comunitaria del INE, 2020)

- **Actitud hacia el medio ambiente**

Uno de los aspectos decisivos a la hora de adquirir un servicio es el impacto hacia el medio ambiente: el 58.6% de los usuarios afirma haber tenido en cuenta este aspecto (Encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y comunicación por parte de las familias del INE, 2022)

Identificación de oportunidades:

El incremento del turismo y educación son factores relevantes de incremento de la demanda de servicios de telecomunicaciones.

Identificación de amenazas:

El nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio y el medio ambiente exige implementar medidas que pueden generar mayores gastos.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas

Para el análisis de las fuerzas tecnológicas desarrollaremos los siguientes aspectos: telecomunicaciones, internet de las cosas y comercio electrónico.

- **Telecomunicaciones**

En el 2022, el 88.2% de los hogares en Portugal tienen conexión a internet en el hogar (internet fijo) y el 84,6% tienen conexión de banda ancha (internet móvil). Para el 2023, se estima que, al final del primer trimestre, 16.3% de los usuarios de Internet móvil utilizan la red móvil 5G. (Informe de Servicios móviles de ANACOM, 2023)

- **Internet de las cosas**

En el 2021, el 73.9% de los internautas usa equipos o sistemas conectados a través de internet (Internet de las Cosas – IoT), 3.4% más que el 2020. Los equipos de entretenimiento más utilizados son la televisión (62.1%) y las videoconsolas (30%). (Encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y comunicación por parte de las familias del INE, 2022)

- **Comercio electrónico**

El uso del comercio electrónico aún es bajo. En 2022, el 42.7% de las personas, entre 16 y 74 años, realizaron pedidos online en los 3 meses anteriores a la entrevista, 2.3% más que en 2021. (Encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y comunicación del INE, 2022)

Identificación de oportunidades:

El mercado portugués presenta una **oportunidad** de cobertura en el desarrollo de servicios de telecomunicaciones, tanto en el nivel de conectividad como en la adopción de la red 5G y aplicaciones como el comercio electrónico e internet de las cosas.

2.1.5 Fuerzas globales

De acuerdo con el Banco Mundial ¹, la guerra de Ucrania ha influenciado de manera significativa en las economías de los países emergentes, así como en el desarrollo de los países de la Unión Europea y Asia Central.

¹ Banco Mundial. La invasión de Rusia a Ucrania impide la recuperación económica posterior a la pandemia en los países emergentes de Europa y Asia central.

Identificación de amenazas:

Dado que aún persisten potenciales conflictos consideramos un riesgo incontrolable, la coyuntura internacional y su repercusión en las economías de la Unión Europea (UE) en especial de Portugal, lo consideramos una amenaza.

2.1.6 Análisis del Sector

Las fuerzas competitivas del sector de telecomunicaciones son factores relevantes para el planeamiento estratégico de la compañía, por lo cual, hemos analizado las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de evaluar el grado de atractividad y las oportunidades y amenazas en este sector. Para cada una de ellas, hemos identificados puntos críticos que determinan el alto o bajo poder y de esta manera si resulta atractivo el sector de las telecomunicaciones de Portugal.

- **Poder de negociación de los compradores**

El sector de telecomunicaciones está caracterizado por un gran volumen de usuarios, cuyo comportamiento podría influenciar en la demanda de los servicios de telecomunicaciones, en los siguientes aspectos:

Sensibilidad en el precio: En el sector de telecomunicaciones, los clientes no tienen influencia en cambiar o presionar hacia la reducción de los precios, con lo cual presenta un bajo poder de negociación.

Servicios semejantes: Dado que los servicios de telecomunicaciones entre proveedores son semejantes, el cliente tiene la opción de cambiar a otro competidor, lo cual representa un alto poder de negociación.

Exigencia del servicio: El consumidor es exigente en cuanto a los niveles de servicio: velocidad de internet, cobertura, confiabilidad entre otros, repercutiendo en una mayor inversión, lo cual representa un alto poder de negociación

Ante estas variables, el comprador presenta un **nivel moderado de poder de negociación**, sin embargo, no obliga a las empresas de telecomunicaciones a bajar los precios, ni incurrir en costos excesivos por una mejora de la calidad o del servicio, lo cual lo hace atractivo en cuanto a generar una mayor rentabilidad.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En el sector de telecomunicaciones se cuentan con proveedores especializados como, por ejemplo: infraestructura de redes, torres, hardware, suministros. En este sentido, los factores que influyen son los siguientes:

Tamaño y número de proveedores. Existen grandes y pocos proveedores de servicios de infraestructura de redes, torres, hardware, y manejan altos estándares de calidad, lo cual representa un alto poder.

Costo de los servicios: Al ser pocos proveedores especializados, el costo de los servicios que proveen es difícilmente negociable, lo cual representa un alto poder.

Licencias y concesiones. El gobierno y proveedores de alquiler de licencia 5G son los más importantes, ya que proveen los permisos y licencias para operar; lo cual representa un alto poder.

Ante estos factores, se observa que **los proveedores tienen un alto poder**, con lo cual restringe la rentabilidad, por la posibilidad de altos costos de operación, generando una baja atraktividad.

- **Rivalidad de los competidores actuales**

En el sector de telecomunicaciones la concentración del mercado es alta, liderado por tres grandes compañías como NOS, MEO, Vodafone siendo los factores más influyentes los siguientes:

Rentabilidad: A pesar de que el mercado está concentrado en tres grandes compañías, no se ha observado una reducción drástica de los precios, más bien se aprecia una rentabilidad atractiva, lo cual denota que la rivalidad no ha sido significativa.

Similitud del servicio: Estas compañías ofertan servicios similares con campañas de descuentos, publicidad agresiva e incluyen servicio de post venta, situación que representa un alto poder.

Presencia territorial. La presencia de estos grandes competidores se encuentra concentrado en la ciudad, sin embargo, aún existen zonas rurales por coberturar, lo cual representa un mediano poder de rivalidad.

Ante estos factores, se observa que la **rivalidad de los competidores es moderada**, lo cual no es un impedimento para mantener una rentabilidad atractiva.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En el sector de telecomunicaciones tenemos tres productos principales (internet fijo, internet móvil y televisión por suscripción), sobre los que se derivan productos derivados o sustitutos. Los factores para considerar son los siguientes:

Tecnología Lifi. El uso de Lifi (internet a través de dispositivos de transmisión de datos) es un servicio sustituto del internet móvil, pero no tiene mayor impacto en el mercado portugués, lo cual no representa mayor poder.

Televisión en señal abierta: Existe un alto porcentaje de consumidores que aún utilizan el servicio de señal abierta, sin embargo, el consumo de televisión por suscripción está en ascenso.

Ante estos factores, la **amenaza de productos sustitutos es de un riesgo bajo**, con lo cual la atractividad y rentabilidad es alta.

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Para ingresar al sector de las telecomunicaciones hemos evaluado los siguientes factores:

Nivel de inversión: El monto de inversión en infraestructura en tecnología es elevado, lo cual reduce el ingreso de nuevos competidores.

Influencia de marca: Las grandes compañías de telecomunicaciones tienen una rápida y mejor acogida debido a su posicionamiento y experiencia, lo cual es un bajo poder de ingreso de nuevos competidores.

Ventajas de actuales rivales: Las compañías actuales presentan ventajas en cuanto a tecnología en infraestructura, costos por economía de escala, calidad y operaciones definidas, que podrían no estar al alcance de nuevos competidores.

Canales de distribución: Para la prestación del servicio de telecomunicaciones se requiere contar con infraestructura implementada a lo largo del territorio portugués, lo cual sería un limitante para nuevos competidores.

En resumen, existen altas barreras de entrada, lo cual genera que la **amenaza de ingreso de nuevos competidores sea baja**, es decir, no es una limitante de rentabilidad y atractividad.

- **Resumen de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter**

Como resultado de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter encontramos un nivel de **atractividad moderada** en el mercado portugués por las siguientes oportunidades y amenazas:

Identificación de Oportunidades

- Los clientes no tienen influencia en cambiar o presionar hacia la reducción de los precios, con lo cual presentan un bajo poder de negociación.
- No se tienen productos sustitutos que podrían afectar la demanda de los productos actuales.
- Existen altas barreras que limitan la entrada de nuevos competidores al mercado.
- La educación es una fuerza cultural que tiene impacto en el uso de servicios de telecomunicaciones.

Amenazas

- Los proveedores de telecomunicaciones son pocos y especializados, situación que podría incrementar costos operativos.
- Se cuentan con tres grandes competidores que han mantenido una posición de mercado y productos similares en los últimos años.
- Los competidores actuales tienen mayores ventajas en cuanto a mayor infraestructura y economía de escala.

En conclusión, consideramos factible seguir operando en el mercado portugués, dado que el sector mantiene mayores oportunidades para la generación de valor de nuestra empresa.

2.2 Matriz de Evaluación de factores externos

Como resultado de la evaluación del macroentorno y de la industria, se identificaron los factores relevantes que corresponden a las oportunidades y amenazas presentes para el sector de telecomunicaciones de Portugal, las mismas que se analizarán según la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Los factores fueron ponderados de acuerdo con su importancia y calificados según la realidad actual de la compañía. La calificación indica qué tan eficaz nuestra empresa responde a estos factores con las estrategias actuales; en donde: 4 = corresponde a una respuesta superior, 3 = por encima del promedio, 2 = promedio, 1 = deficiente. (David, 2017).

Tabla 3. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Ptje Pond.
Oportunidades				
O1	Servicios de telecomunicaciones no cubiertos en su totalidad dentro del territorio portugués y baja adopción de la red 5G	0.15	1	0.15
O2	Los clientes no tienen influencia en cambiar o presionar hacia la reducción de los precios, con lo cual presentan un bajo poder de negociación.	0.14	3	0.42
O3	El crecimiento migratorio y turismo puede generar un efecto positivo en la demanda de servicios de telecomunicaciones.	0.13	1	0.13
O4	La educación es una fuerza cultural que tiene impacto en el uso de servicios de telecomunicaciones.	0.13	1	0.13
Amenazas				
A1	Los proveedores de telecomunicaciones son pocos y especializados, situación que podría incrementar costos operativos.	0.14	2	0.28
A2	Se cuentan con tres grandes competidores que han mantenido una posición de mercado y productos similares en los últimos años.	0.12	1	0.12
A3	El nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio y el medio ambiente podría condicionar mayores gastos	0.11	3	0.33
A4	Los competidores actuales tienen mayores ventajas en cuanto a mayor infraestructura y economía de escala.	0.08	3	0.24
Total		1.00		1.80

Fuente: Fred David (2014). Elaboración propia (2024)

2.3 Conclusión del análisis de externo

El mercado portugués presenta una economía estable, con un crecimiento poblacional y servicios conexos como la educación y el turismo que fomentan el consumo de servicios de telecomunicaciones. Se aprecia además una falta de conectividad de servicios de telecomunicaciones por coberturar. La competitividad está concentrada de tres grandes empresas y proveedores especializados. En resumen, observamos que existen mayores oportunidades para seguir desarrollando operaciones en el país, sin embargo, como resultado de la evaluación de factores externos (puntaje: 1.80), observamos que TU-QATS no está aprovechando las oportunidades ni haciéndole frente a las amenazas, de una manera efectiva con sus estrategias actuales, se hace necesario desplegar las nuevas estrategias de cara al periodo 2024-2028.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN INTERNA

En el presente capítulo realizaremos una evaluación interna para TU-QATS, lo cual nos ayudará a identificar sus fortalezas y debilidades. Luego haremos la matriz EFI y con las fortalezas de éste y con apoyo de la matriz VRIO obtendremos las ventajas competitivas y con estas determinaremos la estrategia genérica.

3.1 Análisis de las áreas funcionales

En esta sección analizaremos el análisis interno de las áreas funcionales cuyo resultado se presenta como sigue:

3.1.1 Ventas

Las ventas de la empresa ascendieron a 70.9 millones de euros en el 2023 (69.3 millones en el 2022), es decir, 2.24% más que el 2022 (-11,7% que el 2021). El número de suscriptores ha pasado de 128 mil en el 2021 a 340 mil en el 2023. Como referencia, el crecimiento de la industria en el 2022 fue el siguiente:

Tabla 4. Crecimiento de la industria (2022)

Año	TU-QATS	Industria (a)	Vodafone (b)	NOS (b)
2022	-11.7%	3.5%	4.04%	6.34%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (a) ANACOM, 2022 Mercado de las Comunicaciones en la economía nacional 218-2022, (b) Vodafone. Informe y Cuentas Abril 2022 a Marzo 2023.

La reducción del presupuesto de marketing y la selección inadecuada de canales de marketing afectó la efectividad sobre las ventas. La empresa utilizó como principal medio publicitario el internet (70% de sus canales) mientras que la industria usó la televisión como principal medio (80%).

El NPS ² ascendió a 10 puntos, 3 puntos más respecto al 2022, debido al incremento de los niveles de velocidad y confiabilidad en los servicios de internet. Aún mantiene una brecha de mejora en la oferta de precios, cobertura, calidad y cantidad de contenido.

Todas estas situaciones afectaron la participación de mercado, pasando al quinto lugar, seguido de la empresa NOWO, su competidor más cercano.

² El NPS (nivel de satisfacción del cliente) evalúa los siguientes aspectos: precio, velocidad del producto, confiabilidad (capacidad de continuar operativa frente a posibles fallos de algunos de sus componentes), cobertura, calidad y cantidad de video y percepción de la reputación de la marca.

Identificación de fortalezas:

- Confiabilidad y velocidad de servicios de internet por encima de la industria

Identificación de debilidades:

- Reducción del número de clientes y ventas
- Falta efectividad del marketing por canales de publicidad inadecuados
- Baja participación de mercado
- Cobertura de internet, calidad y cantidad de contenido de videos por mejorar

3.1.2 Operaciones

La valoración de la experiencia de clientes ubica a TU-QATS como de excelente calidad rendimiento de la red internet: excelente calidad contante y calidad constante del núcleo, pero no considera a la cobertura ni la experiencia de video como atributos distintivos.

Tabla 5. Valoración de la experiencia de clientes en internet

Conceptos	MEO	NOS	Vodafone	TU-QATS
Excelente calidad constante	Alta	Alta	Alta	Alta
Calidad constante del núcleo			Alta	Alta
Cobertura geográfica		Alta	Alta	
Experiencia de video	Alta			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Tutela para MEO, NOS, VODAFONE (2021).

