



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA CONSOLIDAR EL
LIDERAZGO DE MOBILÉ GREY ENTRE SUS COMPETIDORES
DIRECTOS”**

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

Presentado por

**Sr. Javier Gonzalo Chaparro Jara
Sr. José Adolfo Cuadros Hernández
Sra. Sandra María Encalada Correo
Sra. Katherine Elisa Navarro Mauriño
Sra. Yesenia Evelis Ramírez Esteban**

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

2020

Dedicatorias

Dedicado a Amelia, Mildred y Carmen, por su apoyo incondicional y aliento permanente, y a Raúl, por alimentar mi continuo interés de aprender más.

Javier

Dedicado a mis padres José y Rosa por su apoyo incondicional y comprensión durante estos años de estudios.

José

Dedicado a mi esposo por el apoyo y comprensión en este tiempo, a mi hijo por aceptar mi ausencia, a mis padres por ayudarme incondicionalmente y a Dios, agradecida por la linda oportunidad.

Kathy

Dedicado a mi familia por todo el apoyo incondicional durante todos estos meses y por alentarme a seguir creciendo.

Sandra

Dedicado a mi dulce Ariana por ser mi gran motivación y por toda su comprensión y aliento, a mi esposo y familia por todo el apoyo en todo este tiempo de estudios y a Dios por darme la fortaleza y bendecirme con un gran grupo de amigos de tesis.

Yesenia

Resumen ejecutivo

Mobilé Grey es una empresa productora de *smartphones* con presencia en Estados Unidos, Europa y Asia. Durante el periodo 2008 a 2019, la gestión de la empresa ha conseguido mantener el liderazgo entre los pequeños productores de tecnología móvil, incrementando su participación global, su rentabilidad y el valor de la empresa.

El presente documento propone un plan estratégico para el periodo 2020-2024, que tiene como objetivo consolidar el liderazgo de Mobilé Grey entre sus competidores directos mediante la implementación de una estrategia de integración horizontal que le permita incrementar significativamente sus ingresos, duplicando su participación en el mercado y fortaleciendo sus capacidades de producción.

Las sinergias producto de la fusión por absorción de Mobilé Grey y Mobilé Naranja, permiten incrementar la cuota de mercado global a 34%, alcanzando eficiencias importantes en la gestión de operaciones y además facilitando un renovado impulso al desarrollo de nuevas tecnologías que permitan a Mobilé Grey posicionarse como una empresa innovadora, con productos de alta calidad y líder entre sus competidores directos.

Los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas se alinean a los objetivos estratégicos establecidos, describiendo las acciones a implementar en cada área. Finalmente, el plan funcional de finanzas nos muestra los flujos futuros y los principales ratios financieros que comprueban la generación de valor tras la implementación de la estrategia, con un VAN económico de USD 900.511.000 y un beneficio neto de 12,6% al final del año 2024.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Perfil estratégico de Mobilé Grey	2
3. Definición del problema	3
4. Alcance del plan estratégico	3
5. Limitaciones.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del entorno general (PESTELG)	4
1.1 Aspectos políticos	4
1.2 Aspectos económicos	5
1.3 Aspectos sociales.....	7
1.4 Aspectos tecnológicos	8
1.5 Aspectos ecológicos	9
1.6 Aspectos legales.....	10
1.7 Mercado global.....	11
2. Análisis del sector	11
2.1 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter).....	11
2.2 Análisis de atraktividad	14
2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	15
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	16
Capítulo III. Análisis interno	18
1. Diseño de la estructura organizacional.....	18
2. Modelo de negocio por mercado / territorios.....	19
3. Cadena de valor	20
3.1 Cadena de valor Mobilé Grey Estados Unidos	20
3.2 Cadena de valor Mobilé Grey Asia.....	21

3.3 Cadena de valor Mobilé Grey Europa.....	21
4. Análisis de áreas funcionales.....	22
4.1 <i>Marketing</i> y ventas.....	22
4.2 <i>Supply Chain</i>	23
4.3 Finanzas.....	25
4.4 Recursos humanos.....	26
5. Intento estratégico.....	26
6. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO.....	27
7. Ventaja competitiva.....	28
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	28
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	29
1. Visión.....	29
2. Misión.....	29
3. Objetivo general.....	29
4. Objetivos estratégicos.....	29
5. Modelo de negocio propuesto 2020-2024.....	30
5.1 Modelo de negocio 2020-2004.....	30
5.2 Cadena de valor.....	31
6. Estrategia competitiva.....	32
Capítulo V. Generación de estrategia.....	33
1. Matriz FODA cruzado.....	33
2. Matriz PEYEA.....	33
3. Matriz BCG.....	33
4. Matriz Interna-Externa (IE).....	34
5. Matriz de la Estrategia Principal.....	34
6. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).....	35
7. Resultado de las estrategias seleccionadas.....	36
7.1 Descripción de la estrategia seleccionada.....	36
7.2 Estimación de mercado.....	38
Capítulo VI. Plan funcional de <i>marketing</i>.....	41
1. Descripción.....	41
2. Formulación estratégica.....	41

3. Posicionamiento.....	41
4. <i>Marketing mix</i> y 4Ps de Porter.....	42
4.1 Producto.....	42
4.2 Precio.....	43
4.3 Plaza.....	43
4.4 Promoción.....	44
5. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	44
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	44
Capítulo VII. Plan funcional de operaciones.....	45
1. Descripción.....	45
2. Formulación estratégica	45
3. Objetivos de operaciones.....	49
4. Presupuesto.....	49
Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....	50
1. Descripción.....	50
2. Formulación estratégica	50
3. Objetivos de recursos humanos	51
4. Presupuesto.....	51
Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social	52
1. Descripción.....	52
2. Formulación estratégica	52
3. Objetivos.....	52
4. Presupuesto.....	53
Capítulo IX. Plan funcional de finanzas.....	54
1. Descripción.....	54
2. Objetivos de plan funcional de finanzas.....	54
3. Flujo de caja sin estrategia.....	54
4. Flujo de caja con estrategia.....	55
5. Flujo de caja incremental.....	55
6. Cálculo del VAN y TIR.....	56

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	62
Notas biográficas	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Envíos globales de <i>smartphones</i> por región 2013-2017 (millones de unidades)	11
Tabla 2.	Perfil de atractividad de la industria de <i>smartphones</i> - Modelos de los factores externos al 2019	14
Tabla 3.	Perfil de atractividad de la industria de <i>smartphones</i> – Modelo de Porter 2019.....	15
Tabla 4.	Matriz de Perfil Competitivo de Mobilé Grey	16
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	17
Tabla 6.	Descripción de configuraciones de Mobilé Grey	18
Tabla 7.	Evolutivos de <i>marketing</i> y venta de Mobilé Grey 2008-2019	23
Tabla 8.	Evolutivos de I+D de Mobilé Grey 2008-2019.....	24
Tabla 9.	Evolutivos de contratación de personal y capacitaciones de Mobilé Grey 2008-2019.....	26
Tabla 10.	Detalle de intentos estratégicos	27
Tabla 11.	Matriz VRIO de Mobilé Grey	28
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
Tabla 13.	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPCE) de Mobilé Grey	35
Tabla 14.	Matriz de evaluación de competidores directos de Mobilé Grey	37
Tabla 15.	Proyección de crecimiento del mercado de <i>smartphones</i> 2020-2024.....	39
Tabla 16.	Proyección de crecimiento de Mobilé Grey 2020-2024	39
Tabla 17.	Proyección de crecimiento de Mobilé Grey 2020-2024 con integración (unidades)	39
Tabla 18.	Proyección promedio de precios estimados de Mobilé Grey 2020-2024.....	43
Tabla 19.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> de Mobilé Grey 2020-2024.....	44
Tabla 20.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> de Mobilé Grey 2020-2024	44
Tabla 21.	Situación operacional de Mobilé Grey y Mobilé Naranja al cierre del 2019....	45
Tabla 22.	Plan de adquisiciones de fábricas de Mobilé Grey 2019-2024	46
Tabla 23.	Plan de alineamiento de tecnologías por proceso de Mobilé Grey y Mobilé Naranja	46
Tabla 24.	Plan de producción por región Mobilé Grey 2020-2024.....	47
Tabla 25.	Plan de fabricación contratada de Mobilé Grey 2020-2024	47
Tabla 26.	Plan de producción por tecnología de Mobilé Grey 2019-2024	48
Tabla 27.	Objetivos del plan de operaciones de Mobilé Grey 2020-2024	49
Tabla 28.	Presupuesto del plan de operaciones de Mobilé Grey 2020-2024	49

Tabla 29.	Ratios de operaciones sobre los ingresos de Mobilé Grey 2019-2024	49
Tabla 30.	Situación del área de recursos humanos de Mobilé Grey y Mobilé Naranja al cierre del 2019.....	50
Tabla 31.	Objetivos del plan de recursos humanos de Mobilé Grey 2020-2024	51
Tabla 32.	Presupuesto del plan de recursos humanos de Mobilé Grey 2020-2024.....	51
Tabla 33.	Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa de Mobilé Grey en el periodo 2020-2024.....	52
Tabla 34.	Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa de Mobilé Grey en el periodo 2020-2024	53
Tabla 35.	Objetivos del plan de finanzas de Mobilé Grey 2020-2024.....	54
Tabla 36.	Flujo de caja de Mobilé Grey sin estrategia 2020-2024	54
Tabla 37.	Flujo de caja de Mobilé Grey con estrategia 2020-2024	55
Tabla 38.	Flujo de caja de Mobilé Grey incremental 2020-2024	55
Tabla 39.	Cálculo del WACC de Mobilé Grey	56
Tabla 40.	Resultados del VAN y TIR.....	56
Tabla 41.	Indicadores financieros de Mobilé Grey 2020-2024	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Configuración de Mobilé Grey - Modelo de Mintzberg.....	18
Gráfico 2.	Modelo de negocios Mobilé Grey EE. UU.	19
Gráfico 3.	Modelo de negocios Mobilé Grey Asia.....	19
Gráfico 4.	Modelo de negocios Mobilé Grey Europa.....	20
Gráfico 5.	Cadena de valor Mobilé Grey EE. UU.	21
Gráfico 6.	Cadena de valor Mobilé Grey Asia.....	21
Gráfico 7.	Cadena de valor Mobilé Grey Europa.....	21
Gráfico 8.	Áreas funcionales Mobilé Grey.....	22
Gráfico 9.	Ingresos por ventas Mobilé Grey.....	23
Gráfico 10.	Evolución de construcción de fábricas de Mobilé Grey.....	24
Gráfico 11.	Evolución de costos de producción de Mobilé Grey.....	25
Gráfico 12.	Evolución de rentabilidad sobre ventas (ROS) de Mobilé Grey.....	25
Gráfico 13.	Evolución del beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA) de Mobilé Grey en el periodo 2008-2019.....	26
Gráfico 14.	Nuevo modelo de negocios Mobilé Grey EE .UU. 2020-2024.....	30
Gráfico 15.	Nuevo modelo de negocios Mobilé Grey Asia 2020-2024.....	30
Gráfico 16.	Nuevo modelo de negocios Mobilé Grey Europa 2020-2024.....	31
Gráfico 17.	Cadena de valor Mobilé Grey EE. UU. 2020-2024.....	31
Gráfico 18.	Cadena de valor Mobilé Grey ASIA 2020-2024.....	31
Gráfico 19.	Cadena de valor Mobilé Grey EUROPA 2020-2024.....	32
Gráfico 20.	Matriz PEYEA de Mobilé Grey.....	33
Gráfico 21.	Matriz BCG de Mobilé Grey.....	33
Gráfico 22.	Matriz Interna-Externa (IE) de Mobilé Grey.....	34
Gráfico 23.	Matriz de la Estrategia Principal de Mobilé Grey.....	34
Gráfico 24.	Matriz de McKinsey de Mobilé Grey.....	36
Gráfico 25.	Participación global - Mobilé Grey vs. competencia directa al 2019.....	38
Gráfico 26.	Participación estimada por regiones de Mobilé Grey y su competencia directa al 2024.....	40
Gráfico 27.	Presencia de marca Mobilé Grey Global (2021-2024).....	42
Gráfico 28.	Estrategia de responsabilidad social de Mobilé Grey.....	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis PESTELG - <i>Smartphones</i>	63
Anexo 2.	Evaluación inversión plantas nuevas	64
Anexo 3.	Análisis de Matriz FODA.....	66
Anexo 4.	Valorización de las empresas Mobilé Naranja y Mobilé Ocre.....	67
Anexo 5.	Estado de resultados Mobilé Grey	69

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar el plan estratégico para la empresa Mobilé Grey consolidar su liderazgo frente a sus competidores directos.

El Capítulo I, describe el problema central que enfrenta Mobilé Grey y su perfil competitivo para hacer frente a la competencia y su posicionamiento actual en el mercado. A continuación, en los Capítulos II y III se desarrollan los análisis de factores externos e internos que afectan positiva y/o negativamente a Mobilé Grey y que debemos tomar en cuenta para potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, minimizar debilidades y mitigar amenazas.

Por otro lado, el Capítulo IV plantea los objetivos del plan estratégico, partiendo por la visión y misión de Mobilé Grey, planteando además los objetivos generales y específicos para el periodo 2020-2024. Seguidamente, en el Capítulo V, a través del uso de diversas metodologías, se analiza y establece la estrategia corporativa de integración por absorción y se selecciona la empresa a adquirir para alcanzar los objetivos planteados.

Los Capítulos VI al X contienen los planes funcionales de Mobilé Grey para el quinquenio 2020 - 2024, empezando con el plan de *marketing*, el plan de operaciones, los planes de recursos humanos y responsabilidad social para concluir con el plan de finanzas donde se consolidan todos los presupuestos de los anteriores.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan estratégico propuesto.

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

En este capítulo describiremos el problema central que enfrenta Mobilé Grey para competir en el mercado global y, al mismo tiempo, incrementar los beneficios para sus accionistas.

1. Consideraciones generales

Hasta el año 2007 las compañías fabricantes de teléfonos móviles habían acordado estancar los planes de desarrollo tecnológico y mantener los precios para maximizar sus beneficios de manera que sean similares entre todos los competidores. En términos económicos, el mercado de producción de equipos celulares funcionaba como un cártel, en el cual, la oferta de los fabricantes estaba restringida, perjudicando a los consumidores por una falta de enfoque en la satisfacción de sus necesidades.

Tras la intervención del Departamento de Justicia de EE. UU., los competidores se vieron obligados a desarrollar diversas estrategias para ser más competitivos, alcanzar una mejor posición en el mercado y atender las expectativas y necesidades de los consumidores.

Mobilé Grey es una empresa dedicada a la producción y venta de equipos de telefonía móvil cuyo modelo de negocio B2B abastece a las compañías de telecomunicaciones en las regiones de Estados Unidos, Europa y Asia. Con su sede corporativa en los Estados Unidos, Mobilé Grey inició en el 2008 un agresivo plan de desarrollo tecnológico y expansión comercial que al 2019 le permitió posicionarse como el líder entre sus competidores directos.

Luego de 12 años al frente de la empresa, el crecimiento de las ventas con respecto al primer periodo fue de 218%. El valor de las acciones alcanzó su pico histórico en este periodo con un valor de USD 264,25. Finalmente, la capitalización de mercado de la empresa alcanzó los USD 9.463.278; la más alta dentro del grupo de los pequeños productores de equipos móviles (competencia directa), siendo constantemente los líderes en ventas.

2. Perfil estratégico de Mobilé Grey

En el periodo 2008-2019, Mobilé Grey desplegó una estrategia global enfocada en el desarrollo y distribución de productos en los mercados de Estados Unidos, Asia y Europa, donde desarrolla estrategias genéricas diferenciadas de acuerdo con las condiciones y demandas de cada mercado. En el caso de Estados Unidos y Europa la estrategia implementada durante los 12 últimos años ha sido de diferenciación y en el caso de Asia, la estrategia competitiva se ha enfocado en el liderazgo en costos.

3. Definición del problema

Al 2019, Mobilé Grey se enfrenta a la necesidad de consolidar el liderazgo en la categoría de productores pequeños (competencia directa) sin sacrificar la rentabilidad del negocio, en un mercado altamente competitivo y de rápido desarrollo tecnológico, lo cual representa su principal problema a resolver en los próximos 5 años.

4. Alcance del plan estratégico

El plan estratégico formulado en el presente documento tiene un alcance temporal de 5 años considerando los periodos 2019-2024 para las unidades estratégicas de negocio de Mobilé Grey ubicadas en las regiones Estados Unidos, Asia y Europa.

5. Limitaciones

Mobilé Grey es una empresa que desarrolla sus operaciones en un mercado altamente competitivo, donde los 6 principales competidores globales (Samsung, Apple, Huawei, Xiaomi, Vico y OPPO) cubren, al primer trimestre de 2019, más del 77% de las ventas de equipos móviles en el mundo.

El 23% restante del mercado lo cubren compañías como Sony, LG, ZTE, HTC y otras de menor escala, entre las cuales se encuentra Mobilé Grey y las 7 empresas participantes del simulador de negocios CESIM de Harvard Business Publishing. Para los fines de este trabajo, estos últimos se constituyen en su competencia directa.

Cuando se hace referencia al mercado asiático estamos considerando a Corea del Sur. Cuando se hace referencia a Europa estamos considerando a la Unión Europea.

Capítulo II. Análisis externo

En este capítulo se desarrolla el análisis del entorno general y el análisis del sector de producción de equipos de telefonía móvil, utilizando diversas metodologías para identificar los múltiples factores externos y las oportunidades y amenazas existentes.

1. Análisis del entorno general (PESTELG)

A continuación, se detalla el análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales para Mobilé Grey en los mercados de Estados Unidos, Asia y Europa. Las conclusiones del análisis de estos factores se presentan posteriormente en la matriz PESTELG (Anexo 1).

1.1 Aspectos políticos

EE. UU.: Estados Unidos (EE. UU.) tiene una sólida democracia en la que las políticas nacionales se integran con los diversos niveles de los poderes legislativo y ejecutivo. En su condición de República Federal, los Estados tienen sus propias facultades legislativas y ejecutivas. Donald Trump fue elegido presidente en el año 2016. Entre las medidas más importantes de su Gobierno resaltan el cambio en la política exterior de EE. UU., marcada por el retiro de convenios comerciales como el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), la cancelación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el incremento de aranceles para productos extranjeros y el inicio de una guerra comercial con China.

A la política proteccionista impulsada por Trump, se suma la Ley de Recorte de Impuestos y Empleo promulgada en diciembre de 2017, que busca incentivar la repatriación de las ganancias de las empresas norteamericanas en el extranjero, reduciendo la tasa del impuesto de sociedades del 35% al 21% y reajustando las tasas del impuesto sobre la renta.

ASIA: Corea del Sur es una república que mantiene un régimen democrático continuo desde 1986, esta estabilidad política ha influido positivamente en su desarrollo económico. Su sistema político facilita la formulación de políticas al centralizar el poder en la figura del presidente, quien dirige todos los comités del Gobierno.

Corea del Sur cuenta con un fuerte apoyo político de los Estados Unidos, país con el que tiene un acuerdo de libre comercio. El país también tiene fuertes lazos diplomáticos y comerciales con China y Rusia y mantiene relaciones diplomáticas con casi 190 países desde su incorporación a la ONU en 1991.

Por otro lado, las relaciones inestables con Corea del Norte han sido tema de constante preocupación para el Gobierno. Después de un período largo de tensión, ambas Coreas retomaron el diálogo e iniciaron una comunicación abierta sobre asuntos de interés común, como se evidenció durante los Juegos Olímpicos de Invierno ejecutados por ambos países en 2018.

EUROPA: La Unión Europea (UE) es una asociación económica y política integrada por 28 países europeos que abarcan gran parte del continente y que conforman el mayor bloque comercial del mundo. Su origen como alianza económica ha evolucionado para transformarse en una organización activa en diversos frentes políticos como la protección del ambiente, la defensa de la democracia y Estado de derecho, el respeto a los derechos humanos, entre otros.

En junio de 2016, se realizó en el Reino Unido un referéndum para definir su permanencia en la Unión Europea. La consulta popular dio como resultado 51,9% de votos a favor de abandonar la UE. En diciembre de 2019, el Parlamento Británico aprobó el plan del Brexit del Primer Ministro Boris Johnson, el cual establece la salida del bloque a partir del 31 de enero de 2020.

Una oportunidad común identificada en EE. UU., Corea del Sur y la UE son las políticas favorables a la inversión privada, así como la estabilidad política de sus regímenes democráticos, que garantizan un entorno favorable para las empresas. Entre las amenazas identificadas tenemos las políticas proteccionistas y el incremento de los aranceles en EE. UU.; las tensiones políticas entre Corea del Sur y Corea del Norte, así como la inminente salida del Reino Unido de la UE.

1.2 Aspectos económicos

EE. UU.: Estados Unidos tiene uno de los sistemas económicos más desarrollados con una sólida posición en los sectores de manufactura y servicios. Su economía viene creciendo de manera sostenida gracias al avance en las tecnologías y al gran presupuesto destinado a las innovaciones y al desarrollo de conocimiento. El Índice de Competitividad Global del 2018 ubica a Estados Unidos en el primer lugar entre 140 países (World Economic Forum – WEF 2018).

Después de la crisis financiera de 2008, el sector bancario se encuentra estable, sin embargo, el nivel de deuda pública es el factor que limita el mejoramiento del déficit fiscal. La economía de EE. UU. enfrenta un periodo de baja productividad laboral, la menor de las últimas cuatro décadas. La respuesta del Gobierno ha sido la Ley de Innovación y Oportunidad de la Fuerza Laboral que busca cerrar la brecha de capacidades de su fuerza laboral equipándola con las habilidades necesarias para cumplir con los requisitos del mercado laboral actual.

ASIA: La economía de Corea del Sur está orientada a las exportaciones. Es uno de los líderes mundiales en sectores como la industria automotriz y la electrónica. Sus políticas fiscales atraen la inversión extranjera, ofreciendo a los inversionistas algunos de los mejores incentivos de la región del sudeste asiático, estos incentivos incluyen deducciones del impuesto sobre la renta, así como subvenciones para inversiones en industrias de alta tecnología.

El país registra una baja tasa de desempleo, cuenta con un superávit en cuenta corriente y bajos niveles de deuda pública. Según información de MarketLine (2017b), la mejora de la productividad laboral en 2016 fue una de las más altas entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El Índice de Competitividad Global del 2018 ubica a Corea del Sur en la posición 15 de 140 economías (WEF 2018).

Factor determinante de la competitividad del país son los salarios, en promedio más altos que en los países vecinos y una fuerza laboral bien educada y técnicamente calificada.

EUROPA: La UE es el primer exportador mundial de productos manufacturados y servicios y el principal mercado de importación para más de 100 países. En los últimos años ha habido un crecimiento general en la economía europea, las importaciones han crecido debido a las políticas de libre mercado y sectores como energía, electricidad y telecomunicaciones se han visto favorecidos. El desarrollo de la infraestructura ha impulsado la economía en la región. Según el Índice de Competitividad Global del 2018, el grueso de los países de la UE está ubicado en las primeras 50 posiciones del *ranking* de 140 países (WEF 2018).

Uno de los principales problemas que enfrenta la UE es el envejecimiento de la población, que trae consigo la reducción de la mano de obra y el aumento del gasto público en bienestar social a la vez que se da una disminución en la recaudación de impuestos. La reducción de la tasa de natalidad de las últimas décadas genera que menos personas se incorporen a la fuerza laboral.

En el entorno económico, EE. UU., Corea del Sur y la UE ofrecen importantes oportunidades para el desarrollo de las empresas, principalmente por su crecimiento sostenido, su estabilidad, las políticas de apertura al mercado y los incentivos para la inversión.

Por otro lado, las amenazas identificadas son el incremento en el nivel de deuda pública y déficit fiscal en EE. UU., así como la reducción de la mano de obra y la recaudación de impuestos en muchos países de la UE, producto del envejecimiento de su población.

1.3 Aspectos sociales

EE. UU.: La población de Estados Unidos goza de un alto nivel de vida reflejado en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) donde ocupa la décima posición entre 188 países. Gran parte de la población es altamente educada, en 2016 el 48,0% de los adultos entre 25 a 34 contaban con una educación superior comparado con el promedio de la UE de 40,0% (Marketline 2018c).

Sin embargo, la distribución de los ingresos en los EE. UU. es la más desigual de todas las principales economías del mundo. Como muchos países desarrollados, EE. UU. enfrenta el riesgo futuro del aumento de los costos de seguridad social debido a un rápido envejecimiento población.

ASIA: La población de Corea del Sur tiene uno de los niveles de vida más altos de la región Asia Pacífico, con un IDH que la ubica en la posición 22 entre 188 países evaluados. Al 2016, más del 46% de la población del grupo etario de 25 a 64 años había completado la educación superior, una de las tasas más altas de la OCDE.

Sin embargo, el sistema de protección social de Corea del Sur es el menos redistributivo entre los 34 países de la OCDE. El gasto del Gobierno destinado a las prestaciones familiares, los planes de bienestar social y atención de la vejez están por debajo de la media de esta organización.

EUROPA: Con 508 millones de habitantes, la UE es la tercera población del mundo después de China y la India. En general, la población de la región goza de los niveles de vida más altos del mundo según los criterios evaluados en el IDH. Aunque el gasto de educación varía en cada país, su objetivo común es capacitar a la mano de obra local ante la creciente competencia internacional. De otro lado, muchos de los países de la UE han estado lidiando con el problema del envejecimiento de la población, el aumento del gasto público en bienestar social y el pago de pensiones y asistencia sanitaria para las personas mayores, en paralelo, en algunos países la tasa de natalidad ha ido disminuyendo.

En el aspecto social, la principal oportunidad de EE. UU., Corea del Sur y la UE son los altos niveles de vida de sus poblaciones, específicamente el alto índice de población que cuenta con educación superior. Por otro lado, entre las principales amenazas está el riesgo futuro de escasez de mano de obra y el incremento del gasto social como consecuencia del paulatino envejecimiento de la población, principalmente en la UE y los EE. UU.

1.4 Aspectos tecnológicos

EE. UU.: Según el Índice de Competitividad Global del 2018, el gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB en EE. UU. fue del 2,8% (WEF 2018). El país cuenta con un sólido sistema de protección de los derechos de propiedad intelectual, fomentando su liderazgo en ciencia, tecnología e innovación. Una muestra de este liderazgo está vinculado al desarrollo de la red de quinta generación, disponible en alrededor de 30 ciudades al finalizar 2019.

En contraste, el robo de propiedad intelectual por países extranjeros ha afectado considerablemente su desarrollo tecnológico lo que se evidencia en la reducción de la innovación y las inversiones de I+D. Industrias intensivas en I+D como la biotecnología, la alta tecnología y la farmacéutica, pierden el incentivo de invertir en investigación debido a la vulnerabilidad de la propiedad intelectual lejos de las fronteras del país.

ASIA: Corea del Sur es reconocida globalmente por su innovación tecnológica. Según el Índice de Competitividad Global 2018 (WEF 2018), el gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI fue de 4,2%, el segundo más alto en el mundo. Con una mano de obra altamente educada e infraestructura bien equipada, Corea del Sur es un destino privilegiado para la I+D.

