



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MOBILE INC.
2020-2024”**

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

Presentado por

**Sr. José Guillermo Concha Rojas
Sr. Alberto Manuel Muñante Rojas
Sr. Alfredo Niño de Guzmán Niño de Guzmán
Sr. César Roberto Jara Ariza**

Asesor: Profesor Juan Flores Castro

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

Lima, septiembre de 2020

Agradecimientos

Antes que nada, a Dios, por brindarme su amor,
inspiración y fortaleza para lograr este trabajo.
A mi querida esposa e hijo, Patricia y Benjamín,
por aparecer en el momento y lugar adecuado en
mi vida. Los amo.

A mis queridos padres, Alberto y Sara, por su
apoyo en cada amanecida, cada palabra de aliento
que me otorgaron durante estos meses. Los amo
demasiado, son mi ejemplo a seguir.

Alberto

A mis hijos, Antonella e Ignacio, quienes a su
corta edad me han enseñado que todo logro, por
más pequeño, genera una gran alegría.

José

A mi esposa Angie, por su apoyo y paciencia para
lograr con éxito un sueño más. Y a mis hijas, por
inspirarme y ser mi motivación

César

A mis papas, Samuel y Edda, y a mi hermana
Paola, por su apoyo incondicional; hicieron de mí
una mejor persona.

A mi esposa Mariana, por cambiar mi vida.

Alfredo

Resumen ejecutivo

La constante evolución de los dispositivos móviles y los sistemas de comunicación inalámbrica, acorde con las tendencias tecnológicas, sin lugar a duda abrirán nuevas tendencias de consumo a los usuarios, tanto operadores móviles como usuarios finales, dependiendo del sector demográfico, cultural y geográfico en las diferentes regiones. Mobile Inc., empresa multinacional enfocada en el desarrollo y comercialización de dispositivos móviles, desde la aparición de la primera red de comunicación hasta la actualidad, basa su desarrollo de negocio en la innovación constante en todas las áreas funcionales.

Según el *Informe de Economía Móvil 2019* publicado por GSMA (Asociación de operadores de redes móviles), el 15% de la comunicación inalámbrica mundial se transmitirá a través de la red 5G a partir del 2025. Hoy en día, se invierten USD 160.000 millones anuales en la construcción de redes 5G y, de acuerdo con este pronóstico, esto contribuirá con 2,2 billones de dólares a la economía global en los próximos 15 años. Este aumento será impulsado principalmente por la industria manufacturera y los servicios públicos, por lo que se puede advertir un negocio con redes de última tecnología, lo que conllevaría a la aparición de nuevos actores en la producción de dispositivos móviles (GSMA 2019).

Bajo este contexto, esta investigación definió como problema principal la falta de sostenibilidad del negocio y garantizar cubrir las futuras tendencias, adoptándose medidas y planes de acción para Mobile Inc. de acuerdo con el plan estratégico y de crecimiento con base en el 2019 y proyectado al corto, mediano y largo plazo hasta el 2024, posterior a un análisis interno y externo. Las principales acciones están basadas en los temas de desarrollo e investigación para la producción de nuevos dispositivos y elaborar procedimientos y políticas que aseguren eficiencia operativa y rentabilidad.

Para poder lograr identificar los objetivos claves en cada área funcional de Mobile Inc., es necesario realizar un sondeo de mercado, en el cual se analiza minuciosamente el mercado de dispositivos móviles y sus principales tendencias durante los próximos 5 años, identificando las necesidades del usuario final.

El plan estratégico será desarrollado por cada región basado en tres objetivos: rentabilidad, crecimiento en la participación del mercado y sostenibilidad, así como diseñar los nuevos modelos de negocio y la cadena de valor asociada a cada región. Esto permitiría realizar acciones más focalizadas a la realidad de cada continente en el que Mobile Inc. tiene operaciones de producción y comercialización.

Con el plan estratégico global ya planteado, se procederá a planear un plan estratégico por cada área funcional, denominados planes funcionales de: *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas.

A través de la implementación de dichos planes funcionales, se tiene el objetivo de lograr lo siguiente:

- Incrementar la participación de mercado de 3 a 5% al 2024.
- Tener un nivel de satisfacción y compromiso por el cliente de 80 en la escala de ACSI.
- Proveer alrededor de 2,6 millones de dispositivos con tecnología de red 5G.
- Reducir pérdidas por merma en la producción a un 0,9%.
- Desarrollar mayor cantidad de nuevos prototipos por año con una rigurosa evaluación de proveedores y certificando a todas las plantas con normas productivas al 100%.
- Reconocimiento en ferias internacionales por la calidad de nuestros dispositivos.
- Mantener y mejorar el área de gestión de conocimiento y de retención de personal con lo que se mejoraría el ambiente y clima laboral interno en todas las áreas funcionales.
- Mobile Inc. mantendría su política de buenas relaciones con sus *stakeholders* a través de programas internos con sus colaboradores y externos con los proveedores, clientes y el Gobierno de turno.
- La expectativa es obtener un ROE de 24% al 2024.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico actual.....	2
1. Perfil competitivo de la empresa	2
2. Antecedentes.....	2
3. Problema identificado al 2019.....	3
4. Propuesta de solución.....	3
5. Alcance de la propuesta: alcance de temporal / alcance geográfico	4
6. Limitaciones a la investigación	4
Capítulo II. Análisis externo.....	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1Entorno político	5
1.2Entorno económico	6
1.3Entorno social.....	9
1.4Entorno tecnológico	12
1.5Entorno ecológico	15
1.6Entorno global.....	16
1.7Cuadro sistematizado que permita identificar O y A.....	17
2. Análisis del microentorno	17
2.1Análisis 5 fuerzas de Porter (análisis del sector).....	18
2.1.1 Dinámica competitiva	18
2.1.2 Poder de los proveedores	18
2.1.3 Poder de negociación de los clientes.....	19
2.1.4 Nuevos entrantes.....	19
2.1.5 Sustitutos.....	20
2.2Factores críticos de éxito (FCE).....	21
2.3Análisis de atractividad	22
3. Matriz de la Evaluación de Factores Externos (EFE) (oportunidades y amenazas).....	23

Capítulo III. Análisis interno de la organización al 2019	24
1. Configuración organizacional	24
2. Modelo de negocio.....	25
2.1Canvas EE. UU.....	26
2.2Canvas China.....	26
2.3Canvas Unión Europea.....	26
3. Cadena de valor.....	26
3.1Cadena de valor EE. UU.....	27
3.2Cadena de valor China.....	27
3.3Cadena de valor Unión Europea.....	28
4. Intento estratégico 2008 (cinco períodos)	29
5. Intento estratégico 2013 (siete períodos).....	29
6. Análisis de áreas funcionales	29
7. Organigrama matricial	32
8. Análisis de capacidades y recursos (VRIO)	32
9. Ventaja competitiva	34
10.Estrategia competitiva.....	34
11.Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI) (fortalezas y debilidades)	35
Capítulo IV. Sondeo de mercado	36
1. Objetivos específicos	36
2. Análisis del mercado y tendencias	36
2.1Estimación de la oferta.....	36
2.2Estimación de la demanda.....	36
2.3Demanda de las diferentes regiones donde participa Mobile Inc.....	37
2.3.1 EE. UU.....	37
2.3.2 China	38
2.3.3 Unión Europea	38
2.4Tendencias tecnológicas.....	39
2.5Conclusiones.....	39
Capítulo V. Planeamiento estratégico 2024	40
1. Misión.....	40
2. Visión.....	40
3. Objetivo general.....	40

4. Objetivos estratégicos: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad	41
4.1EE. UU.....	41
4.2China.....	41
4.3Unión Europea.....	42
5. Modelo de negocio.....	42
5.1Canvas EE. UU.....	42
5.2Canvas China.....	43
5.3Canvas Unión Europea.....	43
6. Cadena de valor.....	44
6.1Cadena de valor EE. UU.....	44
6.2Cadena de valor China.....	44
6.3Cadena de valor Unión Europea.....	45
Capítulo VI. Planeamiento de crecimiento.....	46
1. Etapa de ajuste.....	46
1.1Matriz FODA.....	46
1.2Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).....	47
1.3Matriz BCG.....	48
1.4Matriz de la Estrategia Principal.....	48
1.5Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	48
Capítulo VII. Plan de <i>marketing</i>.....	49
1. Objetivo del plan de <i>marketing</i>	49
1.1Aumentar la participación de mercado.....	49
1.2Fortalecimiento de la marca	50
1.2.1 Nivel de satisfacción y compromiso alcanzado por el cliente	50
1.2.2 Nivel de presencia o recordación de la marca	50
1.2.3 Mayor reconocimiento e imagen como compañía innovadora	50
2. Mercado objetivo y perfil del consumidor	51
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	51
3.1Estrategia de segmentación	51
3.2Estrategia de posicionamiento.....	51
4. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>	52
4.1Producto	52
4.2Precio.....	53

