



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FIRMA DE  
TELECOMUNICACIONES EACA EN EL INTERVALO 2024-  
2028”**

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

**Presentado por**

**Kevin William Acosta Flores**

**Giovanna Stephani Amado Manrique**

**Giancarlo Emanuel Chiara Chilet**

**Alan Alejandro Encarnacion Flores**

**Asesor: Juan Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, agosto 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores deja constancia que el trabajo de investigación "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FIRMA DE TELECOMUNICACIONES EACA EN EL INTERVALO 2024-2028" presentado por Don Kevin William Acosta Flores, Doña Giovanna Stephani Amado Manrique, Don Giancarlo Emanuel Chiara Chilet y Don Alan Alejandro Encarnacion Flores para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 12 de noviembre del 2024 dando el siguiente resultado:

 **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO** Escuela de Postgrado

**"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FIRMA DE TELECOMUNICACIONES EACA EN EL INTERVALO 2024-2028"**

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Administración

Presentado por:  
Kevin William Acosta Flores  
Giovanna Stephani Amado Manrique  
Giancarlo Emanuel Chiara Chilet  
Alan Alejandro Encarnacion Flores



Fecha: 12/11/2024

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

Código ORCID: 0000-0002-7397-1970



Resumen de coincidencias		
<b>16 %</b>		
1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	5 % >
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2 % >
3	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1 % >
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 % >
5	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 % >
6	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 % >
7	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 % >
8	qdoc tips Fuente de Internet	<1 % >
9	ia802706.us.archive.org Fuente de Internet	<1 % >
10	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 % >

## **DEDICATORIAS**

Con inmenso amor, dedico esta tesis a mis padres, mi hermana, mis abuelos desde el cielo Sergio, Hugo, Bibi y Bertha.

Kevin William Acosta Flores

Dedico esta tesis a mi mamá y mi hermano, por la paciencia durante todo este proceso.

Giovanna Stephani Amado Manrique

Dedico esta tesis a mi abuelita Emperatriz, padres Manuel y Shirley, y hermanos.

Giancarlo Emanuel Chiara Chilet

Dedico esta tesis a mi esposa Erika, mis hijas Ivanna y Olenka, y a mis padres por ser los impulsores de mi vida.

Alan Alejandro Encarnación Flores

## **RESUMEN EJECUTIVO**

EACA es una empresa que comercializa datos inalámbricos, datos cableados, servicios domésticos conectados y transmisión de contenido de video a los consumidores de B2C ofreciendo un servicio personalizado para los clientes. La investigación tiene como objetivo principal elaborar el plan estratégico para EACA en el mercado estadounidense del 2024 al 2028.

Actualmente, el mercado donde se desarrolla es sumamente competitivo y la empresa tiene un potencial de expansión y posicionamiento mediante la adquisición de espectros 5G; su ventaja competitiva sostenible es una estrategia basada en liderazgo en costos, que se mantendrá en el planeamiento estratégico.

El objetivo general de EACA es posicionar a la compañía como líder de servicios digitales en el mercado estadounidense al 2028 mediante soluciones a la medida y una red de última generación a precios competitivos. Para ello, se incrementará las ventas en un 57 % respecto del 2023, lo cual le permitirá liderar el mercado con un 30 % de participación. Finalmente, se alcanzará, para el 2028, una rentabilidad EBITDA por encima del 24 %.

Para ello, EACA tendrá cinco pilares fundamentales: marketing comercial, operaciones, recursos humanos, sostenibilidad en las áreas de I+D, para el B2C según la necesidad del consumidor.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1. Antecedentes .....	2
2. Definición del problema .....	3
2.1. Escenarios de acción .....	3
2.1.1. Hoy en día.....	3
2.1.2. En un corto plazo .....	3
2.1.3. En un largo plazo .....	4
2.2. Definición del problema .....	4
3. Propuesta de solución .....	4
4. Alcance .....	4
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>7</b>
1. Macroentorno .....	7
2. Microentorno.....	8
2.1. Descripción de la industria.....	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	9
2.2.1. Rivalidad entre empresas competidores.....	9
2.2.2. Amenaza de nuevos competidores.....	9

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.4. Poder de negociación de los clientes .....	10
2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutivos .....	11
2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC) de EACA.....	12
2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>14</b>
1. Visión.....	14
2. Misión.....	14
3. Valores .....	14
4. Objetivos.....	14
4.1. Objetivos generales.....	14
4.2. Objetivos estratégicos .....	14
4.2.1. Objetivos de rentabilidad .....	14
4.2.2. Objetivos de crecimiento .....	14
4.2.3. Objetivos de sostenibilidad.....	14
5. Modelo de negocio a partir de 2018-2023 .....	14
6. Cadena de valor.....	16
7. Análisis de áreas funcionales .....	17
7.1. Gerencia comercial y de marketing .....	17
7.2. Gerencia de operaciones .....	17
7.3. Gerencia de finanzas.....	18
7.4. Gerencia de recursos humanos.....	19
8. Análisis VRIO.....	19
9. Ventaja competitiva .....	20

10. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI).....	20
---	----

**CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO ..... 22**

1. Objetivos.....	22
1.1. Objetivo general.....	22
1.2. Objetivos específicos.....	22
2. Formulación del diseño de investigación.....	22
2.1. Fuentes de información.....	22
2.1.1. Técnica para la obtención de datos cuantitativos.....	23
3. Metodología de la investigación.....	23
4. Análisis de la demanda.....	23
4.1. Perfil del consumidor final.....	23
4.2. Hábitos de consumo del usuario final.....	24
4.3. Nivel de ingreso y tipo de familia.....	27
4.4. Tipo de familia.....	27
4.5. Generación de edad y sexo.....	28
4.6. Penetración amplia de computadoras y suscripciones a internet.....	29
4.7. Crecimiento constante de la tecnología en los hogares.....	29
4.8. Brecha digital disminuye, pero persiste.....	29
4.9. Dominio de la banda ancha por fibra óptica.....	29
4.10. Crecimiento exponencial de las conexiones de banda ancha móvil.....	29
5. Análisis del mercado.....	30
6. Análisis de la competencia.....	30
7. Análisis del precio.....	32
7.1. Datos inalámbricos.....	33

7.2. Datos de banda ancha por cable.....	34
7.3. Servicio de hogar conectado .....	35
7.4. Servicio de transmisión de video .....	36
8. Demanda proyectada para el 2024 al 2028 .....	37
9. Conclusiones del capítulo .....	38

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO ..... 39**

1. Visión.....	39
2. Misión .....	39
3. Valores .....	39
4. Objetivos.....	39
4.1. Objetivos generales.....	39
4.2. Objetivos estratégicos .....	39
4.2.1. Objetivos de rentabilidad .....	39
4.2.2. Objetivos de crecimiento .....	39
4.2.3. Objetivos de sostenibilidad.....	39
5. Modelo de negocio a partir del 2024-2028 .....	40
6. Cadena de valor.....	41

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ..... 43**

1. Análisis .....	43
1.1. Matriz FODA.....	43
1.2. Matriz FODA cruzado .....	43
1.3. Matriz SPACE .....	43
1.4. Matriz interna-externa (IE) .....	45



1.5. Matriz de estrategia principal (EP) .....	45
2. Selección de estrategia .....	46
2.1. Alineamiento de estrategias .....	46
<b>CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....</b>	<b>51</b>
1. Plan de marketing .....	51
1.1. Descripción .....	51
1.2. Objetivos de plan de marketing .....	52
1.3. Segmentación.....	53
1.4. Posicionamiento.....	53
1.5. Marketing mix 7 “P” .....	53
1.5.1. Producto/servicio .....	53
1.5.2. Precio .....	54
1.5.3. Plaza/distribución.....	55
1.5.4. Promoción/comunicación .....	55
1.5.5. Personas .....	57
1.5.6. Presentación/presencia física .....	57
1.5.7. Procesos .....	57
1.6. Presupuesto del plan de marketing .....	58
2. Plan de operaciones.....	59
2.1. Descripción .....	59
2.2. Objetivos del plan de operaciones .....	59
2.3. Estrategias .....	60
2.3.1. Estrategia de infraestructura .....	60
2.3.2. Estrategia I+D .....	60

2.3.3. Estrategia de procesos.....	61
2.4. Presupuesto de operaciones .....	61
3. Plan de recursos humanos.....	61
3.1. Objetivos.....	61
3.2. Estrategias.....	63
3.3. Presupuesto .....	65
4. Plan de responsabilidad social corporativa.....	65
4.1. Objetivos.....	65
4.2. Estrategias.....	65
4.3. Presupuesto .....	66
5. Plan de finanzas .....	67
5.1. Objetivos.....	67
5.2. Flujo de caja sin estrategia.....	67
5.3. Flujo de caja con estrategia.....	69
5.4. Flujo de caja incremental .....	70
5.5. Cálculo de VAN y TIR .....	71
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Indicadores de gestión de la empresa EACA del simulador Digistrat, 2015-2023.	3
Tabla 2.	Variables del macroentorno .....	7
Tabla 3.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	9
Tabla 4.	Amenaza de nuevos competidores.....	9
Tabla 5.	Poder de negociación de los proveedores .....	10
Tabla 6.	Poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 7.	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
Tabla 8.	Promedio de las cinco fuerzas de Porter .....	11
Tabla 9.	MPC de EACA.....	12
Tabla 10.	Matriz EFE.....	13
Tabla 11.	Modelo de negocio Canvas 2018-2023.....	15
Tabla 12.	Inversión en Infraestructura de red (millones de dólares).....	18
Tabla 13.	Indicadores financieros 2017-2023 .....	19
Tabla 14.	Gastos administrativos en porcentaje (2017-2023).....	19
Tabla 15.	Análisis VRIO (EACA) .....	20
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores internos clave .....	21
Tabla 17.	Estilo de consumidor de EACA.....	26
Tabla 18.	Participación de EACA (2018-2022).....	32
Tabla 19.	Principales competidores de datos inalámbricos (EE. UU.).....	33
Tabla 20.	Principales competidores, datos de banda ancha por cable (EE. UU.).....	35
Tabla 21.	Principales competidores, datos de hogar conectado (EE. UU.) .....	36
Tabla 22.	Comparación de servicios de streaming (EE. UU.) .....	37
Tabla 23.	Demanda proyectada por servicio.....	37
Tabla 24.	Canvas del 2024-2028.....	40

Tabla 25.	Matriz SPACE de EACA.....	44
Tabla 26.	Matriz IE (EACA).....	45
Tabla 27.	Matriz de estrategia principal (EP) .....	46
Tabla 28.	Alineamiento de estrategias .....	49
Tabla 29.	Objetivos del plan de marketing .....	52
Tabla 30.	Criterios de segmentación EACA .....	53
Tabla 31.	Proyección de ventas.....	54
Tabla 32.	Ventas proyectadas por servicios.....	54
Tabla 33.	Precio proyectadas mensual .....	55
Tabla 34.	Presupuesto del plan de marketing.....	58
Tabla 35.	Objetivos del plan de operaciones .....	59
Tabla 36.	Capex (inversión) y OPEX del presupuesto de operaciones (foco a zonas rurales) .....	61
Tabla 37.	Objetivos estratégicos de recursos humanos.....	62
Tabla 38.	Presupuesto de posiciones directivas .....	65
Tabla 39.	Presupuesto de unidades organizativas .....	65
Tabla 40.	Objetivos estratégicos de responsabilidad social corporativa.....	66
Tabla 41.	Accionables del plan de responsabilidad social corporativa.....	66
Tabla 42.	Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa .....	67
Tabla 43.	Objetivos del plan de finanzas .....	67
Tabla 44.	Flujo de caja sin estrategia (\$) .....	68
Tabla 45.	Flujo de caja con estrategia (\$) .....	69
Tabla 46.	Flujo de caja incremental 2024-2028.....	70
Tabla 47.	Cálculo del CAPM .....	72
Tabla 48.	Cálculo del beta apalancado.....	73

Tabla 49. Cálculo del WACC .....	73
Tabla 50. Cálculo del VAN y TIR .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Números de suscripciones en móviles celulares en EE. UU. 1984 a 2022 (en millones).....	8
Figura 2.	Cadena de valor de servicios EACA.....	16
Figura 3.	Ingreso por ventas vs. gastos de marketing B2C (en millones \$) en EE. UU.....	17
Figura 4.	Tipos de consumidores estadounidenses.....	25
Figura 5.	Porcentaje que hace uso de tecnología para mejorar su vida.....	27
Figura 6.	Tipos de hogares, mercado estadounidense .....	27
Figura 7.	Ingresos por tipo de familia.....	28
Figura 8.	Mercado estadounidense según generación .....	29
Figura 9.	Ingresos anuales (billones de \$) de 2018 a 2022.....	31
Figura 10.	Cadena de valor EACA.....	42
Figura 11.	Matriz SPACE de EACA.....	44

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Rentabilidad corporativa por industria: nivel y cambio con respecto al período precedente (billones de dólares).....	80
Anexo 2. Población total de Estados Unidos por rango de edades desde los 15 hasta los 64 años .....	81
Anexo 3. Niveles de ingresos agrupados por hogares, familiares, familias de una pareja y hogar no familiar .....	81
Anexo 4. Listado de cinco variables por estados en los Estados Unidos .....	82
Anexo 5. Fuentes secundarias de información .....	83
Anexo 6. Valoración de fortalezas con oportunidades .....	84
Anexo 7. Valoración de debilidades con oportunidades.....	85
Anexo 8. Valoración de fortalezas con amenazas .....	86
Anexo 9. Valoración de debilidades con amenazas.....	87
Anexo 10. Tipos de computadora mercado estadounidense.....	88
Anexo 11. <i>Desktop</i> o <i>laptop</i> mercado estadounidense .....	88
Anexo 12. <i>Smartphone</i> en mercado estadounidense.....	88
Anexo 13. <i>Tablet</i> en Estados Unidos.....	88
Anexo 14. Otra computadora mercado estadounidense.....	89
Anexo 15. Tipo de suscripciones de internet .....	89
Anexo 16. Tipo de conexión a internet.....	89
Anexo 17. Plan de datos móviles en Estados Unidos .....	89
Anexo 18. Servicios e internet en Estados Unidos .....	89
Anexo 19. Ingresos familiares de los últimos 12 meses .....	90
Anexo 20. Ingresos familiares de los últimos 12 meses (\$20,000 a \$74999).....	90
Anexo 21. Ingresos familiares de los últimos 12 meses (\$75,000 a más) .....	90

Anexo 22. Tiene uno o más tipos de dispositivos informáticos .....	90
Anexo 23. Familias que tienen uno o más celulares .....	90
Anexo 24. Familias con una suscripción a internet 2018-2022 .....	91
Anexo 25. Familias con un plan de datos celular 2018-2022 .....	91
Anexo 26. Presenta suscripción a internet .....	91
Anexo 27. Proyección de penetración del uso de internet móvil en Estados Unidos de 2013 a 2028.....	92
Anexo 28. Matriz FODA .....	92
Anexo 29. Matriz FODA cruzado.....	93
Anexo 30. Población civil ocupada .....	94
Anexo 31. Población civil ocupada por género en Estados Unidos .....	95
Anexo 32. Ingresos anuales de los hogares entre 2018 y 2022, mercado estadounidense .....	95
Anexo 33. Generación por edad 2022 en estados de Estados Unidos .....	95



## **INTRODUCCIÓN**

La propuesta de plan estratégico de EACA considera información histórica de los últimos 9 años (2015-2023). En dicha propuesta se formula y se selecciona las estrategias que se implementarán para EACA en los próximos 5 años (2024-2028).

El segmento de mercado el cual se enfoca EACA es el mercado de consumo B2C en los Estados Unidos. Además, para el perfil de consumidor, se toma en cuenta las edades de 15 a 65 años. EACA ofrece cuatro servicios digitales a través de la adquisición de licencias 5G, que se realizará en el año 0.

El trabajo contiene la siguiente estructura: en el Capítulo I se presenta el perfil competitivo de la empresa, donde se observa que los servicios de la empresa EACA quedarán desfasados al ofrecer tecnología 4G, donde las preferencias de los consumidores se orientan por el uso de la nueva tecnología 5G.

El Capítulo II se enfoca en el análisis externo. Asimismo, desarrolla el análisis del microentorno de la EACA en relación con sus principales competidores de servicios digitales, considerando las cinco fuerzas de Porter.

En el Capítulo III se presenta el análisis interno de EACA, tomando como base los últimos 9 años (2015-2023); se elabora la cadena de valor, el modelo de negocio Canvas, los análisis tanto de VRIO como de las áreas funcionales y, por último, la matriz de evaluación de factores internos.

En el Capítulo IV se encuentran las fuentes secundarias para realizar un análisis descriptivo, tomando en cuenta las variables sociodemográficas, que converse con la propuesta de valor.

En el Capítulo V, del planeamiento estratégico, se da a conocer el objetivo general, la visión, misión y valores. Por último, se desarrolla la cadena de valor y el modelo de negocio de EACA.

En los capítulos VI al XI se presenta el análisis y selección de estrategia, así como los planes funcionales de marketing, operaciones, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social corporativa y finanzas, lo cual permite elaborar el plan financiero y fortalecer la toma de decisiones con una clara perspectiva financiera de la empresa EACA para los siguientes años.

## CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

### 1. Antecedentes

El análisis de este trabajo se realiza sobre la base de los resultados que obtuvo la empresa EACA durante los años 2018 a 2023.

A continuación, indicamos cuáles fueron las decisiones tomadas durante este periodo:

- EACA desarrolló una estrategia genérica en costos, buscando eficiencia operacional y cuota de mercado, lo cual le permitió alcanzar un 17 % de participación en Estados Unidos y un NPS de 11 en el sector B2C, lo cual significa que la empresa obtuvo un mayor porcentaje de promotores en comparación con sus detractores, lo que es positivo para EACA frente a sus competidores.
- Durante los 6 años, EACA se enfocó en el precio establecido a los consumidores. Se mantuvo en la tendencia del mercado, ya que este es el segmento con mayor participación de mercado de potenciales clientes (se estableció un precio medio haciendo un *benchmarking* del mercado).
- Se tomó en cuenta las noticias y la percepción que tenían del consumidor final, como, por ejemplo, el hecho de contratar siempre más asesores de clientes, ya que año a año nos veíamos en la necesidad de incrementar el número de representantes para que nuestra experiencia y el servicio al cliente sean los mejores.
- Nuestro foco estuvo centrado en el área de marketing y ventas, con el objetivo de mejorar la atracción de nuevos clientes mediante una estrategia de distribución en medios.
- Se priorizaron los servicios en la nube de la siguiente forma: desarrollo interno e innovación de *hardware* y *software* enfocándose en atender las necesidades de los clientes y, asimismo, ofreciendo mejores servicios competitivos. Adicionalmente, se invirtió significativamente en la infraestructura 4G del negocio, ya que todos los años se sobreexcede la capacidad de este recurso; además, los consumidores expresaban su malestar por la caída de red y su lentitud, a excepción del último año cuando la inversión se redujo. Se incrementó la inversión en infraestructura inalámbrica 4G con más fuerza a partir del año 4. En el 2023, se adquirieron licencias 5G para mantener e incrementar la participación de mercado de EACA en los Estados Unidos.

A continuación, se observan los indicadores de gestión de EACA de los años 2015 al 2023.

**Tabla 1***Indicadores de gestión de la empresa EACA del simulador Digistrat, 2015-2023*

<b>Indicadores de gestión</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ROE</b>	10.00 %	9.70 %	9.80 %	7.60 %	5.10 %	4.80 %	4.90 %	2.40 %	1.00 %
<b>ROA</b>	8 %	8 %	8 %	6 %	4 %	4 %	4 %	2 %	1 %
<b>Margen utilidad bruta</b>	47 %	47 %	48 %	48 %	48 %	47 %	47 %	48 %	50 %
<b>Margen utilidad sobre ventas</b>	14 %	14 %	14 %	11 %	8 %	7 %	6 %	3 %	1 %
<b>EBITDA/Ventas</b>	30.30 %	30.60 %	31.50 %	28.70 %	24.90 %	24.00 %	23.90 %	21.50 %	19.90 %

## **2. Definición del problema**

### **2.1. Escenarios de acción**

#### **2.1.1. Hoy en día**

- EACA ha determinado su mercado en B2C, debido a que la población viene creciendo a una mayor tasa de crecimiento poblacional, según proyecciones al 2030 de Einar H. Dyvik (2024) con corte al primer trimestre del 2024, las ventas en B2C representan en promedio en los últimos años en 61 % del 2015 al 2023. Además, hay una mayor preferencia del consumidor estadounidense con respecto al uso de la tecnología (internet) desde sus dispositivos móviles, según Statista (2024).
- Cuenta con una sólida infraestructura en 4G: el 17 % de participación en el mercado B2C.
- El país donde opera actualmente es Estados Unidos, dado que existen las condiciones para desarrollar el negocio 5G.

#### **2.1.2. En un corto plazo**

- Ingresar al mercado 5G a través de la compra de licencias
- Invertir en innovación de nuevos servicios agregados, con la finalidad de segmentar la oferta de servicio en el segmento B2C mediante soluciones de inteligencia artificial y otras tecnologías que contribuyan a mejorar la experiencia de los clientes finales para el servicio postventa
- Brindar mayor contenido y diversificar el catálogo enfocado en clientes con perfiles profesionales, pragmáticos y adolescentes
- Invertir en infraestructura para ampliar la cobertura 5G, marketing digital para la captación de mayor cantidad de usuarios de los perfiles establecidos

### **2.1.3. En un largo plazo**

- EACA busca establecer alianzas estratégicas con compañías del mismo rubro bajo la estrategia de *joint venture*, las cuales al tener cobertura 5G ayudarán con su ingreso a dicho mercado y, a cambio, EACA les brindará el acceso a toda su infraestructura 5G, la cual puede ser usada por las otras compañías para que extiendan sus redes a las zonas donde no tienen tanto alcance.
- Incursionar en nuevos mercados a nivel global mediante la diferenciación en costos

## **2.2. Definición del problema**

La empresa EACA tiene el reto de ser sostenible y competitiva en un entorno de incertidumbre donde las nuevas tecnologías, red 5G, impactan en las necesidades y preferencias del consumidor final con un cambio tecnológico acelerado orientando nuestros esfuerzos a estar en línea con estas tendencias para lograr una mayor cuota de mercado.

## **3. Propuesta de solución**

La presente investigación desarrollará un plan estratégico de la empresa EACA para el periodo 2024-2028 en los Estados Unidos, donde brindará los siguientes servicios: datos inalámbricos, datos cableados, servicios domésticos conectados y transmisión de contenido de video enfocado al segmento B2C donde priorizará generar ingresos para una rentabilidad óptima, crecimiento sostenido e incremental, atraer y retener el talento humano, contrarrestar las amenazas del mercado, crear y sostener una imagen de marca sólida.

## **4. Alcance**

- Área geográfica: La empresa EACA se enfocará en el mercado B2C en los Estados Unidos.
- Tamaño del mercado: La empresa EACA delimitará el tamaño de su mercado en 40,533,897 del segmento B2C que representa el 12 % de la población total de los Estados Unidos.
- Necesidades y preferencias: Los estadounidenses tienen necesidades con respecto al uso de servicios digitales, los cuales deben cubrir los siguientes requisitos:
  - Comunicación: Utilizan servicios digitales para comunicarse con amigos, familiares y colegas. Los servicios de mensajería, las redes sociales y las plataformas de videoconferencia son populares entre los estadounidenses.
  - Educación: Hacen uso de servicios digitales para aprender sobre una variedad de temas. Los cursos en línea, los recursos educativos y las herramientas de aprendizaje automático son cada vez más populares.

- Entretenimiento: Usan servicios digitales para disfrutar de películas, música, juegos y otros contenidos de entretenimiento. Los servicios de transmisión, las plataformas de juegos y las redes sociales son populares entre los estadounidenses.
- Compras: Utilizan servicios digitales para comprar una variedad de productos y servicios. Los sitios web de comercio electrónico, las aplicaciones de entrega y las plataformas de *crowdfunding* son populares entre los estadounidenses.
- Servicios financieros: Utilizan servicios digitales para gestionar sus finanzas. Los servicios bancarios en línea, las aplicaciones de inversión y las herramientas de planificación financiera son populares entre los estadounidenses.

Y sus preferencias incluyen:

- Accesibilidad: Los estadounidenses acceden a los servicios digitales desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Seguridad: Los estadounidenses solicitan que sus datos estén seguros.
- Personalización: Los estadounidenses requieren que los servicios digitales se adapten a sus necesidades y preferencias.
- Innovación: Los estadounidenses exigen lo último en innovación en servicios digitales.

Según Euromonitor (2023), dichas preferencias se agrupan en los siguientes tipos de consumidores:

- Minimalistas: Buscan productos de calidad y están dispuestos a pagar si las compras son más duraderas.
- Planificadores cautelosos: Son fieles a las marcas de confianza y planifican sus compras antes de hacerlas.
- Luchadores impávidos: Buscan experiencias de compra a medida y personalizadas, promociones en últimas tendencias y disponibilidad de plataformas de compra en línea (experiencia omnicanal sin fisuras).
- Activista empoderado: Buscan productos competitivos, recompensas o programas de fidelidad y descuentos en marcas o servicios adquiridos con regularidad.
- Tecnología: El mercado de servicios digitales tiene una demanda creciente e innovación constante que se ha incrementado en estos últimos años postpandemia, como son los servicios digitales 4G y 5G a través de soluciones diferenciadas y de alta calidad bajo una estrategia que brinda al mercado B2C el servicio de datos inalámbricos, datos por cable, servicios para el hogar conectado y transmisión de

contenido de video para su entretenimiento. Los recursos tecnológicos que EACA va a usar deben sostener sus servicios que hacen uso de la red 5G, los cuales son los que tienen un alcance mayor. Adicional a ello, la empresa debe innovar de forma constante, ya sea a través de nuevos servicios, de una mayor personalización o de la implementación de nuevas tecnologías, un sistema de mejora continua y un sistema de atención al cliente omnicanal.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se evalúa las variables del macroentorno que puedan impactar en las empresas del sector de servicios digitales, identificando a su vez las oportunidades y amenazas.

### 1. Macroentorno

Para analizar el macroentorno se realizó el análisis PESTEL. Al respecto, según el Banco Central de Reserva del Perú (2023), en el último trimestre del 2023, la actividad económica a nivel global creció sobre la base de la evolución del sector servicios y el mercado laboral. Adicionalmente, el sector de servicios digitales en Estados Unidos ha estado en auge en los últimos años, impulsada por el dinamismo de las tecnologías digitales. En 2015, el sector de telecomunicaciones representó el 10.2 % del PIB estadounidense, y su contribución ha ido aumentando desde entonces. En 2022, el sector representó el 12.4 % del PIB, lo que equivale a un valor de 2.4 billones de dólares. Así también, se estima que el crecimiento mundial ha tenido una ligera alza para 2023, pasando de 2.4 % a 2.5 % (Federal Reserve Board, 2023). Sin embargo, para los siguientes trimestres se espera una desaceleración, debido a factores como por ejemplo el ajuste de las condiciones financieras, el impacto de la política monetaria, la demanda agregada y un menor dinamismo del mercado laboral.