En enero de 2017, Corea del Sur anunció una inversión de 1100 millones de dólares en infraestructura 5G la cual permitió que en abril de 2019 se convirtiera en el primer país del mundo en implementar la red de quinta generación en todo su territorio.

EUROPA: Francia, Alemania y Suecia se encuentran a la vanguardia del desarrollo tecnológico en Europa, poseen un gasto de I+D con un porcentaje más alto de la media del PIB registrado en la Unión Europea (2,03%). Las fortalezas de investigación y desarrollo se enfocan en la ciencia espacial, la microelectrónica y la investigación energética. Existen importantes incentivos para la I+D, especialmente para las pequeñas y medianas empresas de la Unión Europea. Además, la seguridad jurídica garantiza un entorno ideal para la innovación mediante una política clara de respeto a los derechos de propiedad intelectual y la cooperación entre la industria, institutos de investigación y entes gubernamentales.

En el aspecto tecnológico, la oportunidad más resaltante en EE. UU., Corea del Sur y la UE es la significativa inversión para la investigación y el desarrollo, así como políticas solidas vinculadas a la protección de la propiedad intelectual. Sin embargo, la amenaza común a las tres regiones está vinculada al robo de propiedad intelectual por otros países, lo que afecta su desarrollo tecnológico.

1.5 Aspectos ecológicos

EE. UU.: El cambio en las políticas ambientales de Estados Unidos ha provocado en los últimos años el abandono de muchas iniciativas vinculadas a la reducción de las emisiones de los gases contaminantes. El principal argumento para este cambio de rumbo ha sido el incremento de la competitividad del país, la mejora de su economía y la reducción del desempleo.

EE. UU. contribuye de manera significativa al aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero a pesar de su desarrollada industria de tecnología medioambiental. En el Índice de Desempeño Ambiental (EPI, por sus siglas en inglés) del 2018, EE. UU., se ubica en la posición 27 entre 180 países y la última posición (22) en el grupo de países desarrollados de Norteamérica y Europa Occidental (Yale 2018).

ASIA: El IDA 2018 ubica a Corea del Sur en la posición 60 del *ranking* mundial y en la quinta posición en el continente asiático. El país ha establecido una visión nacional para las políticas ambientales en el siglo XXI y ha desarrollado un marco legal que incide en la promoción de planes de desarrollo ecológico y la educación ambiental en las escuelas y las empresas. La política del Gobierno ha dado pie a la formación de parques nacionales y tecnologías respetuosas con el ambiente. El Gobierno ha adoptado diversas medidas de control en las zonas urbanas debido a las altas emisiones de carbono registradas.

EUROPA: Los países de la UE lideran el *ranking* en el IDA en 2018 (Yale 2018), ocupando casi en su totalidad las primeras 30 posiciones. Los Gobiernos nacionales de los países miembros han fijado diversas iniciativas que guiarán la política medioambiental europea en las siguientes décadas. El desarrollo de programas de investigación, legislación y financiamiento buscan proteger, conservar y mejorar los recursos naturales de la región, convirtiendo a la UE en una economía de bajas emisiones, eficiente en el uso de recursos y competitiva. Las políticas de la UE promueven el uso eficaz de la energía, aumentando el consumo de recursos renovables, el uso eficiente del agua y su no contaminación, el reciclaje y la reutilización de materiales, así como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

El crecimiento ecológico es un elemento clave de la política de la UE, pues garantiza que el crecimiento económico sea ambientalmente sostenible. Iniciativas como el Acuerdo de París dejan manifiesto el papel que los países europeos desempeñan en el impulso al desarrollo sostenible en todo el mundo. En el aspecto ecológico, las principales oportunidades en Europa y Corea del Sur son el establecimiento de políticas sólidas vinculadas a la protección del medio

ambiente y el desarrollo de economías sostenibles. La amenaza identificada es el cambio de las políticas ambientales en EE. UU., lo que podría llevar al abandono de las políticas de cuidado del medioambiente impulsadas por los anteriores Gobiernos.

1.6 Aspectos legales

EE. UU.: Estados Unidos cuenta con un poder judicial independiente y leyes comerciales y de negocios claras, la política antimonopolio del Gobierno promueve la libre competencia y el rol del gobierno en el mercado es solo como regulador.

En 2019, EE. UU. ocupa el puesto 12 de 180 naciones en el índice de libertad económica y la posición 8 de 190 países en el *ranking* de países con mayores facilidades para hacer negocios. El país cuenta con altos niveles de libertad laboral, libertad de inversión y libertad financiera. Además, cuenta con un entorno legal favorable para los negocios, los cuales pueden ser formados y operados con relativa facilidad. Quizás la mayor dificultad es la falta de uniformidad en las leyes empresariales en los Estados, la que crea complicaciones para las empresas que operan en varias ubicaciones, haciendo más difícil al inversionista cumplir con los requisitos de cada normativa local.

ASIA: Corea del Sur ofrece grandes incentivos financieros a la inversión que incluyen deducciones en el impuesto sobre la renta, subvenciones y reducciones de impuestos para inversionistas extranjeros. Según el reporte Doing Business de 2019 (Banco Mundial 2019), Corea del Sur es el quinto país con mayores facilidades para hacer negocios. Adicionalmente, el Índice de Libertad Económica de 2019 lo ubica en la posición 29 entre 180 países. Aunque Corea del Sur ha fomentado la liberalización del comercio mediante acuerdos de libre comercio, las barreras existentes continúan siendo las más altas de la OCDE. Las inversiones en sectores como la pesca, generación de energía y transporte aéreo siguen siendo limitadas.

EUROPA: En Europa, las empresas se ven afectadas por la legislación nacional de cada país y por la legislación de la Unión Europea. La UE es similar a una confederación, en la que muchos aspectos normativos están concentrados en instituciones comunes capaces de legislar, sin embargo, la UE no controla la política exterior, la política de defensa o la mayoría de las políticas fiscales de cada país miembro. La UE ha establecido un mercado único que busca fomentar la libre competencia en la región mediante la eliminación de las prácticas restrictivas y otras actividades contrarias a la competencia. En ese sentido, la mayoría de los países miembro tienen políticas que promueven la inversión extranjera en diversos niveles y que impulsan la inversión privada y la libre empresa.

En el entorno legal, la libertad económica y las facilidades para hacer negocios en EE. UU., Corea del Sur y la UE se constituyen en la principal oportunidad para las inversiones. En el caso de EE. UU. y la UE, la falta de uniformidad en las leyes empresariales puede generar complicaciones que afecten el desempeño de las empresas.

1.7 Mercado global

Además de los mercados de EE. UU., UE y Corea del Sur, regiones donde Mobilé Grey tiene sus principales operaciones, en los últimos años el mercado global de *smartphones* ha crecido de manera sostenida en regiones como Latinoamérica, Medio Oriente y África, así como los países emergentes del bloque Asia Pacífico, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 1. Envíos globales de *smartphones* por región 2013-2017 (millones de unidades)

Año	América del Norte	América Latina	Europa Occidental	Europa Central y Oriental	Medio Oriente & África	China	Países desarrollados Asia Pacífico (APAC**)	Países emergentes Asia Pacífico (APAC*)	Total
2013	139,1	68,7	115,4	50,9	99,8	359,0	68,3	96,9	901,2
2014	177,2	108,5	127,9	69,3	135,8	392,8	65,1	148,6	1076,6
2015	191,0	108,4	135,4	71,5	157,5	385,3	73,4	197,9	1122,5
2016	198,2	105,9	131,0	78,0	168,9	448,5	72,9	214,5	1203,4
2017	201,3	115,8	125,6	85,2	176,5	454,4	68,5	232,7	1227,3
Variación (13/17)	10%	14%	2%	14%	15%	6%	0%	24%	8%

* Emergentes APAC - Bangladesh, India, Indonesia, Camboya, Malasia, Filipinas, Tailandia, Vietnam.

** Desarrollados APAC - Australia, Japón, Nueva Zelanda, Singapur, Corea del Sur, Taiwán.

Fuente: Statista (2018e).

Por la información expuesta, podemos concluir que la tendencia de crecimiento del mercado de *smartphones* tiene alcance global, lo que brinda importantes oportunidades para las empresas fabricantes de incrementar sus ingresos en el futuro a partir de la ampliación de sus mercados objetivos.

2. Análisis del sector

El siguiente análisis tiene por objetivo identificar el entorno en donde se desarrollará la empresa evaluando la competitividad y atractividad del sector.

2.1 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter)

A continuación, analizaremos las 5 fuerzas de Porter:

Dinámica de los competidores - Alta rivalidad entre los competidores

La producción de equipos de telefonía móvil es una industria en firme crecimiento, lo que es favorable para todos los competidores. El desarrollo del mercado se explica en gran parte por el auge de los *smartphones*, cuya demanda se espera aumente en mil millones de usuarios en los próximos cinco años.

Existen decenas de fabricantes que buscan satisfacer los variados gustos y necesidades de la población mundial, cada marca tiene un posicionamiento propio, así como una oferta variada de equipos buscando diferenciarse de sus competidores, lo que genera una intensa rivalidad. A pesar de ello, la industria está liderada por pocos competidores globales, entre ellos Samsung, Apple, Huawei, Xiaomi, Vivo y OPPO, quienes al primer trimestre del 2019 concentraban el 77% de participación global. Móvilé Grey se encuentra en la categoría otros, donde los competidores se distribuyen una participación del 23%.

Un aspecto que impulsa la rivalidad de los competidores es el alto costo de los inventarios. Al ser una industria en constante evolución, los costos de inventarios impulsan a las empresas a reducir los precios para deshacerse del *stock* de equipos antiguos y lograr el nivel esperado de utilidades.

Poder de clientes – Alto poder de negociación

Los operadores de telefonía móvil tienen alto poder de negociación y deben ser vistos como socios estratégicos para la industria de equipos móviles, dado que son el canal que, con mayor frecuencia, utiliza el usuario final para la compra de celulares. Al existir gran cantidad de fabricantes, los operadores pueden optar por aquellos que ofrezcan la mejor combinación entre tecnología y precios.

Los operadores de telefonía móvil buscan tener la mayor diversidad de equipos para satisfacer los diferentes gustos del consumidor, por lo que pueden llegar a tener elevados costos de almacenamiento que pueden ser asumidos por los fabricantes. Entre los principales operadores tenemos a AT&T, Verizon y T-Mobile en Estados Unidos; KT Corporation y LG UPlus y SK Telecom en Corea del Sur y Telefónica, Vodafone, Orange en Europa. En la industria no existe una amenaza de integración hacia atrás de los compradores.

El número de usuarios de *smartphones* ha aumentado constantemente en los últimos años y se estima que la penetración de teléfonos seguirá aumentando de manera constante en el futuro, sin embargo, los usuarios finales no tienen gran poder de negociación debido al monto mínimo de compra que representan como individuos.

Nuevos entrantes – Alta barrera de ingreso

En el sector de fabricación de *smartphones*, el manejo de economías de escala, los procesos productivos especializados, la investigación y desarrollo, nuevas tecnologías y patentes, requieren altos niveles de inversión y acceso a importantes fuentes de financiamiento, lo que se constituye en una barrera alta.

El panorama es similar en tres regiones, con estímulos importantes de parte de sus Gobiernos para la inversión en industrias vinculadas a la alta tecnología. Las diferencias se manifiestan a nivel de las regulaciones y los costos de mano de obra representan barreras importantes a superar por los nuevos entrantes. En EE. UU. y la UE las barreras son más estrictas y la mano de obra costosa, en Asia, las barreras son más flexibles y la mano de obra más barata.

Poder de proveedores – Medio / bajo poder de negociación

En la industria de *smartphones* existe un número significativo de proveedores de insumos y componentes. Los esfuerzos de las empresas productoras se han concentrado en elevar los estándares de calidad, lo que impacta en el rendimiento de los proveedores.

Los principales fabricantes de *smartphones* dan mucho valor al impacto ambiental que generan sus operaciones de manufactura, propias y de terceros, por lo que existe mayor preocupación por establecer asociaciones estratégicas con proveedores que cumplan con los altos estándares exigidos.

La mayoría de los componentes esenciales para la fabricación de equipos celulares son ofertados por múltiples proveedores, sin embargo, algunas veces los insumos son escasos en toda la industria lo cual origina fluctuaciones significativas en los precios que afectan de manera adversa a las empresas productoras. Cuando las compañías desarrollan productos que utilizan nuevas tecnologías y componentes personalizados, pueden presentarse restricciones de capacidad inicial, que se dan hasta que los rendimientos de los proveedores maduran o la capacidad de fabricación aumenta porque el nuevo producto es más requerido.

Sustitutos - Baja

Actualmente los *smartphones* se han convertido en bienes comunes que no tienen sustitutos. En el mercado existen múltiples dispositivos que pueden ofrecer por separado, algunas de las características de los equipos móviles inteligentes, sin embargo, estos no son remplazos para las funcionalidades de los *smartphones* actuales. Entre estos dispositivos tenemos los “wearables” (*smartwatch*, etc.), equipos portátiles como tabletas y laptops, entre otros.

Regulación - Medio

En el sector de los teléfonos inteligentes, el aspecto de regulación ha cambiado significativamente en los últimos años. Anteriormente no existían leyes especiales para los *smartphones*, los que estaban considerados dentro de la misma categoría que otros aparatos electrónicos y eran comercializados libremente en todo el mundo.

2.2 Análisis de atractividad

A continuación, se mostrará un análisis de la atractividad del sector de *smartphones* a nivel del entorno externo y la industria. Bajo la óptica de los factores externos, analizaremos cuán atractiva es la industria de *smartphones*. Como expresa la tabla, la industria de los *smartphones* se considera atractiva en las tres regiones donde opera Mobilé Grey.

Tabla 2. Perfil de atractividad de la industria de *smartphones* - Modelos de los factores externos al 2019

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
FACTORES DEL MERCADO	0	0	1	4	3	0	1	2	2	3	0	0	2	2	4	24
Tamaño del mercado					X					X				X		
Tasa de crecimiento del mercado				X						X					X	
Diferenciación del producto					X			X							X	
Sensibilidad al precio				X		X									X	
Carácter cíclico				X					X				X			
Estacionalidad			X					X					X			
Mercados cautivos				X					X					X		
Rentabilidad de la industria					X					X					X	
FACTORES COMPETITIVOS	0	1	0	3	4	0	1	0	1	6	0	1	2	3	2	24
Intensidad competitiva				X						X				X		
Grado de concentración		X					X					X				
Barreras de entrada					X					X				X		
Barreras de salida					X					X				X		
Inestabilidad de acciones				X					X				X			
Grado de integración					X					X					X	
Disponibilidad de sustitutos					X					X					X	
Capacidad de utilización				X						X			X			
FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES	1	3	2	3	0	0	0	1	5	3	0	3	3	3	0	27
Inflación			X							X			X			
Impacto del Cambio de moneda extranjera		X							X				X			
Transferencia de monedas			X						X				X			
Nivel salarial		X							X			X				
Suministro de mano de obra				X					X					X		
Legislación (protección)				X						X				X		
Regulación		X								X		X				
Impuestos	X							X				X				
Apoyo gubernamental				X					X					X		
FACTORES TECNOLOGICOS	0	0	0	2	3	0	0	0	3	2	0	0	0	5	0	15
Madurez e inestabilidad				X						X				X		
Complejidad				X					X					X		
Patentes					X				X					X		
Requerimientos de I&D del producto					X					X				X		
Requerimientos de I&D del proceso					X				X					X		
FACTORES SOCIALES	0	2	0	3	1	0	0	2	3	1	0	5	0	0	1	18
Impactos ecológicos				X					X			X				
Etica laboral		X							X			X				
Protección del consumidor		X						X				X				
Cambios demográficos					X				X			X				
Grado de sindicalización				X				X				X				
Adaptabilidad personal a los mercados internacionales				X						X					X	
EVALUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA		ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO			
TOTAL	7		18		11	2		19		15	9		20		7	
Evaluación general	La región EE.UU es altamente atractiva para la industria de smartphones					La región Asia es altamente atractiva para la industria de smartphones					En la región Europa el atractivo es moderado					

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la siguiente tabla, bajo la mirada de Porter, analizaremos cuán favorables son las barreras de entrada y salida, la rivalidad de competidores, el poder de los compradores y proveedores, la disponibilidad de los sustitutos, así como la acción del Gobierno frente a la industria.

Tabla 3. Perfil de atractividad de la industria de smartphones – Modelo de Porter 2019

REGION	(-)			EE.UU			(-)			ASIA (+)			(-)			EUROPA (+)			TOTAL		
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO		ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
BARRERAS DE ENTRADA	0	0	0	4	6	0	0	1	0	9	1	1	6	2	0						30
Economías de escala (rentabilidad)					X					X										X	
Diferenciación del producto (patentes)				X						X									X		
Identificación de la marca (reconocimiento, fidelización)				X						X									X		
Costo de cambio				X				X											X		
Acceso a canales de distribución				X						X									X		
Requerimientos de capital (inversión)					X					X							X				
Acceso a la última tecnología					X					X									X		
Acceso a materia prima					X					X					X						
Producción gubernamental					X					X					X				X		
Efecto de la experiencia (curva de experiencia de I+D)					X					X									X		
BARRERAS DE SALIDA	0	0	0	2	3	0	0	0	1	4	0	1	2	2	0						15
Especialización de los activos					X					X									X		
Costo de salida por una vez				X						X									X		
Interrelación estratégica					X					X									X		
Barreras emocionales					X					X									X		
Restricciones gubernamentales y sociales				X						X					X						
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	0	1	4	2	0	0	0	6	0	1	1	1	3	2	0						21
Número de competidores igualmente equilibrados				X				X			X										
Crecimiento relativo de la industria				X						X									X		
Costo fijo o de almacenamiento		X						X					X								
Características del producto			X					X											X		
Aumentos de capacidad			X					X											X		
Diversidad de competidores			X					X											X		
Intereses estratégicos				X				X											X		
PODER DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)	1	2	0	1	4	1	2	1	0	4	1	2	0	4	1						24
Número de compradores importantes					X					X									X		
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	X					X									X						
Costo de cambio del comprador		X					X								X						
Amenazas de los compradores de integración hacia atrás					X					X		X									
Amenaza de la industria de integración hacia adelante		X					X													X	
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores					X					X									X		
Costo total de los compradores contribuido por la industria					X					X									X		
Rentabilidad de los compradores					X			X											X		
PODER DE LOS PROVEEDORES	0	2	2	2	2	0	0	1	4	3	0	0	8	0	0						24
Número de proveedores importantes			X							X					X						
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores		X								X					X						
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores		X								X					X						
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante				X						X					X						
Amenaza de la industria de integración hacia atrás			X				X								X						
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio					X					X					X						
Costo total de la industria contribuido por los proveedores					X					X					X				X		
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores					X					X					X				X		
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS	0	0	0	0	4	0	0	0	1	3	0	0	0	0	4						12
Disponibilidad de los sustitutos cercanos					X					X					X						X
Costo de cambio del usuario					X					X					X						X
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos					X					X					X						X
Precio/valor del sustituto					X					X					X						X
ACCIONES GUBERNAMENTALES	0	3	0	5	0	0	2	1	4	1	1	2	1	4	0						24
Protección de la industria				X						X					X						X
Regulación de la industria				X						X					X						X
Coherencia de las políticas		X								X					X						X
Movimientos de capital entre países				X						X					X						X
Derechos aduaneros		X					X								X						X
Cambio de moneda extranjera		X					X								X						X
Propiedad extranjera				X						X					X						X
Asistencia proporcionada a los competidores				X				X							X						X
EVALUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA		ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO		ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO		ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO			
TOTAL		9		22		19		5		20		25		11		34		5			
Evaluación general		La región EE.UU es altamente atractiva para la industria de smartphones					La región Asia es altamente atractiva para la industria de smartphones					En la región Europa el atractivo es moderado									

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como se ve en la tabla, las barreras de entrada son atractivas, principalmente porque las restricciones para nuevos entrantes son altas. En el caso de las barreras de salida, son atractivas por la facilidad de salida de la industria para los competidores actuales. Respecto a la rivalidad de competidores, vemos que existe mercado para todos, sin embargo, existe una alta competitividad, lo que en ocasiones genera guerra de precios que afectan los resultados económicos de los competidores.

Existe un importante número de compradores y ningún sustituto para los productos lo que hace que la industria sea atractiva. En el caso de los proveedores, la oferta de suministros es cada vez más amplia en cuanto a precios y calidad, lo que es favorable.

Finalmente, con el establecimiento de las libertades comerciales para los teléfonos inteligentes, la acción del Gobierno resulta beneficiosa para la industria, pues se enfoca en las facilidades en incentivos para la inversión.

2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo ofrece un análisis de la competencia, se han considerado los competidores directos de Mobilé Grey, los cuales tienen presencia en las mismas regiones (EE. UU., UE y Asia). Con un puntaje de 3,53, Mobilé Grey tiene fortalezas que le generan ventajas frente a otros competidores, entre las cuales destacan su capacidad visionaria, capacidad de producción, innovación y desarrollo, así como su sólida posición financiera.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo de Mobilé Grey

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Valor	<u>MOBILÉ GREY</u>		<u>MOBILE OCRE</u>		<u>MOBILE VERDE</u>		<u>MOBILE NARANJA</u>	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Promoción	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	2	0.22
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Capacidad Visionaria*	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	1	0.14
Participación en el mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Ubicación Estratégica	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Capacidad de Producción	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33
Eficiencia de producción	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Innovación y Desarrollo	0.14	4	0.56	3	0.42	1	0.14	2	0.28
Posición financiera	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09
TOTAL	1.00		3.67		3.11		2.37		2.20

* Capacidad de tomar decisiones anticipándose a los cambios del sector a nivel de tendencias y tecnología.

- 4 fortaleza principal
- 3 fortaleza menor
- 2 debilidad menor
- 1 debilidad principal

Fuente: Elaboración propia 2019.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La siguiente tabla muestra el análisis de los factores externos, con las oportunidades y amenazas identificadas en el sector. El resultado de 2,77 indica que existe un entorno favorable para Mobilé Grey en el cual responde positivamente a las oportunidades y amenazas externas. Uno de los factores más críticos es la falta de uniformidad en cuanto a las leyes empresariales de cada mercado. Importante de destacar la oportunidad de tomar ventaja de las políticas que promueven la inversión extranjera y el libre comercio en la UE y Asia, aprovechando las políticas que impulsan la innovación y desarrollo.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
O1. Políticas externas de la UE y los países asiáticos orientadas al fomento de la inversión extranjera y libre comercio.	0,08	4,00	0,32
O2. Crecimiento económico sostenido en EE. UU., Europa y Asia.	0,12	3,00	0,36
O3. Población con altos niveles educativos en los principales mercados: EE. UU., UE, Corea del Sur	0,05	4,00	0,20
O4. Sólido sistema de protección de los derechos de propiedad intelectual en EE. UU., Europa y Corea del Sur	0,05	2,00	0,10
O5. Políticas consistentes para impulsar capacidades de innovación, investigación y desarrollo.	0,08	4,00	0,32
O6. Iniciativas para reducir impacto ambiental y adecuarse al Acuerdo de París brindan oportunidad de posicionamiento positivo.	0,03	3,00	0,09
O7. Marcos legales promueven la libertad económica en EE. UU. y Asia. Mercado único abarca gran parte de Europa.	0,05	3,00	0,15
O8. Incrementar participación de mercado a través de compañías de bajos recursos y poco apalancamiento.	0,05	1,00	0,05
Amenazas			
A1. Política proteccionista en EE. UU. afecta las importaciones al elevar costos de producción y venta por incremento en aranceles.	0,08	3,00	0,24
A2. Crecimiento de deuda pública en EE. UU. y algunos países europeos.	0,05	3,00	0,15
A3. Envejecimiento de la población y reducción de la mano de obra. Aumento del gasto público en bienestar social.	0,05	2,00	0,10
A4. Industrias intensivas en I+D pueden perder incentivos por vulnerabilidad de propiedad intelectual fuera de las fronteras del país	0,08	3,00	0,24
A5. Falta de voluntad política para hacer cumplir regulación ambientales en EE. UU. puede incrementar vigilancia social al sector.	0,03	3,00	0,09
A6. Riesgos en acuerdos comerciales y relaciones diplomáticas en Asia. Sistemas impositivos ineficientes en EE. UU., UE con cuña tributaria superior al promedio	0,08	3,00	0,24
A7. Falta de uniformidad en las leyes empresariales internas de EE. UU, Unión Europea y Asia complica a las empresas que operan en varias ubicaciones.	0,12	1,00	0,12
TOTAL	1,00		2,77

Valor: Basado en el sector. Clasificación: Basada en eficacia de la estrategia de la empresa (4 = Excelente / 3 = Por arriba del promedio / 2 = Nivel promedio / 1 = Deficiente).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo III. Análisis interno

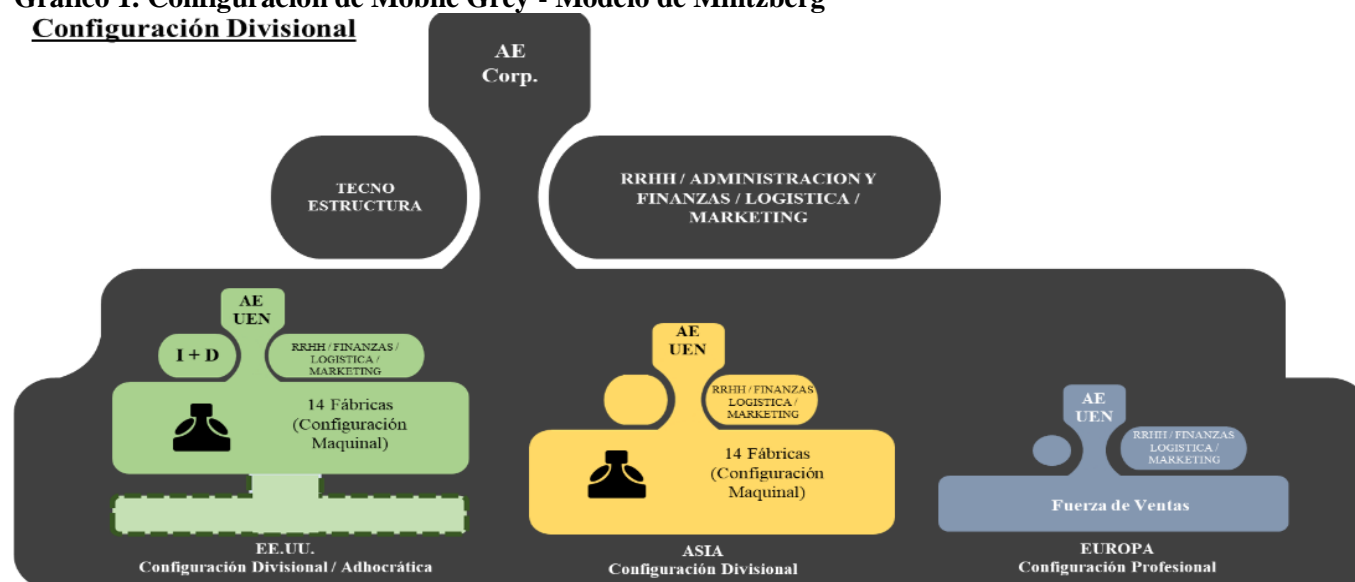
En este capítulo se desarrolla el análisis interno de Mobilé Grey, iniciando con la evaluación de la manera en que funciona la organización, su modelo de negocio, cadena de valor, resultados de la gestión de los últimos doce años y finalmente el análisis de sus principales fortalezas, debilidades, recursos, capacidades distintivas y ventaja competitiva.