4.3 Promoción.....	53
4.4 Plaza.....	54
4.5 Personas	54
4.6 Proactividad.....	54
4.7 Procesos	54
5. Presupuesto y plan de acciones del plan de <i>marketing</i>	54
Capítulo VIII. Plan de operaciones.....	55
1. Objetivo del plan de operaciones	55
2. Formulación de estrategia de operaciones	55
2.1 Estrategia de producción	55
2.2 Estrategia de logística	56
2.3 Estrategia de I+D	56
3. Presupuesto y plan de acciones del plan de operaciones	57
Capítulo IX. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	58
1. Estructura organizacional.....	58
2. Objetivo del plan de recursos humanos.....	58
2.1 Objetivos específicos	58
Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	60
1. Objetivos plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	60
2. Objetivos específicos	60
3. Grupos de interés y sus demandas.....	61
4. Presupuesto y plan de acciones del plan de responsabilidad social	61
Capítulo XI. Plan financiero.....	62
1. Objetivo del plan financiero.....	62
2. Supuestos.....	62
3. Presupuesto general.....	62
4. Proyecciones.....	63
4.1 Estados de resultados	63
4.2 Flujo de caja incremental	63
5. Estructura de financiamiento.....	64
6. Evaluación de resultados.....	64

Conclusiones y recomendaciones	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones	65
Bibliografía.....	66
Anexos.....	70
Notas biográficas.....	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Oportunidades y amenazas del entorno global.....	17
Tabla 2.	<i>Smartphone market share worldwide by vendor</i>	18
Tabla 3.	Fuerzas de Porter - Dinámica competitiva	18
Tabla 4.	Fuerzas de Porter - Poder de proveedores	19
Tabla 5.	Principales clientes por región.	19
Tabla 6.	Fuerzas de Porter - Poder de negociación de clientes.....	19
Tabla 7.	Fuerzas de Porter - Nuevos entrantes	20
Tabla 8.	Fuerzas de Porter - Sustitutos.....	21
Tabla 9.	Análisis de atractividad.....	22
Tabla 10.	VRIO	33
Tabla 11.	Estimación de la demanda	37
Tabla 12.	Proyección de producción 2020-2024.....	55
Tabla 13.	Número de fábricas 2020-2014.....	55
Tabla 14.	Plan financiero	62
Tabla 15.	Presupuestos operativos (expresado en miles de USD).....	62
Tabla 16.	Estados de resultados sin aplicación de estrategias.	63
Tabla 17.	Estados de resultados con aplicación de estrategias.	63
Tabla 18.	Flujo de caja incremental	64

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Crecimiento del PBI - Unión Europea	7
Gráfico 2.	Tasa de desempleo - Unión Europea.....	8
Gráfico 3.	Ingreso promedio por rango de edad.....	10
Gráfico 4.	Población extranjera nacida en la Unión Europea.....	10
Gráfico 5.	PBI per cápita en regiones globales seleccionadas en el mundo al 2018.....	11
Gráfico 6.	Ingreso per cápita.....	12
Gráfico 7.	<i>Ranking</i> global de competitividad.....	14
Gráfico 8.	Configuración organizacional	25
Gráfico 9.	Canvas EE. UU.....	26
Gráfico 10.	Canvas China.....	26
Gráfico 11.	Canvas Unión Europea	26
Gráfico 12.	Cadena de valor EE. UU.....	27
Gráfico 13.	Cadena de valor China.....	28
Gráfico 14.	Cadena de valor Unión Europea	28
Gráfico 15.	ROE Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019).....	30
Gráfico 16.	EBITDA Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019).....	30
Gráfico 17.	Beneficio Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019).....	31
Gráfico 18.	Ingreso por ventas Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019).....	31
Gráfico 19.	Cuota de mercado. Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019).....	31
Gráfico 20.	Organigrama matricial	32
Gráfico 21.	Producción de <i>smartphones</i> 2015-2021.....	36
Gráfico 22.	Unidades vendidas de <i>smartphones</i> 2007-2020	37
Gráfico 23.	Número de usuarios de teléfonos inteligentes	37
Gráfico 24.	Propiedad de teléfonos inteligentes en los EE. UU.....	38
Gráfico 25.	Usuarios de teléfonos inteligentes en China.....	38
Gráfico 26.	Actividades de internet móvil de usuarios	38
Gráfico 27.	Canvas EE. UU.....	43
Gráfico 28.	Canvas China.....	43
Gráfico 29.	Canvas Unión Europea	43
Gráfico 30.	Cadena de valor EE. UU.....	44
Gráfico 31.	Cadena de valor China.....	45
Gráfico 32.	Cadena de valor de la Unión Europea.....	45
Gráfico 33.	Diagrama de perfil de estrategia de Mobile Inc.	47
Gráfico 34.	Matriz BCG	48

Gráfico 35. Matriz de la Estrategia Principal.	48
Gráfico 36. Vista panorámica del posicionamiento de Mobile Inc.....	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de la Evaluación de Factores Externos (EFE).....	71
Anexo 2.	Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI).....	71
Anexo 3.	Intentos estratégicos.....	72
Anexo 4.	Matriz FODA cruzado	73
Anexo 5.	Matriz PEEA.....	75
Anexo 6.	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	76
Anexo 7.	Segmentación de mercado	76
Anexo 8.	Cuadro de actividades del plan de <i>marketing</i>	77
Anexo 9.	Presupuesto de <i>marketing</i>	77
Anexo 10.	Plan de acción - Operaciones	77
Anexo 11.	Presupuesto - Operaciones	78
Anexo 12.	Objetivos de recursos humanos.....	78
Anexo 13.	Cuadro de actividades de recursos humanos	79
Anexo 14.	Presupuesto de recursos humanos.....	79
Anexo 15.	Presupuesto de responsabilidad social	79
Anexo 16.	Cuadro de actividades de responsabilidad social	80
Anexo 17.	Estimación de ingresos con estrategia.....	80
Anexo 18.	Estimación de precios	80
Anexo 19.	Proyección de ventas (unidades).....	80
Anexo 20.	Distribución de la demanda.....	81

Introducción

Desde inicios del 2007 hasta la fecha en operación, Mobile Inc. enfocó su modelo de gestión de negocio en el desarrollo, producción y comercialización de dispositivos móviles, los cuales han tenido un proceso de constante evolución a la par de la aparición de las redes de comunicación inalámbrica disponibles (desde la aparición del GPRS y el desarrollo luego del 2G/3G, y en la actualidad, con el posicionamiento del LTE 4G a nivel mundial), con operaciones en los principales continentes del mundo: Asia, Europa y América (EE. UU.).

En la actualidad, Mobile Inc. cuenta con una participación del mercado global de dispositivos móviles del 3%, el cual es claramente dominado por las grandes empresas de gran trayectoria como Apple, Samsung y Huawei.

En los primeros capítulos de este trabajo realizaremos el análisis interno de la organización, de igual manera, indicaremos las principales características del entorno en donde realiza sus operaciones. Utilizaremos herramientas que permitan analizar el modelo, la estrategia, las oportunidades y fortalezas de Mobile Inc., para poder establecer un plan estratégico acorde con su visión, misión y objetivos.

En los capítulos de planeamiento, podremos identificar los objetivos y estrategias por cada área estratégica de Mobile Inc. La implementación de dichas estrategias permitirá obtener índices de rentabilidad y sostenibilidad siempre sobre la base de los valores representativos como la innovación, representada por un eficiente e ingenioso equipo de ingenieros pertenecientes al departamento de investigación y desarrollo, los cuales están enfocados en la creación de nuevos dispositivos alineados a las nuevas tendencias tecnológicas.

Finalmente, señalaremos las principales conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

El equipo de investigación tiene como objetivo del presente trabajo presentar el plan estratégico empresarial para los próximos 5 años que permita a Mobile Inc. incrementar su participación en el mercado global.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico actual

En el presente capítulo, se detallan los principales hechos de la compañía, la identificación del problema como su propuesta de solución, además, se señala el alcance y los límites de la presente investigación.

1. Perfil competitivo de la empresa

Mobile Inc. es una compañía norteamericana con participación en los mercados de Europa y Asia (específicamente China), que apuesta por diseñar y comercializar dispositivos móviles que permitan la creación de valor al usuario final mediante canales de distribución altamente calificados garantizando un soporte adecuado. Esto se logra mediante el desarrollo e implementación de tecnología propia agregando flexibilidad en un entorno de trabajo basado en innovación y en identificación de las necesidades del mercado. Para el año 2019, Mobile Inc. cuenta con el 3% de participación en el mercado y se posiciona como una compañía enfocada en el desarrollo de productos innovadores, que generen tendencia en el mercado tecnológico con un perfil de responsabilidad social orientado en la protección al medio ambiente y ayuda social.

2. Antecedentes

Los principales hechos ocurridos lo podemos señalar a continuación:

- Principios de 1990: producto de la recesión de finales de la década de 80 e inicios de la década de 1990, se originaron diversas empresas de telefonía móvil.
- Julio de 1991: con el nacimiento del 2G, se efectúa la primera llamada GSM.
- 2001: producto del constante desarrollo en los 90s significo un cambio en los dispositivos, siendo menos pesados y más pequeños. Se logró desarrollar la red de comunicación 3G cuya característica principal es poder realizar transferencia de mayor volumen de datos pudiendo enviar voz y videoconferencias.
- Actualidad: el mercado ya cuenta con la tecnología 4G, y las compañías han destinado fuertes inversiones en I+D.

