



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE NET CONNECT”

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

Presentado por

**Flavio Cesar Burgos Huanambal
Luz Rosario Esther Cardenas Bendezu
Diego Alfredo Osorio Aguirre
Evelyn Guiliana Sanchez Leon**

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, mayo de 2024



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Rosa Ujiike Masaki, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE NET CONNECT" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	FLAVIO CESAR BURGOS HUANAMBAL
2	LUZ ROSARIO ESTHER CARDENAS BENDEZU
3	DIEGO ALFREDO OSORIO AGUIRRE
4	EVELYN GUILIANA SANCHEZ LEON

para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 04 de octubre de 2024, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report for a document titled "PLAN ESTRATÉGICO DE NET CONNECT". The document is associated with the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The report indicates a similarity score of 17%. The sources of similarity are listed as follows:

Rank	Source	Similarity %
1	hdl.handle.net	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	3 %
3	Dirigido a Universidad...	1 %
4	www.counselero.com	<1 %
5	repositorio.cepal.org	<1 %
6	firmodelab.com	<1 %
7	agenciaesd.ubo.com...	<1 %
8	www.yampu.com	<1 %
9	Dirigido a UP- Univer...	<1 %

GABI ROSA UJIKE MASAKI
ORCID 0000-0002-9356-9014

DEDICATORIAS

En gratitud a Dios, cuya luz ha iluminado cada paso de mi camino y ha sido fuente inagotable de bendiciones, dedico este logro a mi familia. A mi padre, cuyo legado sigue siendo mi inspiración eterna, y a mi madre, cuyo amor y sacrificio son el motor de mis logros. A mi querido hermano, compañero de aventuras y apoyo incondicional; este éxito lleva impreso el reflejo de nuestra unión y amor fraternal.

Flavio

Gracias a Dios, por su guía divina en cada paso de mi vida. Sin su amor incondicional y dirección, este camino habría sido imposible de recorrer. A mamá, a papá y a mi hermano, por su paciencia, comprensión y apoyo durante mi travesía en la maestría. Su amor y comprensión han sido mi mayor inspiración. Este logro no solo es mío, sino también de ustedes y de la gracia de Dios que nos ha acompañado en este viaje.

Rosario

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por guiar mi camino y darme la fortaleza necesaria. A mis padres, quienes han sido el motor que me impulsa desde el inicio, por su amor incondicional y ejemplo de perseverancia. A mi compañero de vida, André, por su paciencia y constante apoyo en los momentos de desánimo, por creer en mí y alentarme a seguir adelante. Mi eterna gratitud. Este logro no hubiera sido posible sin ustedes.

Evelyn

Ha sido una lucha de mucho esfuerzo, valor y resiliencia que nos ha llevado a poder culminar esta etapa maravillosa del MBA. Agradezco a Dios, a mis padres, Cesar y Aide, a mi hermana Valeria y a todos mis familiares, que con mucho esfuerzo y apoyo incondicional han sido parte de este proceso. Los logros obtenidos y sacrificios realizados son por ellos y siempre serán para ellos.

Diego

RESUMEN EJECUTIVO

Net Connect, empresa brasilera de telecomunicaciones con más de 9 años en el mercado, ha desarrollado un nuevo plan estratégico de expansión al sector sudeste y centro-oeste brasilero con su nueva tecnología 5G. El presente trabajo de investigación se centra en el diseño del plan estratégico 2025-2029 para su expansión exitosa.

Net Connect es una compañía dedicada a proporcionar servicios de telecomunicaciones tanto a personas como a empresas de diversas dimensiones. La estrategia propuesta se basa en la diferenciación, reconociendo las particularidades del mercado brasileño que demandan adaptabilidad y un enfoque localizado.

El análisis competitivo de la empresa se aborda en el Capítulo I, donde se examina su situación actual y se propone una solución con su alcance correspondiente. Posteriormente, en los capítulos siguientes, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno, tanto interno como externo, utilizando diversas herramientas de planificación estratégica como Pestelg, las cinco fuerzas de Porter, la matriz EFE, la matriz EFI, el análisis VRIO, entre otros.

El Capítulo IV se dedica al análisis de mercado, evaluando los comportamientos de la demanda y la oferta, identificando los perfiles de cada segmento y definiendo las expectativas del mercado. En el quinto capítulo se presenta la estrategia que Net Connect debe seguir para alcanzar sus objetivos.

Los últimos capítulos detallan los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social, así como el plan financiero y la evaluación financiera que respalda la estrategia. Este enfoque integral proporciona una guía completa y detallada para la implementación exitosa del plan estratégico en el mercado brasileño, asegurando un crecimiento sostenible y una posición destacada en el sector de servicios digitales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS COMPETITIVO EMPRESARIAL DE EMPRESA NETCONNECT	2
1. Antecedentes.....	2
1.1. Consideraciones generales.....	2
1.2. Actualidad empresarial	2
1.3. Definición del desafío que enfrenta la empresa.....	3
2. Propuesta de solución	3
2.1. Objetivo principal	3
2.2. Objetivos secundarios	3
3. Justificación	4
4. Alcance	4
4.1. Alcance geográfico	4
4.2. Alcance temporal	4
5. Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	5
1. Análisis del macroentorno Pestelg.....	5
2. Microentorno: cinco fuerzas de Porter.....	7

3. Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE).....	9
4. Conclusión del análisis y diagnóstico del sector	10
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	11
1. Segmento del cliente	11
1.1. Segmentación geográfica	11
1.2. Segmentación demográfica.....	12
1.3. Segmentación socioeconómica	13
1.4. Segmentación psicográfica	15
2. Modelo de negocio: Canvas.....	15
3. Cadena de valor	16
4. Análisis de áreas funcionales	17
5. Análisis VRIO.....	18
6. Definición de ventaja competitiva	19
6.1. Licencias y espectro 5G (seis licencias)	19
6.2. Excelente servicio y atención (NPS 100 %)	19
7. Definición de la estrategia competitiva	19
8. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)	20
9. Conclusiones del análisis y diagnóstico interno	20
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	21
1. Objetivos.....	21
1.1. Oferta	21
1.2. Demanda.....	21
2. Investigación de mercados: demanda	22

3. Investigación de mercados: oferta	30
--	----

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO35

1. Visión.....	35
2. Misión	35
3. Valores corporativos	35
4. Estrategias.....	35
5. Lienzo de la propuesta de valor	36

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING37

1. Objetivo general.....	37
2. Objetivos específicos	37
3. Formulación de la estrategia de marketing	37
3.1. Descripción del servicio.....	37
3.2. Estrategias de segmentación	37
3.3. Estrategia de posicionamiento	38
4. Marketing mix ampliado.....	38
4.1. Producto (servicio).....	38
4.2. Precio	39
4.3. Plaza.....	39
4.4. Promoción.....	39
5. Presupuesto de marketing	40

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....41

1. Objetivos del plan de operaciones	41
--	----

2. Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de operaciones.....	41
3. Presupuesto del plan de operaciones	42
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	43
1. Objetivo general.....	43
2. Objetivos específicos	43
3. Estrategias de recursos humanos	44
3.1. Reclutamiento, selección de personal y contratación	44
3.2. Capacitación y desarrollo de talento	44
3.3. Retención de personal	44
3.4. Alineamiento de la estructura organizacional.....	44
4. Presupuesto anual de recursos humanos	45
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	46
1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	46
2. Objetivos específicos	46
3. Estrategias de generación de valor compartido	48
4. Presupuesto de responsabilidad social empresarial	49
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO.....	50
1. Objetivo general.....	50
2. Objetivos específicos	50
3. Supuestos	50
4. Resultados financieros	52
5. Ratios financieros	56

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	57
REFERENCIAS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis Pestelg de Telcom Brasil 5G	6
Tabla 2.	Poder de negociación de proveedores	7
Tabla 3.	Poder de negociación de consumidores	8
Tabla 4.	Amenazas de entrada potencial de nuevos competidores	8
Tabla 5.	Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos	9
Tabla 6.	Matriz de evaluación de factores externos	9
Tabla 7.	B2C	11
Tabla 8.	B2B	12
Tabla 9.	Principales indicadores de las ciudades de expansión	12
Tabla 10.	Segmentación económica-laboral de Brasil	13
Tabla 11.	Perfil nacional sociodemográfico en Brasil	14
Tabla 12.	Análisis de áreas funcionales	18
Tabla 13.	Matriz de evaluación de factores internos.....	20
Tabla 14.	Entrevistas realizadas para investigación de demanda	22
Tabla 15.	Índice general de satisfacción de internet en banda fija por estado	25
Tabla 16.	Índice general de satisfacción de celular postpago por estado.....	26
Tabla 17.	Índice general de satisfacción de celular prepago por estado	27
Tabla 18.	Hábitos del consumo de internet en Brasil.....	29
Tabla 19.	Indicadores generales de los estados seleccionados	33
Tabla 20.	Indicadores de calidad y satisfacción de operadores de internet fijo en Brasil	34
Tabla 21.	Objetivos e indicadores del plan de marketing	37
Tabla 22.	Asignación de marketing	40
Tabla 23.	Presupuesto de marketing	40

Tabla 24.	Objetivos e indicadores del plan de operaciones	41
Tabla 25.	Objetivos e indicadores del plan de recursos humanos.....	43
Tabla 26.	Cuadro de clasificación y valoración de stakeholders	48
Tabla 27.	Acciones estratégicas de valor compartido.....	48
Tabla 28.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	49
Tabla 29.	Información y supuestos de la demanda	51
Tabla 30.	Proyección del mercado y metas de ventas 2025-2029	52
Tabla 31.	Proyección de ingresos 2025-2029	52
Tabla 32.	Proyección del costo de servicio 2025-2029.....	53
Tabla 33.	Proyección de la utilidad operativa 2025-2029.....	53
Tabla 34.	Proyección de la utilidad neta 2025-2029.....	54
Tabla 35.	Proyección del flujo de caja 2025-2029.....	54
Tabla 36.	Proyección del estado de situación financiera 2025-2029.....	55
Tabla 37.	Proyección de los ratios financieros 2025-2029	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Distribución de la población ocupada por sector actividad económica	14
Figura 2.	Modelo de negocios Canvas de Net Connect.....	16
Figura 3.	Cadena de valor de Net Connect.....	17
Figura 4.	Análisis VRIO de Net Connect.....	19
Figura 5.	Perfil de los usuarios entrevistados por género.....	23
Figura 6.	Promedio de edad por tipo de servicio.....	23
Figura 7.	Ingreso promedio de una familia brasileña.....	24
Figura 8.	Índice general de satisfacción por producto.....	24
Figura 9.	Índice general de satisfacción de internet en banda fija por servicio.....	26
Figura 10.	Índice general de satisfacción de celular postpago por servicio	27
Figura 11.	Índice general de satisfacción de celular prepago por servicio.....	28
Figura 12.	Porcentaje de uso de canales de atención para internet en banda fija.....	29
Figura 13.	Porcentaje de uso de canales de atención para celular postpago	30
Figura 14.	Motivos para acceder a los canales de atención para internet en banda fija	30
Figura 15.	Infografía sobre el panorama del espectro 5G en Brasil.....	31
Figura 16.	Detalle de las ciudades con espectro 5G en Brasil.....	32
Figura 17.	Total de antenas por prestadora de servicio y estado seleccionado	32
Figura 18.	Total de antenas 5G por prestadora de servicio y estado seleccionado	33
Figura 19.	Lienzo de la propuesta de valor de Net Connect para el mercado consumidor	36
Figura 20.	Lienzo de la propuesta de valor de Net Connect para el mercado empresarial	36
Figura 21.	ODS del eje planeta y prosperidad.....	46

Figura 22. ODS del eje prosperidad y personas	47
Figura 23. ODS del eje paz y asociaciones	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Evaluación de calidad (NPS) histórico	64
Anexo 2. Mapa de la velocidad promedio de internet en Brasil.....	64
Anexo 3. Costes de puesta en marcha.....	65
Anexo 4. Torres instaladas en las regiones de expansión.....	65
Anexo 5. Cantidad de antenas instaladas por año para Net Connect.....	65
Anexo 6. Presupuesto del plan de operaciones	66
Anexo 7. Presupuesto del plan de recursos humanos	66
Anexo 8. Ingresos de Net Connect 2025-2029 sin estrategia	66
Anexo 9. Utilidad bruta de Net Connect 2025-2029 sin estrategia	67
Anexo 10. Utilidad neta de Net Connect 2025-2029 sin estrategia.....	67
Anexo 11. Flujo de caja 2025-2029 de Net Connect sin estrategia	68
Anexo 12. Estados de situación financiera 2025-2029 de Net Connect sin estrategia...	68
Anexo 13. Ratios financieros 2025-2029 de Net Connect sin estrategia.....	69
Anexo 14. Correlación de <i>users</i> adquiridos vs. inversión de marketing y <i>customer service</i>	69
Anexo 15. <i>Revenue</i> de proyecto de expansión individual	70

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico (2025-2029) para la exitosa expansión de Net Connect en el mercado brasileño, una empresa comprometida en suministrar servicios de telecomunicaciones tanto a grandes audiencias como a empresas de diferentes dimensiones. Esta propuesta se basa en una estrategia de diferenciación, teniendo en cuenta que el mercado brasileño posee características particulares que demandan adaptabilidad y un enfoque localizado. La decisión de desarrollarse en Brasil se respalda en su posición como una de las top 10 economías mundiales y la creciente demanda de servicios de conectividad avanzados.

Previamente al planteamiento de la estrategia, se ha considerado en el Capítulo I el análisis competitivo de la compañía, donde se tratará su actualidad empresarial, así como la propuesta de solución y su respectivo alcance. En los capítulos siguientes se realizará un análisis y diagnóstico del entorno, tanto interno como externo. Se harán uso de diversas herramientas de planificación estratégica, tales como Pestelg, las fuerzas de Potter, matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI), análisis VRIO, entre otros.

En el Capítulo IV, se desarrollará un análisis de mercado, para evaluar los comportamientos de la demanda y la oferta, conocer los perfiles de cada segmento y definir las expectativas del mercado.

En el quinto capítulo se presentará la estrategia que deberá seguir Net Connect para el logro de sus objetivos.

En los últimos capítulos, se detallarán los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y de responsabilidad social, junto al plan de finanzas y evaluación financiera, que respalda la estrategia.

Con este enfoque integral, se busca proporcionar una guía completa y detallada para la implementación exitosa del plan estratégico en el mercado brasileño, asegurando un crecimiento sostenible y una posición destacada en el sector de servicios digitales.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS COMPETITIVO EMPRESARIAL DE EMPRESA NET CONNECT

1. Antecedentes

1.1. Consideraciones generales

Net Connect es una empresa con 9 años de funcionamiento, dedicada a proveer servicios de telecomunicaciones a consumo masivo, así como a empresas de diversos tamaños. Los principales productos tecnológicos que ofrece son la conectividad mediante red con cable e inalámbrica, servicios de conectividad en casa, video *streaming*, servicios de nube y servicios IoT.

La compañía se encuentra en un mercado muy competitivo donde los clientes tienen la capacidad y facilidad de cambiar de operador de manera rápida y simple.

1.2. Actualidad empresarial

Net Connect tiene una estructura de ingresos bastante estable a lo largo de los años. Las ventas son impulsadas por los consumidores masivos en un 60 %, mientras que las empresas representan un 40 %.

Por otro lado, la compañía tiene un enfoque en costos, en donde los costos del servicio fueron disminuyendo en proporción a los ingresos que pasaron de 53 % a 44 % en los últimos 6 años.

La empresa tiene un alto conocimiento y experiencia en instalaciones y red de antenas para internet alámbrico e inalámbrico. Durante los últimos 6 años, el activo fijo tuvo un alto incremento debido a la adquisición de seis licencias de 5G e instalaciones necesarias para su correcto funcionamiento (aumento del 200 % en dicho periodo).

Respecto del market share, Net Connect ha logrado revertir una situación de suscriptores perdidos que venía sufriendo. Hace 3 años, y por primera vez en su historia, hubo un duro golpe, ya que la compañía había tenido más suscriptores perdidos que ganados, reflejándose una disminución considerable en la cantidad de suscriptores totales. Es así como, al año siguiente, la empresa tomó medidas drásticas, específicamente en la reformulación de la estrategia de marketing, lo cual se vio plasmado en una variación positiva de suscriptores ganados y una disminución en la variación de suscriptores perdidos.

Por otro lado, algo que ha caracterizado a Net Connect ha sido su calidad y cobertura, siempre en ascenso y con variación positiva, además de que el servicio de calidad está evidenciado en un 100 % constante (NPS) (ver Anexo 1).

A nivel de competidores, la compañía no es líder del mercado en ningún segmento ni en ninguna línea de negocio. Hay una fuerte competitividad en la industria. Telefónica Brasil (Vivo), Claro y Tim Brasil representan más del 80 % del mercado.

Finalmente, la empresa mantiene altos intereses de la deuda obtenida para comprar las licencias del 5G. Actualmente es un gran problema, ya que no permiten tener una utilidad neta deseada ni una solvencia, ni estructura financiera idónea.

1.3. Definición del desafío que enfrenta la empresa

El principal desafío que tiene la compañía es no haber desarrollado un plan estratégico para ampliar su masa de clientes en los sectores desatendidos de Brasil para brindarles las características específicas que requieren, teniendo en cuenta todo el *know-how* desarrollado hasta la fecha.

2. Propuesta de solución

Teniendo en cuenta lo descrito en el acápite anterior, se propone el desarrollo de un plan estratégico por los siguientes 5 años para lograr una expansión regional, específicamente en las zonas sudeste y centro-oeste del país.

La solución que se propone a Net Connect es una estrategia de desarrollo de producto, siendo intensivos en inversión para infraestructura en colaboración con nuestros socios estratégicos y generando así un crecimiento de nuestra masa de clientes.

Nuestra ventaja competitiva se sostiene en nuestro enfoque en calidad de servicio al cliente reflejado en un NPS de 100 % y la mayor cantidad de licencias 5G obtenidas en el mercado.

Se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

2.1. Objetivo principal

Pertenecer al top tres de principales ofertantes de 5G en el mercado brasilero al finalizar el quinto año.

2.2. Objetivos secundarios

- Alcanzar una participación de mercado mínima del 20 % al término del quinto año
- Ser el principal ofertante de espectro 5G en la zona sudeste y centro-oriental del país al finalizar el quinto año
- Garantizar una inversión sólida y sostenida en el desarrollo de infraestructura, manteniendo una proporción adecuada del mínimo 10 % promedio respecto de nuestras ventas, por los próximos 5 años

3. Justificación

La justificación de este trabajo de investigación radica en la necesidad imperante que enfrenta Net Connect de expandir su base de clientes y explorar nuevas regiones para asegurar su crecimiento sostenible y obtener una posición competitiva en la industria de telecomunicaciones en Brasil. La empresa, a pesar de contar con una estructura de ingresos estable y una reputación sólida en calidad y cobertura, se enfrenta al desafío de ampliar su presencia y diversificar su cartera de clientes.

4. Alcance

4.1. Alcance geográfico

El alcance geográfico de la investigación comprende el territorio de Brasil.

Decidimos mantenernos en este territorio sudamericano porque “Brasil será a partir de 2026 la octava mayor economía del mundo” (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2023). Por otro lado, DPL News afirma que “el espectro 5G es apenas un 6.4 % del mercado brasileño a setiembre de 2023” (Larocca, 2023), con lo que aún existe un mercado amplio a desarrollar en lo que se refiere a este espectro, por lo que el alcance será específicamente en las regiones sudeste y centro-oriente.

4.2. Alcance temporal

La investigación y los lineamientos estratégicos están desarrollados en un horizonte temporal de 5 años (2025-2029).