1. Diseño de la estructura organizacional

A continuación, se muestra cómo funciona Mobilé Grey bajo perspectiva de Mintzberg. Se describen los diversos tipos de configuraciones organizacionales existentes, así como su interacción. En primer término, podemos decir que Mobilé Grey es una organización divisional, que cuenta con un ápice estratégico corporativo que despliega la estrategia corporativa a cada una de las divisiones a través de su línea media corporativa, empleando como mecanismos de control la normalización de los resultados mediante KPI's y evaluación de los resultados de cada división.

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) ubicadas en EE. UU., Asia y la UE, conforman su núcleo operativo. Cada una de ellas tiene una estrategia diferenciada para atender los diversos requerimientos y necesidades de su mercado. La UEN de Estados Unidos cuenta con configuraciones Maquinal, Profesional e Innovadora, donde se conjugan las actividades de innovación y desarrollo de nuevos productos con actividades operativas de fabricación y comercialización. En el caso de Corea del Sur, la configuración de la UEN es maquinal y profesional, pues se dedica principalmente a la fabricación de los equipos móviles y a la comercialización de estos. Finalmente, en el caso de la UEN de Europa, esta cuenta con una configuración profesional, dedicada exclusivamente a las actividades de comercialización.

Gráfico 1. Configuración de Mobilé Grey - Modelo de Mintzberg
Configuración Divisional



Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 6. Descripción de configuraciones de Mobilé Grey

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	EE. UU.	ASIA	UE
DIVERSIFICADA	Mobilé Grey tiene presencia en las 3 regiones principales del mundo: EE. UU., Europa y Asia (Corea del Sur), cada una de ellas se maneja de manera autónoma como Unidad Estratégica de Negocios (UEN) Mobilé Grey EE.UU. → Responsable de la innovación tecnológica y del desarrollo de las actividades de producción, marketing y ventas. Mobilé Grey Corea del Sur → Responsable de recibir la transferencia tecnológica de EE. UU.; actividades de innovación para la región, y la producción, marketing y ventas en el mercado asiático. Mobilé Grey Europa → Desarrolla actividades de <i>marketing</i> y ventas en el mercado europeo. <ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de coordinación: Normalización de los <i>outputs</i>. Parte clave de la organización: Línea media. Flujos: Descentralizado limitado vertical en constante comunicación a través de los flujos de constelaciones de trabajo. 	X	X	X
INNOVADORA	Mobilé Grey desarrolla de manera permanente actividades de investigación y desarrollo para la fabricación de equipos móviles inteligentes que se adapten a las redes de comunicación existentes (Tec3, Tec4, Tec5). Los proyectos de innovación son definidos por EE. UU. y los resultados transferidos a Asia, donde se adaptan las características al mercado de la región según la necesidad. <ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de coordinación: Adaptación mutua del equipo de I+D. Parte clave de la organización: <i>Staff</i> de apoyo y tecnoestructura. Flujos: Descentralización selectiva. 	X		
MAQUINAL	Mobilé Grey cuenta con fábricas en EE. UU. y en Corea del Sur donde produce <i>smartphones</i> de acuerdo con los planes estratégicos para cada región. <ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de coordinación: Normalización de los procesos de fabricación. Parte clave de la organización: Núcleo operativo que toma los lineamientos de la tecnoestructura que aporta la I+D Flujos: Descentralización horizontal limitada 	X	X	
PROFESIONAL	Las actividades de marketing y ventas de Mobilé Grey en EE. UU., Asia y Europa están a cargo de un equipo profesional de ventas y marketing que se encarga del desarrollo de las actividades de comercialización en cada una de estas regiones. <ul style="list-style-type: none"> Mecanismo de coordinación: Normalización de las habilidades. Parte clave de la organización: Núcleo operativo (fuerza de ventas, equipo comercial). Flujos: Descentralización horizontal. 	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Modelo de negocio por mercado / territorios

Tomando como referencia la matriz Canvas descrita por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, a continuación, se describen los modelos de negocios de Mobilé Grey para cada una de sus unidades estratégicas de negocios.

Gráfico 2. Modelo de negocios Mobilé Grey EE. UU.

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de I+D • Proveedores de materia prima (tierras raras) • Operadores de telefonía • Publicitarios (Digital, TV; Radio, etc.) • Estado (Regulador) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Importación de materia prima. • Fabricación de smartphone • Empaque y distribución • Marketing y promoción <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca • Equipo de I+D • Personal de TI • Infraestructura TI • Fuerza de venta y MKT • Patentes 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecemos variedad de equipos con tecnología de punta al mejor precio que se adapta a las necesidades de tus clientes.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización con la marca: De acuerdo a la innovación (funciones nuevas, practicidad, diseños, portabilidad) • Call Center de Servicios Técnico 24x7 <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directo (Equipo comercial) 	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Operadores de telefonía móvil en Estados Unidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • AT&T Mobility • Verizon Wireless • T-Mobile • Sprint • Straight Talk • Metro PCS
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Infraestructura TI • Planilla 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Servicios terceros • Fabricas, producción • Inventarios • Transporte, Aranceles • Margen por ventas • Servicios de soporte técnico 		

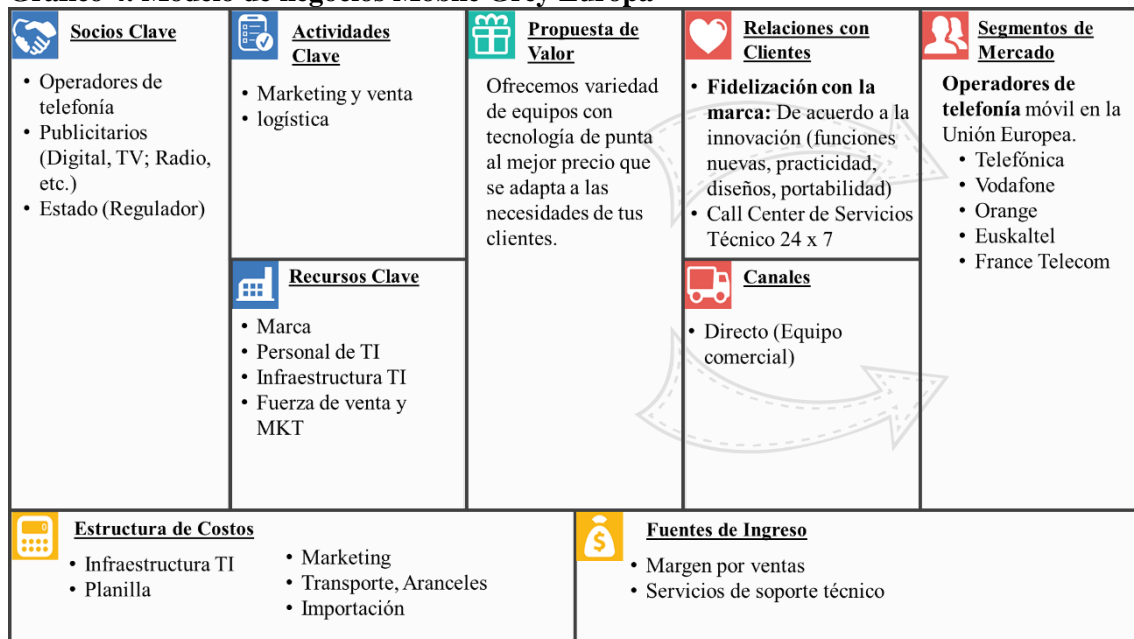
Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 3. Modelo de negocios Mobilé Grey Asia

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de I+D • Proveedores de materia prima (tierras raras) • Operadores de telefonía • Publicitarios (Digital, TV; Radio, etc.) • Estado (Regulador) 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • I+D para transferencia tecnológica • Importación de materia prima. • Fabricación • Empaque y distribución • Marketing y promoción <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca • Equipo de I+D • Personal de TI • Infraestructura TI • Fuerza de venta y MKT 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecemos variedad de equipos con diversos tipos de tecnología al mejor precio que se ajusta a las necesidades de tus clientes.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización con la marca: De acuerdo a la innovación (funciones nuevas, practicidad, diseños, portabilidad) • Call Center de Servicios Técnico 24x7 <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directo (Equipo comercial) 	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Operadores de telefonía móvil en Corea del Sur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • KT Corporation • SK Telecom • LG Uplus
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Infraestructura TI • Planilla 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Servicios terceros • Fabricas, producción • Inventarios • Transporte, Aranceles • Margen por ventas • Servicios de soporte técnico 		

Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 4. Modelo de negocios Mobilé Grey Europa



Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor nos permite descomponer las actividades principales y secundarias de la organización para identificar las fuentes de ventaja competitiva. Al ser una organización divisional, con operaciones diferenciadas ubicadas en regiones distintas, cada una de las unidades estratégicas del negocio cuenta con una cadena de valor única.

3.1 Cadena de valor Mobilé Grey Estados Unidos

Mobilé Grey tiene 14 plantas establecidas en EE. UU. las cuales cuentan con alta tecnología para el desarrollo de nuevos productos. La gestión de recursos humanos de la compañía trabaja constantemente en programas de capacitación y desarrollo del personal, con la finalidad de fortalecer su capital humano y contar con los mejores colaboradores en el área de I+D, lo que posibilita el desarrollo de nuevas tecnologías y patentes.

En cuanto a sus actividades primarias, la compañía cuenta con un proceso articulado de logística y manufactura que produce equipos de alta calidad con gran eficiencia. Su proceso de distribución permite abastecer de sus productos a los mercados de EE. UU, UE y Asia. Asimismo, el equipo de *marketing* desarrolla la estrategia general de *marketing* para la región. Su fuerza de ventas especializada trabaja para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales y su servicio de postventa permite atender cualquier requerimiento de los clientes una vez concretada la compra.

Gráfico 5. Cadena de valor Mobilé Grey EE. UU.

CADENA DE VALOR MOBILE GREY					EEUU
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	Plantas establecidas con alta tecnología	Planeamiento	Gestión financiera		
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
	Proceso de reclutamiento y selección	Programas de capacitación y desarrollo del personal	Personal Técnico especializado (I+D)		
ACTIVIDADES DE SOPORTE	APROVISIONAMIENTO				
	Evaluación y selección de proveedores	Transporte de insumos y materia prima	Gestión de inventarios		
ACTIVIDADES DE SOPORTE	DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA & I + D				
	Desarrollo de nuevas tecnologías	Inversión en Tecnología y Patentes	Transferencia de tecnología a UEN Asia		
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS Y POST VENTA
	Proceso de recepción y almacenamiento de materias primas y suministros.	Manufactura, Maquinaria, Ensamble y Empaque	Proceso altamente automatizados. Trazabilidad.	- Investigación de mercado. - Segmentación de productos y clientes.	Optimo servicio técnico
	Distribución de materias primas y suministros para actividades de producción	Eficiencia en los procesos de fabricación de equipos.	Red de distribución bien articulada a nivel nacional e internacional	Fuertes campañas de publicidad y promoción	Garantía de los productos
	Ingreso de productos terminados (Producción tercerizada)	Análisis y Evaluación de calidad de los productos.	Exportación de equipos a Asia y Europa	Fuerza de ventas especializada para EE.UU	

Fuente: Elaboración propia 2019.

3.2 Cadena de valor Mobilé Grey Asia

En Asia, Mobilé Grey cuenta con 14 plantas. La gestión de recursos humanos pone énfasis en la capacitación y desarrollo de personal para el logro de los objetivos establecidos. Respecto a las actividades de I+D, únicamente se realiza la transferencia de tecnologías y patentes. En cuanto a las actividades primarias, los procesos de logística y manufactura son altamente eficientes y de bajo costo. El proceso de distribución permite abastecer al creciente mercado local, así como a EE. UU. y UE. Las actividades de *marketing* contemplan desde la investigación de mercado hasta la colocación de los productos, además del servicio técnico y postventa.

Gráfico 6. Cadena de valor Mobilé Grey Asia

CADENA DE VALOR MOBILE GREY					ASIA
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	Plantas establecidas con alta tecnología	Planeamiento	Gestión financiera		
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS				
	Proceso de reclutamiento y selección	Programas de capacitación y desarrollo del personal	Personal Técnico especializado (I+D) para transferencia tecnológica		
ACTIVIDADES DE SOPORTE	APROVISIONAMIENTO				
	Evaluación y selección de proveedores	Transporte de insumos y materia prima	Gestión de inventarios		
ACTIVIDADES DE SOPORTE	DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA & I + D				
	Recepción de Transferencia Tecnológica de EE.UU				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS Y POST VENTA
	Proceso de recepción y almacenamiento de materias primas y suministros.	Manufactura, Maquinaria, Ensamble y Empaque	Proceso altamente automatizados. Trazabilidad.	- Investigación de mercado. - Segmentación de productos y clientes.	Optimo servicio técnico
	Distribución de materias primas y suministros para actividades de producción	Eficiencia en los procesos de fabricación de equipos.	Red de distribución bien articulada a nivel nacional e internacional	Fuertes campañas promocionales	Garantía de los productos
	Ingreso de productos terminados (Producción tercerizada)	Análisis y Evaluación de calidad de los productos.	Exportación de equipos a EEUU y Europa	Fuerza de ventas especializada para EE.UU	

Fuente: Elaboración propia 2019.

3.3 Cadena de valor Mobilé Grey Europa

En el caso de la UEN de Europa, tenemos una cadena de valor de servicios que desarrolla únicamente las actividades comerciales de la empresa, partiendo por el trabajo de planificación del *marketing* y las ventas, la relación con los clientes, la gestión de la infraestructura tecnológica y los recursos, y el servicio de postventa.

Gráfico 7. Cadena de valor Mobilé Grey Europa

CADENA DE VALOR MOBILE GREY					EUROPA
ACTIVIDADES DE SOPORTE	DIRECCION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS				
	Gestión y Planificación de Marketing	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Financiera		
	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGIA				
	Administración y Finanzas	Formación y Selección de personal			
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE				
	Locales oficinas administrativas	Almacenes			
ACTIVIDADES DE SOPORTE	APROVISIONAMIENTO				
	Sistema operativo para gestión de inventarios	Almacenes y servicios logísticos			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FISICO Y HABILIDADES	PRESTACION	CLIENTES
	Inteligencia comercial	Representante Comercial	Disposición de infraestructura tecnológica	Atender el requerimiento del cliente	
	Definición Productos, Posicionamiento, Promoción	Representante Logística	Conocimiento y Planificación de los recursos	Servicio de atención post venta	
Fuerza de ventas especializada para UE			Evaluación de satisfacción del cliente		

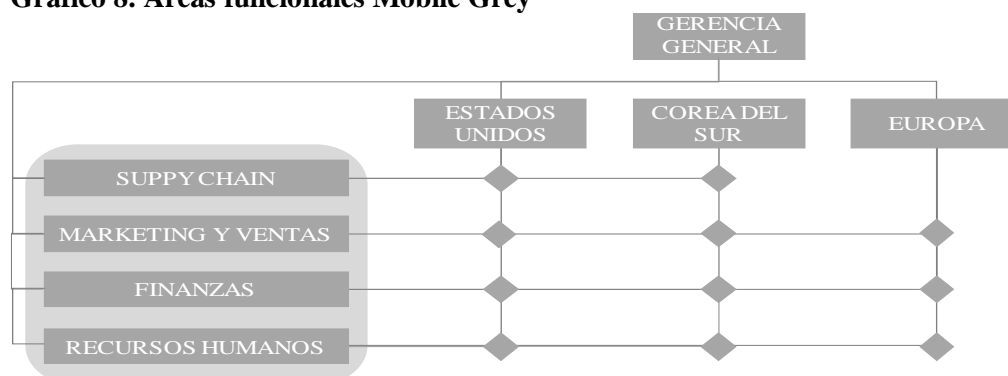
Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Análisis de áreas funcionales

Mobilé Grey cuenta con una sede corporativa en Estados Unidos y 3 unidades estratégicas de negocios (UEN) ubicadas en EE. UU., Asia y Europa. Las UEN de EE. UU y Asia, realizan la fabricación y comercialización de los productos mientras que la UEN de Europa realiza exclusivamente operaciones comerciales.

La empresa es liderada por el gerente general, que, en conjunto con el equipo gerencial, define la estrategia corporativa y las estrategias comerciales, operativas y financieras para lograr los objetivos trazados.

Gráfico 8. Áreas funcionales Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

4.1 Marketing y ventas

La gerencia de *marketing* y ventas se encarga de desarrollar la estrategia comercial corporativa y cada UEN se encarga de cómo implementarla en su territorio. Las UEN evalúan las diferentes necesidades de los clientes para definir el portafolio de productos más adecuado para la región analizando de cerca las actividades de la competencia.

La gestión de *marketing* inició con la segmentación de dos perfiles básicos de clientes presentes en cada región: el que busca equipos de buena calidad, con prestaciones estándar a precios accesibles; y el que busca equipos de vanguardia, con prestaciones avanzadas y está dispuesto a pagar un precio mayor, siempre que sea competitivo.

Con esta premisa, Mobilé Grey definió una estrategia comercial para cada UEN: encontrar la combinación adecuada de productos del portafolio de la empresa, que se ajuste a las diferentes necesidades y expectativas de los clientes. Esta estrategia permitió obtener un crecimiento sostenible y resultados económicos favorables a lo largo de los años, con un significativo crecimiento en utilidades y valor como empresa.

Gráfico 9. Ingresos por ventas Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 7. Evolutivos de *marketing* y venta de Mobilé Grey 2008-2019

MARKETING Y VENTAS												
Tipo de tecnología vendida												
PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.	1 y 2	1 y 2	1 y 2	1 y 2	2 y 4	2 y 4	3 y 4	3 y 4	3 y 4	3	2 y 3	3
COREA	1 y 2	1 y 2	1 y 2	1	1 y 2	1 y 3	1 y 3	1 y 3	1 y 3	1 y 3	1 y 3	1 y 3
EUROPA	1 y 2	1 y 2	1 y 4	2 y 4	2 y 4	3 y 4	3 y 4	3 y 4	3 y 4	3 y 4	3 y 4	3 y 4
Cantidad de equipos vendidos (millones)												
PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.	1,5	1,6	2,5	3,1	3,3	3,0	1,9	2,9	3,2	1,3	2,0	1,5
COREA	2,5	3,9	5,2	3,1	8,1	10,1	9,3	11,4	10,4	11,1	10,6	12,2
EUROPA	1,7	1,8	1,9	2,4	2,7	2,8	3,5	3,8	4,6	4,4	4,7	4,4
Ingreso por ventas (millones USD)												
PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.	452	458	528	556	819	711	578	623	627	171	262	237
COREA	610	782	789	384	679	1193	1061	1463	1262	1204	1457	1597
EUROPA	430	543	581	1022	1129	1233	1193	919	1175	1105	1177	1082

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.2 Supply chain

El área de *Supply chain* es responsable de las actividades de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, así como de gestionar de manera eficiente todas las actividades relacionadas con la logística de entrada, la producción y la distribución de los productos terminados.

El impulso a la I+D, tiene como objetivo generar tecnología acorde a las tendencias del mercado permitiendo a Mobilé Grey ser competitivo y mantener la preferencia de sus clientes y consumidores. Una de las principales apuestas de la gestión actual fue el desarrollo de tecnologías propias. Este proceso inició con la inversión en I+D para el desarrollo de la tecnología 2, para luego dar paso a las demás tecnologías, las que se fueron sucediendo en la medida de que el mercado evolucionó hasta la tecnología 4. Durante los 12 años de gestión, la inversión acumulada en I+D ascendió a USD 926 millones.

Dada la dura competencia del sector, la estrategia de desarrollo propio se vio complementada en pocas ocasiones con la compra de características adicionales para potenciar las tecnologías desarrolladas de manera interna, lo que permitió mantener el liderazgo entre los competidores directos. Gracias a sus capacidades de I+D, Mobilé Grey pudo mejorar rápidamente sus productos haciéndolos más atractivos para los consumidores sin incurrir en costos excesivos por la compra de patentes externas.

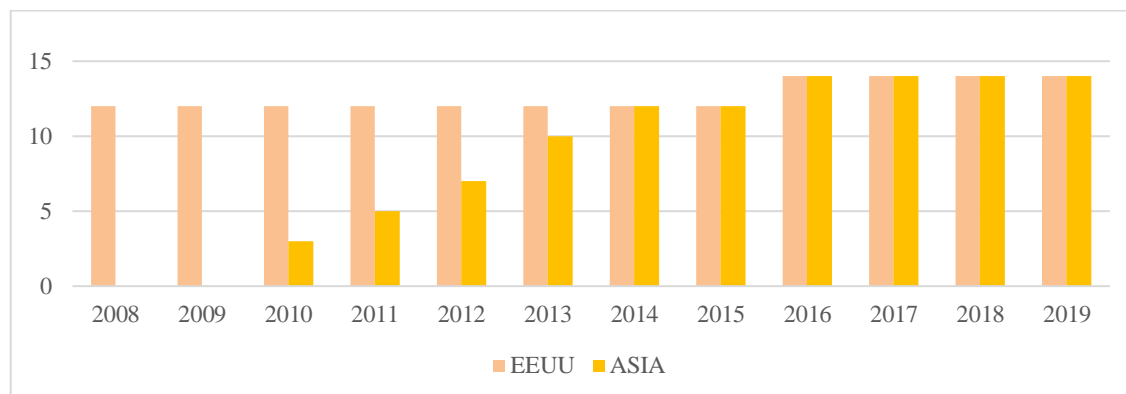
Tabla 8. Evolutivos de I+D de Mobilé Grey 2008-2019

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO												
Inversión en desarrollo propio de tecnología (millones USD)												
PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.	134	156	97	86	77	41	35	20	16	15	8	5
ASIA	-	-	24	36	45	34	35	20	16	15	8	5
Inversión en compra de tecnología (millones USD)												
PERIODO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.	215	550	-	-	104	60	-	-	-	-	-	-
ASIA	-	-	-	-	61	50	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia 2019.

Establecidos los objetivos de crecimiento, Mobilé Grey inició su plan de inversión en infraestructura desde el primer año. En un inicio la empresa contaba con 12 fábricas en EE. UU. y al finalizar el año 12, cuenta con 28 fábricas distribuidas en iguales cantidades en Estados Unidos y Corea del Sur. La definición de Corea como país objetivo de las inversiones en infraestructura se sustenta en el Anexo 2. La ampliación de la capacidad productiva le permite a Mobilé Grey atender la creciente demanda de sus clientes, además de distribuir el riesgo en caso de contingencias que pudieran afectar el mercado mundial. El costo invertido en cada fábrica en EE. UU. fue de USD 140.000 mientras que en Corea fue de USD 160.000.

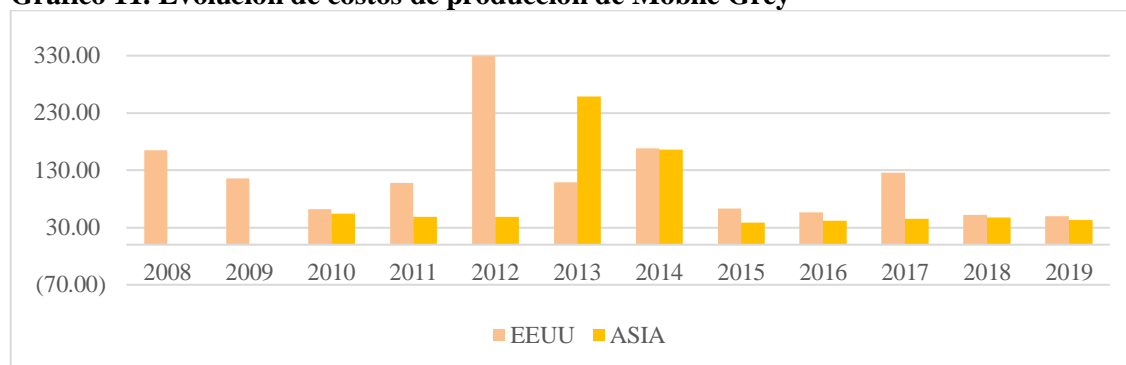
Gráfico 10. Evolución de construcción de fábricas de Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

A lo largo del periodo de 12 años, Mobilé Grey logro disminuir considerablemente sus costos de producción, principalmente debido a la experiencia adquirida en la fabricación de diversos equipos. Cabe resaltar para EE. UU. El pico en costos de producción fue en el año 5, cuando se fabricó por primera vez de manera interna la tecnología 4. El mismo fenómeno se repite en Corea en los años 6 y 7.

Gráfico 11. Evolución de costos de producción de Mobilé Grey

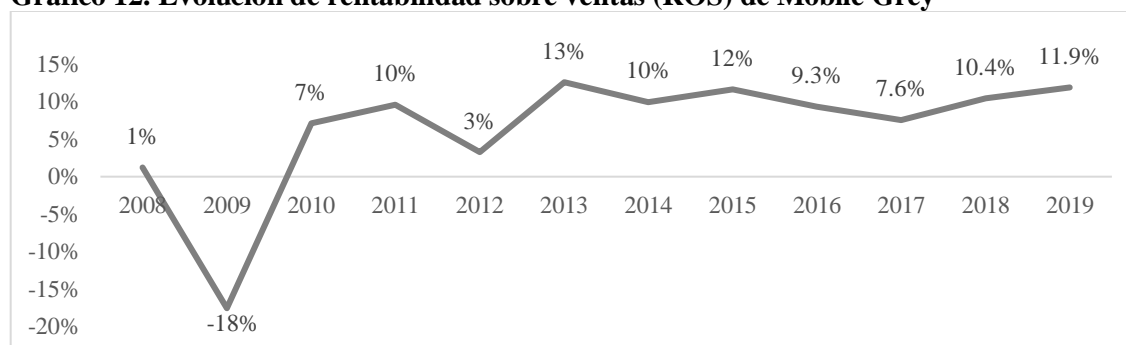


Fuente: Elaboración propia 2019.

4.3 Finanzas

La correcta gestión de las inversiones y financiamiento, así como una adecuada gestión de tesorería, permitió a Mobilé Grey alcanzar una posición financiera estable. Durante los primeros años de la gestión, la empresa centró sus esfuerzos en lograr un mayor nivel de producción y en el incremento de su cuota de mercado. Estos exigieron importantes inversiones que permitieron alcanzar una rentabilidad sobre las ventas que promedió el 10% en los últimos años. Por otro lado, en el periodo 12 el ROE de Mobilé Grey fue de 11,52% lo que indica que la empresa genera USD 11.52 por cada USD 100 invertidos por los accionistas.