De acuerdo con el informe de Tutela (2021), se definen los siguientes conceptos

- Excelente calidad constante: el porcentaje de tiempo que una red cumplió con los umbrales de rendimiento mínimos recomendados para video HD, videoconferencias grupales y juegos.
- Calidad constante del núcleo: el porcentaje de tiempo que una red cumplió con los umbrales de rendimiento mínimos recomendados para aplicaciones de menor rendimiento, incluidos video SD, llamadas de voz y navegación web.

Por otro lado, el call center ha logrado su meta de 60% de llamadas contestadas de manera automática, objetivo que ha mantenido desde que se iniciaron las operaciones. Y además ha tenido una cobertura del 99% de las atenciones a clientes dentro del rango objetivo de tiempo.

Identificación de fortalezas:

- Excelente calidad de rendimiento de internet.
- Alto nivel de servicio de atención al cliente.

Identificación de debilidades:

- Bajo nivel de cobertura de internet y experiencia de video.

3.1.3 Recursos Humanos

La compañía obtuvo una calificación de 95 puntos (sobre 100 en la encuesta de calidad de gestión humana), cifra superior al promedio de mercado (92.31). Como parte de las acciones más valoradas se encontró la ejecución de programas de capacitación en asociación con institutos especializados y universidades de Portugal, la posibilidad de realizar trabajo híbrido (online y presencial) conducción más importante en Portugal.

Identificación de fortaleza:

- Clima laboral fomenta el compromiso e identificación con la empresa.

3.1.4 Finanzas

En el 2023 la empresa reportó una pérdida operativa de 6.1% (-8.8% en el 2022) principalmente por el alto nivel de inversiones del primer año, materializado en la depreciación del periodo (32% sobre la venta), que no fue cubierto por el bajo nivel de ventas. La industria, en este año, reportó utilidades de 12.7% y Vodafone de 12.4%. (ANACOM, 2023)

Identificación de debilidades:

- Las ventas no están cubriendo el alto nivel de inversiones, generando pérdidas operativas, frente a un resultado positivo en la industria.

3.2 Análisis de la cadena de valor

Según David (2017), el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia cuando una empresa desea determinar sus fortalezas y debilidades. En este sentido, hemos analizado los principales procesos para determinar si están creando valor.

Identificación de fortalezas:

- Velocidad y confiabilidad superior a la competencia
- Alto nivel de servicio de call center y servicio técnico.

Identificación de debilidades:

- Falta de licencia del espectro 5G limita diversidad de productos
- Inefectividad de canales de venta.

3.3 Matriz de evaluación de factores internos

De acuerdo con la información previamente presentada, se preparó la Matriz de factores internos (EFI), identificando las principales fortalezas y debilidades de nuestra empresa. Los factores clave fueron ponderados y calificados de acuerdo con la realidad actual.

La calificación indica qué tan eficaz nuestra empresa responde a estos factores con las estrategias actuales; en donde: 4 = corresponde a una Fortaleza importante, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad importante, (David. 2017).

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Ptje Ponderado
Fortalezas				
F1	Confiabilidad y velocidad de servicios de internet por encima de la industria	0.20	4	0.80
F2	Alto nivel de servicio de call center, unido a la automatización de llamadas y servicio técnico efectivo.	0.20	4	0.80
F3	Clima laboral fomenta el compromiso e identificación con la empresa	0.10	4	0.40
Debilidades				
D1	Reducción del número de clientes y ventas por ineffectividad del marketing y canales de venta	0.18	1	0.18
D2	Falta de licencia del espectro 5G limita diversidad de productos	0.17	1	0.17
D3	Las ventas no están cubriendo el alto nivel de inversiones generando pérdidas operativas, frente a un resultado positivo en la industria.	0.15	1	0.15
Total		1.00		2.50

Fuente: Elaboración propia basado en la matriz de evaluación de Fred David (2014)

3.4 Conclusión del análisis interno

La empresa presenta una fortaleza notoria en el nivel de servicio al cliente, así como la confiabilidad y velocidad del internet, pero tiene que mejorar en la cobertura de este servicio y la calidad y contenido de videos. Asimismo, su efectividad de ventas y marketing ha sido deficiente, lo cual no le ha permitido crecer según lo esperado. Como resultado de la evaluación de factores internos, se presenta un puntaje de 2.50, lo cual significa que TU-QATS no ha respondido de manera eficaz con las estrategias actuales, lo cual le lleva a replantear las mismas para el periodo 2024-2028.

3.5 Ventaja Competitiva (Análisis VRIO)

Una de esas herramientas que analizan los recursos internos de la empresa es el análisis VRIO. La herramienta fue desarrollada originalmente por Barney, J. B. (1991) en su trabajo ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’, donde el autor identificó

cuatro atributos que una empresa deben poseer como fortaleza para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Tabla 7. Análisis VRIO de TU-QATS

Fortalezas		V	R	I	O	Resultado
F1	Confiabilidad y velocidad de servicios de internet por encima de la industria	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
F2	Alto nivel de servicio de call center, unido a la automatización de llamadas y servicio técnico efectivo.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
F3	Clima laboral fomenta el compromiso e identificación con la empresa	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

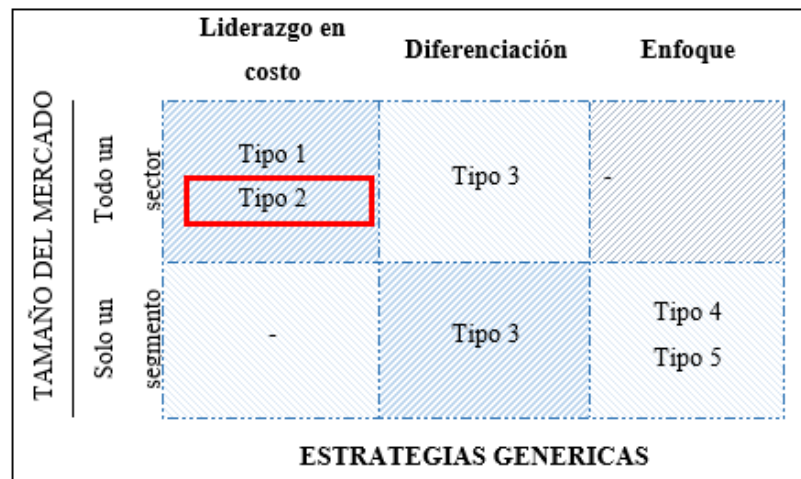
Fuente. Barney, J. B. (1991). Elaboración propia (2023)

La ventaja competitiva de TU-QATS se basa en brindar servicios de internet con los más altos estándares de confiabilidad, velocidad y servicio de atención al cliente.

3.6 Estrategia genérica

Una estrategia genérica es un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y genere en un mayor valor.

Figura 5. Estrategias genéricas de Porter adaptadas por Fred David



Fuente: Conceptos de administración estratégica de Fred David (2014)

De acuerdo con el enfoque de Conceptos de administración estratégica (2014) de Fred David, y en base a las ventajas competitivas halladas en VRIO se determina que la estrategia competitiva deberá ser de Liderazgo en Costos de mejor valor (Tipo 2) ya que las características de nuestros productos implican altos estándares de confiabilidad,

velocidad y servicio de atención al cliente como elementos diferenciadores y los precios ligeramente por debajo de la competencia.

3.7 Estrategia de crecimiento

Para seleccionar las estrategias de crecimiento de la empresa nos basaremos en la matriz de Ansoff, puesto que relaciona los productos actuales y futuros con el mercado en donde la empresa despliega sus operaciones.

Figura 6. Matriz de Crecimiento de TU-QATS

Estrategia de Crecimiento		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Estrategias de diversificación, Ansoff, H.I. (1957)

En base a este análisis, la estrategia crecimiento de TU-QATS continuará con su estrategia de penetración de mercado desde el 2024, con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado con los productos actuales, y en el desarrollo de nuevos productos a partir de 2024, incorporando los servicios 5G y otros requeridos por el mercado portugués, con el fin de satisfacer su demanda.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio de mercado tiene como objetivo conocer al consumidor portugués, y situación de la industria de las telecomunicaciones de este país, los productos y condiciones ofertadas por los competidores, con el fin de determinar la demanda estimada para los años de nuestro plan estratégico 2024-2028, de tal forma de proyectar nuestros ingresos por ventas futuras.

4.1 Situación del sector de telecomunicaciones

En Portugal, las ventas de las empresas de telecomunicaciones crecieron 3.7% en el 2022 (2.6% en 2021). Los productos que más ingresos generaron fueron paquetes de servicios y servicios móviles (85% en el 2022). (ANACOM, 2023). **Anexo 1.**

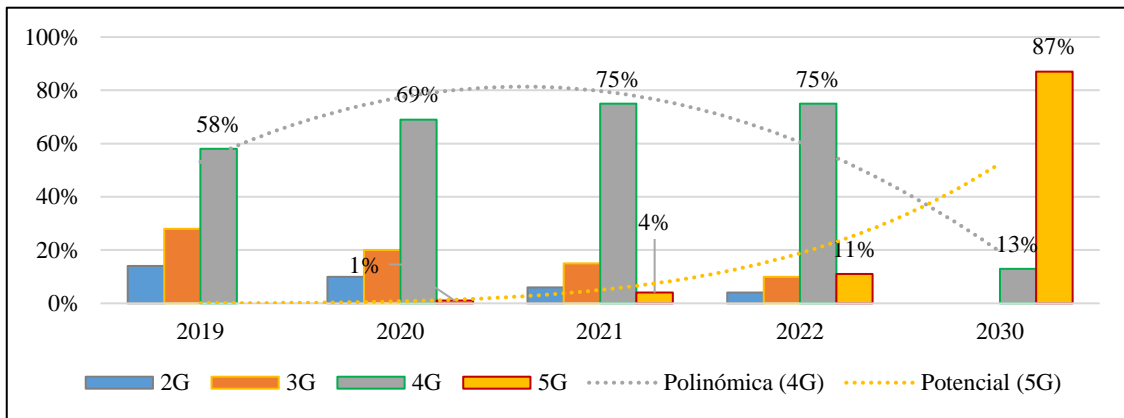
El volumen de suscriptores presenta un crecimiento anual positivo en el periodo 2018 - 2022 (2.3% en promedio), siendo los paquetes servicios e internet fijo los de mayor crecimiento (3%). (ANACOM, 2023).

Los servicios móviles son los que representan mayor volumen de suscriptores en el 2022 (44% del total), los demás servicios (paquetes de servicios, TV por suscripción, Telefonía Fija e Internet) representan una participación semejante dentro del mercado (14% del total). (ANACOM, 2023).

Los precios promedio mensuales de los servicios presentan un bajo decrecimiento (-0.9% anual), siendo la telefonía fija quien más decrece (-8.3%), seguido de TV por suscripción (-3.6%) y servicios móviles (-1.2%). El precio de paquete de servicios se ha mantenido estable del 2019 al 2022. (ANACOM, 2023).

Cabe mencionar que la nueva tecnología 5G, tendrá un impacto en el uso de los servicios móviles y paquetes. Se proyecta que la red 4G tendrá una caída drástica hacia el 2030, pasando de un consumo de 75% en el 2022 a 13% en el 2030 (Digital & Trends Mobile internet usage in Europe – Statista, 2023).

Figura 7. Participación de internet móvil por generación (2019-2020)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Statista. 2023. Digital & Trends. Mobile internet usage in Europe.

En conclusión, las ventas de la industria de telecomunicaciones están creciendo, tanto a nivel de ingresos como de número de suscriptores, con un precio promedio estable. Los paquetes de servicios y servicios móviles son los productos más atractivos en cuanto ingresos y número de clientes. Con lo cual, vemos que la demanda se proyecta a seguir creciendo, con indicadores estables.

4.2 Preferencias, hábitos y comportamiento de clientes

Los consumidores **acceden** a los servicios de telecomunicaciones en mayor medida a través de un servicio móvil (78% en el 2022) que de un servicio fijo (22% en 2022). Los dispositivos móviles más usados son un equipo móvil (92%) o una PC/Tablet (8%). ANACOM, 2023.

Los **planes** más comunes de **datos** se sitúan en paquetes con GB limitados, siendo el más representativo el plan de 2 a 12 GB (66% del total de planes de internet móvil). (Statista, 2022). La **velocidad** promedio es de 18.80 Mbps frente a 19.54 ofrecido por TU-QATS. (Estadísticas de NET.mede - Portal del Consumidor anacom-consumidor.pt)

En el **internet fijo** se prefiere un servicio de alta velocidad (87% de los usuarios en el 2022), cifra que ha ido a un ritmo de crecimiento del 3% anual (2018-2022). ANACOM, 2023. La velocidad promedio es de 181.7 Mbps frente a 210.66 Mbps ofrecido por TU-QATS. ANACOM 2023. (Estadísticas de NET.mede - Portal del Consumidor anacom-consumidor.pt)

Los usuarios que contratan **planes** post pago representan el 61% del total de usuarios con servicio móvil, mientras que los usuarios con prepago el 39%. Esta participación se ha mantenido desde el periodo de pandemia COVID19.

Respecto al **número de servicios que contrata**, observamos que el **servicio individual** representa un mayor consumo frente al paquete de servicios (57% vs 43% en el 2022), sin embargo, su consumo está en descenso (-4.92%), sustituyéndolo por el **paquete de servicios** que está en crecimiento (+5.69%).

Cabe mencionar que los **paquetes** cuádruple y quántuple (4P/5P) son los productos que tienen mayor demanda respecto al total de paquetes (54.8%) y crecen en mayor medida (+7.2% que el 1S 2022) frente al resto de los paquetes: trío (3P) representó el 36.4% y decreció 1.7% sobre el 1S 2022, mientras que el dúo (2P) representó el 8.8% y decreció 0.5% vs. el 2022.