5. Limitaciones

Las principales limitaciones de esta investigación son:

- El amplio territorio que abarca Brasil es un limitante para la conexión de red, ya que “Brasil es el país más grande de América del Sur y el quinto más grande del mundo” (ACyV, 2023).
- La presencia de tres operadores que controlan más del 80 % del mercado móvil puede representar un desafío significativo para la entrada y captación de clientes.
- Al tomar como punto de partida los datos del simulador para los cálculos financieros y proyecciones de la industria; el trabajo de investigación se basará en los supuestos otorgados por el simulador. Complementaremos estos datos con información de fuentes confiables para obtener una proyección más precisa basada en datos reales.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

En este capítulo se llevará a cabo el análisis del entorno de Net Connect, con el fin de identificar los factores externos que pueden afectar sus operaciones. Se utilizarán herramientas como Pestelg y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el macroentorno y el microentorno, respectivamente. Se examinarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales. Además, se desarrollará una matriz de evaluación de factores externos (EFE) para comprender la capacidad de respuesta de la compañía ante los cambios del entorno que puedan influenciarla positiva o negativamente. Es importante señalar que estos análisis se centrarán en el mercado brasileño, donde se implementará el plan estratégico.

1. Análisis del macroentorno Pestelg

Net Connect, empresa que busca su incursión en nuevas regiones brasileras para pertenecer al top tres de principales ofertantes de 5G, ha desarrollado un marco macroeconómico según el análisis Pestelg, para identificar las oportunidades en el entorno y posibles amenazas a su expansión:

Tabla 1

Análisis Pestelg de Telcom Brasil 5G

Macroentorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Político	La poca adopción de leyes actualizadas de antena en las regiones de Brasil desregula la implementación de 5G.	Solo 10 % de municipios de Brasil actualizó sus leyes, de los cuales 7.16 % se alinea a la Ley General de Antenas con estructura de licencias adecuadas para tener 5G.	Mercado desregulado para implementación de 5G sin parámetros que involucren mayores costos.	Oportunidad	(Figueiredo, 2024)
Económico	Las ciudades del sudeste y centro-orientado del país cuentan con un bajo ranking como ciudades amigas para el 5G.	Ciudades como Vitoria, Belo Horizonte y Río de Janeiro están en posiciones intermedias bajas en el ranking de ciudades amigas del 5G (posición 100 a más) generando dificultades para ofertantes de 5G.	Mayores restricciones para expedir autorizaciones de uso con plazo de autorización menores a 10 años y poca regulación.	Amenaza	(Conecte5G, 2023)
Social	Promoción de bienestar familiar y ciudadano con inclusión social centrada en igualdad de oportunidades y accesos a servicios públicos de calidad	Ampliación de la infraestructura de conectividad en escuelas y hacer uso de las tecnologías digitales con un enfoque pedagógico. Puede verse limitada por barreras asociadas al conocimiento digital.	Mayor soporte social por priorización de capacitación en organización Anatel para cumplimiento de las metas previstas en el plan estratégico 2023-2027. Telecom-Nuevas tecnologías y transformación digital entre las cinco prioridades de 100 necesidades de capacitación.	Oportunidad	(Anatel, Noviembre 2022)
Tecnológico	Expansión gradual de la tecnología 5G, infraestructura y la relación con las OTT	Desafíos por expansión tecnológica de 5G en la región asociada a un equilibrio económico de las autorizaciones para su uso teniendo en cuenta el limitante por desconocimiento digital de la población.	Será necesario ser intensivos en inversión y de manera permanente en infraestructura para aumentar considerablemente la banda de ancha fija para tener tecnología 5G de calidad.	Oportunidad	(Anatel, Mayo 2023)
Ecológico	Licenciamiento ambiental: la infraestructura de telecomunicaciones no son generadores de polución ni residuos.	En las zonas rurales donde haya áreas de preservación ambiental, es necesario pasar por un licenciamiento ambiental previa construcción.	Si la región requiere licenciamiento ambiental, se incurrirá en mayor tiempo de implementación y costes.	Amenaza	(Garbin, 2023)

Macroentorno	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Legal	La Resolución n.º 766 destina bandas de radiofrecuencia de 4.83GHz a 4.95GHz para servicio móvil personal, de comunicación multimedia y servicio telefónico fijo en carácter primario y sin exclusividad.	Desde 2022 se vienen generando regulaciones sobre condiciones de uso de radiofrecuencias aperturando mayores bandas para uso público.	Incorporación de mayor banda de radiofrecuencia de 5G para la población y no solo para uso privado del gobierno y seguridad	Oportunidad	(Ministerio das comunicações, 2023)
Global	Raking mundial sobre conectividad posiciona a Brasil entro de los 10 países con mejor conexión.	Brasil se encuentra en el puesto 5 dentro de los 10 países con conexión más rápida del 5G según informe de Ookla de "Estado de la conectividad Mundial en el 2023".	Mayor oportunidad de inversión y posicionamiento en país donde existe apoyo del gobierno para el desarrollo de 5G	Oportunidad	(Fernandez, 2023)

2. Microentorno: cinco fuerzas de Porter

La compañía ha realizado un análisis del microentorno que posee dentro del sector Telecom y tomando en cuenta la expansión de la tecnología 5G y sus implicancias, ha obtenido los siguientes resultados:

Tabla 2

Poder de negociación de proveedores

		1	2	3	4	5	Total
Concentración de proveedores	Bajo					Alto	4
Importancia de licencias para proveedor	Bajo					Alto	5
Cumplimiento de políticas medioambientales	Bajo					Alto	4
Presencia de sustitutos al cableado	Bajo					Alto	3
Cumplimiento de regulador Anatel	Bajo					Alto	4
Riesgo de integración vertical hacia adelante	Bajo					Alto	2
		Promedio					3.7

Se considera el poder de negociación de los proveedores con una nota media-alta, debido a que proveedores como Cablena do Brasil (cableado) o las empresas que otorgan el servicio de antenas en el mercado (American Tower, SBA Communications, IHS Towers y QMC Telecom, entre otras) son puntuales, que velan por el cumplimiento de las políticas y regulación otorgadas por Anatel y el gobierno brasilero, así como el cumplimiento de las políticas medioambientales al poseer productos ecoamigables (Conexis Brasil Digital, 2023) que buscan racionar la energía, el uso de recursos hídricos y controlar los desechos (Cablena, 2023).

Tabla 3

Poder de negociación de consumidores

		1	2	3	4	5	Total	
Diferenciación de servicios ofrecidos	Bajo						2	
Identidad con la marca	Bajo						4	
Sensibilidad al precio	Bajo						3	
Volumen de compra de diversos servicios	Bajo						1	
Busqueda de calidad de radiofrecuencia	Bajo						5	
		Promedio						3.0

El poder de negociación de los consumidores se encuentra en un punto medio, debido a que los consumidores del mercado si bien buscan una alta calidad del servicio y en la potencia de la radiofrecuencia y conexión, se puede ver que la variedad de productos ofrecidos por el sector es similar entre los competidores, que el precio no es el factor influyente para realizar portabilidad del servicio y que el volumen de compra de servicios es bajo.

Tabla 4

Amenazas de entrada potencial de nuevos competidores

		1	2	3	4	5	Total	
Economía de escala en sector Telcom	Bajo						5	
Obtención de licencias y cumplimiento de regulación brasilera	Bajo						4	
Capital intensivo para infraestructura inicial	Bajo						5	
Políticas gubernamentales, burocracia y complejidad fiscal	Bajo						4	
		Promedio						4.5

Para el análisis de las entradas potenciales de nuevos competidores, se ha visto las barreras de entradas principales para el sector Telcom en Brasil. En ello podemos ver que, para entrar al mercado, se requiere de un capital intensivo, sobre todo en infraestructura, para contar con sectores amplios sabiendo que Brasil es un mercado muy grande y

dividido en regiones. Por otro lado, la obtención de licencias, el cumplimiento de la regulación y las políticas gubernamentales hacen que sea muy compleja la entrada al sector brasilero (TMF Group, 2023).

Tabla 5

Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos

		1	2	3	4	5	Total	
Disponibilidad de sustitutos	Bajo					Alto	1	
Nivel percibido de diferenciación del sustituto	Bajo					Alto	2	
Costo de cambio para el cliente	Bajo					Alto	1	
tecnología nueva para crear sustituto	Bajo					Alto	3	
		Promedio						1.8

Por último, la amenaza de desarrollo de potenciales sustitutos es relativamente baja, debido a que las telecomunicaciones, si bien van cambiando la tecnología año a año, la fuente que es el internet sigue siendo la misma, aunque no se descarta que en algún futuro se vea opciones diferentes de traslado de información como la luz en proyectos llamado Light Fidelity (LiFi) (Soy Emprendedor, 2023).

3. Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE)

En la búsqueda de evaluar las macrovariables del sector Telcom enfocado en 5G en Brasil, Net Connect ha usado la matriz EFE para compilar sus resultados, que se encuentran en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores externos

Telcom Brasil 5G	Detalle	Calificación de relevancia	Puntuación	Puntuación Ponderada
Oportunidades	Desregulación del mercado brasilero	0.20	4	0.80
	Plan estratégico de Anatel con enfoque en nuevas tecnologías y transformación digital con 5G.	0.05	2	0.10
	Legislación favorable hacia mayor banda ancha para servicios públicos en radiofrecuencia	0.15	3	0.45
	Regulador no provee nueva subasta de espectro 5G en el corto plazo	0.20	3	0.60
Amenazas	Burocracia regional e infraestructura limitada en zonas alejadas	0.20	3	0.60

Telcom Brasil 5G	Detalle	Calificación de relevancia	Puntuación	Puntuación Ponderada
	Licenciamiento ambiental en regiones alejadas	0.05	1	0.05
	Saturación del negocio Telcom en capitales	0.10	2	0.20
	No renovación o retiro de concesión de espectro 5G	0.05	1	0.05
	Total	1.00		2.85

Si se toma en cuenta un peso relativo a cada factor (calificación de relevancia) donde 0 es nada relevante y 1 es totalmente relevante y puntuando de 1 a 4 cada factor, se obtiene una nota final de 2.85 en donde Net Connect aprovechará las oportunidades que se están presentando y minimizará los posibles efectos de las amenazas posibles que se vienen en el futuro.

4. Conclusión del análisis y diagnóstico del sector

- El sector de telecomunicaciones en Brasil es un sector complejo, burocrático y de amplia regulación en expansión, pero todavía cuenta con regiones que no optan por actualizar sus marcos y leyes que permitirán regular y fiscalizar el uso y la implementación del 5G por parte de Anatel (Figueiredo, 2024).
- El gobierno cuenta con una expansión gradual de la tecnología 5G que inició en años previos con las subastas de espectro 5G, creación de licenciamientos ambientales para infraestructura de telecomunicaciones y amplitud de bandas de radiofrecuencia para llegar a mayor población. Esto es beneficioso para Net Connect y los competidores existentes del mercado en Brasil.
- Todavía existen regiones con un bajo nivel de implementación de 5G que son puntos importantes para ampliar el negocio, sobre todo en la zona del sudeste y centro-oriente que será nuestro punto de partida para esta expansión estratégica.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno de una organización es fundamental para evaluar sus recursos y capacidades, lo que facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora en todas las funciones. Este análisis es crucial para desarrollar una estrategia que mantenga una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, se examinarán diversos aspectos, como la segmentación del cliente, el modelo de negocio (utilizando el lienzo Canvas), la cadena de valor, las áreas funcionales, y se aplicará el análisis VRIO para definir la ventaja competitiva. Además, se llevará a cabo una evaluación de los factores internos mediante una matriz EFI.

1. Segmento del cliente

Definir quiénes son nuestros clientes nos permitirá abordar mejor sus necesidades y dolores. Tal como indica Tatyana Yun, experta en modelo Canvas, “necesitas conocer íntimamente al consumidor de tu producto o servicio, y analizar su personalidad como cliente, sus gustos y preferencias” (Yun, 2023).

1.1. Segmentación geográfica

El territorio en Brasil se divide en 27 estados. Un estudio de RNP (red brasileña para la educación y la investigación) revela que hay varios estados que cuentan con una velocidad de internet menor al 10 % del promedio brasileño (RNP, 2022) (ver Anexo 2). Producto del análisis se decidió tomar las tres regiones con mayor población (del total de regiones con menor velocidad al promedio nacional) representando un 82 %. Estos estados son Goiás, Mato Grosso y Mato Grosso do Sul, que además cuentan con proximidad geográfica (se ubican en la zona sudeste del país), permitiendo así superar la limitación de la amplia superficie del territorio brasileño. El promedio de la velocidad de conexión de estas regiones es de 10 Gb/s.

Tabla 7

B2C

Estado	Población	Sup. (km²)	Capital
Goiás	7,056,495.00	341.289	Goiânia
Mato Grosso	3,658,649.00	906.806	Cuiabá
Mato Grosso do Sul	2,757,013.00	358.158	Campo Grande

Para nuestro segmento B2B, decidimos enfocarnos en aquellos estados que a pesar de estar en la zona centro-oriental de Brasil y tener mayor afluencia comercial, tienen una velocidad de conexión baja (20 Gb/s).

Tabla 8**B2B**

Estado	Población	Sup. (km ²)	Capital
Espírito Santo	3,833,712	46.184	Vitória
Minas Gerais	20,539,989	588.383	Belo Horizonte
Río de Janeiro	16,055,174	43.909	Río de Janeiro

1.2. Segmentación demográfica

Es importante determinar el aspecto demográfico porque nos va a permitir conocer datos importantes de nuestra población objetivo; información como la edad, el género, el tamaño y la ocupación, entre otras, nos ayudará a enfocar mejor las estrategias para conseguir nuestros objetivos.

Un análisis de la Agencia de Brasil sobre el censo realizado el 2022 en el país concluyó que

Con 84,8 millones de habitantes, la Región Sudeste se mantuvo como la más poblada. El número total de habitantes equivale al 41,8% de la población del país. [...] La región menos poblada es el Centro Oeste, con 16,3 millones de habitantes o el 8,02% de la población del país. (Índio, 2023)

Este reportaje también indica que, con respecto al último censo, la región centro oeste, aunque es la menos poblada, es la que mayor crecimiento anual tuvo.

De la información obtenida del portal del Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2024) obtuvimos los siguientes datos:

Tabla 9**Principales indicadores de las ciudades de expansión**

Indicadores	B2C			B2B		
	Goias	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Espírito Santo	Minas Gerais	Río de Janeiro
Cantidad de población	7,056,495	3,658,649	2,757,013	3,833,712	20,539,989	16,055,174
Mayor % etario (años)	35 a 39	35 a 39	35 a 39	40 a 44	40 a 44	40 a 44
% Hombres	49.13	50.33	49.20	48.78	48.76	47.20
% Mujeres	50.87	49.67	50.80	51.22	51.24	52.80
% Tasa anual de crecimiento	1.36	1.57	0.99	0.73	0.39	0.03

A manera de conclusión, observamos que en la zona sudeste del país hay un mayor porcentaje de población con una edad entre 35 a 39 años, mientras que en la zona centro-oriental la edad aumenta hacia 40 a 44 años. En esta zona, hay un ligero predominio del

porcentaje de mujeres en la población, mientras que en los demás estados del cuadro el porcentaje es más parejo.

1.3. Segmentación socioeconómica

Un análisis en esta categoría nos permitirá alcanzar una comprensión más completa del mercado objetivo y desarrollar estrategias de publicidad adaptadas a medida.

Un reporte estadístico del perfil económico en Brasil elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2024) nos brinda la siguiente data con respecto a la categoría “empleo y remuneraciones”:

Tabla 10

Segmentación económica-laboral de Brasil

Tasa de desempleo	9.3 %
Hombres	7.5 %
Mujeres	11 %
Ocupados urbanos en el sector informal del mercado del trabajo	5 %
Hombres	40.5 %
Mujeres	39.8 %
Estructura de población ocupada según categoría ocupacional	41.3 %
Empleadores	4.5 %
Asalariados	64.1 %
Cuenta propia	24.7 %
Servicio doméstico	5.8 %

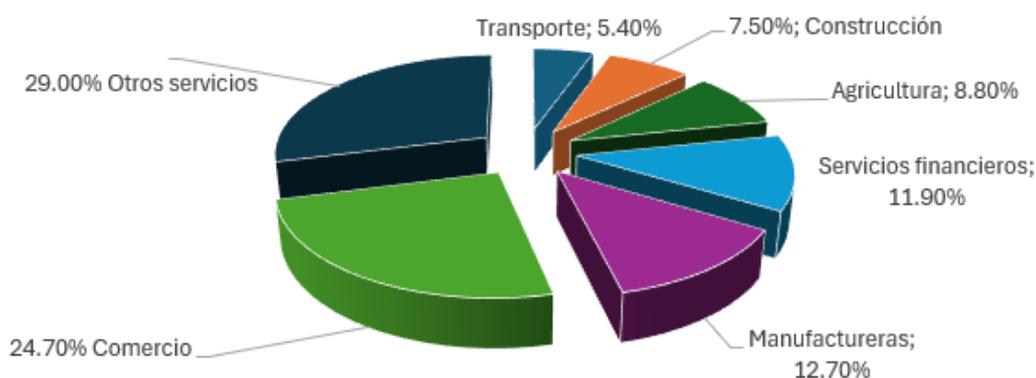
Nota. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024)

Es importante la información de que casi un cuarto de la población brasileña obtiene ingresos por “cuenta propia”. Otro dato relevante es que la tasa de desempleo llega al 9.3 %, siendo el sector “mujeres” el más afectado.

Otro análisis que nos brinda el reporte de la Cepal es el que se encuentra en la Figura 1.

Figura 1

Distribución de la población ocupada por sector actividad económica



Nota. Adaptado de *Distribución de la población ocupada por sector de actividad económica*, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024. (<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/perfil-nacional.html?theme=1&country=bra&lang=es>).

Este gráfico circular denota la importancia del sector comercio en el mercado brasileño (24.70 %) seguido de la industria manufacturera (12.70 %). Hay un gran porcentaje acumulado en “otros servicios” con 29 puntos porcentuales.

Finalmente, tenemos el siguiente reporte de la Cepal:

Tabla 11

Perfil nacional sociodemográfico en Brasil

Población de 0 a 14 años en situación de pobreza	33.1 %
Población con menos de 1.9 USD PPP al día	5.8 %
Porcentaje de personas sin ingresos propios	
Hombres	14.1 %
Mujeres	22.7 %
Relación del ingreso medio quintil 5/quintil 1	16 %
Población con ingresos inferiores al 60 % de la mediana	27.8 %
Índice de Gini	0.51 %
Gasto público social del gobierno central como % del PIB	17.3 %

Nota. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2024).

Donde se resalta el valor de 0.51 en el índice de Gini, lo que indica que la distribución de rentas es igualitaria.

Además, el 5.8 % de población con menos de USD 1.9 PPP al día significa que estas personas están viviendo en condiciones de extrema pobreza, con recursos financieros muy limitados para satisfacer sus necesidades básicas, como alimentación, vivienda y atención médica.

1.4. Segmentación psicográfica

Este análisis se centra en entender las motivaciones internas, los aspectos psicológicos, aquello que motiva al consumidor.

“El beneficio más importante de la segmentación psicográfica es que puede ayudarte a comprender mejor a tus clientes. Conocer los motivos que los llevan a comprar tus productos” (Mailchimp, 2024).

Por otro lado, un estudio de Anatel nos indica las cualidades que caracterizan al consumidor brasileño: “es altamente exigente y busca ofertas competitivas y servicios de alta calidad” (El Insignia, 2017). Un estudio publicado por Anatel en conjunto con Ibict indica que “su elección de proveedores de servicios de telefonía móvil e Internet se basa en factores como la cobertura de red, la velocidad de conexión, la disponibilidad de planes asequibles y la atención al cliente” (Anatel e Ibict, 2021).

2. Modelo de negocio: Canvas

El objetivo de presentar el modelo de negocio de Net Connect es obtener una visión clara del negocio y lograr que esta herramienta visual cuente de manera resumida los puntos clave. La herramienta utilizada para la definición del modelo de negocio es el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder et al. (2014).