Podemos señalar los principales hechos ocurridos en la gestión realizada durante los últimos 12 años:

1. Mobile Inc. decidió efectuar una inversión en I+D desde un inicio de operaciones, la estrategia inicial era ser una empresa diferenciadora, esta inversión inicial genero sobrecostos financieros no planificados.
2. Se efectuaron planes de expansión construyendo plantas en Asia (específicamente en China).
3. Se estableció la política de desarrollar internamente en el área de I+D, y esto a través de un incremento en el personal asignado a dicha área.

4. La falta de control de precios afectó considerablemente a la compañía en los primeros años.
5. Para el cuarto año, se decide adquirir la tecnología 3G, momento que marco un incremento y nuevo posicionamiento de la empresa en las siguientes rondas en los mercados de EE. UU. y principalmente en Asia, pero se identificó posteriormente que no hubo un control adecuado de los costos, generando resultados negativos.
6. Para el quinto año, se decide no producir ni vender más la tecnología 1G, aun a pesar de contar con *stock* que no se pudo liquidar.
7. Para el sexto año, producto del desarrollo interno y de una inversión ya menor a la inicial se adquiere la tecnología 4G.
8. Para el séptimo año, se decide no producir ni vender más la tecnología 2G y centrarse, principalmente, en 3G y 4G, fue un cambio que permitió sostener el crecimiento de la empresa y proseguir con la estrategia de innovación y diferenciación.
9. Otro hecho que marco en el décimo año, donde la compañía fue muy agresiva en las ventas, logrando realizar el volumen de ventas más elevado desde el inicio de actividades, pero su *profit* no fue el esperado ya que los costos de producción y el precio de venta no fueron los correctos.
10. La participación en los últimos dos años permitió ver una evolución en la compañía, ya que efectivamente los controles de costos y precios estaban siendo mejor llevados, posicionando a la empresa en un puesto expectante en el mercado y brindando el mejor EBITDA ante sus competidores.

3. Problema identificado al 2019

Mobile Inc. es una compañía cuya participación en el mercado depende del desarrollo de nuevos dispositivos móviles que satisfagan las necesidades del usuario y que permitan asegurar un funcionamiento eficiente en el ciclo de vida del dispositivo.

En este sentido, se considera que la principal problemática es como ser sostenible en el tiempo en un mercado de productos imitables y de constante innovación tecnológica cubriendo las tendencias del mercado.

4. Propuesta de solución

Para poder ser una empresa sostenible en este mercado de constante evolución, se consideran las siguientes acciones:

- Desarrollar dispositivos que se adapten a la tecnología de red de comunicación 5G, lo cual va a permitir mantener y crecer su participación acorde a la tendencia del mercado.

- Invertir en I+D que permita garantizar la constante búsqueda de desarrollo de productos.
- Fortalecer el área de innovación y desarrollo, que nos ayude a adquirir nuevas tecnologías a un menor costo.
- Establecer políticas y procedimientos de control de costos de producción y operativos que permitan generar márgenes de rentabilidad esperado.
- Establecer políticas y procedimientos de control de inventarios, que permita mantener los niveles de *stock* óptimos y aplicar planes respecto a inventarios remanentes.

5. Alcance de la propuesta: alcance de temporal / alcance geográfico

El presente trabajo de investigación tiene como alcance el desarrollar un plan de trabajo que permita alcanzar los objetivos establecidos en el plan estratégico al 2025.

A través de metas cuantitativas para producción, I+D, comercialización, *marketing*, recursos humanos y logística.

El desarrollo se va a centrar en tres mercados:

- 1) Estados Unidos (EE. UU.) donde se ubica la sede corporativa.
- 2) La Unión Europea (UE).
- 3) Y por Asia abarcaremos el mercado de China, en este caso por la gran población que se concentra y por ser una potencia mundial.

6. Limitaciones a la investigación

- Mobile Inc. es una empresa pequeña en el mercado de dispositivo móviles, cuya participación está en el segmento Otros. En dicho rubro no se cuenta con información estadística ya que existen competidores con mayor porcentaje de mercado. Para efectos del estudio, el segmento Otros está conformados por los grupos que participaron en el simulador Cesim.
- Desconocimiento real del poder de negociación con los *stakeholders* de la empresa Mobile Inc. que podría ser aprovechado de manera favorable, dejando de lado el supuesto que a mayor cuota de mercado mayor sería su poder de negociación.
- Falta de información sobre el diseño de ingeniería real para fabricación de un dispositivo móvil. Esto podría ayudar a poder tomar mejores decisiones al momento de elegir los mejores proveedores de partes tanto en *software* como en *hardware*.
- Supuestos de tiempos, costos y eficiencias reales en los procesos de producción de los dispositivos móviles, limitando la posibilidad de generar mayor rentabilidad a través de mejoras en dichos procesos.
- Falta de información de ratios de retorno de inversión en I+D en el mercado tecnológico.
- El siguiente plan estratégico no considera dentro de sus escenarios COVID-19.

Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo, realizaremos la evaluación bajo dos enfoques, el macroentorno utilizando la metodología PESTELG y el microentorno a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

- **Estados Unidos**

Estados Unidos cuenta con una sólida estructura democrática, soportada por poderes legislativo y ejecutivo en cada uno de sus estados federados. Con principios democráticos arraigados en sus ciudadanos, además de contar con unos de los procesos de elecciones considerados más justos y transparentes del mundo.

Los medios de comunicación cuentan con libertad de expresión, actuando como un grupo de presión efectiva que fortalece la democracia.

En política externa se resalta las negociaciones comerciales con China, la segunda economía más grande del mundo, iniciada luego de una serie sanciones comerciales e incremento de aranceles impuestos mutuamente.

La guerra comercial de EE. UU. con China es apoyada principalmente por los demócratas que por los republicanos (estos últimos provienen principalmente de regiones agrícolas, afectadas por los aranceles impuestos por China en respuesta a los aranceles americanos impuestos a productos chinos)¹. Los demócratas incentivan a que las negociaciones consigan que el Gobierno chino respete la propiedad intelectual, además que se elimine la competencia desleal de la industria China quienes cometieron actos de *dumping* perjudicando la industria americana (MarketLine 2019).

- **Unión Europea**

La Unión Europea maneja políticas de gobierno conservadoras, lo que ha impulsado la apertura hacia el libre mercado, creando un ambiente y espacios propicios para el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Sin embargo, ningún escenario es estable y permanente, tal y como el Reino Unido; que, a partir de fines de enero del 2020, confirmó ya oficialmente su salida de la Unión Europea. Boris Johnson, actual primer ministro del Reino Unido, considera esta salida como un

¹ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49784510>. Guerra comercial: por qué a Estados Unidos y a China les interesa poner fin a la disputa.

nuevo inicio y un cambio para la economía del país (Diario Gestión 2020). Dado que esta situación de salida de la UE puede replicarse en cualquiera de los demás países, es un riesgo que Mobile Inc. debe tener en consideración.

La UE está trabajando en la regulación que prepare el ingreso de nuevos dispositivos para redes en 5G para los próximos años, a través de un plan estratégico alineado al plan de desarrollo de cada país integrante de esta, como España, detalle que se encuentra en su plan nacional 5G (Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital de España 2017).

- **China**

Aún se viven tensiones políticas gubernamentales entre el sector privado y las empresas estatales, el gobierno chino ha asegurado a los empresarios del sector privado su compromiso con la mejora del entorno empresarial y las condiciones de financiamiento para las empresas privadas. China ha mejorado significativamente su entorno comercial regulatorio en 2018 y ha implementado varias medidas para facilitar el acceso del sector privado al crédito.

China, en diciembre del 2018, apoyo a su empresa, la tecnológica Huawei, y aseguró que nunca ha obligado a esa empresa a desarrollar “puertas traseras” para acceder a cualquier dispositivo y controlarlo sin conocimiento del usuario (El Mercurio 2018).

Las empresas chinas han firmado acuerdos para participar en la construcción de redes de 5G con más de veinte países, estos acuerdos evidencian que las empresas se han ganado la confianza y reconocimiento de los socios con los que coopera.

1.2 Entorno económico

- **Estados Unidos (MarketLine 2019)**

Estados Unidos cuenta con una de las economías más desarrolladas del mundo, que le ha permitido afrontar la última crisis económica mundial. Cuenta con un alto desarrollo industrial, destacando en las áreas, aeroespacial, automotriz, productos químicos, electrónica y telecomunicaciones. Además de empresas competitivas en el sector de servicios.

El sector financiero se ha visto fortalecido gradualmente luego de una serie de medidas posteriores a la crisis económica del 2008.

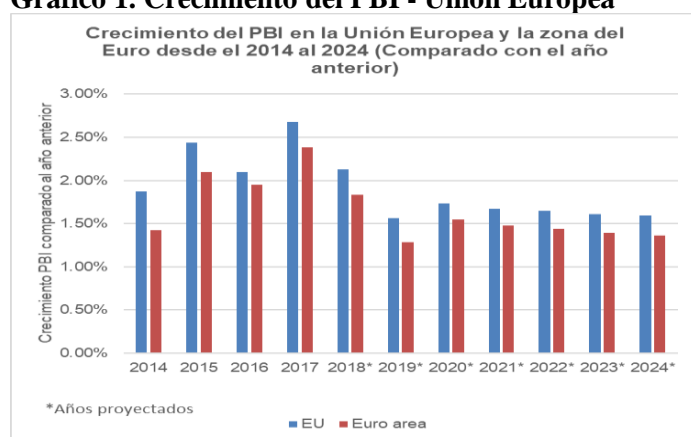
A nivel de índices macroeconómicos, en el 2017 se registró un crecimiento del PBI del 2,25%, la tasa de desempleo se redujo a 4,35% (4,9% en el ejercicio anterior), se provee que siga disminuyendo en los próximos años. Una mayor confianza en la economía generó incremento en el gasto del consumidor, subiendo a una tasa de 4,8% en el 2017, se espera que esta tendencia se mantenga en los próximos años.