El contenido de **televisión por suscripción** tiene un mix de deportes (26%), Entretenimiento (30%) y Noticias (44%). Las modalidades de suscripción son por tecnología de fibra óptica, (61%), televisión por cable, (28%) televisión por satélite (8%) y televisión con línea digital (3%). (ANACOM, 2023)

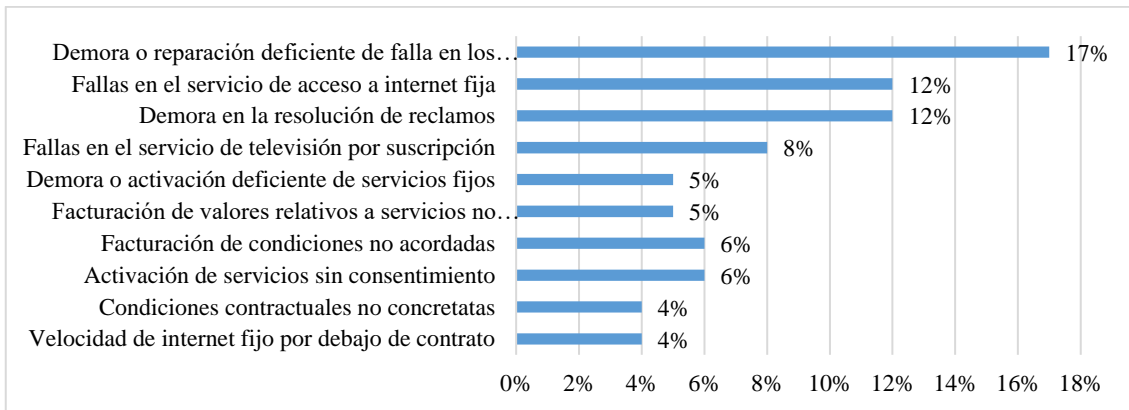
Con relación a la **estacionalidad de la compra**, se observa que el mayor consumo de servicios (2018-2022), se realiza durante el tercer trimestre de cada año. Esta situación se explica por el incremento del turismo durante estas fechas. (ANACOM 2023)

En conclusión, El consumidor prefiere en mayor medida un servicio móvil, con planes de datos limitados, alta velocidad de internet, con planes de post pago, con tendencia a adquirir paquetes de servicios, con preferencia de 4P/5P y un mix de contenido de video diverso.

4.3 Disgustos del cliente

En el 2022, ANACOM registró 72.5 mil reclamaciones en los servicios de telecomunicaciones, siendo los principales motivos: demora en la reparación de fallas en los servicios, fallas en el servicio y demora en la resolución de reclamos.

Figura 8. Principales reclamos de clientes (2022)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de ANACOM, 2022. Relatorio Interactivo. Reclamaciones de servicios de telecomunicaciones. <https://www.anacom-consumidor.pt/reclamacoes-no-sector-das-comunicacoes>

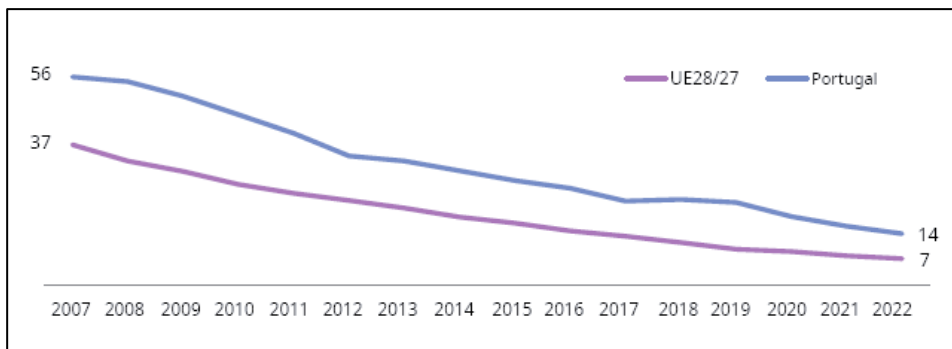
Cabe mencionar, que los reclamos que más aumentaron fueron la activación de productos sin consentimiento, la imposibilidad de suspender consumos adicionales o activación automática de paquetes y la demora en la resolución de reclamos. Vodafone presentó la mayor cantidad de reclamos (36%) seguido por NOS (31%), MEO (36%).

En conclusión, existen clientes insatisfechos lo cual se ve traducido los diferentes tipos de reclamaciones en los servicios de telecomunicaciones.

4.4 Perfil social del no consumidor

El 12% de la población en Portugal aún no cuenta con servicios de telecomunicaciones. La tendencia de usuarios que nunca han hecho uso de Internet se encuentra decreciendo, llegando a 14% al cierre de 2022, 9% menos que últimos 4 años, acercándose a la media de la Unión Europea. (ANACOM, 2023)

Figura 9. Porcentaje de personas que no usan internet (2007-2022)



Fuente: INE, Encuesta sobre el Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por parte de las Familias, 2022. Nota: Individuo entre 16 y 74 años.

El motivo principal del no consumo es porque no sabe cómo usarlo (48.2%), mientras que el alto costo de acceso y utilidad mantienen la misma proporcionalidad (14%). (INE 2021)

En el caso de televisión por suscripción, los encuestados manifestaron que no usan el servicio porque consideran que es muy caro (40.5%) y porque los canales no pagados son suficientes (28.8%), mientras que la falta de tiempo representa el 16% del total. (INE 2021)

En conclusión, existe un sector de la población (12%) que no usa el internet por falta de conocimiento y alto costo, y en el caso de la televisión por suscripción, principalmente porque es cara y porque considera suficiente la señal abierta.

4.5 Precios y característica de los productos ofertados

A continuación, presentamos los precios de los servicios de telecomunicaciones ofertados al 30 de setiembre de 2023, así como sus principales ofertas.

Productos individuales

Para el caso de televisión por suscripción, NOS y Vodafone presentan las tarifas más altas, mientras que TU-QATS el menor precio. Los precios de telefonía fija, móvil y móvil con internet presentan variaciones significativas entre los operadores.

Tabla 8. Precios mínimos de productos individuales por Operador (Setiembre 2023)

Productos	MEO	NOS	NOWO	Vodafone	TU-QATS
Productos individuales					
Televisión por suscripción	18.98	32.99	23.75	32.9	13.52
Internet Fijo	24.99	24.99	19.17	24.9	21.58
Telefonía fija	14.99	9.99	21.56	0.31	-
Telefonía móvil	0.36	1.4	7.5	1.19	-
Telefonía móvil con internet en celular	7.5	7.5	7.5	16.25	-
Internet móvil para PC/Tablet/USB/Router	13.99	16.0	-	15.9	14.55

Fuente: Elaboración propia sobre la base de ANACOM, 2023. Precios de telecomunicaciones - setiembre 2023.

Paquetes de servicios

MEO y NOS tienen los mayores precios del mercado, seguido de Vodafone y finalmente NOWO. TU-QATS, al 30 de setiembre de 2023 no ha ofertado estos servicios.

Tabla 9. Precios mínimos de paquetes de servicios por Operador (Setiembre 2023)

Productos	MEO	NOS	NOWO	Vodafone	TU-QATS
Paquetes Dúo					
Internet Fijo + TV por suscripción	32.99	32.99	23.75	32.9	-
Internet Fijo + Telefonía Fija	31.99	32.99	21.56	24.9	-
Televisión por suscripción + Telefonía fija	31.62	32.99	23.75	32.9	-
Paquetes Trío					
Internet Fijo + TV por suscripción +Telefonía fija	32.99	32.99	23.75	32.9	-
Paquetes Cuádruple					
Internet Fijo + TV por suscripción +Telefonía fija + Telefonía móvil	57.99	57.99	31.25	58.9	-
Internet Fijo + TV por suscripción +Telefonía fija + Telefonía móvil con internet en celular	57.99	57.99	31.25	58.9	-
Paquete Quintuple					
Internet Fijo + TV por suscripción +Telefonía fija + Telefonía móvil con internet en celular + Internet + Internet móvil para PC/Tablet/USB/Router	65.99	63.99	-	63.9	-

Fuente: Elaboración propia sobre la base de ANACOM, 2023. Precios de telecomunicaciones - septiembre 2023

De acuerdo, con información de las páginas web de los operadores, al 30 de setiembre 2023, se aprecia una variación poco significativa entre MEO, NOS y Vodafone, mientras que NOWO presenta el menor valor que las demás empresas.

Tabla 10. Precio de Paquete Trío en principales competidores

Descripción	MEO	NOS	NOWO	Vodafone
	M3 500 Net fibra	Nosotros 3	Red TV Voz	Fibra 3 Super series
Precio Euros	42.49	41.49	32.50	48.5
Internet Fijo (Vel.)	200 Mbps	200 Mbps	250 Mbps	200 Mbps
Teléfono fijo	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Televisión por suscripción	Meo Box Android TV	TV 4K	Aplicación Nowo TV	TV 4K más Disney o HBO + Prime por 3 meses gratis

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de página oficial de NOS, Vodafone y MEO y NOWO.

Tabla 11. Precio de Paquete Cuádruple en principales competidores

Descripción	MEO	NOS	NOWO	Vodafone
	Net fibra M4	NOS 4	Net fibra M4	Fibra 4 Play
Precio Euros	60.99	59.99	52.50	62.9
Velocidad	200 Mbps	200 Mbps	250 Mbps	200 Mbps
Internet móvil 5G	20GB	20GB	30GB	20GB
Teléfono fijo	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Televisión Por suscripción	Meo Box Android TV	TV 4K	Aplicación Nowo TV	TV 4K más Disney o HBO + Prime por 3 meses gratis

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de página oficial de NOS, Vodafone y MEO y NOWO.

Cabe mencionar, que en las páginas web de los operadores, se incluyen descuentos sobre el precio publicado, por aproximadamente 6 meses, luego del cual aplica la tarifa de lista. No se incluyen restricciones por término anticipado de contrato, con lo cual es costo de cambio de un usuario hacia otro operador es mínimo.

En conclusión, los precios de servicios individuales presentan diferencias marcadas en los diferentes tipos de productos, mientras que en el caso de paquetes de servicios los precios tienen a ser más estándares entre los competidores, quienes además se diferencian con promociones y descuentos.

4.6 Estimación de la demanda

A efectos de proyectar el volumen de la demanda, hemos determinado la tasa de crecimiento histórico por producto, de acuerdo con las tendencias analizadas en los capítulos previos.

Tabla 12. Tasa de crecimiento del número de suscriptores (2024-2028)

Código	N. Corto	Tasa
Productos Individuales		
TU001	Televisión por suscripción	2.9%
TU002	Internet fijo	3.4%
TU003	Telefonía fija	2.1%
TU004	Telefonía móvil	2.9%
TU005	Telefonía móvil con Internet	15.2%
TU006	Internet móvil 4G	-7.8%
TU007	Internet móvil 5G	15.2%
Paquetes Dúo		
TU008	Internet fijo + TV	-1.6%
TU009	Internet fijo + Telefonía fija	-1.6%
TU010	TV + Telefonía fija	-1.6%
Paquetes Trío		
TU011	Internet fijo + TV + Telefonía fija	5.0%
Paquetes Cuádruple		
TU012	Internet fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil	15.0%
TU013	Internet fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil con Internet 5G	15.0%
Paquete Quintuple		
TU014	Int.Fijo + TV + T.Fijo + T.Móvil con Internet + Internet 5G -datos	15.0%

Fuente: Elaboración propia

En base a nivel de competitividad que tiene la compañía en la actualidad, estimamos tener una participación del mercado de 0.5% en el 2024.

Tabla 13. Target en número de suscriptores (2024)

Código	N. Corto	Nº de usuarios mercado (2022)	Target 2024 0.50%
Productos individuales			
TU001	Televisión por suscripción (TV)	4,197,865	10,290
TU002	Internet fijo	4,056,976	141,360
TU003	Telefonía fija	4,397,429	21,987
TU004	Telefonía móvil	2,702,236	13,511
TU005	Telefonía móvil con Internet	9,833,783	49,169
TU006	Internet móvil 4G	967,331	179,150
TU007	Internet móvil 5G	1,602,907	31,072
Paquetes Dúo			
TU008	Internet fijo + TV	136,705	684
TU009	Internet fijo + Telefonía fija	136,705	684
TU010	TV + Telefonía fija	136,705	684
Paquetes Trío			
TU011	Internet fijo + TV + Telefonía fija	1,661,053	8,305
Paquetes Cuádruple			
TU012	Internet fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil	620,057	3,100
TU013	Internet fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil con Internet 5G	620,057	3,100
Paquete Quintuple			
TU014	Internet fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil con Internet + Internet 5G -datos	1,240,115	6,201
Total suscriptores		30,707,018	469,296

Fuente: Elaboración propia

En base a estas dos variables, la proyección de suscriptores de TU-QATS de 2024 a 2028 es la siguiente:

Tabla 14. Proyección de suscriptores de TU-QATS de 2024 a 2028

Código	Nombre Corto	2024	2025	2026	2027	2028
Productos individuales						
TU001	Televisión por suscripción	10,290	10,588	10,895	11,211	11,537
TU002	Internet fijo	141,360	146,166	151,136	156,275	161,588
TU003	Telefonía fija	21,987	22,449	22,920	23,402	23,893
TU004	Telefonía móvil	13,511	13,903	14,306	14,721	15,148
TU005	Tel.móvil con Internet	49,169	56,643	65,252	75,171	86,597
TU006	Internet móvil 4G	179,150	165,266	152,458	140,642	129,743
TU007	Internet móvil 5G	31,072	35,795	41,236	47,504	54,724
Paquetes Dúo						
TU008	Int.Fijo + TV	684	673	662	651	641
TU009	Int.Fijo + Telf.Fijo	684	673	662	651	641
TU010	TV + Telf.Fijo	684	673	662	651	641
Paquetes Trío						
TU011	Int.Fijo + TV + Telf.Fijo	8,305	8,721	9,157	9,614	10,095
Paquetes Cuádruple						
TU012	Int.Fijo + TV + T.Fijo+T.Móvil	3,100	3,565	4,100	4,715	5,422
TU013	Int.Fijo + TV + T.Fijo+T.Móvil con Internet 5G	3,100	3,565	4,100	4,715	5,422
Paquete Quintuple						
TU014	Int.Fijo + TV + T.Fijo+T.Móvil con Internet + Internet 5G -datos	6,201	7,131	8,200	9,430	10,845
Total		469,296	475,810	485,746	499,354	516,936

Fuente. Elaboración propia.

Para calcular, las ventas de la empresa, evaluamos el crecimiento del precio de los productos, los mismos que determinamos a continuación:

Tabla 15. Tasa de variación anual de precios (2024-2028)

Código	N. Corto	Tasa
Productos Individuales		
TU001	Televisión por suscripción (TV)	0.61%
TU002	Internet fijo	0.51%
TU003	Telefonía fija	6.22%
TU004	Telefonía móvil	-2.88%
TU005	Tel. móvil con Internet	2.88%
TU006	Internet móvil 4G	-2.88%
TU007	Internet móvil 5G	2.88%
Paquetes Dúo		
TU008	Int.Fijo + TV	-2.05%
TU009	Int.Fijo + Telefonía fija	-2.05%
TU010	TV + Telefonía fija	-2.05%
Paquetes Trío		
TU011	Int.Fijo + TV + Telefonía fija	-2.05%
Paquetes Cuádruple		
TU012	Int.Fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil	-2.05%
TU013	Int.Fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil con Internet 5G	-2.05%
Paquete Quintuple		
TU014	Int.Fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil con Internet + Internet 5G -datos	-2.05%

Fuente. Elaboración propia.