Figura 2

Modelo de negocios Canvas de Net Connect

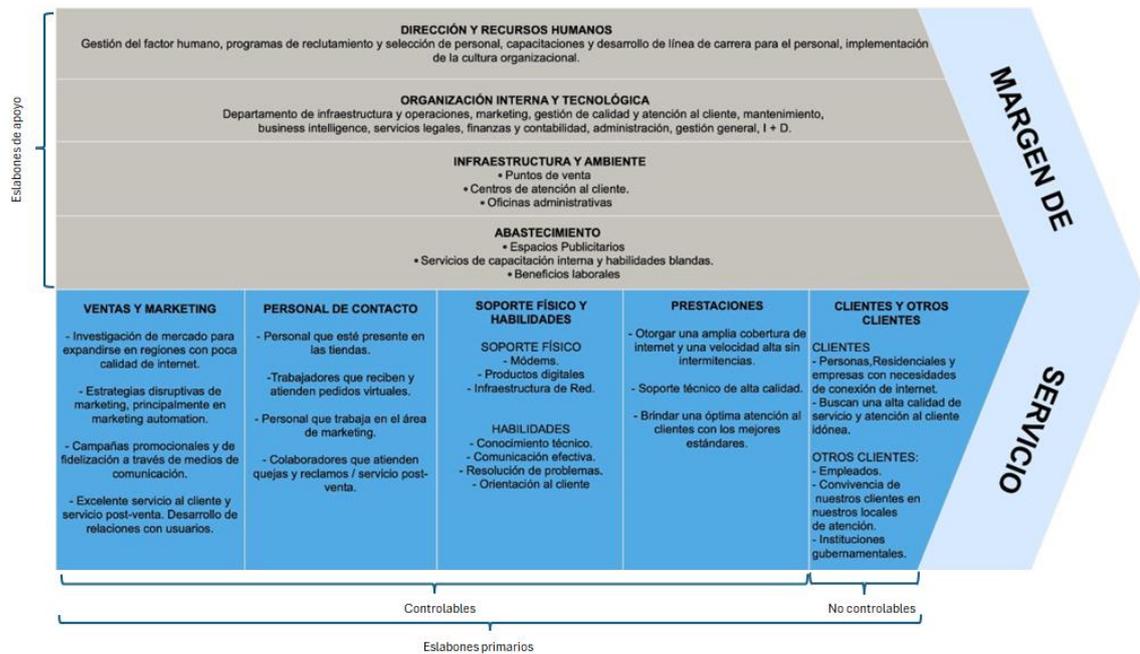
 <p>8. ASOCIACIONES CLAVES:</p> <p>-Entidades gubernamentales y reguladoras (Anatel, ministerio de comunicaciones, secretaria de telecomunicaciones).</p> <p>- Accionistas y socios, entidades financieras.</p> <p>-Proveedores: CABLEADO: Cablena do Brasil ANTENAS: American Tower, SBA Communications, IHS Towers y QMC Telecom.</p> <p>-Colaboradores.</p> <p>-Medios de comunicación.</p>	 <p>7. ACTIVIDADES CLAVES:</p> <p>-Implementación y desarrollo del espectro 5G y fibra óptica.</p> <p>- Desarrollo de campañas y promociones.</p> <p>- Personalización de servicios (aplicaciones, licencias, entreprise cloud, ciberseguridad)</p> <p>- Optimización de los servicios de entrega (24-48hrs) y solución de incidencias.</p> <p>- Mantenimiento preventivo de equipos y redes.</p>	 <p>1. PROPUESTA DE VALOR:</p> <p>Confiabilidad y satisfacción del cliente:</p> <p>-Velocidad rápida de red y baja latencia.</p> <p>-Ciberseguridad y confiabilidad de la red.</p> <p>-Eficiencia en canales de atención y soporte técnico.</p> <p>-Innovación y variedad de servicios.</p> <p>-Eficiencia en instalaciones y soluciones al cliente.</p>	 <p>4. RELACIONES CON LOS CLIENTES:</p> <p>-Fidelización de clientes (ofertas, club exclusivo, programas de recompensa, garantías extendidas, eventos y experiencias exclusivas, etc).</p> <p>-Variedad de servicios y productos con opciones personalizadas.</p> <p>-Servicios post-venta y opciones de atención al cliente personalizada.</p>	 <p>2. SEGMENTOS DE CLIENTES:</p> <p>-Personas (cliente personal).</p> <p>-Residenciales.</p> <p>-Empresas.</p> <p>-Instituciones gubernamentales.</p>
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS:</p> <p>- Costos operativos</p> <p>- Infraestructura (gestio de suministros).</p> <p>- Atención al cliente.</p> <p>- Marketing y publicidad.</p> <p>- Planillas.</p> <p>- Gasto en capacitación.</p>			 <p>5. ESTRUCTURA DE INGRESOS:</p> <p>-Ventas de servicios: Telefonía fija, Móvil, TV, Streaming, internet de las cosas, big data, gaming y cloud.</p> <p>-Ventas de accesos al por mayor y menor.</p>	

3. Cadena de valor

Se utilizará el modelo de la cadena de valor reinterpretada para una empresa de servicios elaborada por Alonso (2008).

Figura 3

Cadena de valor de Net Connect



4. Análisis de áreas funcionales

A continuación, se realizará un análisis de las áreas funcionales de Net Connect, donde se detallará los logros obtenidos en los años previos a esta evaluación y los retos propuestos para los próximos 5 años:

Tabla 12

Análisis de áreas funcionales

ÁREAS	LOGROS	RETOS
Administración y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> . Nuestro mercado enfocado en empresas subió al 41% impulsado principalmente por el mayor consumo y ventas del sector de pequeñas empresas. . Los costos del servicio fueron disminuyendo en proporción a los ingresos que pasaron de 53% a 44% en los últimos años. . La implementación de 5G generó impactos en el margen bruto en donde el margen subió desde un 47% a un 56%. . Mantuvimos un EBITDA promedio del 28% en los últimos 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> . Reducir los intereses con flujos excedentes y evaluar métodos de depreciación para poder mejorar nuestro margen neto siguiendo en la línea de mantener márgenes operativos mayores al 25%. . Reducción de deuda en los próximos 5 años. . Mejora considerable de nuestros ratios financieros de liquidez y solvencia, afectados principalmente por la inversión intensiva para la adquisición de licencias e infraestructura 5G.
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> . Participación estable en los productos ofertados, a excepción del "Wired Broadband Data". . Variación positiva de suscriptores ganados y una disminución en la variación de suscriptores perdidos. . Calidad y cobertura siempre en ascenso y con variación positiva y nuestro servicio de calidad establecido en un 100% constante. . Mejora continua, tanto en calidad como en variedad de contenido. Excelente adopción del 5G. 	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades y puntos de dolor de la población en los sectores que estamos incursionando. . Enfocarnos en marketing digital mediante redes sociales para tener más alcance al público.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Adquisición de la mayor cantidad de licencias 5G del mercado. . Duplicar la inversión en hardware y software backend en los últimos 5 años. . Duplicar la inversión en ciberseguridad en los últimos 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> . Continuar con la inversión en mejoras de infraestructura y calidad, para seguir reduciendo el costo del servicio y aumentar los márgenes operativos. . Gestionar las actividades del área de I+D para que la compañía siempre pueda estar acorde a las tendencias del mercado.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> . El indicador "Satisfacción del personal" alcanzó un 100% tanto en mercado B2B como en B2C, siendo el puntaje máximo que se puede obtener en este ratio. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mantener el indicador "Satisfacción del personal" por los próximos 5 años. . Se deberá asumir mayores esfuerzos en capacitación y comunicación para que todos las áreas de la compañía se incorporen a la misión, visión e implementación del nuevo plan estratégico.

5. Análisis VRIO

La definición de una ventaja competitiva sostenible va a permitir proporcionar un valor adicional a los clientes, destacando por encima de los competidores. Para este propósito, la matriz VRIO, desarrollada por Barney y Hesterly (2010) es una herramienta imprescindible.

A continuación, se presenta la aplicación del análisis VRIO mediante el cual se establecen las ventajas competitivas de Net Connect.

Figura 4

Análisis VRIO de Net Connect

	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Competitiva
TANGIBLE					
Infraestructura de red (fija y móvil)	Yes	-	-	-	Paridad Competitiva
Capacidad Financiera	Yes	-	-	-	Paridad Competitiva
Servicios Ofertados	Yes	-	-	-	Paridad Competitiva
INTANGIBLE					
Excelente servicio y atención al cliente (NPS 100%)	Yes	Yes	Yes	Yes	Ventaja competitiva sostenible
Licencias y espectro 5G (6 licencias)	Yes	Yes	Yes	Yes	Ventaja competitiva sostenible
Satisfacción del personal	Yes	Yes	Yes	-	Ventaja competitiva por explorar

6. Definición de ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis realizado con la matriz VRIO, hay dos recursos que constituyen la ventaja competitiva de Net Connect:

6.1. Licencias y espectro 5G (seis licencias)

Dado que es un intangible que nos permite la prestación de servicios avanzados de telecomunicación. Además, si tenemos en cuenta que las licencias 5G tienen un monto limitado y que nosotros tenemos la mayor cantidad de licencias en el mercado, es una ventaja significativa e insuperable para nuestros competidores.

6.2. Excelente servicio y atención (NPS 100 %)

Ya que conduce a una lealtad y satisfacción del cliente. Obtener un ratio perfecto de NPS es difícil de replicar sin una inversión significativa en capacitación y cultura organizacional, puntos que Net Connect ya maneja.

7. Definición de la estrategia competitiva

Sobre la base de las ventajas competitivas definidas, la estrategia competitiva de Net Connect es la estrategia de diferenciación, ya que, aprovechando los grandes diferenciales que nos ofrecen nuestras ventajas competitivas sostenibles, nos diferenciamos de nuestros competidores, a la vez que superamos las expectativas de servicio, calidad y atención de nuestros clientes.

Esto nos permitirá posicionarnos como un proveedor de servicios de telecomunicaciones premium y diferenciado, logrando construir relaciones sólidas con nuestros clientes a largo plazo.

8. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)

Tabla 13

Matriz de evaluación de factores internos

TELCOM BRASIL 5G	Detalle	Calificación de relevancia	Puntuación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS	6 licencias del espectro 5G.	0.20	4	0.80
	Excelente servicio de atención al cliente.	0.20	4	0.80
	Satisfacción del personal.	0.05	3	0.15
	Inversión e infraestructura de red.	0.15	3	0.45
DEBILIDADES	Poca participación de mercado.	0.20	3	0.60
	Liquidez y solvencia debilitada.	0.10	1	0.10
	Poca experiencia en las regiones que se quiere incursionar.	0.05	2	0.10
	Resistencia del personal ante el nuevo plan estratégico.	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		3.05

Tomando en cuenta un peso relativo a cada factor (calificación de relevancia), donde 0 es nada relevante y 1 es totalmente relevante, y puntuando de 1 a 4 cada factor, se obtiene una nota final de 3.05, en donde Net Connect hará uso de sus fortalezas, mejorará y se sobrepondrá ante sus debilidades y logrará cumplir sus objetivos estratégicos.

9. Conclusiones del análisis y diagnóstico interno

- La matriz EFI dio como resultado un puntaje de 3.05, mayor al promedio, y refleja lo bien que Net Connect está manejando sus fortalezas y debilidades.
- Net Connect tiene dos ventajas competitivas sostenibles que le van a permitir diferenciarse de sus competidores y lograr los objetivos estratégicos que se ha planteado. Tener seis licencias 5G y su excelente servicio de atención al cliente le otorgará un nivel de distinción importante.
- La mayor debilidad que tiene Net Connect es la deuda (y sus intereses) que afectan financieramente a la empresa. El reto principal para los próximos 5 años es amortizar el préstamo para mejorar sus ratios de liquidez y solvencia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

El siguiente capítulo permite mostrar un panorama general sobre el mercado de telecomunicaciones de Brasil con su mayor enfoque en la tecnología 5G, pues Net Connect tiene la necesidad de expandirse y aprovechar la gran cantidad de espectro 5G que ha obtenido en subasta para así poder llegar a su objetivo mayor, que es el ser parte de los líderes del mercado de telecomunicaciones en Brasil que ofertan 5G.

Cabe resaltar que la empresa Net Connect ya cuenta con 4 años de experiencia con la tecnología 5G desde la subasta otorgada según el simulador.

1. Objetivos

El fin de analizar el mercado brasilero actual es poder sustentar nuestro interés en la expansión en el mercado y principalmente en las regiones del sudeste y centro-oriente de Brasil, así como velar por nuestra tecnología de 5G como principal servicio a otorgar. También buscamos responder a las interrogantes de oferta y demanda del sector para estas regiones y así tomar una mejor decisión en nuestro plan estratégico de expansión.

1.1. Oferta

- a) Proyectar el crecimiento del mercado de telecomunicaciones en 5G para los próximos 5 años
- b) Identificar los tipos de servicios con mayor consumo y uso, y que tengan mayor crecimiento en los próximos 5 años
- c) Identificar los competidores actuales en 5G y su despliegue en las zonas a expandir con impacto en los siguientes 5 años
- d) Identificar las torres de comunicación existentes en la región y su proporción otorgada a la competencia (*market share* de uso de torres)

1.2. Demanda

- a) Identificar el consumo en la región sudeste y centro-oriente de tecnología 5G para medir el impacto de la expansión y su proyección de ventas de los próximos 5 años
- b) Identificar los factores que conllevan la satisfacción de los clientes y la calidad percibida para los servicios de 5G en la región
- c) Identificar el comportamiento del consumidor de tecnología 5G y sus hábitos de compra que impacten en la proyección de demanda de los próximos 5 años
- d) Determinar el potencial del mercado de las regiones escogidas sustentando la proyección de oferta y demanda de Net Connect para los próximos 5 años

Para ello y teniendo en cuenta las limitantes de recursos existentes para la investigación directa en el mercado de Brasil, se ha considerado tomar como base el estudio realizado por Anatel sobre la “investigación de satisfacción y calidad percibida 2023” (Ministério das Comunicações, 2023) en el sector de telecomunicaciones, así como los informes y entrevistas de Conexis Brasil (Conexis Brasil Digital, 2022), donde destacan el mapa de antenas existentes en el mercado, el ranking de ciudades amigas del 5G en Brasil y varios *workshops* sobre 5G con personas representativas del mercado de telecomunicaciones en Brasil.

2. Investigación de mercados: demanda

La investigación solicitada por Anatel sobre satisfacción de los consumidores fue realizada entre julio y noviembre del 2023 por la empresa investigadora Kantar TNS con un nivel de confianza de 95 % (Ministério das Comunicações, 2023).

Se realizaron 71,000 entrevistas sobre diversos servicios otorgados por los ofertantes en Brasil, también participaron las empresas ofertantes más grandes de manera obligatoria (Claro, TIM, VIVO y otros) y otras empresas del sector con participación voluntaria.

Tabla 14

Entrevistas realizadas para investigación de demanda

ENTREVISTAS REALIZADAS 2023				
Serviço	UFs	Prestadoras*	Estratos	Entrevistas
Internet fixa	27	14	106	20.334
Telefonia fixa		7	78	13.529
Telefonia Celular Pós-paga		4	84	13.480
Telefonia Celular Pré-paga		4	84	11.107
TV por assinatura	24	5	74	13.502
Totais	27	14	426	71.952

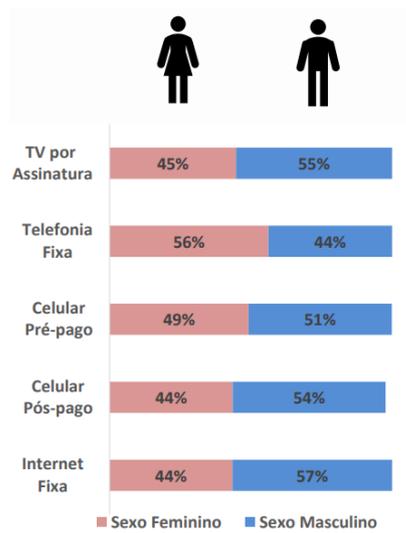
Nota. Adaptado de Superintendência de Relações com Consumidores; Anatel (2023).

La medición hallada por la investigación es el índice de satisfacción del consumidor en el mercado (ISG) de telecomunicaciones en Brasil, así como el nivel de satisfacción por cada tipo de servicio otorgado.

El perfil de los usuarios entrevistados fue el siguiente:

Figura 5

Perfil de los usuarios entrevistados por género

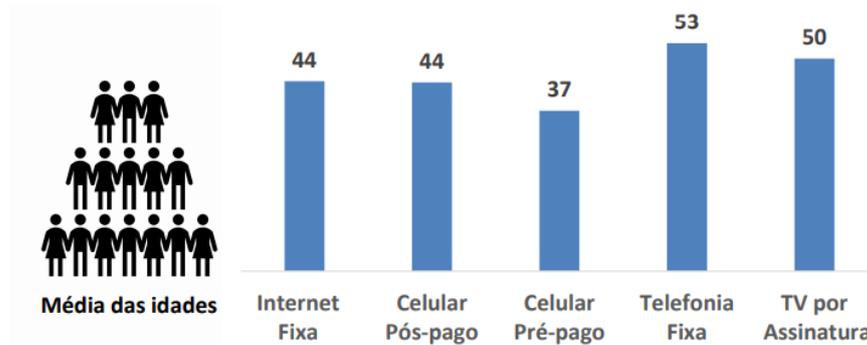


Nota. Adaptado de perfil de usuarios por servicio, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

Mientras que la media de edad según tipo de servicio estuvo entre los 37 y 50 años:

Figura 6

Promedio de edad por tipo de servicio

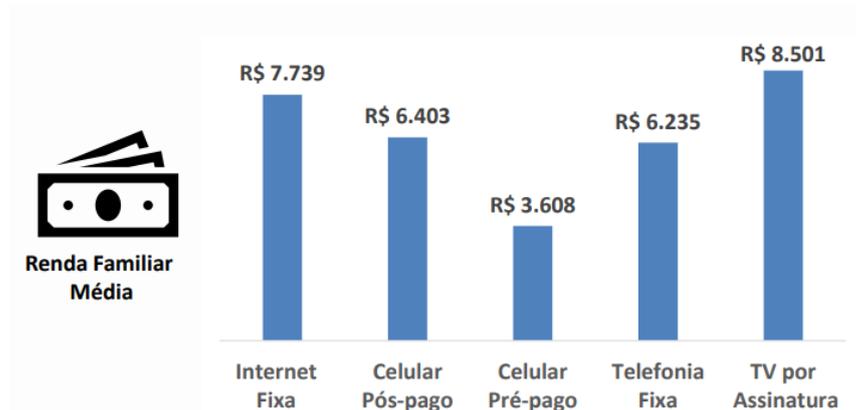


Nota. Adaptado de perfil de usuarios por servicio, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

Por último, el rango salarial medio familiar de los entrevistados fue de 3,600 reales (USD 720) hasta 8,500 reales (USD 1,700) dependiendo el tipo de servicio a evaluar:

Figura 7

Ingreso promedio de una familia brasileña

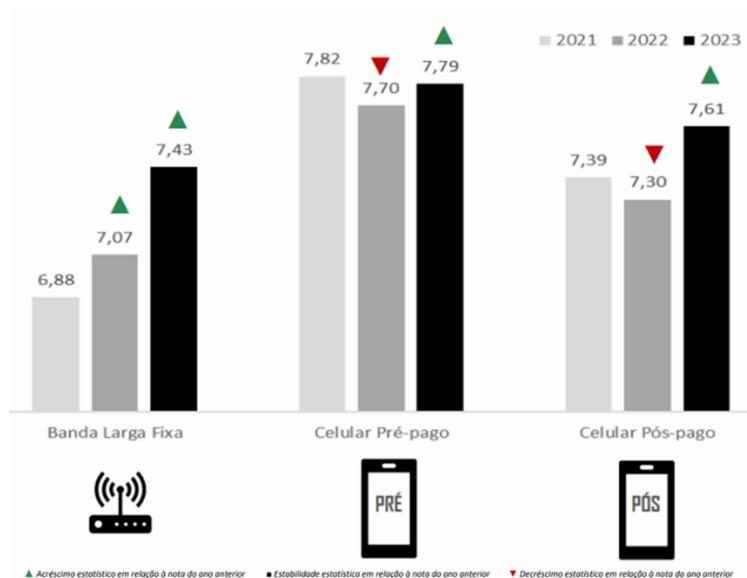


Nota. Adaptado de perfil de usuarios por servicio, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

Para los fines correspondientes, solo se consideró para el análisis los servicios de internet fijo e internet inalámbrico otorgados en los celulares pospago y prepago. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 8

Índice general de satisfacción por producto



Nota. Adaptado de índice general de satisfacción por servicio, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

El índice general de satisfacción del servicio otorgado ha incrementado favorablemente en el 2023, sobre todo en el internet de banda fija que pasó de 7.07 a 7.43 (mejora de 5 %), mientras que el mayor impacto ha sido la recuperación en satisfacción por el servicio pospago que tuvo un decrecimiento en 2022 (de 7.39 a 7.30) y un recupero en

2023 (7.61) generando una mejor satisfacción que la vivida en 2021. Esto se debe a un mejor desempeño de los ofertantes del servicio.