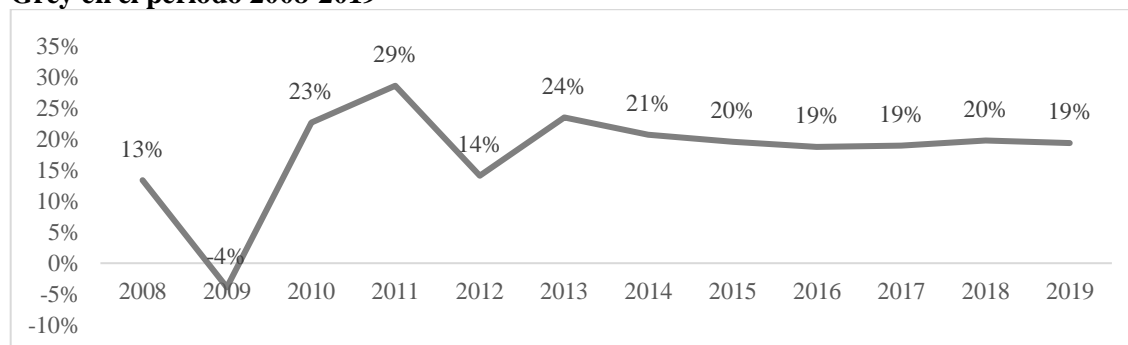
Gráfico 12. Evolución de rentabilidad sobre ventas (ROS) de Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

Con respecto sus resultados operativos, la empresa ha logrado estabilizar su EBITDA en 20% en promedio los últimos años, gracias a una adecuada eficiencia en costos y un margen de ventas.

Gráfico 13. Evolución del beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA) de Mobilé Grey en el periodo 2008-2019



Fuente: Elaboración propia 2019.

4.4 Recursos humanos

La contratación y desarrollo del personal con remuneraciones competitivas, acordes a la experiencia y especialización de los profesionales, permitió alcanzar un alto desempeño y un bajo nivel de rotación, que influyó de manera importante en el logro de los objetivos de la organización.

La inversión en capacitación del personal y contratación de colaboradores especializados para el desarrollo de las nuevas tecnologías, permitieron fortalecer las capacidades y recursos de Mobilé Grey, constituyéndose en la ventaja competitiva sostenible de la organización.

Tabla 9. Evolutivos de contratación de personal y capacitaciones de Mobilé Grey 2008-2019

		RECURSOS HUMANOS											
		Contratación de recursos											
PERIODO		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.		600	144	0	0	1	0	3	0	0	6	0	0
		Inversión en capacitaciones al personal (Miles USD)											
PERIODO		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EE. UU.		6,0	6,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,5	1,0	0,5	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Intento estratégico

A continuación, se describe en detalle, los objetivos, decisiones y logros alcanzados durante los 12 periodos de gestión de Mobilé Grey, los cuales han sido divididos en dos periodos, el primero entre los años 2008 y 2012, y el segundo entre los periodos 2013 y 2019.

Tabla 10. Detalle de intentos estratégicos

Intento estratégico	Periodo del 2008 al 2012	Periodo del 2013 al 2019
¿Qué esperamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una importante cuota de mercado, a través de la estrategia de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una mayor rentabilidad, sacrificando cuota de mercado a través de la estrategia de enfoque o concentración.
¿Qué hicimos?	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles equipos móviles con atributos únicos a través de una estrategia de diferenciación. • Contar con capacidad productiva por ello en los primeros años se decidió hacer inversión en planta y mediante un análisis de índice de competitividad se definió que las plantas se construirían en EE. UU. y Corea del Sur por ciertas características. • Se determinó la construcción de plantas en regiones distintas para diversificar el riesgo. • Inversión en capacitación del personal en I+D. • Análisis permanente de las posibles estrategias de la competencia permitió en muchas ocasiones anticiparnos a sus acciones. • Desde el inicio de la gestión optamos por desarrollar las tecnologías en casa. • Mayor <i>marketing</i> y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se determinó priorizar la rentabilidad por ventas, se aplicó la estrategia de enfoque o concentración. • Se analizó profundamente el perfil del consumidor, encontrando la combinación adecuada de productos y precio. • Mayor inversión en I+D. • Buscar nichos de mercados poco explotados y con menos competidores. • Se lanzó Tec4 en Europa, se impulsó Tec3 en todos los mercados a fin de conseguir su posicionamiento y el mantenimiento, en Asia se mejoró permanentemente la Tec1 hasta alcanzar un producto con mayores características.
	<p>Estrategia en EE. UU.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en Tecnología 1, posteriormente invertir en Tecnología 2 y luego retirarse de la primera • Tecnología 2 a precio económico accesible a un público que busca productos de calidad a bajo precio. 	<p>Estrategia en EE. UU.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir del año 5 se retiró la Tecnología 2 para invertir en Tecnologías 3 y 4 • Posteriormente solo en Tecnología 3 convirtiendo esta última en la futura marca económica del mercado.
	<p>Estrategia en Asia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siendo el precio el principal factor para los clientes, se priorizaron los recursos en la comercialización en la Tecnología 1, posicionándola como un producto económico. 	<p>Estrategia en Asia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por el bajo margen obtenido en los primeros años se decidió complementar el portafolio con la Tecnología 3 como un producto de vanguardia, pero a precio accesible.
	<p>Estrategia en Europa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en la Tecnología 2 y a su vez posicionarla como un producto intermedio a nivel de costos, la misma que se complementó con una oferta de característica mayor que la de nuestros competidores, para captar un mayor número de consumidores que buscan la diferenciación por encima del precio. 	<p>Estrategia en Europa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de mayor tecnología complementándose con lanzamiento de nuevas tecnologías, con lo cual pasamos a comercializar Tec3 y 4 de alta gama.
¿Qué logramos?	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias nos permitieron alcanzar el liderazgo en participación en el mercado en los primeros años. • Al tener Asia los menores impuestos sobre el beneficio grabable, la decisión de invertir en dicha región se considera como parte de la estrategia para el incremento del retorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rentabilidad y sostenibilidad en el mercado • Gracias a las capacidades de I+D, pudimos rápidamente potenciar las características de nuestros productos a un costo menor y sin la necesidad de recurrir a compra de tecnología externa. • Mayor eficiencia en costos debido a un análisis detallado y decisiones acertadas sobre prescindir servicios o el de solo mantener personal calificado y de mayor desempeño.
	<ul style="list-style-type: none"> • En EE. UU. nuestra predicción sobre el crecimiento fue bastante acertada, nuestros productos se convirtieron en la TEC preferida por el consumidor de la región • En Asia; Lograr ser reconocidos en el mercado lo cual se evidencio con el crecimiento en la demanda. • En Europa capturamos una amplia base de consumidores expectantes de tecnología de vanguardia 	<ul style="list-style-type: none"> • En EE. UU.: la Tecnología 3 se convirtió en preferida por el consumidor de esta región. • En Asia: el reducido grupo de competidores en Tecnología 3 facilitó alcanzar el posicionamiento propuesto. • En Europa: la estrategia nos ha permitido crecer en participación de mercado a lo largo de todo el periodo.
¿En qué fallamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Durante los primeros años de gestión, la empresa centró sus esfuerzos en lograr el posicionamiento en el mercado, por lo que no se priorizó la generación de una rentabilidad inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la baja rentabilidad que dejaba la comercialización de la tecnología 4 en EE. UU., en el año 10 decidimos dejar de comercializarla y orientar nuestros recursos a la tecnología 3.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfocó principalmente en una mayor cuota de mercado, lo que origino no ponerle foco en el margen de ganancia y por consiguiente en la rentabilidad. • No se realizó una eficiente gestión de costo. • No se realizó una eficiente gestión de los flujos de caja en los primeros años. • Se tuvo que recurrir a compra de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • La decisión de priorizar productos que ofrecieran mayor margen y el enfocarnos en otros mercados que podían generarnos una mayor rentabilidad provocaron una baja en la participación en especial en EE. UU. y Europa. • Poca eficiencia en el análisis de la demanda insatisfecha, contar con la capacidad productiva correcta que atienda la demanda insatisfecha. • Tener una mejor gestión financiera.
	<ul style="list-style-type: none"> • En Asia: En los primeros años se obtuvo bajo margen debido a la estrategia planteada 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la baja rentabilidad que dejaba la comercialización de la tecnología 4 en EE. UU., en el año 10 decidimos dejar de comercializarla y orientar nuestros recursos a la tecnología 3.

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO

El análisis de los recursos y capacidades internas bajo la perspectiva del modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) facilita la identificación de las ventajas competitivas de la organización. Como refiere la siguiente tabla, las ventajas competitivas sostenibles de Mobilé Grey, identificadas sobre la base de sus recursos y capacidades y bajo la óptica del modelo VRIO son el conocimiento de su personal de I+D, así como sus procesos internos de Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías.

Tabla 11. Matriz VRIO de Mobilé Grey

RECURSOS	V VALIOSO	R RARO	I INIMITABLE	O ORGANIZADO	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
De capital físico					
Valor de la Empresa	Si	No	-	-	Paridad Competitiva
Capacidad de Producción	Si	Si	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Ubicación estratégica de operaciones productivas (Norteamérica y Asia)	Si	No	-	-	Paridad Competitiva
Propiedad de Patentes	Si	Si	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
De capital organizacional					
Sistema de planificación y gestión empresarial.	Si	No	-	-	Paridad Competitiva
Cultura, organización y valores.	Si	Si	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Investigación y desarrollo in-house	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
De capital humano					
Conocimiento del personal directivo	Si	Si	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Conocimiento y experiencia del personal técnico vinculado a Investigación y Desarrollo	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Ventaja competitiva

Del análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO, se identifica que la ventaja competitiva de Mobilé Grey es el conocimiento y experiencia del personal técnico vinculado a los procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, así como los procesos y metodologías utilizadas por el equipo de I + D para impulsar la innovación.

8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Mediante la Matriz EFI, se evaluaron las fortalezas y debilidades de Mobilé Grey obteniendo un puntaje de 3,36, lo cual muestra que la empresa se encuentra en una posición interna fuerte, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
F1. Estrategia enfocada en el tipo de cliente con precio y promoción diferenciada en cada mercado	0,15	3	0,45
F2. Capacidad gerencial para la toma de decisiones entorno de constante cambio	0,14	4	0,56
F3. Ubicación estratégica de operaciones productivas para mejor cobertura de mercado, reducción de costos y diversificación del riesgo.	0,09	4	0,36
F4. Amplia capacidad de producción permite atender adecuadamente la demanda creciente del mercado.	0,11	4	0,44
F5. Innovación y desarrollo propio. Impulso al desarrollo de nuevas tecnologías <i>in house</i> permite estar a la vanguardia del sector.	0,07	4	0,28
F6. Enfoque en I+D y capacitación para el personal impulsa innovación y fortalece ventaja competitiva de contar con personal altamente calificado	0,09	4	0,36
F7. Propiedad intelectual, registro de patentes	0,07	4	0,28
F8. Solidez financiera	0,09	4	0,36
Debilidades			
D1. Costos elevados de producción	0,05	1	0,05
D2. Deficiente gestión de inventarios	0,04	2	0,08
D3. Deficiente gestión tributaria a nivel corporativo	0,04	2	0,08
D4. Deficiente gestión en la inversión del capital propio vs apalancamiento	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		3,36

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se desarrolla el planteamiento de la misión y visión de Mobilé Grey, al año 2019, además de los objetivos estratégicos para la empresa en el período 2020-2024.

1. Visión

Convertirnos en los próximos 5 años en una compañía de tecnología móvil reconocida por nuestros clientes y consumidores por su permanente innovación y variedad de productos al alcance de todos.

2. Misión

Ofrecer equipos de tecnología móvil creados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles atributos únicos que constantemente superen sus expectativas.

3. Objetivo general

Al finalizar el quinto año duplicar los ingresos de la compañía y mantener la rentabilidad (EBITDA) por encima del 20%.

4. Objetivos estratégicos

A continuación, definimos los pilares en los cuales se sostienen los objetivos estratégicos de la empresa para el siguiente quinquenio:

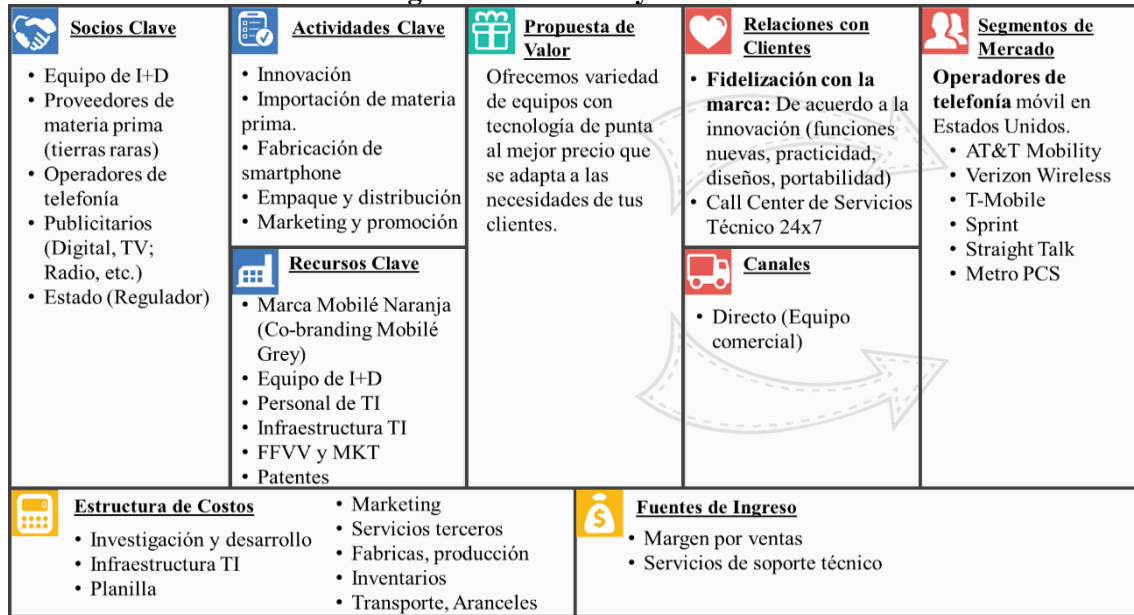
- Rentabilidad:
 - Reducir ratio de costos y gastos totales sobre los ingresos en 10%.
 - Alcanzar una rentabilidad (EBITDA) mayor al 20% y optimizar los ratios de ROE y ROA.
- Crecimiento:
 - Incrementar el número de equipos vendidos en 170%.
 - Alcanzar una participación de mercado superior al 30% (entre sus competidores directos = 3% a nivel global).
- Sostenibilidad:
 - Consolidar la cultura organizacional de Mobilé Grey.
 - Fortalecer capacidades de I+D.
 - Asegurar protección de patentes y desarrollo de nuevos productos.
 - Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.

5. Modelo de negocio propuesto 2020-2024

A continuación, se describen los nuevos modelos de negocios propuestos para Mobilé Grey en cada una de sus unidades estratégicas de negocios alineados a la estrategia corporativa de integración horizontal. Los principales cambios se dan a nivel de los recursos clave donde hay variaciones respecto a las marcas, las cuales se detallan con amplitud en el plan funcional de *marketing*.

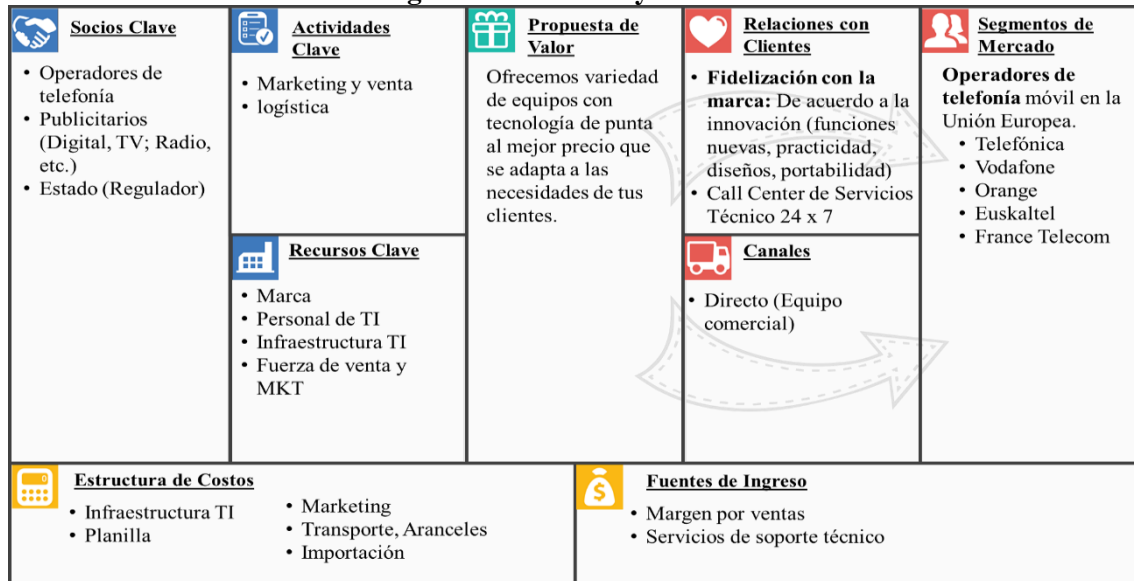
5.1 Modelo de negocio 2020-2024

Gráfico 14. Nuevo modelo de negocios Mobilé Grey EE .UU. 2020-2024



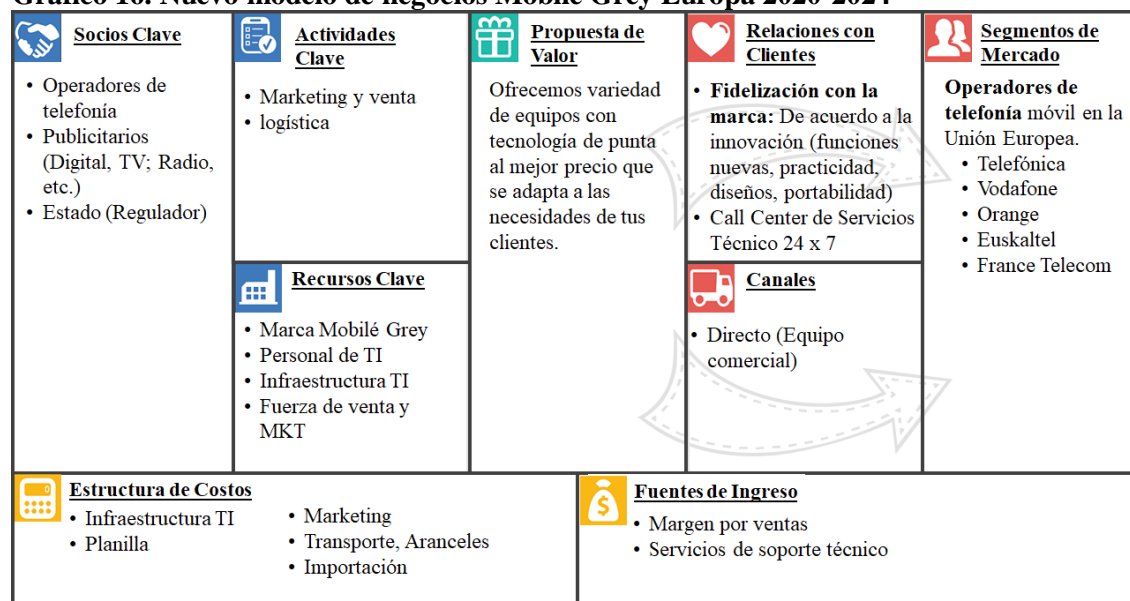
Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 15. Nuevo modelo de negocios Mobilé Grey Asia 2020-2024



Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 16. Nuevo modelo de negocios Mobilé Grey Europa 2020-2024

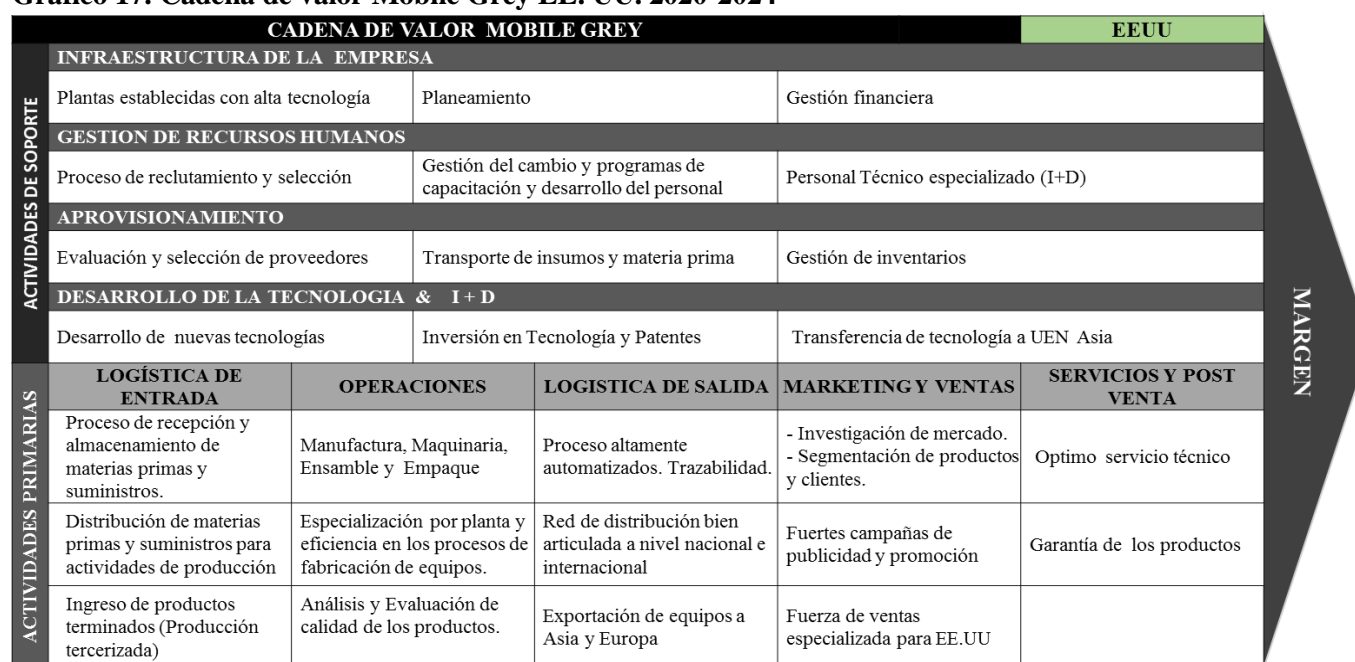


Fuente: Elaboración propia 2019.

5.2 Cadena de valor

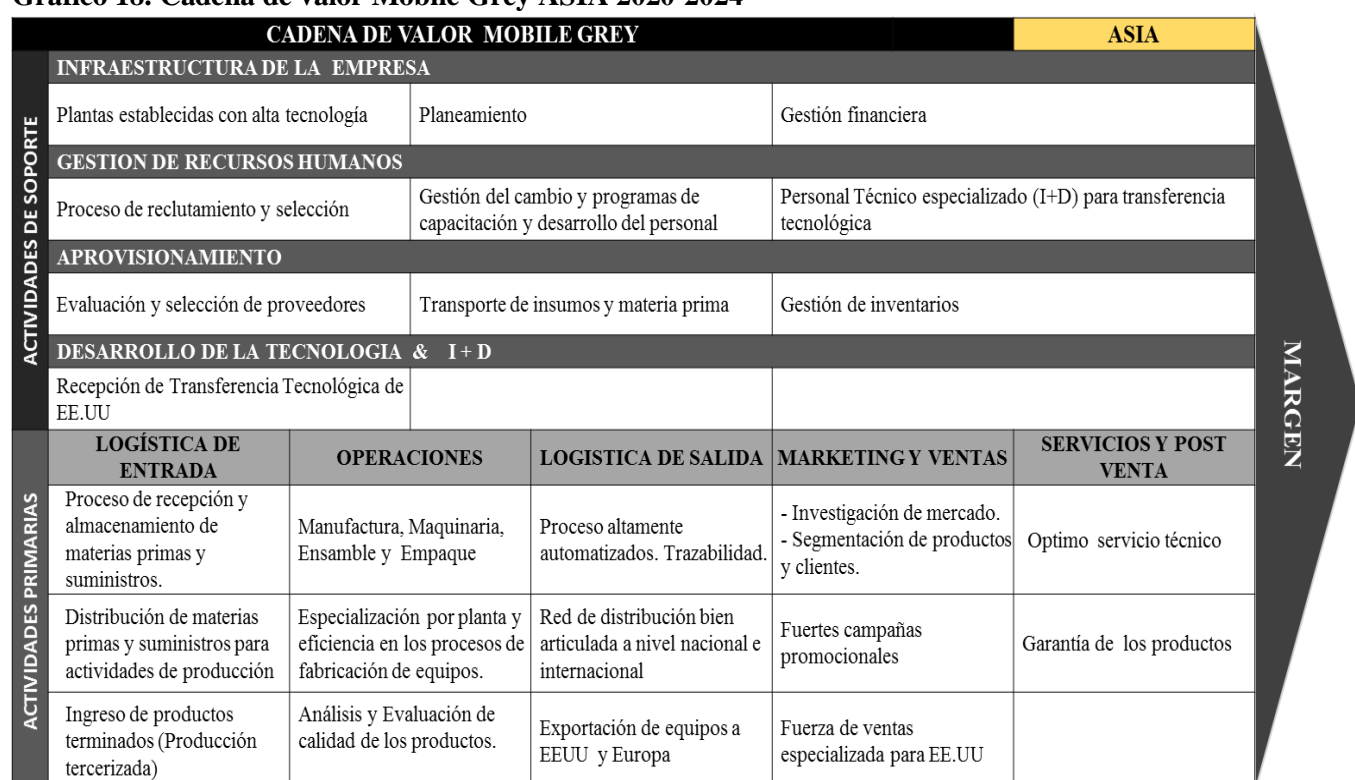
Las nuevas cadenas de valor de Mobilé Grey incluyen el alineamiento de las actividades y recursos claves representados en el nuevo modelo de negocio. Por efecto del proceso de fusión por adquisición se ha incorporado en las cadenas de valor las actividades vinculadas a la gestión del cambio, como parte de la gestión de soporte de recursos humanos. A nivel de las actividades primarias, en la gestión de operaciones se incorpora la especialización por plantas para la producción de los equipos, contemplando las fábricas de Mobilé Naranja dentro de estos procesos. El detalle de ambos aspectos se amplía en los planes funcionales de recursos humanos y operaciones.