En base la proyección del volumen de ventas y precios, estimamos las ventas en euros, al cierre de 2023 y su proyección del 2024 al 2028.

Tabla 16. Proyección de Ventas TU-QATS de 2024 a 2028 con año base 2023 (euros)

Código	Nombre Corto	2024	2025	2026	2027	2028
Productos individuales						
TU001	Televisión por suscripción	3,859,367	3,995,514	4,136,463	4,282,385	4,433,454
TU002	Internet fijo	40,223,140	41,802,839	43,444,579	45,150,795	46,924,020
TU003	Telefonía fija	3,757,295	4,074,810	4,419,157	4,792,603	5,197,608
TU004	Telefonía móvil	183,293	183,176	183,060	182,944	182,827
TU005	Tel.móvil con Internet	9,108,542	10,795,239	12,794,276	15,163,489	17,971,428
TU006	Internet móvil 4G	31,240,535	27,989,395	25,076,595	22,466,924	20,128,836
TU007	Internet móvil 5G	1,771,109	2,099,079	2,487,781	2,948,462	3,494,451
Paquetes Dúo						
TU008	Int.Fijo + TV	256,831	247,541	238,587	229,957	221,639
TU009	Int.Fijo + Telf.Fijo	233,454	225,010	216,871	209,026	201,465
TU010	TV + Telf.Fijo	253,273	244,111	235,281	226,771	218,568
Paquetes Trío						
TU011	Int.Fijo + TV + Telf.Fijo	3,120,653	3,209,514	3,300,905	3,394,898	3,491,568
Paquetes Cuádruple						
TU012	Int.Fijo + TV + T.Fijo+T.Móvil	2,060,277	2,320,747	2,614,148	2,944,641	3,316,917
TU013	Int.Fijo + TV + T.Fijo+T.Móvil con Internet 5G	2,060,277	2,320,747	2,614,148	2,944,641	3,316,917
Paquete Quintuple						
TU014	Int.Fijo + TV + T.Fijo+T.Móvil con Internet + Internet 5G -datos	4,568,235	5,145,774	5,796,328	6,529,129	7,354,574
Total		102,696,280	104,653,497	107,558,178	111,466,665	116,454,273
% Variación anual		44.8%	1.9%	2.8%	3.6%	4.5%

Fuente. Elaboración propia.

Resumen final de la evaluación de mercado

De acuerdo con el estudio de mercado antes presentado, se observa que los clientes consumen una diversidad de productos, que la empresa no ha comercializado en su totalidad, con lo cual ha visto en consideración que debe incluirlos en su portafolio de productos con el objetivo de incrementar sus ventas para el periodo 2024-2028.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Misión

Ofrecer servicios de telecomunicaciones con un alto nivel de calidad, con la finalidad de contribuir con el desarrollo de nuestros clientes, así como de nuestra sociedad, ampliando el alcance de la conectividad hasta los lugares más apartados.

5.2 Visión

Ser reconocido por nuestra calidad de servicio excepcional y el uso innovador de la tecnología, mejorando constantemente la experiencia del cliente adaptándonos a sus necesidades y superando sus expectativas.

5.3 Establecimiento de objetivos

El plan estratégico tiene los siguientes objetivos general y estratégico:

5.3.1 Objetivo general

El objetivo general de TU-AQTS es mejorar su posicionamiento en el mercado al 2028, a través de la expansión de servicios de telecomunicaciones, incorporando los servicios 5G y la gama de productos demandados por el mercado de telecomunicaciones de Portugal.

5.3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se despliegan sobre la base de tres pilares: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Rentabilidad

- OE1: Lograr un margen operativo del 22% sobre las ventas al 2028 partiendo del margen operativo base de -6.10% (año 2023).

Crecimiento

- OE2: Lograr un crecimiento de las ventas, hasta alcanzar 116 millones de euros en el 2028 partiendo de 71 millones de euros base (año 2023).
- OE3: Lograr un crecimiento de los suscriptores de servicios hasta alcanzar 516 mil en el 2028, partiendo de 341 mil (año 2023).

Sostenibilidad

- OE4: Incrementar el nivel de satisfacción a los clientes, alcanzando un NPS de 18 puntos (sobre 20) en el 2028, partiendo de 10 puntos base (año 2023).
- OE5: Lograr un puntaje calificado como “Alto” en los niveles de cobertura de internet y calidad de video al 2028, según encuesta de valoración de experiencia de clientes Tutela, frente a un puntaje calificado de “nulo”, como base (año 2023).
- OE6: Lograr un puntaje de 99 puntos (de 100) en la encuesta de clima laboral, partiendo de una calificación de 95 puntos (año 2023)
- OE7 Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable, en las encuestas de stake holders, obteniendo un puntaje de 95% al 2018, partiendo de una calificación de 80 % (año 2023).

5.4 Estrategia competitiva

Se determinó que la estrategia competitiva deberá ser de Liderazgo en Costos mejor valor (Tipo 2) ya que las características de nuestros productos implican altos estándares de confiabilidad, velocidad y servicio de atención al cliente como elementos diferenciadores y un precio ligeramente menor frente a la competencia.

5.5 Estrategia de crecimiento

La estrategia crecimiento de TU-QATS continuará con la penetración de mercado en el 2024, con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado con los productos actuales, y luego con el desarrollo de nuevos productos a partir del 2024, incorporando los servicios 5G y otros requeridos por el mercado portugués, con el fin de satisfacer su demanda.

5.6 Matriz FODA Cruzada

A continuación, presentamos la matriz FODA cruzada en la cual se han utilizado los aspectos más relevantes de las matrices EFE y EFI con el fin de obtener iniciativas estratégicas: FO, FA, DO, DA.

Tabla 15. Matriz FODA Cruzada

ESTRATEGIAS FO FORTALEZA VS. OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS DO DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES	
Utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas		Superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas	
FO1	Penetrar el mercado en zonas de baja cobertura de internet ofreciendo productos con niveles de confiabilidad y velocidad elevados (F1, O1)	DO1	Ampliar el portafolio de servicios incorporando la tecnología 5G (D2, O4)
FO2	Proponer planes de servicio específico para las necesidades del mercado actual (F1, O3)	DO2	Replanteamiento del plan de inversiones. (O2, D3)
ESTRATEGIAS FA FORTALEZAS VS AMENAZAS		ESTRATEGIAS DA DEBILIDADES VS AMENAZAS	
Utilizar las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas		Reducir las debilidades internas y evita las amenazas externas	
FA1	Potenciar los niveles de satisfacción del cliente incrementando la calidad del servicio, para lograr fidelización y sostenibilidad (F2, A1)	DA1	Asociación con proveedores para lograr acuerdos de colaboración y reducción de costos de la cadena de valor (A4, D3)
FA2	Ser reconocido como una empresa responsable en el cuidado del medio ambiente (F3, A3)	DA2	Formar alianzas estratégicas con otras empresas para acceder a nuevos canales de distribución (A2, D2)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de David (2017)

Dichas estrategias serán usadas en los planes funcionales del capítulo siguiente.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este capítulo desarrollaremos los planes operativos de las áreas de Marketing y Ventas, Operaciones, Recursos Humanos, y Finanzas. También se elaborará el Plan de responsabilidad social que no es un plan funcional pues abarca a toda la empresa.

6.1 Plan funcional de Marketing y Ventas

El plan de marketing y ventas incluye las acciones comerciales que permitirán a la empresa el logro de los objetivos estratégicos planteados, como conseguir un nivel de ventas de 116 millones de euros al 2028.

6.1.1 Objetivos de Marketing y Ventas

El objetivo de crecimiento en ventas es el siguiente:

Tabla 16. Objetivos de Marketing y Ventas

Objetivos	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas (euros)	102,696,280	104,653,497	107,558,178	111,466,665	116,454,273
Crecimiento de suscriptores	469,296	475,810	485,746	499,354	516,936
Nivel de NPS	14	15	16	17	18

Fuente: Elaboración propia.

Para el cumplimiento de éstos, se tendrá en cuenta las estrategias de segmentación, targeting y posicionamiento aplicando un marketing mix (7P's) y haciendo uso de indicadores para ver el rendimiento de la gestión.

6.1.2 Segmentación

La segmentación de mercado nos ayudará a comprender cómo se estratifican los consumidores de Portugal, de acuerdo con características y necesidades específicas. El mercado portugués se segmenta en las siguientes variables:

Tabla 17. Segmentación del mercado portugués

Segmentación	VARIABLES	Descripción
Geográfica (Anexo 4)	Ubicación	Portugal
	Regiones	Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Azores y Madeira
Demográfica	Población	10, 476, 366 habitantes
	Género	5'001,811 hombres (47.78%) y 5'465,555 mujeres (52.22%)
	Ocupación	Alumnos, empleados, desempleados, Otros inactivos
Psicográfica	Ingresos por adulto	1er quintil, 2do quintil, 3er quintil, 4to quintil y 5to quintil.
	Enfoque de compra en servicios de comunicaciones	Internet fijo, internet móvil, paquetes de servicios, telefonía fija, Televisión por suscripción

Fuente: Elaboración propia, adaptado a la Dirección de Marketing – Kotler and Keller

En el sector de las telecomunicaciones, hemos identificado los siguientes segmentos:

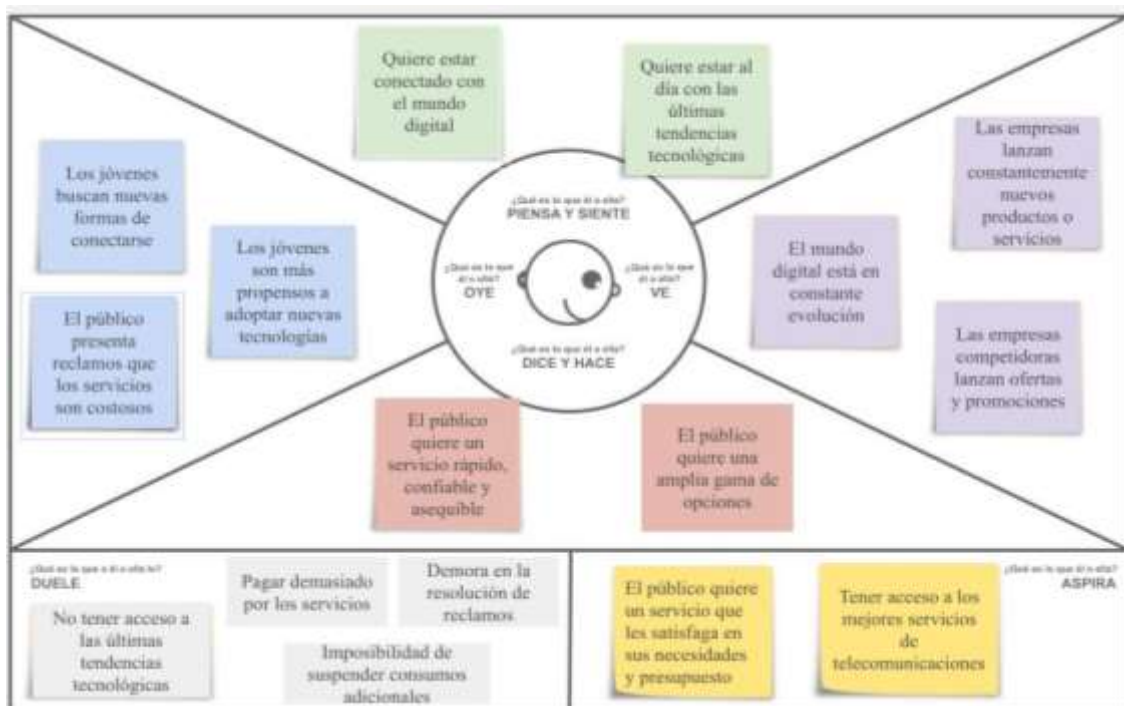
Anexo 3

- *Perfil Mayor:* Compradores potenciales más jóvenes (hasta 34 años) que cuentan con mayor poder adquisitivo (satisfacción económica del 53.5%), preparación educativa superior y se encuentran ubicados en las ciudades principales de Portugal, con una penetración de mercado promedio de 81.87%.
- *Perfil Intermedio:* Compradores potenciales jóvenes (de 35 hasta 54 años) que cuentan con poder adquisitivo regular (satisfacción económica del 48.5%), que se encuentran estudiando o desempleados y están ubicados en las zonas periféricas de Portugal, con una penetración de mercado promedio de 77.34%.
- *Perfil Menor:* Compradores potenciales mayores (de 55 hasta 74 años) donde su condición de trabajo es inactiva (satisfacción económica del 43.4%), su nivel educativo es básico y están ubicados en las zonas periféricas de Portugal, con una penetración de mercado promedio de 72.60%.

6.1.3 Targeting

Para la selección de los segmentos de mercado sobre el cual basaremos nuestro plan de marketing, hemos realizado un análisis situacional del consumidor a través del Mapa de la Empatía, para poder entender al público objetivo: lo que piensa, oye, ve, dice, le duele y a qué aspira.

Figura 10. Mapa de la empatía del sector de telecomunicaciones en Portugal



Fuente: Elaboración propia

El consumidor quiere estar conectado con las últimas tendencias tecnológicas, tener diferentes alternativas de productos y servicios, con una alta calidad, a un precio razonable. Por lo tanto, realizando una revisión de los Segmentos de Mercado, consideramos que el Perfil Mayor e Intermedio tienen mayores potenciales porque se ubican en localidades con mayor población y con mejor el poder adquisitivo, con lo cual podrían adquirir en mayor medida, los productos que proponemos ofertar.

6.1.4 Posicionamiento

Es necesario definir el propósito de la marca TU-QATS para saber qué es lo que desea lograr en el mercado y cómo quiere ser reconocido. El objetivo del posicionamiento de TU-QATS es ser una empresa que está a la vanguardia de las tendencias tecnológicas centrándose en la calidad, precio y servicio al cliente.