Al desgregar lo obtenido por región podemos observar que, en el caso del internet en banda fija, las regiones de Goiás (7.12), Mato Grosso do Sul (7.28) y Mato Grosso (7.37) todavía tienen espacio para mejorar nuestro sector B2C, mientras que Espírito Santo (7.21), Minas Gerais (7.23) y Río de Janeiro (7.45) tienen mejor nota para el sector B2B donde la calidad del servicio es muy importante.

Tabla 15

Índice general de satisfacción de internet en banda fija por estado

Sigla	Estado	Nota
AC	Acre	7,05■
AL	Alagoas	7,87■
AM	Amazonas	7,27▲
AP	Amapá	7,90■
BA	Bahia	7,03■
CE	Ceará	8,02▲
DF	Distrito Federal	7,11■
ES	Espírito Santo	7,21■
GO	Goiás	7,12▲
MA	Maranhão	7,17■
MG	Minas Gerais	7,23▲
MS	Mato Grosso do Sul	7,28■
MT	Mato Grosso	7,37▲
PA	Pará	7,18■
PB	Paraíba	7,76■

Sigla	Estado	Nota
PE	Pernambuco	7,85▲
PI	Piauí	7,78■
PR	Paraná	7,26■
RJ	Rio de Janeiro	7,45▲
RN	Rio Grande do Norte	7,94■
RO	Rondônia	7,54■
RR	Roraima	7,05■
RS	Rio Grande do Sul	7,40▲
SC	Santa Catarina	7,51▲
SE	Sergipe	7,53■
SP	São Paulo	7,53▲
TO	Tocantins	6,85■

Tabela 3 - Notas ISG 2023 por UF - Internet Fixa

Nota. Adaptado de Superintendência de Relações com Consumidores; Anatel (2023).

En todos los índices de satisfacción y calidad del servicio, se aprecia un aumento especialmente en el de cobranzas con un 8.37 y la satisfacción por el funcionamiento con 7.71, principalmente por el aumento de potencia de 5G, mientras que todavía hay mucho por trabajar en la atención telefónica (6.5) y los canales digitales (6.99) para una mejor calidad de servicio. Net Connect toma ello como puntos a mejorar la satisfacción de la demanda.

Figura 9

Índice general de satisfacción de internet en banda fija por servicio

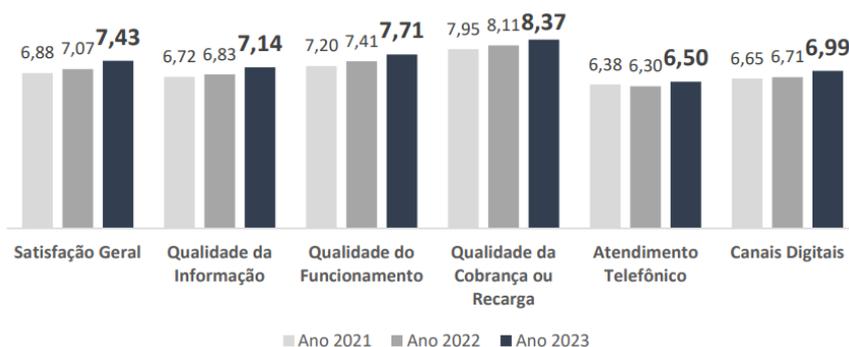


Gráfico 8 - Notas Indicadores 2023 - Internet Fixa

Nota. Adaptado de indicadores 2023- internet fijo, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

En el caso de la satisfacción por los clientes en celulares postpago, las regiones no han experimentado mayor cambio a los años anteriores; sin embargo, la nota general que se tiene es más alta (7.61 en promedio) y mucho mejor que la de internet de banda fija.

Tabla 16

Índice general de satisfacción de celular postpago por estado

Sigla	Estado	Nota
AC	Acre	7,56■
AL	Alagoas	7,72■
AM	Amazonas	7,48■
AP	Amapá	7,65■
BA	Bahia	7,28■
CE	Ceará	7,50■
DF	Distrito Federal	7,28■
ES	Espírito Santo	7,34■
GO	Goiás	7,42■
MA	Maranhão	7,27■
MG	Minas Gerais	7,42▲
MS	Mato Grosso do Sul	7,64■
MT	Mato Grosso	7,66■
PA	Pará	7,50■
PB	Paraíba	7,47■

Sigla	Estado	Nota
PE	Pernambuco	7,30■
PI	Piauí	7,65■
PR	Paraná	7,55▲
RJ	Rio de Janeiro	7,61▲
RN	Rio Grande do Norte	7,70■
RO	Rondônia	7,90■
RR	Roraima	7,23■
RS	Rio Grande do Sul	7,87■
SC	Santa Catarina	7,35■
SE	Sergipe	7,38■
SP	São Paulo	7,85▲
TO	Tocantins	7,51■

Tabela 4 - Notas por UF 2023 - Celular Pós-pago

Nota. Adaptado de Superintendência de Relações com Consumidores; Anatel (2023).

Esto se debe a que la calidad percibida del servicio es alta en la cobranza (8.10) y en su funcionamiento del internet (7.56), pero sigue habiendo puntos de mejora en atención telefónica (6.49) y en la información otorgada (7.06), así como en sus canales digitales (7.10).

Figura 10

Índice general de satisfacción de celular postpago por servicio

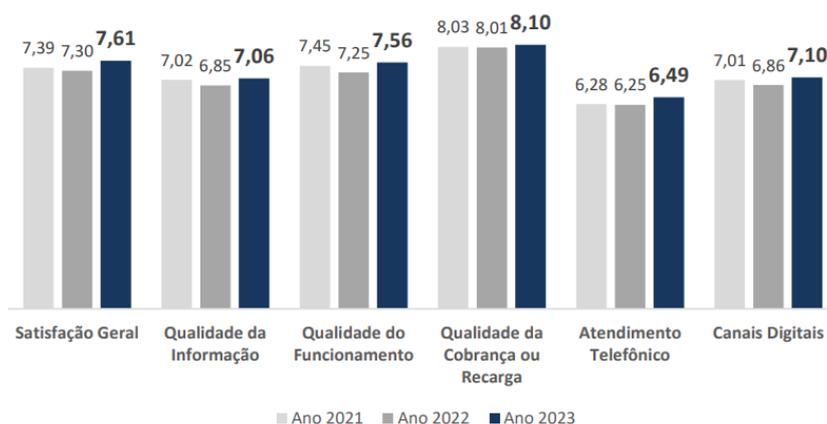


Gráfico 12 - Notas Indicadores 2023 – Celular Pós-pago

Nota. Adaptado de indicadores 2023- celulares postpago, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

Por último, en el caso de celular prepago para el mercado brasileiro es muy interesante poder apreciar que es el que mejor calidad de servicio otorga con una nota por sus clientes de 7.79 como media.

Tabla 17

Índice general de satisfacción de celular prepago por estado

Sigla	Estado	Nota
AC	Acre	7,86■
AL	Alagoas	8,14■
AM	Amazonas	8,18■
AP	Amapá	7,66■
BA	Bahia	7,39■
CE	Ceará	8,09■
DF	Distrito Federal	7,38■
ES	Espírito Santo	7,98▲
GO	Goiás	7,57■
MA	Maranhão	8,19■
MG	Minas Gerais	7,62■
MS	Mato Grosso do Sul	8,12■
MT	Mato Grosso	7,79■
PA	Pará	7,81■
PB	Paraíba	7,84■

Sigla	Estado	Nota
PE	Pernambuco	7,76■
PI	Piauí	7,89■
PR	Paraná	7,82■
RJ	Rio de Janeiro	7,73■
RN	Rio Grande do Norte	7,92■
RO	Rondônia	7,90■
RR	Roraima	7,83■
RS	Rio Grande do Sul	8,04■
SC	Santa Catarina	7,73■
SE	Sergipe	7,27■
SP	São Paulo	7,80■
TO	Tocantins	7,87■

Tabela 5 - Notas por UF 2023 - Celular Pré-pago

Nota. Adaptado de Superintendência de Relações com Consumidores; Anatel (2023).

El mismo patrón que el internet de banda fija y la telefonía pospago se da en el servicio prepago, en donde la calidad de cobranza es superior (7.65) y este es el único servicio donde la calidad en sus canales digitales (7.55) es alta, pero seguimos con el mismo problema de la atención telefónica (7.09).

Figura 11

Índice general de satisfacción de celular prepago por servicio

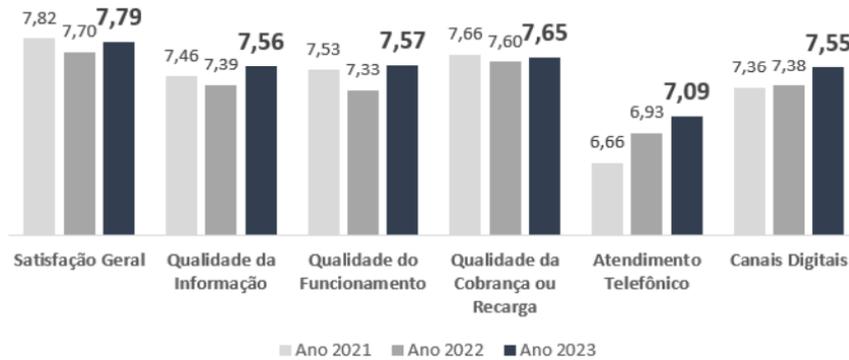


Gráfico 16 - Notas Indicadores 2023 – Celular Pré-pago

Nota. Adaptado de indicadores 2023-celulares prepago, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

En conclusión, Net Connect, para poder cumplir con sus objetivos de estar en el top tres de las regiones en mención, deberá dar foco e inversión a su *call center* para mejorar los ratios de atención telefónica y tener buenos canales digitales para la promoción y publicidad.

Respecto del comportamiento del consumidor brasileiro, según la investigación realizada por Anatel, los hábitos de consumo del internet están mayoritariamente enfocados a la navegación en búsqueda de información (de 70 % a 90 % de uso), el acceso a redes sociales y envío de información (fotos, videos, mensajes) y el ver videos vía *streaming* (sobre todo con internet fijo en un 86 % de uso), mientras que las actividades que menos utilizan son los juegos *online* (menos del 30 % de uso) y llamadas mediante videochat.

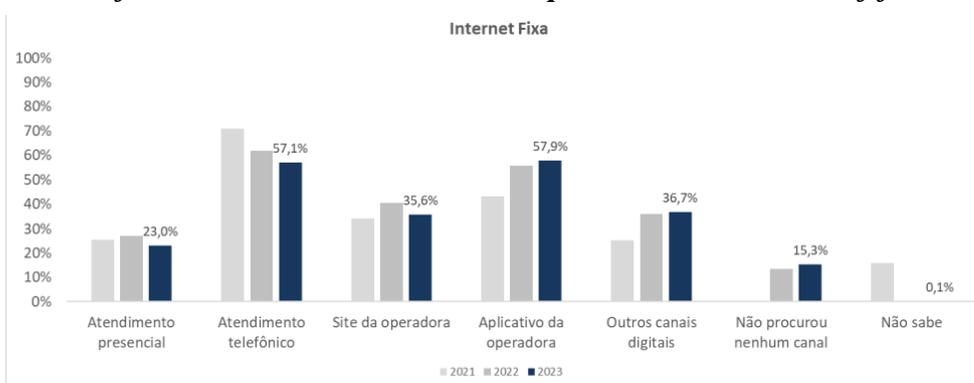
Tabla 18**Hábitos del consumo de internet en Brasil**

Usou a internet para...	Celular Pós-pago	Celular Pré-pago	Internet Fixa
Assiste vídeos e filmes por aplicativos como Youtube ou Netflix?	52,69%	48,26%	86,76%
Navegar na internet em sites em geral	81,09%	73,55%	92,11%
Acessar redes sociais como Facebook, Instagram ou Twitter	84,52%	79,45%	88,29%
Enviar fotos e vídeos por aplicativos de mensagens ou redes sociais	83,08%	76,10%	85,53%
Fazer chamadas de vídeo	76,56%	69,51%	54,69%
Jogar Online	15,57%	17,27%	26,17%

Tabela 8 - Padrões de Uso da Internet

Nota. Adaptado de Superintendência de Relações com Consumidores; Anatel (2023).

Los medios de atención que buscan los usuarios para sus dudas o consultas de su banda de internet fija son frecuentemente la atención telefónica (57.1 %) o el aplicativo de la empresa (57.9 %), mientras que muy pocos brasileiros buscan otros medios como canales digitales (36.7 %) o la atención presencial. Su principal motivo para la búsqueda de atención es el funcionamiento (73 %) y obtener información general (63.1 %).

Figura 12**Porcentaje de uso de canales de atención para internet en banda fija****Gráfico 26 - Nos últimos 6 meses, você utilizou um ou mais dos seguintes canais de atendimento – Internet Fixa**

Nota. Adaptado de gráfico 26 – los últimos 6 meses usted utilizo uno o más de 2 canales de atención para internet fijo, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

En el caso de la atención para problemas de líneas postpago, los usuarios usan mayoritariamente el mismo aplicativo (59.3 %) y menos el aspecto de llamada telefónica

(44.5 %), mientras se repite el hábito de preferir en poca medida los medios digitales y la casi nula atención presencial. Los motivos principales son la obtención de información (70.4 %) y problemas de funcionamiento del internet (51.6 %).

Figura 13

Porcentaje de uso de canales de atención para celular postpago

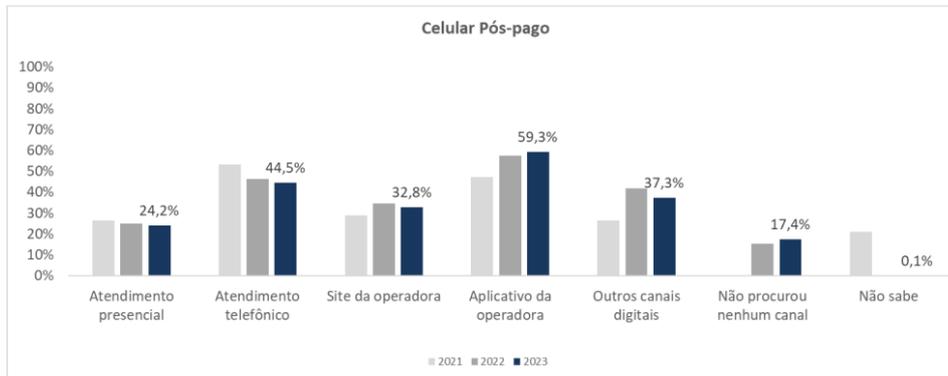


Gráfico 27 - Nos últimos 6 meses, você utilizou um ou mais dos seguintes canais de atendimento - Celular Pós-pago

Figura 14

Motivos para acceder a los canales de atención para internet en banda fija

Gráfico 31 - Motivos para acessar os canais de atendimento - Internet Fixa

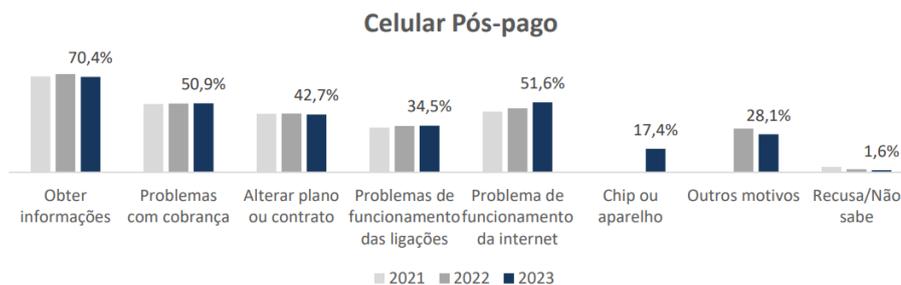


Gráfico 32 - Motivos para acessar os canais de atendimento - Pós Pago

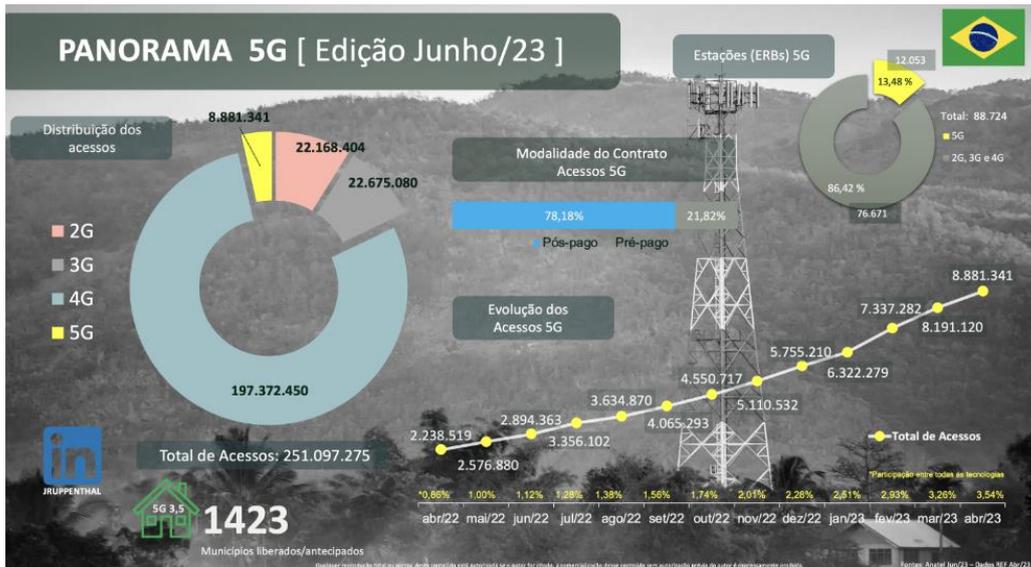
Nota. Adaptado de gráfico 32 - motivos para acceder a los canales de atención - postpago, de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

3. Investigación de mercados: oferta

En cuanto a la oferta y el crecimiento del mercado, según Conexis Brasil Digital (2022) en sus investigaciones realizadas y mostradas públicamente en su espacio Conecte5G, se muestra que desde 2022 el crecimiento de 5G ha sido alto; para junio 2023 ya contaba con acceso a 8.8 millones de personas y un 13.48 % de estaciones ERB (torres de telecomunicación) con posibilidad de otorgar la tecnología 5G.

Figura 15

Infografia sobre el panorama del espectro 5G en Brasil



Nota. Adaptado de Conecte5G, por Conexis Brasil Digital, 2023 (<https://conecte5g.com.br/o-avanco-do-5g-em-2023-a-tecnologia-que-mais-cresce/>)

Sin embargo, en el último semestre del 2023 el crecimiento fue exponencial, llegando a más de 100 millones de personas y más de 350 ciudades con 5G, con lo cual se puede apreciar que ya hay un 50 % del mercado captado, pero existen todavía muchas regiones con falta de 5G por otorgar. Según Anatel, se estima poder dar accesibilidad total en todas las regiones a finales del 2029 como meta global (Bnamericas, 2022), lo cual va alineado con nuestro horizonte de expansión hasta 2029.

Figura 16

Detalle de las ciudades con espectro 5G en Brasil



Nota. Adaptado de Conecte5G, por Conexis Brasil Digital, 2023 (<https://conecte5g.com.br/5g-ganha-forca-e-brasil-ja-tem-352-cidades-com-5g-ativo/>)

Por el lado de la infraestructura, según el mapa de antenas por sector en Brasil generado por Conexis Brasil con fuente de Anatel y actualizado a febrero de 2024, se puede apreciar que existen 97,000 antenas activas para 2G, 3G, 4G y 5G (Conexis Brasil digital, 2024).