La guerra comercial entre China y Estados Unidos afecta a las empresas americanas que cuentan con plantas de producción en china, los aranceles e impuestos generaron caídas en las bolsas de valores americanas, afectando principalmente a las empresas industriales con operaciones en China; además esta guerra está afectando a los ciudadanos americanos quienes ahora deberán pagar más por productos de origen chino.

- **Unión Europea**

El crecimiento anual del PBI de la región de la Unión Europea y la zona del euro (países que han adoptado formalmente al euro como moneda principal) se desplomó en 2012 y 2013, presumiblemente como resultado de la crisis financiera mundial del 2008. Posterior a dichos años, comenzó a aumentar muy ligeramente y en 2014 recuperó un poco de estabilidad. Como se muestra en la gráfico 1, a continuación, se observa que durante el 2014 al 2017, la tendencia de la tasa de crecimiento fue en alza llegando a aumentar en el 2017 aproximadamente un 2,68 % en comparación del año anterior. La proyección para los próximos años se mantiene en una tasa constante de crecimiento hasta el 2024.

Gráfico 1. Crecimiento del PBI - Unión Europea

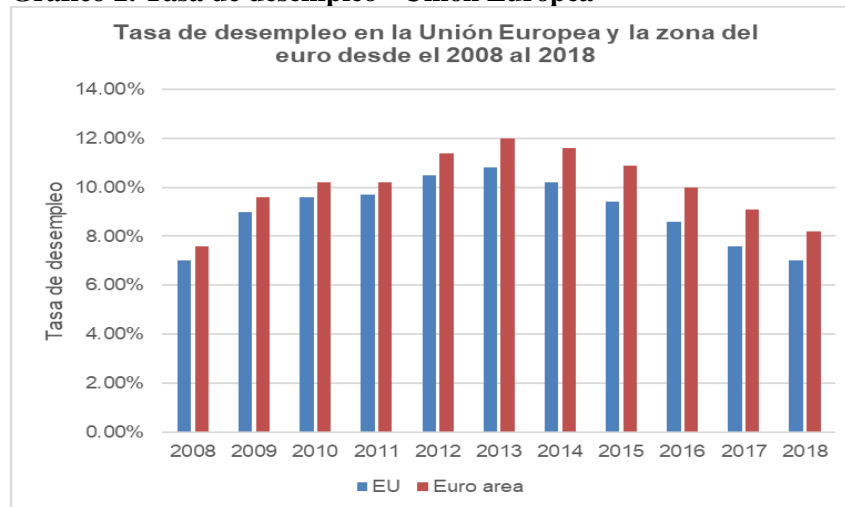


Fuente: Statista (2019a).

Otros factores como la tasa de desempleo y la inflación se mantienen en un nivel aceptable. En 2017, la tasa de inflación en la UE fue aproximadamente 1,74 % en comparación con el año

anterior. Finalmente, se aprecia en el gráfico 2 un histórico de tasa de desempleo fluctuando entre el 7 y 12 % durante los años 2008 al 2018.

Gráfico 2. Tasa de desempleo - Unión Europea



Fuente: Statista (2019b).

Otro factor importante sobre la economía de la Unión Europea es uno de los indicados en el entorno político: Reino Unido, en enero 2020, confirmó su salida de la UE; antes de dicha decisión, estudios realizados por la consultora Rand Ventures mediante diferentes tipos de escenarios posBrexit, dan resultados no alentadores y con impactos negativos tanto para el Reino Unido como para la economía de la UE. Definitivamente, esto va a implicar la elaboración de nuevas políticas económicas ya que el Reino Unido tenía una fuerte voz dentro de la UE, quien apoyaba a un orden internacional liberal, por lo que es probable que las próximas regulaciones tendrían características más estrictas (Ries, Hafner, Smith, Burwell, Egel, Han, Stepanek & Shatz 2017).

- **China**

China comenzó en 2019 con crecientes preocupaciones sobre la desaceleración de la demanda interna y el impacto negativo de la guerra comercial entre Estados Unidos y China sobre las exportaciones. Los funcionarios del Gobierno chino han tratado de parecer optimistas, especialmente sobre la continuación del reequilibrio económico, aunque el gasto de los consumidores también se ha desacelerado en los últimos meses.

Se espera un crecimiento del PBI de 5,6-6,5% en 2019 y 5,2-6,5% en 2020, seguido por un crecimiento anual de 4,5-6% en 2021-2025, basado en datos oficiales del PBI.

El crecimiento del consumo privado para todo el año fue del 6,6%, por debajo del crecimiento de la renta disponible real del 6,9%. La diferencia refleja una mayor tasa de ahorro de los hogares en 2018. La fuerte disminución en el crecimiento de las ventas minoristas reales y en el índice de confianza del consumidor refuerza la imagen de una desaceleración en el gasto del consumidor chino.

La guerra comercial de China con EE. UU. está arrastrando la actividad económica mundial a la desaceleración. A ambos le conviene que esto se acabe, este enfrentamiento entre las dos potencias ha perjudicado, no solo a las exportaciones mundiales, sino también la inversión y la fabricación a nivel internacional.

A pesar de su guerra comercial con los Estados Unidos, China tuvo un crecimiento en el primer trimestre del 6,4 % (2019), más del doble del pronóstico de la ONU para el resto del mundo (Broom 2019), sin embargo, los flujos comerciales entre las dos principales economías del mundo cayeron un 13,6% durante los 7 primeros meses del 2019. Todo ello apunta a que el presidente Chino Xi Jinping quiere solucionar los problemas externos para centrarse en los problemas internos. Las empresas se van de China, no solo por los aranceles, sino también porque otros países ofrecen mano de obra más barata. Esta guerra comercial está afectando a las industrias tecnológicas de ambos países.

1.3 Entorno social

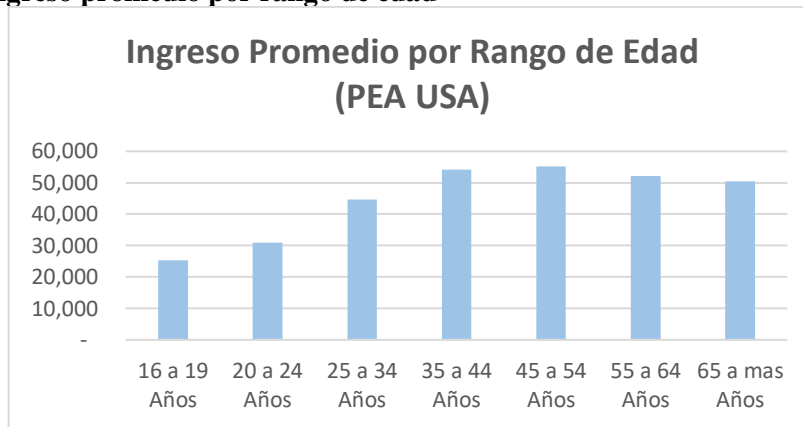
- **Estados Unidos**

Estados Unidos desde su inicio se caracterizó por su multiculturalidad, fue colonizado por migrantes europeos que buscaban acceder a mayores oportunidades, actualmente, el país alberga a todas las culturas del mundo; predominando las etnias europeas, afroamericana, latina, china, entre otras.

En promedio el americano se caracteriza por el buen nivel de vida y el alto índice de consumismo, ya que cuenta con acceso a una gran variedad de productos; destacándose por ser consumidores de fuentes de entretenimiento y recreación, teniendo auge el consumo de contenidos por internet y aplicaciones para dispositivos móviles (MarketLine 2019).

En el siguiente gráfico se detalla el ingreso per cápita por rango de edad de la población económicamente activa de EE. UU.

Gráfico 3. Ingreso promedio por rango de edad

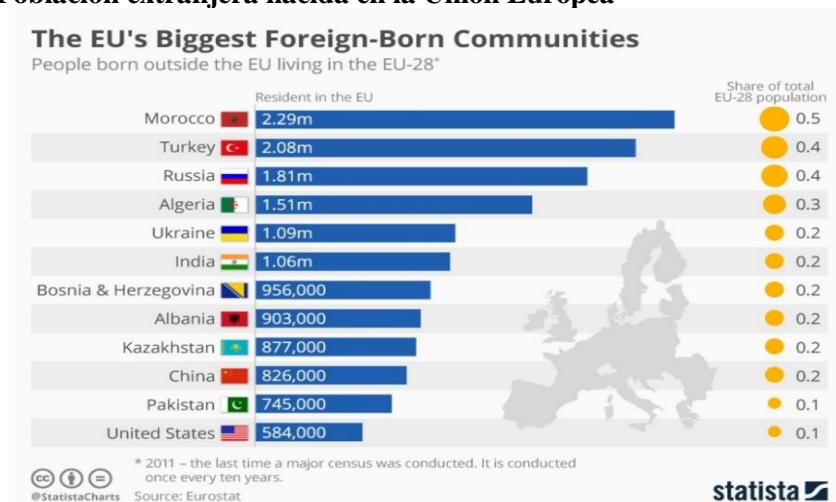


Fuente: Bureau of Labor Statista (2019). Elaboración propia 2019.