**Tabla 2**

*Variables del macroentorno*

Variables	Oportunidades	Amenazas
Políticas y legales	- Existencia de la Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información (NTIA por sus siglas en inglés) para expandir el acceso a internet de banda ancha - Programas gubernamentales para impulsar la innovación y el crecimiento económico	- Posible reanudación de la regulación de la neutralidad de la red - Incertidumbre económica y aumento del endeudamiento
Económicas	- Crecimiento sostenido del ingreso y ahorro personal. - Aumento del gasto del consumidor, la inversión empresarial y las exportaciones - Crecimiento del segmento de mercado objetivo (personas 15 a 64 años)	- Potencial recesión económica - Subida de las tasas de interés - Disminución de la riqueza de los hogares
Socioculturales y demográficas	- Aumento del uso de comercio electrónico, redes sociales, servicios de <i>streaming</i> y aplicaciones móviles	- Mayor preocupación por la privacidad y la seguridad de los datos
Tecnológicas	- Mayor acceso a internet y uso de dispositivos móviles - Adopción de nuevas tecnologías	- Rápido avance tecnológico - Impacto ambiental de la construcción e instalación de infraestructura de redes - Contaminación electromagnética
Ambientales	- Desarrollo de redes 5G más eficientes energéticamente - Potencial para reducir las emisiones de carbono de la industria móvil	- Regulación y compromisos para reducir las emisiones de CO2

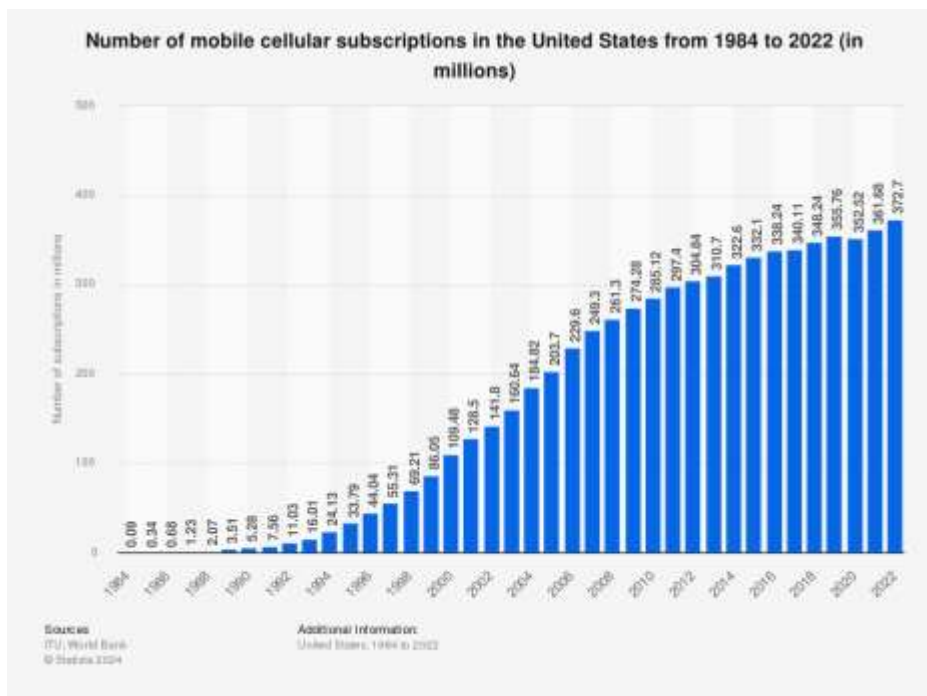
## 2. Microentorno

### 2.1. Descripción de la industria

Las telecomunicaciones en EE. UU. han mantenido un crecimiento constante: 3.2 % en 2018 y 5.6 % en 2022. La cobertura nacional de 4G es del 99.9 % y de 5G, 42 % en 2022. La FCC requiere redes 4G o 5G en todos los estados, con algunos estados mostrando mayor adopción de 5G. Las empresas se adaptan rápidamente a tendencias como 5G, IoT, inteligencia artificial y nube. El crecimiento continuo se atribuye al aumento de usuarios, dispositivos móviles y popularidad de aplicaciones y juegos *online*. Se espera un aumento de 400 millones de nuevos abonados a nivel mundial para 2025, siendo EE. UU. un mercado dinámico. A pesar de una disminución del 1 % en suscriptores móviles en 2020, el crecimiento sostenible del 3% se observó en el 2021 y 2022 , la cual se observa en la Figura 1:

**Figura 1**

*Número de suscripciones de telefonía móvil en los Estados Unidos de 1984 a 2022 (en millones)*



*Nota.* El gráfico representa la cantidad de suscripciones en móviles celulares, según Taylor P. (2024)

Además, según la National Telecommunications and Information Administration (2022), “los hogares en EE. UU. estarían dispuestos a pagar por un promedio de \$10 al mes por el servicio de Internet en el hogar, aunque tres de cada cuatro dicen que cualquier costo es demasiado”, pero considerando como razón principal la falta de habilidades digitales o problemas de accesibilidad.



La penetración de internet móvil en EE. UU. alcanzó al 62 % de los usuarios totales. Existe una brecha de uso del 35 %, que representa un mercado potencial significativo para captar nuevos clientes, apoyándose en la tendencia creciente del uso de internet.

## 2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para analizar el sector de telecomunicaciones.

### 2.2.1. Rivalidad entre empresas competidores

**Tabla 3**

*Rivalidad entre empresas competidoras*

Rivalidad entre competidores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Impacto %	Ponderado
Número de competidores	Alto			3			Bajo	20 %	0.6
Tamaño de los competidores	Alto	1					Bajo	20 %	0.2
Crecimiento del sector	Bajo					5	Alto	20 %	1
Diferenciación del producto	Bajo					5	Alto	20 %	1
Concentración del mercado	Alto		2				Bajo	10 %	0.2
Elasticidad del producto	Alto			3			Bajo	10 %	0.3
								<b>100%</b>	<b>3.3</b>

La evaluación de esta fuerza es de 3.3, lo cual representa una posición neutral, debido a la presencia de grandes empresas como Verizon, AT&T, T-Mobile US, Sprint y Starlink; la competencia intensa en precios, ofertas y cobertura; la convergencia de servicios fijos y móviles, y la inversión constante en infraestructura y tecnología.

### 2.2.2. Amenaza de nuevos competidores

**Tabla 4**

*Amenaza de nuevos competidores*

Amenaza de nuevos competidores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Impacto %	Ponderado
Niveles de precios	Alto	1			4		Bajo	20 %	1
Niveles de inversiones	Alto						Bajo	15 %	0
Economías de escala	Bajo				4		Alto	10 %	0.4
Lealtad de los clientes	Bajo			3			Alto	15 %	0.45
Expertise acumulado	Alto			3			Bajo	10 %	0.3
Acceso a los canales de distribución	Bajo		2				Alto	10 %	0.2
Barreras político-legales	Alto				4		Bajo	20 %	0.8
								<b>100 %</b>	<b>3.15</b>

La evaluación de esta fuerza es de 3.15, lo cual representa una posición neutral, esto se debe a las barreras de entrada altas por la necesidad de licencias, infraestructura y capital, la regulación gubernamental y el control del espectro radioeléctrico, la dificultad para competir con la base de clientes establecida y la marca de las empresas existentes, y las oportunidades para nuevos entrantes en nichos específicos o con modelos de negocio innovadores.

### 2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

**Tabla 5**

*Poder de negociación de los proveedores*

Poder de negociación de los proveedores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Impacto %	Ponderado
Cantidad de proveedores	Alto		2				Bajo	25 %	0.5
Concentración de proveedores	Alto			3			Bajo	20 %	0.6
Variedad de Artículos Sustitutos	Alto				4		Bajo	20 %	0.8
Estructura de canales de distribución	Alto			3			Bajo	15 %	0.45
Servicio de Atención	Alto			3			Bajo	20 %	0.6
								<b>100 %</b>	<b>2.95</b>

La evaluación de esta fuerza es de 2.95, lo cual representa una posición neutral, debido a la dependencia de proveedores de equipos de red, como Ericsson, Apple, Nokia y Huawei; la negociación de precios y condiciones de compra, el desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores y la búsqueda de proveedores alternativos para diversificar el riesgo.

### 2.2.4. Poder de negociación de los clientes

**Tabla 6**

*Poder de negociación de los clientes*

Poder de negociación de los clientes	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Impacto %	Ponderado
Nivel de organización	Alto					5	Bajo	50 %	2.5
Nivel de información	Alto		2				Baja	50 %	1
								<b>100 %</b>	<b>3.5</b>

La evaluación de esta fuerza es de 3.5, lo cual representa una fuerza neutral alta, debido a la sensibilidad al precio y a la calidad del servicio, la existencia de opciones de sustitución (MVNO, Wi-Fi), la capacidad de los clientes para cambiar de proveedor fácilmente y el crecimiento del poder de los consumidores debido a la información y comparación *online*.

## 2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

**Tabla 7**

*Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Amenaza de productos sustitutos	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Impacto %	Ponderado
Cantidad de productos sustitutos	Alto		2				Bajo	50 %	1
Aceptación de los productos sustitutos	Alto			3			Baja	50 %	1.5
								<b>100 %</b>	<b>2.5</b>

La evaluación de esta fuerza es de 2.5, lo cual representa una fuerza poco atractiva, debido al desarrollo de tecnologías alternativas como Wi-Fi 6E, Starlink, 5G privado; el crecimiento de servicios *over the top* (OTT) como VoIP, videollamadas y *streaming*, y sustitución de servicios tradicionales de voz y SMS por aplicaciones móviles.

Como conclusión, se obtiene la Tabla 8, donde se detalla el promedio de las cinco fuerzas, el cual es 3.12. Esto indica que el sector es ligeramente atractivo, ya que se evidencia que la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes mantienen una posición superior a lo neutral, mientras que la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores son poco atractivos.

**Tabla 8**

*Promedio de las cinco fuerzas de Porter*

	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Impacto %	Ponderado
Rivalidad entre competidores	Alto			3.3			Bajo	25 %	0.83
Amenaza de nuevos competidores	Alto			3.15			Bajo	20 %	0.63
Amenaza de productos sustitutos	Alto		2.5				Bajo	15 %	0.38
Poder de negociación de los proveedores	Alto		2.95				Bajo	20 %	0.59
Poder de negociación de los clientes	Alto			3.5			Bajo	20 %	0.70
								<b>100 %</b>	<b>3.12</b>

### 2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC) de EACA

La MPC se utiliza para analizar la competencia directa de EACA en el mercado de telecomunicaciones de EE. UU. Este análisis incluye a los tres grandes operadores nacionales con licencias 4G y 5G. Para identificar a la competencia directa, se comparan empresas según sus estrategias e innovaciones en productos y servicios, considerando variables como el precio, la velocidad de red, la confiabilidad de la red, la cobertura de la red y la calidad de contenido. Finalmente, se presenta la MPC en la Tabla 9:

**Tabla 9**

*MPC de EACA*

Factores críticos de éxito	Peso	EACA		ATT		T Mobile		Verizon	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precio	30%	4	1.2	5	1.5	5	1.5	4	1.2
Velocidad de red	25%	4	1	5	1.25	5	1.25	5	1.25
Confiabilidad de la red	15%	4	0.6	5	0.75	4	0.6	5	0.75
Cobertura de red	15%	3	0.45	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Calidad del contenido	15%	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	100%		3.7		4.85		4.55		4.4

Al analizar a EACA y compararla con sus tres principales competidores sobre la base de los cinco factores críticos de éxito, se puede identificar las áreas de mejora y oportunidades para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Según la matriz, que se muestra en la Tabla 9, AT&T es la empresa líder competitiva en el mercado con 4.85 de puntuación. Con esta información, EACA desarrollará estrategias comerciales efectivas, que garanticen el crecimiento y éxito de la empresa en un entorno digital.

### 2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, se presenta los factores externos claves de la matriz EFE en la Tabla 10.

**Tabla 10**

Matriz EFE

<b>Factores externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento del mercado de servicio digital a un ritmo acelerado por la penetración del internet y desarrollo de nuevas tecnologías	6.00 %	4	0.24
Crecimiento del uso de equipos móviles y tablets por aumento de la tendencia de compra online ( <i>e-commerce</i> )	6.00 %	4	0.24
Aumento por la tendencia de realidad virtual y aumentada para crear experiencias envolventes e inmersivas para los clientes (tours virtuales, entretenimiento, etc.)	4.00 %	3	0.12
El uso de la inteligencia artificial y el crecimiento de IoT para la mejora de experiencias y servicios al cliente	4.00 %	3	0.12
La tecnología 5G apertura nuevas oportunidades para los servicios digitales y velocidades de datos más rápidos	12.00 %	4	0.48
Crecimiento de la nube para reducir costos y escalar las operaciones	4.00 %	3	0.12
Crecimiento en el uso de MKT digital y estrategia de medios	12.00 %	3	0.36
<b>Subtotal</b>	<b>48.0 %</b>		<b>1.68</b>
<b>Amenazas</b>			
Dependencia de proveedores externos ( <i>hardware, software, etc.</i> ) que puede afectar los servicio ante un retraso	8.00 %	3	0.24
Rápida obsolescencia tecnológica y el desarrollo de nuevas tecnologías como la IA pueden desplazar a las empresas que no se adapten a dichos cambios	7.00 %	3	0.21
La regulación gubernamental puede imponer nuevas normas de privacidad de datos, seguridad, impuestos, etc.	6.00 %	4	0.24
Cambios en el mercado laboral por la automatización y la subcontratación	3.00 %	1	0.03
Los conflictos sociales pueden impactar en la interrupción del servicio e impactar negativamente en la empresa.	3.00 %	1	0.03
Volatilidad por las incertidumbres financieras o recesiones económicas	8.00 %	3	0.24
Ciberataques pueden impactar en los datos de las empresas y causar daños en los sistemas	3.00 %	2	0.06
Alta volatilidad en los hábitos de consumo o expectativas de los clientes	8.00 %	4	0.32
Nuevos competidores pueden ingresar al mercado de servicio digital	4.00 %	3	0.12
Impacto de los desastres naturales en la infraestructura y sistemas de la empresa	2.00 %	2	0.04
<b>Subtotal</b>	<b>52.0 %</b>		<b>1.53</b>
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>		<b>3.21</b>

Con esta matriz, podemos observar cuáles son los factores externos que afectan el desempeño de nuestra compañía, obteniendo como resultado 3.21, lo cual significa que como empresa estamos respondiendo de manera eficaz a las oportunidades y amenazas del entorno.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO**

En el presente capítulo se desarrolla el análisis interno del 2018 al 2023, definiendo los objetivos y estrategias que se plantearon para EACA.

### **1. Visión**

Ser líderes en el mercado conectando personas a través de servicios digitales e innovadores diseñados a medida para nuestros consumidores de manera rápida, fácil y segura.

### **2. Misión**

Brindar soluciones digitales con servicios personalizados para satisfacer necesidades específicas con altos estándares éticos y socialmente responsables, contribuyendo al desarrollo sostenible de las comunidades.

### **3. Valores**

Confianza, velocidad, calidad, confidencialidad, ética, competitividad, innovación, excelencia en el servicio al cliente, responsabilidad social y trabajo en equipo.

### **4. Objetivos**

#### **4.1. Objetivos generales**

Posicionar a EACA como líder de servicios digitales de la red 4G en el mercado estadounidense al 2023, desarrollando nuevas soluciones, mejoras de los servicios digitales y calidad de servicio mediante la optimización de la experiencia al usuario, la velocidad y fiabilidad del servicio.

#### **4.2. Objetivos estratégicos**

##### **4.2.1. Objetivos de rentabilidad**

- Alcanzar una utilidad neta del 10 % sobre las ventas para el 2023
- Alcanzar, al 2023, una rentabilidad (EBITDA) encima del 18 %
- Reducir el ratio de costos y gastos totales sobre los ingresos sobre 50 %

##### **4.2.2. Objetivos de crecimiento**

- Incrementar las ventas totales en EE. UU. en un 15 % al 2023
- Alcanzar un 20 % de participación de mercado en EE. UU. al 2023

##### **4.2.3. Objetivos de sostenibilidad**

- Incrementar la inversión de I+D sobre las ventas del 15 % con el objetivo de promover la fidelización de los clientes (sistema omnicanal) e inclusión digital

### **5. Modelo de negocio a partir de 2018-2023**

La empresa enfocará su ventaja competitiva y de crecimiento mediante la mejora de la infraestructura 4G al 2023. El modelo Canvas se muestra en la Tabla 13.

**Tabla 11**

*Modelo de negocio Canvas 2018-2023*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fabricantes de fibra</li> <li>* Empresas de telecomunicaciones</li> <li>* Bancos</li> <li>* Productoras de contenido <i>streaming</i></li> <li>* Agencia medios digitales</li> <li>* Proveedor infraestructura cloud y onpremise</li> <li>* Fabricantes decodificadores</li> <li>* Proveedor desarrollo SW</li> <li>* Proveedor pasarela de pagos</li> <li>* Comisión Federal de Comunicaciones - Estados Unidos (FCC)</li> <li>* Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información - Estados Unidos (NTIA por sus siglas en inglés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ofrecer servicios digitales</li> <li>*Gestionar las relaciones con los clientes</li> <li>*Administrar las finanzas</li> <li>*Explotación big data</li> <li>*Inversión en infraestructura</li> <li>*Innovación tecnológica constante</li> <li>*Cultura empresarial disruptiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ofrecer servicios digitales de alta calidad y bajo costo a los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Autoservicio: los clientes pueden administrar sus cuentas y servicios de forma independiente.</li> <li>*Asistencia al cliente: Asistencia de un representante de servicio al cliente por teléfono, correo electrónico o chat en línea.</li> <li>*Programas de fidelización: los clientes pueden obtener recompensas por su lealtad: descuentos, recompensas en efectivo y acceso a contenido exclusivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La empresa se dirige al mercado de consumo B2C en los Estados Unidos.</li> </ul>
	<b>Recursos</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Infraestructura 4G</li> <li>*Personal de ventas y atención al cliente</li> <li>*Sistemas de gestión (CRM)</li> <li>*Plan continuidad (nube)</li> <li>*Plan de medios</li> <li>*Respaldo financiero en el mercado</li> <li>*Servidores Cloud y On Premise</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ventas directas: ventas directas a través de un sitio web o una aplicación móvil</li> <li>*Ventas indirectas: ventas a través de socios minoristas o distribuidores</li> <li>*Marketing digital: publicidad en línea, marketing de contenido y marketing de redes sociales</li> </ul>	
	<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>	
<b>Variables:</b>	<b>Fijos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Costos de infraestructura.</li> <li>*Costos de personal.</li> <li>*Costos de marketing</li> <li>*Licencia por usuario (<i>streaming</i>)</li> <li>*Comisión pasarela pago</li> <li>*Uso infra cloud - onpremise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Agencia de medios</li> <li>*Decodificadores</li> <li>*Campañas marketing</li> <li>*Licencia 5G</li> <li>*Costos administrativos y financieros</li> <li>*Costo TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Servicio de datos móviles 4G</li> <li>*Servicio de datos cableado</li> <li>*Servicio de hogar conectado</li> <li>*Servicio de video streaming</li> <li>*Cargos por servicios adicionales</li> </ul>		

## 6. Cadena de valor

La cadena de valor se diseñó para identificar y optimizar las actividades clave de la empresa, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costos. Para ello, la cadena de valor debe ser eficiente; es decir, debe minimizar los costos sin sacrificar la calidad del producto o servicio (Porter, 2012).

EACA cuenta con un equipo I+D, enfocado en evaluar permanentemente al cliente buscando soluciones rápidas y a medida, agregando valor brindando un servicio diferenciado con una excelente calidad y tecnología al mercado objetivo con un precio competitivo. La logística de entrada y salida se maneja como en cualquier otra industria, gestionando *stock* e inventario de nuestros recursos necesarios para la atención, midiéndose de acuerdo con una estimación de demanda y de la población de mercado, trabajando de la mano con contratistas para una eficiente distribución en EE. UU.

Las operaciones se enfocan en el mantenimiento constante de nuestra infraestructura e inspección de calidad para brindar un excelente servicio. El equipo de marketing se mantiene alineado a la estrategia comercial, brindando el soporte e innovación necesarios para impactar en el mercado, como se observa en la Figura 2.

**Figura 2**

*Cadena de valor de servicios EACA*





## 7. Análisis de áreas funcionales

La unidad de negocio de EACA ubicada en EE. UU. comercializa servicios digitales, datos inalámbricos, datos por cable, servicios para el hogar conectado y transmisión de contenido de video a los consumidores.

### 7.1. Gerencia comercial y de marketing

La gerencia comercial y de marketing desarrolla y ejecuta estrategias de captación de nuevos clientes, retención de clientes existentes y aumento de los ingresos; asimismo, busca constantemente nuevas ofertas de servicios, el desarrollo de campañas de marketing más atractivas, implementar programas de lealtad a los clientes y el desarrollo de estrategias de precios para competir en la industria.

A pesar de que la competencia fue bastante agresiva, luego del análisis de los estados financieros se mantuvo el foco de inversión en publicidad en medios en líneas propias, como nuestros sitios web, y publicidad en televisión y, sobre todo, en personal de ventas altamente calificado para nuestros centros de atención al cliente, como se observa la Figura 3.

#### Figura 3

*Ingreso por ventas vs. gastos de marketing B2C (en millones \$) en EE. UU.*



### 7.2. Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones planifica y ejecuta las actividades de abastecimiento, compras, producción y distribución. Esta área permite que la infraestructura de red proporcione los servicios de telefonía y datos (red) al cliente, garantizando que se mantengan disponibles y funcionen de manera eficiente, monitoreando y resolviendo los problemas de manera eficiente y rápida, de manera que la respuesta a las consultas de los clientes sea rápida. El área de I+D se enfoca en la inversión de desarrollo en la infraestructura de red ya sea en cableado o inalámbrico; así como inversión en desarrollo de servicios acorde a las tendencias del mercado.

Iniciamos operaciones en el año 2017 utilizando servicios y tecnología para red 4G en el mercado estadounidense. Invertimos más de \$400 MM, en el año 2023, en innovación de *hardware* y *software*, lo que nos permitió atender de manera eficiente a nuestros clientes en EE. UU.

**Tabla 12**

*Inversión en Infraestructura de red (millones de dólares)*

<b>Inversión en infraestructura de red (millones de dólares)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Cableado</b>							
Fibra	\$612	\$673	\$842	\$950	\$1,050	\$1,700	\$1,000
Infraestructura de red	\$520	\$582	\$740	\$950	\$1,050	\$1,700	\$1,000
<b>Inalámbrico</b>							
Torres de telefonía móvil y equipos de red 4G	\$762	\$876	\$1,139	\$1,225	\$1,350	\$1,500	\$1,705
Torres de telefonía móvil y equipos de red 5G	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

### 7.3. Gerencia de finanzas

Esta unidad se encarga de la gestión, desarrollo y asignación de recursos financieros para las diversas áreas de la empresa. Adicionalmente, se encarga de realizar el correcto seguimiento al gasto generado para alertar cualquier tipo de desviación que pueda ocurrir. De igual manera, esta gerencia brinda el soporte necesario a las demás en cuestión de cómo organizarse para que puedan disponer de sus recursos eficientemente. Otra actividad importante que se debe realizar es la correcta estimación de iniciativas y recursos que estas van a requerir, ya que esto afecta de forma directa la deuda a corto plazo.

Desde el 2017 hasta el año 2023 se ha visto que el EBITDA ha sufrido una disminución promedio de \$354.95 MM, empezando con 7.8 B y terminando con 5.7 B; esto se debe a que cada año las estrategias de inversión para las diversas unidades de la compañía no generaron la demanda que se proyectaba, lo cual disminuyó la cantidad de ingresos. A raíz de esta situación, se proyecta que para los próximos años se desarrollará un plan estratégico que desacelere y contrarreste esta disminución del EBITDA.

Adicionalmente, EACA posee capacidad de endeudamiento y solvencia, la cual se observa en los ratios por año en la Tabla 13:

**Tabla 13***Indicadores financieros 2017-2023*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez	1,23	1,28	1,11	0,95	0,84	0,63	0,62
Endeudamiento	0,22	0,21	0,21	0,22	0,22	0,25	0,30
Solvencia	5,58	5,72	5,66	5,55	5,45	5,02	4,33
Capital Trabajo	1.455.511.890	1.799.776.144	741.774.443	-349.202.865	-1.208.898.358	-2.948.919.309	-3.209.844.848

**7.4. Gerencia de recursos humanos**

La gerencia de recursos humanos se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal identificando el mejor talento para las vacantes que tiene la empresa, continuando con el proceso de inducción y capacitación otorgando las herramientas necesarias para cumplir con las funciones de manera eficiente. Esta gerencia cumple un rol importante en la organización porque vela por el correcto desempeño de los colaboradores y por mantenerlos motivados.

Es importante considerar un nuevo plan de incentivos, capacitaciones o beneficios para controlar el estrés de nuestros colaboradores o aplicar cortos programas de retención.

**Tabla 14***Gastos administrativos en porcentaje (2017-2023)*

Gastos administrativos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Servicio al cliente	4 %	5 %	6 %	6 %	7 %	10 %	7 %
Administrativo general	4 %	5 %	5 %	5 %	5 %	4 %	5 %

*Nota.* Gastos con respecto a los ingresos B2C

**8. Análisis VRIO**

Según el análisis VRIO aplicado a la empresa, EACA presenta una ventaja competitiva sostenible en eficiencia en costos; si bien esta ventaja impulsó y mejoró nuestra participación de mercado, tenemos otras ventajas competitivas por explotar: el talento humano altamente calificado, el sólido programa de fidelización de clientes, la plataforma omnicanal para mejorar la experiencia del cliente y la flexibilidad financiera.

Finalmente, hallamos dos oportunidades de mejora (ventaja competitiva temporal): una infraestructura sólida en todo EE. UU. sobre la red 4G y el desarrollo de I+D para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, como se observa la Tabla 15:

**Tabla 15**

*Análisis VRIO (EACA)*

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Imitable</b>	<b>Organizado</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
Infraestructura sólida en todo EE. UU. sobre la red 4G	Sí	No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Flexibilidad financiera	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explotar
Desarrollo de I+D	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
<b>Capacidad</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Imitable</b>	<b>Organizado</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
Plataforma omnicanal para mejorar la experiencia del <i>customer experience</i>	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explotar
Sólido programa de fidelización de clientes	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explotar
Talento humano altamente calificado	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva por explotar
Eficiencia en costos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

## 9. Ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis VRIO realizado, se concluye que tenemos una ventaja competitiva sostenible en liderazgo en costo, ya que somos reconocidos en el mercado como la empresa que ofrece servicios de calidad a menor costo; ello es valorado por el consumidor por la excelente relación calidad-precio. De esta manera, aumentamos la demanda de nuestros servicios y captamos una mayor cantidad de clientes.

## 10. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI)

Los valores ponderados obtenidos son de 3.34, lo cual significa que somos una compañía estable y sólida que viene aprovechando de manera eficiente sus fortalezas.

**Tabla 16***Matriz de evaluación de factores internos clave*

<b>Factores internos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Buena cobertura de red 4G	7.00 %	4	0.28
Talento humano experimentado y altamente calificado	7.00 %	4	0.28
Sólida infraestructura de red 4G para implementación de 5G	5.00 %	4	0.20
Alta capacidad de innovación tecnológica y constante	6.00 %	3	0.18
Cultura empresarial disruptiva que promueve la creatividad y colaboración cliente céntrica	4.00 %	2	0.08
Alianza estratégica con proveedores e instituciones académicas	5.00 %	2	0.10
Marca confiable y reconocida en el sector por ser eficientes en costos y mantener precios competitivos	3.00 %	3	0.09
Alta eficiencia operativa adoptando nuevas tecnologías para automatizar los procesos	6.00 %	4	0.24
Flexibilidad financiera en la capacidad de endeudamiento y solvencia del negocio	7.00 %	4	0.28
Programas de fidelización de clientes efectivos	7.00 %	4	0.28
<b>Subtotal</b>	<b>57.0 %</b>		<b>2.01</b>
<b>Debilidades</b>			
Red 5G de EACA poco desarrollada a diferencia de sus competidores	12.00 %	4	0.48
Infraestructura obsoleta en algunas zonas puede afectar la calidad de los servicios	11.00 %	3	0.33
Desaceleración en el ratio de satisfacción al cliente que puede afectar la lealtad a la marca y la retención de clientes	6.00 %	3	0.18
Falta de inversión en marketing y ventas para llegar a los clientes potenciales	8.00 %	3	0.24
Los ingresos de EACA han disminuido en los últimos años con posibilidad de afectar la rentabilidad a largo plazo.	4.00 %	2	0.08
La poca capacidad de liquidez y capital de trabajo puede afectar la viabilidad del negocio y la participación de mercado.	2.00 %	1	0.02
<b>Subtotal</b>	<b>43.0 %</b>		<b>1.33</b>
<b>Total</b>	<b>100.0 %</b>		<b>3.34</b>

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para realizar la investigación de mercado, se realizará una recopilación y análisis descriptivo del mercado estadounidense objetivo del año 2024-2028, tomando en cuenta las variables demográficas, de comportamiento de compra, de consumo de internet, edad, ingresos u otras características relevantes, de tal modo que se perfile la propuesta de oferta de valor. Es importante mencionar que como fuente de datos principales se utilizará datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos (United States Census Bureau) para el respectivo análisis.

### **1. Objetivos**

#### **1.1. Objetivo general**

El objetivo es conocer a fondo las características, el comportamiento y las tendencias de los servicios digitales para el segmento B2C en el mercado estadounidense, el cual tiene un potencial de crecimiento elevado; además, representa más del 61 % de nuestros ingresos, con un NPS potencial que permite competir en la industria.

Asimismo, se identifican oportunidades y desafíos claves respecto del perfil y las preferencias del consumidor, la infraestructura existente y los posibles obstáculos para la implementación y desarrollo de la tecnología 5G.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el crecimiento de la penetración actual del mercado de servicios digitales en el mercado estadounidense
- Analizar las preferencias del consumidor identificando las características o servicios más valorados y demandados por los consumidores: velocidad, precio, servicio al cliente, calidad de contenido, confiabilidad y cobertura de red
- Examinar el nivel de ingresos de la población del mercado estadounidense con la finalidad de poder identificar nuestro mercado potencial
- Observar la generación de edad más predominante en nuestro mercado objetivo
- Estudiar el porcentaje de población objetivo que tiene una mayor demanda de uso del internet

### **2. Formulación del diseño de investigación**

#### **2.1. Fuentes de información**

Es preciso indicar que para desarrollar el presente plan estratégico empleamos fuentes secundarias, debido a que estas nos brindan información precisa con respecto a data histórica y actual de nuestro mercado. No utilizamos fuentes primarias como encuestas, *focus group* o entrevistas. Las fuentes secundarias se pueden revisar en el Anexo 3.