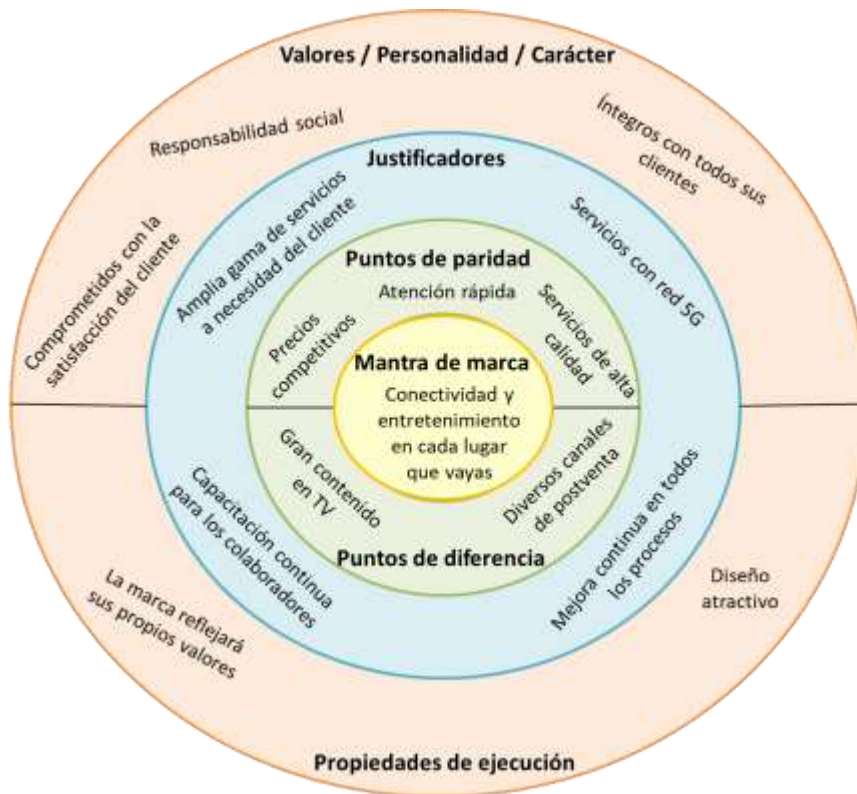
Figura 11. Logo de la compañía TU-QATS



Fuente: Elaboración propia

La vista panorámica (conocida en el medio como bull's eye) ayudará a TU-QATS a desarrollarse en su propuesta de valor, que lo diferenciará de sus competidores. Así mismo, servirá de guía para la toma de decisiones hacia las estrategias de marketing.

Figura 12. Vista panorámica del posicionamiento de la marca TU-QATS



Fuente: Elaboración propia adaptado a la Dirección de Marketing – Kotler and Keller

En los dos círculos interiores se encuentra el centro de la vista panorámica: los puntos de paridad y los puntos de diferencia clave, y como núcleo el mantra de marca (mensaje central de la marca). En el tercer círculo de adentro hacia afuera están los “justificadores”, que son los atributos o beneficios que brindan apoyo fáctico o demostrable para los puntos de paridad y de diferencia.

Por último, el círculo externo incluye otros dos componentes de marca útiles: (1) los valores, personalidad o carácter de la marca: asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de las palabras y las acciones de la marca; y (2) las propiedades de desempeño e identidad visual: componentes más tangibles de la marca, que afectan la forma en que ésta es percibida. (Dirección de Marketing de Kotler and Keller, 2012, pág. 287)

6.1.5 Mix de marketing

Para el plan de marketing es importante que la compañía resalte todas sus características para poder posicionarlo dentro del mercado. El marketing mix hace referencia a 7 elementos, conocida como las 7P’s (producto, precio, plaza, promoción, personas,

procesos y presencia) que serán elementos básicos para elaborar las estrategias que ayudarán a mejorar la presencia de TU-QATS dentro del mercado portugués.

- **Producto/Servicio**

TU-QATS desarrollará una gama de servicios que vayan acorde a las necesidades del sector B2C y desde la oportunidad de elegir paquetes hasta productos combinados con la última tendencia tecnológica (red 5G).

- *Internet fijo*: Se ofrecerá planes de acuerdo con las 2 segmentaciones identificadas: plan básico para estudiantes y plan avanzado para familias. Sin embargo, el plan solo tendrá una diferencia de capacidad, pero su velocidad y atención post venta se mantendrá para cada plan ofrecido.
- *Internet móvil*: Se ofrecerá planes de acuerdo con las 2 segmentaciones identificadas: plan básico para estudiantes donde su acceso al internet es ocasional y plan avanzado para familias donde necesitan una conectividad en todo momento. Todos los planes incluirán con acceso ilimitado a redes sociales, YouTube y aplicaciones en mensajería.
- *Telefonía fija*: TU-QATS ofrecerá un plan de telefonía fija para llamadas hacia Portugal y todos los países de la Unión Europea. Con acceso a identificador de llamadas, desvío de llamadas y buzón de voz.
- *Televisión por suscripción*: TU-QATS ofrecerá una amplia gama de canales de TV que cuenten con una variedad de contenido como noticias, entretenimiento, cultural y deportes con cobertura del contenido más visto en la Unión Europea. A su vez contará con acceso a los servicios Streaming con mayor acceso como Disney, Netflix y Amazon Prime.
- *Paquetes de servicios*: Se ofrecerá servicios que combinen de dos paquetes (2P), tres paquetes (3P) y cuatro paquetes (4P). Estos serán más accesibles económicamente hacia el cliente.

Cabe mencionar que como parte de sus estrategias comerciales realizará una combinación de sus productos, de acuerdo con las tendencias de consumo del mercado portugués.

- **Precio**

Se ofrecerá precios competitivos acorde del mercado portugués. Los precios de lista referenciales son los siguientes:

Tabla 18. Precio de venta promedio por producto (2024)

Código	Nombre de producto	Precio mensual 2024
Productos Individuales		
TU001	Televisión por suscripción (TV)	31.26
TU002	Internet fijo	23.71
TU003	Telefonía fija	14.24
TU004	Telefonía móvil	1.13
TU005	Tel. móvil con Internet	15.44
TU006	Internet móvil 4G	14.53
TU0014	Internet móvil 5G	4.75
Paquetes Dúo		
TU007	Internet Fijo + TV	31.31
TU008	Internet Fijo + Telefonía Fija	28.46
TU009	TV + Telefonía Fija	30.88
Paquetes Trío		
TU010	Internet Fijo + TV + Telefonía Fija	31.31
Paquetes Cuádruple		
TU011	Internet Fijo + TV + Telefonía fija + Telefonía móvil	55.38
TU012	Internet Fijo + TV + Telefonía fija +Móvil con Internet 5G	55.38
Paquete Quíntuple		
TU013	Internet Fijo + TV + Telefonía fija +T.Móvil con Internet + Internet 5G - datos	61.40

Fuente: Elaboración propia

- **Plaza**

Los servicios de TU-QATS contarán con diversos canales de distribución como:

- *Call Center:* Se tercerizará este servicio, con la finalidad de contactar a una empresa especializada y con mayor cobertura en el servicio de atención al cliente bajo una atención 24/7.
- *Canal Web:* Se implementará la opción de compras a través de la página web oficial.
- *Canal Indirecto:* TU-QATS contará con tiendas físicas, en asociación con distribuidores exclusivos, ubicadas estratégicamente en localidades de mayor densidad demográfica Centro, Norte y Lisboa y en las pequeñas regiones de Alentejo y Algarve. Asimismo, se asociará con bodegas o minimarkets para poder distribuir los chips de los servicios de internet móvil.

- **Promoción**

Para obtener un mayor alcance en las diversas regiones de Portugal, haremos uso del marketing tradicional y digital

- *Marketing tradicional:* TU-QATS asignará en mayor medida, los anuncios por televisión, debido que es el medio donde más se invierte en Portugal. También se utilizará la publicidad vía anuncios físicos como gigantografías y carteles ubicados en zonas estratégicas de las ciudades más relevantes.
- *Marketing digital:* TU-QATS tendrá una presencia activa en las redes sociales para conectarse con los consumidores de Portugal; nos enfocaremos en: Youtube, Facebook, Instagram que son las redes más usadas. Asimismo, se recurrirá a la colaboración de influencers para promocionar contenido

Finalmente, promocionaremos nuestros servicios a través de *Relaciones públicas* a través de Google, Safari y otras búsquedas web, utilizando software de analítica de datos.

- **Personas**

Para el 2024, TU-QATS fortalecerá su equipo de Marketing y Ventas, con la contratación de un Jefe de Publicidad y Relaciones Públicas, un Especialista en Publicidad, un Especialista en Marketing de Contenidos y un Jefe de Ventas de Canal indirecto para gestionar las acciones comerciales con sus distribuidores exclusivos. Asimismo, se asociará con una empresa tercera para la atención del Call Center, especializada en el trato directo al cliente las 24 horas del día, y que además generará mayor eficiencia operativa y de costos.

- **Procesos**

Un criterio clave es hacer vivir la experiencia TU-QATS, donde nuestra única prioridad será el cliente, desde la atención, canalización de solicitudes al área correcta, solución a sus necesidades y recomendaciones. Asimismo, implementaremos un área de control de calidad para asegurar que el cliente se haya sentido satisfecho con la atención.

- **Presencia**

TU-QATS buscará su posicionamiento en el mercado portugués bajo su compromiso ante el cliente como “Conectividad y entretenimiento en cada lugar donde vayas” basándose en la oferta de precios competitivos, servicio de alta calidad, gran contenido y sobre todo comprometidos en todo momento con el cliente.

- **Proyección de ventas**

De acuerdo con la estimación de la demanda presentado en el capítulo anterior, las ventas proyectadas de 2024 al 2028 es el siguiente:

Tabla 19. Proyección de Ventas TU-QATS (2024-2028)

Proyección	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas (euros)	102,696,280	104,653,497	107,558,178	111,466,665	116,454,273
Ventas (usuarios)	469,296	475,810	485,746	499,354	516,936
% Crecimiento	44.8%	1.9%	2.8%	3.6%	4.5%

Fuente: Elaboración propia

6.1.6 Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas

El presupuesto por las nuevas acciones del Plan Estratégico es el siguiente.

Tabla 20. Presupuesto de acciones estratégicas de Marketing y Ventas (2024-2028)

Concepto	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Televisión	876,401	1,010,150	1,138,472	1,263,272	1,340,678
Redes sociales	471,743	507,380	535,996	559,675	560,889
Anuncios físicos	410,102	451,636	491,126	566,265	683,272
Relaciones Públicas	22,015	27,060	32,160	37,312	41,132
Gastos de Personal	378,000	389,340	401,020	413,051	425,442
Tercecerización de call center	2,042,074	1,387,306	819,094	320,909	300,334
Total	4,200,335	3,772,873	3,417,867	3,160,484	3,351,748

Fuente: Elaboración propia

Este plan forma parte del presupuesto general del área de Marketing y Ventas que es el siguiente:

Tabla 21. Presupuesto de Gastos de Marketing y Ventas (2024-2028)

	2024	2025	2026	2027	2028
Publicidad y Marketing	5,140,181	5,356,147	5,557,673	5,786,444	5,985,891
- Televisión	3,476,656	3,610,405	3,738,727	3,863,527	3,940,933
- Digital	853,408	889,045	917,661	941,340	942,554
- Anuncios físicos	668,102	709,636	749,126	824,265	941,272
- Relaciones públicas	22,015	27,060	32,160	37,312	41,132
- Investigación de mercado	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Gastos de Personal	8,990,634	8,347,206	7,790,674	7,304,520	7,296,337
Total	14,130,815	13,703,353	13,348,347	13,090,964	13,282,228

Fuente: Elaboración propia

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones incluye las acciones relacionadas con el diseño e implementación de la infraestructura de la red, su óptimo funcionamiento y la solución de los problemas técnicos, que permitirán a la empresa el logro de los objetivos estratégicos planteados.

6.2.1 Objetivos de Operaciones

Los objetivos de Operaciones son los siguientes:

Tabla 22. Objetivos de Operaciones

Objetivos	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento de suscriptores	469,296	475,810	485,746	499,354	516,936
Nivel de NPS	14	15	16	17	18
Calificación Tutela	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente. Elaboración propia

6.2.2 Despliegue de las actividades estratégicas

A continuación, presentamos las principales actividades estratégicas en respuesta a los objetivos planteados

- **Inversión en infraestructura de red y contenido**

Continuaremos con nuestro plan de inversiones para en la implementación de la red de fibra óptica y torres para nuestros servicios de internet fijo y móvil respectivamente, focalizándonos en la alta velocidad y cobertura para el número de clientes objetivo. Asimismo, se desplegará un plan de inversión en para el servicio de televisión por suscripción conteniendo mejores plataformas de streaming, hardware de codificación que ayudarán a garantizar una alta calidad de video, así también se invertirá en la producción local de contenido según las preferencias de los consumidores.

- **Alquiler de servicios**

Para lograr nuestros objetivos de conectividad, alquilaremos la red 5G, así como los servicios de telefonía a operadores propietarios de dichos productos, con quienes se prevé realizar acuerdos comerciales a largo plazo. Cabe mencionar, que los operadores vienen desplegando la red de 5G a lo largo del territorio de Portugal. Según Anacom, el 67% de infraestructura está en zonas urbanas, 15% en áreas urbanas medias y 22% en áreas rurales.

- **Certificación de ISO 9001**

Como parte de nuestra mejora continua en la atención al cliente, nos comprometemos a certificar en la norma ISO 9001³ para mejorar nuestros procesos de la cadena de valor, lo que contribuirá a captar la cuota de mercado objetivo.

6.2.3 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de gastos de operaciones sigue los siguientes supuestos:

- **Presupuesto de inversión en infraestructura de red y contenido (en euros)**

Tabla 23. Presupuesto de inversión en infraestructura de red y contenido (en euros)

Concepto	Costo/Usuario	Target Usuarios	Total Euros
Red de Fibra óptica	90	182,483	16,423,494
Torres y antenas	180	60,905	10,962,813
Plataformas de Streaming	100	40,405	4,040,500
Hardware de codificación	70	40,405	2,828,350
Producción local y otros			1,500,000
Total inversión en euros			35,755,156

Fuente: Elaboración propia

- **Presupuesto de Operaciones**

El presupuesto de Operaciones es el siguiente.