En los sectores a expandirnos, y según el mapa interactivo de Conexis Brasil, se puede apreciar que los competidores que cuentan con mayor cantidad de antenas son Claro (7,800), TIM (11,000) y Vivo (9,000).

Figura 17

Total de antenas por prestadora de servicio y estado seleccionado

TOTAL ANTENAS POR PRESTADORA DE SERVICIO Y ESTADO SELECCIONADO

PRESTADORAS	ESTADOS SELECCIONADOS						TOTAL
	ES	MG	RJ	GO	MT	MS	
OUTRAS	0	0	0	0	0	0	0
ALGAR	0	629	0	24	0	0	660
BRISANET	0	0	0	0	0	0	0
CLARO	507	2,912	2,577	973	547	362	7,878
LIGGA TELECOM	0	0	0	0	0	0	0
LIGUE	0	3	0	0	0	0	3
SERCOMTEL	0	0	0	0	0	0	0
TIM	959	4,063	3,491	1,418	673	504	11,108
UNIFIQUE TELECOMUNICACOES S/A	0	0	0	0	0	0	0
VIVO	1,158	3,733	2,907	966	573	426	9,763
WINITY	0	0	0	0	0	0	0
Total	2,624	11,340	8,975	3,381	1,793	1,299	29,412



Nota. Adaptado de Mapa de antenas (<https://conexis.org.br/numeros/mapa-de-antenas/>)

Pero si observamos solo las antenas 5G, podemos ver que el 19 % de ellas cuentan con la tecnología necesaria, siendo Río de Janeiro la principal región con 33 % de antenas con 5G. Es por ello que nuestra inversión intensiva en infraestructura para 5G será

necesaria para expandir e invertiremos en alianzas con Algar y Vivo para poder tener más antenas con 5G en la región.

Figura 18

Total de antenas 5G por prestadora de servicio y estado seleccionado

TOTAL ANTENAS 5G POR PRESTADORA DE SERVICIO Y ESTADO SELECCIONADO

PRESTADORAS	Espírito Santo	Minas Gerais	Río de Janeiro	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	TOTAL
	ES	MG	RJ	GO	MT	MS	
OUTRAS	0	0	0	0	0	0	0
ALGAR	0	147	0	4	0	1	152
BRISANET	0	0	0	0	0	0	0
CLARO	98	333	1,168	268	72	93	2,032
LIGGA TELECOM	0	0	0	0	0	0	0
LIGUE	0	0	0	0	0	0	0
SERCOMTEL	0	0	0	0	0	0	0
TIM	33	600	1,320	254	86	66	2,359
UNIFIQUE TELECOMUNICACOES S/A	0	0	0	0	0	0	0
VIVO	89	320	500	98	45	51	1,103
WINITY	0	0	0	0	0	0	0
Total	220	1,400	2,988	624	203	211	5,646
Porcentaje de antenas 5G por región	8%	12%	33%	18%	11%	16%	19%



Nota. Adaptado de Mapa de antenas (<https://conexis.org.br/numeros/mapa-de-antenas/>)

Por otro lado, se puede ver que los estados seleccionados para la expansión cuentan con una banda baja de internet (RNP, 2022) y su posición en el ranking como ciudades amigas al 5G son de la mitad para abajo (Conecte5G, 2023), por lo cual son ciudades óptimas para expansión, pues requieren mayor inversión y cuentan con mercado insatisfecho.

Tabla 19

Indicadores generales de los estados seleccionados

Estado	Sigla	Pob. (2022)	Sup. (km ²)	Capital	Banda	Cliente	Ranking Ciudades Amigas 5G	Nota
Espírito Santo	ES	3,833,712.00	46.184	Vitória	20gb/s	B2B	112	3.4
Minas Gerais	MG	20,539,989.00	588.383	Belo Horizonte	20gb/s	B2B	122	3.3
Río de Janeiro	RJ	16,055,174.00	43.909	Río de Janeiro	20gb/s	B2B	101	3.5
Goiás	GO	7,056,495.00	341.289	Goiânia	10gb/s	B2C	120	3.3
Mato Grosso	MT	3,658,649.00	906.806	Cuiabá	10gb/s	B2C	139	3.1
Mato Grosso do Sul	MS	2,757,013.00	358.158	Campo Grande	10gb/s	B2C	14	4.1

Por último, la competencia principal del mercado es Claro, TIM y Vivo, y según el informe de calidad y satisfacción de Anatel, cuentan con un índice de satisfacción promedio inferior (caso de Claro con 7.13 y TIM con 7.32), mientras que Vivo está sobre el promedio de satisfacción de clientes con 7.76 (Ministério das Comunicações, 2023).

Tabla 20***Indicadores de calidad y satisfacción de operadores de internet fijo en Brasil***

Internet Fixa

Operadora	UFs	Satisfação Geral	Informação ao Consumidor	Funcionamento	Cobrança	Atendimento Telefônico	Atendimento Digital
		(ISG)	(QIC)	(QF)	(QCR)	(QAT)	(QAD)
Algar	3	7,20	7,14	7,57	7,81	6,93	7,34
BR Super	1	8,26	8,39	8,14	9,36	8,56	8,42
Brisanet	8	8,24	8,13	8,17	9,18	8,11	8,31
Claro	25	7,13	6,69	7,53	8,17	5,87	6,56
Gigabyte	1	8,09	8,16	7,87	9,32	7,94	8,14
Ligga	1	7,03	7,20	7,32	8,98	6,28	7,19
Oi	27	7,38	7,31	7,63	8,36	6,59	6,94
Proxima	3	7,73	7,62	7,73	9,01	7,51	7,93
Sky	7	7,15	7,44	7,28	8,04	7,17	7,34
Tim	8	7,32	7,05	7,73	8,25	6,20	6,80
Unifique	2	8,10	8,18	8,05	9,31	7,78	8,04
Valenet	1	7,20	7,31	7,41	8,87	7,11	7,12
Vero	4	7,86	7,75	7,94	9,03	7,56	7,90
Vivo	21	7,76	7,38	7,98	8,40	6,98	7,16
Média Brasil	27	7,43	7,14	7,71	8,37	6,50	6,99

Nota. Adaptado de índice de satisfacción e calidad nacional (por servicio y prestadora), de Superintendência de Relações com Consumidores (2023).

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En el marco del planeamiento estratégico para el periodo 2025-2029, nuestra empresa en el mercado competitivo de telecomunicaciones en Brasil definirá con precisión su visión, misión, valores corporativos y estrategias. Nos centraremos en la diferenciación como enfoque de negocio, basada en la calidad de servicio, nuestro alto NPS y la obtención de licencias en la licitación de 5G. Estos pilares nos brindarán una ventaja competitiva sólida para fortalecer nuestra posición en el mercado.

1. Visión

Ser el líder indiscutible en innovación y calidad en el mercado de las telecomunicaciones en Brasil, ofreciendo soluciones integrales y sostenibles que transformen la vida de las personas y las empresas.

2. Misión

Proporcionar servicios de telecomunicaciones de vanguardia que superen las expectativas de nuestros clientes, impulsados por la innovación, la excelencia operativa y el compromiso con la sostenibilidad.

3. Valores corporativos

- **Innovación:** Impulsamos la creatividad y la innovación en todo lo que hacemos.
- **Excelencia:** Buscamos la excelencia en la prestación de servicios y en nuestras relaciones con los clientes.
- **Sostenibilidad:** Nos comprometemos a operar de manera sostenible, minimizando nuestro impacto en el medio ambiente.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones.
- **Colaboración:** Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo y de respeto mutuo.

4. Estrategias

- Desarrollar nuevas soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del cliente
- Expandir nuestra red de cobertura para ofrecer servicios de alta calidad en todo el país
- Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes en tecnología para ofrecer servicios innovadores

- Capacitar y motivar a nuestro equipo para que brinde un servicio excepcional a nuestros clientes

5. Lienzo de la propuesta de valor

Figura 19

Lienzo de la propuesta de valor de Net Connect para el mercado consumidor

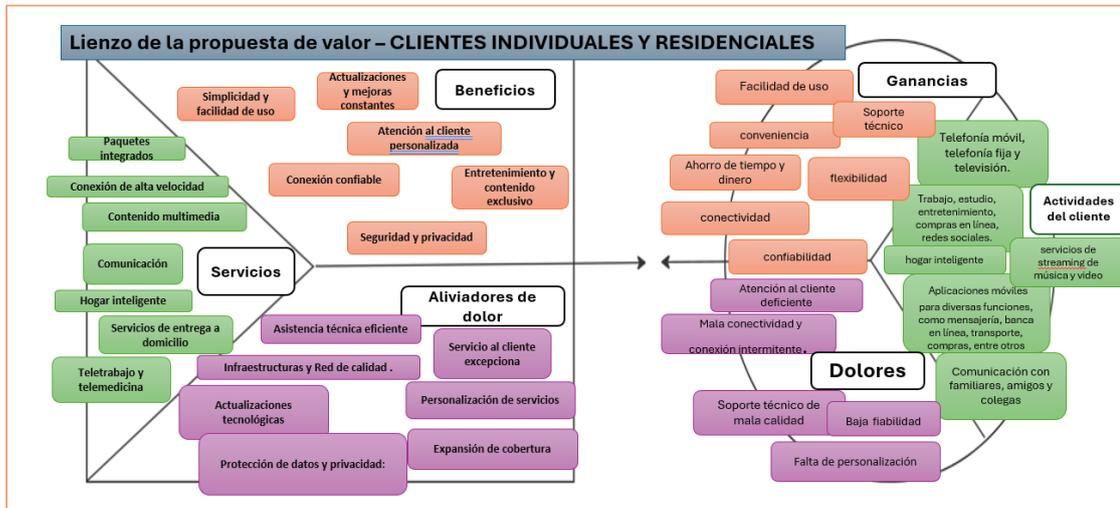
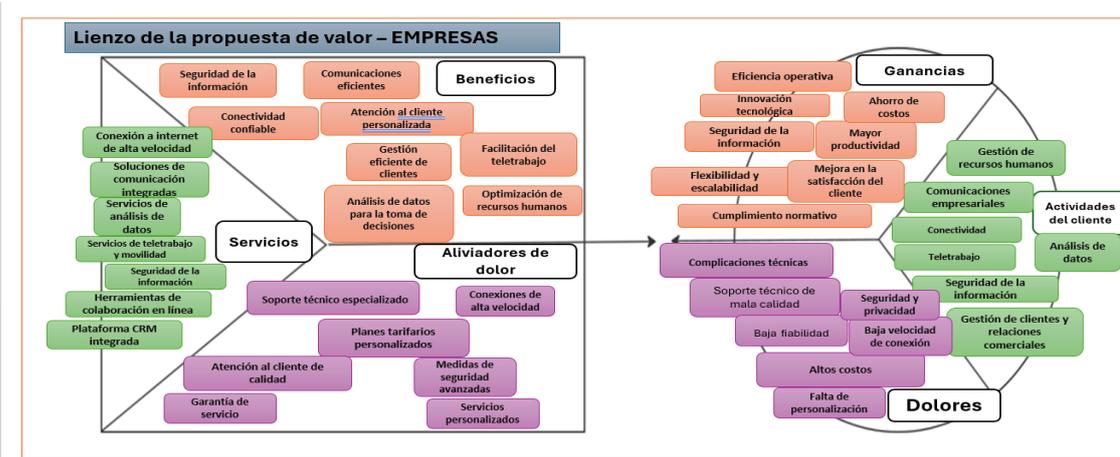


Figura 20

Lienzo de la propuesta de valor de Net Connect para el mercado empresarial



CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta vital en un mercado tan competitivo como el de telecomunicaciones brasileño. Kotler, en su libro *Dirección de marketing*, afirma que el plan de marketing tiene como función principal brindar orientación y enfoque en la marca, producto o empresa. Además, informa a los miembros internos como externos a la organización en relación con las metas de marketing y la forma de alcanzarlas. Asimismo, el plan de marketing plasma las tácticas que serán utilizadas para alcanzar las metas establecidas (Kotler y Keller, 2016).

1. Objetivo general

El objetivo general estratégico es pertenecer al top tres de principales ofertantes de 5G en el mercado brasileño al finalizar el quinto año. Para ello es imprescindible aumentar las ventas de manera considerable en las regiones en las que estamos incursionando, entre otras variables. Sobre la base de eso es que se plantean los siguientes objetivos específicos de marketing.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de marketing están alineados a nuestro objetivo estratégico principal. De la misma manera, por cada objetivo se estableció un indicador para evaluar su cumplimiento, así como objetivos anuales para un correcto seguimiento.

Tabla 21

Objetivos e indicadores del plan de marketing

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de marketing	Indicadores	2025	2026	2027	2028	2029
Pertener al top tres de principales ofertantes de 5G en el mercado brasileño	Incrementar las ventas en un 20 % anual en la región de expansión	Variación porcentual de ventas anual	-	20 %	20 %	20 %	20 %
	Tener una participación mínima del 20 % al finalizar el quinto año	Participación del mercado	10 %	13 %	16 %	18 %	20 %
	Mantener la inversión de marketing en mínimo USD 120/consumidor en la región de expansión	Gasto total anual en marketing	124	125	125	126	126

3. Formulación de la estrategia de marketing

3.1. Descripción del servicio

Net Connect ofrece servicios de telecomunicaciones al segmento B2C y segmento B2B mediante conexión del espectro 4G y 5G.

3.2. Estrategia de segmentación

Tal como vimos en el Capítulo III, la segmentación de nuestra población objetivo sería la siguiente:

- Segmentación geográfica

- Personas que viven en la zona sudeste, específicamente las regiones Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul
- Empresas establecidas en la zona centro-oriente, específicamente en las regiones Espírito Santo, Minas Gerais, Río de Janeiro
- Segmentación demográfica
 - Población brasileña económicamente activa de 37 a 50 años, de nivel socioeconómico medio
- Segmentación conductual
 - Los productos se dirigen a personas que buscan conectarse a internet en cualquiera de sus formas y motivos, además buscan opciones diversas de entretenimiento digital.
- Segmentación psicográfica
 - El público objetivo es aquel que sobrepone la calidad ante el precio, que valora y exige servicios de alta calidad.

3.3. Estrategia de posicionamiento

Nuestra estrategia de posicionamiento estará basada en la calidad, con lo cual tendremos una estrategia de posicionamiento de diferenciación.

Nuestras ventajas competitivas sostenibles nos permiten diferenciarnos a nivel de calidad, más aún porque nuestros atributos son intangibles.

Buscamos que los clientes identifiquen a Net Connect como un proveedor de telecomunicaciones que les permite conectarse a la red con cobertura sin latencias, con la mayor velocidad del mercado y, adicionalmente, con un servicio de atención al cliente basado en la excelencia.

4. Marketing mix ampliado

4.1. Producto (servicio)

Los productos ofertados son los siguientes:

- Para el segmento B2C
 - Datos inalámbricos
 - Datos de banda ancha por cable
 - Servicios de hogar conectado
 - Servicios de transmisión de video
- Para el segmento B2B
 - Servicio de data

- Servicio de *cloud*
- IoT

4.2. Precio

Mantendremos los precios históricos de nuestros productos, los cuales serán los siguientes:

- Consumidor
 - Datos inalámbricos: USD 617
 - Datos de banda ancha por cable: USD 1,136
 - Servicios de hogar conectado: USD 558
 - Servicios de transmisión de video: USD 120
- Pequeñas y medianas empresas
 - Servicio de data: USD 95,283
 - Servicio de *cloud*: USD 55,000
- Empresas
 - Servicio de data: USD 950,000
 - Servicio de *cloud*: USD 530,000
 - IoT: USD 190,000

4.3. Plaza

Según las preferencias de los consumidores brasileños, analizado en el Capítulo IV, existe una tendencia positiva en la venta y atención a través de *call centers*, por lo que esperamos que el 60 % de nuestras ventas sean a través de este medio.

Adicionalmente, tendremos otros canales de venta que serán puntos de atención de venta físicos y virtuales. Además, tendremos presencia en plataformas virtuales.

4.4. Promoción

Net Connect mantendrá su asignación de marketing y ventas que tan bien le ha funcionado hasta la fecha.

Reforzará sus fortalezas de precio competitivas, enfocándose principalmente en resaltar las ventajas competitivas sostenibles.

Nuestra asignación de marketing y ventas se establece de la siguiente manera:

Tabla 22***Asignación de marketing***

Asignación de marketing	Porcentaje
Venta presencial (venta interna y televenta)	17 %
Televentas	12 %
Medios en línea propios (sitios web)	20 %
Publicidad televisiva	13 %
Medios en línea pagos	17 %
Automatización y análisis de marketing	21 %

5. Presupuesto de marketing**Tabla 23*****Presupuesto de marketing***

	2025	2026	2027	2028	2029
Acciones de marketing					
Investigación de mercado	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Inversión en automatización y análisis de marketing	20,000,000	51,000,000	70,000,000	80,000,000	80,000,000
Inversión en publicidad					
Publicidad televisiva	100,000,000	145,000,000	207,000,000	294,000,000	329,000,000
Marketing de contenidos	50,000,000	72,500,000	103,500,000	147,000,000	164,500,000
Eventos y promociones					
Lanzamiento de producto	22,000,000	24,000,000	30,000,000	40,000,000	60,000,000
Lanzamiento de temporada	40,000,000	50,000,000	90,000,000	120,000,000	120,000,000
Eventos y campañas de fidelización	150,000,000	150,000,000	100,000,000	90,000,000	90,000,000
Otros gastos	7,512,924	7,529,161	8,409,198	9,231,010	10,184,015
Total gastos plan de marketing	390,012,924	500,529,161	609,409,198	780,731,010	854,184,015

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones tiene como objetivo proporcionar una guía estratégica para mejorar la eficiencia operativa y así responder de manera oportuna y eficiente a la demanda del mercado objetivo que hemos establecido. De esta manera, se consolidarán las estrategias de administración eficaz con el fin de garantizar la calidad constante y la mejora continua de los procedimientos de producción.

1. Objetivos del plan de operaciones

Tabla 24

Objetivos e indicadores del plan de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de operaciones	Indicadores	2025	2026	2027	2028	2029
Garantizar una inversión sólida y sostenida en el desarrollo de infraestructura, manteniendo una proporción adecuada del mínimo 10 % promedio respecto de nuestras ventas, por los próximos 5 años	Mejorar la vida útil de los activos red	% de gastos de mantenimiento respecto de la inversión de activo fijo en el área de expansión	2%	3%	4%	5%	6%
	Expandir la cobertura de la red de telecomunicaciones en nuevas áreas geográficas	Número total de antenas instaladas en el área de expansión	1095	777	598	589	441
	Crecimiento en tecnología e infraestructura 5G en la región de expansión	% inversión en infraestructura respecto a ventas totales en el área de expansión	40 %	20 %	10 %	10 %	5 %

2. Actividades estratégicas por desarrollar para el plan de operaciones

Para asegurar la eficiencia en la operación y una idónea cobertura de red que nos permita mantener nuestra calidad de conexión, deberemos tener en cuenta los costos de puesta en marcha.

Un análisis del sector realizado por Sheykin (2023) nos brinda de manera detallada esta inversión, de tal forma que, en promedio, los desembolsos se especifican en el Anexo 3. Por otro lado, un informe de Conexis Brasil Digital (2024) respecto del mapa de antenas nos brinda la cantidad de torres instaladas por cada competidor principal en las regiones de nuestra expansión (ver Anexo 4).

Sobre la base de esa información y apuntando a nuestro objetivo estratégico de ser el principal ofertante de 5G en la región de expansión, se considera una instalación de 3,500 antenas a lo largo de los 5 años de la estrategia, distribuidos por cada año (ver Anexo 5).

Para asegurar la efectividad en el mantenimiento y la cadena de la operación, es crucial evitar depender de proveedores de tecnología convencionales. En cambio, se requiere tener personal capacitado, lo que tiene un impacto significativo en la disminución de los costos mensuales y brinda mayor flexibilidad en la ejecución de actividades de operación y mantenimiento.

Los costos relacionados al mantenimiento serán:

- Tarifas legales y consultoría
- Cobertura de seguro y primas
- Costos de transporte y logística

Finalmente, es importante tener en cuenta que la estandarización de los procedimientos es esencial considerando la relevancia de implementar el nuevo modelo operativo en conformidad con estándares internacionales como la normativa ISO 9001 (gestión de la calidad) e ISO 14001 (gestión del medio ambiente), además de cumplir con la normativa brindada por Anatel. Esto con el propósito de reducir las variaciones que puedan resultar en retrabajo o en la entrega de servicios que no cumplan con los requisitos de la organización.