- **Unión Europea**

Dentro de la Unión Europea, se aprecia una multiculturalidad muy marcada, debido a la alta migración de personas de diferentes partes del mundo como se aprecia en el gráfico 4 a continuación, donde las comunidades extranjeras nacidas en la UE representan el 3,7 por ciento del total de la población de la región (18,5 millones de residentes).

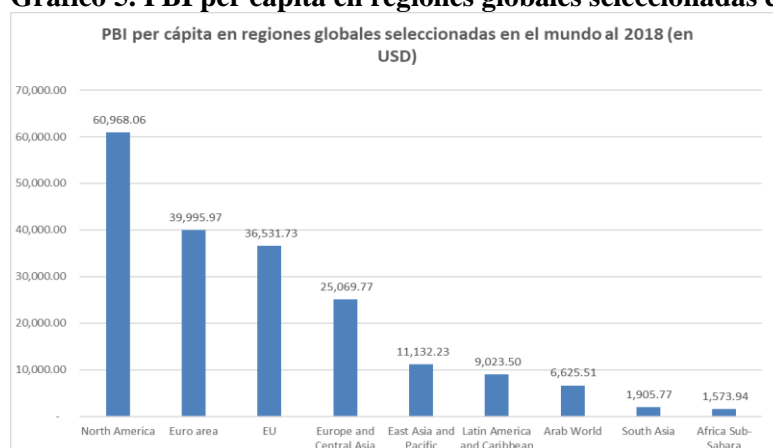
Gráfico 4. Población extranjera nacida en la Unión Europea



Fuente: McCarthy (2018).

Las personas que habitan en la UE valoran mucho más un producto distinto y fuera del estándar que el precio de dichos equipos, debido a que poseen un mayor poder adquisitivo, en consecuencia a una economía fortalecida, lo que se muestra en los indicadores del PBI donde, durante el 2018, a nivel mundial, la UE se encuentra representada en el tercer lugar, muy por encima del PBI a nivel mundial del mismo año (World Bank 2018), como se puede ver en el gráfico 5.

Gráfico 5. PBI per cápita en regiones globales seleccionadas en el mundo al 2018



Fuente: Statista (2019c).

Asimismo, mediante un estudio realizado por EuroStat, se puede deducir que ha habido una disminución en la población de niños y jóvenes (de 0 a 29 años) con respecto a la población de la Unión Europea de los últimos 10 años. Esto debido al aumento de la mediana de la edad; el bajo nivel de tasas de fertilidad y la mayor longevidad de la población de la UE (EuroStat 2019).

Podemos deducir que el PBI per cápita de la Unión Europea se encuentra concentrado entre las edades entre los 30 a 60 años, manteniendo un alto promedio de PBI con respecto a los promedios de PBI de las demás regiones.

- **China**

China es el tercer país en superficie y primero en población del planeta. Por su tamaño y complejidad este país ofrece una enorme variedad de condiciones y oportunidades.

Para evaluar la situación social de China se analiza varios criterios que son indicativos de un desarrollo social mínimo como: la vivienda, las infraestructuras, la electricidad, la violencia, la alimentación, el alfabetismo, la mortalidad infantil, la pobreza, el empleo, etc. La mortalidad infantil es quizá el mejor indicador del desarrollo social de un país puesto que en él se reúnen una serie de factores: atención sanitaria, alimentación y agua potable, tasa de escolarización de la madre, vivienda e higiene. En este aspecto, China está mejor posicionada que otros países como Pakistán o la India. De igual forma el índice de analfabetismo y el porcentaje de pobreza extrema es dos veces más elevado en la India y Pakistán.

El Gobierno chino actualmente está avanzando en su tarea de acabar con la pobreza extrema, gracias a su política de reforma y apertura, la nación asiática ha logrado posicionarse como un referente en la lucha mundial para acabar con este problema.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y el nivel de vida de sus habitantes, indica que los chinos se encuentran en el puesto 86 del *ranking* de desarrollo humano (PNUD 2018).

China tienen una población de 1.395.380.000 personas, y un porcentaje bajísimo de inmigración, es el país más poblado del mundo 146 habitantes por km². El PBI per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de China, en 2018, fue de 8263 euros, con el que se sitúa en el puesto 72 del *ranking* y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación con el resto de los 196 países del *ranking* de PBI per cápita.

El ingreso per cápita de la población:

Gráfico 6. Ingreso per cápita

<< 2019		Comparativa: Salario Mínimo			
Países	Fecha	SMI Mon. Local	SMI		Var.
España [+]	2020	1.108,3 €	1.108,3 €		5,56%
Alemania [+]	2020	1.584,0 €	1.584,0 €		1,73%
Reino Unido [+]	2020	1.360,2 €	1.598,7 €		5,38%
Francia [+]	2020	1.539,4 €	1.539,4 €		1,20%
Portugal [+]	2020	740,8 €	740,8 €		5,83%
Estados Unidos [+]	2020	1.256,7 \$	1.118,6 €		1,92%
Japón [+]	2017	148.113,3 ¥	1.200,3 €		9,45%
China [+]	2018	2.120,0 ¥	271,6 €		59,51%

Fuente: Expansión / Datosmacro.com / 2018.

El salario mínimo interprofesional o el valor del salario mínimo, que debe recibir un trabajador por la jornada legal de trabajo, independientemente del tipo de contrato que tenga, en un país determinado. La población de China por grupo de edad está experimentando una transformación significativa: está envejeciendo.

1.4 Entorno tecnológico

- **Estados Unidos**

Uno de los pilares del crecimiento de la economía americana son la tecnología y la innovación. Estados Unidos es líder en desarrollo de nuevas tecnologías como la nanotecnología, la biotecnología, generando oportunidades de crecimiento para las empresas americanas con el desarrollo de nuevas aplicaciones. Además de mantener el liderazgo en publicaciones de investigación científicas.

Estados Unidos cuenta con un sistema sólido de protección de los derechos de propiedad intelectual, la misma que asegura el desarrollo de la comercialización tecnológica. Sin embargo, se está perdiendo la motivación para invertir en I+D por el robo sistemático de propiedad intelectual principalmente por parte de China, que no permite que las grandes compañías recuperen los costos incurridos y mucho menos generar ganancias.

EE. UU. ya inició la instalación de las redes 5G en sus principales ciudades, su objetivo es que el 2025 se cubra toda la red nacional². EE. UU. se encuentra en el segundo puesto del Ranking Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (2019) (WEF, por sus siglas en inglés).

- **Unión Europea**

En líneas generales, la tecnología ha cambiado las industrias y, por consiguiente, la forma cómo el consumidor final interactúa con ellas. Podemos referenciar a una empresa europea líder en innovación y tecnología, como Siemens, indica que el sector industrial tiene una tendencia a demandar productos de alta calidad y customizados a sus necesidades siempre con una eficiencia en sus plantas para poder tener una competitividad dentro del mercado. Aquí es donde surgen soluciones de innovación como la Industria 4.0 donde se busca la unión entre el mundo real y el mundo virtual (Siemens España 2019). Para llegar a este nivel, la UE se ha propuesto implementar una red 5G.

La UE tiene 4 países del grupo (Holanda, Alemania, Suecia y Dinamarca), dentro del *top 10* del Ranking Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (2019), en los cuales destacan como característica principal, tanto Alemania como Holanda, el pilar de ecosistema de innovación; lo cual permitiría a Mobile Inc. atacar una demanda importante con respecto a móviles de última generación dentro de esta región (Geiger y Crotti 2019).

- **China**

Las empresas chinas están buscando liderar en 5G, la tecnología que impulsa todo, desde vehículos autónomos hasta ciudades inteligentes. Por ejemplo, Huawei en enero de este año, presentó un chip de desarrollo propio para estaciones base 5G, así como un chip de módem para dispositivos. Actualmente, se espera que los dispositivos de internet de las cosas (IoT) y 5G impulsen las ventas y lleven a las empresas chinas a convertirse en el principal fabricante de teléfonos inteligentes del mundo.

² <https://t-mo.co/2WDM7R9>.

Otros fabricantes que han presentado terminales con 5G son Xiaomi, LG, Oppo o la misma Huawei. Las promesas del 5G, más velocidad, capacidad y reducción del tiempo de respuesta. Dentro de las economías más competitivas del mundo China ocupó el puesto número 28 en el Ranking Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (2019), con una alta calificación en Inversión en investigación y desarrollo, infraestructura y adopción de tecnologías de la información (TI).

El puntaje de innovación de China se encuentra entre los más altos del mundo, quedando solo atrás de Alemania, Estados Unidos y Suiza. Pero el Foro sostiene que necesita: mejorar el rendimiento de los impulsores de innovación más blandos, como la diversidad, la colaboración y varios aspectos de apertura.