### **2.1.1. Técnica para la obtención de datos cuantitativos**

Se realizó un análisis descriptivo de segmentación y cruce de datos, en función a la data obtenida por Census U.S. Census Bureau (2022), para determinar el tamaño de la población estadounidense, delimitando al mercado objetivo sobre la base de las variables demográficas, comportamiento de compra, consumo de internet, edad e ingresos.

### **3. Metodología de la investigación**

La investigación de mercado toma como referencia las variables cuantitativas y cualitativas, y está apoyada en fuentes secundarias del sector de telecomunicaciones con tecnologías 5G, así como estudios de mercado realizados en los últimos años que se sostienen en la información actualizada por consultoras especializadas en estadística y oficinas gubernamentales que realizan estudios específicos por sectores y estados. Consideramos relevantes las variables demográficas, de comportamiento de compra, consumo de internet, edad, ingresos. Esta información será útil para filtrar las variables y segmentar el mercado objetivo, estandarizar y analizar la data para la elaboración de cuadros y gráficos que muestren tendencias del mercado, comprender mejor cómo se desarrolla el mercado y, tomando en cuenta las capacidades y competencias de la empresa EACA, inferir cuál es el mejor escenario de penetración y participación de mercado.

### **4. Análisis de la demanda**

#### **4.1. Perfil del consumidor final**

Según la encuesta Consumer Lifestyles, realizada por Euromonitor (2023), el 77 % de los encuestados prefieren vivir experiencias virtuales *online* y comunicarse por este medio en lugar de hacerlo *face to face*; solo el 34 % de ellos utiliza la realidad virtual para mejorar su experiencia de compra. Por otro lado, el 48 % de los encuestados prefiere el anonimato en internet, y el 72 % de este grupo gestiona activamente el intercambio de datos y la configuración de privacidad.

La generación X y los *millennials* son aquellos que prefieren realizar compras por internet; representan en promedio más del 40 %. Los que prefieren leer comentarios en línea son los *millennials*; en ellos encontramos nuestro principal foco de estrategia comercial. Además, según la encuesta mencionada, se determina que los *millennials* valoran más el uso de las experiencias virtuales en línea. Así también, el 12 % de los consumidores prefiere utilizar la cuenta o el sitio web de la empresa en redes sociales para informarse sobre los productos. Incluye, en su mayor proporción, a la generación Z, con un 20 % de participación. Así se definen las preferencias del tipo de consumidor con respecto al uso de internet y se delimita nuestro público.

Al evaluar la encuesta mencionada anteriormente, observamos que el 30 % de los usuarios valoran el hogar inteligente, supervisan y controlan a distancia los electrodomésticos; prefieren un *smart home*. Los *baby boomers* representan más del 50 % del total en comparación con las demás generaciones.

Según la data extraída de U.S. Census Bureau (2022), detallada en el Anexo 30, se identificó que el 43 % de la población que trabaja tiene ocupaciones en gestión empresarial, científicas y artísticas; de estas ocupaciones, las que están relacionadas con la educación, abogacía, servicios de la comunidad, artes y medios de comunicación representan el 26 % de ocupación principal o como prioridad para trabajar.

De acuerdo con Euromonitor (2023), el 80 % de la población activa le da mayor importancia a las actividades que realiza en su tiempo libre, y el 61 % de ellos suele transmitir contenido vía *streaming*; consideran esto como un trabajo adicional. Nos enfocamos en ellos como mercado potencial.

Además, según lo detallado en el Anexo 31 acerca de las ocupaciones de gestión, servicios administrativos, ventas y oficinas, las mujeres cuentan con un mayor porcentaje de participación; en promedio el 57 % de mujeres trabajan en estas profesiones. Por otro lado, los hombres participan más en ocupaciones de producción, transporte y movimiento de materiales, construcción y mantenimiento.

#### **4.2. Hábitos de consumo del usuario final**

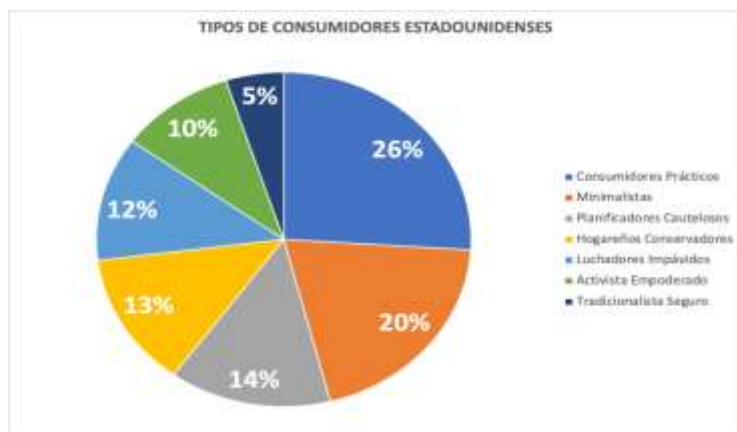
Según Euromonitor Passport, “La Voz del consumidor de Euromonitor”: Encuesta sobre estilos de vida realizada entre enero y febrero del 2023, los consumidores del mercado estadounidense aprecian la innovación y optan por nuevas experiencias, prueban nuevos productos y/o servicios. Además, estos consumidores valoran el uso, la comodidad y la eficiencia que la tecnología doméstica inteligente (IoT) puede aportar a sus hogares.

A continuación, se visualiza los tipos de consumidores en la Figura 4.



## Figura 4

### Tipos de consumidores estadounidenses



Nota. Euromonitor (2023)

De acuerdo con Euromonitor (2023), estos son los tipos de consumidor potencial para EACA en EE. UU.:

- Los luchadores impávidos son los que más ingresos anuales presentan, en promedio tienen un ingreso anual de \$93,983 y son los que más gastan en adquirir lo mejor sin importar el precio. El 55 % de ellos trabajan a tiempo completo y en su mayoría están relacionados con asuntos políticos y sociales.

Respecto del uso de la tecnología, el 94 % de ellos utiliza la tecnología para mejorar su estilo de vida, por lo que son los principales clientes potenciales para EACA.

- El activista empoderado tiene un ingreso anual de \$55,255. El 40 % de ellos trabaja *full time* y menos del 10 % prefiere un trabajo flexible o cuidar del hogar, de los cuales el 25 % se dedica a la enseñanza a tiempo completo.

En cuanto al uso de la tecnología, el 75 % emplea la tecnología para mejorar su estilo de vida. Son los principales clientes potenciales para EACA.

- Los planificadores cautelosos tienen un ingreso anual de \$52,932. El 35 % de ellos trabajan *full time*, de los cuales el 15 % se dedica a la enseñanza a tiempo completo.

Con respecto al uso de la tecnología, el 59 % la usa para mejorar su estilo de vida. Son los principales clientes potenciales para EACA.

- Los minimalistas tienen un ingreso anual de \$62,604. El 35 % de ellos trabajan *full time* y el 25 % prefiere cuidar de su hogar, ya que el 10 % se encuentra en búsqueda activa de trabajo o no trabajan de forma permanente.

En relación con el uso de la tecnología, el 81 % la usa para mejorar su estilo de vida. Son los principales clientes potenciales para EACA.

- Los consumidores prácticos tienen un ingreso anual de \$62,924. El 20 % de ellos trabajan a tiempo completo y casi el 50 % prefieren cuidar del hogar.

Respecto del uso de la tecnología, el 74 % usa la tecnología para mejorar su estilo de vida. Son los principales clientes potenciales para EACA.

A continuación, presentamos los estilos de consumidores seleccionados como mercado objetivo con respecto a su estilo de vida, preferencias y valoraciones, ya que son ellos los que consideran el uso de tecnología como prioridad en sus vidas.

**Tabla 17**

*Estilo de consumidor de EACA*

<b>Consumidores</b>	<b>Estilo de vida</b>	<b>¿Qué buscan?</b>	<b>¿Qué prefieren?</b>	<b>¿Qué valoran?</b>
Minimalistas	Mayor importancia en la sostenibilidad y asuntos unitarios	Productos de calidad, y están dispuestos a pagar más si las compras son duraderas	El 60 % prefieren plataformas fáciles de usar y que facilite un proceso de compra más rápido. El 38 % prefiere comprar por internet con envío gratuito y solo el 28 % valora el “mejor precio”, los cuales dichos consumidores investigan más a fondo en internet las compras que desean realizar y valoran la relación calidad-precio.	Plataformas fáciles de usar y que facilite un proceso de compra más rápido
Planificadores cautelosos	Son cuidadosos con su dinero y rara vez realizan compras impulsivas. Es más probable que compren productos probados, no se dejan llevar por las últimas tendencias.	Son fieles a las marcas de confianza y planifican sus compras antes de hacerlas.	Más del 95% prefiere productos a la medida y colaboran con marcas para influir en la innovación de productos.	Productos a precios competitivos, recompensas, programas de fidelidad y descuentos en marcas y productos
Luchadores impávidos	Son consumidores modernos que quieren tener lo mejor así tengan que gastar más.	Buscan experiencias de compra a la medida, personalizadas, promociones en últimas tendencias y disponibilidad de plataformas de compra en línea y fuera de línea (experiencia omnicanal sin fisuras).	El 80 % prefieren servicios hechos a la medida y el 25 % prefiere comprar en línea para evitar interactuar con vendedores en tiendas físicas y tener mayor posibilidad de comprar productos no disponibles en el mercado local.	El 25 % prefiere comprar <i>online</i> para evitar interactuar con vendedores en tiendas físicas y con mayor posibilidad de acceder al sitio desde diferentes dispositivos.
Activista empoderado	Están comprometidos con causas globales, especialmente con el medio ambiente, por lo que priorizan en gastar su dinero en productos perdurables.	El 80 % prefieren servicios hechos a la medida y el 25 % prefiere comprar en línea para evitar interactuar con vendedores en tiendas físicas y tener mayor posibilidad de comprar productos no disponibles en el mercado local.	Conservan una gran fidelidad a la marca y al producto.	Buscan productos competitivos, recompensas o programas de fidelidad y descuentos en marcas o servicios adquiridos con regularidad.

*Nota.* Euromonitor (2023)

A continuación, en la Figura 5, presentamos los porcentajes de los consumidores que hacen uso de la tecnología para mejorar la vida.

### Figura 5

*Porcentaje que hace uso de tecnología para mejorar su vida*



### 4.3. Nivel de ingreso y tipo de familia

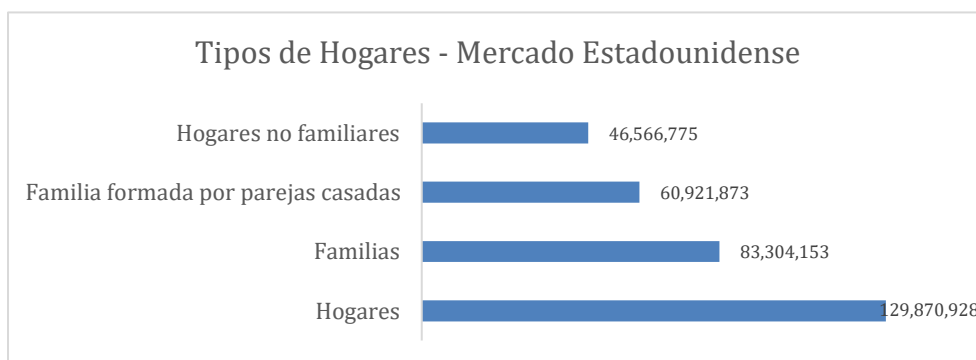
En los últimos 5 años, según lo detallado en el Anexo 32, el mercado estadounidense ha tenido mayor cantidad de hogares con ingresos anuales mayores a \$75,000. Observamos un mayor crecimiento que en el año 2022 con 64,805,593 hogares, que representan el 50 % en el mercado estadounidense.

### 4.4. Tipo de familia

Respecto de los tipos de hogares, el 41 % representa a hogares; el 26 %, a familias; el 19 %, a familias formadas con parejas casadas; y, finalmente, el 15 %, a hogares no familiares.

### Figura 6

*Tipos de hogares, mercado estadounidense*

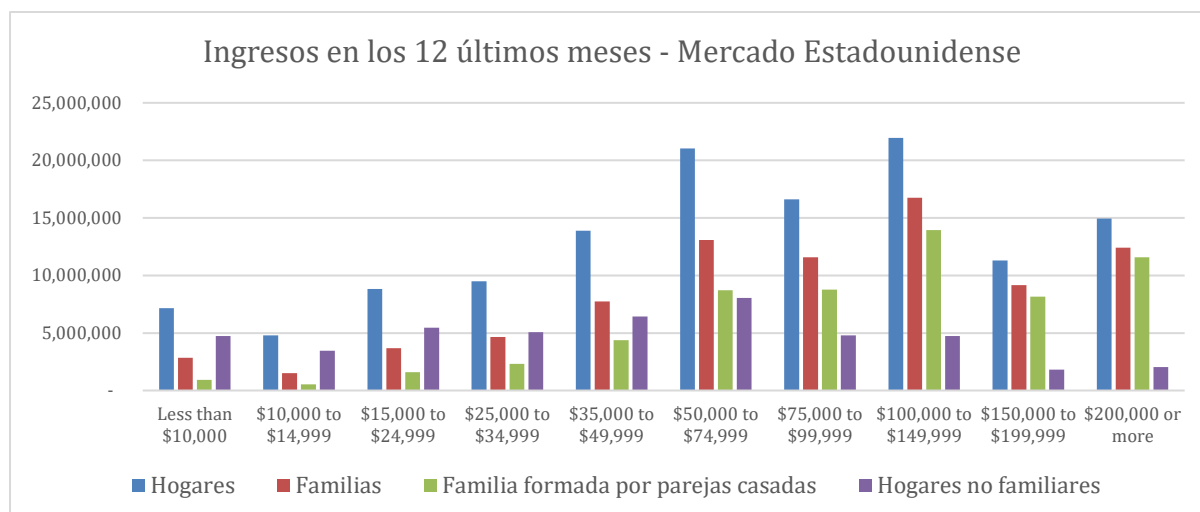


*Nota.* U.S. Census Bureau (2022)

Asimismo, en la Figura 7, se visualizan los ingresos por tipo de familia de los hogares, familias y hogares no familiares.

## Figura 7

### Ingresos por tipo de familia



Nota. U.S. Census Bureau (2022)

#### 4.5. Generación de edad y sexo

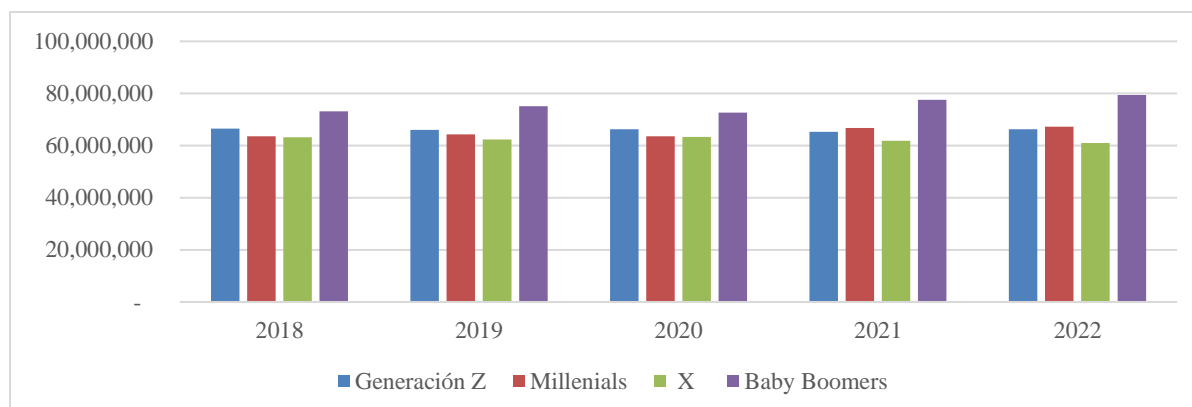
En el mercado de EE. UU., según lo detallado en el Anexo 33, el 27 % de la población pertenece a la generación Z; el 25 %, a los *millennials*; el 29 %, a los *baby boomers*; y el 22 %, a la generación X. La proporción de hombres y mujeres se mantiene en promedio al 50 % para ambos (U.S. Census Bureau, 2022).

- Generación Z: de 15 a 29 años
- *Millennials*: de 30 a 44 años
- Generación X: de 45 a 59 años
- *Baby boomers*: mayor de 60 años

Asimismo, tenemos dicha data por generación de edad en los últimos 5 años para el mercado estadounidense, de acuerdo con la cantidad de población. Observamos una mayor concentración de población en la generación de *baby boomers*. Dicha información se puede visualizar en la Figura 8:

**Figura 8**

*Mercado estadounidense según generación*



Nota. U.S. Census Bureau (2022)

#### **4.6. Penetración amplia de computadoras y suscripciones a internet**

El 93 % de los hogares estadounidenses poseen al menos una computadora, con predominancia de *laptops* y *desktops* (97 %). La mayoría de los hogares (91 %) cuenta con suscripción a internet; la banda ancha es la opción preferida (99 %). Los planes de datos móviles también son populares, con un 88 % de penetración en los hogares. El detalle de esta información se puede ver en los anexos 10, 11, 13, 14, 15, 25, 26 y 27.

#### **4.7. Crecimiento constante de la tecnología en los hogares**

En los últimos 5 años, la presencia de dispositivos informáticos en los hogares ha aumentado un 11 %. La adquisición de teléfonos celulares ha crecido un 15 % durante el mismo período. Los planes de datos móviles han registrado un aumento del 20 %. El detalle de esta información se encuentra en los anexos 12, 22 y 23.

#### **4.8. Brecha digital disminuye, pero persiste**

Si bien la mayoría de los hogares estadounidenses tienen acceso a tecnología, aún existe una brecha digital entre diferentes niveles de ingresos. Los hogares con ingresos inferiores a \$20,000 son menos propensos a tener banda ancha que aquellos con mayores ingresos. El detalle de esta información se puede ver en los anexos 19, 20, 21, 24 y 25.

#### **4.9. Dominio de la banda ancha por fibra óptica**

La banda ancha por fibra óptica es la opción de internet preferida por la mayoría de los hogares estadounidenses (76 %). Esto se debe a su mayor velocidad, confiabilidad y estabilidad en comparación con otras tecnologías. El detalle de esta información se puede ver en el Anexo 18.

#### **4.10. Crecimiento exponencial de las conexiones de banda ancha móvil**

Se espera que el número de conexiones de banda ancha móvil alcance los 608 millones en 2028, un aumento del 55 % desde el 2022. Este crecimiento es impulsado por la creciente

demanda de servicios en línea, la expansión de las redes 5G y la reducción de costos. El detalle de esta información se encuentra en los anexos 16 y 17.

## **5. Análisis del mercado**

Según información encontrada en U.S. Census Bureau (2022), el mercado estadounidense es uno de los más grandes del mundo, tiene una extensa cantidad de habitantes, y también es amplio el número de usuarios que tienen acceso a internet y datos móviles. A continuación, presentamos algunos datos importantes de este mercado:

- A enero de 2023, la población de EE. UU. es de 339.1 millones de usuarios.
- Según Statista, en el período comprendido entre 2022 y 2028, la población de EE. UU. crecerá 0.5 % interanual.
- A principios de 2023, aproximadamente el 83.2 % de los habitantes de EE. UU. residían en zonas urbanas, mientras que el 16.8 % vivía en áreas rurales.
- Al comienzo del año 2023, más de 311.3 millones de personas en los EE. UU. estaban utilizando internet, lo que representa aproximadamente el 91.8 % de la población con acceso a la red.
- En enero de 2023, casi 246 millones de individuos en los EE. UU. eran usuarios de redes sociales, lo que equivale a alrededor del 72.5 % de toda la población.
- A principios de 2023, se encontraban activas un total de 383.4 millones de conexiones móviles celulares en los EE. UU., superando en número el 113.1 % de la población total. Esto significa que había más conexiones móviles que personas en el país, lo que puede ser atribuible a personas con múltiples dispositivos o más de una conexión por cada una.
- Los estadounidenses de 16 a 68 años destinan casi la mitad (44 %) de su vida activa diaria al uso de internet.
- La cantidad de tiempo que los estadounidenses pasan conectados a las redes sociales equivale al 35 % del total de tiempo que están conectados a internet durante su vida activa.

## **6. Análisis de la competencia**

A continuación, se muestran los ingresos de las principales empresas de telecomunicaciones seleccionadas en EE. UU. de 2018 a 2022 (en miles de millones de dólares estadounidenses), el cual se observa en la Figura 9.

## Figura 9

Ingresos anuales (billones de \$) de 2018 a 2022



Nota. Sherif A. (2024)

En 2022, AT&T generó 121 mil millones de dólares en ingresos, una disminución con respecto a los 169 mil millones de dólares del año anterior, lo que permitió a Verizon superarla como la mayor empresa de telecomunicaciones de EE. UU. con 137 mil millones de dólares en ingresos. El mercado sigue siendo competitivo con AT&T, Verizon y T-Mobile como principales operadores.

AT&T decidió centrarse en su negocio inalámbrico y vendió Warner Media, empresa que había adquirido en 2018, enfrentándose a competidores como Netflix y Amazon con HBO Max. Este cambio permite a AT&T enfocarse en sus servicios 5G y de fibra.

T-Mobile, aunque tiene menos suscriptores, desafía a AT&T y Verizon en la calidad de su red 5G. En 2022, su velocidad de descarga 5G fue de 186 Mbps, superando a sus rivales, y tuvo la mejor cobertura 5G. T-Mobile ha invertido en su red móvil mediante la fusión con Sprint en 2020 y la compra de licencias de espectro 5G.

En el Anexo 32, observamos la cuota de mercado de suscripciones inalámbricas por operador en EE. UU. desde el cuarto trimestre de 2018 hasta el cuarto trimestre de 2022. Según los resultados históricos de los años 2018-2022, nuestro foco estuvo en incrementar la inversión en diversos medios digitales, lo cual ayudó a que la participación de mercado sea la esperada. Sin embargo, en los últimos 2 años se muestra una ligera caída en la participación de mercado, debido a que los competidores adquirieron licencias de espectro 5G en la subasta a diferencia de EACA que no obtuvo ninguna licencia.

**Tabla 18***Participación de EACA (2018-2022)*

<b>Año</b>	<b>Participación EACA</b>
2018	21 %
2019	19 %
2020	20 %
2021	18 %
2022	17 %

La empresa de telecomunicaciones AT&T es la líder de servicios móviles en el mercado estadounidense, con una participación de mercado de alrededor del 46.4 % de las suscripciones inalámbricas en el segundo trimestre de 2023. Verizon y T-Mobile son los otros principales proveedores de servicios inalámbricos en los EE. UU. La cuota de mercado se basa en las cifras de suscripción comunicadas por las empresas en sus resultados trimestrales y en sus estados financieros. Las suscripciones a operadores móviles virtuales de redes (OMV) no se tuvieron en cuenta para la estadística.

En cuanto a la fusión de T-Mobile y Sprint, la adquisición de Sprint Corp. por parte de T-Mobile, por \$26,500 millones, se hizo oficial el 1 de abril de 2020; la fusión redujo temporalmente el número de importantes proveedores de servicios inalámbricos en EE. UU. Con la adquisición de Sprint, T-Mobile sumó a su base de clientes 33.84 millones de suscriptores de pospago, elevando su total a más de 47 millones de usuarios de este tipo. DISH Network Corporation adquirió el negocio móvil prepago de Sprint, Boost Mobile, elevando ese número a cuatro, convenciendo al Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) de que el mercado seguiría siendo competitivo.

T-Mobile es la mayor empresa de telecomunicaciones de EE. UU. por capitalización de mercado. A finales de 2023, T-Mobile alcanzó una valoración en el mercado de 180.67 mil millones de dólares estadounidenses, la más alta de cualquier empresa de telecomunicaciones estadounidense. Solo China Mobile, con sede en Beijing, valía más, con una capitalización de mercado de 189.120 millones de dólares. Verizon y AT&T fueron valoradas en 163.07 y 125.89 mil millones de dólares, respectivamente.

## **7. Análisis del precio**

El siguiente análisis compara los precios de los servicios ofrecidos por EACA con los precios ofrecidos por sus competidores en el mercado de las telecomunicaciones y servicios digitales.



## 7.1. Datos inalámbricos

El precio promedio de los planes ilimitados de datos inalámbricos de los tres principales proveedores de telecomunicaciones en el mercado de EE. UU. es de \$53.11 por cada línea en un paquete de tres aproximadamente. Adicionalmente, se agrega a la empresa EACA. Es preciso indicar que estos precios se basan en los precios de los planes ilimitados más populares de cada proveedor, que son los siguientes:

- AT&T: Plan Unlimited Premium
- T-Mobile: Plan Go5G
- Verizon: Plan Unlimited Plus
- EACA: Ilimitado Premium

A continuación, la Tabla 19 muestra un resumen de los precios promedio de los planes ilimitados de EACA y los tres principales proveedores de telecomunicaciones del mercado de EE. UU. al 2023 en un paquete de tres líneas.

**Tabla 19**

*Principales competidores de datos inalámbricos (EE. UU.)*

<b>AT&amp;T</b>	<b>T-Mobile</b>	<b>Verizone</b>	<b>EACA</b>
<b>Plan AT&amp;T Unlimited Premium*</b>	<b>Go5G</b>	<b>Ilimitado plus</b>	<b>Ilimitado premium</b>
\$61.00 x línea	\$43.33 x línea	\$55.00 x línea	\$48.00
Llamadas, mensajes de texto y datos de alta velocidad ilimitados que no pueden disminuir según cuánto uses	Llamadas, mensajes de texto y datos de alta velocidad ilimitados. Datos de alta velocidad: 5G y 4G LTE ilimitados con datos premium ilimitados	Obtenga datos de punto de acceso 5G/4G de alta velocidad que sus otros dispositivos pueden usar.	Llamadas, mensajes ilimitados. Datos 4G,5G ilimitados. Alta velocidad
AT&T ActiveArmorSMseguridad móvil avanzada. Aplicación gratuita con protección de Wi-Fi público, monitoreo de identidad y más	Escudo de estafas™ Premium	Fios 300 Mbps por \$25 al mes. con Pago automático y descuento móvil + hogar (donde el servicio esté disponible).	Escudo antiphishing
50 GB de datos de hotspot por línea al mes	Se incluyen 50 GB de datos de punto de acceso móvil de alta velocidad. Datos ilimitados de punto de acceso móvil a velocidades máximas de 3G		70 GB de datos hotspot por línea al mes.
Llamadas, mensajes de texto y datos de alta velocidad ilimitados en 19 países de América Latina	después de 50 GB. Mensajes de texto durante todo el vuelo y Wi-Fi con transmisión donde esté disponible. Llamadas al extranjero con tarifa plana baja (\$0,25/minuto en más de 215 países y destinos). Datos y mensajes de texto en el extranjero ilimitado hasta 5gb de alta velocidad.	Nuestro 5G confiable y más rápido, hasta 10 veces más rápido que 4G LTE. No importa cuánto uses.	Streaming Netflix, HBO Max, EACA GO con contenido premium y exclusivo gratuito los 3 primeros meses.

AT&T	T-Mobile	Verizone	EACA
<b>Plan AT&amp;T Unlimited Premium*</b>	<b>Go5G</b>	<b>Ilimitado plus</b>	<b>Ilimitado premium</b>
Sin coste adicional	Acceso 5G sin coste adicional	Obtenga hasta un 50 % de descuento en un plan elegible para un reloj inteligente, tableta, punto de acceso o dispositivo Wi-Fi Hum para automóvil calificado.	
Transmisión 4K UHD disponible	Vídeo hasta 4K UHD		Costo por seis líneas (paquete <i>friends and family</i> ).
Los miembros del Programa Signature ahorran hasta \$10/mes. por línea a través de su trabajo u organización	Netflix por nuestra cuenta: Básico, 1 pantalla. Apple TV+ incluido. Membresía AAA de 1 año por nuestra cuenta	Fios 300 Mbps por \$25 al mes. con Pago automático y descuento móvil + hogar (donde el servicio esté disponible). Paquete Disney (incluye Disney premium + Hulu + ESPN)	YouTube premium los 3 primeros meses.
Costo por línea siempre y cuando compres 4 líneas	Obtienes tercera línea con descuento (\$10 mensual)	Costo por línea siempre y cuando compres cuatro líneas	EACA miles
	VIAJES T- Mobile \$5 de descuento por línea hasta 8 líneas con AutoPago habilitado.		