3. Presupuesto del plan de operaciones

En esta sección se valorizan los gastos detallados en los puntos anteriores y se define el presupuesto para su implementación (ver Anexo 6).

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo general

Alinear estrategias para lograr los objetivos organizacionales de manera sostenible. Esto implica maximizar las habilidades del personal existente en línea con los objetivos de expansión y reclutar nuevos talentos competentes en todas las áreas de la empresa.

2. Objetivos específicos

Estos objetivos nos ayudarán a saber qué pasos específicos se deben tomar, las acciones que se deben llegar a cabo y los resultados que se deben lograr para cumplir con el objetivo general, los cuales nos permitirán optimizar la relación de los trabajadores con la organización, consiguiendo que las personas logren su satisfacción a la vez que la organización sus objetivos.

Tabla 25

Objetivos e indicadores del plan de recursos humanos

Objetivos específicos al 2029	Indicadores de control	2025	2026	2027	2028	2029	Plan de actividades
Contratar a las personas con el perfil técnico requerido	Número de candidatos contratados que cumplen con el perfil técnico requerido/ número de candidatos contratados*100	60 %	60 %	70 %	80 %	100 %	1. Definir perfil técnico requerido 2. Realizar una selección rigurosa 3. Realizar entrevistas técnicas
Impulsar las capacitaciones	% de colaboradores capacitados respecto del total de colaboradores objetivos	50 %	60 %	70 %	80 %	100 %	1. Identificar personal que requiere capacitación 2. Desarrollar un plan de capacitación 3. Comunicar el plan de capacitación 4. Programar sesiones de capacitación 5. Evaluar el impacto
Contar con un buen clima laboral	Nivel de satisfacción del <i>customer representative</i>	80 %	90 %	100 %	100 %	100 %	1. Realizar encuestas de clima laboral 2. Fomentar la comunicación abierta 3. Retroalimentación de los empleados
Impulsar la motivación y retener a los empleados	a)% Rotación de personal b)Nivel de satisfacción de los empleados	20 %	15 %	15 %	15 %	<15 %	1. Implementar programas de reconocimiento que valoren el buen desempeño de los empleados (premios, bonificaciones, etc.) 2. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional como cursos, etc. 3. Promover equilibrio entre el trabajo y vida personal

3. Estrategias de recursos humanos

Subrayamos la necesidad de sincronizar estas tácticas con la visión y metas de futuro de la empresa, reconociendo que el reclutamiento, desarrollo y retención del talento son aspectos esenciales para fomentar la expansión continua y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio (Lawler, 2017).

3.1. Reclutamiento, selección de personal y contratación

Asegurarnos de contratar a personas con habilidades y experiencia necesarias para operar en el mercado. Un proceso de reclutamiento, selección de personal y contratación bien gestionado puede contribuir significativamente al éxito y productividad de la empresa, el cual debe estar impulsado por las habilidades y competencias que la organización necesita para el crecimiento a largo plazo.

3.2. Capacitación y desarrollo de talento

En un mundo donde la tecnología y los roles laborales evolucionan constantemente, es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo de habilidades y competencias de su talento humano para mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios. Por eso, consideramos importante proporcionar programas de capacitación y desarrollo para mejorar habilidades y conocimientos de los empleados, manteniéndolos al tanto de las últimas tecnologías y tendencias en el sector.

3.3. Retención de personal

Retener a empleados talentosos y comprometidos es crucial para la competitividad y el éxito a largo plazo de una organización. Por eso, es necesario implementar estrategias para fomentar la lealtad y el compromiso de nuestros empleados como programas de reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional y un buen clima laboral.

3.4. Alineamiento de la estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa debe estar alineada con sus objetivos estratégicos y su enfoque de gestión del talento para garantizar el éxito a largo plazo y la efectividad de las iniciativas de gestión del talento. Para lograr el alineamiento de la estructura organizacional, es importante:

- Tener objetivos claros
- Comunicación efectiva dentro de la organización
- Los recursos deben asignarse de manera coherente con los objetivos estratégicos.

- Las decisiones en todos los niveles de la empresa deben tomarse teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa.

4. Presupuesto anual de recursos humanos

En esta sección se valorizan los gastos detallados en los puntos anteriores y se define el presupuesto para su implementación (ver Anexo 7).

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El plan de responsabilidad social empresarial que presentamos se enfoca en establecer relaciones sólidas y duraderas con nuestros grupos de interés en el sector de las telecomunicaciones. Dado que el aumento del uso y procesamiento de datos a nivel mundial está atrayendo la atención sobre las emisiones de CO2 de la industria (Programa de las Naciones Unidas, 2023), las empresas de telecomunicaciones han mostrado un notable aumento en la adopción de las recomendaciones del TCFD (Kanamaru y Eggers, 2023); por ende, reconocemos la importancia de mejorar nuestro desempeño financiero y ambiental. A través de este plan, identificaremos las necesidades de nuestros clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general, buscando sinergias que nos permitan cumplir nuestros objetivos de manera sostenible y ética (Martínez Parente, 2023). Nuestro compromiso es contribuir al desarrollo social y ambiental, generando valor para nuestros accionistas y fortaleciendo nuestra posición en el mercado.

1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Se identificaron y priorizaron alineados con los ODS y expectativas de nuestros grupos de interés.

2. Objetivos específicos

Gobernanza empresarial, honestidad e integridad, respeto por los derechos fundamentales, desarrollo sustentable, pluralidad y equidad, ecoeficiencia en la producción y consumo, comunicación organizacional y creación de alianzas estratégicas.

Figura 21

ODS del eje planeta y prosperidad



Como empresa de telecomunicaciones consciente de nuestro impacto en el medio ambiente, nos comprometemos a promover prácticas sostenibles en nuestros procesos y actividades, así como en los de nuestros proveedores. Nos esforzamos por optimizar nuestra producción y consumo, alineando nuestros objetivos con la creación de valor de manera compartida y sostenible.

Figura 22

ODS del eje prosperidad y personas



Como empresa de telecomunicaciones, promovemos la igualdad de género y la inclusión en todos los niveles, garantizando condiciones laborales seguras y saludables. Contribuimos al desarrollo económico sostenible y a la reducción de desigualdades, implementando políticas salariales justas y apoyando la inclusión social de grupos vulnerables.

Figura 23

ODS del eje paz y asociaciones



La colaboración entre empresas de telecomunicaciones, gobiernos y la sociedad civil es fundamental para abordar el impacto ambiental y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) relacionados con el cambio climático (Barrachina, 2023). Nos comprometemos a promover alianzas estratégicas, desarrollar programas de sensibilización, promover la transparencia y la rendición de cuentas, invertir en tecnologías limpias y apoyar políticas públicas favorables al medio ambiente (Friedrich et al., 2021).

Tabla 26

Cuadro de clasificación y valoración de stakeholders

Stakeholders	Subgrupos	Clasificación y valoración		Puntaje total	Clasificación
		Influencia	Interés		
Grupos de interés internos	Accionistas/inversionistas	3	3	6	Alto
	Colaboradores	3	3	6	Alto
Grupos de interés del entorno	Clientes ¹	3	3	6	Alto
	Proveedores ²	2	3	5	Alto
Grupos de interés del sector	Gobierno	2	3	5	Alto
	Entidades regulatorias ³ .	2	3	5	Alto
	Medios de comunicación y líderes de opinión	2	2	4	Medio
	Medio ambiente	2	3	5	Alto

1.-individual, hogar, empresa, gobierno. 2.-CABLEADO: Cablena do Brasil; ANTENAS: American Tower, SBA Communications, IHS Towers y QMC Telecom, Gilat. 3.-Anatel, ministerio de comunicaciones, secretaria de telecomunicaciones.

Clasificación	Interés	Influencia
Alto	3	3
Medio	2	2
Bajo	1	1

3. Estrategias de generación de valor compartido

Tabla 27

Acciones estratégicas de valor compartido

Objetivo estratégico/ propuesta de valor	Objetivo de responsabilidad social	Acciones estratégicas
Confiabilidad/innovación	Ecoeficiencia en la producción y consumo para contribuir a la reducción de CO2 y desarrollo sustentable	-Promover el desarrollo de productos y servicios bajo el criterio de sostenibilidad -Promover una red colaborativa con asociaciones de reciclaje -Promover e incentivar la adopción de soluciones innovadoras para la optimización del uso energético en operaciones propias, de nuestros proveedores, así como de nuestros clientes corporativos también teniendo en cuenta el desarrollo y masificación del 5G -Tolerancia cero de corrupción
Confiabilidad	Honestidad e integridad	-Aplicar prácticas comerciales éticas y comportamientos íntegros en todas las actividades de la empresa -Establecer una adecuada gobernanza empresarial con estructuras y procesos que aseguren una dirección efectiva y responsable de la empresa
Confiabilidad/eficiencia	Respeto por los derechos fundamentales	-Implementar programas de salud ocupacional que promuevan la buena salud física y mental de los trabajadores, como chequeos médicos regulares y programas de bienestar -Establecer políticas de equidad de género en la contratación y promoción, asegurando que haya una representación equitativa de hombres y mujeres, además de que las remuneraciones sean equitativas para trabajos de igual valor, identificando y corrigiendo posibles brechas
Confiabilidad/eficiencia e innovación	Pluralidad y equidad	-Invertir en la expansión de la infraestructura de red para llevar la conectividad a áreas sin cobertura, utilizando tecnologías como fibra óptica, 5G o soluciones satelitales

Objetivo estratégico/ propuesta de valor	Objetivo de responsabilidad social	Acciones estratégicas
Eficiencia	Comunicación organizacional	- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes con los grupos de interés internos y externos -Realizar reuniones periódicas o encuestas de retroalimentación con nuestros grupos de interés, y utilizar esta información para mejorar continuamente las prácticas y políticas de la empresa
Confiabilidad/crecimiento	Creación de alianzas estratégicas	-Establecer colaboraciones intersectoriales para desarrollar proyectos de desarrollo sostenible que aborden desafíos globales como el cambio climático y la desigualdad, involucrando a empresas, ONG, gobiernos y la sociedad civil

4. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Para implementar y llevar a cabo nuestras estrategias de responsabilidad empresarial durante el periodo 2025-2029, es esencial contar con un presupuesto adecuado que garantice cubrir las necesidades en cada periodo y nos permita alcanzar nuestras metas establecidas. Este presupuesto está directamente relacionado con el planeamiento financiero de la empresa y su capacidad para asignar recursos de manera efectiva.

Tabla 28

Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Acciones	2025	2026	2027	2028	2029
Honestidad e integridad	Aplicar prácticas comerciales éticas y comportamientos íntegros en todas las actividades de la empresa					
Respeto por los derechos fundamentales	Implementación de programas de capacitación en habilidades digitales para diferentes grupos, sobre todo aquellos en riesgo de exclusión Implementar programas de salud ocupacional que promuevan la buena salud física y mental de los trabajadores, como chequeos médicos regulares y programas de bienestar					
Desarrollo sustentable	Implementación de un programa integral de gestión de proveedores sostenible					
Pluralidad y equidad	Desarrollo e implementación de iniciativas para promover la diversidad, inclusión y equidad de oportunidades en la empresa					
Ecoeficiencia en la producción y consumo	Implementar medidas para reducir el consumo de energía en las antenas así como la instalación de equipos más eficientes, el uso de fuentes de energía renovable y la optimización de procesos Creación de un programa de gestión de residuos					
Alianzas estratégicas	Establecer colaboraciones intersectoriales para desarrollar proyectos de desarrollo sostenible que aborden desafíos globales como el cambio climático y la desigualdad, involucrando a empresas, ONG, gobiernos y la sociedad civil					

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

1. Objetivo general

El principal objetivo de Net Connect es buscar la viabilidad y sostenibilidad económica de la expansión al sector sudeste y centro-oriente de Brasil, generando rentabilidad positiva en los siguientes 5 años proyectados y obteniendo una participación de mercado de, por los menos, 4 % a nivel global en Brasil.

De no realizarse este plan estratégico, la situación de la compañía (sin estrategia) entraría en una debacle financiera y rentable (ver Anexos 8 al 13).

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Superar los 30 billones de dólares en ventas en los primeros 3 años
- Reducir la deuda por espectro 5G en más del 40 % al quinto año
- Conseguir un ROE mayor al 5 % y un ROA mayor al 3 % al finalizar el quinto año
- Tener una estructura de capital (Debt/Equity) menor al 80 % al finalizar el quinto año

3. Supuestos

Para la realización del plan financiero de Net Connect sobre la base de la información histórica generada por el simulador, se tuvo en cuenta los siguientes supuestos para la elaboración:

- El año inicial de evaluación será el 2025, considerando que 5G en Brasil fue subastado en el año 2021 (alineado a la fecha del simulador). Tomando en cuenta ello, Net Connect es una empresa que obtuvo espectro 5G en 2021 y su última información histórica antes de la expansión fue en 2024.
- Se considera la proyección por los siguientes 5 años, del 2025 al 2029, considerando que se cumple el plan del regulador Anatel para llegar al 100 % de otorgamiento 5G en todas las regiones de Brasil.
- Se estima que Net Connect ya cuenta con 7 años en el mercado brasilero, con posicionamiento del 16 % del mercado, pero no cuenta con participación en el sector sudeste y centro-oriente.
- La elaboración de los flujos y estados financieros serán realizados en moneda USD para mantener uniformidad con la información del simulador.

- Se mantienen los mismos precios por servicio otorgado en el último año del simulador 2024, así como los mismos costos variables por servicio, y son proyectados por los siguientes 5 años sin incremento.
- Se mantienen los ratios de las variables contables otorgadas por el simulador para uniformidad de la evaluación.
- La tasa de impuestos tomada es de 21 %, como ha sido en los años previos otorgados por el simulador.
- Para el sector empresarial, se toma un crecimiento de 10 % anual para los servicios otorgados a grandes empresas y de 7 % anual para microempresas.

Dada la expansión a las regiones mencionadas y la participación de mercado que se tiene, la estimación de ventas es la que muestra la Tabla 29.

Tabla 29

Información y supuestos de la demanda

Data y supuestos de demanda			
Mercado Brasil (accesos internet - Anatel 2023)			251,097,275
Expansión	Estado	Sigla	Pob. (2022)
	Espírito Santo	ES	3,833,712
	Minas Gerais	MG	20,539,989
	Río de Janeiro	RJ	16,055,174
	Goiás	GO	7,056,495
	Mato Grosso	MT	3,658,649
	Mato Grosso do Sul	MS	2,757,013
		mercado meta	53,901,032
		% mercado	21 %
Data histórica			
Participación Net Connect en Brasil (2024 %)			16 %
Participación Net Connect en Brasil (users 2024)			40,175,564
Participación Net Connect en Brasil (accesos 2024)			31,332,866
Competencia (Claro, Tim, Vivo) - 2024 %			80%
Competencia (Claro, Tim, Vivo) - <i>users</i> 2024			200,877,820

Se propone una obtención del 20 % del mercado meta en los siguientes 5 años de expansión en las zonas a invertir, con una obtención del 4.3 % del mercado global. Esto será llevado a cabo con nuestra inversión de marketing de USD 124 por *user* como inversión mínima para captación del cliente (Anexo 14), por lo cual la estimación de ventas por servicio será la siguiente:

Tabla 30**Proyección del mercado y metas de ventas 2025-2029**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado meta ventas	Ratios	3,766,459	5,273,043	6,779,626	8,788,405	10,043,891
<i>Wireless data</i>	53 %	1,988,645	2,784,103	3,579,561	4,640,172	5,303,053
<i>Wired broadband data</i>	10 %	384,828	538,759	692,690	897,931	1,026,207
<i>Connected home services</i>	4 %	167,486	234,480	301,475	390,801	446,629
<i>Streaming video services</i>	33 %	1,225,501	1,715,701	2,205,901	2,859,501	3,268,002

4. Resultados financieros

Luego de considerar todos los supuestos en mención, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 31**Proyección de ingresos 2025-2029**

Revenue	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	11,434,256,282	11,925,053,868	12,415,851,454	13,070,248,441	13,479,246,018
Wired Broadband Data	4,073,897,989	4,248,763,605	4,423,629,221	4,656,782,997	4,802,504,533
Connected Home Services	870,919,609	908,302,261	945,685,471	995,529,379	1,026,681,403
Streaming Video Services	1,370,440,809	1,429,264,809	1,488,088,809	1,566,520,809	1,615,540,929
Total Consumer Revenue	17,749,514,688	18,511,384,542	19,273,254,954	20,289,081,625	20,923,972,882
Business					
Enterprise Data	5,037,850,000	5,541,350,000	6,095,200,000	6,705,100,000	7,375,800,000
Enterprise Cloud	1,150,630,000	1,265,640,000	1,392,310,000	1,531,700,000	1,684,870,000
Enterprise IoT	134,520,000	148,010,000	162,830,000	179,170,000	197,030,000
Total Enterprise Revenue	6,323,000,000	6,955,000,000	7,650,340,000	8,415,970,000	9,257,700,000
SMB Data	4,761,100,944	5,094,400,878	5,451,045,147	5,832,653,562	6,240,941,217
SMB Cloud	824,175,000	881,870,000	943,580,000	1,009,635,000	1,080,310,000
Total SMB Revenue	5,585,275,944	5,976,270,878	6,394,625,147	6,842,288,562	7,321,251,217
Total Business Revenue	11,908,275,944	12,931,270,878	14,044,965,147	15,258,258,562	16,578,951,217
Total Revenue	29,657,790,632	31,442,655,420	33,318,220,101	35,547,340,187	37,502,924,099

El enfoque de ventas ha sido el consumidor de Wireless 5G y el consumidor de banda fija o cableado, que han llevado un impacto de ventas de 30 B el primer año a 38 B en el quinto año, en donde solo la expansión conlleva de 2 B a 7.8 B adicionales de *revenue* (ver Anexo 15).

Tabla 32***Proyección del costo de servicio 2025-2029***

Cost of Service	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	4,803,499,559	5,009,682,273	5,215,864,987	5,490,775,358	5,662,594,113
Wired Broadband Data	1,936,536,016	2,019,658,756	2,102,781,496	2,213,611,636	2,282,880,676
Connected Home Services	421,412,714	439,501,094	457,589,744	481,707,764	496,781,324
Streaming Video Services	658,470,240	686,734,032	714,997,823	752,682,879	776,236,096
Total Consumer Cost of Service	7,819,918,530	8,155,576,155	8,491,234,050	8,938,777,637	9,218,492,209
Business					
Enterprise Data	2,147,715,000	2,362,365,000	2,598,480,000	2,858,490,000	3,144,420,000
Enterprise Cloud	723,894,799	796,250,935	875,942,716	963,637,019	1,060,000,721
Enterprise IoT	478,837	526,856	579,610	637,774	701,348
Total Enterprise Cost of Service	2,872,088,636	3,159,142,791	3,475,002,325	3,822,764,792	4,205,122,069
SMB Data	1,686,420,000	1,804,477,500	1,930,803,750	2,065,972,500	2,210,591,250
SMB Cloud	512,857,746	548,759,500	587,159,659	628,263,573	672,242,366
Total SMB Cost of Service	2,199,277,746	2,353,237,000	2,517,963,409	2,694,236,073	2,882,833,616
Total Business Cost of Service	5,071,366,382	5,512,379,791	5,992,965,735	6,517,000,866	7,087,955,685
Total Cost of Service	12,891,284,912	13,667,955,946	14,484,199,785	15,455,778,503	16,306,447,894

Los costos del servicio variable han ido en relación con el consumo, pero buscando la eficiencia en costos aprovechando la desregulación del mercado. Se obtuvo un costo del servicio en promedio del 43 % de las ventas.