Tabla 24. Presupuesto de Operaciones (euros)

	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Costos de materiales y suministros	46,065,703	46,684,922	47,917,216	49,618,533	51,823,364
- Internet Fijo	23,197,205	24,701,155	26,571,828	28,669,877	31,030,881
- Internet móvil 4G	14,978,642	13,419,845	12,023,268	10,772,031	9,651,007
- Televisión por suscripción	7,889,856	8,563,922	9,322,120	10,176,625	11,141,476
Depreciación de activos	29,228,495	29,228,495	9,430,672	7,151,031	7,151,031
Servicios de alquiler de telefonía fija, móvil y red 5G	4,906,249	5,566,424	6,121,437	6,751,159	7,467,527
Costos indirectos	4,427,814	4,504,465	4,627,853	4,800,775	5,026,979
Gastos de personal	707,000	728,210	750,056	772,558	795,735
Total Costos Operativos	85,335,261	86,712,515	68,847,235	69,094,056	72,264,636

Fuente: Elaboración propia

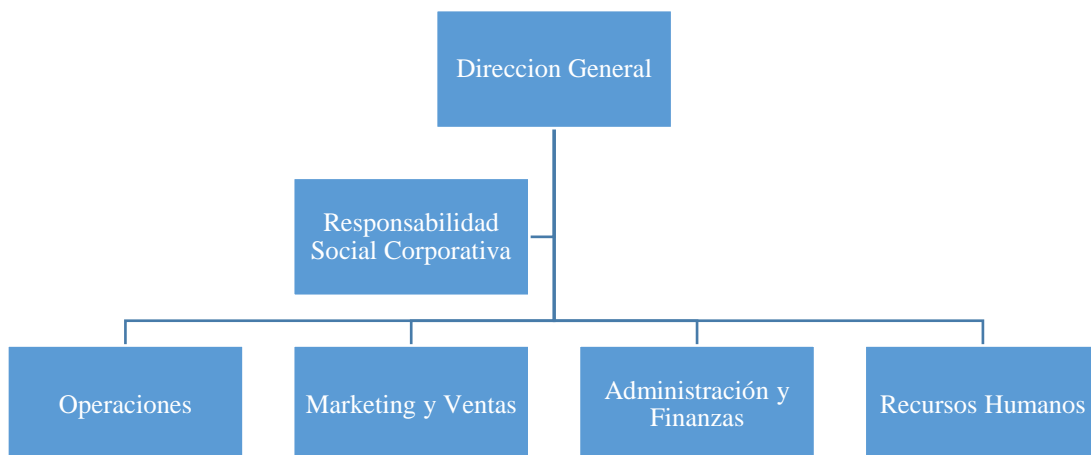
6.3 Plan de Recursos Humanos

TU-QATS presenta una estructura jerárquica, compuesta por 5 departamentos principales como Operaciones, Marketing y Ventas, Administración y Finanzas, Recursos humanos

³ ISO 9001: Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad.

y Responsabilidad Social Corporativa. Cada departamento está dirigido por un gerente que reporta a la Dirección General.

Figura 13. Organigrama de TU-AQTS



Fuente. Elaboración Propia.

Nuestra estrategia de Gestión de Personas se desarrolla desde el reclutamiento y selección, seguido por el crecimiento integral de nuestros colaboradores, a través de programas de capacitación para reforzar los desafíos del trabajo y generando un balance con la vida personal y la salud. Estos son los pilares de nuestro buen clima laboral.

6.3.1 Objetivos de Recursos Humanos

El objetivo de Recursos Humanos es el siguiente:

Tabla 25. Objetivo de Recursos Humanos

Objetivos	2024	2025	2026	2027	2028
Puntaje en Clima Laboral (sobre 100)	95	96	97	98	99

Fuente. Elaboración propia

6.3.2 Despliegue de las actividades estratégicas

A continuación, presentamos las principales actividades estratégicas en respuesta a los objetivos planteados

- **Reclutamiento y selección**

Para conseguir los objetivos comerciales, en el 2024 se reclutará a los mejores talentos para cubrir las posiciones de: Jefe de Publicidad y Relaciones Públicas, un Especialista en Publicidad, un Especialista en Marketing de Contenidos y un Jefe de Ventas de Canal indirecto. La búsqueda de talentos se llevará a cabo a través de la publicidad en

diversas páginas de trabajos, y para la selección se efectuarán evaluaciones psicométricas y uso de aplicativos para entrevistas virtuales.

- **Programa de línea carrera**

En asociación con las principales universidades del país, reclutaremos a los mejores talentos hacia la formación de puestos de liderazgo, y promoveremos programas de capacitación en habilidades blandas, así como un aprendizaje continuo de materias técnicas de la industria de telecomunicaciones, que forma parte del programa de crecimiento de los profesionales en la empresa.

- **Clima laboral**

Se implementará encuestas de clima laboral para evaluar y tomar acción sobre los valores más resaltantes de la empresa como: trabajo en equipo, orgullo con nuestra marca, integridad y comportamiento en la conducción; con el acompañamiento de consultores para analizar los resultados de las encuestas. Como también, se implementarán programas de reconocimiento por sus méritos de manera mensual.

- **Programa de Bonificaciones**

Se implementarán bonificaciones para el personal directivo en base al cumplimiento de los objetivos planificados por año.

- **Trabajo flexible**

Promoveremos una metodología de trabajo flexible, a través de una combinación entre la presencialidad y trabajo remoto, haciendo uso de herramientas tecnológicas, la adaptación de los espacios de trabajo en casa y la capacitación de los empleados, generando trabajos en equipo con base a resultados. De esta manera promoveremos la atracción de nuevos talentos, innovación, empoderamiento y pertenencia a nuestra compañía.

6.3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de Recursos Humanos forma parte del presupuesto del área de Administración y Finanzas, tal como sigue a continuación:

Tabla 26. Presupuesto de Gastos de Administración y Finanzas del 2024 al 2028 (en euros)

Concepto	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Gastos de personal	1,862,000	1,917,860	1,975,396	2,034,658	2,095,697
Recursos Humanos	1,260,000	1,297,800	1,336,734	1,376,836	1,418,141
- Nuevas acciones del Plan Estratégico	360,000	397,800	436,734	476,836	518,141
Reclutamiento y selección	33,750	33,750	33,750	33,750	33,750
Programa de línea de carrera	95,850	105,480	114,740	128,374	137,237
Clima laboral	79,200	87,516	96,081	104,904	113,991
Programa de bonificación	100,800	111,384	122,286	133,514	145,080
Trabajo flexible	50,400	59,670	69,877	76,294	88,084
- Eventos de RRHH	120,000	132,000	146,520	164,102	185,436
- Otros gastos	780,000	768,000	753,480	735,898	714,564
Responsabilidad Social Corporativa	1,713,639	1,698,267	1,717,985	1,774,960	1,872,120
Total	4,835,639	4,913,927	5,030,114	5,186,454	5,385,958

Fuente. Elaboración propia

6.4 Responsabilidad Social Corporativa

Como parte del marco de los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas, TU-QATS ha encontrado en la digitalización tecnológica, una oportunidad para contribuir con una Educación de calidad, lograr Energías asequibles y no contaminantes y mejorar la Salud y bienestar de Portugal.

6.4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa

El objetivo del plan de RSE será de ser reconocidos como una empresa socialmente responsable, que se medirá con las encuestas a stakeholders:

Tabla 27. Objetivo del plan de RSE

Objetivos	2024	2025	2026	2027	2028
Ser reconocidos como empresa socialmente responsable. Indicador: Resultado de Encuesta de Stakeholders	85%	87%	90%	93%	95%

Fuente. Elaboración propia

6.4.2 Despliegue de las actividades estratégicas

Para lograr el objetivo planteado desplegaremos las siguientes actividades:

- **Educación STEM:**

Se desarrollará programas especializados en Tecnología de Información, dirigidos a estudiantes de las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) con la finalidad de contribuir con una educación de calidad (ODS), desarrollando habilidades requeridas por los desafíos del sector de telecomunicaciones, que contribuirán al cierre de las brechas que existen en las habilidades digitales.

- **Reciclaje de residuos de la red**

Se desarrollarán programas de tratamiento de gestión de residuos de equipos informáticos y eléctricos con el objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, y contribuir con a una Energía asequible y no contaminante (ODS) desde el sector de telecomunicaciones.

- **Tarifas inclusivas**

Se ofrecerán tarifas adaptadas a clientes con necesidades especiales. Esta condición se otorgará a clientes que presenten un certificado médico de discapacidad con un grado acreditado superior al 60%, con el objetivo de contribuir a la Salud y Bienestar (ODS) a través del acceso de servicios de telecomunicaciones.

6.4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

El presupuesto de gastos de Responsabilidad Social Corporativa es el siguiente:

Tabla 28. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa del 2024 al 2028 (en euros)

Concepto	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Nuevas acciones del Plan Estratégico	836,702	821,331	841,048	898,024	995,183
- Educación STEM	292,846	306,713	320,580	334,447	348,314
- Reciclaje de residuos de la red	251,011	262,897	274,783	286,669	298,555
- Tarifas inclusivas	292,846	306,713	320,580	334,447	348,314
Colaboraciones con ONGs	205,000	205,100	205,100	205,100	205,000
Voluntariado Corporativo	210,000	210,100	210,100	210,100	210,000
Desarrollo Sostenible	211,937	211,940	211,940	211,940	211,937
Otros gastos	250,000	194,805	174,902	192,257	250,000
Total	1,713,639	1,698,267	1,717,985	1,774,960	1,872,120

Fuente. Elaboración propia

6.5 Plan de Finanzas

El plan financiero tiene como objetivo cumplir con el indicador de rentabilidad planeado como objetivo estratégico y además evaluar de manera cuantitativa si los planes desarrollados son viables, en tanto generarán valor a la organización.

Tabla 29. Objetivos de Finanzas

Objetivos	2024	2025	2026	2027	2028
% Resultado Operativo / Ventas	-2%	-1%	19%	22%	22%

Fuente: Elaboración propia

6.5.1 Datos y supuestos

Datos:

- La gerencia ha determinado que la vida útil de sus activos asciende a 5 años.
- La moneda funcional y de presentación de información financiera proyectada es el euro.
- La tasa del impuesto a la renta para sociedades equivale al 21% sobre las ganancias, según establece el artículo 87° del código del impuesto sobre las sociedades de Portugal. ⁴

Supuestos:

- La tasa del impuesto a la renta se mantendrá constante durante el periodo del plan.

6.5.2 Monto de la Inversión:

El monto necesario para la realización del presente plan asciende a 35,755,156 euros, el mismo que se presenta en el Plan de Operaciones.

Fuente de financiamiento

Para implementar el plan estratégico, las actividades estarán financiadas con un préstamo de 23,962,421 euros y con 11,792,734 euros de recursos propios. La tasa de interés del préstamo es de 6.06% ⁵ a un plazo de 5 años.

6.5.3 Evaluación financiera del Plan Estratégico

Para evaluar si el proyecto de inversión es viable, evaluaremos el valor presente neto (VAN) de los flujos de caja incrementales, producto de la aplicación de las acciones estratégicas detalladas en los planes de las áreas funcionales y de responsabilidad social.

Como tasa de descuento se utilizará el Costo promedio ponderado de capital (WACC), para lo cual, se determinará previamente el costo de oportunidad del capital (COK) de los accionistas. **Anexo 4.**

⁴ Gobierno de Portugal. <https://eportugal.gov.p>

⁵ La tasa de interés está conformada por la tasa Eurolibor a octubre de 2023 más un spread de 1.90% (INE,2022), de acuerdo con información de BBVA Portugal sobre el financiamiento a largo plazo. <https://www.bbva.pt/es/empresas/produtos/financiamiento/medio-e-longo-prazo/emprestimos.html>

Flujo de caja económico incremental (FCE)

El flujo de caja económico incremental (FCE) es el siguiente:

Tabla 30. Flujo de Caja Económico Incremental 2024 al 2028 (en euros)

Concepto	2024	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Inversión	-35,755,156					
Beneficios operativos		7,242,826	8,660,388	10,391,918	12,430,940	14,452,707
Impuesto a la Renta		-19,277	-316,965	-680,586	-1,108,781	-1,533,352
FCE	-35,755,156	7,223,549	8,343,423	9,711,332	11,322,159	12,919,355

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del descuento de los flujos de caja proyectados incrementales, se obtiene un VAN Económico (VANE) de 4,169,551 euros con una TIR Económica (TIR E) de 10.75%.

Flujo de caja financiero incremental (FCF)

A efectos de evaluar si es conveniente tomar deuda para financiar las inversiones del Plan Estratégico, se evaluará el valor presente neto del Flujo de Caja Económico, sin considerar el efecto de la deuda a un costo de oportunidad del capital desapalancado (COKu), contra el valor presente neto del Flujo de Caja Financiero.

Tabla 31. Flujo de Caja Financiero Incremental 2024 al 2028 (en euros)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
(FCE)	-35,755,156	6,157,635	7,346,470	8,761,545	10,392,329	11,912,348
Financiamiento neto	23,962,421	-5,443,978	-5,488,965	-5,536,679	-5,587,284	-5,640,956
Préstamo	23,962,421					
Amortización		-4,245,758	-4,503,051	-4,775,936	-5,065,358	-5,372,318
Intereses		-1,516,734	-1,247,993	-962,966	-660,667	-340,048
Escudo fiscal (Intereses)		318,514	262,078	202,223	138,740	71,410
FCF	-11,792,734	1,779,572	2,854,458	4,174,652	5,734,875	7,278,399

Fuente: Elaboración propia

El VAN financiero (VANF) resulta en 4,367,072 euros con una TIR financiera (TIRF) de 19%, lo cual resulta mayor que el VAN Económico sin deuda (VANEu) por 4,303,318, calculado sobre la base de un costo de oportunidad desapalancado (COKu); verificamos que resulta conveniente endeudarse con una entidad financiera, puesto que al tomar la deuda el VANF aumenta.

6.5.4 Análisis de resultados

Los resultados de la compañía del 2024 al 2028, con la aplicación del Plan Estratégico, son los siguientes:

Tabla 32. Resultados proyectados de la compañía del 2024 al 2028 (en euros)

	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Ventas	102,696,280	104,653,497	107,558,178	111,466,665	116,454,273
Costos Variables	-50,971,953	-52,251,346	-54,038,654	-56,369,692	-59,290,891
Depreciación	-29,228,495	-29,228,495	-9,430,672	-7,151,031	-7,151,031
Otros costos de venta	-5,134,814	-5,232,675	-5,377,909	-5,573,333	-5,822,714
Total Costos de Venta	-85,335,261	-86,712,515	-68,847,235	-69,094,056	-72,264,636
Margen Bruto	17,361,019	17,940,982	38,710,943	42,372,609	44,189,637
Gastos de MKT y Ventas	-14,130,815	-13,703,353	-13,348,347	-13,090,964	-13,282,228
Gastos de Administración	-4,835,639	-4,913,927	-5,030,114	-5,186,454	-5,385,958
Resultado operativo	-1,605,435	-676,299	20,332,481	24,095,191	25,521,451
Ut. Operativa / Ventas	-2%	-1%	19%	22%	22%

Fuente: Elaboración propia

Se logra el nivel de rentabilidad esperado al 2028, con un margen de operativo de 25 millones de euros, que representa el 21% sobre las ventas, cumpliéndose el objetivo estratégico de la empresa.