## 7.2. Datos de banda ancha por cable

El precio promedio del servicio por datos de banda ancha por cable de los principales proveedores de telecomunicaciones tiene una velocidad de 1Gb promedio en EE. UU. con un precio de \$75.00 por mes. Además, dichos precios de los planes de internet de 1Gb son suficientes para navegar por la web, ver videos en *streaming*, jugar juegos en línea y descargar archivos grandes.

EACA ingresa al mercado estadounidense con un precio competitivo en servicio de datos de banda ancha por cable, ligeramente inferior al de los competidores, el cual es de \$47.99 por un plan de internet de 1Gb. Las principales características del servicio son:

- Precios competitivos
- Diseñado para hogares con muchos dispositivos
- Con conexión estable, rápida y segura
- Con una excelente experiencia de usuario y servicio postventa

**Tabla 20***Principales competidores, datos de banda ancha por cable (EE. UU.)*

	<b>Xfinity</b>	<b>Verizon</b>	<b>AT&amp;T</b>	<b>Spectrum</b>	<b>EACA</b>
Costo mensual	\$49.99	\$49.99	\$55.00	\$49.99	\$47.99
Velocidades de descarga	Velocidades de descarga de hasta 300Mbps. Con wifi de alta velocidad	Velocidades de descarga de hasta 300Mbps	Velocidades de descarga de hasta 300Mbps. Velocidades de carga 15 veces más rápidas que el cable	Velocidades de descarga de hasta 300Mbps	Velocidades de descarga de hasta 300Mbps
Confiabilidad de red	99.9 % de confiabilidad	Internet doméstica rápido y confiable	Alta calidad y confiabilidad	Presenta las velocidades de descarga más confiables.	Alta confiabilidad con wifi de alta velocidad sin interrupciones. Con conexión estable, rápida y segura
Cobertura	Cobertura de pared a pared con un wifi Boost Pod para más de 8 dispositivos	Todo el hogar con wifi	Capacidad para 11 dispositivos más a la vez	Alta cobertura (6 dispositivos)	Diseñado para hogares con muchos dispositivos (hasta 10)
Ciberseguridad	Protección contra amenazas cibernéticas con seguridad avanzada	-	-	Software de Antivirus	Protección EACA Total Security
Límite de datos	-	-	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Alquiler de módem	-	Alquiler de enrutador incluido in costo adicional	Sin tarifas de equipo de instalación	Módem gratuito	Sin tarifas de equipo de instalación
Beneficios	Poderosa conexión y seguridad	Garantía de 2 años y opción de obtener tarjeta de regalo por \$50 de destino.	Sin aumento de precio a los 12 meses. Sin contrato annual.	Exclusivo en línea: \$100 Visa - Tarjeta de recompensas	Con una excelente experiencia de usuario y servicio postventa

*Nota.* Extraído de cada página de operador en mención.

### 7.3. Servicio de hogar conectado

Para este servicio, EACA tendrá precios competitivos en comparación con el mercado, en donde el precio promedio de la competencia es de \$65. Cabe resaltar que dentro de este servicio el nivel de calidad de la velocidad, latencia y cantidad de dispositivos conectados que EACA entregará compite directamente con lo que ofrecen las otras empresas. AT&T y T-Mobile ofrecen planes de entrada a precios asequibles, mientras que Verizon ofrece planes de mayor velocidad con precios más elevados.

**Tabla 21***Principales competidores, datos de hogar conectado (EE. UU.)*

<b>Empresa</b>	<b>AT&amp;T</b>		<b>T-Mobile</b>	<b>Verizon</b>			<b>EACA</b>	
Plan	Internet	Internet	Home	Fios	Fios	Fios	Eaca	Eaca
	50	100	Internet	200	400	800	100	200
Precio	\$45.00	\$55.00	\$50.00	\$59.99	\$79.99	\$99.99	\$45.00	\$51.00
Velocidad de descarga	50 Mbps	100 Mbps	200 Mbps	200	400	800	100	200
				Mbps	Mbps	Mbps	Mbps	Mbps
Velocidad de carga	10 Mbps	20 Mbps	100 Mbps	100	200	400	100	100
				Mbps	Mbps	Mbps	Mbps	Mbps
Tasa de transferencia máxima	50 Mbps	100 Mbps	200 Mbps	200	400	800	100	200
				Mbps	Mbps	Mbps	Mbps	Mbps
Tasa de transferencia promedio	25 Mbps	50 Mbps	100 Mbps	100	200	400	50	100
				Mbps	Mbps	Mbps	Mbps	Mbps
Latencia	20 ms	15 ms	10 ms	10 ms	10 ms	10 ms	15 ms	10 ms
Cant. dispositivos conectados	10	20	30	30	50	100	30	40
Garantía	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días	30 días
Plazo de contrato	12 meses	12 meses	Sin contrato	24 meses	24 meses	24 meses	18 meses	18 meses

#### 7.4. Servicio de transmisión de video

Según la FCC, el servicio de transmisión de video aumenta anualmente en \$9 en promedio, debido a la creciente demanda, inflación y competencia. En promedio, el costo mensual de estos servicios es de \$9.5; sin embargo, estos tienen algunos limitantes, como, por ejemplo, poca renovación de contenido propio y oferta que no responde a las necesidades de los clientes. EACA tendrá asociaciones con productoras que constantemente cuenten con nuevos títulos de series y películas, los cuales serán estructurados de acuerdo con los gustos y preferencias de nuestros clientes. Las características más resaltantes de nuestro servicio serán: durabilidad de series y películas en plataforma, amplia selección de películas, disponibilidad a nivel global, interfaz con actualizaciones constantes, contenido propio y exclusivo sin cobro adicional (no tiene anuncios). Además, se puede usar en diversas plataformas o dispositivos como ROKU o Amazon Fire TV.

**Tabla 22***Comparación de servicios de streaming (EE. UU.)*

	N° máximo de pantalla	Resolución máxima	¿Tiene prueba gratuita?	¿Permite compartir cuenta?	¿Tiene publicidad?	Precio plan mensual \$	Precio plan anual \$
<b>Apple TV+</b>	1 (5 en planes familiares)	4K/HDR/Dolby Vision	Sí (7 días)	Sí (compartiendo el Apple ID)	No	9.99	99.99
<b>Disney+ "estándar con anuncios"</b>	2	1.080p	No	No	Sí	5.99	No tiene
<b>Disney+ "estándar"</b>	2	1.080p	No	No	No	8.99	89.90
<b>Disney+ "premium"</b>	4	4K/HDR10/Dolby Vision/IMAX Enhanced	No	No	No	11.99	119.90
<b>HBO max</b>	2	4K/HDR10/Dolby Vision	No	Sí	No	8.99	69.99
<b>Filmin EACA estandar</b>	1	FullHD 1.080p	No	Sí	No	7.99	84.00
<b>EACA premium plus</b>	5	4K/HDR10/Dolby Vision/IMAX Enhanced	Sí (7 días)	No	Sí	7.99	95.99
				Sí	No	10.00	114.00

**8. Demanda proyectada para el 2024 al 2028**

A continuación, presentamos la demanda proyectada para el planeamiento estratégico. Es preciso indicar que para poder proyectar la demanda se tomó en cuenta lo siguiente:

- El PBI del sector de telecomunicaciones en EE. UU.
- Uso del internet en EE. UU.
- Crecimiento poblacional en EE. UU.
- Variable evento para ajustar el modelo ante las crisis

Es así que se realizó un modelo econométrico en Eviews; la variable dependiente es la demanda proyectada de cada servicio y las variables independientes son las mencionadas anteriormente. Dicha regresión se realizó tomando en cuenta el histórico de las series (2015-2023). La demanda proyectada se observa en la Tabla 23:

**Tabla 23***Demanda proyectada por servicio*

Año	Demanda proyectada por servicios			
	Datos inalámbricos	Datos de banda ancha por cable	Servicios de hogar conectado	Servicios de transmisión de vídeo
2023 (4G)	13,849,773	5,892,395	2,026,782	18,764,947
2024* (5G)	15,848,769	6,399,941	2,313,449	22,153,504
2025* (5G)	15,892,735	7,101,073	2,651,543	25,580,702
2026* (5G)	15,938,306	7,838,157	3,005,942	29,154,171
2027* (5G)	15,985,483	8,607,305	3,374,953	32,858,116
2028* (5G)	16,034,266	9,408,770	3,758,694	36,693,873

## **9. Conclusiones del capítulo**

Sobre la base de la información desarrollada en el presente capítulo, concluimos que hay una gran oportunidad de ingreso al mercado de acuerdo con los siguientes puntos:

- **Crecimiento:** Aprovechar la alta penetración de internet y la demanda de servicios en línea
- **Fidelización:** Mantener y usar a clientes satisfechos para atraer nuevos clientes
- **Consumidor:** Ofrecer velocidad, precios competitivos, buen servicio, contenido de calidad, confiabilidad y amplia cobertura, segmentado por generación
- **5G:** Ofrecer nuevos servicios innovadores aprovechando la demanda de 5G
- **Diferenciación:** Destacar frente a AT&T, Verizon y T-Mobile con servicios innovadores, precios competitivos y excelente experiencia al cliente, invirtiendo en I&D

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO**

En este capítulo se presenta el plan estratégico del año 2024 al 2028, definiendo los objetivos y estrategias de EACA.

### **1. Visión**

Ser una empresa líder en el mercado de servicios digitales al 2033, innovando para conectar a las futuras generaciones.

### **2. Misión**

Ofrecer servicios digitales personalizados para impulsar el desarrollo sostenible de las comunidades en las que estamos presentes conectándose con el mundo.

### **3. Valores**

Confianza, velocidad, calidad, confidencialidad, ética, competitividad, innovación, excelencia en el servicio al cliente, responsabilidad social y trabajo en equipo.

### **4. Objetivos**

#### **4.1. Objetivos generales**

El objetivo es posicionar a EACA como líder de servicios digitales en el mercado estadounidense al 2028 ofreciendo soluciones a la medida y red de última generación a precios competitivos.

#### **4.2. Objetivos estratégicos**

##### **4.2.1. Objetivos de rentabilidad**

- Alcanzar una utilidad neta del 20 % sobre las ventas para el 2028
- Alcanzar al 2028 una rentabilidad (EBITDA) por encima del 27 %
- Reducir el ratio de costos y gastos sobre los ingresos del 53 %

##### **4.2.2. Objetivos de crecimiento**

- Incrementar los ingresos por ventas totales en EE. UU. en un 56 % al 2028
- Alcanzar el 30 % de participación de mercado en EE. UU. al 2028

##### **4.2.3. Objetivos de sostenibilidad**

Incrementar el ratio de inversión de I+D sobre las ventas del 25 % con el objetivo de promover la fidelización de los clientes (sistema omnicanal), inclusión digital y la equidad para los estadounidenses mediante la capacitación en habilidades digitales para todos los orígenes y la expansión de acceso de internet de alta velocidad, calidad, valor y eficiencia, llegando a las comunidades rurales y desatendidas.

## 5. Modelo de negocio a partir del 2024-2028

A continuación, presentamos el modelo de negocio de EACA para el planeamiento estratégico. La empresa seguirá con una ventaja competitiva de liderazgo en costos. Asimismo, EACA va a adquirir licencias 5G en el año 2023. A continuación, la Tabla 23 presenta el Canvas 2024-2028.

**Tabla 24**

*Canvas del 2024-2028*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedores de tecnología y equipos de red</li> <li>* Empresas de telecomunicaciones y proveedores de servicios de internet</li> <li>* Desarrolladores de aplicaciones y contenido digital</li> <li>* Asociaciones de la industria y organizaciones gubernamentales</li> <li>* Empresas de telecomunicaciones</li> <li>* Bancos</li> <li>* Productoras de contenido <i>streaming</i></li> <li>* Agencia medios digitales</li> <li>* Proveedor infraestructura Cloud y Onpremise</li> <li>* Proveedor pasarela de pagos</li> <li>* Comisión Federal de Comunicaciones - Estados Unidos (FCC)</li> <li>* Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información - Estados Unidos (NTIA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios innovadores</li> <li>* Marketing digital de las ofertas de la compañía a través de diversos canales de atención</li> <li>* Gestión de la red 5G y la infraestructura tecnológica para garantizar un rendimiento óptimo</li> <li>* Atención al cliente y soporte técnico de alta calidad</li> <li>* Gestión de las relaciones con los clientes y programas de fidelización</li> <li>* Monitoreo y análisis del mercado y las tendencias del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Soluciones digitales innovadoras y de alta calidad para el mercado B2C con una experiencia omnicanal a precios competitivos y paquetes flexibles que se adaptan a las necesidades de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atención al cliente personalizada en los múltiples canales</li> <li>* Programas de fidelización y recompensas (concursos y sorteos) para incentivar la lealtad y la repetición de compras</li> <li>* Encuestas y análisis de comentarios para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se dirige al segmento B2C en los Estados Unidos.</li> </ul>
	<b>Recursos</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Red 5G de alta velocidad y alcance</li> <li>* Infraestructura tecnológica moderna y escalable para soportar el crecimiento y la innovación</li> <li>* Talento humano altamente calificado en áreas como ingeniería, marketing, ventas y atención al cliente</li> <li>* Asociaciones estratégicas con proveedores tecnológicos y empresas complementarias</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sitio web y el app para la venta directa y el autoservicio</li> <li>* Centros de atención al cliente para brindar soporte y resolución de problemas para la interacción personal y el asesoramiento personalizado</li> <li>* Canales como redes sociales, correo electrónico, publicidad en línea para la comunicación y el <i>engagement</i></li> </ul>	



Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
<b>Variables:</b>	<b>Fijos:</b>			
*Costos de infraestructura	* Agencia de medios	* Servicio de datos móviles 4G y 5G		
*Costos de personal	* Decodificadores	* Servicio de datos cableado		
*Costos de marketing	* Campañas marketing	* Servicio de hogar conectado		
*Licencia por usuario ( <i>streaming</i> )	* Licencia 5G	* Servicio de video streaming		
*Comisión pasarela pago	* Costos administrativos y financieros	* Cargos por servicios adicionales		
*Uso infra Cloud - Onpremise	* Costo TI			
	* I+D			
	* Costos de atención al cliente y soporte técnico			

## 6. Cadena de valor

A continuación, presentamos la nueva cadena de valor, donde resalta que a nivel de recursos humanos se implementará un programa integral de beneficios, ya que se contará con red e infraestructura 5G, además de nuevos servicios orientados para nuestro segmento de mercado.

**Figura 10**

*Cadena de valor EACA*



En el siguiente capítulo desarrollamos la selección de las estrategias que EACA implementará en los próximos 5 años.

La estrategia competitiva de EACA se basará en un liderazgo en costos donde se buscará un equilibrio entre la reducción de costos y el mantenimiento de la excelencia en la calidad del servicio y experiencia del cliente. La innovación tecnológica juega un papel importante en la eficiencia operativa maximizando la utilización de la red y enfocarnos en los canales de distribución de bajo costo (canales no tradicionales) gestionando los costos de marketing y publicidad.

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **1. Análisis**

#### **1.1. Matriz FODA**

En el Anexo 28 se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de EACA.

#### **1.2. Matriz FODA cruzado**

El FODA cruzado es una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, que sirve para identificar y evaluar las relaciones entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, con el fin de desarrollar estrategias efectivas e iniciativas. Estas se muestran en el Anexo 29.

Todas las iniciativas estratégicas son evaluadas para una posterior selección en la sección de selección estratégica del presente capítulo.

#### **1.3. Matriz SPACE**

La matriz SPACE permite determinar la estrategia óptima para la empresa, ya sea conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Esta matriz se obtiene mediante factores internas, como la ventaja competitiva (VC), la fuerza financiera (FF) y factores externos como las fuerzas de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE). Según ello, la matriz indica que está en una posición competitiva y presenta las ventajas competitivas importantes en la industria (David, 2003).

**Tabla 25**

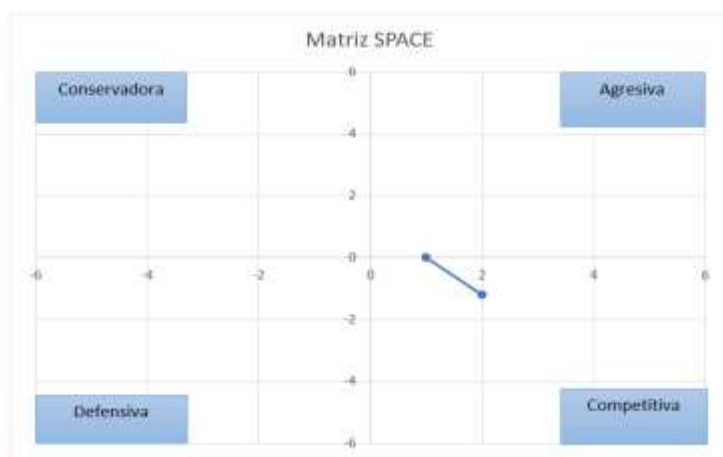
*Matriz SPACE de EACA*

Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa		
Fuerza Financiera (FF)			Estabilidad del Ambiente (EA)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	Capital de trabajo	1	1	Cambios tecnológicos	-6
2	Liquidez	1	2	Factores económicos (interés, inflación y desempleo)	-3
3	Fleibilidad financiera	5	3	Variabilidad de la demanda	-5
4	Solvencia	5	4	Competitividad del mercado	-6
5	Gestión financiera	4	5	Regulación	-3
6	Rentabilidad	2	6	Estabilidad política y social	-2
<b>Promedio</b>		<b>3.0</b>	<b>Promedio</b>		<b>-4.2</b>
Ventaja Competitiva (VC)			Fuerza de la Industria (FI)		
Número	Factor	Calificación	Número	Factor	Calificación
1	Marca	-2	1	Crecimiento del mercado	6
2	Calidad servicio	-2	2	Rentabilidad de la industria	6
3	Innovación	-2	3	Poder de negociación de los proveedores	5
4	Precio	-1	4	Poder de negociación de los clientes	6
5	Conocimiento tecnológicos	-3	5	Regulación	3
6	Cobertura red	-5	6	Hábitos de consumo	6
<b>Promedio</b>		<b>-2.5</b>	<b>Promedio</b>		<b>5.3</b>

Valor X	Valor Y
0	0
2.8	-1.2

**Figura 11**

*Matriz SPACE de EACA*



#### 1.4. Matriz interna-externa (IE)

La matriz IE es una herramienta estratégica que combina factores internos (matriz EFI) y externos (matriz EFE) para ayudar a las empresas a formular estrategias adecuadas. Esta matriz tiene nueve cuadrantes, los cuales se dividen en tres regiones:

- Crecimiento y construcción (cuadrantes 1, 2, 4): estrategias de crecimiento y expansión.
- Mantenimiento y estabilidad (cuadrantes 3, 5, 7): sugerencias para mantener la posición actual y mejorar de manera incremental
- Recogida y desinversión (cuadrantes 6, 8, 9): recomendaciones de desinversiones o discontinuar ciertas líneas de negocio

En este caso, EACA está ubicada en el primer cuadrante; por lo tanto, las estrategias más adecuadas para la empresa son las que incluyen crecimiento y expansión, cuyo fin es desarrollar una sólida penetración de mercado.

**Tabla 26**

*Matriz IE (EACA)*

		Totales de la matriz EFI 3.34		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1 a 1.99
Totale de la matriz EFE 3.21	Alto 3.0 A 4.0	X	II	III
	Medio 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1 A 1.99	VII	VIII	IX

#### 1.5. Matriz de estrategia principal (EP)

La matriz EP nos indica cómo se encuentra el crecimiento de mercado y la fuerza competitiva de la empresa. Según esta matriz, EACA se encuentra en el cuadrante II, haciendo referencia, según (Degenhard, 2024), a que el mercado en EE. UU. de población con acceso a internet móvil, crezca continuamente con un crecimiento de 2.9 puntos porcentuales entre el 2024 y 2029 en la proyección de penetración de uso de internet móvil, concluyendo que estamos en un mercado en expansión ofreciendo oportunidades de crecimiento para las empresas.

La posición competitiva aún es débil con respecto a la de sus competidores en el mercado estadounidense, ya que en este mercado se encuentran marcas y/o empresas con alta participación y aceptación del mercado como AT&T, T-Mobile, Verizon, entre otros; a diferencia de EACA, quien presenta una participación menor en el mercado y una posición competitiva en el débil. Por lo tanto, EACA desarrollará durante estos próximos 5 años una posición más agresiva y estratégica para proteger, mantenerse y luego de unos años expandirse,

generando nuevos y/o mejores servicios desarrollados en el marco de 5G en el mercado actual. Estas estrategias se desarrollan en los planes funcionales.

**Tabla 27**

*Matriz de estrategia principal (EP)*

		<b>Crecimiento rápido de mercado</b>				
		<b>Cuadrante II</b>	<b>Cuadrante I</b>			
Posición competitiva débil		Desarrollo del mercado	Desarrollo del mercado	Posición competitiva fuerte		
		Penetración en el mercado	Penetración en el mercado			
		Desarrollo del producto	Desarrollo del producto			
		Integración Horizontal	Integración hacia adelante			
		Desinversión o enajenación	Integración hacia atrás			
		Liquidación	Integración horizontal			
			Diversificación concéntrica			
			<b>Cuadrante III</b>		<b>Cuadrante IV</b>	
			Recorte de gastos		Diversificación concéntrica	
			Diversificación concéntrica		Diversificación horizontal	
		Diversificación horizontal	Diversificación en conglomerado			
		Diversificación en conglomerado	Empresa de riesgos compartidos			
		Desinversión o enajenación				
		Liquidación				
		<b>Crecimiento lento de mercado</b>				

*Nota.* David (2003).

## 2. Selección de estrategia

Para la selección de estrategias se tomó como punto de partida a las iniciativas estratégicas del FODA cruzado, presentado en el presente capítulo. Se realizó una valoración del 0 al 4, en donde 0 es “en total desacuerdo”, 1 es “en desacuerdo”, 2 es “de acuerdo”, 3 es “muy de acuerdo” y 4 es “totalmente de acuerdo”; esta calificación se asignó a partir de qué tan relacionada se encontraba cada fortaleza con cada oportunidad, cada debilidad con cada oportunidad, cada fortaleza con cada amenaza y cada debilidad con cada amenaza. El detalle de estas valoraciones se puede apreciar en los anexos 6, 7, 8 y 9. Luego se realizó una sumatoria de todos los puntajes de cada grupo de estrategias y las estrategias FO y FA fueron las que tuvieron mayor valoración; por lo tanto, estas se consideraron las más importantes para la selección de estrategias. Cabe resaltar que las estrategias FO tienen una tipología ofensiva, en donde EACA adoptará estrategias de crecimiento, y las FA son estrategias de tipo defensivas, que harán frente a las amenazas del mercado.

### 2.1. Alineamiento de estrategias

Se realizó el cruce de las estrategias FO y FA con los objetivos de EACA (general, rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad) y el puntaje se ha obtenido del alineamiento entre estas dos variables; en este punto se escogieron como prioridad los resultados mayores al 75 % en la ponderación final. Como resultado del alineamiento se obtuvo cinco estrategias que serán

aplicadas en los planes funcionales en los siguientes capítulos. Debido a que nuestro enfoque está orientado a liderazgo en costos, se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Potenciar la capacidad de innovación de EACA mediante la colaboración con universidades e instituciones de investigación (FO)

Iniciativas estratégicas:

- Identificar y seleccionar universidades líderes en tecnología digital y telecomunicaciones para establecer acuerdos de colaboración en áreas como inteligencia artificial, *big data*, y ciberseguridad para impulsar la creación de servicios innovadores que aumente la rentabilidad, ventas y la inclusión digital
- Establecer laboratorios físicos y virtuales donde los estudiantes y profesores puedan trabajar en proyectos con los colaboradores de EACA para fomentar la innovación y la transferencia de conocimiento entre la academia y la industria
- Ofrecer becas y programas de pasantías para estudiantes de postgrado y doctorado en investigaciones específicas y áreas claves de EACA, respectivamente, que asegure el flujo constante de talento calificado para sustentar el crecimiento
- Estrategia 2: Aprovechar la red 4G y la infraestructura 5G para ofrecer servicios innovadores, tales como realidad virtual y aumentada, aplicaciones de IoT y servicios de *streaming* con baja latencia en zonas rurales o con baja cobertura (FO)

Iniciativas estratégicas:

- Invertir en el desarrollo de aplicaciones VR/AR para sectores como educación, salud y entretenimiento en colaboración con desarrolladores de *software* y *hardware*
- Optimizar la red para ofrecer servicios de *streaming* con baja latencia estableciendo alianzas con proveedores de contenido con la finalidad de atraer nuevos usuarios y mejorar la experiencia de los clientes actuales
- Estrategia 3: Reducir costos a través de negociar acuerdos con nuestros proveedores para obtener mejores condiciones y la búsqueda de financiamiento para proyectos de innovación y expansión (FO)

Iniciativas estratégicas:

- Evaluar los contratos actuales y buscar mejores condiciones contractuales estableciendo relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos que impacten en la reducción de costos operativos y aumente el margen de beneficios
- Explorar opciones de financiamiento mediante subvenciones y financiamiento gubernamentales (inversores privados y fondos de capital de riesgo) para asegurar

los recursos en proyectos de innovación y expansión sin comprometer la estabilidad financiera

- Implementar programas de eficiencia operativa mediante la adopción de metodologías como Lean y Six Sigma, para optimizar procesos y reducir desperdicios, que impacten finalmente en la reducción de costos
- Estrategia 4: Establecer *partnerships* con universidades y centros de investigación para acceder a nuevas tecnologías y ofreciendo programas de formación y desarrollo profesional a los empleados para que puedan adquirir habilidades necesarias para desarrollar e implementar nuevas tecnologías (FA)

Iniciativas estratégicas:

- Crear consorcios de investigación y desarrollo con universidades y centros de investigación para que EACA se mantenga a la vanguardia tecnológica y adopte nuevas tecnologías rápidamente
- Ofrecer cursos y talleres en colaboración con universidades a través de la creación de plataformas de aprendizaje en línea para mejorar las habilidades técnicas y profesionales de los empleados, aumentando su capacidad de innovar y desarrollar nuevas soluciones
- Organizar eventos de *networking* y programas de mentoría entre académicos, investigadores y empleados de EACA para facilitar la transferencia de conocimientos, el desarrollo profesional continuo y atraer y retener talento calificado
- Estrategia 5: Invertir en programas de incubación de *startups* para la exploración de nuevas tendencias y tecnologías disruptivas que podrían tener un impacto significativo en el mercado para ofrecer servicios diferenciados (FA)

Iniciativas estratégicas:

- Establecer un fondo de inversión para *startups* tecnológicas que facilite el crecimiento de *startups* prometedoras mediante instalaciones adecuadas y orientación especializada, promoviendo la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías que se integren en los servicios de EACA
- Patrocinar eventos de innovación y *hackathons* para atraer emprendedores y desarrolladores fomentando un ambiente de creatividad y colaboración, permitiendo a EACA identificar soluciones tecnológicas disruptivas y fortalecer su red de contactos estratégicos en el sector tecnológico



**Tabla 28**

*Alineamiento de estrategias*

		Objetivo general	Objetivos de rentabilidad	Objetivos de crecimiento	Objetivos de sostenibilidad	Resultado total
		Posicionar a EACA como líder de servicios digitales en el mercado norteamericano al 2028 ofreciendo soluciones a la medida y red de última generación a precios competitivos	Mejorar margen operativo a través de la eficiencia de costos y gastos	Incrementar ingresos y participación de mercado a través de tecnología disruptiva	Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de la inversión en I+D y tecnología 5G	
FO (ofensivas)	Potenciar la capacidad de innovación de EACA mediante la colaboración con universidades e instituciones de investigación	X		X	X	75 %
	Aprovechar la red 4G y la infraestructura 5G para ofrecer servicios innovadores, tales como realidad virtual y aumentada, aplicaciones de IoT y servicios de <i>streaming</i> con baja latencia en zonas rurales o con baja cobertura	X		X	X	75 %
	Implementar una estrategia de marketing digital integral que combine SEO, SEM, redes sociales, marketing de contenidos, y en paralelo promociones y descuentos para clientes <i>online</i>	X				25 %
	Implementar una estrategia móvil integral que integre el desarrollo de aplicaciones móviles intuitivas y fáciles de usar a su vez la optimización del sitio web para dispositivos móviles y la oferta de planes de datos móviles a precios competitivos	X		X		50 %
	Posicionar a EACA como líder en tecnología e innovación a través de su participación en eventos y conferencias de la industria, publicaciones de artículos y estudios de caso, evidenciando su <i>expertise</i> en soluciones tecnológicas	X				25 %
	Implementar un sistema integral de monitoreo y evaluación, con el fin de medir el impacto en términos de ingresos, captación y fidelización de clientes	X				25 %
	Fomentar una cultura de aprendizaje continuo mediante alianzas con universidades, reclutamiento de talento joven y reconocimiento del desarrollo digital de los colaboradores	X				25 %

		Objetivo general	Objetivos de rentabilidad	Objetivos de crecimiento	Objetivos de sostenibilidad	Resultado total
	Reducir costos a través de negociar acuerdos con nuestros proveedores para obtener mejores condiciones y la búsqueda de financiamiento para proyectos de innovación y expansión	X	X	X		75 %
	Implementar estrategias de eficiencia operativa a través del análisis de los procesos, optimización del uso del recurso, cultura de mejora continua y <i>outsourcing</i>	X	X			50 %
	Desarrollar un programa de fidelización integral, el cual pueda ofrecer un programa de recompensas y beneficios exclusivos para los clientes, una atención al cliente de alta calidad y un programa de puntos para que puedan ser canjeados por productos o servicios	X		X		50 %
FA (defensivas)	Invertir un porcentaje de los ingresos en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia de la tecnología y anticipar los cambios del mercado digital para fomentar la colaboración entre el equipo de I+D y las demás áreas de la empresa	X			X	50 %
	Establecer <i>partnerships</i> con universidades y centros de investigación para acceder a nuevas tecnologías y ofreciendo programas de formación y desarrollo profesional a los empleados para que puedan adquirir habilidades necesarias para desarrollar e implementar nuevas tecnologías	X		X	X	75 %
	Invertir en programas de incubación de startups para la exploración de nuevas tendencias y tecnologías disruptivas que podrían tener un impacto significativo en el mercado para ofrecer servicios diferenciados	X		X	X	75 %
	Crear un programa que fomente la generación de ideas innovadoras dentro de la empresa y apoye su desarrollo hasta convertirlas en productos o servicios viables	X				25 %
	Colaborar con influencers relevantes en el mercado objetivo para aumentar la visibilidad de la marca y generar confianza entre los consumidores	X				25 %
	Crear una comunidad en línea alrededor de la marca y utilizar las redes sociales para interactuar con los clientes, generar contenido atractivo y promocionar ofertas especiales	X				25 %

## **CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES**

En el presente capítulo se presentan los planes funcionales de EACA en el planeamiento estratégico, con el compromiso integral para contribuir positivamente a la sociedad para fortalecer su posicionamiento como líder responsable en la industria de servicios digitales. Los planes que se presentan son de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, y están alineados con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.