Para que China mejore en la tabla de competitividad, el Foro sostiene que debe promover la competencia en su mercado interno permitiendo que las empresas extranjeras compitan con las industrias locales. A continuación, mostramos el Ranking Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (2019).

Gráfico 7. Ranking global de competitividad

Rank	Economy	Score ¹	Diff. from 2018 ²		Rank	Economy	Score ¹	Diff. from 2018 ²	
			Rank	Score				Rank	Score
1	Singapore	84.8	+1	+1.3	41	Mexico	64.9	-2	+0.3
2	United States	83.7	-1	-2.0	42	Bulgaria	64.9	+2	+1.3
3	Hong Kong SAR	83.1	+4	+0.9	43	Indonesia	64.6	-5	-0.3
4	Netherlands	82.4	+2	—	44	Romania	64.4	+1	+0.9
5	Switzerland	82.3	-1	-0.3	45	Mauritius	64.3	-3	+0.5
6	Japan	82.3	-1	-0.2	46	Oman	63.6	-6	-0.8
7	Germany	81.8	-4	-1.0	47	Uruguay	63.5	-1	+0.8
8	Sweden	81.2	+1	-0.4	48	Kazakhstan	62.9	+4	+1.1
9	United Kingdom	81.2	-1	-0.8	49	Brunei Darussalam	62.8	+6	+1.3
10	Denmark	81.2	—	+0.6	50	Colombia	62.7	+3	+1.1
11	Finland	80.2	—	—	51	Azerbaijan	62.7	+11	+2.7
12	Taiwan, China	80.2	+1	+1.0	52	Greece	62.6	-2	+0.5
13	Korea, Rep.	79.6	+2	+0.8	53	South Africa	62.4	+7	+1.7
14	Canada	79.6	-2	-0.3	54	Turkey	62.1	—	+0.5
15	France	78.8	+2	+0.8	55	Costa Rica	62.0	-7	-0.1
16	Australia	78.7	-2	-0.1	56	Croatia	61.9	+5	+1.8
17	Norway	78.1	-1	-0.1	57	Philippines	61.9	-8	-0.3
18	Luxembourg	77.0	+1	+0.4	58	Peru	61.7	-2	+0.4
19	New Zealand	76.7	-1	-0.8	59	Panama	61.6	-2	+0.6
20	Israel	76.7	—	+0.1	60	Viet Nam	61.5	+10	+3.5
21	Austria	76.6	+1	+0.3	61	India	61.4	-10	-0.7
22	Belgium	76.4	-1	-0.2	62	Armenia	61.3	+1	+1.4
23	Spain	75.3	+3	+1.1	63	Jordan	60.9	+3	+1.6
24	Ireland	75.1	-1	-0.6	64	Brazil	60.9	+1	+1.4
25	United Arab Emirates	75.0	+2	+1.6	65	Serbia	60.9	-7	—
26	Iceland	74.7	-2	+0.2	66	Montenegro	60.8	-2	+1.2
27	Malaysia	74.6	-2	+0.2	67	Georgia	60.6	-8	-0.3
28	China	73.9	—	+1.3	68	Morocco	60.0	—	+1.5

Fuente: Ranking Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (2019).

1.5 Entorno ecológico

• Estados Unidos

Estados Unidos cuenta con una sólida política ambiental, que incorpora diferentes estatutos para el cuidado del aire, el agua, gestión de residuos y preservación de la biodiversidad.

Pese a todo, Estados Unidos es uno de los principales emisores de CO₂ en el mundo, principal causa del efecto invernadero, evidenciando la falta de voluntad política del Gobierno de Estados Unidos por el cuidado del medio ambiente.

En el 2008, Estados Unidos y China, las principales potencias mundiales y los mayores emisores de gases de efecto invernadero a nivel mundial, iniciaron un plan de cooperación ambiental. Dentro de los principales objetivos se incluyeron conservación de agua limpia, aire limpio, transporte limpio y eficiente; reducción de emisiones de CO₂; entre otros.

Todos los avances realizados en materia del cuidado medio ambiental fueron dejados de lado con el inicio de la administración de Trump; quien propicio la salida de Estados Unidos del tratado de París en junio del 2017. Además de reducir significativamente el presupuesto del EPA (Agencia de Protección Ambiental) (MarketLine 2019).

• Unión Europea

En la actualidad, la UE se encuentra bajo altos estándares de normativas y regulaciones medioambientales las cuales son consideradas las de mayor rigidez en todo el mundo. La visión que tiene la UE al 2050 presenta 3 enfoques:

1. Sostenibilidad, protección y mejoramiento de los recursos naturales de la UE.
2. Transformar a la UE en una economía de bajas emisiones de gases contaminantes, con métodos eficientes en el uso de los recursos.
3. Evitar riesgos en contra de la salud y el bienestar de la ciudadanía europea por consecuencia daños o peligros medioambientales.

A nivel reglamentario la UE ha trabajado en muchos frentes como: la amenaza de extinción de algunas especies naturales, la seguridad de mantener el agua potable sin contaminación, la mejora de la calidad del aire mediante una óptima gestión de residuos y la reducción de los efectos de los productos químicos nocivos (Unión Europea 2019).

- **China**

Para el Gobierno chino, la reducción de la contaminación es uno de los principales objetivos estratégicos.

Las fábricas y las centrales eléctricas que han impulsado su crecimiento económico también han contaminado su aire, su agua y su suelo hasta el punto en que, de no corregirse oportunamente, los peligros ambientales podrían provocar un riesgo significativo para la sociedad y la economía. En un intento por abordar estos desafíos, el Gobierno de China ha declarado una “guerra contra la contaminación” y ha presentado una serie de iniciativas ecológicas. Estas son las más importantes: menos carbón, aire más limpio, mejor reglamentación y financiamiento de un futuro más ecológico (Song 2018).

El desarrollo tecnológico es considerado en China como una de las claves para resolver a largo plazo sus problemas ambientales y ofrecer alternativas a su escasez de recursos naturales. China ha conseguido revertir algunos procesos de degradación grave. Actualmente, está en fase de recuperación de superficie forestal y ha conseguido: disminuir la contaminación atmosférica en grandes ciudades, reducir sus emisiones de CO₂ por sustitución de combustible, y aumentar en general la eficiencia disminuyendo el consumo de materias primas y la emisión de contaminantes por unidad de PBI.

1.6 Entorno global

- **Latinoamérica y Caribe**

La región no es ajena a los cambios que se dan en el contexto internacional, la guerra comercial de EE. UU. - China, la desaceleración del crecimiento de China; se combinan para generar un impacto negativo en las economías de la región, principalmente proveedores de materia prima para los países industrializados; haciendo urgente que los diferentes países de la región establezcan estrategias sustentables de crecimiento a largo y corto plazo. La región alberga a 644,14 millones de habitantes, con un PBI de 5,51 trillones de dólares en el 2017, representando el 7,71% del PBI global (Plecher 2019).

- **África**

Una de las regiones más pobres del planeta, dentro de las principales fuentes de ingreso destaca la minería (piedras preciosas, diamantes, oro, petróleo). Al igual que Latinoamérica, el contexto internacional influye en las políticas económicas de las diferentes naciones del continente africano, pese a ello se ve un crecimiento lento, en promedio 3,6%. Nigeria y Sudáfrica son los

países más ricos de la región, el primero con una economía diversificada en telecomunicaciones, servicios, sin dejar la agricultura y el petróleo como pilares de su economía (Statista 2019d).

Sin duda el continente afronta grandes desafíos: controlar niveles de deuda pública en incremento, incrementar los niveles de empleo de calidad, disminuir la pobreza, eliminar la desnutrición. Pese a que en promedio la región está creciendo, estas tasas de crecimiento no son suficientes para salir de la pobreza.

1.7 Cuadro sistematizado que permita identificar O y A

Tabla 1. Oportunidades y amenazas del entorno global

Temas	Oportunidades	Amenazas
1. Sistema político y legal sólido en Europa y EE. UU.	X	
2. Aparición de nuevas tecnologías como los sistemas de red de comunicación 5G.	X	
3. Generación de regulaciones por parte del gobierno para fomentar la implementación de redes de comunicación 5G	X	
4. Potencial crecimiento del mercado interno chino.	X	
5. Nuevos modelos de negocio basado en Big Data, Machine Learning y IoT	X	
6. Ingresos a mercados potenciales como África – Sudamérica - Oceanía	X	
7. Posibles bloqueos comerciales entre EE.UU. y China		X
8. Mercado de telecomunicaciones atomizado y cerrado para nuevos competidores		X
9. Administración Trump		X
10. Decrecimiento de la economía global en los próximos años en Europa y Asia.		X
11. Regulación y controles medioambientales		X
12. Alto cambio tecnológico en proveedores directos para fabricación de dispositivos móviles		X

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Análisis del microentorno

Mobile Inc. forma parte del sector de fabricación y desarrollo de dispositivos móviles, dicho sector se encuentra cada vez más saturado dada la cantidad de competidores y el volumen de equipos que se producen año tras año. Este sector se concentra en 3 grandes fabricantes (Samsung, Apple, Huawei) los cuales, a través de sus diferentes dispositivos de mediana y alta gama, buscan satisfacer las necesidades del usuario, el cual cada vez es más cambiante, la tendencia reportada por Strategy Analytics (2019), indica que desde el 2018 los usuarios permanecen con sus dispositivos por más tiempo ante la falta de innovación y alto valor de los dispositivos.