Gráfico 17. Cadena de valor Mobilé Grey EE. UU. 2020-2024



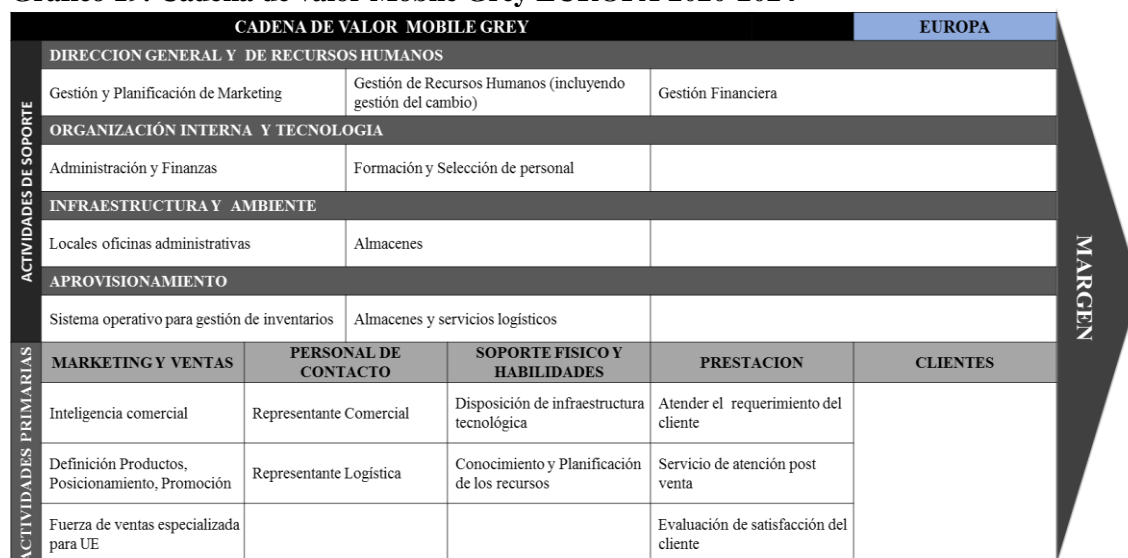
Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 18. Cadena de valor Mobilé Grey ASIA 2020-2024



Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 19. Cadena de valor Mobilé Grey EUROPA 2020-2024



Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Estrategia competitiva

Dados los objetivos planteados, para el siguiente quinquenio Mobilé Grey continuará desarrollando estrategias genéricas diferenciadas para cada mercado, considerando sus diversas condiciones y demandas. En el caso de Estados Unidos y Europa la estrategia será de diferenciación y en el caso de Asia, la estrategia competitiva se enfocará en el liderazgo en costos sin dejar de lado la oferta de productos innovadores.

Capítulo V. Generación de estrategia

En el presente capítulo se aplican las herramientas de planificación para establecer las posibles estrategias que Mobilé Grey implementará para alcanzar sus objetivos en el periodo 2020-2024.

1. Matriz FODA cruzado

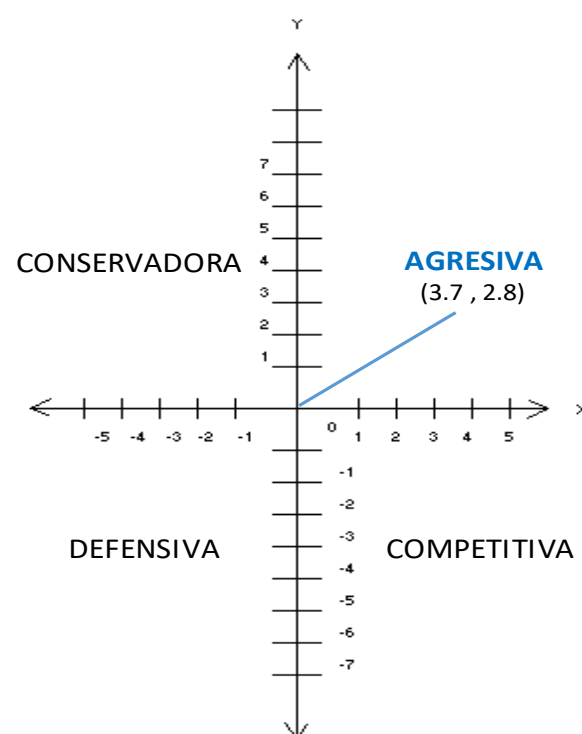
Tomando como insumo las matrices de evaluación de los factores externos (EFE) y factores internos (EFI) se ha elaborado la matriz FODA desarrollando la combinación de estrategias propuestas para explotar las fortalezas y oportunidades (FO), superar debilidades (DO), reducir amenazas (FA) e implementar estrategias defensivas (DA) (Anexo 3).

2. Matriz PEYEA

La Matriz PEYEA nos permite identificar las estrategias más adecuadas que debe tomar una organización respecto a su posición estratégica general. Tal como se muestra en el siguiente gráfico Mobilé Grey muestra un perfil agresivo, lo que indica que debe utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. En este cuadrante las posibles estrategias son: penetración y/o desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación e integración (hacia adelante, horizontal o hacia atrás).

Gráfico 20. Matriz PEYEA de Mobilé Grey

VARIABLES	
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR
Rentabilidad sobre las ventas	5
Beneficio antes de impuestos	6
Solvencia (activo / pasivo)	6
Crecimiento de las ventas en 5 años	6
PROMEDIO	5,75
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR
Inversión extranjera y libre comercio	4
Impulso en innovación en I+D	5
Creciente demanda	5
Cambio porcentual del beneficio con respecto al año anterior	6
PROMEDIO	5,00
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR
Procesos de Investigación y Desarrollo	-1
Know-how de personal técnico vinculado a I+D	-1
Capacidad de producción	-2
PROMEDIO	-1,33
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR
Cambios tecnológicos	-5
Tasa de Inflación	-1
Variabilidad de la demanda	-2
Presión competitiva	-4
Estabilidad política y social	-3
PROMEDIO	-3,00



Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Matriz BCG

La Matriz BCG se emplea para analizar el portafolio de productos de una organización y definir la estrategia a desarrollar dependiendo de su ubicación. Para Mobilé Grey, el producto Estrella es la Tecnología 3, que cuenta con un alto crecimiento y una elevada participación de mercado. En el cuadrante de dilema tenemos a la Tecnología 4, la cual cuenta con una reducida participación de mercado, pero importante potencial de crecimiento. En el cuadrante Vaca se encuentra la Tecnología 1, la más rentable a pesar de su bajo crecimiento. Finalmente, en el cuadrante Perro, tenemos a la Tecnología 2, con baja participación de mercado y nulo crecimiento.

Gráfico 21. Matriz BCG de Mobilé Grey

PRODUCTOS	VENTAS MOBILÉ GREY (Acumulado)	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS MOBILE OCRE (Acumulado)	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
TECNOLOGIA 1	67,033	42%	24,900	288,977	266,984	8.24	2.69	VACAS
TECNOLOGIA 2	13,970	9%	17,998	122,056	122,056	0.00	0.78	PERRO
TECNOLOGIA 3	50,085	31%	9,308	259,519	212,544	22.10	5.38	ESTRELLA
TECNOLOGIA 4	27,935	18%	85,553	315,220	264,338	19.25	0.33	DILEMA
TOTALES	159,023	100%	137,759	985,772	865,922			

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Matriz Interna-Externa (IE)

Sobre la base de las puntuaciones ponderadas de las matrices EFE y EFI, Mobilé Grey se encuentra en el cuadrante IV, posición interna fuerte y posición externa media, lo que indica una posición de construcción y crecimiento para ello debe aplicar estrategias de penetración, desarrollo de mercado y producto e integración.

Gráfico 22. Matriz Interna-Externa (IE) de Mobilé Grey

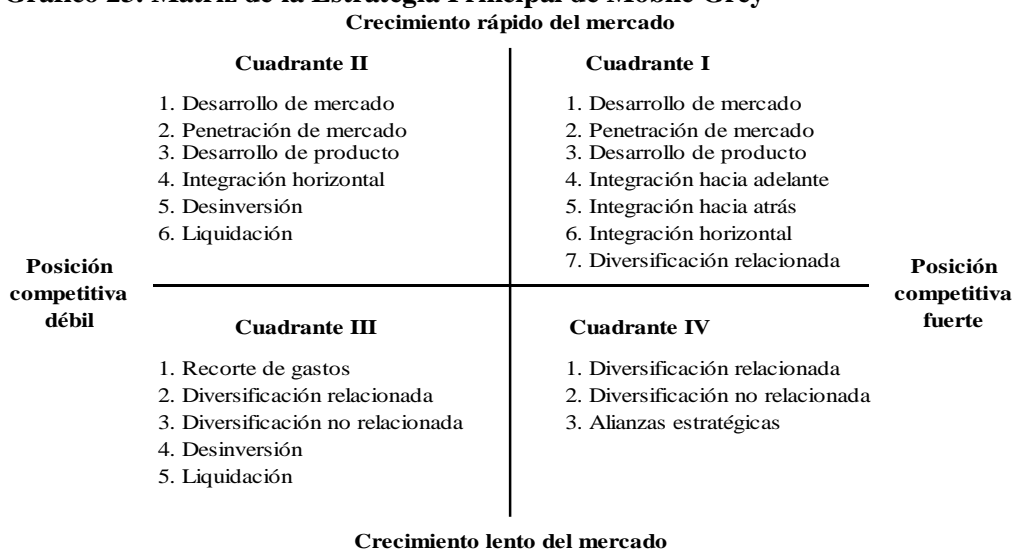


Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la Estrategia Principal (EP) evalúa la empresa tomando en consideración dos dimensiones, su posición competitiva y el crecimiento del mercado o del sector. Mobilé Grey se ubica en el cuadrante II debido a que el sector muestra un crecimiento anual de 2% en promedio en número de equipos, sin embargo, la posición competitiva de la empresa todavía es débil frente a los principales competidores globales pues su participación es cercana al 2%.

Gráfico 23. Matriz de la Estrategia Principal de Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Utilizando la información generada en las matrices EFI, EFE, FODA, PEYEA, IE, se construye la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), la que permite determinar el atractivo de las estrategias seleccionadas, evaluando el grado en el que cada factor interno y externo es aprovechado o resuelto, para ello, cada estrategia deberá ser evaluada cuantificando el impacto acumulado que los factores internos y externos tienen sobre la misma.

Tras el análisis realizado en la MCPE, las estrategias con mayor nivel de atractivo son la de integración horizontal y desarrollo de producto.

Tabla 13. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPCE) de Mobilé Grey

FACTORES CLAVES		PONDERADO	ESTRATEGIAS										
			Integración Horizontal		Penetración de mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de Mercado				
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA			
FACTORES EXTERNOS (EFE)	Oportunidades												
	O1. Políticas Externas de la UE y los países asiáticos orientadas al fomento de la inversión extranjera y libre comercio.	0,3	4,0	1,3	2,0	0,6	1,0	0,3	3,0	1,0			
	O2. Crecimiento económico sostenido en EE. UU., UE y Asia.	0,4	2,0	0,7	4,0	1,4	3,0	1,1	0,0	0,0			
	O3. Población con altos niveles educativos en los principales mercados: EE. UU., UE, Corea del Sur	0,2	3,0	0,6	1,0	0,2	4,0	0,8	0,0	0,0			
	O4. Sólido sistema de protección de los derechos de propiedad intelectual en EE. UU., UE y Corea del Sur	0,1	2,0	0,2	0,0	0,0	4,0	0,4	3,0	0,3			
	O5. Políticas consistentes para impulsar capacidades de innovación, investigación y desarrollo.	0,3	3,0	1,0	0,0	0,0	4,0	1,3	0,0	0,0			
	O6. Iniciativas para reducir impacto ambiental y adecuarse al Acuerdo de París brindan oportunidad de posicionamiento positivo.	0,1	1,0	0,1	2,0	0,2	4,0	0,4	3,0	0,3			
	O7. Marcos legales promueven la libertad económica en EE. UU. y Asia. Mercado único abarca gran parte del territorio Europeo.	0,2	4,0	0,6	2,0	0,3	1,0	0,2	3,0	0,5			
	O8. Incrementar participación de mercado a través de compañías de bajos recursos y poco apalancamiento.	0,1	4,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1	0,0	0,0			
	Amenazas												
	A1. Política proteccionista en EE. UU. afecta las importaciones al elevar costos de producción y venta por incremento en aranceles.	0,2	4,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0,5	0,0	0,0			
	A2. Crecimiento de la deuda pública en EE. UU., incremento de empresas con poco apalancamiento.	0,2	4,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
	A3. Envejecimiento de la población y reducción de la mano de obra. Aumento del gasto público en bienestar social (empresas con bajo recursos)	0,1	4,0	0,4	0,0	0,0	1,0	0,1	0,0	0,0			
	A4. Industrias intensivas en I+D pueden perder incentivos debido a la vulnerabilidad de la propiedad intelectual fuera de las fronteras del país de origen.	0,2	4,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0,5	0,0	0,0			
	A5. Falta de voluntad política para hacer cumplir regulaciones ambientales en EE. UU. puede incrementar vigilancia social al sector.	0,1	2,0	0,2	3,0	0,3	4,0	0,4	0,0	0,0			
	A6. Riesgos en acuerdos comerciales y relaciones diplomáticas en Asia. Sistemas impositivos ineficientes en EE. UU. En UE con Cuña tributaria superior al promedio	0,2	4,0	1,0	3,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0			
	A7. Falta de uniformidad en las leyes empresariales de EE. UU., UE y Asia complica a las empresas que operan en varias ubicaciones.	0,1	4,0	0,5	3,0	0,4	0,0	0,0	2,0	0,2			
FACTORES INTERNOS (EFI)	Fortalezas												
	F1. Estrategia enfocada en el tipo de cliente con precio y promoción diferenciada en cada mercado	0,5	2,0	0,9	3,0	1,4	4,0	1,8	0,0	0,0			
	F2. Capacidad gerencial para la toma de decisiones entorno de constante cambio	0,6	4,0	2,2	2,0	1,1	3,0	1,7	1,0	0,6			
	F3. Ubicación estratégica de operaciones productivas para mejor cobertura de mercado, reducción de costos y diversificación del riesgo.	0,4	2,0	0,7	3,0	1,1	4,0	1,4	0,0	0,0			
	F4. Amplia capacidad de producción permite atender adecuadamente la demanda creciente del mercado.	0,4	3,0	1,3	4,0	1,8	2,0	0,9	0,0	0,0			
	F5. Innovación y desarrollo propio. Impulso al desarrollo de nuevas tecnologías <i>in house</i> permite estar a la vanguardia del sector.	0,3	2,0	0,6	3,0	0,8	4,0	1,1	0,0	0,0			
	F6. Enfoque en I+D y capacitación impulsa innovación y fortalece ventaja competitiva de contar con personal altamente calificado	0,4	3,0	1,1	0,0	0,0	4,0	1,4	0,0	0,0			
	F7. Propiedad intelectual, registro de patentes	0,3	3,0	0,8	0,0	0,0	4,0	1,1	0,0	0,0			
	F8. Solidez financiera	0,4	4,0	1,4	2,0	0,7	3,0	1,1	1,0	0,4			
	Debilidades												
	D1. Costos elevados de producción	0,1	4,0	0,2	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0			
	D2. Deficiente gestión de inventarios	0,1	4,0	0,3	2,0	0,2	2,0	0,2	0,0	0,0			
	D3. Deficiente gestión tributaria a nivel corporativo	0,1	4,0	0,3	0,0	0,0	2,0	0,2	0,0	0,0			
D4. Deficiente gestión en inversión del capital propio vs. apalancamiento	0,1	4,0	0,2	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0				
TOTAL			19,4		11,3		17,0		3,1				

Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Resultado de las estrategias seleccionadas

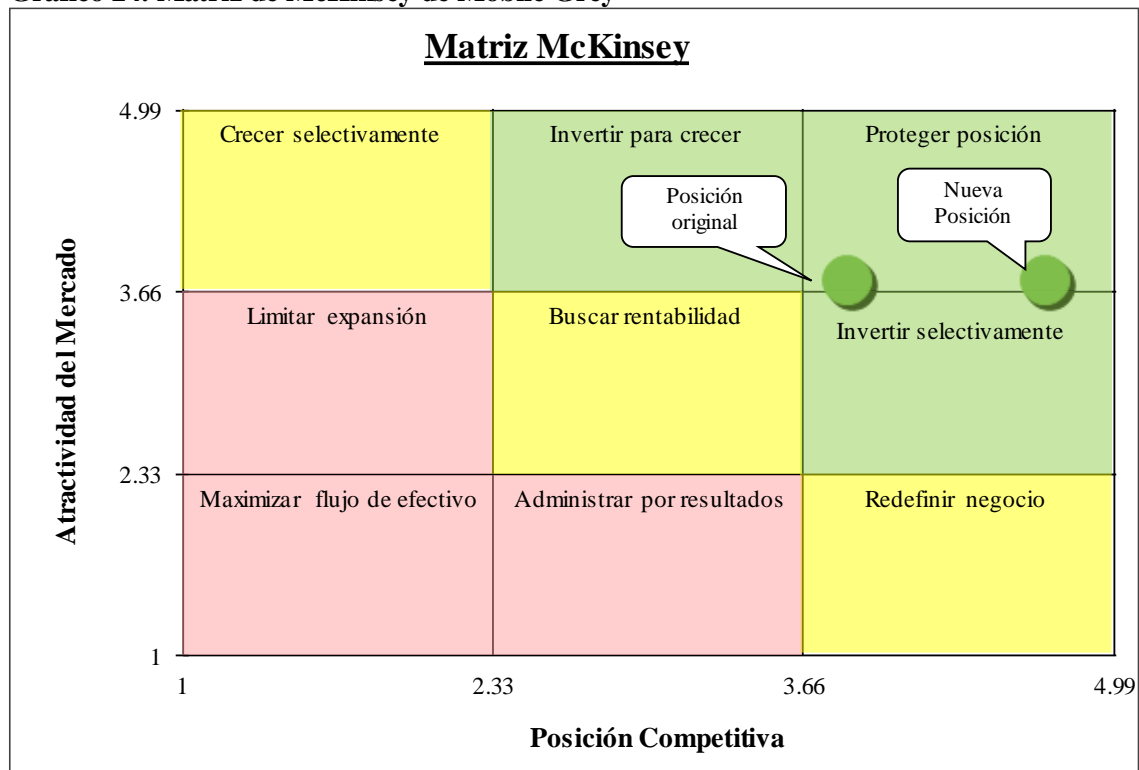
Como resultado del análisis realizado con las diversas matrices expuestas en el presente capítulo, se ha determinado que la estrategia para alcanzar los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad expuestos en el Capítulo IV es la de integración horizontal.

7.1 Descripción de la estrategia seleccionada

En línea con los objetivos y aprovechando las oportunidades del entorno relacionadas a las políticas de incentivo a las inversiones y libre mercado, se ha determinado la necesidad de implementar una estrategia de integración horizontal que permita a Mobilé Grey incrementar rápidamente su volumen de ventas, participación en el mercado e ingresos.

Según el análisis realizado en la Matriz de McKinsey, la integración horizontal permitiría a Mobilé Grey incrementar su posición competitiva, protegiendo su liderazgo.

Gráfico 24. Matriz de McKinsey de Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

Por otro lado, tras el análisis inicial de los competidores directos realizado en el Capítulo II se ha procedido a evaluar detalladamente cinco aspectos que nos permitirían generar mayores sinergias tras la adquisición de alguno de ellos. Estos criterios son: participación de mercado regional y

global, participación global y regional en Tecnología 4, capacidad productiva y costos de producción en tecnologías 3 y 4, capitalización y valor estimado de la empresa objetivo en función al múltiplo del EBITDA de Mobilé Grey.

Tabla 14. Matriz de evaluación de competidores directos de Mobilé Grey

	Mobilé Grey	Mobile Naranja	Mobile Ocre	Mobile Búnker
Participación Global * (25%)	14.81	14.41	13.69	12.20
Participación EEUU	7.47	17.45	21.08	19.12
Participación Asia	15.79	14.63	10.69	8.80
Participación Europa	18.94	11.41	14.55	16.02
Puntaje		5	5	3
Participación Global Tec 4 (20%)	4.98	17.34	26.14	20.44
Participación Tec 4 - EEUU	0.00	18.98	27.29	24.57
Participación Tec 4 - Asia	0.00	23.03	29.82	18.72
Participación Tec 4 - Europa	15.43	9.68	19.45	19.37
Puntaje		4	5	5
Capacidad Productiva (10%)	28	21	23	16
# Plantas en EE.UU.	14	12	15	12
# Plantas en Asia	14	9	8	4
Puntaje		4	4	1
Costos de Producción * (10%)	245.30	101.06	81.11	95.48
Costos de Producción EE.UU. - Tec 4	200.76	126.47	105.40	119.47
Costos de Producción Asia - Tec 4	289.83	75.64	56.82	71.48
Costos de Producción EE.UU. - Tec 3	53.64	56.07	115.94	
Costos de Producción Asia - Tec 3	43.03	44.48		
Puntaje		3	5	4
Capitalización (miles USD) (10%)	9,463,278	6,609,466	8,458,106	6,889,025
Puntaje		3	5	3
Valor estimado (# EBITDA) (25%)	16.71	11.67	14.93	12.16
Puntaje		4	1	3
Puntuación		4.05	3.90	3.30

* Promedio 3 últimos años)

Primera Segunda Tercera
Opción Opción Opción

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como muestra la matriz de evaluación, se han ponderado los criterios mencionados de manera diferenciada, asignando una puntuación para cada competidor. Los resultados determinan una prioridad de adquisición favorable a Mobilé Naranja, lo que permitiría incrementar la participación global, consolidando la presencia de Mobilé Grey en los mercados de Asia y Europa y asumiendo el liderazgo en el mercado de EE. UU.

Asimismo, las condiciones de Mobilé Naranja nos permitirían concretar una adquisición en condiciones financieras favorables para Mobilé Grey, incrementando además su capacidad productiva tanto en EE. UU. como en Asia. Por otro lado, la matriz establece un segundo rango de prioridad de adquisición para Mobilé Ocre, con quien la participación global se incrementaría de manera similar, con costos de producción menores, sin embargo, dada su mayor capitalización, demandaría mayor inversión para adquirirla.

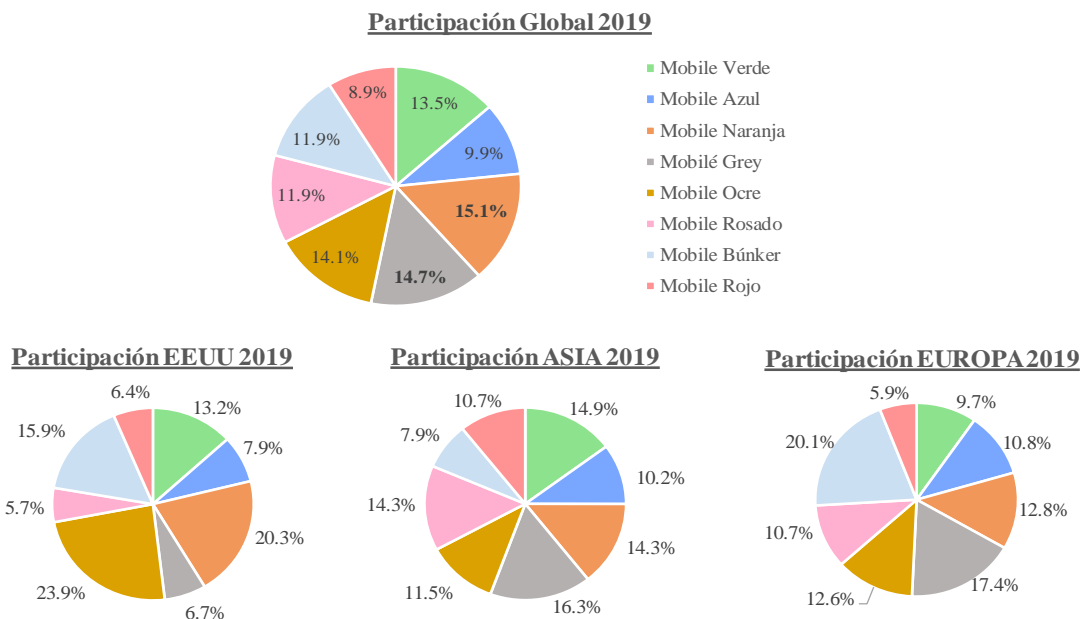
Definidas las alternativas posibles de adquisición, se ha realizado una evaluación de los flujos futuros de las empresas para determinar el valor estimado de estas y el precio que se ofertaría para concretar la compra. En el caso de Mobilé Naranja el valor estimado de la empresa asciende a USD 1,5 millones y en el caso de Mobilé Ocre su valor estimado es USD 1,9 millones. El detalle de la valorización realizada se encuentra en el anexo 4.

Finalmente, considerando los argumentos expuestos, se recomienda la fusión por absorción de Mobilé Naranja, lo que implica iniciar una serie de actividades propias de la negociación y cumplimiento de los requisitos legales que se describen detalladamente en el anexo 4.

7.2 Estimación de mercado

Al cierre del año 2019, la participación de Mobilé Grey en el mercado global de los pequeños productores de *smartphones* se muestra detallada en el siguiente gráfico:

Gráfico 25. Participación global - Mobilé Grey vs. competencia directa al 2019



Fuente: Elaboración propia 2019.

Considerando las proyecciones de crecimiento del mercado global de *smartphones* para los años 2020 a 2024 tomadas de la fuente Statista (2019a, 2019b, 2019c y 2019d), se estima el siguiente crecimiento anual en el próximo quinquenio para la industria de equipos celulares inteligentes.

Tabla 15. Proyección de crecimiento del mercado de *smartphones* 2020-2024

REGIÓN	AÑO				
	2020	2021	2022	2023	2024
EEUU	-2.0%	-2.0%	-1.0%	-1.0%	-1.0%
EUROPA	-2.0%	-2.0%	-1.0%	0.5%	0.5%
ASIA	4.5%	4.0%	3.6%	3.0%	3.0%

* % considera el crecimiento respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia basada en Data Statista (2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

En el caso de Mobilé Grey y el grupo de pequeños productores que constituyen su competencia directa, se espera que los índices de crecimiento de las ventas mantengan un crecimiento moderado en comparación al quinquenio 2015-2019. La estimación de crecimiento de la demanda de Mobilé Grey si el negocio se mantiene sin mayores cambios se detalla en la siguiente tabla, en la cual se ha combinado el histórico de Mobilé Grey y la proyección del mercado global.

Tabla 16. Proyección de crecimiento de Mobilé Grey 2020-2024

REGIÓN	AÑO				
	2020	2021	2022	2023	2024
EE.UU.	1.1%	1.1%	0.5%	0.5%	0.5%
EUROPA	1.1%	1.1%	0.5%	0.8%	0.8%
ASIA	6.9%	6.2%	5.5%	4.6%	4.6%

* % considera el crecimiento respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Concretado el proceso de integración horizontal propuesto en el plan estratégico de Mobilé Grey y tras la absorción de Mobilé Naranja se espera un incremento del crecimiento de la empresa producto de las sinergias generadas tras la compra, la cual se concretaría en el año 2020, reflejándose un incremento considerable en el crecimiento de ventas en cada región en el año 2021.