### **1. Plan de marketing**

#### **1.1. Descripción**

En el presente plan se tomará en cuenta los objetivos y estrategias de marketing que se desarrollarán para EACA en el planeamiento estratégico de 2024-2028, y que estos estén acordes a las oportunidades y estrategias diseñadas en el mercado estadounidense.

## 1.2. Objetivos de plan de marketing

**Tabla 29**

*Objetivos del plan de marketing*

Área funcional	Objetivos estratégicos	Objetivo funcional	Indicadores de control anual	Año					Plan de Actividades
				2024	2025	2026	2027	2028	
Marketing	Alcanzar el 30 % de participación de mercado en EE. UU. al 2028	Aumentar el conocimiento de la marca en el mercado B2C de telecomunicaciones de EE. UU.	% hogares que conozcan la marca EACA	22 %	24 %	26 %	28 %	30 %	Lanzar una campaña de publicidad digital integral en el 2024 dirigida a aumentar el conocimiento de la marca entre los consumidores objetivo.
	Incrementar los ingresos por ventas totales en USA en un 56 % al 2028	Reducir la tasa de abandono de clientes en un 10 %.	Tasa de abandono de clientes	5 %	6 %	7 %	8 %	10 %	Implementar programas de fidelización de clientes para recompensar a los clientes leales y brindar un servicio al cliente excepcional.
	Alcanzar el 30 % de participación de mercado en EE. UU. al 2028	Aumentar el NPS de 20 a 70 en los próximos 5 años	NPS	20 %	30 %	50 %	60 %	70 %	Implementar un programa integral de retroalimentación de clientes para recopilar y actuar sobre sus opiniones.
	Posicionar a EACA como líder de servicios digitales en el mercado estadounidense al 2028 ofreciendo soluciones a la medida y red de última generación a precios competitivos	Aumentar las ventas en línea en un 25 % anual hasta el 2028 a través de la optimización del sitio web, el marketing de búsqueda (SEM), y el marketing de afiliados	Ingresos por ventas en línea	10 %	15 %	20 %	23 %	25 %	Implementar campañas de telemarketing SEO, SEM, y en paralelo promociones y descuentos para clientes online
	Alcanzar con 30 % de participación de mercado en EE. UU. al 2028	Incrementar un 20 % anual el potencial de <i>leads</i> , para captar clientes potenciales a través de los canales digitales	x <i>leads</i>	10 %	12 %	14 %	16 %	20 %	Mediante patrocinios, concursos y sorteos, redes sociales.

### 1.3. Segmentación

EACA se dirige al mercado B2C en EE. UU., debido a la alta demanda de servicios digitales, el conocimiento tecnológico de los consumidores y el aumento del uso de dispositivos móviles, comercio electrónico y compras en línea.

**Tabla 30**

*Criterios de segmentación EACA*

Tipo de segmentación	Perfil
Geográfica	EACA abarcará los 50 estados de EE. UU.
Demográfica	Hombres y mujeres de 18 a 65 años con un gasto promedio mensual de internet (por persona) de \$70.00 (Consumer Reports, 2021). El 97 % (Statista, s.f.a) de las personas en este rango de edad tienen acceso a internet, lo cual representa 161.311 millones de personas (United States Census Bureau, 2023).
Psicográfica	Los consumidores son: consumidores prácticos, hogareños conservadores, tradicionalistas seguros, minimalistas, planificadores cautelosos, luchadores impávidos y activista empoderado; con un especial foco en los cuatro últimos.
Por comportamiento	El uso promedio de internet diario de los estadounidenses es de 7 horas (Data Reportal, 2023), con mayor importancia y uso sobre la tecnología con la finalidad de mejorar el estilo de vida.

### 1.4. Posicionamiento

EACA se posicionará en el mercado estadounidense con una estrategia integral que combina precios competitivos (haciéndolos accesibles a una gama de consumidores estadounidenses), soluciones a medida (que satisfagan las necesidades específicas de cada cliente) y red de última generación (para garantizar una experiencia de usuario fluida y confiable), implementando programa de fidelización integral (para recompensar a los clientes recurrentes y fomentar la lealtad a la marca).

### 1.5. Marketing mix 7 “P”

#### 1.5.1. Producto/servicio

EACA ofrecerá cuatro servicios con red 5G al mercado estadounidense:

- Datos inalámbricos 5G: Se ofrecerá, durante los primeros 3 meses, acceso gratuito a nuestra plataforma de *streaming* (EACA GO) sin agotar las gigas del plan mensual con un acceso al *hotspot* de hasta 70Gb de datos por línea, de manera mensual. Se aplicará plan de recompensa por portabilidad, otorgando 5,000 millas por ingreso. Para un nuevo cliente, habrá descuento de hasta 35 % por más de tres líneas por persona.
- Datos de banda ancha por cable: Se ofrecerá una alta velocidad y confiabilidad con precios competitivos el cual es de \$47.99 con un plan de internet de 300Mbps asociado a una conexión estable, rápida y segura, y una excelente experiencia al cliente.

- Servicios de hogar conectado: Se ofrecerá una variedad de dispositivos con mayor velocidad adicionando 50 megas para el plan EACA 100 y 100 megas adicionales EACA 200, con respecto a la competencia, y a menor precio aplicando un promedio de 13 % menos al plan tarifario vs. la competencia.
- Servicios de transmisión de video: Servicio de alta calidad, con contenido propio, acceso a series exclusivas con mayor anticipación, suscripción gratuita por los primeros 3 meses para cinco dispositivos, red estable sin intermitencia y sin publicidad asegurando velocidad en la transmisión en la transmisión de video.

### 1.5.2.Precio

Los precios se alinearon sobre la base de la proyección de crecimiento de la industria de sector digital y las cantidades se obtuvieron haciendo un análisis econométrico, para el cual se tomó en cuenta las siguientes variables: el PBI del sector de telecomunicaciones, crecimiento poblacional proyectado y el uso de internet de EE. UU. Dichos criterios fueron considerados para definir los precios en el planeamiento estratégico. Se observan en las tablas 30, 31 y 32.

**Tabla 31**

*Proyección de ventas*

Año	Ingresos totales del consumidor (ventas)
2024* (5G)	19,425,192,619
2025* (5G)	22,400,021,349
2026* (5G)	23,827,338,919
2027* (5G)	25,422,675,651
2028* (5G)	27,197,177,535

**Tabla 32**

*Ventas proyectadas por servicios*

Año	Ingresos proyectado por servicios			
	Datos inalámbricos	Datos de banda ancha por cable	Servicios de hogar conectado	Servicios de transmisión de vídeo
2023	7,963,619,209	6,316,647,910	1,124,864,180	2,064,144,152
2024*	9,889,631,544	5,683,148,043	1,322,482,882	2,529,930,149
2025*	11,252,056,026	6,557,983,288	1,561,226,908	3,028,755,128
2026*	10,901,801,304	7,528,242,341	1,822,993,887	3,574,301,387
2027*	10,550,418,780	8,597,658,472	2,108,189,321	4,166,409,078
2028*	10,197,792,858	9,774,154,389	2,418,332,987	4,806,897,301

**Tabla 33***Precio proyectadas mensual*

Año	Precio proyectado por servicios (mensual)			
	Datos inalámbricos	Datos de banda ancha por cable	Servicios de hogar conectado	Servicios de transmisión de vídeo
2023 (4G)	\$48	\$89	\$46	\$9
2024* (5G)	\$52	\$75	\$48	\$10
2025* (5G)	\$49	\$78	\$50	\$10
2026* (5G)	\$50	\$81	\$52	\$10
2027* (5G)	\$52	\$84	\$54	\$11
2028* (5G)	\$53	\$88	\$57	\$11

**1.5.3.Plaza/distribución**

La empresa EACA, proveedora de servicios digitales, comercializará sus servicios en EE. UU. a personas entre 18 y 65 años que valoran el acceso y uso a internet.

EACA tendrá su foco en la venta digital; sin embargo, optará por la venta tradicional. Así, mantendrá centros de atención al cliente en todos los estados, distribuidores autorizados, kioscos en centros comerciales y tiendas minoristas, y principalmente ventas *online* mediante un sitio web y aplicaciones móviles; con ello brindará soporte y asistencia a sus clientes con una alta calidad del servicio.

**1.5.4.Promoción/comunicación**

La estrategia de promoción/comunicación de EACA en el mercado estadounidense está enfocada en poder impulsar las ventas bajo una posición agresiva. Es por ello que en los primeros 2 años, 2024 y 2025, se va a invertir un 13 % de nuestros ingresos percibidos por B2C en marketing, teniendo como foco el impulso de la campaña del 5G que se va a realizar, y posteriormente invertiremos un 15 % de nuestros los siguientes años. Asimismo, haremos énfasis en los siguientes canales con el fin de generar *engagement* y fidelización de los clientes:

- Publicidad:
  - Crearemos anuncios publicitarios atractivos orientados al corazón o sentir (marketing de experiencia) del cliente, conectando así con cada uno de ellos. Esto se transmitirá en televisión, radio y *online*.
  - Publicidad orgánica: mostrando contenido como marca que se integre con el flujo natural de contenido en redes sociales, páginas web o blogs; así como anuncios que recomienden al usuario de acuerdo con su historial de navegación o intereses.

- Publicidad programática: en donde se desarrollarán anuncios para nuestros clientes, los cuales se programarán para ser mostrados a la audiencia, momento y sitio web o aplicación adecuada.
- Marketing directo:
  - Programar envíos de correos mensuales y personalizados a nuestros clientes potenciales resaltando fechas importantes como cumpleaños, nuevos trabajos, días conmemorables de EE. UU., entre otros
  - Utilizar telemarketing combinando SEO, SEM, redes sociales, marketing de contenidos y, en paralelo, promociones y descuentos para clientes *online*
- Redes sociales:
  - Mantener una presencia activa en redes sociales mediante *chatbots*, interactuando con clientes, ofreciendo productos y servicios a medida. Además, se realizará concursos y sorteos a través de nuestras redes sociales.
- Patrocinios:
  - Mediante eventos deportivos y culturales, lo cual permitirá generar *leads* y conectar con el público objetivo. Un ejemplo sería el patrocinio de la Major League Soccer (MLS) o artistas más representativos para los estadounidenses.
- *Influencers*
  - Colaborar con *macroinfluencers* con mayor capacidad de *engagement* en redes sociales; ellos compartirán sus experiencias con los servicios que ofrece EACA. De esta manera llegaremos a más seguidores.
  - Serán los primeros en brindar testimonios con nuestros servicios innovadores tales como realidad virtual y aumentada, aplicaciones de IoT y servicios de *streaming*.
- Programa de fidelización:
  - A través de un programa de fidelización a nuestros clientes, se les brindará el acceso a beneficios exclusivos como descuentos para planes, ofertas especiales para adquisición de productos complementarios, acumulación de puntos que podrán ser canjeados mediante nuestra aplicación móvil por productos y servicios. Adicionalmente, se contará con el ingreso a eventos especiales deportivos, musicales, arte, etc.
- Concursos y sorteos
  - Mediante concursos y sorteos para generar *engagement* entre sus clientes y poder generar *leads* de clientes potenciales. Por ejemplo, mediante las redes sociales,



interactuar con los clientes, ofrecer ofertas especiales, programa de recompensas, beneficios exclusivos, sorteo de entradas, concursos en redes sociales y sorteos en los centros de atención al cliente.

#### **1.5.5. Personas**

- EACA debe contar con un equipo de ventas y servicio al cliente (sistema de atención omnicanal), con personal altamente capacitado mediante un servicio de atención prioritario, con tiempos de espera cortos para aquellos clientes de alto valor. Asimismo, se implementará una encuesta en línea para que el cliente valore la atención recibida (satisfacción). Adicionalmente, la empresa capacitará continuamente a su equipo humano para garantizar la excelencia en el servicio.

#### **1.5.6. Presentación/presencia física**

EACA se esforzará por ofrecer una atención personalizada al cliente en sus tiendas físicas y digitales.

- Tiendas físicas:
  - Espacios abiertos y luminosos con mobiliario moderno y funcional, pantallas digitales y tecnología interactiva
  - Zonas de experiencia para probar nuevos servicios
  - Ecoamigables, utilizando programas de reciclaje y materiales sostenibles como paneles solares
- Canal digital:
  - Sitio web actualizado con diseño moderno y fácil de usar, tanto en escritorio como en dispositivos móviles
  - *Chatbot* con inteligencia artificial para asistencia en tiempo real
  - Aplicación móvil para gestionar cuentas, acceder a facturas, comprar servicios y recibir notificaciones de ofertas
  - Redes sociales actualizadas (Facebook, Twitter, Instagram) con alta interacción para resolver problemas y ofrecer información en tiempo real

#### **1.5.7. Procesos**

- EACA utilizará programas de análisis de datos como, por ejemplo, Power BI, Python, Google Analytics, etc.; con el fin de poder identificar oportunidades para ofrecer un excelente servicio. Esto permitirá entender las necesidades del cliente mediante soluciones personalizadas, quitando de este modo los cuellos de botella que pueden llegar a generar en la dinámica del negocio.

- Se implementará el indicador *first call resolution* (FCR) (Da Silva, 2021), lo cual permitirá medir la capacidad de la empresa para atender los problemas de los clientes en primera instancia, ya sea por chat, teléfono, correo o cualquier otro canal de atención al cliente. Esta métrica contribuirá en el análisis del desempeño del centro de contacto.
- Implementar herramientas y activos digitales como, por ejemplo, WhatsApp con soporte de *chatbot* generativo para que los clientes puedan autogestionar sus consultas, requerimientos y reclamos. Adicionalmente, se contará con otros activos, como aplicación y web; de esta forma se desarrollará un ecosistema integrado omnicanal.
- Se implementarán procesos automatizados como, por ejemplo, soluciones de hiperautomatización (Automation Anywhere, s.f.) (inteligencia artificial, *machine learning* y automatización robótica de procesos), las cuales optimizarán tareas repetitivas. De esta forma, nuestros empleados pueden enfocarse en brindar un excelente servicio al cliente.

## 1.6. Presupuesto del plan de marketing

Se estimó mediante el porcentaje promedio de inversión con respecto a los ingresos, donde se enfocará tanto en campañas de promoción, publicidad y ventas para alcanzar a una mayor participación de mercado.

**Tabla 34**

*Presupuesto del plan de marketing*

Marketing y ventas	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Gasto total en marketing (millones de dólares)	2,437	2,684	3,408	3,748	4,118
<b>Acciones</b>	<b>13 % de ingresos</b>		<b>15 % de ingresos</b>		
Ingresos totales B2C	18,746,883,829	20,644,560,566	22,723,158,409	24,987,919,737	27,451,533,909
Venta presencial (Venta interna y Televenta)	20 %	19 %	18 %	17 %	18 %
Televentas	15 %	14 %	13 %	12 %	11 %
Medios en línea propios (sitios web)	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %
Publicidad televisiva	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Medios en línea pagos	30 %	30 %	30 %	30 %	28 %
Automatización y análisis de marketing	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %

Las empresas de telecomunicaciones invertirán en marketing aproximadamente el 10 % de sus ingresos (Forrester Research, 2023). EACA, al contar con red 5G, optará por una promoción

más agresiva; por lo tanto, invertirá durante los primeros 2 años el 13 % de los ingresos y los años siguientes el 15 % de las ventas proyectadas.

## 2. Plan de operaciones

### 2.1. Descripción

El presente plan se desarrollará para los años 2024-2028; EACA tiene oportunidades de mejora dentro del mercado de EE. UU. Para sostener su competitividad y continuar creciendo, es necesario adaptarse a las tendencias del sector y la adquisición de nuevas tecnologías (5G) con foco en la investigación y desarrollo para impulsar la innovación.

### 2.2. Objetivos del plan de operaciones

Las actividades por realizar para lograr los objetivos planteados son las siguientes:

**Tabla 35**

*Objetivos del plan de operaciones*

Área funcional	Objetivos estratégicos	Objetivos funcionales	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028	Acciones
Operaciones	Alcanzar con 30% de participación de mercado en EE. UU. al 2028	Ser líder en servicios digitales en EE. UU.	Incremento en ventas	7 %	10 %	10 %	10 %	10 %	Precios competitivos, inversión en MKT y publicidad Contar con programas de fidelización y ofrecer recompensas personalizadas basadas en las preferencias del cliente mediante la explotación de datos
			Tasa de retención	1	2	3	3	3	Anticiparnos a las necesidades del cliente solicitando retroalimentación regularmente para mejorar la experiencia del cliente
	Incrementar los ingresos por ventas totales en USA en un 56 % al 2028	Mejorar la eficiencia de la red	% de cobertura de la red	70	72	75	80	90	Invertir en nueva infraestructura de red y participar en nuevas licitaciones para ampliar la red 5G
			% de reducción del gasto sobre los ingresos	26 %	25 %	21 %	21 %	20 %	Optimización de la cantidad de personal, productos de la automatización de nuestros procesos.
Reducir el ratio de costos y gastos sobre los ingresos del 53 %	Mejorar la optimización de productos, servicios y procesos	% de digitalización de los procesos	50 %	55 %	60 %	70 %	80 %	Implementación de plataformas CRM y <i>software</i> de gestión empresarial	

Según GSMA, se necesitan 100MHz de espectro por operador para lanzar 5G. Por lo tanto, se estima que la densidad de la población varía entre 200 a 1000 personas por 1.6 kilómetros cuadrados aproximadamente. Adicionalmente, se estima que se necesitaría entre 100 a 200MHz de espectro 5G para ofrecer servicios de alta calidad en áreas urbanas y de acuerdo con ello, podemos observar que nuestro mercado está cubierto por más del 86 % de población urbana. Es por ello que se estima que se requieran en promedio 4,000MHz de espectro 5G para cada estado.

Finalmente, llegamos a la conclusión de que se requiere un total de 918 licencias para poder abarcar todo EE. UU. Además, la cantidad de licencias se distribuyen por estado calculando proporcionalmente sobre la base de su población, esto se observa en el listado de cinco variables por estados en los EE. UU., que se encuentra en el Anexo 4.

### **2.3. Estrategias**

Las estrategias por aplicar en el periodo 2024-2028 tienen como enfoque las siguientes áreas: infraestructura, rentabilidad, operaciones e I+D.

#### **2.3.1. Estrategia de infraestructura**

Tomando en cuenta el crecimiento de las ventas, el crecimiento de la población, la proyección de ingresos y la alta demanda, se estima que, para crecer en participación de mercado, debemos contar con una infraestructura de vanguardia para soportar la implementación de las licencias 5G. Por ello proponemos acondicionar las torres 4G que soporten esta red desde el 2024 para brindar un servicio con más velocidad y calidad, consiguiendo que las ventas aumenten. Asimismo, tendremos una cobertura de red del 90 % al 2028 a través de inversión en torres 5G, infraestructura y participación en nuevas licitaciones.

#### **2.3.2. Estrategia I+D**

La empresa busca desarrollar innovaciones en los servicios que ofrece, ya que el mercado en el que está actuando presenta una segmentación especializada de consumidores. A través de ello, buscamos incrementar nuestra participación de mercado del 30 % al 2028. Adicionalmente, crearemos nuevos servicios a partir de la inclusión de tecnología 5G, manteniendo una cultura que fomente la creatividad, adaptabilidad y enfoque en el cliente céntrico. Esto permitirá enfrentar los cambios y desafíos del entorno.

Además, crearemos servicios personalizados de *streaming*, realidad virtual y aumentada, ofreciendo servicios y/o productos innovadores para cada tipo de consumidor de la mano con el uso de *big data* o *machine learning*, comprendiendo en tiempo real las preferencias del consumidor.

### 2.3.3. Estrategia de procesos

Se centra en la automatización y digitalización, en donde se busque reducir los procesos operativos y manuales y llegar al punto de tener un 80 % digitalizado. Buscaremos que todo se trabaje a través de plataformas CRM y *software* de gestión empresarial. Adicionalmente, aplicaremos metodologías ágiles para que el trabajo sea más eficiente y se optimice el uso de los recursos.

### 2.4. Presupuesto de operaciones

Presentamos el Capex y OPEX del presupuesto de operaciones en la Tabla 36.

**Tabla 23**

*Capex (inversión) y OPEX del presupuesto de operaciones (foco a zonas rurales)*

<b>Capex</b>	
<b>Partida</b>	<b>Costo anual (en millones \$)</b>
Licencias 5G	1 738
Equipos de radio base (propiedad equipo base oficina)	835
Torres de telecomunicaciones	334
Cableado y fibra óptica	724
<b>Total</b>	<b>3 631</b>
<b>OPEX</b>	
<b>Partida</b>	<b>Costo anual (en millones \$)</b>
Mantenimiento de equipo	200
Energía	100
Personal	400
<b>Total</b>	<b>700</b>

El costo total de la implementación de 5G es de \$3,631 millones de Capex y \$700 millones de OPEX, para un total de \$4,331 millones. La implementación de 5G es una inversión importante y el gasto operativo anual aumentará en \$700 millones. Este aumento se compensará con los ingresos adicionales que EACA genere con la red 5G.

### 3. Plan de recursos humanos

En el presente plan se desarrollan las acciones por parte de EACA en referencia a su capital humano, potencial, retención del talento humano y sus beneficios. Adicionalmente, se detalla cómo se generarán eficiencias en posiciones claves.

#### 3.1. Objetivos

Los objetivos de la estrategia de recursos humanos se presentan en la Tabla 37.

**Tabla 37**

*Objetivos estratégicos de recursos humanos*

Área funcional	Objetivos estratégicos	Objetivo funcional	Indicadores de control anual	Años					Plan de Actividades
				2024	2025	2026	2027	2028	
Recursos humanos	Reducir el ratio de costos y gastos sobre los ingresos del 53 %	Reducir hasta en un 17 % el personal para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad.	# de colaboradores de EACA	4,1	3,69	3,246	2,756	2,289	Se realizará una evaluación y análisis de la productividad y el desempeño de los colaboradores y el potencial de automatización de los procesos; luego se tomarán medidas en cuanto a los resultados obtenidos y finalmente se hará un monitoreo de los indicadores de eficiencia, rentabilidad y ambiente laboral.
	Incrementar el ratio de inversión de I+D sobre las ventas del 25 % con el objetivo de promover la fidelización de los clientes	Fortalecer y desarrollar capacidades de I+D	% de colaboradores evaluados en capacidades de ciencia e innovación	50 %	70 %	90 %	100 %	100 %	Anualmente, se evaluarán a los colaboradores en ciencia e innovación a través de la plataforma de aprendizaje de EACA.
			% de colaboradores administrativos capacitados en I+D	50 %	70 %	90 %	100 %	100 %	Cada año se implementarán 5 cursos de 24 horas lectivas que se brindarán a los colaboradores del área administrativa de EACA.
	Alcanzar con 30 % de participación de mercado en EE. UU. al 2028	Contar con un proceso de selección altamente especializado	Tasa de éxito de proceso de selección de posiciones especializadas de operaciones (administrativo).	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	Cada año se va a ir incrementando el mínimo de % de candidatos que terminan siendo contratados para posiciones especializadas (tecnología, innovación y programación), todo ello con el fin de reclutar al mejor talento y que no los lleguen a captar otras empresas de la competencia.
Incrementar el ratio de inversión de I+D sobre las ventas del 25 % con el objetivo de promover la fidelización de los clientes	Desarrollar un programa de bienestar integral	# de beneficios emocionales	5	6	7	8	9	Los beneficios emocionales buscan aportar en la salud mental de los colaboradores. Cada año, se buscarán nuevos beneficios, tales como asesorías psicológicas/familiares, seguimiento de acceso a casos de psiquiatría, etc.	

Área funcional	Objetivos estratégicos	Objetivo funcional	Indicadores de control anual	Años					Plan de Actividades
				2024	2025	2026	2027	2028	
			# de beneficios laborales	15	20	22	23	25	Los beneficios laborales son los que buscan mantener el equilibrio vida/trabajo y a su vez, estos forman parte de su recompensa total, en donde, adicional a su sueldo, reciban beneficios complementarios. Se buscará incorporar nuevos beneficios, tales como descuentos corporativos en restaurantes, tiendas y otros comercios, descuentos educativos en programas de pregrado, postgrado, idiomas, etc.
			# de beneficios físicos	10	11	12	13	14	Los beneficios físicos son los que buscan cuidar la salud física de los colaboradores. Año a año se buscará incorporar nuevos beneficios que contribuyan con mejorar la experiencia en cuanto a su salud física, tales como: Descuento en GYM, descuentos en clínicas de salud, odontológicas, etc.

### 3.2. Estrategias

La estrategia para reducir personal en un 17 % entre 2024 y 2028 se basa en un enfoque de tres etapas: evaluación y planificación, implementación y monitoreo, y evaluación continua. Durante la etapa de evaluación y planificación, se analizará la estructura organizacional, se evaluará el desempeño individual de los empleados y se establecerán objetivos de reducción de personal. La etapa de implementación incluirá medidas graduales de reducción de personal, paquetes de indemnización y asistencia para la recolocación, reestructuración organizacional, capacitación, desarrollo de empleados y monitoreo continuo del impacto. La etapa final se centrará en la evaluación del logro del objetivo, la identificación de lecciones aprendidas y la implementación de mejoras en futuros procesos de gestión de la fuerza laboral. La comunicación transparente, el apoyo a los empleados, la reestructuración estratégica, la inversión en capacitación y el monitoreo continuo son elementos clave para el éxito de esta estrategia.

Como parte de la estrategia, se busca que nuestros colaboradores se encuentren capacitados con respecto a los procesos de desarrollo tecnológico e innovación que demanda el mercado de servicios digitales. Es por ello que se contará con programas de formación anuales y desarrollo profesional para que puedan adquirir habilidades necesarias través de cursos especializados, los cuales serán cinco al año y cada uno tendrá una duración de 24 horas; todo ello con la finalidad de desarrollar e implementar nuevas tecnologías. Cabe resaltar que este programa irá dirigido al área administrativa y de operaciones administrativas (investigación y desarrollo, y TI) año a año de forma progresiva. Esto se logrará gracias a las asociaciones con universidades y centros de investigación, en donde nuestros colaboradores podrán acceder a herramientas y conocimientos que contribuirán con su formación. Con estas capacitaciones, se busca reducir la rotación de personal, reducir los costos de actividades operativas e incrementar la cantidad de colaboradores que quieren desarrollarse dentro de la empresa. Lo que se busca es promover una cultura empresarial orientada a la innovación y al constante cuestionamiento de cómo hacer las cosas de forma distinta, en donde se tenga como resultados eficiencias en tiempo y costo de los procesos internos y aquellos que son de contacto directo con el cliente. En referencia al objetivo estratégico, contar con un proceso de selección altamente especializado para posiciones de operaciones (administrativas), se logrará mediante la identificación y atracción del mejor talento en tecnología, innovación y programación, a través de estrategias de reclutamiento específicas y una evaluación rigurosa de las habilidades y experiencia de los candidatos, asegurando así la retención del talento clave y la competitividad de la empresa.