Tabla 33***Proyección de la utilidad operativa 2025-2029***

Gross Profit	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	6,630,756,722	6,915,371,595	7,199,986,467	7,579,473,083	7,816,651,905
Wired Broadband Data	2,137,361,973	2,229,104,849	2,320,847,725	2,443,171,361	2,519,623,857
Connected Home Services	449,506,895	468,801,167	488,095,727	513,821,615	529,900,079
Streaming Video Services	711,970,568	742,530,777	773,090,985	813,837,930	839,304,832
Total Consumer Gross Profit	9,929,596,159	10,355,808,387	10,782,020,904	11,350,303,988	11,705,480,673
Business					
Enterprise Data	2,890,135,000	3,178,985,000	3,496,720,000	3,846,610,000	4,231,380,000
Enterprise Cloud	426,735,201	469,389,065	516,367,284	568,062,981	624,869,279
Enterprise IoT	134,041,163	147,483,144	162,250,390	178,532,226	196,328,652
Total Enterprise Gross Profit	3,450,911,364	3,795,857,209	4,175,337,675	4,593,205,208	5,052,577,931
SMB Data	3,074,680,944	3,289,923,378	3,520,241,397	3,766,681,062	4,030,349,967
SMB Cloud	311,317,254	333,110,500	356,420,341	381,371,427	408,067,634
Total SMB Gross Profit	3,385,998,198	3,623,033,878	3,876,661,738	4,148,052,489	4,438,417,601
Total Business Gross Profit	6,836,909,562	7,418,891,087	8,051,999,412	8,741,257,696	9,490,995,532
Total Gross Profit	16,766,505,720	17,774,699,475	18,834,020,316	20,091,561,685	21,196,476,205

El margen bruto permaneció en 57 % (ya que el costo de ventas se mantuvo), lo que denota un buen margen absoluto que nos permitirá responder ante los gastos operativos, financieros y de inversión que proponemos por la expansión.

La inversión de marketing y servicio al cliente se conserva según los presupuestos mostrados en los capítulos anteriores, los cuales son presupuestos adicionales a los gastos presupuestados para las regiones en donde ya contamos con participación.

Tabla 34

Proyección de la utilidad neta 2025-2029

Other Expenses	2025	2026	2027	2028	2029
Marketing	4,480,831,858	4,673,164,474	4,865,497,217	5,121,940,790	5,282,217,991
Customer Service	2,632,449,421	2,745,443,146	2,858,436,946	3,009,095,296	3,103,256,746
General & Administrative	1,427,564,057	1,488,839,985	1,550,115,953	1,631,817,217	1,682,880,497
Total Operating Expenses	8,540,845,336	8,907,447,605	9,274,050,116	9,762,853,303	10,068,355,234
EBITDA	8,225,660,384	8,867,251,870	9,559,970,200	10,328,708,381	11,128,120,971
Depreciation	6,641,491,194	7,000,356,381	7,354,752,842	7,715,716,234	8,079,114,490
Operating Income	1,584,169,189	1,866,895,488	2,205,217,358	2,612,992,147	3,049,006,481
Interest Expense	1,291,227,913	1,258,119,505	1,225,093,868	1,129,476,786	1,006,041,109
Tax Expense (21%)	61,517,668	127,842,956	205,825,933	311,538,226	429,022,728
Net Income	231,423,608	480,933,026	774,297,557	1,171,977,135	1,613,942,644

Por último, nuestra depreciación aumenta por la inversión en mayor infraestructura para la región de expansión, mientras que tenemos una reducción del gasto de interés por la mayor amortización a realizar con los excedentes de la expansión según flujo de caja, y que se verá reflejado en la Tabla 35.

Por el lado del *cash flow* proyectado, se tiene lo siguiente:

Tabla 35

Proyección del flujo de caja 2025-2029

Cash Flow	2025	2026	2027	2028	2029
Operating Activities					
Net Income	231,423,608	480,933,026	774,297,557	1,171,977,135	1,613,942,644
Depreciation	6,641,491,194	7,000,356,381	7,354,752,842	7,715,716,234	8,079,114,490
Other Non Cash Items	-	-	-	-	-
Changes in Accounts Receivables	- 233,814,982	- 146,701,215	- 154,156,001	- 183,215,350	- 160,732,924
Changes in Inventories	-	-	-	-	-
Changes in Other Current Assets	-	-	-	-	-
Changes in Other Current Liabilities	150,023,493	137,334,731	144,313,967	143,890,730	141,846,476
Changes in Accounts Payables	276,009,537	280,460,127	282,016,618	279,495,427	280,657,391
Total Cash From Operations	7,065,132,851	7,752,383,050	8,401,224,982	9,127,864,178	9,954,828,077
Investing Activities					
Capital Investment	- 4,211,919,074	- 4,026,649,948	- 3,811,249,261	- 3,811,520,708	- 3,723,908,095
Total Cash Used in Investing	- 4,211,919,074	- 4,026,649,948	- 3,811,249,261	- 3,811,520,708	- 3,723,908,095
Financing Activities					
Dividends Paid	- 973,244,005	- 948,763,932	- 933,325,512	- 928,077,590	- 936,126,275
Changes in Debt or Equity	- 1,103,613,601	- 1,048,432,921	- 1,992,022,550	- 2,330,666,384	- 3,119,507,314
Emergency Funding	-	-	-	-	-
Total Cash From Financing Activities	- 2,076,857,606	- 1,997,196,853	- 2,925,348,062	- 3,258,743,973	- 4,055,633,588
Net Cash Flow	- 1,243,293,696	- 371,899,612	- 519,825,638	- 214,231,932	- 187,418,292

Somos intensivos en capital invertido en infraestructura, mantenemos un promedio de 4 B por año. La mayor inversión se realiza el primer año para lograr establecernos de manera intensiva en las nuevas regiones. Esto como parte de nuestro plan de expansión.

Por otro lado, mantendremos una amortización en un aumento constante hasta el último año. Esta deuda se origina por la obtención del espectro 5G de la subasta, en donde el costo que tuvimos fue de 22 B. Esto generará un menor pago de intereses, que sin la expansión y sin el pago de esta deuda, habría llevado a la compañía a graves problemas financieros y económicos.

Además de ello, hay que destacar que, si bien es cierto nuestro flujo de caja neto es negativo, esta situación no es para alarmarse, ya que forma parte del plan integral de nuestra estrategia de expansión. Este flujo de caja está vinculado a nuestras inversiones en expansión y al pago de nuestra gran deuda.

Para finalizar, presentamos nuestro estado de situación financiera con los impactos finales por los datos anteriormente mostrados.

Tabla 36

Proyección del estado de situación financiera 2025-2029

Assets	2025	2026	2027	2028	2029
Current Assets					
Cash	1,438,835,574	1,066,935,962	547,110,324	332,878,392	145,460,100
Accounts Receivable	2,437,626,627	2,584,327,843	2,738,483,844	2,921,699,193	3,082,432,118
Other					
Total Current Assets	3,876,462,202	3,651,263,805	3,285,594,168	3,254,577,586	3,227,892,218
Long Term Assets					
Property, Plant Spectrum, and Equipment	54,063,479,074	58,090,129,021	61,901,378,283	65,712,898,991	69,436,807,086
Less: Accumulated Depreciation	25,601,769,954	28,506,276,405	31,601,345,319	34,886,990,268	38,358,830,623
Net Property, Plant Spectrum & Equipment	28,461,709,120	29,583,852,616	30,300,032,964	30,825,908,723	31,077,976,464
Content Assets	52,510,896,544	54,611,332,405	56,795,785,701	59,067,617,130	61,430,321,815
Less: Accumulated Depreciation	26,547,402,896	30,643,252,827	34,902,936,754	39,333,008,039	43,940,282,175
Net Content Assets	25,963,493,647	23,968,079,579	21,892,848,947	19,734,609,091	17,490,039,640
Total Assets	58,301,664,969	57,203,196,000	55,478,476,079	53,815,095,399	51,795,908,321

Liabilities	2025	2026	2027	2028	2029
Current Liabilities					
Accounts Payable	6,231,207,453	6,368,542,184	6,512,856,151	6,656,746,881	6,798,593,357
Other Short Term Liabilities	2,351,376,910	2,631,837,037	2,913,853,655	3,193,349,083	3,474,006,473
Total Current Liabilities	8,582,584,364	9,000,379,221	9,426,709,806	9,850,095,964	10,272,599,830
Long Term Liabilities					
Long Term Debt	20,968,658,424	19,920,225,503	17,928,202,953	15,597,536,569	12,478,029,255
Emergency Funds					
Total Long Term Liabilities	20,968,658,424	19,920,225,503	17,928,202,953	15,597,536,569	12,478,029,255
Total Liabilities	29,551,242,788	28,920,604,725	27,354,912,759	25,447,632,533	22,750,629,086
Shareholders' Equity	28,750,422,181	28,282,591,275	28,123,563,320	28,367,462,866	29,045,279,235
Total Shareholders' Equity	28,750,422,181	28,282,591,275	28,123,563,320	28,367,462,866	29,045,279,235
Total Liabilities and Shareholders' Equity	58,301,664,969	57,203,196,000	55,478,476,079	53,815,095,399	51,795,908,321

Del análisis del estado de situación financiera se destaca lo siguiente:

- El continuo aumento en la inversión en infraestructura que mantenemos va alineado con uno de nuestros objetivos estratégicos. Esto se refleja en la

variación positiva del rubro “Property, Plant Spectrum and Equipment” y los “Content Assets”.

- La mejora en la estructura patrimonial, pasando de un 51 %/49 % a un 44 %/56 % en la relación deuda/patrimonio. Esto evidencia el gran compromiso que se tiene para honrar nuestros compromisos y también la variación positiva de patrimonio; a pesar de la política estable de distribución de dividendos, los resultados acumulados siguen en aumento.
- La disminución en un 40 % de nuestra deuda a largo plazo. Esto representa uno de nuestros objetivos estratégicos.

5. Ratios financieros

Con los resultados financieros de la proyección y evaluación mostradas, se obtuvo los siguientes ratios financieros:

Tabla 37

Proyección de los ratios financieros 2025-2029

Ratios calculados	2025	2026	2027	2028	2029
Working Capital	-4,706,122,162	-5,349,115,416	-6,141,115,638	-6,595,518,378	-7,044,707,613
Current Ratio	0.45	0.41	0.35	0.33	0.31
Total Assets Turnover	50.26%	54.44%	59.14%	65.05%	71.02%
Working Capital Turnover	-7.44	-6.25	-5.80	-5.58	-5.50
Gross Profit Margin	56.53%	56.53%	56.53%	56.52%	56.52%
Operating Profit Margin	27.74%	28.20%	28.69%	29.06%	29.67%
Net Profit Margin	0.78%	1.53%	2.32%	3.30%	4.30%
Interest Coverage	1.23	1.48	1.80	2.31	3.03
Debt to Equity	102.79%	102.26%	97.27%	89.71%	78.33%
ROE	0.79%	1.69%	2.75%	4.15%	5.62%
ROA	0.39%	0.83%	1.37%	2.14%	3.06%

- El capital de trabajo es intensivo los primeros 3 años para la incursión en el mercado meta.
- Nuestro margen neto mejora cada año, logrando obtener un resultado del 4.30 % al finalizar el quinto año.
- Aumenta nuestra cobertura de intereses de 1.23x a 3.03x.
- Se redujo el ratio de deuda/capital en hasta un 78 % total y nuestro ROE superó el margen meta, al igual que nuestro ROA.

Finalmente, podemos apreciar la viabilidad económica de la realización de la expansión y el cumplimiento de los objetivos financieros en los siguientes 5 años de proyección.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El trabajo de investigación realizado para Net Connect nos deja las siguientes conclusiones:

- El sector de telecomunicaciones en Brasil es un sector complejo, burocrático y de amplia regulación con una expansión gradual en su tecnología 5G impulsada por el gobierno.
- Existen sectores no regulados y con bajo nivel de implementación de 5G en donde Net Connect propone su expansión.
- La ventaja competitiva principal de Net Connect son las seis licencias 5G obtenidas en la subasta brasilera del 2021.
- Según la investigación de mercados realizada, Net Connect debe enfocar su inversión en mejorar su *call center* y la atención telefónica, así como tener mejores canales digitales para promoción y publicidad.
- La oferta de tecnología 5G seguirá teniendo un crecimiento exponencial por los siguientes 5 años hasta llegar al 100 % del mercado con accesibilidad a la tecnología en Brasil propuesto por Anatel.
- La estrategia más adecuada para posicionarse de manera efectiva es la diferenciación. Esta estrategia implica destacar los aspectos únicos y superiores de los servicios de Net Connect en comparación con sus competidores directos.
- Para el éxito de Net Connect se concluye que es necesaria una implementación de hasta 3,500 antenas en los 5 años de expansión en el territorio expuesto.
- Se concluye que la expansión propuesta generará mayor participación de mercado, mejoras en los ratios financieros y disminución significativa de deuda e intereses, generando una viabilidad económica en la propuesta.
- Implementar un plan para mejorar el clima laboral y sensibilizar a los empleados sobre el cambio es esencial para promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto implica evaluar el clima actual, comunicar la visión de la empresa, ofrecer programas de sensibilización, fomentar la participación y reconocer el comportamiento positivo de nuestros colaboradores.

2. Recomendaciones

Se tienen las siguientes recomendaciones posteriores a la investigación realizada:

- Disminuir la incertidumbre y riesgos de inversión proponiendo una investigación privada exhaustiva en el mercado brasilero en los siguientes 3 a 6 meses para optimización de los números proyectados.
- Tener un plan alternativo de fortalecimiento y penetración del mercado ya captado si la expansión no tuviera los resultados esperados.
- Evaluar ser proveedor de 5G para terceros como una línea de negocio adicional al ser una de las empresas con mayor espectro en Brasil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACyV. (25 de agosto de 2023). Estos son los 7 países más grandes del mundo (y el espacio que ocupan en la Tierra). *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2023-08-25/siete-paises-mas-grandes-mundo-espacio-ocupan_3722552/
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review.
- Anatel e Ibict. (2021). *Caderno de boas práticas de relacionamento com o consumidor de telecom*.
- Anatel. (Mayo 2023). *Plano de Gestão Tático 2023-24*. Anatel Digital.
- Anatel. (Noviembre 2022). *Plano Estratégico 2023-27*. Digital Anatel.
- Barney, J., y Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Prentice Hall.
- Barrachina, M. (2023). *Cómo impactan las telecomunicaciones en los ODS de la Agenda 2030*.
- Bnamericas. (22 de noviembre de 2022). *Brasil se propone alcanzar casi 60% de cobertura 5G*. <https://www.bnamericas.com/es/noticias/brasil-se-propone-alcanzar-casi-60-de-cobertura-5g>
- Índio, C. (28 de junio de 2023). *Censo: la población de Brasil supera los 203 millones*. Agencia Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/geral/noticia/2023-06/censo-la-poblacion-de-brasil-supera-los-203-millones-de-habitantes>
- Cablina. (2023). *Cablina Empresa*. Cablina. <https://www.cablina.com.br/empresa/?lang=es>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2024). *Principales cifras de América Latina y el Caribe*. Cepalstat. Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/index.html>
- Conecte5G. (2023). *Ranking Cidades Amigas do 5G - 6ª EDIÇÃO - 2023*.
- Conexis Brasil Digital. (2022). *Conecte5G*. <https://conecte5g.com.br/>

- Conexis Brasil digital. (Febrero de 2024). *Mapa de Antenas*.
<https://conexis.org.br/numeros/mapa-de-antenas/>
- Conexis Brasil Digital. (7 de julio de 2023). *3ª Diretriz da LGA - Licenciamento Ambiental* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=8qtjUb-q_9A
- El Insignia. (19 de junio de 2017). Estudio de mercado: Brasil. *El Insignia*.
https://elinsignia.com/2017/06/19/estudio-de-mercado-brasil/#google_vignette
- Fernandez, S. (20 de diciembre de 2023). Estos son los 10 países con la conexión 5G más rápida: España se queda fuera del top. *La Vanguardia. Andro4all*.
<https://www.lavanguardia.com/andro4all/tecnologia/estos-son-10-paises-conexion-5g-mas-rapida-espana-se-queda-fuera>
- Figueiredo, M. (2026 de enero de 2024). Baja adopción de leyes de antenas en Brasil impacta en implementación 5G. *DPL News*. <https://dplnews.com/baja-adopcion-leyes-de-antenas-en-brasil-impacta-en-5g/>
- Fondo Monetario Internacional. (1 de octubre de 2023). *World Economic Outlook database: October 2023*. Fondo Monetario Internacional.
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo-report?c=512,914,612,171,614,311,213,911,314,193,122,912,313,419,513,316,913,124,339,638,514,218,963,616,223,516,918,748,618,624,522,622,156,626,628,228,924,233,632,636,634,238,662,960>,
- Friedrich, R., Hoffmann, S., Lampe, T., y Ullrich, S. (24 de junio de 2021). Putting Sustainability at the Top of the Telco Agenda. *BCG*.
<https://www.bcg.com/publications/2021/building-sustainable-telecommunications-companies>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://www.ibge.gov.br/>
- Kanamaru, M., y Eggers, K. (marzo de 2023). *Reportes de sostenibilidad en empresas de tecnología, medios y telecomunicaciones*. KPMG.
<https://kpmg.com/cl/es/home/insights/2023/03/reportes-de-sostenibilidad-en-empresas-de-tecnologia-medios-y-telecomunicaciones.html>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.

- Larocca, N. (23 de noviembre de 2023). Digital Metrics | 5G representa 6.4% del mercado móvil brasileño. *DPL News*. <https://dplnews.com/5g-representa-6-4-del-mercado-movil-brasileno/>
- Lawler, E. (2017). *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mailchimp. (2024). *¿Qué es la segmentación psicográfica?* Intuit Mailchimp. <https://mailchimp.com/es/resources/psychographic-segmentation-examples/#:~:text=El%20beneficio%20m%C3%A1s%20importante%20de,mejorar%20tus%20esfuerzos%20de%20marketing.>
- Martínez Parente, A. (24 de mayo de 2023). *Sustentabilidad en Telecomunicaciones: Parte I - Visión Estratégica*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/sustentabilidad-en-telecomunicaciones-parte-i-alvaro/?originalSubdomain=es>
- Ministério das Comunicações. (2023). *Anatel publica resultados da Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida 2023*. Agência Nacional de Telecomunicações.
- Ministerio das Comunicações. (9 de noviembre de 2023). *Resolução nº 766, de 07 de novembro de 2023*. Agência Nacional de Telecomunicações. <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2023/1899-resolucao-766>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., y Papadacos, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. John Wiley & Sons, Inc.
- Programa de las Naciones Unidas. (17 de setiembre de 2023). *La tecnología digital contribuye directamente a la consecución del 70 % de las metas de los ODS, según la UIT, el PNUD y sus socios*. Programa de las Naciones Unidas. <https://www.undp.org/es/comunicados-de-prensa/la-tecnologia-digital-contribuye-al-70-de-las-metas-de-los-ods-segun-la-uit-el-pnud-y-sus-socios>
- RNP. (10 de junio de 2022). *Evolución de la internet en Brasil*. RNP. <https://www.rnp.br/es/noticias/evolucion-de-la-internet-en-brasil>
- Sheykin, H. (19 de agosto de 2023). *¿Cuánto cuesta abrir la infraestructura de telecomunicaciones: revelar los costos de inicio y los gastos de capital?*

Finmodelslab. <https://finmodelslab.com/es/blogs/startup-costs/telecom-infrastructure-startup-costs#:~:text=Construcci%C3%B3n%20de%20la%20torre%20celular%3A%20El%20costo%20promedio%20de%20una,de%20%24%20150%2C000%20a%20%24%20350%2C000>

Soy Emprendedor. (21 de julio de 2023). *¿Qué es LiFi y cómo funciona? El 'sustituto' del WiFi fue idea de Nikola Tesla.* Soy Emprendedor. <https://emprendedor.com/que-es-lifi-como-funciona-sustituto-wifi-reemplaza-tecnologia-red-conexion-inalambrica-internet-nikola-tesla/#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20LiFi%2C%20abreviatura%20de,d e%20transporte%20para%20la%20informaci%C3%B3n>.