Tabla 17. Proyección de crecimiento de Mobilé Grey 2020-2024 con integración (unidades)

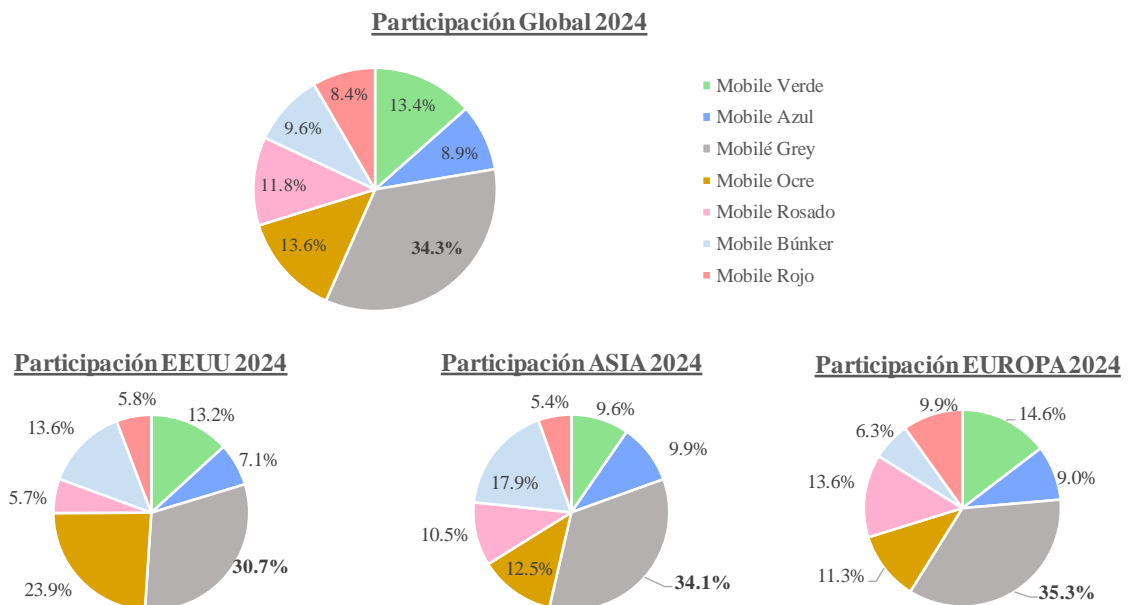
REGIÓN	AÑO				
	2020	2021	2022	2023	2024
EEUU	1.1%	314.5%	3.1%	3.6%	4.6%
EUROPA	1.1%	78.8%	3.1%	3.8%	4.8%
ASIA	6.9%	103.0%	8.1%	7.8%	8.8%
PROMEDIO GLOBAL	4.9%	114.6%	6.3%	6.3%	7.4%

* % considera el crecimiento respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Las participaciones estimadas por región se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 26. Participación estimada por regiones de Mobilé Grey y su competencia directa al 2024



Fuente: Elaboración propia 2019.

La fusión por absorción de Mobilé Naranja le permitirá a Mobilé Grey consolidar su participación en el mercado de competidores directos alcanzando un 34% de participación global, logrando retomar el liderazgo en EE. UU. y fortaleciendo su presencia en Asia y Europa donde continuará siendo líder.

Capítulo VI. Plan funcional de *marketing*

1. Descripción

En el presente capítulo se describen los objetivos y estrategias del plan de *marketing* de Mobilé Grey para el quinquenio 2020-2024, considerando las sinergias que se producirían tras la absorción de Mobilé Naranja.

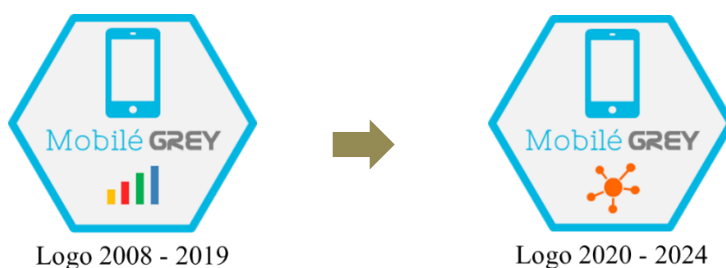
2. Formulación estratégica

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Capítulo IV, se ha definido desplegar una estrategia de penetración de mercado que permita a Mobilé Grey incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera actualmente, incrementando sus ventas y generando mayores ingresos, para ello la empresa competirá combinando los portafolios de productos que poseen actualmente Mobilé Grey y Mobilé Naranja.

3. Posicionamiento

Un aspecto importante en la estrategia de *marketing* es lograr que la marca ocupe un lugar distintivo en la mente de sus clientes y consumidores. La estrategia de posicionamiento de Mobilé Grey se sustenta en uno de los atributos que la marca ha desarrollado a lo largo del tiempo, ofrecer “Innovación y tecnología de punta al mejor precio”.

Tras el proceso de fusión por absorción de Mobilé Naranja, se ha definido que se continuará con la estrategia de posicionamiento y atributos de la marca Mobilé Grey. Para ello, será necesario hacer un relanzamiento de la marca corporativa Mobilé Grey en cada mercado, contemplando las características particulares de cada uno de ellos y la participación y liderazgo de las marcas que ahora posee la empresa.



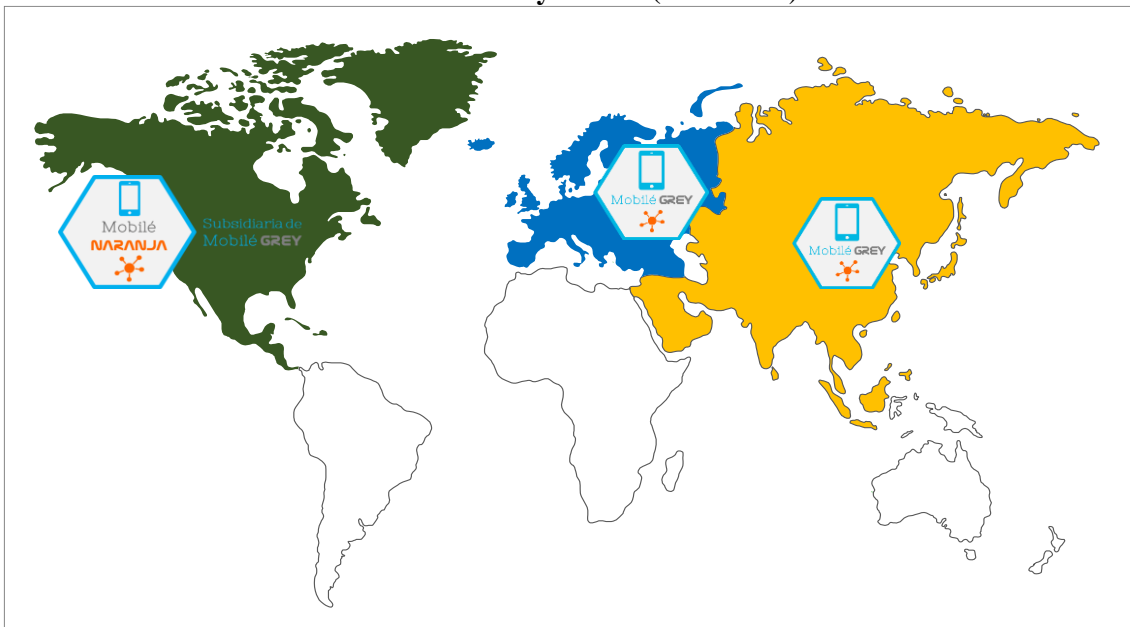
En esa línea y considerando el liderazgo global y la participación actual de Mobilé Grey, se ha decidido que tras la fusión esta marca se mantendrá en todos sus mercados. En el caso de EE. UU. donde la participación de Mobilé Grey es mínima y Mobilé Naranja es una de las marcas líderes, se ha previsto utilizar el *co-branding* de subsidiaria de Mobilé Grey.



Co – branding Mobile Naranja – Mobilé Grey

A nivel de presencia de marca, considerando la participación actual de Mobilé Grey y Mobilé Naranja en EE. UU., Europa y Asia, se ha establecido mantener como marca paraguas a la que cuenta con mayor participación en cada región. De esta manera, la marca paraguas Mobilé Grey mantendrá su presencia en los mercados de Europa y Asia y la marca paraguas Mobilé Naranja, mantendrá presencia en el mercado de EE. UU.

Gráfico 27. Presencia de marca Mobilé Grey Global (2021-2024)



Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Marketing mix y 4Ps de Porter

4.1 Producto

Para atender la demanda actual y alcanzar los objetivos de crecimiento planteados, se ha definido que a partir del año 2020 el portafolio de productos global estará integrado por equipos móviles de las Tecnologías 3 y 4, que se diferenciarán por la marca y número de características con los que serán ofrecidos a los clientes, contemplando dos gamas en cada tecnología y cada mercado.

Respecto al portafolio de productos de la empresa, en el caso de EE. UU. y Europa se ofrecerán equipos móviles de las tecnologías 3 y 4 en dos gamas, la gama baja con 6 características y la

gama alta con 12 características. En el caso de Asia se ofrecerán las mismas tecnologías en dos gamas, la gama baja con 3 características y la gama alta con 9 características.

Finalmente, para el año 2022 se tiene prevista la presentación de un nuevo producto con la Tecnología 5, por lo que se ha previsto una fuerte inversión en las actividades propias del lanzamiento y publicidad de este.

4.2 Precio

El portafolio de productos propuestos permitirá que Mobilé Grey pueda ofrecer al mercado productos con diferencias de precio que permitan ajustarse a los diversos segmentos de clientes y consumidores existentes en cada región.

Como resultado de la absorción de Mobilé Naranja y las sinergias generadas, se espera que las eficiencias de producción permitan generar ahorros significativos en la manufactura de los equipos, lo que impactará significativamente en la determinación de los precios finales de los equipos.

En línea con la estrategia de penetración de mercados propuesta para los siguientes años, se espera que la estrategia de precios sea un factor determinante para consolidar la participación y alcanzar los objetivos de rentabilidad de Mobilé Grey. Los precios promedio estimados para los productos en cada región se detallan a continuación.

Tabla 18. Proyección promedio de precios estimados de Mobilé Grey 2020-2024

REGIÓN	AÑO					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EEUU	\$ 157	\$156	\$157	\$156	\$154	\$150
EUROPA	\$ 246	\$244	\$230	\$228	\$226	\$221
ASIA	\$ 136	\$128	\$137	\$134	\$132	\$128
PROMEDIO GLOBAL	\$ 180	\$176	\$175	\$173	\$170	\$166

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.3 Plaza

Mobilé Grey continuará desarrollando sus operaciones en los mercados de EE. UU., Europa y Asia, consolidando su posición de líder entre sus competidores directos, para ello deberá mantener y fortalecer los canales de venta y distribución de sus productos en sus tres mercados, tomando las sinergias de la absorción de Mobilé Naranja para generar eficiencias a nivel de las operaciones comerciales y el despliegue de la fuerza de ventas.

4.4 Promoción

El segundo factor determinante para el éxito de la estrategia de penetración es la promoción, cuyo objetivo principal es posicionar la marca de la empresa en los diferentes mercados y facilitar las decisiones de compra de los clientes. Es importante contemplar que la designación diferenciada de la marca paraguas requerirá un soporte importante de publicidad y promoción para asegurar la continuidad de los clientes de Mobilé Naranja en los mercados de Europa y Asia, donde la marca paraguas será Mobilé Grey y de los clientes de Mobilé Grey en el mercado de EE. UU., donde la marca paraguas será Mobilé Naranja.

Es por esta razón que, como parte de la estrategia de marketing para el siguiente quinquenio, se ha previsto realizar el relanzamiento de la marca corporativa Mobilé Grey dando a conocer la incorporación de Mobilé Naranja como parte de la empresa. Esto implicará una renovación de los elementos de la identidad de la marca global y el diseño del nuevo co-branding para el caso de los mercados donde se mantendrá la marca paraguas Mobilé Naranja.

5. Objetivos del plan de marketing

Contemplando las sinergias de la absorción de Mobilé Naranja se han establecido los objetivos comerciales para el siguiente quinquenio, los que se encuentran detallados en la tabla 19.

Tabla 19. Objetivos del plan de marketing de Mobilé Grey 2020-2024

Objetivo Estratégico al 2024	Objetivo Específico al 2024	Indicadores de control anual	AÑO					Plan de acción (implementación)
			2020	2021	2022	2023	2024	
Participación de mercado superior al 30% entre competidores directos (3% global)	Duplicar y mantener cuota de mercado global	Cuota de mercado global %	15.05%	31.27%	32.19%	33.13%	34.31%	Elaborar estudio de mercado para determinar necesidades no cubiertas y establecer atributos a incluir en nuevos productos.
								Ampliar portafolio de productos vendidos en cada región ofreciendo 2 Tecnologías con 2 categorías en cada mercado. (Tec 3 y Tec 4 - Economy y Premium)
	Posicionar la marca Mobilé Grey en todos sus mercados	- % de conocimiento de marca entre clientes y consumidores. - % de vinculación de marca Mobile Grey con atributos de Innovación y Tecnología.	50%	55%	60%	65%	70%	Mantener estrategia de precios y promoción diferenciada en cada mercado.
								Desarrollar estrategias de fidelización de clientes (Planes de incentivos y descuentos, etc.)
Incrementar el número de equipos vendidos en 170%	Incrementar el número de equipos vendidos en 170%	Equipos vendidos en miles de unidades	18,531	39,759	42,265	44,947	48,280	Elaboración de estudio de reputación corporativa para validar línea base
								Relanzamiento de Marca Corporativa Mobilé Grey (EU y Asia) y Cobranding con Mobilé Naranja (EE.UU.) en los años 2021-2022
	Incrementar los ingresos en 150% US\$ 7 MM	Ingreso en Millones USD	2,937	6,306	6,585	6,863	7,153	Lanzamiento anual de nuevos productos en cada región (Tec 3 y Tec 4 en 2020 y 2021 - Tec 5 en 2022)
							Participación en principales eventos mundiales de innovación (Ferias de tecnología, showrooms, etc) - Otros programas de de relaciones públicas.	
							Combinación de estrategia de precios, promoción: Campañas e incentivos por cliente.	
							Lanzamientos de nuevos productos en cada región, mejorando atributos y calidad en referencia a productos antiguos.	
							Combinación de estrategia de precios, promoción: Campañas e incentivos por cliente.	
							Lanzamientos de nuevos productos en cada región, mejorando atributos y calidad en referencia a productos antiguos.	

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Presupuesto de marketing

El presupuesto aplicable a marketing estará incluido dentro de la partida promoción del estado de resultados e incluye las actividades propias de la publicidad y promoción, relanzamiento de la marca corporativa, las campañas de lanzamiento de nuevos productos, actividades de relaciones públicas y participación en eventos del sector.

Tabla 20. Presupuesto del plan de marketing de Mobilé Grey 2020-2024

PRESUPUESTO (miles USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad (4% Ingresos proyectados)	120,177	386,636	403,903	280,694	292,668
Lanzamiento nuevos productos	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000
Investigación de Mercado	10,000	15,000	15,000	10,000	10,000
Relaciones públicas Eventos	10,000	20,000	20,000	10,000	10,000
Relanzamiento Marcas M.Grey M.Naranja	0	30,000	30,000	0	0
Total	160,177	471,636	498,903	330,694	342,668

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

1. Descripción

El plan de operaciones presentado a continuación tiene por objetivo definir y diseñar un flujo que permita alcanzar la eficiencia operacional deseable en la producción de equipos, fabricación de tecnología, logística en general y sobre todo en el desarrollo de nuevas tecnologías invirtiendo en innovación y desarrollo para poder alcanzar los objetivos estratégicos establecidos para los próximos 5 años, considerando las sinergias obtenidas por la adquisición de Mobilé Naranja.

A continuación, se muestra la situación de ambas empresas (Mobilé Grey y Mobilé Naranja) en el área de operaciones al 2019 para cada una de ellas.

Tabla 21. Situación operacional de Mobilé Grey y Mobilé Naranja al cierre del 2019

SITUACION AL 2019	Mobilé Grey		Mobile Naranja	
Demanda de equipos para venta	17,658		10,319	
Fábricas en operación (cantidad)	28		21	
% capacidad producción empleada	93%		99%	
% defectos producido objetivo	2.51%		2.84%	
% fabricacion contratada	18%		45%	
Costo de Producción en EE.UU (US\$)	TEC3: 58.64	TEC4: 145.00	TEC3: 56.07	TEC4: 126.47
Costo de Producción en ASIA (US\$)	TEC3: 48.03	TEC4: 85.00	TEC3: 44.48	TEC4: 75.64
Costo de Fabricación en EE.UU (US\$)	TEC3: 91.33	TEC4: 140.00	TEC3: 86.33	TEC4: 164.13
Costo de Fabricación en ASIA (US\$)	TEC3: 110.00	TEC4: 149.60	TEC3: 102.94	TEC4: 146.97

Fuente: Elaboración propia 2019.

Cabe mencionar que la capacidad máxima de fabricación por cada fábrica entre los años 2008 y 2019 fue de 550.000 unidades anuales. Se estima que gracias a los avances tecnológicos y de automatización, las nuevas fábricas incrementarán su capacidad máxima a 600.000 equipos.

2. Formulación estratégica

Las estrategias funcionales principales para aplicar en los próximos 5 años en las áreas de producción, logística e I+D son las siguientes:

Estrategia de localización

Considerando las proyecciones de crecimiento de la demanda, se ha previsto realizar una importante inversión para la adquisición de nuevas fábricas, focalizando las inversiones en Asia por ser la región donde se estima el mayor crecimiento y además por tener costos de producción menores que en EE. UU. La proporción de fábricas entre América y Asia será de 40% y 60% respectivamente. A continuación, se muestra el plan de adquisición de fábricas para los siguientes 5 años, proyectando la inversión de 17 fábricas adicionales hasta el 2024.

Tabla 22. Plan de adquisiciones de fábricas de Mobilé Grey 2019-2024

PLAN DE ADQUISICIÓN DE FÁBRICAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fabricas Mobilé Grey	28	28	32	37	41	45
Fabricas Mobilé Naranja actual	-	-	21	21	21	21
Fábricas a adquirir (planificación 2 años atrás)	-	4	5	4	4	0
Fábricas en operación	28	32	58	62	66	66
Fabricas EEUU	14	14	26	26	26	26
Fabricas ASIA	14	18	32	36	40	40

Fuente: Elaboración propia 2019.

Estrategia de procesos

La mejora de procesos es uno de los aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos para el siguiente quinquenio y para ello nos guiaremos del “Plan de alineamiento de procesos de Mobilé Grey y Mobilé Naranja” resumido a continuación, cuyo documento fue aprobado como parte de los entregables de la fusión por absorción, demostrando así una mayor eficiencia operativa tanto en la producción de equipos móviles como en la logística del mismo, producto de las sinergias de ambas empresas y que finalmente se ve reflejada en los beneficios mostrados en los flujos de caja proyectado y en sus estados financieros.

Plan de alineamiento de procesos de Mobilé Grey y Mobilé Naranja

Los procesos fundamentales que sufrirán adaptaciones son los referidos a producción y a logística al comenzar el 2020. A continuación, se muestra el alineamiento de cada proceso y por cada tecnología:

Tabla 23. Plan de alineamiento de tecnologías por proceso de Mobilé Grey y Mobilé Naranja

Tecnología	Proceso de producción (producción propia)	Proceso de fabricación (producción contratada)	Logística (transporte, aranceles)
TEC 3	Mobilé Naranja se adapta a procesos de Mobilé Grey	Mobilé Naranja se adapta a procesos de Mobilé Grey	Mobilé Naranja se adapta a procesos de Mobilé Grey
TEC 4	Mobilé Grey se adapta a procesos de Mobilé Naranja	Mobilé Grey se adapta a procesos de Mobilé Naranja	Mobilé Grey se adapta a procesos de Mobilé Naranja
TEC 5	No hay adaptación ya que se está elaborando los procesos de producción para la nueva tecnología por el equipo de I+D.	No hay adaptación ya que se está elaborando los procesos logísticos y de transporte para la nueva tecnología por el equipo de I+D.	No hay adaptación ya que se está elaborando los procesos logísticos y de transporte para la nueva tecnología por el equipo de I+D.

Fuente: Elaboración propia 2019.

En conclusión, a la estrategia de procesos, Mobilé Grey deberá incorporar parte del *know-how* de Mobilé Naranja en sus procesos de producción, sobre todo en la Tecnología 4, uso de capacidad de fábrica, logística y transporte eficiente. Asimismo, las operaciones provenientes de Mobilé

Naranja deberán adecuarse a los estándares de Mobilé Grey para incrementar eficiencia en aspectos como, buscar la menor contratación de terceros para la fabricación de equipos y procesos de calidad (% de equipos defectuosos). Es así como las plantas adquiridas de Mobilé Naranja se especializaran en la Tecnología 4 y las plantas actuales de Mobilé Grey se enfocaran en la Tecnología 3, las plantas por adquirir en los próximos enfocaran la producción de acuerdo a la demanda. Se espera que por efecto de las sinergias y la mejora de procesos productivos y logísticos los objetivos de producción anuales sean cumplidos a cabalidad.

A continuación, se presenta el plan de producción de equipos *in house* proyectado para los próximos 5 años, que representa el 80% en promedio de la producción total; en donde el 60% de la producción propia se realiza en Asia. Gracias a las sinergias producto de la adquisición, se da un incremento de la capacidad operativa de 93% a 98% aproximadamente, lo que nos permite tener una producción como muestra la siguiente tabla:

Tabla 24. Plan de producción por región Mobilé Grey 2020-2024

PRODUCCIÓN INICIAL (considera capacidad y defectos)	2020	2021	2022	2023	2024
Produccion inicial EEUU	8,232	15,288	15,288	15,288	15,288
Produccion inicial ASIA	10,584	18,816	21,168	23,520	23,520
Produccion incial total	15,006	33,536	33,876	36,092	38,700
Fabricas necesarias para la operación	26	57	58	61	66

Fuente: Elaboración propia 2019.

Para completar el plan de producción total, el 19% es representado por la fabricación de equipos (fabricación a través de terceros) como se muestra a continuación:

Tabla 25. Plan de fabricación contratada de Mobilé Grey 2020-2024

Equipos a producir / fabricar TOTAL	2020	2021	2022	2023	2024
Total equipos para demanda	18,531	39,759	42,265	44,947	48,280
% fabricacion contratada de equipos	20%	18%	21%	21%	21%
Fabricacion contratada (equipos)	3,706	7,157	8,876	9,439	10,139

Fuente: Elaboración propia 2019.

Por otro lado, la producción de los diferentes equipos obedece al tipo de tecnología y características que demanda el mercado. En línea con los objetivos comerciales se ha ajustado el plan de producción de cada una de las tecnologías para los siguientes años, lo que se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 26. Plan de producción por tecnología de Mobilé Grey 2019-2024

Producción de equipos por tecnología	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% producción equipos para TEC1	17%					
% producción equipos para TEC2	0%					
% producción equipos para TEC3	37%	50%	38%	40%	35%	30%
% producción equipos para TEC4	47%	50%	62%	45%	40%	35%
% producción equipos para TEC5	0%	0%	0%	15%	25%	35%

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la tabla anterior podemos apreciar que las Tecnologías 1 y 2 desaparecen de nuestro plan de producción, dando más cabida a las Tecnologías 3 y 4 y a la investigación y desarrollo de la Tecnología 5, la que tiene proyectada su salida al mercado en el año 2022 con una versión *full* características.

Gracias a la absorción de Mobilé Naranja la producción de Tecnología 4 presenta importantes mejoras en comparación con años anteriores, logrando un nivel de eficiencia óptimo. Estas mejoras nos permiten enfocarnos en la investigación y desarrollo de la Tecnología 5.

Estrategia de calidad

Se ha considerado la calidad como factor fundamental en las diferentes áreas funcionales:

- **Producción:** adaptación de los procesos de control de calidad de Mobilé Grey en las líneas de producción de la empresa adquirida, para reducir los niveles de defectos y garantizar productos con los estándares adecuados.
- **Logística:** normalización de los procesos de evaluación y negociación con proveedores, compra de productos y materias primas que garantice la mejor calidad posible de los bienes adquiridos. Establecimiento de estándares para el transporte del producto asegurando que lleguen a destino en perfecto estado y en los plazos previstos.
- **I+D:** productos lanzados al mercado patentados y con certificación de calidad.

Responsabilidad social corporativa

La gestión de operaciones incorpora diversos aspectos vinculados con la estrategia de responsabilidad social de la compañía. Las actividades cotidianas y los proyectos del área contemplan criterios como la reducción de emisiones y uso responsable de la energía, el abastecimiento de materias primas verificando su origen, el uso de los recursos de manera responsable y cuidando el ambiente, el reciclaje de los desechos y el uso de infraestructura adecuada para asegurar el bienestar de los colaboradores.

3. Objetivos de operaciones

A continuación, se presenta los objetivos específicos del plan de operaciones alineados a los objetivos estratégicos planteados en el Capítulo IV.

Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones de Mobilé Grey 2020-2024

Area Funcional	Objetivo Estratégico al 2024	Objetivo Específico al 2024	Indicadores de control anual	AÑO					Plan de actividades (implementación)
				2020	2021	2022	2023	2024	
Producción	Incrementar el número de equipos vendidos en 170%	Incrementar la producción de equipos en más de 159%	Cantidad de fábricas puesta en marcha	32	58	62	66	66	- Adquisición planificada y aprobada 2 años antes de la producción. - Las fábricas deben ubicarse en locaciones cercanas a los puntos de venta, en zonas industriales. - Se considera el ODS9 para la habilitación de la fábrica en términos de : a) Menor contaminación del medio ambiente: Iluminación inteligente, iluminación LED. b) Reciclaje de desechos, clasificación de desperdicios. c) Creación de puestos de trabajo a personal con mayoría de edad.
			Cantidad de equipos producidos	14,639	32,402	32,889	35,208	37,941	- Adaptación del know-how de Mobile Naranja en los procesos productivos de Mobilé Grey por tener un mejor rendimiento productivo. - Se realizarán los comités de producción semanalmente; en donde los gerente de operaciones de cada región reportará el desempeño de sus fábricas. - Se realizarán los comités corporativos semestralmente para el seguimiento de los indicadores.
			% Capacidad operativa de fábrica	98%	98%	98%	98%	98%	- Realizar compras de tecnología con proveedores acreditados para asegurar la calidad del equipo. - Aplicar economías de escala de acuerdo a los contratos comerciales.
			Cantidad de equipos comprados (fabricación contratada)	3,706	7,157	8,876	9,439	10,139	- Inducción del proceso de control y aseguramiento de calidad al personal de operaciones de la empresa adquirida (Mobilé Naranja).
	Reducir ratio de costos y gastos totales sobre los ingresos en 10%	Reducción del ratio de costos variables de producción sobre los ingresos en 7% .	% Producción defectuosa	2.5%	3.5%	3.0%	2.5%	2.0%	- Adaptación de los procesos de producción y fabricación de ambas empresas según el plan de alineamiento. - Poder de negociación en los procesos de compra y adquisiciones. - Aplicación de economías de escalas en la producción masiva.
			Costo Promedio de producción	T3-USA: \$58.05	T3-USA: \$58.05	T3-USA: \$57.47	T3-USA: \$56.9	T3-USA: \$56.33	- Adaptación de los procesos de producción y fabricación de ambas empresas según el plan de alineamiento.
				T4-USA: \$143.55	T4-USA: \$135.01	T4-USA: \$133.66	T4-USA: \$132.32	T4-USA: \$131	- Poder de negociación en los procesos de compra y adquisiciones.
% costos variables de producción sobre los ingresos	56%	48%	49%	51%	51%	- Aplicación de economías de escalas en la producción masiva.			
Logística	Reducir ratio de costos y gastos totales sobre los ingresos en 10%	Reducción del ratio de costos operativos sobre los ingresos en 40% .	% costos de insumos, materias primas y transporte logístico sobre los ingresos	3.1%	2.6%	2.1%	2.0%	2.4%	- Adaptación de los procesos de logística de ambas empresas según el plan de alineamiento. - Aplicación de economía de escalas en las compras de insumos y materias primas para la fabricación de productos in-house.
I+D	Asegurar protección de patentes y Desarrollo de nuevos productos	Patentar el 100% de los prototipos aprobados de todas las tecnologías	Tecnologías patentadas	TEC3 TEC4	TEC3 TEC4 TEC5(I+D)	TEC3 TEC4 TEC5	TEC3 TEC4 TEC5	TEC3 TEC4 TEC5	- Implementación de equipo I+D para realizar los prototipos de la TEC5 en los 2 primeros años después de la sinergia. - Implementación de Pruebas de conceptos. - Planificación del GO LIVE para el lanzamiento de la TEC5 en el 2022.