Finalmente, EACA implementará un programa integral que mejore el bienestar emocional, laboral y físico de los colaboradores a través de beneficios innovadores, actividades y seguimiento constante, buscando siempre su satisfacción y el equilibrio vida-trabajo. Es por ello que se medirán y se monitorearán los beneficios ofrecidos, tasa de participación en actividades y satisfacción de los colaboradores; a su vez, dichos beneficios serán adaptados a sus necesidades para promover un ambiente laboral positivo y siempre tenerlos motivados, saludables y productivos.



### 3.3. Presupuesto

**Tabla 38**

*Presupuesto de posiciones directivas*

Puesto	Cantidad total de colaboradores	Sueldo promedio (\$)	Costo total anual (\$)
<b>Dirección general</b>	1	\$20,000.00	\$240,000.00
<b>Gerencias</b>			
Finanzas	1	\$15,000.00	\$180,000.00
Operaciones	1	\$15,000.00	\$180,000.00
Comercial	1	\$15,000.00	\$180,000.00
Recursos humanos	1	\$15,000.00	\$180,000.00
<b>Jefaturas</b>			
Jefe de TI	1	\$12,000.00	\$144,000.00
Jefe comercial	1	\$12,000.00	\$144,000.00
Jefe de marketing	1	\$12,000.00	\$144,000.00
Jefe de talento humano	1	\$12,000.00	\$144,000.00
Jefe de investigación y desarrollo	1	\$12,000.00	\$144,000.00

**Tabla 39**

*Presupuesto de unidades organizativas*

Puesto	Cantidad total de colaboradores	Sueldo promedio (\$)	Costo total anual (\$)
<b>Finanzas</b>	100	6,000.00	7,200,000.00
<b>Control y gestión</b>	100	6,000.00	7,200,000.00
<b>Contabilidad y tesorería</b>	100	6,000.00	7,200,000.00
<b>Recursos humanos</b>			
Planilla y personal	120	5,500.00	7,920,000.00
Capacitación	120	5,500.00	7,920,000.00
Experiencia al colaborador	100	5,500.00	6,600,000.00
<b>Comercial</b>	280	3,900.00	13,104,000.00
<b>Marketing</b>	250	6,000.00	18,000,000.00
<b>Operaciones (administrativo)</b>			
Investigación y desarrollo	500	6,000.00	36,000,000.00
TI	800	6,325.00	60,720,000.00
<b>Operaciones (mano de obra)</b>	<b>1630</b>	3,000.00	58,680,000.00
<b>Total de colaboradores (solo administrativos)</b>	<b>2470</b>		<b>171,864,000.00</b>
<b>Total de colaboradores</b>	<b>4,100</b>		<b>230,544,000.00</b>

## 4. Plan de responsabilidad social corporativa

El presente plan se implementará con acciones concretas e indicadores para monitorear el progreso y hacer ajustes cuando sea conveniente. La participación de los colaboradores es esencial para el éxito. EACA se compromete a ser un actor responsable para la construcción de un futuro más sostenible.

### 4.1. Objetivos

EACA se compromete a ser una empresa con responsabilidad social y buscar el desarrollo sostenible. Para ello, se centra en los siguientes objetivos:

**Tabla 40**

*Objetivos estratégicos de responsabilidad social corporativa*

Objetivo general 2024-2028	Objetivo específico 2028	Indicador de control	2024	2025	2026	2027	2028	Acciones
Líderes del sector con buena salud financiera: - incrementando los ingresos por encima de 50 % - obteniendo una participación de mercado por encima del 30 %	Ofrecer productos y servicios que permitan mejorar la calidad de vida de las personas	# de servicios nuevos orientados a responsabilidad social	1	1	1	2	1	Número de nuevos servicios digitales lanzados que abordan necesidades sociales específicas (por ejemplo, educación, salud, seguridad)
	Reducir el impacto ambiental de la actividad de EACA, buscando ser una empresa cero emisiones de carbono ( <i>net carbon-zero</i> ).	% de uso de energía renovable	- 10 %	- 10 %	- 15 %	- 20 %	- 25 %	Porcentaje de energía renovable utilizada en las operaciones de EACA
	Inclusión de las zonas rurales o desatendidas para que tengan acceso al internet y las nuevas tecnologías	# de zonas rurales atendidas	3	3	3	3	3	Número de nuevos puntos de acceso a internet instalados en zonas rurales o desatendidas

**4.2. Estrategias**

**Tabla 41**

*Accionables del plan de responsabilidad social corporativa*

Pilares	Acciones del Plan
Fortalecimiento de la gestión empresarial	Una política salarial que sea equitativa y transparente EACA se compromete a cumplir con todas las leyes y regulaciones ambientales y sociales, operando de manera ética y transparente; y fomentando una cultura de inclusión y diversidad dentro de la fuerza laboral de EACA.
Medio ambiente	Implementar medidas de eficiencia energética en nuestros puntos de contacto y centros de data Promover el reciclaje y minimizar la generación de residuos
Social	Brindar acceso a tecnología y recursos educativos a grupos desfavorecidos para cerrar la brecha digital Colaborar con organizaciones sin fines de lucro como “Keep America Beautiful” para incentivar los programas de reciclaje de equipos móviles

**4.3. Presupuesto**

EACA se compromete a ser una empresa socialmente responsable, involucrando a todos sus empleados. Para ello, destinará parte de su presupuesto a asesorías, capacitaciones y la elaboración de un informe anual de sostenibilidad.

**Tabla 42***Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa*

Presupuesto (miles de \$)	2024	2025	2026	2027	2028
Consultoría de responsabilidad social	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Donaciones (0.2 % de los ingresos)	87,346	103,222	113,615	124,939	137,257

**5. Plan de finanzas**

En el presente plan de finanzas, se evalúa la viabilidad económica y financiera de la estrategia planteada en los capítulos anteriores. Para ello, se realizan proyecciones de dos escenarios:

- Escenario 1: No se ejecuta la estrategia.
- Escenario 2: Se ejecuta la estrategia (implica ahorros, además inversiones y costos para desarrollar las estrategias).

A través de ambas proyecciones, se estima el flujo de caja de EACA. Además, el beneficio incremental de la estrategia se calcula como la diferencia entre el flujo de caja de tanto el escenario 1 como del 2.

**5.1. Objetivos****Tabla 43***Objetivos del plan de finanzas*

Objetivo general 2028	Objetivo específico 2028	Indicador de control	Año				
			2024	2025	2026	2027	2028
Finalizar el año 2028	(EBITDA) por encima del 20 %.	EBITDA (%)	23 %	24 %	23 %	24 %	24 %
incrementando los ingresos por encima del 50 %, participación de mercado por encima del 30 %	Utilidad de \$4,447 millones al 2028	Utilidad neta (miles \$)	2,416,963	2,814,066	2,884,601	3,312,380	3,774,413
y mantener la rentabilidad (EBITDA) por encima del 20 %	Ventas de \$27 mil millones	Ventas (miles \$)	18,746,884	20,644,561	22,723,158	24,987,920	27,451,534

**5.2. Flujo de caja sin estrategia**

Se proyectó el estado de resultados de EACA tomando en cuenta el escenario de no realizar el planeamiento estratégico, por lo que se usaron supuestos como, por ejemplo, tomar en cuenta que las ventas crecerán orgánicamente así con una tasa referencial del crecimiento del rubro de Telecomunicaciones en EE. UU., que es de 6.5 % anual compuesta de 2023 a 2030 (Telecom Services Market Size, 2022). Para el flujo de caja sin estrategia, donde la empresa no cuenta con licencias de red 5G, tendrá una menor participación de mercado, dado que los competidores

ofrecerán servicios 5G que satisfagan las necesidades de los clientes potenciales impactando en los principales KPI del negocio.

**Tabla 44**

*Flujo de caja sin estrategia (\$)*

<b>Flujo efectivo sin estrategia (miles \$)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ingresos B2C</b>						
Datos inalámbricos	7,963,619,209	7,565,438,249	7,187,166,336	6,827,808,020	6,486,417,619	6,162,096,738
Datos de banda ancha por cable	6,316,647,910	6,000,815,514	5,700,774,739	5,415,736,002	5,144,949,202	4,887,701,742
Servicios de hogar conectado	1,124,864,180	1,068,620,971	1,015,189,923	964,430,426	916,208,905	870,398,460
Servicios de transmisión de vídeo	2,064,144,152	1,960,936,945	1,862,890,098	1,769,745,593	1,681,258,313	1,597,195,397
<b>Ingresos por ventas B2C</b>	<b>17,469,275,452</b>	<b>16,595,811,679</b>	<b>15,766,021,095</b>	<b>14,977,720,041</b>	<b>14,228,834,039</b>	<b>13,517,392,337</b>
<b>Costos</b>						
Costo de servicio						
Datos inalámbricos	4,786,481,389	4,009,682,272	3,809,198,158	3,618,738,250	3,437,801,338	3,265,911,271
Datos de banda ancha por cable	3,181,893,537	3,180,432,223	3,021,410,612	2,870,340,081	2,726,823,077	2,590,481,923
Servicios de hogar conectado	547,231,223	566,369,115	538,050,659	511,148,126	485,590,720	461,311,184
Servicios de transmisión de vídeo	685,509,932	1,039,296,581	987,331,752	937,965,164	891,066,906	846,513,561
<b>Costo total del servicio para el consumidor</b>	<b>9,201,116,081</b>	<b>8,795,780,190</b>	<b>8,355,991,181</b>	<b>7,938,191,621</b>	<b>7,541,282,040</b>	<b>7,164,217,938</b>
<b>Beneficio bruto total del consumidor</b>	<b>8,268,159,371</b>	<b>7,800,031,489</b>	<b>7,410,029,915</b>	<b>7,039,528,419</b>	<b>6,687,551,998</b>	<b>6,353,174,398</b>
Datos inalámbricos	3,177,137,820	3,555,755,977	3,377,968,178	3,209,069,769	3,048,616,281	2,896,185,467
Datos de banda ancha por cable	3,134,754,373	2,820,383,292	2,679,364,127	2,545,395,921	2,418,126,125	2,297,219,819
Servicios de hogar conectado	577,632,957	502,251,856	477,139,264	453,282,300	430,618,185	409,087,276
Servicios de transmisión de vídeo	1,378,634,220	921,640,364	875,558,346	831,780,429	790,191,407	750,681,837
Marketing	8,268,159,371	7,800,031,489	7,410,029,915	7,039,528,419	6,687,551,998	6,353,174,398
Servicio al Cliente	3,039,725,535	1,659,581,168	1,576,602,110	1,497,772,004	1,422,883,404	1,351,739,234
Administrativo	1,261,089,378	1,198,034,910	1,138,133,164	1,081,226,506	1,027,165,181	975,806,922
General	901,900,936	856,805,889	813,965,595	773,267,315	734,603,949	697,873,752
<b>Gastos totales de operación para el consumidor</b>	<b>5,202,715,850</b>	<b>3,714,421,967</b>	<b>3,528,700,868</b>	<b>3,352,265,825</b>	<b>3,184,652,534</b>	<b>3,025,419,907</b>
Costos y gastos totales para el consumidor	14,403,831,931	12,510,202,157	11,884,692,049	11,290,457,446	10,725,934,574	10,189,637,845
		8 %	8 %	8 %	8 %	8 %
Depreciación	3,161,549,122	3,423,068,434	3,706,220,291	4,012,794,108	4,344,727,321	4,704,117,625
<b>EBITDA</b>	<b>3,065,443,521</b>	<b>4,085,609,523</b>	<b>3,881,329,046</b>	<b>3,687,262,594</b>	<b>3,502,899,464</b>	<b>3,327,754,491</b>
Beneficio antes de impuestos	-96,105,601	662,541,088	175,108,755	-325,531,514	-841,827,856	-1,376,363,134
Gasto interés	39,642,290	0	0	0	0	0
Gasto fiscal	56,182,004	275,186,477	401,914,526	530,785,207	575,047,590	587,135,246
FC económico	-191,929,895	387,354,611	-226,805,771	-856,316,721	-1,416,875,446	-1,963,498,380
<b>Financiamiento neto</b>						

<b>Flujo efectivo sin estrategia (miles \$)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Préstamo, amortización capital, interés y otros, ahorro fiscal	0	0	0	0	0	0
FC financiero	-191,929,895	387,354,611	-226,805,771	-856,316,721	-1,416,875,446	-1,963,498,380
FC económico	-807,393,589	-2,614,626,727	-4,503,467,687	-6,444,404,034	-8,448,261,178	-
						10,526,646,422
FC financiero	-807,393,589	-2,614,626,727	-4,503,467,687	-6,444,404,034	-8,448,261,178	-
						10,526,646,422

### 5.3. Flujo de caja con estrategia

Tomando en cuenta las estrategias planteadas en el planeamiento estratégico, se realizó el flujo de caja respectivo. En referencia a los ingresos por ventas, se estima que crecerá al 2028 un 57 %, con respecto al 2023, al finalizar el horizonte de evaluación.

Es preciso indicar se adquieren licencias 5G en la subasta del año 2023, lo cual permitirá a la empresa ser competitiva en el mercado. Al respecto, se realizará una inversión que requerirá un financiamiento que será asumido por los accionistas y con un préstamo bancario.

En cuanto a los gastos administrativos, se mantendrá el ratio sobre los ingresos para cumplir con los objetivos estratégicos señalados en el plan de recursos humanos. Es importante mencionar que se va a tener eficiencias operativas. En referencia a los gastos de marketing (publicidad y promoción), se realizarán en función de las ventas, donde los primeros 2 años del plan estratégico será un 13 % sobre las ventas y los 3 años restantes un 15 %.

**Tabla 45**

*Flujo de caja con estrategia (\$)*

<b>Flujo efectivo con estrategia (miles \$)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ingresos por ventas B2C	17,469,275,452	18,746,883,829	20,644,560,566	22,723,158,409	24,987,919,737	27,451,533,909
		7 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>Costos</b>						
Costo de servicio						
Datos inalámbricos	4,786,481,389	4,808,212,158	4,942,089,363	5,080,167,033	5,222,584,309	5,369,484,988
Datos de banda ancha por cable	3,181,893,537	3,033,780,322	3,500,785,216	4,018,729,285	4,589,605,424	5,217,642,937
Servicios de hogar conectado	547,231,223	701,855,895	838,213,043	990,157,071	1,158,401,162	1,344,299,291
Servicios de transmisión de vídeo	685,509,932	1,330,187,600	1,592,459,980	1,879,297,492	2,190,616,090	2,527,372,223
<b>Costo total del servicio para el consumidor</b>	9,201,116,081	9,874,035,975	10,873,547,602	11,968,350,881	13,161,206,986	14,458,799,439
	53 %	53 %	53 %	53 %	53 %	53 %
<b>Beneficio bruto total del consumidor</b>	8,268,159,371	8,872,847,854	31,518,108,169	34,691,509,290	38,149,126,722	41,910,333,348
<b>Gastos</b>		13 %	13 %	15 %	15 %	15 %
Marketing (5G)	3,039,725,535	2,437,094,898	2,683,792,874	3,408,473,761	3,748,187,960	4,117,730,086

<b>Flujo efectivo con estrategia (miles \$)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Servicio al Cliente	1,261,089,378	1,134,980,441	1,021,482,397	919,334,157	827,400,741	744,660,667
Administrativo General	901,900,936	992,091,030	1,091,300,133	1,200,430,146	1,320,473,161	1,452,520,477
<b>Gastos totales de operación para el consumidor</b>	<b>5,202,715,850</b>	<b>4,564,166,368</b>	<b>4,796,575,403</b>	<b>5,528,238,064</b>	<b>5,896,061,862</b>	<b>6,314,911,230</b>
	30 %	24 %	23 %	24 %	24 %	23 %
Costos y gastos totales para el consumidor	14,403,831,931	14,438,202,343	15,670,123,005	17,496,588,945	19,057,268,848	20,773,710,669
Depreciación	3,161,549,122	3,423,068,434	3,706,220,291	4,012,794,108	4,344,727,321	4,704,117,625
EBITDA	3,065,443,521	1,175,707,474	1,344,911,328	1,514,115,182	1,683,319,036	1,852,522,890
Beneficio antes de impuestos	-96,105,601	4,308,681,486	26,721,532,766	29,163,271,226	32,253,064,860	35,595,422,118
Gasto interés	39,642,290	3,132,974,012	25,376,621,438	27,649,156,044	30,569,745,824	33,742,899,228
Gasto fiscal	56,182,004	73,527,750	67,417,740	61,060,274	54,445,332	47,562,483
FC económico	-191,929,895	275,186,477	401,914,526	530,785,207	575,047,590	587,135,246
Financiamiento neto		2,784,259,785	24,907,289,172	27,057,310,562	29,940,252,902	33,108,201,498
Préstamo	1,815,500,000					
Amortización de capital		-150,864,447	-156,974,457	-163,331,923	-169,946,866	-176,829,714
interés y otros		-73,527,750	-67,417,740	-61,060,274	-54,445,332	-47,562,483
ahorro fiscal		22,058,325	20,225,322	18,318,082	16,333,599	14,268,745
FC financiero	-1,815,500,000	2,581,925,913	24,703,122,297	26,851,236,448	29,732,194,305	32,898,078,046
FC económico	-191,929,895	2,784,259,785	24,907,289,172	27,057,310,562	29,940,252,902	33,108,201,498
FC financiero	-1,815,500,000	2,581,925,913	24,703,122,297	26,851,236,448	29,732,194,305	32,898,078,046

#### 5.4. Flujo de caja incremental

El objetivo es evaluar la conveniencia de una estrategia desde la perspectiva de la empresa y de los accionistas. Para ello, se calculan los flujos de caja económico y financiero incrementales, que se obtienen restando los flujos de caja con y sin estrategia. El flujo de caja económico considera los ingresos y egresos de la empresa, sin tener en cuenta las obligaciones financieras derivadas del préstamo. El flujo de caja financiero considera estos gastos, así como el escudo fiscal que generan.

El análisis de ambos flujos de caja permitirá tomar una decisión informada sobre la conveniencia de la estrategia.

**Tabla 46**

*Flujo de caja incremental 2024-2028*

<b>Flujo efectivo con estrategia (miles \$)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ingreso incremental		2,151,072,150	4,878,539,471	7,745,438,368	10,759,085,698	13,934,141,573
<b>Costos</b>						
Costo de servicio						
Datos inalámbricos		798,529,886	1,132,891,205	1,461,428,782	1,784,782,971	2,103,573,717
Datos de banda ancha por cable		-146,651,901	479,374,604	1,148,389,204	1,862,782,347	2,627,161,014
Servicios de hogar conectado		135,486,780	300,162,384	479,008,945	672,810,442	882,988,107
Servicios de transmisión de vídeo		290,891,019	605,128,228	941,332,328	1,299,549,184	1,680,858,662

Flujo efectivo con estrategia (miles \$)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Costo total del servicio para el consumidor</b>		1,078,255,785	2,517,556,422	4,030,159,259	5,619,924,945	7,294,581,500
<b>Beneficio bruto total del consumidor</b>		1,072,816,365	2,360,983,049	3,715,279,109	5,139,160,753	6,639,560,073
<b>Gastos</b>						
Marketing		777,513,730	1,107,190,764	1,910,701,757	2,325,304,557	2,765,990,853
Servicio al cliente		-63,054,469	-116,650,768	-161,892,349	-199,764,439	-231,146,254
Administrativo General		135,285,140	277,334,538	427,162,831	585,869,211	754,646,725
<b>Gastos totales de operación para el consumidor</b>		849,744,401	1,267,874,534	2,175,972,239	2,711,409,328	3,289,491,323
Costos y gastos totales para el consumidor		1,928,000,186	3,785,430,956	6,206,131,499	8,331,334,274	10,584,072,823
Depreciación		2,247,360,960	2,361,308,963	2,498,678,926	-2,661,408,285	-2,851,594,735
EBITDA		223,071,964	1,093,108,514	1,539,306,870	2,427,751,424	3,350,068,750
Beneficio antes de impuestos		2,470,432,924	3,454,417,478	4,037,985,796	5,089,159,709	6,201,663,485
Gasto fiscal		518,790,914	725,427,670	847,977,017	1,068,723,539	1,302,349,332
Utilidad neta		1,951,642,010	2,728,989,807	3,190,008,779	4,020,436,170	4,899,314,153
Depreciación		2,247,360,960	2,361,308,963	2,498,678,926	2,661,408,285	2,851,594,735
Flujo caja operativo		-295,718,950	367,680,844	691,329,853	1,359,027,885	2,047,719,418
Inversión	1,815,500,000					
Valor residual						
FC económico	1,815,500,000	-295,718,950	367,680,844	691,329,853	1,359,027,885	2,047,719,418
Financiamiento neto						
Préstamo	1,815,500,000					
Amortización de capital		-150,864,447	-156,974,457	-163,331,923	-169,946,866	-176,829,714
Interés y otros		-73,527,750	-67,417,740	-61,060,274	-54,445,332	-47,562,483
Ahorro fiscal		22,058,325	20,225,322	18,318,082	16,333,599	14,268,745
FC financiero	1,815,500,000	-498,052,822	163,513,969	485,255,738	1,150,969,288	1,837,595,966
FC económico	1,815,500,000	-295,718,950	367,680,844	691,329,853	1,359,027,885	2,047,719,418
FC financiero	1,815,500,000	-498,052,822	163,513,969	485,255,738	1,150,969,288	1,837,595,966

## 5.5. Cálculo de VAN y TIR

La evaluación económica y financiera de una estrategia requiere conocer el costo del dinero. Es por ello que calculamos el costo de capital mediante el modelo CAPM, que tiene en cuenta el riesgo de la empresa.

$$COK = R_f + (R_m - R_f) \beta_L$$

La ecuación planteada anteriormente indica que se debe tomar como referencia la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), por lo que se tomó del rendimiento de bono del Tesoro de EE. UU. Además, a este rendimiento se le suma una prima de riesgo; se usó el beta desapalancado ( $\beta_U$ ) del sector de telecomunicaciones, identificando así el riesgo operativo del sector mencionado:

$$\beta_L = \beta_U [1 + (Deuda/Capital) * (1 - Tasa impositiva)]$$

El beta apalancado que se obtuvo fue de 0.78, lo cual indica que es ligeramente superior al valor del mercado, por lo que el riesgo de la empresa EACA está por encima del riesgo promedio de mercado. En referencia a la prima de riesgo de mercado ( $R_m - R_f$ ), se utilizó la del mercado estadounidense. Es así que del modelo CAPM se calculó un costo de oportunidad de capital de 10.16 %. El costo promedio ponderado de capital (WACC) se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \% \text{Capital} * \text{COK} + \% \text{Deuda} * \text{Kd} * (1 - \text{Tasa impositiva})$$

El costo de la deuda ( $K_d$ ) se calculó mediante la tasa de interés promedio del préstamo bancario, lo que dio como resultado 4 %. Es importante resaltar que este costo de deuda disminuye por el escudo fiscal que presenta, teniendo como referencia una tasa fiscal el 21 % (tasa que otorga EE. UU. a las empresas de servicios digitales).

Finalmente, se obtuvo el costo promedio de 6,68 % (WACC), tomado como tasa de descuento del flujo financiero para calcular el valor actual neto financiero (VANF) que es \$2,342,688 267, por lo que las estrategias dan un valor económico a EACA, con una tasa de rentabilidad promedio anual (TIRF) de 12 %, lo cual se encuentra por encima del costo para realizar las estrategias (WACC) del 6.68 %. Esto indica que se debe realizar la estrategia, dado el valor y rentabilidad que genera para los accionistas.

#### **Tabla 47**

##### *Cálculo del CAPM*

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>	<b>Valores</b>
Rf:	Tasa de libre riesgo (YTM %)	4.86 %
Rm:	Riesgo de mercado	11.66 %
$R_m - R_f$	Prima o <i>spread</i>	6.80 %
Beta apalancado	Volatilidad de riesgo covarianza (%)	0.78
CRP	Riesgo país	0.00 %
	CAPM ( $R_i$ ) =	10.16 %



**Tabla 48***Cálculo del beta apalancado*

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>	<b>Valores</b>
Bu	Beta desapalancado	0.41
D (Debt) – 2023	Deuda financiera	1,815,500,000
E (Equity) – 2023	Fondos propios	1,815,500,000
t (tasa)	Tasa impositiva	21.00 %
Beta apalancado (BL) =		0.73

**Tabla 49***Cálculo del WACC*

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>	<b>Valores</b>
Ri	Costo de los fondos propios	10.16 %
Rd	Costo de la deuda financiera	4 %
D (Debt)	Deuda financiera	1,815,500,000
E (Equity)	Fondos propios	1,815,500,000
t (tasa)	Tasa impositiva	21.00 %
	WACC en \$=	6.68 %
	COK	10.16 %

**Tabla 50***Cálculo del VAN y TIR*

<b>Flujo de caja financiero (\$)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
FC financiero	-1,815,500,000	-498,052,822	163,513,969	485,255,738	1,150,969,288	1,837,595,966
VANF	\$130,784,776					
TIRF	12 %					
COK	10.16 %					

Sobre la base de los resultados mostrados se tiene las siguientes conclusiones:

- El WACC es del 6.68 %, lo que evidencia que la empresa tiene un costo relativamente bajo de capital.
- El COK es del 10.16 %, lo que indica que los inversores esperan un retorno relativamente alto por su inversión.
- La TIR es del 12 %, lo cual muestra que el proyecto da un retorno por encima del costo del capital. Una TIR alta es generalmente un indicador favorable, ya que sugiere que la empresa está creando valor para sus inversores.
- El WACC (6.68 %) es significativamente menor que el COK (10.16 %). Esto significa que la empresa está financiando con deuda y capital propio, donde la deuda es relativamente barata y la baja del WACC puede ser atractiva para los inversores, ya que significa que la empresa puede generar retornos por encima del costo de su capital.

- El VAN de \$130,784,776 es positivo, lo cual supone que el valor al presente de cada flujo en efectivo futuro generado por el proyecto es mayor que la inversión inicial requerida. Un VAN positivo indica que la empresa espera generar un valor significativo a partir de su plan financiero.

## CONCLUSIONES

- 1) EACA proyecta un aumento significativo en sus ingresos por ventas, con un crecimiento esperado del 57 % al 2028, posicionándose como un actor principal en el mercado estadounidense de servicios digitales.
- 2) El plan estratégico de EACA, que combina estrategias de crecimiento, eficiencia, sostenibilidad, responsabilidad social y desarrollo de recursos humanos, posiciona a la empresa como una de las tres líderes en la industria de servicios digitales en EE. UU., con un panorama futuro favorable.
- 3) El flujo de caja proyectado muestra la capacidad de EACA para generar suficiente efectivo para financiar sus inversiones y cumplir con sus obligaciones de deuda, asegurando la estabilidad financiera.
- 4) El compromiso de EACA para reducir su impacto ambiental y convertirse en una empresa cero emisiones de carbono (*net carbon-zero*) demuestra un liderazgo responsable en materia de sostenibilidad.
- 5) El enfoque de EACA en contratar y capacitar a personas en las comunidades locales, invertir en programas de desarrollo comunitario y apoyar a organizaciones sin fines de lucro, demuestra un compromiso genuino con el desarrollo social y económico.
- 6) La estrategia de EACA para reducir personal, invertir en capacitación y desarrollo, implementar un proceso de selección especializado y promover el bienestar del empleado demuestra una visión integral para optimizar su fuerza laboral.

## RECOMENDACIONES

- 1) Hacer uso de la tecnología para mejorar la productividad y eficiencia en las diferentes áreas de la empresa. A su vez, adoptando una cultura digital donde la inversión en formación y desarrollo del personal es clave.
- 2) Identificar y evaluar los riesgos potenciales de la empresa como ataques cibernéticos, fraudes digitales, rendimiento de la infraestructura, desarrollando estrategias para mitigarlo.
- 3) EACA debe estar al pendiente del panorama competitivo y adaptar sus estrategias para estar preparado para invertir en nuevas tecnologías y capacidades de la industria, lo cual permitirá desarrollar nuevos y mejores servicios.
- 4) EACA debe poner énfasis en ofrecer un servicio al cliente de excelencia, NPS World Class para fortalecer las relaciones con los clientes.
- 5) EACA debe considerar la opción de expandirse a nuevos mercados internacionales, identificando las necesidades del mercado para el desarrollo de una estrategia de marketing y ventas a medida para cada nicho.
- 6) Desarrollar una marca empleadora que destaque el compromiso con la innovación, bienestar y desarrollo de los empleados y la responsabilidad social corporativa.
- 7) Fomentar en los colaboradores una cultura de innovación para mejorar los procesos y servicios, creando un entorno donde se puedan asumir nuevos riesgos y retos.
- 8) La empresa debe continuar monitoreando su WACC y COK para asegurarse de que estén en niveles adecuados.
- 9) EACA debe considerar estrategias para reducir su riesgo financiero, como diversificar su cartera de proyectos o utilizar instrumentos de cobertura.