TMF Group. (8 de mayo de 2023). *Los 10 desafíos principales al hacer negocios en Brasil en 2023.* TMF Group. <https://www.tmf-group.com/es-co/noticias-perspectivas/articulos/hacer-negocios-en/brasil/>

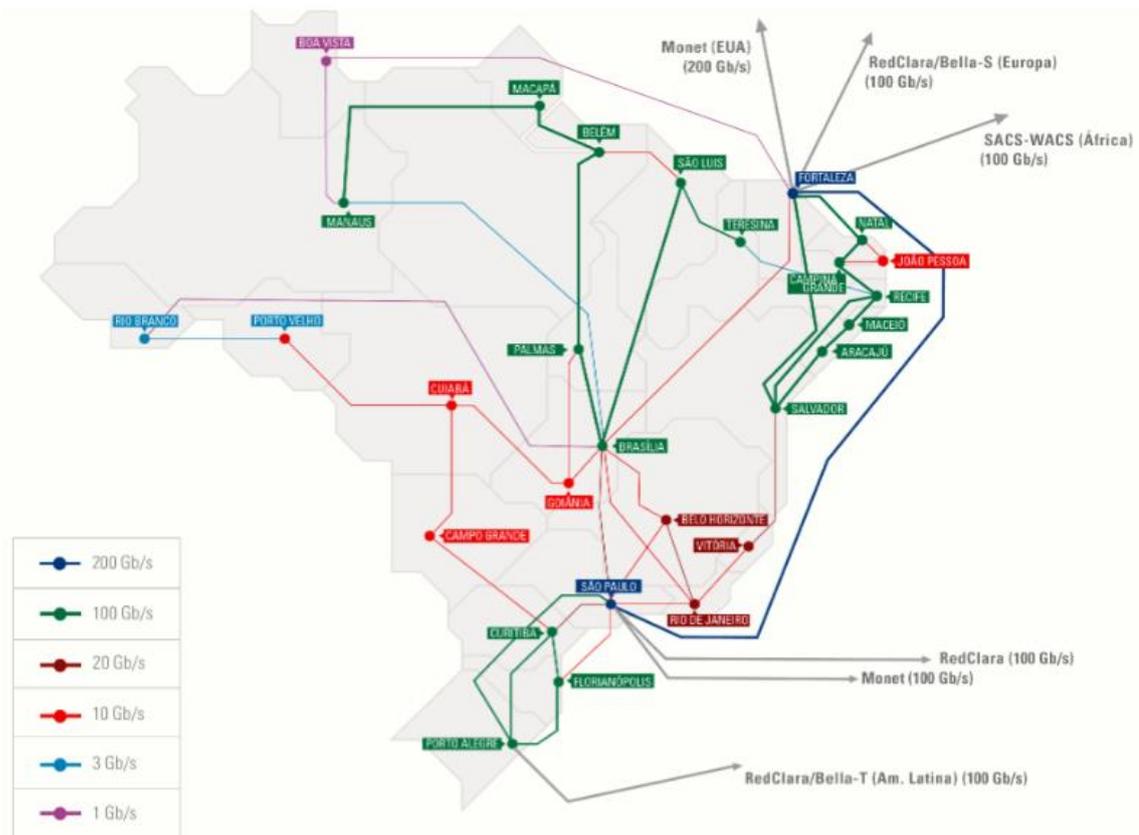
Yun, T. (agosto de 2023). *Segmentación de clientes.* Modelo Canvas. <https://modelocanvas.net/segmentacion-de-clientes/>

ANEXOS

Anexo 1: Evaluación de calidad (NPS) histórico

Consumer NPS Details	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Customer Service	87 %	87 %	88 %	100 %	100 %	100 %	100 %	94 %	100 %
Streaming Video Content Quality	1	1	2	2	2	3	3	3	4
Streaming Video Content Quantity	3	4	5	5	5	6	6	6	6
Perceived Security Reputation	3	4	4	5	5	5	6	6	6
SMB NPS Details	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Customer Service	90 %	87 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Cloud Content Quality	1	1	2	2	2	3	3	3	4
Perceived Security Reputation	3	4	4	5	5	5	6	6	6
Enterprise NPS Details	Año -2	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Customer Service	90 %	87 %	86 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Cloud Content Quality	1	1	2	2	2	3	3	3	4
Perceived Security Reputation	3	4	4	5	5	5	6	6	6

Anexo 2: Mapa de la velocidad promedio de internet en Brasil



Anexo 3: Costes de puesta en marcha

Costes iniciales	Valor promedio (USD)
Instalación de cable de fibra óptica	80,000 por km
Construcción de la torre celular	250,000 por torre
Adquisición de tierras y arrendamiento	200 por km2
Compra de equipos y mantenimiento	750,000 por año
Tarifas legales y consultoría	75,000 por año
Cobertura de seguro y primas	25,000 por año
Costos de transporte y logística	20,000 por año

Nota. Finmodelslab (2023)

Anexo 4: Torres instaladas en las regiones de expansión

Región	Claro	Tim	Vivo	Total
Goiás	273	260	108	641
Mato Grosso do Sul	94	67	51	212
Mato Grosso	72	85	45	202
Espírito Santo	104	33	110	247
Minas Gerais	378	621	344	1,343
Río de Janeiro	1,187	1,317	595	3,099

Nota. Conexis Brasil Digital (2024)

Anexo 5: Cantidad de antenas instaladas por año para Net Connect

Año	2025	2026	2027	2028	2029
Antenas instaladas	1095	777	598	589	441

Anexo 6: Presupuesto del plan de operaciones

	2025	2026	2027	2028	2029
Construcción de antenas	383,250,000	271,950,000	209,300,000	206,150,000	154,350,000
Instalación de cable de fibra óptica	384,960,316	352,507,980	223,126,808	227,723,258	211,232,924
Adquisición de tierras	142,958,757	101,441,968	78,072,454	76,897,450	57,575,171
Compra de equipos	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Inversión en activo fijo	911,919,073	726,649,948	511,249,262	511,520,708	423,908,095
Tarifas legales y consultoría	75,000	77,000	79,000	80,000	85,000
Cobertura de seguro y primas	25,000	26,000	27,000	28,000	29,000
Costos de transporte y logística	20,000	22,000	24,000	25,000	30,000
Mantenimiento del activo	25,300,000	22,000,000	24,000,000	25,000,000	29,000,000
Mantenimiento en activo fijo	25,420,000	22,125,000	24,130,000	25,133,000	29,144,000

Anexo 7: Presupuesto del plan de recursos humanos

Partida del presupuesto de Recursos Humanos	2025	2026	2027	2028	2029
Contratar a las personas con el perfil técnico requerido	2,534,342	2,759,249	3,039,014	3,259,128	4,139,123
Impulsar las capacitaciones	23,052,349	32,012,312	44,123,110	50,012,310	69,332,000
Contar con un buen clima laboral	3,411,109	4,502,388	7,243,242	10,323,902	12,312,903
Impulsar la motivación y retener a los empleados	7,239,929	8,299,303	9,322,392	10,211,190	12,129,929
Salarios de departamento de atención al cliente	395,282,816	463,533,209	530,888,810	634,996,198	681,675,666
Salarios de la plana gerencial y administrativa	34,120,239	40,011,514	45,825,552	54,811,950	58,841,254
Total	465,640,784	551,117,975	640,442,120	763,614,678	838,430,875

Anexo 8: Ingresos de Net Connect 2025-2029 sin estrategia

Revenue	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	10,411,407,563	10,619,635,714	10,832,028,428	11,048,668,997	11,269,642,377
Wired Broadband Data	3,709,468,049	3,783,657,410	3,859,330,558	3,936,517,169	4,015,247,512
Connected Home Services	793,011,669	808,871,903	825,049,341	841,550,328	858,381,334
Streaming Video Services	1,247,848,302	1,272,805,268	1,298,261,374	1,324,226,601	1,350,711,133
Total Consumer Revenue	16,161,735,583	16,484,970,295	16,814,669,701	17,150,963,095	17,493,982,357
Business					
Enterprise Data	4,671,453,688	4,764,882,762	4,860,180,417	4,957,384,025	5,056,531,706
Enterprise Cloud	1,066,983,528	1,088,323,198	1,110,089,662	1,132,291,456	1,154,937,285
Enterprise IoT	124,809,329	127,305,516	129,851,626	132,448,659	135,097,632
Total Enterprise Revenue	5,863,246,545	5,980,511,476	6,100,121,706	6,222,124,140	6,346,566,623
SMB Data	4,538,652,549	4,629,425,600	4,722,014,112	4,816,454,394	4,912,783,482
SMB Cloud	785,667,847	801,381,203	817,408,828	833,757,004	850,432,144
Total SMB Revenue	5,324,320,396	5,430,806,804	5,539,422,940	5,650,211,398	5,763,215,626
Total Business Revenue	11,187,566,941	11,411,318,280	11,639,544,645	11,872,335,538	12,109,782,249
Total Revenue	27,349,302,524	27,896,288,575	28,454,214,346	29,023,298,633	29,603,764,606

Anexo 9: Utilidad bruta de Net Connect 2025-2029 sin estrategia

Gross Profit	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	6,037,603,932	6,158,356,011	6,281,523,131	6,407,153,593	6,535,296,665
Wired Broadband Data	1,946,164,575	1,985,087,866	2,024,789,624	2,065,285,416	2,106,591,124
Connected Home Services	409,296,345	417,482,272	425,831,918	434,348,556	443,035,527
Streaming Video Services	648,281,385	661,247,012	674,471,953	687,961,392	701,720,620
Total Consumer Gross Profit	9,041,346,237	9,222,173,162	9,406,616,625	9,594,748,957	9,786,643,937
Business					
Enterprise Data	2,679,939,221	2,733,538,005	2,788,208,766	2,843,972,941	2,900,852,400
Enterprise Cloud	395,713,158	403,627,421	411,699,969	419,933,969	428,332,648
Enterprise IoT	124,365,058	126,852,359	129,389,406	131,977,195	134,616,738
Total Enterprise Gross Profit	3,200,017,437	3,264,017,786	3,329,298,141	3,395,884,104	3,463,801,786
SMB Data	2,931,025,548	2,989,646,059	3,049,438,980	3,110,427,760	3,172,636,315
SMB Cloud	296,771,870	302,707,308	308,761,454	314,936,683	321,235,417
Total SMB Gross Profit	3,227,797,419	3,292,353,367	3,358,200,434	3,425,364,443	3,493,871,732
Total Business Gross Profit	6,427,814,855	6,556,371,153	6,687,498,576	6,821,248,547	6,957,673,518
Total Gross Profit	15,469,161,092	15,778,544,314	16,094,115,201	16,415,997,505	16,744,317,455

Anexo 10: Utilidad neta de Net Connect 2025-2029 sin estrategia

Other Expenses	2025	2026	2027	2028	2029
Marketing	4,090,818,935	4,172,635,313	4,256,088,020	4,341,209,780	4,428,033,976
Customer Service	2,237,166,605	2,281,909,937	2,327,548,136	2,374,099,098	2,421,581,080
General & Administrative	1,310,340,440	1,336,547,249	1,363,278,194	1,390,543,758	1,418,354,633
Total Operating Expenses	7,638,325,979	7,791,092,499	7,946,914,349	8,105,852,636	8,267,969,689
EBITDA	7,830,835,113	7,987,451,815	8,147,200,852	8,310,144,869	8,476,347,766
Depreciation	6,584,534,710	6,894,832,109	7,210,505,511	7,531,753,828	7,858,783,334
Operating Income	1,246,300,403	1,092,619,707	936,695,341	778,391,040	617,564,432
Interest Expense	1,291,227,913	1,271,362,869	1,277,084,002	1,268,985,420	1,247,231,384
Tax Expense (21%)	-	-	-	-	-
Net Income	- 44,927,511	- 178,743,162	- 340,388,660	- 490,594,380	- 629,666,952

Anexo 11: Flujo de caja 2025-2029 de Net Connect sin estrategia

Cash Flow	2025	2026	2027	2028	2029
Operating Activities					
Net Income	- 44,927,511	- 178,743,162	- 340,388,660	- 490,594,380	- 629,666,952
Depreciation	6,584,534,710	6,894,832,109	7,210,505,511	7,531,753,828	7,858,783,334
Other Non Cash Items	-	-	-	-	-
Changes in Accounts Receivables	- 44,076,233	- 44,957,758	- 45,856,913	- 46,774,051	- 47,709,532
Changes in Inventories	-	-	-	-	-
Changes in Other Current Assets	-	-	-	-	-
Changes in Other Current Liabilities	68,211,302	50,493,344	83,383,076	91,817,958	110,677,528
Changes in Accounts Payables	221,755,105	232,842,861	244,485,004	256,709,254	269,544,717
Total Cash From Operations	6,785,497,374	6,954,467,393	7,152,128,017	7,342,912,609	7,561,629,094
Investing Activities					
Capital Investment	- 3,300,000,000	- 3,300,000,000	- 3,300,000,000	- 3,300,000,000	- 3,300,000,000
Total Cash Used in Investing	- 3,300,000,000				
Financing Activities					
Dividends Paid	- 973,244,005	- 939,644,345	- 902,737,557	- 861,714,392	- 817,088,203
Changes in Debt or Equity	- 882,890,881	- 423,787,623	- 622,967,806	- 805,705,029	- 966,846,034
Emergency Funding	-	-	-	-	-
Total Cash From Financing Activities	- 1,856,134,886	- 1,363,431,968	- 1,525,705,363	- 1,667,419,421	- 1,783,934,237
Net Cash Flow	- 238,813,639	353,736,782	317,443,961	292,182,283	317,301,448

Anexo 12: Estados de situación financiera 2025-2029 de Net Connect sin estrategia

Assets	2025	2026	2027	2028	2029
Current Assets					
Cash	2,443,315,631	2,797,052,413	3,114,496,374	3,406,678,657	3,723,980,105
Accounts Receivable	2,247,887,879	2,292,845,636	2,338,702,549	2,385,476,600	2,433,186,132
Other	-	-	-	-	-
Total Current Assets	4,691,203,510	5,089,898,049	5,453,198,923	5,792,155,257	6,157,166,237
Long Term Assets					
Property, Plant Spectrum, and Equipment	53,151,560,000	56,451,560,000	59,751,560,000	63,051,560,000	66,351,560,000
Less: Accumulated Depreciation	25,556,174,000	28,378,752,000	31,366,330,000	34,518,908,000	37,836,486,000
Net Property, Plant Spectrum & Equipment	27,595,386,000	28,072,808,000	28,385,230,000	28,532,652,000	28,515,074,000
Content Assets	52,359,422,803	54,296,721,447	56,305,700,141	58,389,011,046	60,549,404,455
Less: Accumulated Depreciation	26,536,042,366	30,608,296,474	34,831,223,985	39,210,399,813	43,751,605,147
Net Content Assets	25,823,380,438	23,688,424,973	21,474,476,156	19,178,611,233	16,797,799,307
Total Assets	58,109,969,948	56,851,131,022	55,312,905,079	53,503,418,490	51,470,039,545
Liabilities					
Current Liabilities					
Accounts Payable	6,149,395,263	6,199,888,606	6,283,271,682	6,375,089,640	6,485,767,168
Other Short Term Liabilities	2,297,122,478	2,529,965,339	2,774,450,343	3,031,159,597	3,300,704,313
Total Current Liabilities	8,446,517,741	8,729,853,945	9,057,722,025	9,406,249,237	9,786,471,481
Long Term Liabilities					
Long Term Debt	21,189,381,145	20,765,593,522	20,142,625,716	19,336,920,687	18,370,074,653
Emergency Funds	-	-	-	-	-
Total Long Term Liabilities	21,189,381,145	20,765,593,522	20,142,625,716	19,336,920,687	18,370,074,653
Total Liabilities	29,635,898,886	29,495,447,467	29,200,347,741	28,743,169,924	28,156,546,134
Shareholders' Equity	28,474,071,062	27,355,683,555	26,112,557,338	24,760,248,565	23,313,493,410
Total Shareholders' Equity	28,474,071,062	27,355,683,555	26,112,557,338	24,760,248,565	23,313,493,410
Total Liabilities and Shareholders' Equity	58,109,969,948	56,851,131,022	55,312,905,079	53,503,418,490	51,470,039,545

Anexo 13: Ratios financieros 2025-2029 de Net Connect sin estrategia

Ratios calculados	2025	2026	2027	2028	2029
Working Capital	- 3,755,314,231	- 3,639,955,896	- 3,604,523,102	- 3,614,093,980	- 3,629,305,244
Current Ratio	0.56	0.58	0.60	0.62	0.63
Total Assets Turnover	46.42%	48.53%	50.74%	53.34%	56.40%
Working Capital Turnover	-7.79	-7.54	-7.86	-8.04	-8.17
Gross Profit Margin	56.56%	56.56%	56.56%	56.56%	56.56%
Operating Profit Margin	28.63%	28.63%	28.63%	28.63%	28.63%
Net Profit Margin	-0.16%	-0.64%	-1.20%	-1.69%	-2.13%
Interest Coverage	0.97	0.86	0.73	0.61	0.50
Debt to Equity	104.08%	107.82%	111.82%	116.09%	120.77%
ROE	-0.16%	-0.64%	-1.27%	-1.93%	-2.62%
ROA	-0.08%	-0.31%	-0.61%	-0.90%	-1.20%

Anexo 14: Correlación de *users* adquiridos vs. inversión de marketing y *customer service*

	Proyección Solo Expansión				
USERS	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	1,657,778	2,115,751	2,566,974	3,276,466	3,581,205
Wired Broadband Data	320,801	409,424	496,742	634,037	693,008
Connected Home Services	139,620	178,191	216,194	275,948	301,613
Streaming Video Services	1,021,604	1,303,830	1,581,895	2,019,118	2,206,915
Total Consumer Revenue	3,139,803	4,007,195	4,861,805	6,205,569	6,782,741
Business					
Enterprise Data	386	817	1,300	1,840	2,441
Enterprise Cloud	158	335	532	754	1,000
Enterprise IoT	51	109	174	246	326
Total Enterprise Revenue	595	1,261	2,006	2,839	3,767
SMB Data	2,335	4,880	7,651	10,665	13,939
SMB Cloud	700	1,463	2,294	3,198	4,180
Total SMB Revenue	3,035	6,343	9,945	13,863	18,119
Total Business Revenue	3,629	7,604	11,951	16,702	21,886
Total Revenue	3,143,432	4,014,799	4,873,756	6,222,271	6,804,627

	2025	2026	2027	2028	2029
Marketing	390,012,924	500,529,161	609,409,198	780,731,010	854,184,015
MARKETING/USER	124	125	125	126	126
Customer Service	395,282,816	463,533,209	530,888,810	634,996,198	681,675,666
CS/USER	126	116	109	102	101

Anexo 15: *Revenue* de proyecto de expansión individual

	PROYECCION SOLO EXPANSION				
Revenue	2025	2026	2027	2028	2029
Consumer					
Wireless Data	1,022,848,719	1,305,418,153	1,583,823,025	2,021,579,444	2,209,603,641
Wired Broadband Data	364,429,940	465,106,195	564,298,663	720,265,828	787,257,021
Connected Home Services	77,907,940	99,430,358	120,636,130	153,979,051	168,300,069
Streaming Video Services	122,592,506	156,459,540	189,827,435	242,294,207	264,829,795
Total Consumer Revenue	1,587,779,105	2,026,414,247	2,458,585,253	3,138,118,530	3,429,990,525
Business					
Enterprise Data	366,396,312	776,467,238	1,235,019,583	1,747,715,975	2,319,268,294
Enterprise Cloud	83,646,472	177,316,802	282,220,338	399,408,544	529,932,715
Enterprise IoT	9,710,671	20,704,484	32,978,374	46,721,341	61,932,368
Total Enterprise Revenue	459,753,455	974,488,524	1,550,218,294	2,193,845,860	2,911,133,377
SMB Data	222,448,395	464,975,278	729,031,035	1,016,199,168	1,328,157,735
SMB Cloud	38,507,153	80,488,797	126,171,172	175,877,996	229,877,856
Total SMB Revenue	260,955,548	545,464,074	855,202,207	1,192,077,164	1,558,035,591
Total Business Revenue	720,709,003	1,519,952,598	2,405,420,502	3,385,923,024	4,469,168,968
Total Revenue	2,308,488,108	3,546,366,845	4,864,005,755	6,524,041,554	7,899,159,493