6.5.5 Análisis de sensibilidad

En este plan estratégico se evalúan los flujos proyectados en un escenario pesimista que se estima un logro del 90% del cumplimiento de los objetivos del crecimiento de ventas como criterio de sensibilidad, calculando al mismo tiempo los valores de la TIRE y el VANE, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 33. Análisis de sensibilidad

Variables	88%	90%	95%	100%
VANE	-	794,357	2,481,954	4,169,551
TIRE	6.91%	7.66%	9.22%	10.75%
VANF	423,972	1,175,186	2,771,129	4,367,072
TIRF	10%	12%	16%	19%

Fuente: Elaboración propia

En el caso que la empresa no logre el 100% pero obtiene más del 90% del crecimiento de ventas, por factores externos e internos de riesgos, entonces sigue ganando. Sin embargo, si su resultado es menor del 88% de sus objetivos, el plan estratégico no sería viable. En la medida que el porcentaje de cumplimiento esté más cerca al 100%, ello sería mejor para la empresa.

6.5.6 Conclusiones del análisis financiero

Luego de haber realizado la interpretación de estas evaluaciones financieras se define que este plan estratégico genera valor, lo que se refleja en una TIRE > WACC; un VAN de 4 millones de euros y una TIRE de 10.75%, entonces el plan es viable financieramente.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- El entorno en que opera TU-QATS tiene mayores oportunidades que amenazas, principalmente debido a que presenta un crecimiento constante de suscriptores y porque no está completamente coberturado por los proveedores de telecomunicaciones, haciéndolo más atractivo.
- TU-QATS presenta una fortaleza notoria en el nivel de servicio al cliente, así como la confiabilidad y velocidad del internet, pero tiene que mejorar en su cobertura, la calidad y contenido de videos.
- Se determina que la estrategia competitiva es liderazgo en costos de mejor valor (tipo 2) ya que las características de los productos implican altos estándares de confiabilidad, velocidad y servicio de atención al cliente como elementos diferenciadores y porque los precios son ligeramente por debajo de la competencia.
- TU-QATS continuará con su estrategia de penetración de mercado desde el 2024, con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado con los productos actuales, y en el desarrollo de nuevos productos a partir de 2024, incorporando los servicios 5G y paquetes de servicios requeridos por el mercado portugués.
- Con una inversión de 36 millones de euros, TU-QATS logra sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, alcanzado un VANE de 4 millones de euros y una TIRE de 10.75% mayor al WAAC, que demuestra que el plan es viable financieramente.

7.2 Recomendaciones

- Evaluar la mayor incursión en zonas no coberturadas o donde se presenta menor penetración de los servicios, con el de identificar el motivo de la poca demanda en dicha zona y planteamiento de nuevas acciones estratégicas.
- Aprovechar las capacidades en cuanto al servicio al cliente, calidad de productos y precios competitivos para ganar mercado en el segmento del no consumidor: aquel que no conoce los beneficios del internet y televisión por suscripción.
- Revisar periódicamente el comportamiento de las ventas para evaluar el ajuste de precios, toda vez que la empresa está adoptando una estrategia competitiva de

liderazgo en costos de mejor valor (tipo 2), es decir, fija sus precios ligeramente por debajo de la competencia.

- Implementar mecanismos de seguimiento de los planes funcionales con el fin de identificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de ser el caso tomar medidas correctivas con anticipación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Statista (2023). INDUSTRIES & MARKETS. Advertising in Portugal.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2023). DIGITAL & TRENDS. Telecommunications industry in Portugal.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2023). Target Group: eReader owners in Portugal.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2023). CONSUMERS & BRANDS. Target Group: eReader owners in Portugal.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2023). DIGITAL & TRENDS. Mobile internet usage in Europe.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2023). DIGITAL & TRENDS. Internet usage in Europe.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2022). TELECOMMUNICATIONS. Share of individuals with access to telecommunication services in Portugal in 2022, by employment situation.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2022). Most common mobile data plans in Portugal in 2022.

Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Statista (2023). Per capita consumer spending on communication in Portugal from 2013 to 2028 (in U.S. dollars). Recuperado el 01 de Agosto del año 2023 de la base de datos Statista

Euromonitor International (2023). Economies and Consumers Annual Data - Historical. Internet Subscribers. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

Euromonitor International (2023). Economies and Consumers Annual Data - Historical. Percentage of Population Using The Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

Euromonitor International (2023). Economies and Consumers Annual Data - Historical. Percentage of Population Using The Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International

Euromonitor International (2023). Possession of Digital Devices and Internet by Number of Household Members - Historical. Percentage of Households with Access to Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

Euromonitor International (2023). Possession of Digital Devices and Internet by Income - Historical. Percentage of Households with Access to Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

Euromonitor International (2023). Possession of Digital Devices and Internet by Age of Head of Household - Historical. Percentage of Households with Access to Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

Euromonitor International (2023). Possession of Digital Devices and Internet by Economic Status of Head of Household - Historical. Percentage of Households with Access to Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

Euromonitor International (2023). Possession of Digital Devices and Internet by Tenure - Historical. Percentage of Households with Access to Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International

Euromonitor International (2023). Possession of Digital Devices and Internet by Region - Historical. Percentage of Households with Access to Internet. Recuperado el 23 de Julio del año 2023 de la base de datos Euromonitor International.

MarketLine Industry Profile (2023). Wireless Telecommunication Services in Portugal. Recuperado el 30 de Agosto del año 2023 de la base de datos MarketLine Industry Profile.

Deloitte (2019). Impacto de 5G en Portugal. Recuperado el 13 de Mayo del año 2023 de la base de datos Deloitte.

Instituto Nacional de Estatística. Portugal - España (2022). Península Ibérica en cifras. Recuperado el 13 de Mayo del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística. Portugal – España.

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom) (2022). O consumidor de comunicações eletrónicas 2022. Recuperado el 13 de Mayo del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom) (2023). 1er cuarto Serviços móveis. Recuperado el 13 de Mayo del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom) (2023). 1er cuarto Serviços Telefónico fixo. Recuperado el 27 de Junio del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom) (2023). Mobile service / statistical information. Recuperado el 30 de Marzo del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Bundled service statistical information. Recuperado el 30 de Marzo del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Servicios móviles1T2023. Recuperado el 16 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). MERCADO DAS COMUNICAÇÕES NA ECONOMIA NACIONAL 2018-2022. Recuperado el 17 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Evolução dos Preços das telecomunicações Setembro de 2023. Recuperado el 18 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Redes e Serviços de Alta Velocidade em local fixo (FTTH E HFC) 1S 2023. Recuperado

el 19 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Serviço Telefónico Fixo 1S2023. Recuperado el 20 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Serviços de distribuição de sinais de TV por subscrição 1S2023. Recuperado el 21 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM)

Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (ANACOM) (2023). Pacotes de serviços de comunicações eletrónicas 1S2023. Recuperado el 22 de Octubre del año 2023 de la base de datos Autoridad Nacional de Comunicaciones de Portugal (Anacom)

Banco de Portugal (2021). BOLETIM ECONÓMICO DIC 2021. Recuperado el 23 de Octubre del año 2023 de la base de datos Banco de Portugal

Banco de Portugal (2022). BOLETIM ECONÓMICO DIC 2022. Recuperado el 24 de Octubre del año 2023 de la base de datos Banco de Portugal

Banco de Portugal (2023). BOLETIM ECONÓMICO OCT 2023. Recuperado el 25 de Octubre del año 2023 de la base de datos Banco de Portugal

Banco de Portugal (2020). BOLETIM ECONÓMICO DIC 2020. Recuperado el 26 de Octubre del año 2023 de la base de datos Banco de Portugal

Banco de Portugal (2023). RELATÓRIO DE ESTABILIDADE FINANCEIRA MAI. 2023. Recuperado el 27 de Octubre del año 2023 de la base de datos Banco de Portugal"

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). Rendimento e condições de vida – qualidade de vida 2022. Recuperado el 28 de Octubre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2022). Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2022. Recuperado el 29 de Octubre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2022). Estadísticas da Cultura - 2021. Recuperado el 30 de Octubre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). Inquérito às Práticas de Gestão 2022. Recuperado el 31 de Octubre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2022). Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2021. Recuperado el 01 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). Atividade turística Agosto de 2023. Recuperado el 02 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). Estimativas de população residente em portugal 2022. Recuperado el 03 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). Sociedade da Informação e do Conhecimento Segurança de Informação nas Empresas 2022. Recuperado el 04 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). ÍNDICE DE PREÇOS NO CONSUMIDOR Estimativa Rápida – outubro de 2023. Recuperado el 05 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE PORTUGAL 2022. Recuperado el 06 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE) (2023). Comércio internacional Setembro de 2023. Recuperado el 07 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). INQUÉRITOS DE CONJUNTURA ÀS EMPRESAS E AOS CONSUMIDORES - Outubro de 2023. Recuperado el 08 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2022). Estatísticas do Ambiente 2021. Recuperado el 09 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). ESTATÍSTICAS DO EMPREGO 3.º trimestre de 2023. Recuperado el 10 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). TÁBUAS DE MORTALIDADE – NUTS II ESPERANÇAS DE VIDA – NUTS III 2020-2022. Recuperado el 11 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)"

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). Inquérito à educação e formação de adultos 2022. Recuperado el 12 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)"

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2022). Inquérito Comunitário à Inovação – 2018-2020. Recuperado el 13 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). Estudo sobre o poder de compra concelhio 2021. Recuperado el 14 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)"

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). Rendimento e condições de vida 2022. Recuperado el 15 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). ESTATÍSTICAS VITAIS – Dados mensais setembro 2023. Recuperado el 16 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)"

Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE) (2023). ATIVIDADE DOS TRANSPORTES Estatísticas rápidas do transporte aéreo Agosto 2023.

- Recuperado el 17 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE)
- Marketline (2023). Wireless Telecommunication Services in Portugal May 2023. Recuperado el 18 de Noviembre del año 2023 de la base de datos Marketline"
- Banco Central de Reserva del Perú (BCR) (2023). Reporte de Inflación Setiembre 2023. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024.. Recuperado el 31 de Octubre del año 2023 de la base de datos Banco Central de Reserva del Perú (BCR)United States Securities And Exchange Commission (2020). Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended December 31, 2020.GENPACT LIMITED. Recuperado el 30 de Agosto del año 2023 de la base de datos UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (2020). Tendencias digitales en Europa 2021 Tendencias y evoluciones de las TIC en Europa, 2017-2020. Recuperado el 30 de Marzo del año 2023 de la base de datos Unión Internacional de Telecomunicaciones
- Tutela. Crowdsourced data for the mobile industry (2021). Portugal. State of Mobile Experience. Recuperado el 30 de Marzo del año 2023 de la base de datos Tutela. Crowdsourced data for the mobile industry
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (2021). Tendencias digitales en Europa 2021. Recuperado el 15 de Junio del año 2023 de la base de datos Unión Internacional de Telecomunicaciones
- Parodi, Carlos. PERU (2022). Economía, política y sociedad. Universidad del Pacífico.
- Keller & Kotler, (1967). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Fred, David (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación.
- Osterwalder & Yves Pigneur (2010). Generación de Modelo de Negocios. Deusto.
- Número de estaciones base 5G instaladas en Portugal aumentó un 20% en el 1er trimestre (2023). Recuperado de <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1743708>

El auge de 5G dependerá de su uso en las empresas, no de los consumidores (2019). Recuperado de <https://on5g.es/el-auge-de-5g-dependera-de-su-uso-en-las-empresas-no-de-los-consumidores/>

Despliegue de la tecnología 5G en la UE: Retrasos en el despliegue de redes y problemas de seguridad que siguen sin resolverse (2022). Recuperado de https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/security-5g-networks-03-2022/es/index.html#_ftn13

Vodafone aumenta su cuota de mercado en Portugal (2022). Recuperado de <https://www.theportugalnews.com/es/noticias/2022-10-04/vodafone-aumenta-su-cuota-de-mercado-en-portugal/70827>

Portugal: Economía y demografía (2023).

Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/portugal>

Portugal: superando la transformación digital (2021).

Recuperado de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/07/portugal-superando-la-transformacion-digital/>

Telecoms, Media and Internet Laws and Regulations Portugal 2023 (2023) . Recuperado de <https://iclg.com/practice-areas/telecoms-media-and-internet-laws-and-regulations/portugal>

Customer Service and Call Center Average Salaries in Portugal 2023 (2023) . Recuperado de <https://www.salaryexplorer.com/average-salary-wage-comparison-portugal-customer-service-and-call-center-c174f19>

Estrategia de Inversión 4T 2023 (2023) .

Recuperado de https://broker.bankinter.com/www/es-es/cgi/broker+binarios?secc=ASES&subs=TTTS&nombre=estrategia_inversion.pdf&_gl=1*mryu80*_ga*ODc1NTI5NjI4LjE2OTY1ODk1NDM.*_ga_N9GNMKL50B*MTY5NjU4OTU0NC4xLjEuMTY5NjU4OTYzMy41OS4wLjA.

Portugal. ¿Cómo es la visa? (2023).