## REFERENCIAS

- Ahmed, S. (2024). Cuota de mercado de suscripciones de operadores de redes inalámbricas en los Estados Unidos de 2011 a 2024, por trimestre. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/199359/market-share-of-wireless-carriers-in-the-us-by-subscriptions/>
- Automation Anywhere. (s.f.). *Hiperautomatización. La hiperautomatización es la automatización integral del aprovechamiento del poder de múltiples tecnologías*. Automation Anywhere. <https://www.automationanywhere.com/la/rpa/hyperautomation>
- Consumer Reports. (3 de agosto de 2021). Broadband in the U.S.: Consumer Reports' New Survey Reveals Challenges for Consumers. *Consumer Reports*. <https://www.consumerreports.org/media-room/press-releases/2021/08/broadband-in-the-us-consumer-reports-new-survey-reveals-challenges-for-consumers/>
- Da Silva, D. (12 de febrero de 2021). ¿Qué es la resolución en la primera llamada (FCR) y para qué sirve? *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/fcr-resolucion-primera-llamada/>
- Data Reportal. (26 de enero de 2023). *Digital 2023 Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9ª ed.). Pearson Educación.
- Degenhard, J. (2024). Penetración del uso de Internet móvil en los Estados Unidos de 2014 a 2029. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1138524/mobile-internet-penetration-forecast-in-the-united-states>
- Einar H. Dyvik. (2024). Países con mayor población entre 1950 y 2023, con proyecciones hasta 2100. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/268107/countries-with-the-highest-population/>
- Euromonitor International. (2023). Top Five Digital Consumer Trends in 2023. *Euromonitor International*. <https://www.euromonitor.com/top-five-digital-consumer-trends-in-2023/report>
- Federal Reserve Board. (29 de julio de 2023). *Economic Research*. <https://www.federalreserve.gov/econres.htm>
- National Telecommunications and Information Administration. (6 de octubre de 2022). New Analysis Shows Offline Households Are Willing to Pay \$10-a-Month on Average for Home Internet Service, Though Three in Four Say Any Cost is Too Much. *National Telecommunications and Information Administration*.

- Statista. (2024). Uso de medios en los Estados Unidos. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/10950/media-use-in-the-united-states-statista-dossier/>
- Statista. (s.f.a). *Internet usage in the United States Report*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/24290/internet-usage-in-the-united-states-statista-dossier/>
- Taylor, P. (2024). Número de suscripciones de telefonía móvil en los Estados Unidos de 1984 a 2022. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/186122/number-of-mobile-cellular-subscriptions-in-the-united-states-since-2000/>
- United States Census Bureau. (22 de junio de 2023). America is Getting Older. <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2023/population-estimates-characteristics.html>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Rentabilidad corporativa por industria: nivel y cambio con respecto al período precedente (billones de dólares)

Line		Level								Change from preceding period						Line	
		2020	2021	2022	Seasonally adjusted at annual rates					2021	2022	2022			2023		
					2022							Q1'	Q2	Q3			Q4
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1'								
1	<b>Corporate profits with inventory valuation and capital consumption adjustments</b>	2,260.1	2,771.1	2,952.6	2,869.6	3,001.3	3,000.0	2,939.5	2,818.1	511.0	181.5	131.6	-1.3	-60.5	-121.5	1	
2	<b>Domestic industries</b>	1,836.5	2,358.7	2,499.1	2,432.7	2,538.9	2,553.2	2,471.3	2,359.1	528.2	140.3	106.2	14.3	-81.9	-112.3	2	
3	Financial	443.2	512.2	460.2	510.3	464.3	462.5	403.6	394.2	69.0	-52.0	-46.0	-1.8	-59.0	-9.4	3	
4	Nonfinancial	1,387.3	1,846.5	2,038.9	1,922.4	2,074.6	2,090.7	2,067.8	1,964.9	459.2	192.3	152.2	16.1	-22.9	-102.9	4	
5	<b>Rest of the world</b>	429.6	412.4	453.6	436.9	462.3	446.8	468.2	459.0	-17.3	41.2	25.5	-15.5	21.4	-9.2	5	
6	Receipts from the rest of the world	744.6	869.4	956.4	912.1	968.2	969.1	976.3	985.8	124.8	87.0	56.1	1.0	7.2	9.4	6	
7	Less: Payments to the rest of the world	315.0	457.0	502.9	475.2	505.8	522.3	508.1	526.8	142.1	45.8	30.6	16.5	-14.2	18.6	7	
8	<b>Corporate profits with inventory valuation adjustment</b>	2,373.5	2,881.2	3,215.1	3,081.6	3,252.7	3,288.0	3,238.2	3,208.5	507.7	333.9	171.1	35.3	-49.8	-29.7	8	
9	<b>Domestic industries</b>	1,943.8	2,468.8	2,781.6	2,644.7	2,790.4	2,841.2	2,770.0	2,749.5	525.0	292.7	145.6	50.8	-71.2	-20.5	9	
10	Financial	514.6	585.0	549.8	593.4	552.4	555.8	497.6	499.4	70.4	-35.1	-41.0	3.4	-58.3	1.8	10	
11	Federal Reserve banks	89.7	113.1	63.9	142.7	130.7	42.5	-60.2	-130.2	23.4	-49.2	-12.0	-88.1	-102.7	-70.0	11	
12	Other financial	424.9	471.8	485.9	450.7	421.8	513.3	557.7	629.6	47.0	14.1	-29.0	91.5	44.4	71.9	12	
13	Nonfinancial	1,429.2	1,883.9	2,211.7	2,051.3	2,237.9	2,285.3	2,272.4	2,250.0	454.6	327.9	186.6	47.4	-12.9	-22.4	13	
14	Utilities	25.8	23.6	29.5	26.2	27.9	38.0	27.8	32.2	-2.0	5.9	1.7	8.1	-8.2	4.4	14	
15	Manufacturing	329.5	447.0	618.3	548.1	616.9	635.7	664.4	657.4	117.5	189.3	68.7	18.9	28.6	-7.0	15	
16	Durable goods	207.6	275.2	358.2	332.7	359.9	358.3	381.9	373.5	67.6	83.0	27.1	-1.5	23.6	-8.4	16	
17	Fabricated metal products	26.9	27.6	47.6	42.0	44.0	48.1	56.3	55.7	0.7	20.0	2.0	4.1	8.2	-0.7	17	
18	Machinery	30.5	30.5	50.7	38.7	46.1	53.3	64.8	61.8	0.0	20.2	7.3	7.2	11.6	-3.0	18	
19	Computer and electronic products	78.6	104.0	102.3	112.0	108.8	97.1	91.3	93.6	25.4	-1.7	-3.2	-11.7	-5.8	2.3	19	
20	Electrical equipment, appliances, and components	8.2	6.7	9.5	7.7	8.7	10.1	11.7	11.0	-1.5	2.8	1.0	1.4	1.6	-0.7	20	
21	Motor vehicles, bodies and trailers, and parts	0.5	4.4	29.4	19.1	26.7	32.3	39.5	38.6	3.9	25.0	7.6	5.6	7.2	-0.9	21	
22	Other durable goods	63.0	102.0	118.6	113.2	125.5	117.4	118.2	112.8	39.0	16.6	12.4	-8.1	0.8	-6.4	22	
23	Nondurable goods	121.9	171.8	258.1	215.4	257.0	277.4	282.5	283.9	49.9	86.3	41.6	20.4	5.1	1.4	23	
24	Food and beverage and tobacco products	69.0	68.2	62.9	55.2	58.6	65.8	72.0	75.4	-0.8	-5.3	3.4	7.2	6.3	3.4	24	
25	Petroleum and coal products	-48.6	-6.7	46.8	11.3	49.7	67.1	59.0	56.5	41.9	53.5	38.4	17.4	-8.1	-2.6	25	
26	Chemical products	66.7	76.8	101.6	102.3	99.4	98.2	106.6	105.2	10.1	24.8	-3.0	-1.2	8.5	-1.4	26	
27	Other nondurable goods	34.7	33.5	46.7	46.5	49.3	46.3	44.8	46.8	-1.2	13.3	2.8	-3.0	-1.5	2.0	27	
28	Wholesale trade	142.2	159.3	209.8	190.3	184.9	229.8	234.1	215.4	17.1	50.5	-5.4	44.9	4.3	-18.6	28	
29	Retail trade	230.2	311.3	309.6	297.3	307.4	312.0	321.8	340.1	81.2	-1.7	10.2	4.6	9.8	18.3	29	
30	Transportation and warehousing	38.0	93.8	112.5	89.4	124.4	121.6	114.5	113.5	55.8	18.7	35.0	-2.7	-7.2	-1.0	30	
31	Information	138.7	159.2	156.8	161.7	151.8	152.4	161.5	170.4	20.4	-2.3	-9.9	0.6	9.1	8.9	31	
32	Other nonfinancial	525.1	689.7	777.3	738.3	824.6	797.8	748.4	721.1	164.6	87.6	86.3	-26.8	-49.4	-27.3	32	
33	<b>Rest of the world</b>	429.6	412.4	453.6	436.9	462.3	446.8	468.2	459.0	-17.3	41.2	25.5	-15.5	21.4	-9.2	33	

r Revised

Note: Estimates in this table are based on the 2012 North American Industry Classification System (NAICS).

Source: U.S. Bureau of Economic Analysis

Nota. Gross Domestic Product (Third Estimate), Corporate Profits (Revised Estimate), and GDP by Industry, First Quarter 2023. <https://www.bea.gov/news/2023/gross-domestic-product-third-estimate-corporate-profits-revised-estimate-and-gdp>



**Anexo 2. Población total de Estados Unidos por rango de edades desde los 15 hasta los 64 años**

<b>Rangos de edad</b>	<b>Población</b>	<b>% del total de la población</b>
15 a 19 años	21,785,658	6.50 %
20 a 24 años	22,446,040	6.70 %
25 a 29 años	22,007,628	6.60 %
30 a 34 años	23,225,636	7.00 %
35 a 39 años	22,335,859	6.70 %
40 a 44 años	21,711,785	6.50 %
45 a 49 años	19,640,925	5.90 %
50 a 54 años	20,835,521	6.30 %
55 a 59 años	20,553,615	6.20 %
60 a 64 años	21,573,853	6.50 %
<b>Total</b>	<b>216,116,520</b>	<b>64.90 %</b>

*Nota.* American Community Survey 2022

**Anexo 3. Niveles de ingresos agrupados por hogares, familiares, familias de una pareja y hogar no familiar**

	<b>Hogares</b>	<b>Familias</b>	<b>Familias de una pareja</b>	<b>Hogar no familiar</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>129,870,928</b>	<b>83,304,153</b>	<b>60,921,873</b>	<b>46,566,775</b>
Menos de \$10000	5.50 %	3.40 %	1.50 %	10.20 %
\$10000 a \$14999	3.70 %	1.80 %	0.90 %	7.40 %
\$15000 a \$24999	6.80 %	4.40 %	2.60 %	11.70 %
\$25000 a \$34999	7.30 %	5.60 %	3.80 %	10.90 %
\$35000 a \$49999	10.70 %	9.30 %	7.20 %	13.80 %
\$50000 a \$74999	16.20 %	15.70 %	14.30 %	17.30 %
\$75000 a \$99999	12.80 %	13.90 %	14.40 %	10.30 %
\$100000 a \$149999	16.90 %	20.10 %	22.90 %	10.20 %
\$150000 a \$199999	8.70 %	11.00 %	13.40 %	3.90 %
\$200000 o más	11.50 %	14.90 %	19.00 %	4.40 %

*Nota.* American Community Survey 2022

#### Anexo 4. Listado de cinco variables por estados en los Estados Unidos

Estado	Población	Uso de tecnología	Población urbana	Población rural	Cantidad de licencias
Alabama	5	90%	72%	28%	14
Alaska	0.8	85%	70%	30%	2
Arizona	7.1	90%	79%	21%	20
Arkansas	3	85%	66%	34%	8
California	39.5	95%	95%	5%	109
Colorado	5.9	95%	84%	16%	17
Connecticut	3.6	95%	89%	11%	10
Delaware	0.9	90%	73%	27%	3
Florida	21.5	90%	88%	12%	59
Georgia	10.7	90%	78%	22%	30
Hawaii	1.4	90%	84%	16%	4
Idaho	1.8	90%	66%	34%	5
Illinois	12.8	90%	87%	13%	35
Indiana	6.7	90%	84%	16%	19
Iowa	3.1	90%	81%	19%	9
Kansas	3	90%	81%	19%	8
Kentucky	4.5	90%	78%	22%	13
Louisiana	4	85%	72%	28%	11
Maine	1.3	90%	83%	17%	4
Maryland	6.1	95%	89%	11%	17
Massachusetts	7	95%	94%	6%	20
Michigan	10.1	90%	86%	14%	28
Minnesota	5.7	95%	81%	19%	16
Mississippi	3	85%	76%	24%	8
Missouri	6.1	90%	81%	19%	17
Montana	1.1	90%	58%	42%	3
Nebraska	1.9	90%	84%	16%	5
Nevada	3.1	95%	85%	15%	9
New Hampshire	1.4	95%	91%	9%	4
New Jersey	9.2	95%	95%	5%	25
New Mexico	2.1	85%	81%	19%	6
New York	20.2	95%	95%	5%	56
North Carolina	10.7	90%	87%	13%	30
North Dakota	0.8	90%	65%	35%	2
Ohio	11.7	90%	83%	17%	32
Oklahoma	4	90%	80%	20%	11
Oregon	4.2	95%	87%	13%	12
Pennsylvania	12.8	90%	83%	17%	35
Rhode Island	1	95%	95%	5%	3
South Carolina	5.2	90%	78%	22%	15
South Dakota	0.8	90%	74%	26%	2
Tennessee	6.9	90%	76%	24%	19
Texas	29.5	90%	85%	15%	82
Utah	3.3	95%	86%	14%	9
Vermont	0.6	95%	87%	13%	2
Virginia	8.6	90%	86%	14%	24
Washington	7.7	95%	95%	5%	22
West Virginia	1.8	90%	68%	32%	5
Wisconsin	5.9	90%	86%	14%	17
Wyoming	0.6	90%	66%	34%	2
<b>Total licencias</b>					<b>918</b>

### **Anexo 5. Fuentes secundarias de información**

- Federal Communications Commission (FCC)
- U.S. Census Bureau (2022)Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Banco Central de los Estados Unidos (FED)
- Bureau of Economic Analysis (BEA Gov)
- Agencia Federal de Pequeños Negocios de Estados Unidos (SBA)
- Cámara de Comercio Hispana de Estados Unidos
- EuroMonitor Passport
- DPLNews, BBC.
- ElPaís
- National Telecommunications and Information Administration (NTIA)
- Statista
- Branch

## Anexo 6. Valoración de fortalezas con oportunidades

0 = total en desacuerdo    1 = en desacuerdo    2 = de acuerdo    3 = muy de acuerdo    4 = totalmente de acuerdo

		OPORTUNIDADES						
		O1 Crecimiento del mercado de servicio digital a un ritmo acelerado por la penetración del internet y desarrollo de nuevas tecnologías.	O2 Crecimiento del uso de equipos móviles y tablets por aumento de la tendencia de compra online (e-commerce).	O3 Aumento por la tendencia de realidad virtual y aumentada para crear experiencias envolventes e inmersivas para los clientes (tours virtuales, entretenimiento, etc.)	O4 El uso de la inteligencia artificial y el crecimiento de IoT para la mejora de experiencias y servicios al cliente.	O5 La tecnología 5G apertura nuevas oportunidades para los servicios digitales y velocidades de datos más rápidos.	O6 Crecimiento de la nube para reducir costos y escalar las operaciones.	O7 Crecimiento en el uso de MKT digital y estrategia de medios.
FORTALEZAS	F1 Buena cobertura de red 4G.	2	1	1	3	3	1	0
	F2 Talento humano experimentado y altamente calificado.	3	1	3	2	3	2	2
	F3 Sólida infraestructura de red 4G para implementación de 5G.	4	2	4	4	4	2	0
	F4 Alta capacidad de innovación tecnológica y constante.	4	3	4	4	3	2	2
	F5 Cultura empresarial disruptiva que promueve la creatividad y colaboración cliente céntrica.	3	1	3	2	2	1	2
	F6 Alianza estratégica con proveedores e instituciones académicas.	4	2	0	3	2	2	3
	F7 Marca confiable y reconocida en el sector por ser eficientes en costos y mantener precios competitivos.	3	1	1	2	3	3	3
	F8 Alta eficiencia operativa adoptando nuevas tecnologías para automatizar los procesos.	1	1	3	1	3	3	0
	F9 Flexibilidad financiera en la capacidad de endeudamiento y solvencia del negocio.	0	0	0	0	0	0	2
	F10 Programas de fidelización de clientes afectivos.	3	2	2	0	2	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

## Anexo 7. Valoración de debilidades con oportunidades

0 = total en desacuerdo 1 = en desacuerdo 2 = de acuerdo 3 = muy de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo

		DEBILIDADES					
		D1 Red 5G de EACA poco desarrollada a diferencia de sus competidores.	D2 Infraestructura obsoleta en algunas zonas puede afectar la calidad de los servicios.	D3 Desaceleración en el ratio de satisfacción al cliente que puede afectar la lealtad a la marca y la retención de clientes.	D4 Falta de inversión en marketing y ventas para llegar a los clientes potenciales.	D5 Los ingresos de EACA han disminuido en los últimos años con posibilidad de afectar la rentabilidad a largo plazo.	D6 Poca capacidad de liquidez y capital de trabajo puede afectar la viabilidad del negocio y la participación de mercado.
OPORTUNIDADES	O1 Crecimiento del mercado de servicio digital a un ritmo acelerado por la penetración del internet y desarrollo de nuevas tecnologías.	4	4	2	2	3	4
	O2 Crecimiento del uso de equipos móviles y tablets por aumento de la tendencia de compra online (e-commerce).	3	2	2	2	3	2
	O3 Aumento por la tendencia de realidad virtual y aumentada para crear experiencias envolventes e inmersivas para los clientes (tours virtuales, entretenimiento, etc.)	3	2	4	1	1	1
	O4 El uso de la inteligencia artificial y el crecimiento de IoT para la mejora de experiencias y servicios al cliente.	2	2	3	1	0	0
	O5 La tecnología 5G apertura nuevas oportunidades para los servicios digitales y velocidades de datos más rápidos.	4	4	2	1	2	2
	O6 Crecimiento de la nube para reducir costos y escalar las operaciones.	2	2	0	0	0	1
	O7 Crecimiento en el uso de MKT digital y estrategia de medios.	2	1	1	4	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

## Anexo 8. Valoración de fortalezas con amenazas

0 = total en desacuerdo 1 = en desacuerdo 2 = de acuerdo 3 = muy de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo

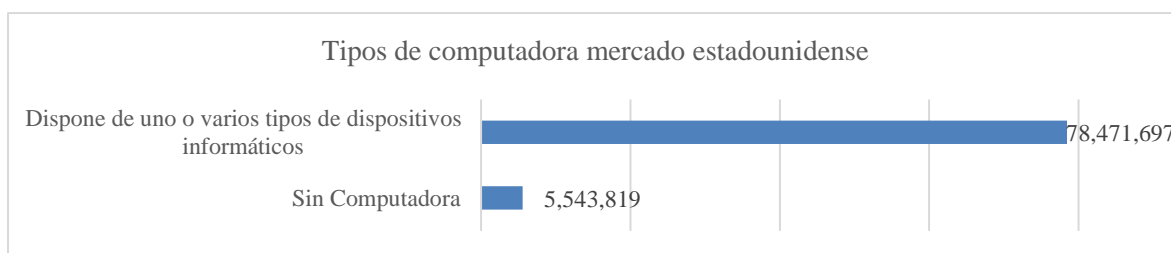
		AMENAZAS									
		A1 Dependencia de proveedores externos (hardware, software, etc.) que puede afectar los servicios ante un retraso.	A2 Rápida obsolescencia tecnológica y el desarrollo de nuevas tecnologías como la IA pueden desplazar a las empresas que no se adapten a dichos cambios.	A3 La regulación gubernamental puede imponer nuevas normas de privacidad de datos, seguridad, impuestos, etc.	A4 Cambios en el mercado laboral por la automatización y la subcontratación.	A5 Los conflictos sociales pueden impactar en la interrupción del servicio e impactar negativamente en la empresa.	A6 Volatilidad por las incertidumbres financieras o recesiones económicas.	A7 Ciberataques pueden impactar en los datos de las empresas y causar daños en los sistemas.	A8 Alta volatilidad en los hábitos de consumo o expectativas de los clientes.	A9 Nuevos competidores pueden ingresar al mercado de servicio digital.	A10 Impacto de los desastres naturales en la infraestructura y sistemas de la empresa.
FORTALEZAS	F1 Buena cobertura de red 4G.	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1
	F2 Talento humano experimentado y altamente calificado.	3	4	1	2	1	1	1	2	2	0
	F3 Sólida infraestructura de red 4G para implementación de 5G.	2	4	2	1	1	2	2	3	3	1
	F4 Alta capacidad de innovación tecnológica y constante.	4	4	2	1	1	1	2	3	3	0
	F5 Cultura empresarial disruptiva que promueve la creatividad y colaboración cliente céntrica.	2	2	1	1	2	1	2	3	3	2
	F6 Alianza estratégica con proveedores e instituciones académicas.	4	4	2	1	1	2	1	1	1	0
	F7 Marca confiable y reconocida en el sector por ser eficientes en costos y mantener precios competitivos.	4	4	2	3	2	2	2	2	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>6</b>

## Anexo 9. Valoración de debilidades con amenazas

0 = total en desacuerdo    1 = en desacuerdo    2 = de acuerdo    3 = muy de acuerdo    4 = totalmente de acuerdo

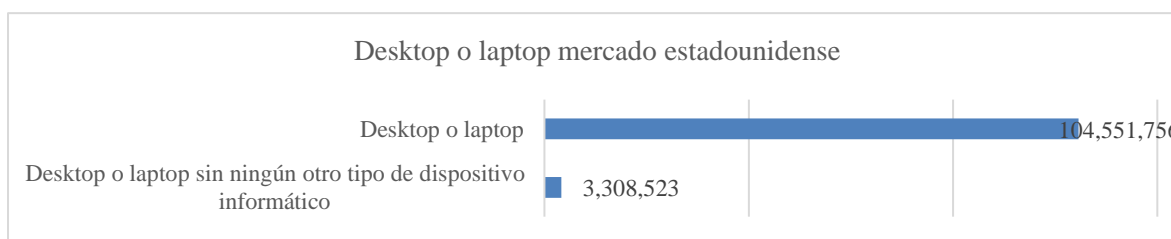
		DEBILIDADES					
		D1 Red 5G de EACA poco desarrollada a diferencia de sus competidores.	D2 Infraestructura obsoleta en algunas zonas puede afectar la calidad de los servicios.	D3 Desaceleración en el ratio de satisfacción al cliente que puede afectar la lealtad a la marca y la retención de clientes.	D4 Falta de inversión en marketing y ventas para llegar a los clientes potenciales.	D5 Los ingresos de EACA han disminuido en los últimos años con posibilidad de afectar la rentabilidad a largo plazo.	D6 Poca capacidad de liquidez y capital de trabajo puede afectar la viabilidad del negocio y la participación de mercado.
<b>AMENAZAS</b>	A1 Dependencia de proveedores externos (hardware, software, etc.) que puede afectar los servicios ante un retraso.	3	3	3	0	3	3
	A2 Rápida obsolescencia tecnológica y el desarrollo de nuevas tecnologías como la IA pueden desplazar a las empresas que no se adapten a dichos cambios.	4	4	2	0	2	1
	A3 La regulación gubernamental puede imponer nuevas normas de privacidad de datos, seguridad, impuestos, etc.	2	0	3	0	2	2
	A4 Cambios en el mercado laboral por la automatización y la subcontratación.	2	4	2	1	1	1
	A5 Los conflictos sociales pueden impactar en la interrupción del servicio e impactar negativamente en la empresa.	1	2	2	0	2	0
	A6 Volatilidad por las incertidumbres financieras o recesiones económicas.	1	1	1	3	2	4
	A7 Ciberataques pueden impactar en los datos de las empresas y causar daños en los sistemas.	2	3	0	0	2	3
	A8 Alta volatilidad en los hábitos de consumo o expectativas de los clientes.	0	0	4	4	3	3
	A9 Nuevos competidores pueden ingresar al mercado de servicio digital.	4	4	3	2	2	3
	A10 Impacto de los desastres naturales en la infraestructura y sistemas de la empresa.	0	0	0	0	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

### Anexo 10. Tipos de computadora mercado estadounidense



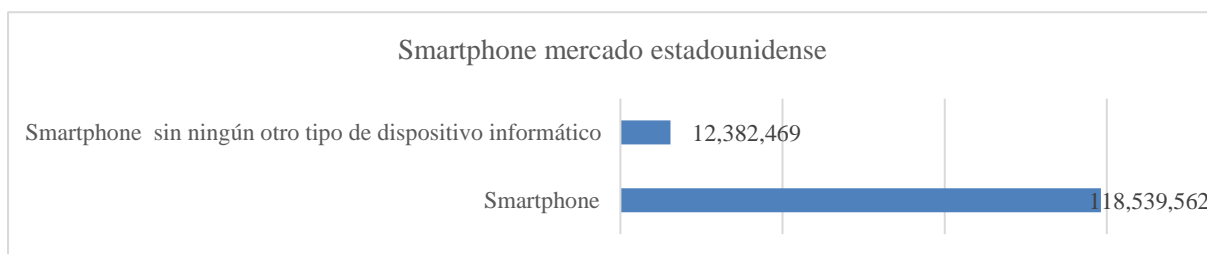
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 11. Desktop o laptop mercado estadounidense



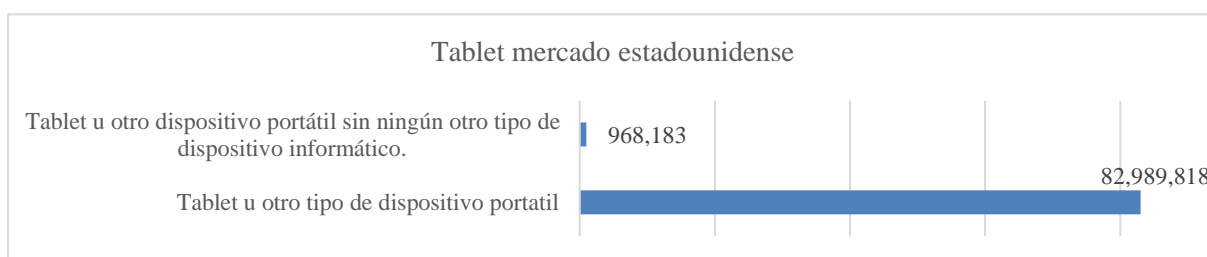
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 12. Smartphone en mercado estadounidense



Nota. U.S. Census Bureau (2022)

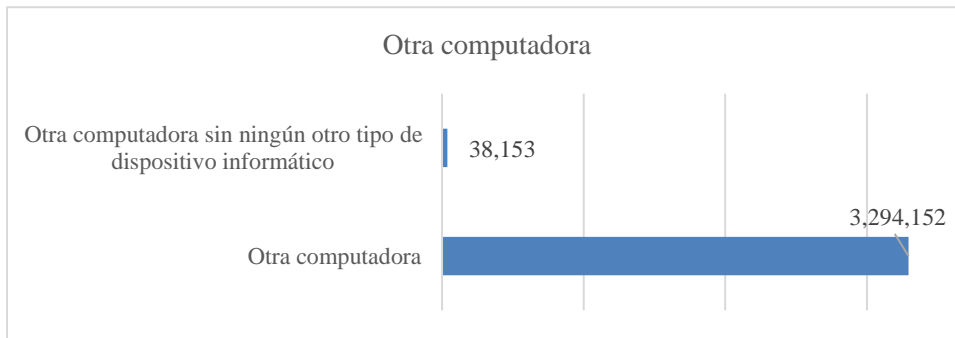
### Anexo 13. Tablet en Estados Unidos



Nota. U.S. Census Bureau (2022)