Para poder realizar el análisis de microentorno, se procederá a efectuar la evaluación través de las 5 fuerzas de Porter.

2.1 Análisis 5 fuerzas de Porter (análisis del sector)

2.1.1 Dinámica competitiva

Nos situamos en un mercado de constante cambio y muy competitivo, con una amenaza alta de nuevos competidores con similares productos, el mercado está compuesto por empresas con alta participación como:

Tabla 2. Smartphone market share worldwide by vendor

Compañía	Participación cuarto trimestre 2018	Participación segundo trimestre 2019
Samsung	18,70%	22,70%
Apple	18,20%	10,10%
Huawei	16,10%	17,60%
Xiaomi	7,60%	9,70%
OPPO	7,80%	8,90%
Mbile Inc.	3,00%	3,00%
Otros	28,50%	28,00%

Fuente: Statista (2019e).

Existen diversos factores que permiten analizar la rivalidad competitiva en las industrias, según Hax y Majluf (2012), destacan 4:

- Crecimiento de la industria.
- El porcentaje del costo fijo.
- El grado de diferenciación del producto y,
- Equilibrio entre los competidores.

Si estos factores cumplen su función existe una alta probabilidad, que se genere los índices de rentabilidad esperada.

Por otro lado, es importante señalar que, a pesar de la volatilidad económica y política en los mercados, la distribución de celulares se viene presentando constante. Además, este mercado es propenso a amenazas a través de leyes que impiden el desarrollo, inversión en el sector.

Mbile Inc. se encuentra posicionado en el segmento de otros 23,3%, considerando la participación obtenida en los 12 años anteriores, esta representa el 13% de otros y el 3% del total del mercado.

Como principales barreras de entrada de las compañías que ya se encuentran en el mercado podemos señalar, la alta inversión que se incurre, el valor de sus marcas, la cuota de mercado y los usuarios fidelizados.

Tabla 3. Fuerzas de Porter- Dinámica competitiva

Rivalidad entre competidores	Limite Inferior	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Limite Superior	
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	3
Costos fijos	Alto						Bajo	4
Diferenciación del producto	Bajo						Alto	3
Identidad de Marca	Bajo						Alto	3
Costos de Cambio para el cliente	Bajo						Alto	2
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	4
Barreras de Salida	Alto						Bajo	4
Competidores Importantes	Alto						Bajo	4
Rentabilidad de los competidores	Bajo						Alto	4
		Atractivo						3

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.2 Poder de proveedores

En la industria de dispositivos móviles, existen dos tipos proveedores claves: proveedores de *hardware* y proveedores de *software* y patentes.

En el caso del *hardware*, los principales proveedores importantes en la producción son: la carcasa, la batería, la pantalla táctil capacitiva, los sensores, la memoria RAM, el disco de almacenamiento.

En el caso del *software*, básicamente, son los proveedores de patentes, ya que normalmente todos los fabricantes de dispositivos móviles usan y autorizan la propiedad intelectual común que fue contribuida por otros, predominantemente en forma de SEP (*Standard Essential Patents*). Estos SEP están vinculados a estándares de conectividad abiertos, como WIFI o Bluetooth y la conectividad de la red de comunicación como 3G, 4G LTE.

En general, en la producción masiva de dispositivo de telefonía móvil existen variedad de proveedores de *hardware*, pero pocos de *software* debido a que en la mayoría están asociados a patentes, a menos que se desarrolle de manera autónoma un nuevo estándar usado para la comunicación abierta en las redes celulares, lo cual incurriría en un costo alto para la empresa.

Mobile Inc. debería de hacer una revisión y hacer un análisis precio beneficio de los proveedores de *hardware* con el fin de a futuro convertirse en socios centrales bajo políticas bien definidas.

Tabla 4. Fuerzas de Porter - Poder de proveedores

Poder de Negociación del Proveedor	Limite Inferior	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Limite Superior		
Costo cambio proveedor	Alto						Bajo	3	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo						Alto	4	
Numero de proveedores	Poco						Alto	3	
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alto						Bajo	5	
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alto						Bajo	4	
Amenaza de los proveedores por integrarse hacia adelante	Alto						Bajo	1	
Amenaza de la industria por integrarse hacia atrás	Bajo						Alto	3	
		Poco Atractivo							3

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.13 Poder de negociación de los clientes

Al tratarse de una industria competitiva y constante evolución, el poder de negociación con el cliente mantiene una relación directa con el precio del dispositivo, la tecnología que cuenta el dispositivo y posición de la marca. Mobile Inc. es una pequeña compañía, con proyectos de desarrollo de tecnología, en proceso de estabilización y posicionamiento en el mercado, su situación actual merma su capacidad de negociación con sus clientes.

A continuación, se muestra en la tabla 5 los principales clientes divididos por cada región las cuales Mobile Inc. tiene un potencial de mercado importante para aumentar su participación, en concordancia con las principales marcas de operadores móviles que lideran a nivel mundial (Fernández 2019).

Tabla 5. Principales clientes por región

Principales clientes por región	
EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> • T-Mobile • Sprint • AT&T • Verizon
Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Telekom • Telefónica • Vodafone • Orange
China	<ul style="list-style-type: none"> • China Mobile • China Unicom • China Telecom

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 6. Fuerzas de Porter - Poder de negociación de clientes

Poder de Negociación del Cliente	Limite Inferior	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Limite Superior		
Numero de Clientes	Bajo						Alto	2	
Poder adquisitivo de los Clientes	Bajo						Alto	5	
Capacidad de Negociación de los clientes	Alto						Bajo	4	
Capacidad del cliente para integrarse hacia atrás	Alto						Bajo	1	
Disponibilidad de productos de sustitución	Alto						Bajo	1	
Diferencias en productos	Bajo						Alto	4	
Identidad de Marca	Bajo						Alto	3	
Impacto sobre calidad/desempeño	Bajo						Alto	3	
Costos de cambio para el cliente	Bajo						Alto	1	
		Poco Atractivo							2.67

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.14 Nuevos entrantes

En el mercado de producción de dispositivos móviles, existen fabricantes reconocidos y de posicionamiento importante; pero también están las menos conocidas, que ofrecen sus equipos a un menor precio, con tecnología de vanguardia, si bien son menos solicitadas dado su poca popularidad por parte de los usuarios finales, esto no impide que puedan crecer dada la alta demanda por nuevos dispositivos.

Las barreras que enfrentan estos nuevos competidores se reflejan en la alta inversión, lo cual es una limitante considerable; así como en ser parte de un mercado con tarifas bajas y una guerra de precios establecidas por las empresas líderes del sector.

La distribución de estos fabricantes, menos conocidos, se da principalmente a través de comercio electrónico (*e-commerce*). Dentro de las principales características que presentan están: precios bajos, equipos más ligeros, procesadores, pantallas de alta gama, cámaras que cumplen los estándares de preferencia de los consumidores, entre otras.

Es en este grupo de fabricantes con menor participación en el mercado, donde se encuentra Mobile Inc. Presumiendo una amenaza para el posicionamiento en el sector, dado que pueden ingresar nuevas empresas con menores precios, productos con mejor tecnología y mayor inversión en *marketing*.

Tabla 7. Fuerzas de Porter - Nuevos entrantes

Amenaza de nuevos competidores	Limite Inferior	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Limite Superior		
Diferenciación del proceso	Bajo						Alto	4	
Identidad de marca	Bajo						Alto	2	
Costos cambio para el cliente	Bajo						Alto	1	
Requerimientos de Capital	Bajo						Alto	5	
Regulaciones para entrar a la industria	Bajo						Alto	3	
Retornos Esperados	Alto						Bajo	4	
		Poco Atractivo							3

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.5 Sustitutos

En la industria de los dispositivos móviles, la fuerza de los sustitutos es baja.

Según uno de los últimos informes de EuroStat, los *smartphones* son los dispositivos preferidos por los usuarios para navegar por Internet (79%), seguidos de los portátiles (64%), los ordenadores (54%) y las tabletas (44%).

En la actualidad, es un poco difícil descubrir un producto sustituto para los dispositivos móviles que cumpla la misma función. Aun no se vislumbra un sustituto hasta que aparezca un nuevo sistema operativo, sin embargo, en la industria los sustitutos móviles están sujetos a tendencias; por ejemplo, las tabletas o las portátiles en parte sustituyen al dispositivo móvil, pero en concreto no son una solución atractiva. Podríamos mencionar entonces que el principal sustituto lo constituyen las laptops, tabletas y los *smartwatches*; sin embargo, la tendencia hacia el futuro apunta hacia la inteligencia artificial y la realidad aumentada que cambiarán el modo de nuestras telecomunicaciones y que nos permitirán interactuar con objetos sin la necesidad de utilizar la pantalla de un móvil (Hax y Mailuf 2012).

Finalmente, el avance tecnológico es una gran oportunidad para la aparición de productos sustitutos que cumplan la función de un dispositivo móvil.