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto de operaciones requerido en los próximos 5 años para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 28. Presupuesto del plan de operaciones de Mobilé Grey 2020-2024

PRESUPUESTO (miles USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión en fábricas nuevas	640,000	800,000	640,000	640,000	0
Costos variables de producción (inc características)	1,644,753	2,997,132	3,203,938	3,521,340	3,679,790
Costos de fabricación contratada	459,551	920,162	932,719	868,447	802,514
Costos de transporte y aranceles	91,335	166,437	140,504	135,914	172,223
I+D (prototipos, patentes, recursos, capacitaciones)	58,744	126,120	98,777	102,939	107,300
Total	2,894,383	5,009,851	5,015,939	5,268,640	4,761,827

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como se aprecia en la tabla, las inversiones en fábrica corresponden a la construcción de un promedio de 4 a 6 fábricas entre los años 2020 y 2023, año en que cubrimos la demanda esperada. Por otro lado, la producción *in house* se eleva debido al incremento de fábricas para la producción de las tecnologías 3 y 4 en los primeros 3 años y en los 2 últimos por el lanzamiento de la TEC5. Respecto I+D, el presupuesto presentado está enfocado en el desarrollo de pruebas de concepto y prototipos de la tecnología 5 además de la protección de patentes de esta nueva tecnología.

En cuanto a la fabricación contratada, en los primeros 3 años hay un incremento en las compras de equipos para cubrir el nivel de demanda estimado, posteriormente y producto de la sinergia, la dependencia de otros fabricantes disminuye ya que la producción *in house* se hace más fuerte. Finalmente, el costo logístico se ve afectado por una mayor eficiencia, lo que reduce los gastos de transporte y aranceles considerablemente como se muestra en el cuadro de ratios presentado a continuación:

Tabla 29. Ratios de operaciones sobre los ingresos de Mobilé Grey 2019-2024

RATIOS DE OPERACIONES	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Variación al término de los 5 años
Costos variables de producción (inc características)	55%	56%	48%	49%	51%	51%	-7%
Costos de fabricación contratada	11%	16%	15%	14%	13%	11%	-1%
Costos de transporte y aranceles	4%	3%	3%	2%	2%	2%	-40%
I+D (prototipos + patentes)	0%	2%	2%	2%	2%	2%	345%

Fuente: Elaboración propia 2019.

La disminución del ratio de los costos variables de producción en el 2021 se refleja por la adopción de las buenas prácticas de Mobilé Naranja luego de la adquisición, tiende a incrementar en los siguientes años por la producción de la nueva Tecnología 5.

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

1. Descripción

En el presente capítulo se describen los objetivos y las estrategias de recursos humanos enfocadas en el proceso de absorción de Mobilé Naranja, alineándolas con los objetivos estratégicos de establecidos Mobilé Grey para los próximos 5 años.

En la siguiente tabla, se resume la situación de gestión de recursos humanos de Mobilé Grey y Mobilé Naranja al cierre del año 2019.

Tabla 30. Situación del área de recursos humanos de Mobilé Grey y Mobilé Naranja al cierre del 2019

Conceptos	Mobile Grey	Mobile Naranja
Personal de I+D contratado (2008 -2019)	754	142
Inversion en Capacitacion 2008 . 2019 (Miles US\$)	336	61
Costo total mensual por empleado 2019 (Miles US\$)	8,197	8,199
Salario del Personal	5,000	5,000
% de Rotacion del Personal	3.2	2

Fuente: Elaboración propia 2019.

Importante mencionar que una vez concretado el proceso de absorción de Mobilé Naranja, se ha previsto que el control de las actividades operativas, comerciales y administrativas sean asumidas por los directivos de Mobilé Grey, manteniendo la estructura descrita en el Capítulo III.

2. Formulación estratégica

La estrategia de recursos humanos planteada para los años 2020 al 2024 se basa en tres pilares descritos a continuación:

Consolidar la cultura organizacional de Mobilé Grey

El reto que afrontará Mobilé Grey en el siguiente quinquenio es la consolidación de una cultura organizacional que le permita atender los nuevos retos de la organización en el futuro. La cultura organizacional será un elemento clave para el logro de los objetivos propuestos, más aún en medio de un proceso de integración de dos empresas competidoras. El proceso de consolidación de la cultura organizacional de Mobilé Grey deberá incorporar los diversos procedimientos y la metodología de gestión del cambio que permita a la organización acelerar en el proceso de interiorización de la cultura organizacional, principalmente en el nuevo personal proveniente de Mobilé Naranja.

Fortalecer las capacidades de I+D

La estrategia de fortalecer y desarrollar las capacidades del personal de I+D está orientada a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal técnico especializado en la actividad de innovación y desarrollo de nuevos productos, mediante un programa de capacitaciones que le permita a Mobilé Grey mantener esta ventaja competitiva, liderando la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector de los pequeños fabricantes de *smartphones*.

Adicionalmente, el programa de capacitación y desarrollo de personal se constituye en una de las principales herramientas de retención del talento, contribuyendo con los objetivos de sostenibilidad de la organización.

Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable

Para mantener su competitividad, Mobilé Grey deberá fortalecer su marca empleadora con la finalidad de atraer a los mejores profesionales del sector. El objetivo de la estrategia es desarrollar diversos programas que permitan a la organización ser reconocida como una empresa socialmente responsable, comprometida con los objetivos de desarrollo sostenible vinculados a los recursos humanos como ofrecer un pago justo a sus colaboradores, promoviendo un ambiente igualitario y con oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus trabajadores.

3. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos establecidos en el plan de recursos humanos tras la absorción de Mobilé Naranja se describen en la siguiente tabla y se enfocan principalmente en la gestión de la cultura organizacional, la comunicación interna y los procesos de gestión y desarrollo del talento. Tomando en cuenta la transición y alineamiento del personal de Mobilé Naranja.

Tabla 31. Objetivos del plan de recursos humanos de Mobilé Grey 2020-2024

Objetivo Estratégico al 2024	Objetivo Específico al 2024	Indicadores de control anual	AÑO					Plan de acción (implementación)
			2020	2021	2022	2023	2024	
Consolidar la cultura organizacional de Mobilé Grey	Implementar exitosamente el proceso de integración cultural y gestión del cambio.	% de implementación (Transición integración)		100%	100%	100%	-	- Implementación del plan de integración cultural y gestión del cambio luego de la fusión. - Formación de equipo (ambas empresas) para emprender proceso de transición (2020 - 2021) e integración (2022)
	Difundir e implantar la cultura organizacional de Mobilé Grey en todas sus operaciones globales.	% de conocimiento de los elementos de la cultura organizacional entre los colaboradores	-	70%	80%	90%	100%	- Implementación de plan de difusión de la cultura organizacional - Se realizaran encuestas y mediciones semestrales. - En el nuevo organigrama se incluirá al personal de Mobile Naranja necesario
Fortalecer las capacidades de I+D	Contar con personal altamente calificado para la investigación y desarrollo tecnológico en el sector de smartphones	# de trabajadores de I+D certificados / actualizados en ciencia e innovación	85%	95%	100%	100%	100%	- Medición de capacidades actuales en personal de I+D en ciencia e innovación - Desarrollar plan para la certificación de personal de I+D
		# horas de capacitación anuales realizadas por cada colaborador de I+D	96	96	96	48	48	- Evaluación de brechas de capacitación existentes. - Desarrollo de capacitaciones en investigación y desarrollo tecnológico. - Inclusión del personal de Mobile Naranja a las capacitaciones.
		% indicador de eficiencia de RRHH	1.20%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	- Indicadores de medición de desempeño incluyendo al personal de Mobile Naranja
Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable	Implementar los principales objetivos de desarrollo sostenible (ODS) vinculados a la gestión de personas. (Trabajo decente y crecimiento económico, igualdad de género)	% de avance del plan de cumplimiento de ODS - Trabajo decente y crecimiento económico.	50%	65%	75%	90%	100%	- Mobile Naranja se alinea a la implementación del Plan de Mobile Grey en: - Medición de avances - Auditoría externa - Postulaciones a premios de sostenibilidad
		% de avance del plan de cumplimiento de ODS - Igualdad de género.	50%	65%	75%	90%	100%	
	Ingresar al Top 20 empleadores más atractivos del sector.	Ubicación en el ranking global de Mejores Empleadores el sector.	Top 50	Top 20	Top 20	Top 10	Top 10	- Implementación de proyecto de marca empleadora de Mobilé Grey
		Resultados encuesta de satisfacción laboral (% Satisfacción)	90%	50%	70%	90%	100%	
		% de deserción laboral a nivel regional y global	2.6%	5.0%	5.0%	2.5%	1.5%	- Implementación de programa de atracción y retención del talento - Evaluación del personal idóneo de Mobilé Naranja que se formará parte de la empresa en los próximos años

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Presupuesto

Tabla 32. Presupuesto del plan de recursos humanos de Mobilé Grey 2020-2024

PRESUPUESTO (miles USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Servicio encuesta de clima laboral	800	1,000	1,500	1,500	1,000
Ejecución del Plan de Comunicación	3,000	5,000	5,000	4,000	3,000
Ejecución del Plan de Cultura Organizacional	5,000	8,000	8,000	6,000	5,000
Ejecución del Plan Atracción y Retención	2,500	4,531	4,844	5,156	5,156
Gastos Administrativos	112,000	243,600	312,480	399,168	439,085
Total (Gastos de administración)	123,300	262,131	331,824	415,824	453,241

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

1. Descripción

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar en el plan de responsabilidad social propuesto por Mobilé Grey y ello de acuerdo con la propuesta de valor y socios claves del modelo de negocio.

Con la finalidad de garantizar el crecimiento sostenible de la organización, Mobilé Grey ha reconocido la necesidad de fortalecer las actividades vinculadas a su estrategia de responsabilidad social, regulando los diversos impactos que tienen sus operaciones industriales y comerciales, contribuyendo activamente al desarrollo económico, social y ambiental.

2. Formulación estratégica

El enfoque de la estrategia de responsabilidad social se sostiene en tres pilares: el primero, vinculado al cuidado del medio ambiente y el uso responsable de los recursos; el segundo, relacionado al impacto de la tecnología en la calidad de vida de las personas, y el tercero, alineado con su contribución al desarrollo económico.

Gráfico 28. Estrategia de responsabilidad social de Mobilé Grey



Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Objetivos

Con la finalidad de garantizar el crecimiento sostenible de la organización, Mobilé Grey ha reconocido la necesidad de fortalecer las actividades vinculadas a su estrategia de responsabilidad social, regulando los diversos impactos que tienen sus operaciones industriales administrativas y comerciales, contribuyendo activamente al desarrollo económico, social y ambiental. Las acciones a implementar incluyen a todas las unidades de negocios de Mobilé Grey y también a las recientemente adquirida Mobilé Naranja.

Tabla 33. Objetivos del plan de responsabilidad social de Mobilé Grey en el periodo 2020-2024

Objetivo Estratégico al 2024	Objetivo Específico al 2024	Indicadores de control anual	AÑO					Plan de acción (implementación)
			2020	2021	2022	2023	2024	
Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable	Desarrollar tecnología que contribuya con mejorar la calidad de vida de las personas.	% de cumplimiento en implementación de ODS 9 (Industria, innovación, infraestructura)	80%	70%	80%	90%	100%	Soporte, seguimiento y control trimestral de objetivos (Ejecutado por comité corporativo de sostenibilidad)
	Proteger el ambiente y hacer uso responsable de los recursos	% de cumplimiento en implementación de ODS 12 (Producción y consumo responsables)	80%	70%	80%	90%	100%	Soporte, seguimiento y control trimestral de objetivos (Ejecutado por comité corporativo de sostenibilidad) incluyendo las fabricas y operaciones de Mobile Naranja.
	Contribuir con el desarrollo económico de las regiones donde operamos	% de cumplimiento en implementación de ODS 5 y 8 (Igualdad de genero, crecimiento y desarrollo económico)	80%	70%	80%	90%	100%	Soporte, seguimiento y control trimestral de objetivos (Ejecutado por comité corporativo de sostenibilidad) incluyendo las fabricas y operaciones de Mobile Naranja.
	Incrementar el porcentaje de clientes que ven a Mobilé Grey como una empresa socialmente responsable	% de Clientes que ven a Mobilé Grey como una empresa socialmente responsable	50%	55%	60%	65%	70%	Elaboración de estudio de reputación corporativa para validar línea base Elaborar y difundir el informe de sostenibilidad anual. Participación en principales eventos de responsabilidad social a nivel regional y global. Otros programas de PR. Postulación a Premios de responsabilidad social a nivel regional y global.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, al igual que la estrategia de responsabilidad social, los objetivos específicos del plan de responsabilidad social son transversales a la organización y su implementación está a cargo de las diferentes áreas funcionales de la empresa, por ejemplo, el objetivo vinculados al cuidado del ambiente deben ser implementado por el área de operaciones y el que tiene que ver con la igualdad de género por el área de RR.HH. Cabe resaltar que las metas de responsabilidad social de la organización están alineadas algunos de los objetivos de desarrollo sostenible impulsados por las Naciones Unidas.

Adicionalmente, la empresa ha renovado su compromiso con generar alianzas con proveedores que compartan el enfoque y desafíos relacionados a la sostenibilidad de recursos energéticos y uso responsable de materias primas, la reducción de desperdicios, emisiones y reciclaje, el desarrollo de políticas de desarrollo de su personal, pago de remuneraciones justas.

4. Presupuesto

Considerando que la implementación de los objetivos de responsabilidad social es responsabilidad de diversas áreas de la organización, el presupuesto específico del área se enfoca principalmente en los aspectos relacionadas con la asesoría externa y capacitación sobre la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible, las actividades de relaciones públicas y participación en eventos que permitan mostrar los avances logrados y la elaboración y publicación del informe de sostenibilidad anual.

Tabla 34. Presupuesto del plan de responsabilidad social de Mobilé Grey en el periodo 2020-2024

PRESUPUESTO (miles USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Consultoría especializada para asesoramiento	500	500	500	500	500
Relaciones públicas Eventos Postulaciones	500	500	500	500	500
Elaboración de Informe de Sostenibilidad	5	5	5	5	5
Total	1,005	1,005	1,005	1,005	1,005

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo X. Plan funcional de finanzas

1. Descripción

En el este capítulo se presenta el plan estratégico desarrollado a fin de alcanzar los objetivos planteados de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad a través de la estrategia de integración horizontal. Para alcanzar los objetivos el área debe garantizar y controlar que las diferentes estrategias planteadas en *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social se ejecuten sin ningún inconveniente financiero, para ello deberá encargarse de que no haga falta ningún recurso necesario y buscar las mejores opciones de inversión y financiamiento.

A continuación, se detallan los supuestos planteados:

- Se efectuará la proyección de los estados financieros y los flujos de caja de Mobilé Grey de dos formas; uno proyección sin estrategias, utilizando las proyecciones de crecimiento de mercado en el rubro de producción de equipos móviles y el otro proyección con estrategia en la cual se considera una absorción con la empresa Mobilé Naranja y utilizando factores de crecimiento de mercado en el sector de producción de equipos móviles y también considerando lo propuesto en los planes funcionales.
- Se está considerando el promedio de los últimos 3 años 2017, 2018 y 2019 como base para el análisis.
- La tasa del impuesto a la renta es del 21%, tasa corporativa federal en EE. UU. para empresas del sector de producción de equipos móviles.
- El activo fijo considera el total de fábricas con las cuales se dispone menos su depreciación.

Se está considerando préstamo de entidades financieras para la adquisición de fábricas a una tasa del 2,75%.

2. Objetivos del plan funcional de finanzas

Tabla 35. Objetivos del plan de finanzas de Mobilé Grey 2020-2024

Objetivo Estratégico al 2024	Objetivo Específico al 2024	Indicadores de control anual	AÑO					Plan de acción (implementación)
			2020	2021	2022	2023	2024	
Alcanzar una rentabilidad (EBITDA) mayor al 20% y optimizar los ratios de ROE y ROA	Asegurar un EBITDA mayor al 20%	EBITDA %	14%	22%	21%	22%	22%	Análisis mensual de los índices de rentabilidad proyectados y obtenidos para realizar los ajustes correspondientes de ser necesario. Tener objetivos claros a nivel corporativo.
	Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio mayor al 20%	ROE %	6%	31%	29%	25%	23%	Evaluar y revisar el capital circulante reduciendo las existencias, mejorando el periodo de cobro y aplazando los pagos de manera optima.
	Asegurar el Incremento del rendimiento sobre activos en 13%	ROA %	4%	20%	17%	16%	16%	Optimizar poder de negociación frente a clientes. Monitorear la utilización del efectivo. Controlar periódicamente la gestión interna.

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Flujo de caja sin estrategia

El flujo sin estrategia muestra la proyección de los ingresos por ventas, los costos, los gastos operativos utilizando las proyecciones de crecimientos del sector. El objetivo de la proyección es exponer los resultados del flujo de caja económico de Mobilé Grey de no efectuarse un plan estratégico que mejore los resultados.

Tabla 36. Flujo de caja de Mobilé Grey sin estrategia 2020-2024

FLUJO DE EFECTIVO: CASA MATRIZ (miles USD)	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
Ingreso por Ventas		2,937,188	2,949,664	2,960,397	2,965,463	2,970,568
EGRESOS						
Inversiones						
Adquisición de Fabricas	-480,000	-480,000	-320,000	-320,000	-	-
Adquisición Mobilé Naranja						
Costos de Producción		-2,195,639	-2,055,241	-2,062,720	-2,090,472	-2,070,150
I+D		-58,744	-58,993	-44,406	-44,482	-44,559
Sostenibilidad		-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Gastos de Venta		-113,641	-110,271	-132,807	-133,034	-114,933
Gastos Administrativos		-123,300	-176,093	-176,734	-177,037	-176,565
Gastos financieros netos		52,210	34,057	34,180	34,239	52,803
Impuesto a la Renta		-69,757	-82,807	-81,569	-76,623	-93,033
FC ECONÓMICO	-480,000	-52,684	179,314	175,341	477,054	523,132
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	240,000	240,000	160,000	160,000	-	-
- Amortización de capital		-21,178	-42,937	-58,237	-73,956	-79,419
- Intereses y otros		-6,600	-12,618	-15,837	-18,635	-13,172
- Ahorro Fiscal		1,386	2,650	3,326	3,913	2,766
FC FINANCIERO	-240,000	160,925	286,409	264,594	388,376	433,307
FC ECONÓMICO	-480,000	-52,684	179,314	175,341	477,054	523,132
FC FINANCIERO	-240,000	160,925	286,409	264,594	388,376	433,307

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Flujo de caja con estrategia

La proyección del flujo de caja con estrategia se ha efectuado considerando una fusión por absorción con Mobilé Naranja siguiendo el resultado de estrategia horizontal para alcanzar los objetivos requeridos y utilizando las proyecciones de crecimiento del sector.

Las ventas fueron proyectadas de acuerdo con la demanda de equipos y según el crecimiento del mercado. Los costos de ventas y los gastos operativos fueron proyectados de acuerdo las mejoras planteadas en los planes funcionales de las áreas de operaciones, marketing, recursos humanos y responsabilidad social. La amortización ha sido proyectada según la adquisición de nuevas plantas más las ya existentes tras fusión, las nuevas adquisiciones de plantas están sustentada en el plan funcional de operaciones.

Tabla 37. Flujo de caja de Mobilé Grey con estrategia 2020-2024

FLUJO DE EFECTIVO: CASA MATRIZ (miles USD)	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
Ingreso por Ventas		2,937,188	6,305,987	6,585,153	6,862,583	7,153,308
EGRESOS						
Inversiones						
Adquisición de Fabricas	-640,000	-800,000	-640,000	-640,000	-	-
Adquisición Mobilé Naranja	-300,000					
Costos de Producción		-2,195,639	-4,083,731	-4,277,162	-4,525,701	-4,654,528
I+D		-58,744	-126,120	-98,777	-102,939	-107,300
Sostenibilidad		-1,005	-1,005	-1,005	-1,005	-1,005
Gastos de Venta		-160,177	-471,636	-498,903	-330,694	-342,668
Gastos Administrativos		-123,300	-262,131	-331,824	-415,824	-453,241
Gastos financieros netos		-64,608	-118,693	-160,989	-202,626	-194,290
Impuesto a la Renta		-35,452	-212,893	-202,915	-205,849	-239,270
FC ECONÓMICO	-940,000	-501,737	389,778	373,577	1,077,946	1,161,007
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	470,000	400,000	320,000	320,000	-	-
- Amortización de capital		-41,473	-77,909	-108,288	-139,503	-150,055
- Intereses y otros		-12,925	-22,785	-29,442	-35,264	-24,712
- Ahorro Fiscal		2,714	4,785	6,183	7,405	5,190
FC FINANCIERO	-470,000	-153,421	613,869	562,030	910,584	991,429
FC ECONÓMICO	-940,000	-501,737	389,778	373,577	1,077,946	1,161,007
FC FINANCIERO	-470,000	-153,421	613,869	562,030	910,584	991,429

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Flujo de caja incremental

El flujo incremental corresponde a la variación del flujo de caja con estrategia menos el flujo de caja sin estrategia considerando la inversión inicial en el año 2019.

Tabla 38. Flujo de caja de Mobilé Grey incremental 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO con Estrategia	-501,737	389,778	373,577	1,077,946	1,161,007
FC ECONÓMICO sin Estrategia	-52,684	179,314	175,341	477,054	523,132
Flujo incremental	-449,054	210,464	198,236	600,892	637,875

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Cálculo del VAN y TIR

Para conocer del costo de oportunidad de invertir en una nueva estrategia o no, se utilizó el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC – *Weighted Average Cost of Capital*), asimismo, para determinar la viabilidad de la estrategia planteada se hallaron los indicadores financieros VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

Para realizar los cálculos de los indicadores mencionados, se utilizaron los valores y tasas del mercado relacionados al sector de producción de equipos móviles.

Tabla 39. Cálculo del WACC de Mobilé Grey

Industria de equipos de telecomunicaciones β	Beta	1.090
Beta desapalancado - Unlevered	Beta	0.499
Beta apalancado - Levered	Beta	0.413
Rendimiento de mercado EEUU / riesgo de mercado	/ T: KM = LM = RM	13.11%
Tasa Libre de riesgo	KF= RF = LR	2.40%
Tasa impositiva para EEUU para empresa corporativas	T	21%
Tasa de financiamiento por la FED	Kd	2.75%
Con Estrategia Pasivo total	D	1,038,393
Con Estrategia Patrimonio neto	E	3,966,204
Costo de oportunidad del capital	COK	6.83%
Costo promedioponderado del capital	WACC	5.86%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Luego de realizar las proyecciones de flujo de caja se realizaron los cálculos de valor actual neto - VAN y la tasa interna de retorno - TIR y con el resultado de ambos indicadores financieros se puede concluir que la estrategia planteada si genera valor a Mobilé Grey, con una TIR Económica de 22,8% porcentaje mayor al WACC de 5,86 % y con un VAN Económico de USD 900.511.000 mayor a cero.

Tabla 40. Resultados del VAN y TIR

TIR E	22.8%
VAN E	\$900,511

TIR F	64.2%
VAN F	\$1,797,117

Fuente: Elaboración propia 2019.

Asimismo, los indicadores de gestión que se obtuvieron en la proyección (2020-2024) del estado de resultados (Anexo 5) nos muestran que con la estrategia y los planes funcionales planteados, Mobilé Grey estaría alcanzando los objetivos propuestos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. De la misma forma, los indicadores financieros muestran un incremento mayor a partir del año 2021 que es cuando se consolida la adquisición de Mobilé Naranja y se generan eficiencias significativas en costos de producción.

Tabla 41. Indicadores financieros de Mobilé Grey 2020-2024

Métricas de desempeño	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	13.6%	21.6%	20.9%	21.7%	22.3%
ROS (rentabilidad en ventas)	4.5%	12.7%	11.6%	11.3%	12.6%
ROE (rentabilidad sobre recursos propios)	5.7%	30.9%	29.0%	25.3%	22.7%
ROA (rentabilidad sobre el activo total)	3.9%	20.0%	17.4%	16.3%	16.3%
Ratio de endeudamiento	43.9%	49.0%	55.9%	42.0%	26.2%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe una gran oportunidad en el sector de equipos móviles para las empresas pequeñas como Mobilé Grey, según demuestra la proyección del crecimiento de la demanda para los próximos años, sobre todo en Asia.
- Para el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad propuestos, la implementación de una estrategia de integración horizontal es esencial, permitiendo un rápido crecimiento y asegurando la posición de la empresa en el mercado en el corto plazo. En segundo plano, la estrategia de desarrollo de productos permite consolidar el posicionamiento de la empresa en los años venideros.
- Todos los planes funcionales desarrollados, sobre la base de los objetivos estratégicos propuestos, tienen un rol fundamental en la consecución de las metas de corto y mediano plazo y contribuyen significativamente con el éxito futuro de la organización.
- El plan estratégico planteado genera valor. La fusión por absorción de Mobilé Naranja trae como consecuencia el incremento de las ventas de Mobilé Grey, consolidando su liderazgo y mejorando considerablemente sus ratios de costos directos logrando un EBITDA de 22% y ROS de 12,6% al final del año 2024.