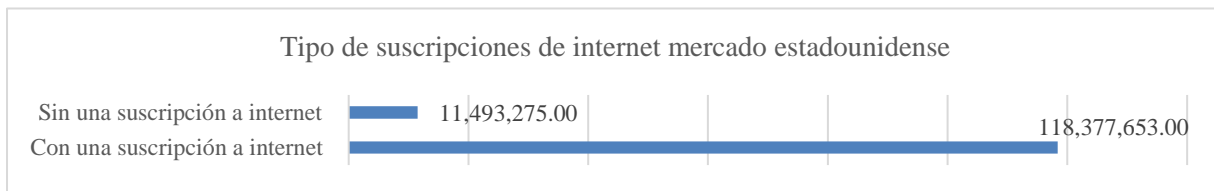


### Anexo 14. Otra computadora mercado estadounidense



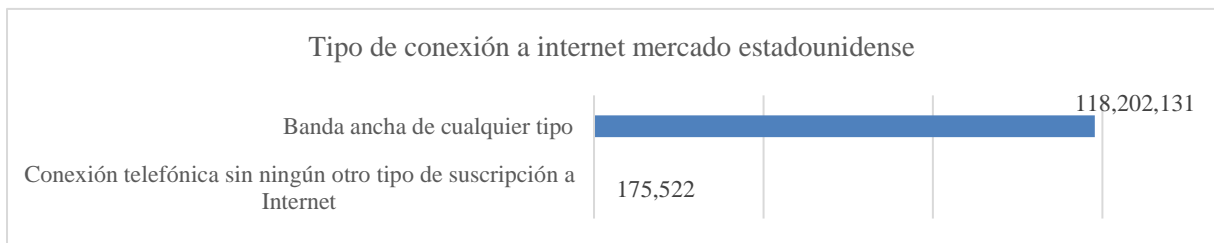
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 15. Tipo de suscripciones de internet



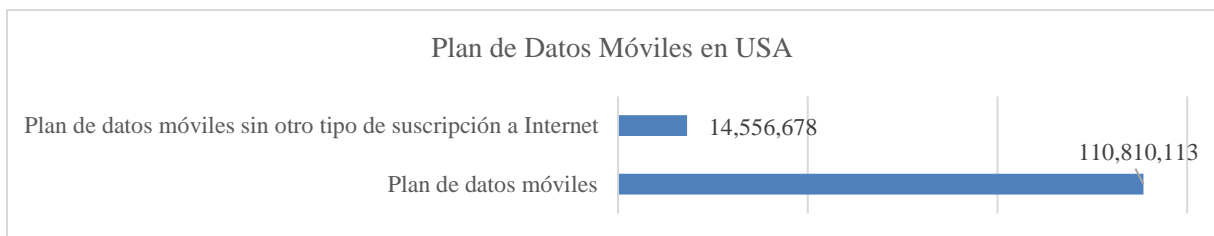
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 16. Tipo de conexión a internet



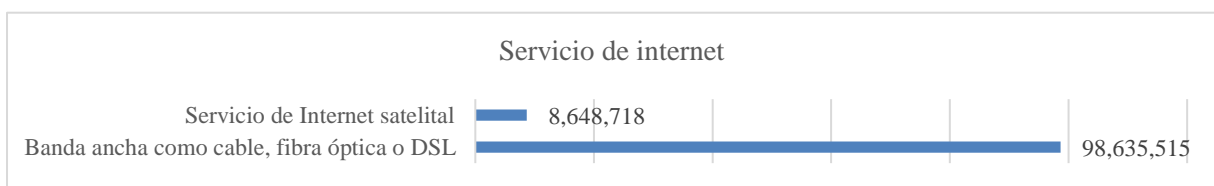
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 17. Plan de datos móviles en Estados Unidos



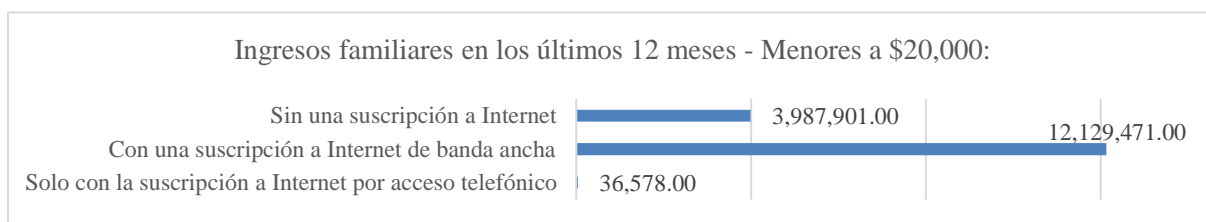
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 18. Servicios e internet en Estados Unidos



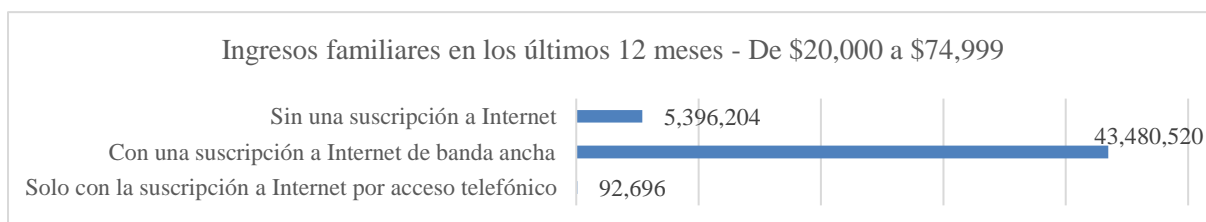
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 19. Ingresos familiares de los últimos 12 meses



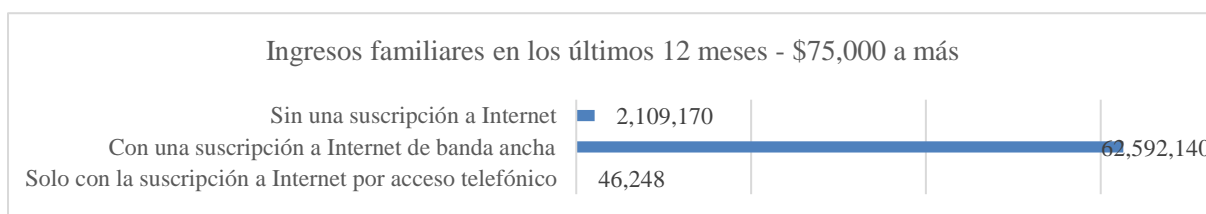
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 20. Ingresos familiares de los últimos 12 meses (\$20,000 a \$74,999)



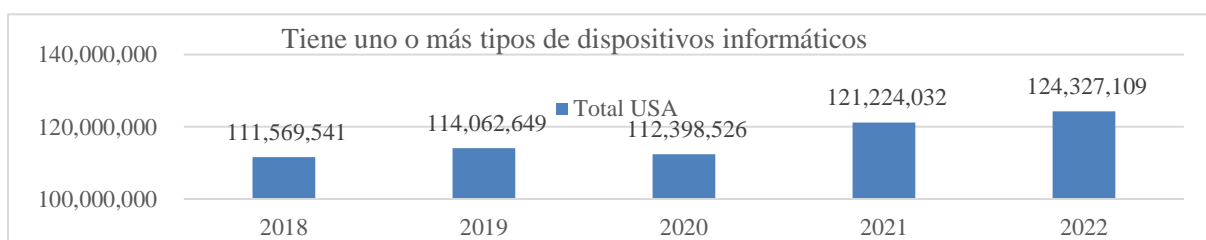
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 21. Ingresos familiares de los últimos 12 meses (\$75,000 a más)



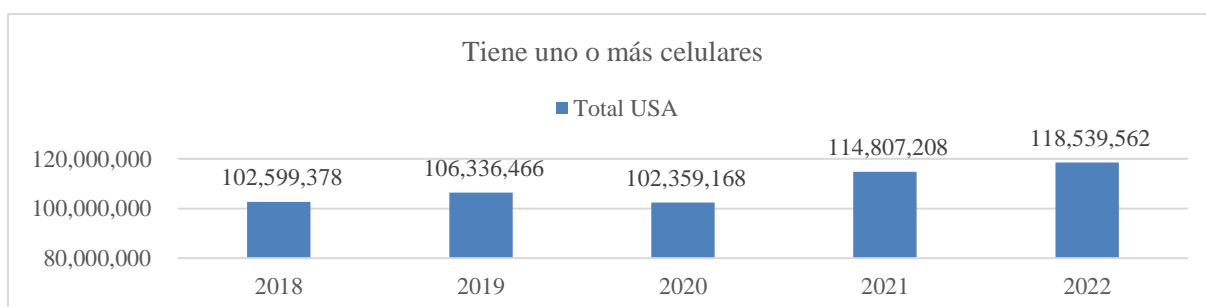
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 22. Tiene uno o más tipos de dispositivos informáticos



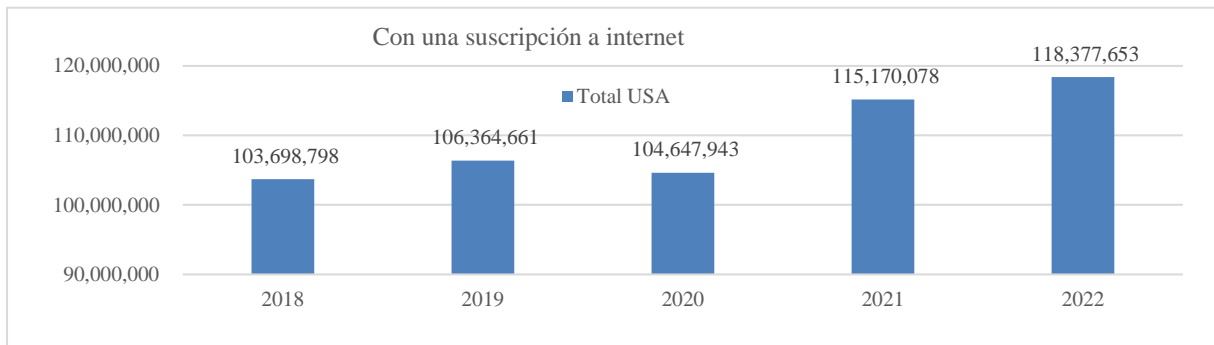
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 23. Familias que tienen uno o más celulares



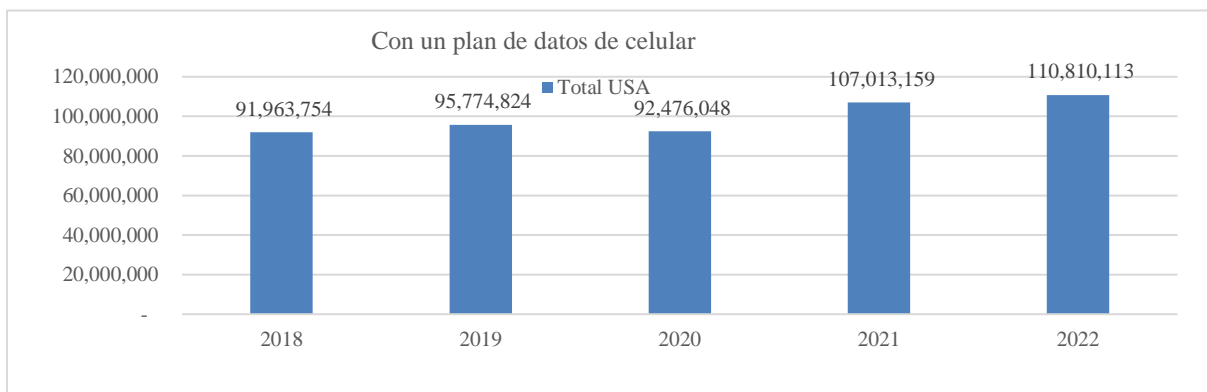
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 24. Familias con una suscripción a internet 2018-2022



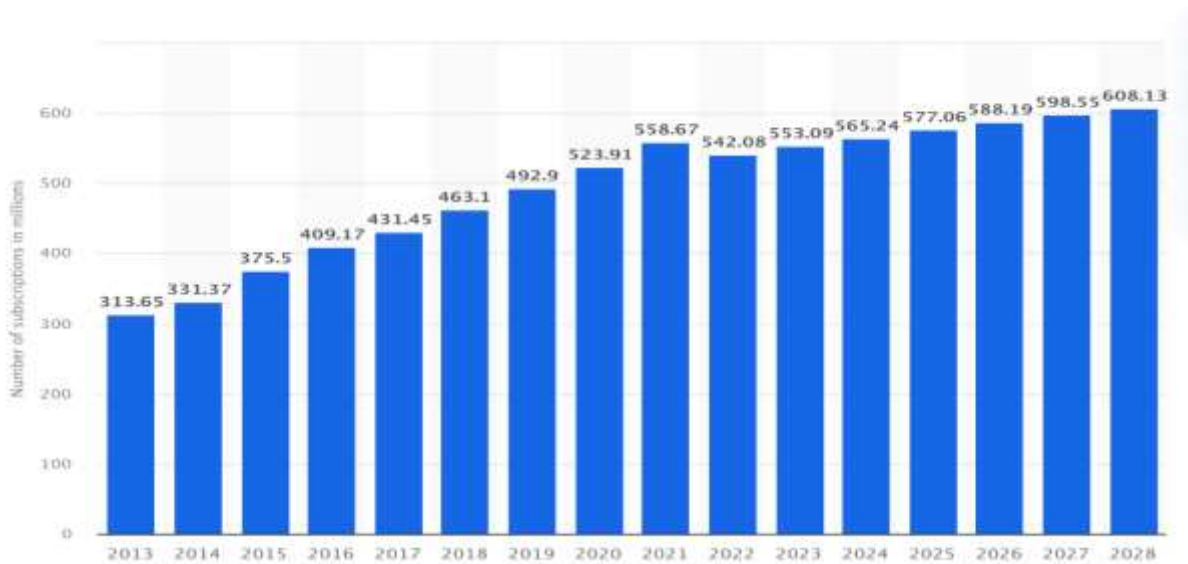
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 25. Familias con un plan de datos celular 2018-2022



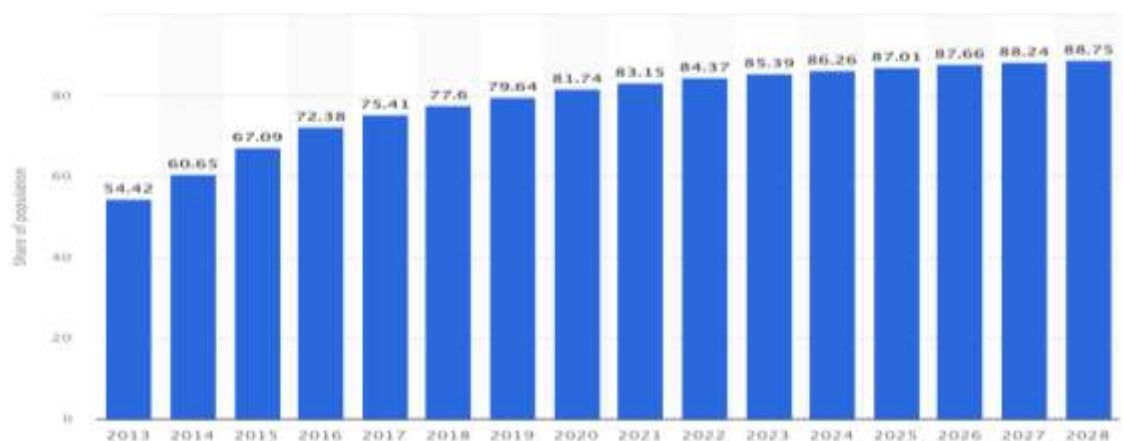
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 26. Presenta suscripción a internet



Nota. Statista, <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1145657/mobile-broadband-subscriptions-in-the-united-states>

## Anexo 27. Proyección de penetración del uso de internet móvil en Estados Unidos de 2013 a 2028



Nota. Statista, <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1138524/mobile-internet-penetration-forecast-in-the-united-states>

## Anexo 28. Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<b>O1</b> Crecimiento del mercado de servicio digital a un ritmo acelerado por la penetración del internet y desarrollo de nuevas tecnologías.	<b>A1</b> Dependencia de proveedores externos (hardware, software, etc.) que puede afectar los servicio ante un retraso.
<b>O2</b> Crecimiento del uso de equipos móviles y tablets por aumento de la tendencia de compra online (e-commerce).	<b>A2</b> Rápida obsolescencia tecnológica y el desarrollo de nuevas tecnologías como la IA pueden desplazar a las empresas que no se adapten a dichos cambios.
<b>O3</b> Aumento por la tendencia de realidad virtual y aumentada para crear experiencias envolventes e inmersivas para los clientes (tours virtuales, entretenimiento, etc.)	<b>A3</b> La regulación gubernamental puede imponer nuevas normas de privacidad de datos, seguridad, impuestos, etc.
<b>O4</b> El uso de la inteligencia artificial y el crecimiento de IoT para la mejora de experiencias y servicios al cliente.	<b>A4</b> Cambios en el mercado laboral por la automatización y la subcontratación.
<b>O5</b> La tecnología 5G apertura nuevas oportunidades para los servicios digitales y velocidades de datos más rápidos.	<b>A5</b> Los conflictos sociales pueden impactar en la interrupción del servicio e impactar negativamente en la empresa.
<b>O6</b> Crecimiento de la nube para reducir costos y escalar las operaciones.	<b>A6</b> Volatilidad por las incertidumbres financieras o recesiones económicas.
<b>O7</b> Crecimiento en el uso de MKT digital y estrategia de medios.	<b>A7</b> Ciberataques pueden impactar en los datos de las empresas y causar daños en los sistemas.
	<b>A8</b> Alta volatilidad en los hábitos de consumo o expectativas de los clientes.
	<b>A9</b> Nuevos competidores pueden ingresar al mercado de servicio digital.
	<b>A10</b> Impacto de los desastres naturales en la infraestructura y sistemas de la empresa.

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>F1</b>	Buena cobertura de red 4G.	<b>D1</b>	Red 5G de EACA poco desarrollada a diferencia de sus competidores.
<b>F2</b>	Talento humano experimentado y altamente calificado.	<b>D2</b>	Infraestructura obsoleta en algunas zonas puede afectar la calidad de los servicios.
<b>F3</b>	Sólida infraestructura de red 4G para implementación de 5G.	<b>D3</b>	Desaceleración en el ratio de satisfacción al cliente que puede afectar la lealtad a la marca y la retención de clientes.
<b>F4</b>	Alta capacidad de innovación tecnológica y constante.	<b>D4</b>	Falta de inversión en marketing y ventas para llegar a los clientes potenciales.
<b>F5</b>	Cultura empresarial disruptiva que promueve la creatividad y colaboración cliente céntrico.	<b>D5</b>	Los ingresos de EACA han disminuido en los últimos años con posibilidad de afectar la rentabilidad a largo plazo.
<b>F6</b>	Alianza estratégica con proveedores e instituciones académicas.	<b>D6</b>	Poca capacidad de liquidez y capital de trabajo puede afectar la viabilidad del negocio y la participación de mercado.
<b>F7</b>	Marca confiable y reconocida en el sector por ser eficientes en costos y mantener precios competitivos.		
<b>F8</b>	Alta eficiencia operativa adoptando nuevas tecnologías para automatizar los procesos		
<b>F9</b>	Flexibilidad financiera en la capacidad de endeudamiento y solvencia del negocio.		
<b>F10</b>	Programas de fidelización de clientes efectivos.		

### Anexo 29. Matriz FODA cruzado

<b>FO (Ofensivas de crecimiento)</b>	<b>DO (reorientación o refuerzo)</b>
Potenciar la capacidad de innovación de EACA mediante la colaboración con universidades e instituciones de investigación	Incrementar la inversión de la tecnología 5G en un 20% con el fin de aprovechar las características que esta nos brinda
Aprovechar la red 4G y la infraestructura 5G para ofrecer servicios innovadores, tales como: realidad virtual y aumentada, aplicaciones de IoT y servicios de streaming con baja latencia en zonas rurales o con baja cobertura.	Modernizar en un 30% la infraestructura de red en zonas obsoletas utilizando tecnologías de última generación y soluciones en la nube.
Implementar una estrategia de marketing digital que combine SEO, SEM, marketing de contenidos, redes sociales, y en paralelo promociones y descuentos para clientes online.	Implementar estrategias de marketing digital y publicidad online para mejorar la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca, estas deben estar a medida de los tipos de cliente B2C que tenemos
Implementar una estrategia móvil que integre el desarrollo de aplicaciones móviles intuitivas y fáciles de usar a su vez la optimización del sitio web para dispositivos móviles y la oferta de planes de datos móviles a precios competitivos	Utilizar la inteligencia artificial para ofrecer atención al cliente personalizada y automatizada.
Posicionar a EACA como líder en tecnología e innovación a través de su participación en eventos y conferencias de la industria, publicaciones de artículos y estudios de caso, evidenciando su expertise en soluciones tecnológicas.	Incrementar la inversión en marketing y ventas en un 12% utilizando estrategias digitales y optimizando recursos.
Implementar un sistema integral de monitoreo y evaluación, con la finalidad de medir tanto los ingresos, captación y fidelización de clientes.	Contar con una cuota de proyectos constante que permita desarrollar nuevos productos y servicios digitales de alto valor para aumentar los ingresos y la rentabilidad.
Fomentar una cultura de aprendizaje continuo mediante alianzas con universidades, reclutamiento de talento joven y reconocimiento del desarrollo digital de los colaboradores.	Mejorar la gestión financiera y optimizar la liquidez del negocio mediante estrategias de financiamiento y gestión de capital de trabajo.

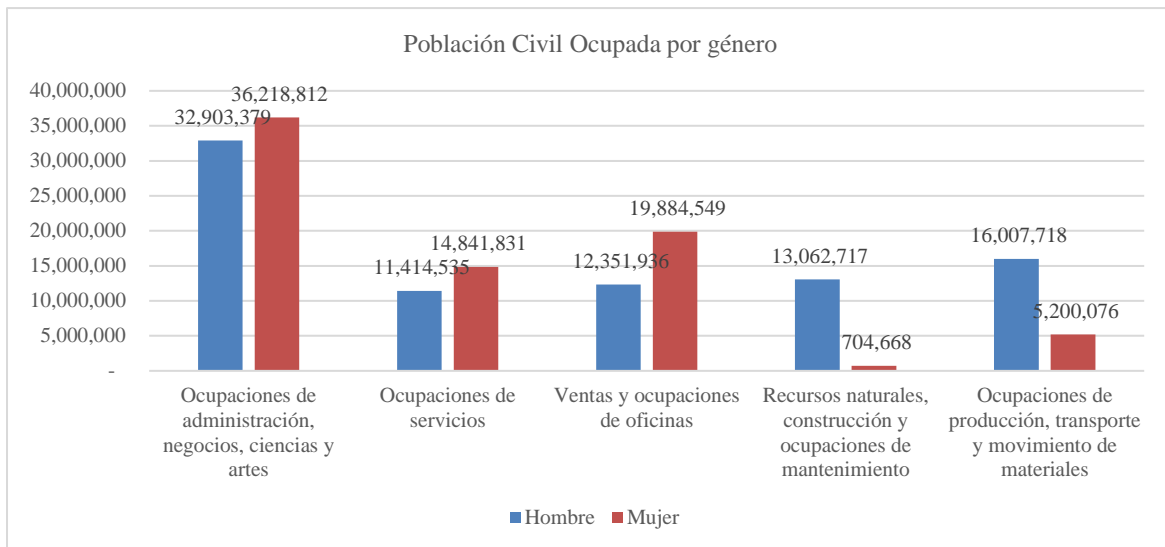
FO (Ofensivas de crecimiento)	DO (reorientación o refuerzo)
<p>Reducir costos a través de negociar acuerdos con nuestros proveedores para obtener mejores condiciones y financiamiento para proyectos de innovación y expansión.</p> <p>Implementar estrategias de eficiencia operativa a través del análisis de los procesos, optimización del uso del recurso, cultura de mejora continua y outsourcing.</p> <p>Desarrollar un programa de fidelización integral, el cual pueda ofrecer un programa de recompensas y beneficios exclusivos para los clientes, una atención al cliente de alta calidad y un programa de puntos para que puedan ser canjeados por productos o servicios.</p>	
FA (defensiva)	DA (supervivencia o retiro)
<p>Invertir en investigación y desarrollo para estar a la vanguardia de la tecnología y anticipar los cambios del mercado digital para fomentar la colaboración entre el equipo de I+D y las demás áreas de la empresa.</p> <p>Establecer partnerships con universidades y centros de investigación afines a nuevas tecnologías y ofrecer programas de formación y desarrollo profesional a los empleados para que puedan adquirir habilidades necesarias para desarrollar e implementar nuevas tecnologías.</p> <p>Invertir en programas de incubación de startups para la exploración de nuevas tendencias y tecnologías disruptivas que podrían tener un impacto significativo en el mercado para ofrecer servicios diferenciados.</p> <p>Crear un programa que fomente ideas innovadoras en la empresa y apoye su desarrollo hasta convertirlas en productos o servicios viables</p> <p>Colaborar con influencers relevantes en el mercado objetivo para aumentar la visibilidad de la marca y generar confianza entre los consumidores.</p> <p>Crear una comunidad en línea alrededor de la marca y utilizar las redes sociales para interactuar con los clientes, generar contenido atractivo y promocionar ofertas especiales.</p>	<p>Invertir en el desarrollo de infraestructura de la red 5G para no perder competitividad y dar mayor calidad de los servicios.</p> <p>Desarrollo de tecnologías como la inteligencia artificial y machine learning para lograr eficiencias en el proceso y optimizar flujo de trabajo.</p> <p>Entrenamiento continuo al personal para mejorar indicador NPS.</p> <p>Implementar sistemas avanzados de seguridad de la información.</p> <p>Establecer alianzas para acceder a nuevas tecnologías, talento y conocimiento.</p> <p>Implementar programas de capacitación el primer año para aumentar la satisfacción de los clientes.</p>

### Anexo 30. Población civil ocupada



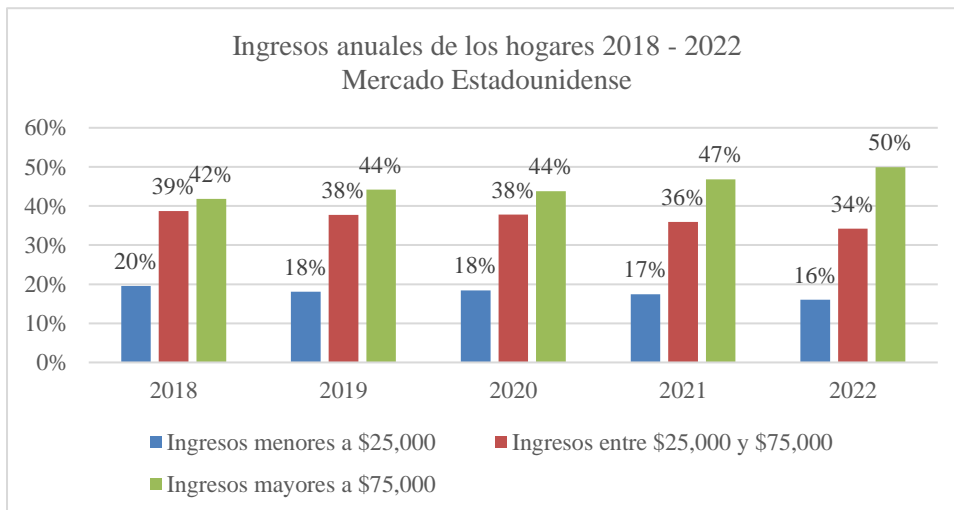
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 31. Población civil ocupada por género en Estados Unidos



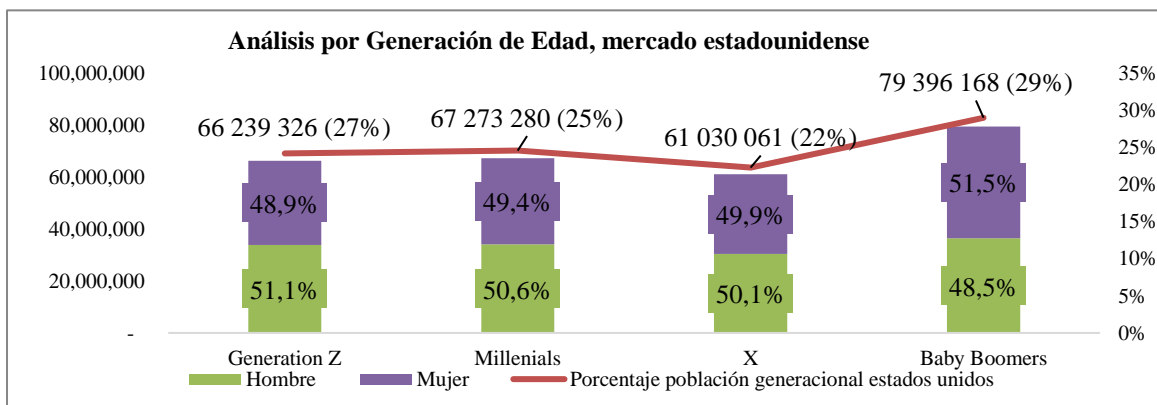
Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 32. Ingresos anuales de los hogares entre 2018 y 2022, mercado estadounidense



Nota. U.S. Census Bureau (2022)

### Anexo 33. Generación por edad 2022 en estados de Estados Unidos



Nota. U.S. Census Bureau (2022)