Recuperado de <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/portugal-es/>

Oferta de Servicios (2023). Recuperado de <https://www.vodafone.pt/>

- Oferta de Servicios (2023). Recuperado de <https://www.meo.pt/>
- Oferta de Servicios (2023). Recuperado de <https://www.nos.pt/>
- Portugal. Presentación General (2023).
Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/portugal/presentacion-general>
- Observatorio Nacional 5G (2022) 5G avanza en Europa, pero menos que Corea del Sur, Japón y Estados Unidos. Recuperado de <https://on5g.es/5g-avanza-en-europa-pero-menos-que-corea-del-sur-japon-y-estados-unidos/>
- Nowo es el cuarto mayor operador de Portugal (2023) Vodafone llega a un acuerdo para comprar Nowo, la unidad portuguesa de MasMovil. Recuperado de <https://www.datacenterdynamics.com/es/noticias/vodafone-llega-a-un-acuerdo-para-comprar-nowo-la-unidad-portuguesa-de-masmovil/>
- Sitios web de telecomunicaciones más visitados en Portugal (2023) Ranking. Recuperado de <https://www.similarweb.com/top-websites/portugal/computers-electronics-and-technology/telecommunications/>
- Diário da República n.º 52/2015, Série I de 2015-03-16, Aprueba los estatutos de la Autoridad Nacional de Comunicaciones, anteriormente denominada ICP - Autoridad Nacional de Comunicaciones, de acuerdo con el régimen establecido en la Ley 67/2013 , de 28 de agosto, por la que se aprueba la ley marco de las entidades administrativas independientes (2015).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/39-2015-66761449>
- Decreto-Lei n.º 134/2009, de 2 de junho Establece el régimen jurídico aplicable a la prestación de servicios de promoción, información y apoyo a los consumidores y usuarios a través de centros de relación telefónica (call center) (2009).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/134-2009-494477>
- Gonzales, C. (2023). Del 1G al 5G: una constante evolución móvil con un 6G en el horizonte. Recuperado de <https://computerhoy.com/tecnologia/1g-5g-evolucion-movil-constante-6g-horizonte-1219576>
- Castillo, F. (2023). ¿Cómo han cambiado las telecomunicaciones en los últimos años?. Recuperado de <https://blogthinkbig.com/evolucion-de-las-telecomunicaciones-en-los-ultimos-anos/>

- Figueredo, M. (2023). ¿Cómo han cambiado las telecomunicaciones en los últimos años?. Recuperado de <https://dplnews.com/todas-las-ciudades-de-portugal-ya-tienen-una-o-mas-antenas-5g-instaladas/>
- Assis, M (2023). Perspetivas e Impactos das TIC na Economia Portuguesa para 2024. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/perspetivas-e-impactos-das-tic-na-economia-portuguesa-assis-baeta/?originalSubdomain=pt>
- Cordeiro, M. (2021). Portugal concluye subasta 5G después de 9 meses. Recuperado de <https://dplnews.com/portugal-concluye-subasta-5g-despues-de-9-meses/>
- Garner, S, (2020) La importancia de tener un modelo de negocio en un emprendimiento social. Recuperado de <https://noticias.upc.edu.pe/2020/08/31/importancia-tener-modelo-negocio-emprendimiento-social/#:~:text=Un%20modelo%20de%20negocio%20adecuado,los%20ingresos%20y%20los%20costos%E2%80%9D%2C>
- Banco Mundial (2022). La invasión de Rusia a Ucrania impide la recuperación económica posterior a la pandemia en los países emergentes de Europa y Asia central. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/10/04/russian-invasion-of-ukraine-impedes-post-pandemic-economic-recovery-in-emerging-europe-and-central-asia>

ANEXOS

Anexo I. Situación del Sector de Telecomunicaciones de Portugal

Tabla 34. Ventas del 2018 al 2022 (en miles de euros)

Servicios	2018	2019	2020	2021	2022	% Total 2022	% Var. Prom. (18-22)
Paquetes de servicios	1,582,495	1,648,663	1,731,428	1,790,954	1,867,298	50.4%	3.6%
Servicios Móviles	1,264,587	1,250,789	1,239,287	1,259,872	1,297,703	35.0%	0.5%
TV por suscripción	215,047	207,306	170,127	192,833	199,724	5.4%	-1.4%
Telefonía Fija	217,291	194,669	178,888	155,993	137,736	3.7%	-7.3%
Internet Fijo	114,286	107,251	106,279	113,216	124,504	3.4%	1.8%
Otros	76,585	74,700	53,911	59,096	76,639	2.1%	0.0%
Total	3,470,291	3,483,378	3,479,920	3,571,964	3,703,604	100%	1.3%
% Crecim.	-2.0%	0.4%	-0.1%	2.6%	3.7%		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de ANACOM 2023 Mercado de las Comunicaciones en la Economía Nacional 2018-2022.

Tabla 35. Número de suscriptores del 2018-2022 (en miles)

Suscriptores	2018	2019	2020	2021	2022	% Total 2022	% Var. Prom. (18-22)
Paquetes de servicios	3,882	4,067	4,248	4,393	4,551	14.8%	3.4%
Servicios Móviles	12,370	12,421	12,359	13,058	13,503	44.0%	1.8%
TV por suscripción	3,707	3,827	3,973	4,081	4,198	13.7%	2.7%
Telefonía Fija	4,041	4,126	4,220	4,307	4,397	14.3%	1.8%
Internet Fijo	3,489	3,642	3,794	3,923	4,057	13.2%	3.3%
Total	27,489	28,083	28,594	29,762	30,707	100.0%	2.3%

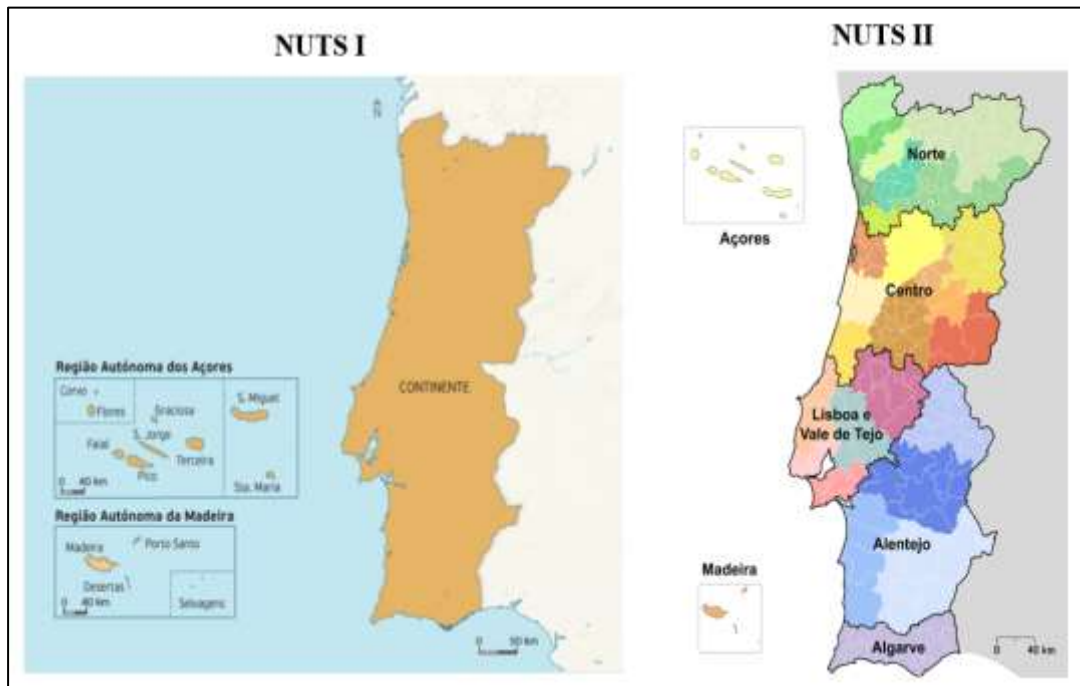
Fuente: Elaboración propia sobre la base de ANACOM 2023 Mercado de las Comunicaciones en la Economía Nacional 2018-2022.

Tabla 36. Precios promedio mensual por usuario por tipo de servicio (en euros)

Servicios	2019	2019	2020	2021	2022	% Var. Prom. anual
Paquetes de servicios	33.97	33.78	33.97	33.97	34.19	0.1%
Servicios Móviles	8.52	8.39	8.36	8.04	8.01	-1.2%
TV por suscripción	4.83	4.51	3.57	3.94	3.96	-3.6%
Telefonía Fija	4.48	3.93	3.53	3.02	2.61	-8.3%
Internet Fijo	2.73	2.45	2.33	2.41	2.56	-1.3%
Total	126.24	124.04	121.70	120.02	120.61	-0.9%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de ANACOM2023 Mercado de las Comunicaciones En La Economía Nacional 2018-2022.

Anexo 2. Mapa de Portugal (NUTS I – II) ⁶



Fuente:

<https://apontamentosnanet.com/2018/10/24/geografia-10-o-ano-nuts-i-portugal-continental-regiao-autonoma-dos-azores-e-regiao-autonoma-da-madeira/>

https://en.wikipedia.org/wiki/NUTS_statistical_regions_of_Portugal#

La población de la región Continente asciende 9,974,165 de habitantes, mientras que Azores y Madeira a 239,942 y 253,259 respectivamente, al 2022. (INE, 2023).

⁶ Para fines estadísticos, Portugal agrupa su territorio en unidades o regiones, denominadas NUTS. La NUTS I está agrupada en 3 regiones, mientras que la NUTS II en 7 regiones.

Anexo 3. Segmentación del sector de telecomunicaciones en Portugal

Tipo de Servicio	Criterio	Segmentación con Perfil 1: Mayor		Segmentación con Perfil 2: Intermedio		Segmentación con Perfil 3: Menor	
		Lista	7%*	Lista	8%*	Lista	9%*
Internet fijo	Grupos de Edad	16 a 34 años	95.5%	35 a 54 años	92.5%	55 a 74 años	77.7%
	Condición antes del trabajo	Alumnos Empleados	93.7%	Desempleados	83.4%	Otros inactivos	73.2%
	Nivel educativo	Enseñanza superior	95.9%	Enseñanza secundaria	93.6%	Hasta lo básico 3er ciclo	78.5%
	Por ingreso económico	3er-5to quintil	93.5%	2do quintil	82.3%	1er quintil	76.6%
	Región	Lisboa, Azores, Madeira		Algarve		Alentejo, Centro, Norte	
	Satisfacción económica	53.5%		48.5%		43.4%	
Internet móvil	Grupos de Edad	16 a 34 años	63.3%	35 a 54 años	57.5%	55 a 74 años	42.7%
	Condición antes del trabajo	Empleados Desempleados	57.7%	Alumnos	63.9%	Otros inactivos	37.9%
	Nivel educativo	Enseñanza superior	64.2%	Enseñanza secundaria	58.9%	Hasta lo básico - 3er ciclo	42.3%
	Por ingreso económico	3er-5to quintil	59.2%	2do quintil	47.0%	1er quintil	42.5%
	Región	Lisboa, Madeira		Alentejo, Algarve, Azores		Centro, Norte	
	Satisfacción económica	53.5%		48.5%		43.4%	
Paquete de servicios	Grupos de Edad	16 a 54 años	91.7%	55 a 64 años	86.7%	65 a 74 años	79.8%
	Condición antes del trabajo	Empleados / Alumnos	93.1%	Desempleados	78.5%	Otros inactivos	81.0%
	Nivel educativo	Enseñanza superior	94.6%	Enseñanza secundaria	92.5%	Hasta lo básico - 3er ciclo	82.3%
	Por ingreso económico	3er-5to quintil	93.6%	2do quintil	85.1%	1er quintil	77.7%
	Región	Lisboa, Azores, Madeira		Algarve		Alentejo, Centro, Norte	
	Satisfacción económica	53.7%		43.4%		43.3%	
Telefonía fija	Grupos de Edad	16 a 24 años	80.0%	55 a 74 años	76.6%	25 a 44 años	68.6%
	Condición antes del trabajo	Alumnos	83.0%	Empleados Inactivos	75.6%	Desempleados	69.3%
	Nivel educativo	Enseñanza superior	78.0%	Enseñanza secundaria	74.7%	Hasta lo básico - 3er ciclo	73.3%
	Por ingreso económico	3er-5to quintil	77.8%	2do quintil	73.1%	1er quintil	68.2%
	Región	Azores		Lisboa, Madeira		Alentejo, Centro, Algarve	
	Satisfacción económica	50.9%		43.4%		55.1%	
Televisión por suscripción	Grupos de Edad	16 a 24 años	96.0%	25 a 54 años	93.2%	55 a 74 años	86.3%
	Condición antes del trabajo	Alumnos	96.4%	Empleados	93.8%	Desempleados/ Inactivos	84.6%
	Nivel educativo	Enseñanza superior	95.8%	Enseñanza secundaria	94.7%	Hasta lo básico - 3er ciclo	85.4%
	Por ingreso económico	3er-5to quintil	95.0%	2do quintil	87.3%	1er quintil	82.9%
	Región	Lisboa, Azores, Madeira		Algarve		Alentejo, Centro, Norte	
	Satisfacción económica	50.9%		55.1%		43.4%	

Fuente: Elaboración propia, adaptado a la Dirección de Marketing – Kotler and Keller

7 %* : Penetración

8 %* : Penetración

9 %* : Penetración

Anexo 4. Cálculo de tasas de descuento

Tabla 37. Cálculo de Beta

Concepto	Valor
Beta desapalancado. (bu)	0.47
Deuda/ Patrimonio (D/E)	0.89
Tasa de Impuesto a la renta (T_c)	0.21
Beta apalancado (b) = $bu \cdot (1 + (1 - T_c) \cdot D/E)$	0.80

Fuente: Elaboración propia sobre la base de estados financieros proyectados y Damoradan.com.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html,

Tabla 38. Costo de oportunidad desapalancado (COKu)

Concepto	Valor
Tasa Libre de riesgo: bonos del tesoro USA a 10 años (R_f) =	3.95%
Prima esperada por riesgo de mercado (PRM: $E(R_m) - R_f$)	6.05%
Rendimiento mercado (Bolsa de Valores de Portugal a 10 años) $E(R_m)$	10.00%
Beta desapalancado (bu) =	0.47
COK desapalancado: Coku	6.79%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Banco Central de Reserva del Perú.

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html> e Investing.com
<https://es.investing.com/indices/psi-20>

Tabla 39. Costo de oportunidad apalancado (COKI)

Concepto	Valor
Tasa Libre de riesgo: bonos del tesoro USA a 10 años (R_f) =	3.95%
Prima esperada por riesgo de mercado (PRM: $E(R_m) - R_f$)	6.05%
Rendimiento mercado $E(R_m)$	10.00%
Beta apalancado (b) =	0.80
Tasa de Impuesto a la Renta (T_c) =	21.00%
COK apalancado: CokI	8.79%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Costo promedio ponderado de capital (WAAC)

Concepto	Valor
COK apalancado: CokI	8.8%
Patrimonio (E)	53%
Costo de deuda (Kd)	6.06%
1-Tasa de Impuesto a la Renta (T_c)	79.0%
Deuda (D)	47%
Costo promedio ponderado de capital (WAAC)	6.91%

Fuente: Elaboración propia