2. Recomendaciones

- Poner en marcha el plan estratégico planteado.
- Tener en cuenta como segunda opción de adquisición a Mobilé Ocre, en caso no prospere la negociación de la adquisición de Mobilé Naranja.
- Mantener las inversiones de I+D para renovarse constantemente y no perder la ventaja competitiva.
- Continuar con las investigaciones de mercado para atender las necesidades del cliente a través de metodologías de innovación.
- Incorporar la metodología de la gestión del cambio para consolidar la cultura organizacional de Mobilé Grey.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2019*. Fecha de consulta: 30/12/2019. <<https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2019>>
- Counterpoint Research. (2018). *Favorite smartphones around the World*. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/chart/15698/favorite-smartphones-around-the-world/>>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na. ed. E. Quintanar, ed. México: Pearson English.
- Hax, Arnoldo y Majluf, N. (2012). *Estrategias para Liderazgo Competitivo*. 1ra. ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica Argentina.
- MarketLine. (2017a). *In-depth PESTLE insights: Germany*. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=fc250005-1876-42c0-8c63-58fa998d5459%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=127782336&db=bth>>
- MarketLine. (2017b). *In-depth PESTLE insights: South Korea*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=80515814-f846-40b4-a0f5-d774f2d16510%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=edb&AN=129091752>>
- MarketLine. (2018a). *In-depth PESTLE insights: France*. Fecha de consulta: 20/11/2019. <<http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=2de8b822-2946-4248-9478-40f4e1a58f9f%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=129091770&db=bth>>
- MarketLine. (2018b). *In-depth PESTLE insights: Spain*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=dfd2d802-d67c-48b2-b808-cfdaa56d9633%40sdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=129091761>>
- MarketLine. (2018c). *In-depth PESTLE insights: United States*. Fecha de consulta: 12/11/2019. <<http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/detail/de>>

tail?vid=0&sid=b682a918-6b75-4c5d-8f4c-981cb63967e0%40session-
mgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=13122
1871&db=bth>

- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. 1ra. ed. J. Nicolau & M. Gozalves, eds. Madrid: Ediciones Díaz De Santos S.A.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. 1ra ed. <[https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)>
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. 36ta. ed. México: Grupo Patria Cultural S.A.
- Statista. (2019a). *Smartphone sales revenue in the US 2014-2023*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.statista.com/statistics/619821/smartphone-sales-revenue-in-the-us/>>
- Statista. (2019b). *Global smartphone shipments forecast 2010-2022*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.statista.com/statistics/263441/global-smartphone-shipments-forecast/>>
- Statista. (2019c). *Smartphone unit sales worldwide 2018-2020 by region*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.statista.com/statistics/755388/global-smartphone-unit-sales-by-region/>>
- Statista. (2019d). *Statista Smartphone users in South Korea 2015-2022*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.statista.com/statistics/467171/forecast-of-smartphone-users-in-south-korea/>>
- Statista. (2018a). *The Mobile World*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/chart/13037/key-facts-about-the-mobile-phone-industry/>>
- Statista. (2018b). *Smartphone Market in United States*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/26643/smartphones-in-the-us-statista-dossier/>>
- Statista. (2018c). *Smartphones*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/840/smartphones/>>
- Statista. (2018d). *Smartphone market in Europe*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/40972/smartphone-market-in-europe-statista-dossier/>>
- Statista. (2018e). *Smartphone unit shipments worldwide from 2013 to 2017*. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://www.statista.com/statistics/412108/global-smartphone-shipments-global-region/>>
- The Heritage Foundation. (2019). *Índice de Libertad Económica 2019*. Fecha de consulta: 30/12/2019. <http://www.iberglobal.com/files/2019-1/economic_freedom_index_2019.pdf>

- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr mantener la competitividad de la empresa*. 1ra. ed. Lima, Perú: U. P. M. Competitiva, ed. Media Corp.
- World Economic Forum - WEF. (2006). *Global Competitiveness Report 2006-2007*. Fecha de consulta: 02/11/2019. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2006-07.pdf>
- World Economic Forum - WEF. (2018). *Global Competitiveness Report 2018*. Fecha de consulta: 07/11/2019. <<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>>
- Yale. (2018). *Índice de Desempeño Ambiental 2018*. Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University. Fecha de consulta: 11/11/2019. <<https://epi.envirocenter.yale.edu/downloads/epi2018policymakerssummaryv01.pdf>>

Anexos

Anexo 1. Análisis PESTELG – Smartphones

	ESTADOS UNIDOS	COREA DEL SUR	UNIÓN EUROPEA
POLÍTICO	Amenazas: Políticas proteccionistas / Incremento de aranceles para productos extranjeros.	Amenazas: Relaciones inestables con Corea del Norte han sido tema de constante preocupación para el Gobierno.	Amenazas: Brexit podría fortalecer la posición de las organizaciones políticas que se oponen a la continuidad de la unión.
	Oportunidades: Política de repatriación de las ganancias de las empresas norteamericanas en el extranjero/ Reducción de tasas del impuesto de sociedades del 35% al 21%.	Oportunidades: Tratados de Libre Comercio con UE. Política de puertas abiertas a la inversión Extranjera.	Oportunidades: Mayor bloque comercial del Mundo. Las facilidades para el desarrollo de negocios en la región incentivan inversión extranjera e importación.
ECONOMICO	Amenazas: Incremento en nivel de deuda pública y déficit fiscal. Periodo de débil de productividad laboral.		Amenazas: Reducción de la mano de obra y la recaudación de impuestos en muchos países de la UE, producto del envejecimiento de su población.
	Oportunidades: Crecimiento sostenido de la economía después de la crisis financiera. Impulso al desarrollo tecnológico, innovaciones y al gestión del conocimiento.	Oportunidades: Políticas fiscales atraen la inversión extranjera ofreciendo a los inversionistas algunos de los mejores incentivos de la región del sudeste asiático. Alta productividad laboral.	Oportunidades: Crecimiento general en la economía europea. Importaciones han crecido debido a las políticas de libre mercado y alianzas comerciales.
SOCIAL	Amenazas: Riesgo futuro de la escasez de mano de obra y el aumento de los costos de seguridad social debido a un rápido envejecimiento población.	Amenazas: Gasto y la cobertura del Gobierno con respecto a las prestaciones familiares, los planes de bienestar social y las prestaciones de vejez están por debajo de la media de la OCDE	Amenazas: Envejecimiento de la población, aumento del gasto público en bienestar social. Tasa de natalidad ha ido disminuyendo.
	Oportunidades: Altos niveles de vida de la población. Población altamente educada, 48,0% de los adultos entre 25 a 34 cuentan con una educación superior. (Promedio de la OCDE de 43,0%)	Oportunidades: Uno de los niveles de vida más altos de la región Asia Pacífico. 46% de la población del grupo etario de 25 a 64 años cuenta con educación superior.	Oportunidades: La población de la región goza de los niveles de vida más altos del mundo. 40% de la población entre 25 y 34 años cuenta con educación superior.
TECNOLÓGICO	Amenazas: Robo de propiedad intelectual por países extranjeros ha afectado considerablemente su desarrollo tecnológico.	Amenazas: Robo de propiedad intelectual por países extranjeros.	Amenazas: Robo de propiedad intelectual por países extranjeros.
	Oportunidades: Inversión en I+D como porcentaje del PIB (2,8% en 2018). Sólido sistema de protección y observancia de los derechos de propiedad intelectual, fomentando su liderazgo en ciencia, tecnología e innovación	Oportunidades: Inversión en I+D como porcentaje del PIB (4,2% en 2018), mano de obra altamente educada e infraestructura bien equipada. Primer país del mundo en implementar la red de quinta generación (5G) en todo su territorio.	Oportunidades: Inversión en I+D como porcentaje del PIB (2,03% en 2018). Incentivos para la I+D. Seguridad jurídica garantiza entorno ideal para la I+D mediante una política clara de respeto a los derechos de propiedad intelectual.
ECOLOGICO	Amenazas: Cambio en las políticas ambientales de EE. UU. Abandono de las iniciativas vinculadas a la reducción de las emisiones de gases contaminantes.		
	Oportunidad: Consumidores cada vez más conscientes del impacto de las industrias en el ambiente.	Oportunidades: El país ha establecido una visión nacional para las políticas ambientales en el siglo XXI y ha desarrollado un marco normativo que incide en la promoción de planes de desarrollo ecológico y la educación ambiental en las escuelas y las empresas.	Oportunidades: Crecimiento ecológico es un elemento clave de la política de la UE. Desarrollo de programas de investigación, legislación y financiación buscan convertir a la UE en una economía de bajas emisiones, eficiente en el uso de recursos y competitiva.
LEGAL	Amenaza: Falta de uniformidad en las leyes empresariales en los Estados crea complicaciones para las empresas que operan en varias ubicaciones		Amenaza: Empresas se ven afectadas por la legislación nacional de cada país y por la legislación de la UE, la que no controla las políticas fiscales de cada país miembro.
	Oportunidades: Puesto 12 de 180 naciones en el índice de libertad económica y la posición 8 de 190 países en facilidad para hacer negocios. Altos niveles de libertad laboral, libertad de inversión y libertad financiera.	Oportunidades: Según el reporte Doing Bussines 2019, Corea del sur es el quinto país con mayores facilidades para hacer negocios. El índice de libertad económica 2019 lo ubica en la posición 29 entre 180 países.	Oportunidades: La UE ha establecido un mercado único en todo el territorio de todos sus miembros. Entorno legal favorable para los negocios, altos índices de libertad económica.
GLOBAL	Amenazas: Inestabilidad política en Latinoamérica. Tensiones comerciales entre países de Asia Pacífico y China. Conflictos bélicos en Medio Oriente. Guerra comercial entre China y EE. UU. puede afectar indirectamente el comercio en países que tienen alianzas comerciales con alguno de ellos.		
	Oportunidades: Crecimiento sostenido del sector de <i>smartphones</i> en economías emergentes de Latinoamérica, Asia Pacífico (India, Malasia, Indonesia, Vietnam, etc.); Medio Oriente y África. Desarrollo de tecnología y cobertura de señal 5G.		

Anexo 2. Evaluación inversión plantas nuevas

Comparativos Índice de Competitividad Global 2006-2007 – Países de Asia Pacífico

País	INDICE GENERAL		Sub Índices					
	Ranking	Puntuación	Requerimientos Básicos		Potenciadores de Eficiencia		Factores de Innovación	
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Singapur	5	5.6	2	6.1	3	5.6	15	5.1
Corea	24	5.1	22	5.5	25	5.0	20	5.0
Malasia	26	5.1	24	5.4	26	4.9	22	4.9
Tailandia	35	4.6	38	5.0	43	4.3	36	4.2
India	43	4.4	60	4.5	41	4.3	26	4.6
Indonesia	50	4.3	68	4.4	50	4.1	41	4.1
China	54	4.2	44	4.8	71	3.7	57	3.8
Estados Unidos	6	5.6	27	5.4	1	5.7	4	5.8

Fuente: World Economic Forum. (2006). Global Competitiveness Report 2006-2007

Índice de Competitividad Global 2006 – Subíndice Requerimientos básicos

País	Requerimientos Básicos		1° Pilar - Instituciones		2° Pilar - Infraestructura		3° Pilar - Macroeconomía		4° Pilar - Salud y Educación Primaria	
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Singapur	2	6.1	4	5.9	6	6.2	8	5.7	20	6.8
Corea	22	5.5	47	4.2	21	5.4	13	5.5	18	6.9
Malasia	24	5.4	18	5.1	23	5.1	31	5.0	42	6.6
Tailandia	38	5.0	40	4.4	38	4.4	28	5.1	84	6.1
China	44	4.8	80	3.5	60	3.5	6	5.7	55	6.4
India	60	4.5	34	4.6	62	3.5	88	4.1	93	5.9
Indonesia	68	4.4	52	4.0	89	2.7	57	4.5	72	6.4
Estados Unidos	27	5.4	27	4.8	12	5.8	69	4.4	40	6.6

Fuente: World Economic Forum. (2006). Global Competitiveness Report 2006-2007

Índice de Competitividad Global 2006 – Subíndice Potenciadores de eficiencia

País	Potenciadores de Eficiencia		5° Pilar: Educación y Formación Superior		6° Pilar: Eficiencia del Mercado		7° Pilar: Preparación Tecnológica	
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Singapur	3	5.6	10	5.6	4	5.6	2	5.7
Corea	25	5.0	21	5.4	43	4.4	18	5.2
Malasia	26	4.9	32	4.8	9	5.2	28	4.6
India	41	4.3	49	4.4	21	5.1	55	3.5
Tailandia	43	4.3	42	4.4	31	4.8	48	3.7
Indonesia	50	4.1	53	4.3	27	4.9	72	3.2
China	71	3.7	77	3.7	56	4.2	75	3.1
Estados Unidos	1	5.7	5	5.8	2	5.7	8	5.5

Fuente: World Economic Forum. (2006). Global Competitiveness Report 2006-2007

Índice de Competitividad Global 2006 – Subíndice Innovación

País	Factores de Innovación		8° Pilar: Sofisticación de negocios		9° Pilar: Innovación	
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Singapur	15	5.1	23	5.2	9	5.0
Corea	20	5.0	22	5.2	15	4.7
Malasia	22	4.9	20	5.3	21	4.5
India	26	4.6	25	5.1	26	4.1
Tailandia	36	4.2	40	4.6	33	3.7
Indonesia	41	4.1	42	4.5	37	3.6
China	57	3.8	65	4.1	46	3.4
Estados Unidos	4	5.8	8	5.8	2	5.7

Fuente: World Economic Forum. (2006). Global Competitiveness Report 2006-2007

Observaciones:

A pesar de que Singapur muestra los mejores índices de competitividad del bloque de países de Asia Pacífico considerados en la evaluación, se definió que el país objetivo para la inversión en las nuevas plantas sería Corea del Sur. Aspectos importantes para esta decisión son los siguientes:

- A diferencia de Singapur, Corea del Sur pertenece a la OCDE desde 1995. Ello facilita las actividades comerciales con otros países miembros de esta organización.
- En la última década, el crecimiento de la productividad laboral en Corea del Sur fue uno de los más altos entre los países de la OCDE. La fuerza laboral está bien educada y técnicamente muy calificada. En el caso de Singapur, existe una excesiva dependencia en trabajadores extranjeros, lo que eleva el costo de la fuerza de trabajo.
- Al 2006, Corea del Sur contaba con una población de 47,8 millones de habitantes. En el caso de Singapur, la población total era de 4,3 millones de habitantes, con una baja tasa de natalidad, una población que envejecía y un crecimiento demográfico decreciente.

Anexo 3. Análisis de Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades	
FODA Definición de Estrategias	F1. Estrategia enfocada en el tipo de cliente con precio y promoción diferenciada en cada mercado	D1. Costos elevados de producción	
	F2. Capacidad gerencial para la toma de decisiones entorno de constante cambio	D2. Deficiente gestión de inventarios	
	F3. Ubicación estratégica de operaciones productivas para mejor cobertura de mercado, reducción de costos y diversificación del riesgo.	D3. Deficiente gestión tributaria a nivel corporativo	
	F4. Amplia capacidad de producción permite atender adecuadamente la demanda creciente del mercado.	D4. Deficiente gestión en la inversión del capital propio vs apalancamiento	
	F5. Innovación y desarrollo propio. Impulso al desarrollo de nuevas tecnologías <i>in house</i> permite estar a la vanguardia del sector.		
	F6. Enfoque en I+D y capacitación para el personal impulsa innovación y fortalece ventaja competitiva de contar con personal altamente calificado		
	F7. Propiedad intelectual, registro de patentes		
	F8. Solidez financiera		
Oportunidades	Estrategia para explotar	Estrategias para buscar	
O1. Políticas Externas de la UE y los países asiáticos orientadas al fomento de la inversión extranjera y libre comercio.	FO1. Aprovechar políticas externas y marcos legales favorables a la inversión y la libertad económica para consolidar posición competitiva de la empresa mediante la implementación de estrategias de integración horizontal y penetración de mercado (O1, O7, F1, F2, F3, F4, F8)	DO1. Optimizar gestión financiera, tributaria y de inventarios para generar eficiencias que permitan mejorar competitividad de la organización, aprovechando los entornos políticos, económicos favorables a la inversión. (O1, O3, O7, D2, D3, D4)	
O2. Crecimiento económico sostenido en Estados Unidos, Europa y Asia.			
O3. Población con altos niveles educativos en los principales mercados: EE. UU., UE, Corea del Sur			
O4. Sólido sistema de protección de los derechos de propiedad intelectual en EE. UU., Europa y Corea del Sur			
O5. Políticas consistentes para impulsar capacidades de innovación, investigación y desarrollo.			
O6. Iniciativas para reducir impacto ambiental y adecuarse al Acuerdo de París brindan oportunidad de posicionamiento positivo.			
O7. Marcos Legales promueven la libertad económica en EE. UU. y Asia. Mercado único abarca gran parte del territorio Europeo.			
O8. Ingreso a nuevos mercados (Latinoamérica, Oriente Medio y África, Asia Pacífico, etc.)			
FO2. Fortalecimiento del equipo I+D para la creación de nuevos productos (equipos + tecnología) enfocados en las necesidades y preferencias de los mercados en EE. UU., Asia y Europa (O3, O4, O5, F5, F6, F7)	DO2. Innovación en los procesos de <i>supply chain</i> para minimizar costos de producción y distribución. (O3, O5, D1)		
FO3. Fortalecer / ampliar la capacidad de innovación y liderazgo en I+D aprovechando políticas favorables de impulso y fomento a la innovación, marco normativo sólido y alto nivel educativo de la población (O3, O4, O5, F2, F5, F6, F7)			
FO4. Continuar con proyectos de ampliación de la capacidad productiva para atender la demanda creciente del mercado, aprovechando la coyuntura económica favorable y la solidez financiera de la organización, cumpliendo los estándares ambientales exigidos en los mercados objetivo (O2, O6, O8, F3, F4, F8)			
Amenazas		Estrategia para reducir amenazas	Estrategias para defender
A1. Política proteccionista en EE. UU. afecta las importaciones al elevar costos de producción y venta por incremento en aranceles.		FA1. Continuar inversiones para la ampliación de capacidad productiva fuera de EE. UU., para minimizar impactos de la política proteccionista norteamericana, los cambios en su política externa relacionada a los acuerdos comerciales con otros países y los impactos de su retiro de los convenios vinculados al cuidado del ambiente. (A1, A5, A6, A7, F3, F4, F8)	AD1. Desarrollo de proyectos que permitan alcanzar eficiencias en la producción para prevenir los cambios en los precios de los suministros y materias primas generados por variaciones en los costos de aranceles. (A1, A6, A7, D1)
A2. Crecimiento de la deuda pública en EE. UU. y algunos países europeos.			
A3. Envejecimiento de la población y reducción de la mano de obra. Aumento del gasto público en bienestar social.			
A4. Industrias intensivas en I+D pierden incentivos debido a la vulnerabilidad de la propiedad intelectual fuera de las fronteras del país de origen			
A5. Falta de voluntad política para hacer cumplir regulaciones ambientales en EE. UU. puede incrementar vigilancia social al sector.			
A6. Riesgos en acuerdos comerciales y relaciones diplomáticas en Asia. Sistemas impositivos ineficientes en EE. UU. Cuña tributaria superior al promedio en Unión Europea.			
A7. Falta de uniformidad en las leyes empresariales internas de EE. UU., Unión Europea y Asia complica a las empresas que operan en varias ubicaciones.			
FA2. Elaborar planes de contingencia para afrontar problemas vinculados a la diversidad de marcos legales existentes en los mercados objetivos, incluyendo las posibles afectaciones por la vulnerabilidad de los derechos de propiedad intelectual y patentes fuera de las fronteras de EE. UU. (A4, A7, F5, F6, F7)	AD2. Mejorar gestión tributaria y de inventarios para prevenir el impacto de los cambios en las políticas tributarias, arancelarias y regulaciones. (A1, A6, A7, D2, D3)		
FA3. Desarrollar planes para afrontar futuros problemas vinculados con los cambios socio demográficos de los mercados objetivos, mediante el continuo análisis de las tendencias vigentes, así como el desarrollo de productos acordes a las necesidades de los consumidores y clientes (A2, A3, F1, F2)			

Anexo 4. Valorización de las empresas Mobilé Naranja y Mobilé Ocre

Valorización Mobilé Ocre

Flujo de Caja de Inversiones Ocre

(global - m \$) (miles USD), Global

	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
Ingreso por Ventas		3,218,264	3,362,192	3,497,003	3,637,730	3,787,110
EGRESOS						
Inversiones		-	-	-	-	-
- Terreno						
- Edificaciones						
- Muebles y equipos						
- Variación en Capital de Trabajo		0	0	0	0	
Costos de Producción		-2,435,129	-2,544,033	-2,646,040	-2,752,522	-2,865,552
I+D		-36,615	-38,252	-39,786	-41,387	-43,087
Gastos Administrativos		-156,714	-163,722	-170,287	-177,140	-184,414
Gastos de Venta		-163,041	-170,333	-177,162	-184,292	-191,859
		24,284	25,370	26,387	27,449	28,576
Impuesto a la Renta		-18,405	-19,228	-19,999	-20,804	-21,658
FC ECONÓMICO	0	432,644	451,993	470,116	489,035	509,116
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	-	-	-	-	-	-
FC FINANCIERO	0	432,644	451,993	470,116	489,035	509,116

IR	21.00%
Kd	2.75%
COK	6.69%
WACC	5.62%

	0	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO	-	432,644	451,993	470,116	489,035	509,116
FC FINANCIERO	-	432,644	451,993	470,116	489,035	509,116

VAN E	\$1,935,462
--------------	--------------------

VAN F	\$1,935,462
--------------	--------------------

Valorización Mobilé Naranja

Flujo de Caja de Inversiones Naranja

(global - m \$) (miles USD), Global

	0	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
Ingreso por Ventas		3,345,358	3,527,970	3,701,105	3,874,688	4,059,439
EGRESOS						
Inversiones		-	-	-	-	-
Costos de Producción		-2,595,805	-2,737,501	-2,871,844	-3,006,534	-3,149,891
I+D		-27,557	-29,061	-30,487	-31,917	-33,439
Gastos Administrativos		-162,569	-171,443	-179,857	-188,292	-197,270
Gastos de Venta		-70,772	-74,635	-78,298	-81,970	-85,879
		-108,568	-114,494	-120,113	-125,747	-131,742
Impuesto a la Renta		-52,134	-54,980	-57,678	-60,383	-63,262
FC ECONÓMICO	0	327,953	345,855	362,828	379,845	397,956
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	-	-	-	-	-	-
FC FINANCIERO	0	327,953	345,855	362,828	379,845	397,956

IR	21%
Kd	2.75%
COK	5.82%
WACC	4.30%

	0	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO	0	327,953	345,855	362,828	379,845	397,956
FC FINANCIERO	0	327,953	345,855	362,828	379,845	397,956

VAN E	\$1,527,968
--------------	--------------------

VAN F	\$1,527,968
--------------	--------------------

Anexo 5. Estado de resultados Mobilé Grey

Estado de Pérdidas y Ganancias	REAL	CON SINERGIAS PROYECTADO				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	2,916,321	2,937,188	6,305,987	6,585,153	6,862,583	7,153,308
Costos y gastos						
Costos variables de producción (inc costo características)	-1,610,123	-1,644,753	-2,997,132	-3,203,938	-3,521,340	-3,679,790
Costos de fabricación contratada	-331,922	-459,551	-920,162	-932,719	-868,447	-802,514
Costos de transporte y aranceles	-116,619	-91,335	-166,437	-140,504	-135,914	-172,223
I+D	-9,837	-58,744	-126,120	-98,777	-102,939	-107,300
Sostenibilidad	-2,000	-1,005	-1,005	-1,005	-1,005	-1,005
Promoción	-106,000	-160,177	-471,636	-498,903	-330,694	-342,668
Administración	-173,341	-123,300	-262,131	-331,824	-415,824	-453,241
Costos y gastos totales	-2,349,842	-2,538,865	-4,944,623	-5,207,671	-5,376,163	-5,558,742
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBE)	566,480	398,323	1,361,364	1,377,482	1,486,420	1,594,566
Depreciación de Activos Fijos	-169,990	-164,896	-228,896	-250,230	-303,563	-260,896
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	396,489	233,427	1,132,468	1,127,252	1,182,857	1,333,670
Gastos financieros netos	51,839	-64,608	-118,693	-160,989	-202,626	-194,290
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	448,329	168,818	1,013,774	966,263	980,232	1,139,380
Impuesto sobre el beneficio	-100,953	-35,452	-212,893	-202,915	-205,849	-239,270
BENEFICIO NETO	347,376	133,367	800,882	763,348	774,383	900,110
RATIOS						
Costos variables de producción	-55.2%	-56.0%	-47.5%	-48.7%	-51.3%	-51.4%
Costos de fabricación contratada	-11.4%	-15.6%	-14.6%	-14.2%	-12.7%	-11.2%
Costos de transporte y aranceles	-4.0%	-3.1%	-2.6%	-2.1%	-2.0%	-2.4%
I+D	-0.3%	-2.0%	-2.0%	-1.5%	-1.5%	-1.5%
Sostenibilidad	-0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Promoción	-3.6%	-5.5%	-7.5%	-7.6%	-4.8%	-4.8%
Administración	-5.9%	-4.2%	-4.2%	-5.0%	-6.1%	-6.3%
Costos y gastos totales	-80.6%	-86.4%	-78.4%	-79.1%	-78.3%	-77.7%
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBE)	19.4%	13.6%	21.6%	20.9%	21.7%	22.3%
Depreciación de Activos Fijos	-5.8%	-5.6%	-3.6%	-3.8%	-4.4%	-3.6%
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	13.6%	7.9%	18.0%	17.1%	17.2%	18.6%
Gastos financieros netos	1.8%	-2.2%	-1.9%	-2.4%	-3.0%	-2.7%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	15.4%	5.7%	16.1%	14.7%	14.3%	15.9%
Impuesto sobre el beneficio	-3.5%	-1.2%	-3.4%	-3.1%	-3.0%	-3.3%
BENEFICIO NETO	11.9%	4.5%	12.7%	11.6%	11.3%	12.6%

Notas biográficas

Javier Gonzalo Chaparro Jara

Nació en la ciudad de Cusco, Perú. Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cuenta con amplia experiencia en la gestión de asuntos corporativos, comunicación estratégica y relaciones institucionales en empresas transnacionales líderes y organizaciones sin fines de lucro.

José Adolfo Cuadros Hernández

Nació en la ciudad de Lima, Perú. Es Ingeniero Administrativo de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Profesional con más de 15 años de experiencia en las áreas de operación, mantenimiento, proyectos y obras en empresas reconocidas del sector industrial y de servicio público. Actualmente se desempeña como Coordinador de servicio de despacho BT en Enel.

Sandra María Encalada Correa

Nació en la ciudad de Lima, Perú. Es Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima y tiene una especialización en Finanzas de ESAN. Cuenta con experiencia laboral en el área de Desarrollo de Productos e Innovación. Actualmente se desempeña como Product Owner en Rímac Seguros.

Katherine Elisa Navarro Mauriño

Nació en la ciudad de Lima, Perú. Es ingeniero informático de la Pontificia Universidad Católica de Perú y cuenta con la acreditación de PMP del Project Management Institute. Tiene amplia experiencia laboral en la gestión de proyectos de TI, infraestructura tecnológica y servicios. Actualmente se desempeña como Gerente de Servicios en Corporación Cárdenas del Perú S.A.

Yesenia Evelis Ramírez Esteban

Nació en la ciudad de Lima, Perú. Es Contadora Pública Colegiada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con experiencia laboral en la elaboración de estados financieros y procesos contables. Actualmente se desempeña como Subgerente de Procesos Contables en la empresa GesNext Perú.