Tabla 8. Fuerzas de Porter - Sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos	Limite Inferior	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Limite Superior		
Agresividad del producto sustituto	Alto						Bajo	2	
Sustitutos cercanos	Alto						Bajo	1	
Costos de cambio para los clientes	Bajo						Alto	3	
Propensión a probar sustitutos	Alto						Bajo	3	
Precio del sustituto	Bajo						Alto	3	
		Poco Atractivo							2

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Factores críticos de éxito (FCE)

De acuerdo con nuestro análisis, la industria de dispositivos móviles considera los siguientes FCE:

- **Innovación**

Mobile Inc. es una compañía de producción y comercialización de dispositivos móviles que apuesta por diseñar equipos innovadores que cubran las necesidades y tendencias del mercado.

La tecnología para los dispositivos móviles no es muy diferente de una empresa a otra, de modo que la diferenciación del producto se consigue a través de la innovación de las características del producto (*hardware*). Estas características de los productos causan diferentes efectos en la demanda de los diferentes mercados. En Europa, los consumidores muestran preferencia por la cantidad de características, mientras que en Asia los consumidores son más sensibles al precio.

- **I+D**

Nuestra cartera de productos responde a un planeamiento estratégico alineado a las tendencias de la innovación y la tecnología.

Hay dos formas de mejorar las capacidades tecnológicas de la empresa: mediante el desarrollo de su propio I+D y mediante la compra de licencias de tecnología. Mobile Inc. decidió efectuar una inversión en I+D desde el inicio de operaciones, nuestra estrategia inicial era ser una empresa diferenciadora. Las principales empresas de esta industria tienen un presupuesto importante anual en inversiones para I+D, enfocado en diseño de nuevos prototipos utilizando las nuevas

tecnologías provenientes de los diferentes proveedores de *hardware* con el fin de obtener el valor agregado diferenciador en el mercado.

- **Tecnología**

El mayor reto para los fabricantes de dispositivos móviles es mantenerse al día en la evolución tecnológica, requiriendo de constante inversión de I+D. Los teléfonos ya no son sólo aparatos para hablar; ahora, las características como video, música, redes sociales, correos electrónicos, entre otros, tienen tanto valor para los usuarios finales. La adaptación a las nuevas tecnologías puede requerir de inversiones relativamente considerables, siendo necesarias para asegurar la continuidad de la empresa.

Mobile Inc. tiene la capacidad de desarrollar diversos dispositivos que se adapten a nuevas tecnologías como en las redes de comunicación (5G), lo cual permitirá mantener la posición y crecimiento de acuerdo con las tendencias del mercado.

- **Producción y marketing**

En las empresas móviles de alta tecnología, la producción normal necesita adaptarse a constantes cambios debido a los cortos ciclos de actualización de los productos y así poder estar preparados para el lanzamiento en masa de dispositivos nuevos al mercado, buscando al mismo tiempo la reducción de costos; sin dejar de lado la producción convencional.

El *marketing* juega un papel significativo en la promoción de las marcas y en la comunicación de nuestros dispositivos móviles a los clientes. El uso de herramientas de *marketing* es importante en todos los mercados donde se requiere incursionar o incrementar su participación.

2.3 Análisis de atraktividad

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que el grado de atraktividad de la industria es intermedio.

Tabla 9. Análisis de atraktividad

Evaluación General de la Industria	Impacto %	Limite Inferior	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Limite Superior	
Amenaza de nuevos competidores	10%	Bajo		3.20				Alto	0.32
Poder del comprador	30%	Bajo		2.67				Alto	0.80
Poder del proveedor	20%	Bajo			3.30			Alto	0.66
Amenaza de sustitución	10%	Bajo		2.00				Alto	0.20
Determinantes de rivalidad	30%	Bajo			3.40			Alto	1.02
Evaluación General									3.00

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Matriz de la Evaluación de Factores Externos (EFE) (oportunidades y amenazas)

Mediante la evaluación de la información de todos los factores externos (económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva) permitiría a nivel estratégico, resumir y comprender de manera muy minuciosa dichos factores usados para la mejor toma de decisiones.

De acuerdo con el análisis de la matriz EFE (anexo 1), se aprecia que 2 factores externos clave tienen un valor por encima de 0,1, los cuales son la aparición de nuevas tecnologías con redes en 5G y la actual guerra comercial entre EE. UU. y China, lo cual podría impactar de manera negativa al negocio, pero Mobile Inc. cuenta con fábricas tanto en China como en EE. UU. las cuales permitiría cubrir la demanda local sin importar exclusivamente desde la casa matriz. El valor total de 2,67 indica que Mobile Inc. se encuentra levemente por encima del promedio, lo cual significa que podría mejorar sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades externas y evitar con eficacia las amenazas.

Capítulo III. Análisis interno de la organización al 2019

En el presente capítulo, se detallan los tipos de configuración que posee Mobile Inc. explicados a través del modelo de negocio utilizando las herramientas Canvas y la cadena de valor que permitirán analizar las actividades de la compañía.

1. Configuración organizacional

Dentro de la organización de Mobile Inc. podemos identificar los siguientes tipos de configuraciones (Mintzberg 2012):

- Geográfica diversificada.
- Profesional.
- Innovadora.
- Misionera.
- Maquinal.

A nivel corporativo, Mobile Inc. tiene una configuración geográfica diversificada, integrada por varias unidades o divisiones que desarrollan actividades especializadas. La diversificación de la organización se produce por presencia en EE. UU. Europa y China.

El ápice estratégico corporativo desde la casa matriz ubicada en EE. UU. a través de su línea media despliega la estrategia a cada una de las divisiones regionales empleando como mecanismos de control la normalización de los resultados mediante KPI, tanto cuantitativos como cualitativos, en el seguimiento de los resultados de cada división regional.

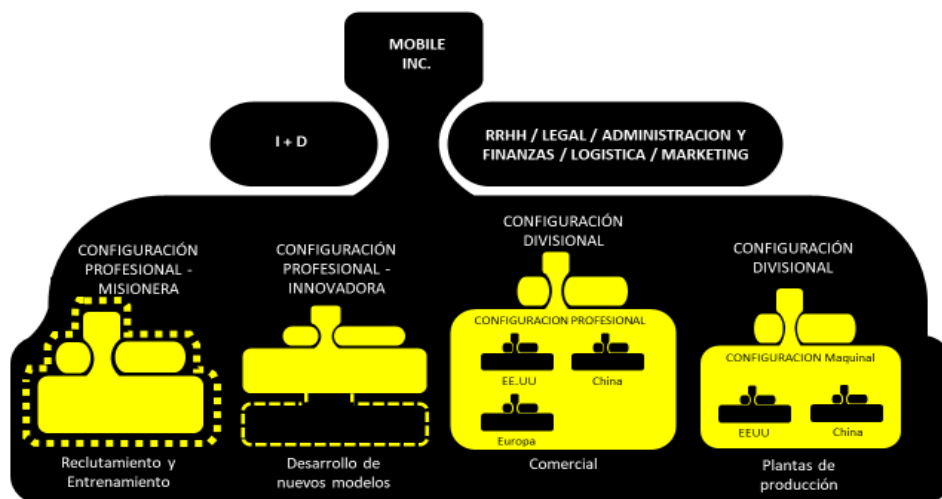
Para garantizar el desarrollo de nuevos productos, Mobile Inc. cuenta con una división de I+D ubicada en la casa matriz, la que, en una configuración profesional e innovadora, desarrolla el proceso innovador con mecanismos de control que aseguren el desarrollo de habilidades y resultados, empoderando a los profesionales involucrados en el proceso.

Por otro lado, el área comercial se organiza a través de una configuración divisional profesional que tiene como núcleo operativo al equipo de ventas encargados de diseñar y planificar las estrategias de venta adecuada en cada región. La UE cuenta como principal característica esta configuración, dado que sus actividades se centran en temas comerciales y de distribución.

Otra división que forma parte de la organización es la encargada del proceso de reclutamiento en las distintas áreas en las diferentes regiones. En esta división se combina una configuración profesional complementada con una configuración misionera. Esta unidad está encargada del reclutamiento del personal especializado en el sector y que sus valores estén alineados a los de la organización.

Finalmente, dentro de la estructura diversificada encontramos también divisiones encargadas de otras actividades, la primera de ellas es la encargada de la producción en las fábricas de EE. UU. y China, incluyendo la tercerización de la producción. La segunda división es la encargada de la distribución de dispositivos móviles a las diferentes regiones donde se comercializa los productos (logística) los cuales serían organizaciones maquinales que ejecutan trabajos especializados dentro de un entorno controlado.

Gráfico 8. Configuración organizacional



Fuente: Elaboración propia 2020.








2. Modelo de negocio

La empresa Mobile Inc. tiene una estructura divisional debido a que tiene participación en las tres regiones: EE. UU., China y Europa. Esta estructura se explicará a través del modelo Canvas para cada una de las tres regiones.

En términos generales, un modelo de negocio Canvas se refiere a los planes que tienen como objetivo implementar las estrategias, los métodos y las técnicas correctos para establecer un negocio y generar ganancias. A continuación, desarrollaremos el modelo Canvas para cada región.

2.1 Canvas EE.UU.








Gráfico 9. Canvas EE.UU.

Asociados Claves: - Tiendas Distribuidoras - Operadores logísticos - Accionistas / Inversionistas - Entidades financieras - Diseñadores del producto - Diversidad de proveedores de Software y Hardware 	Actividades claves: - Desarrollo e implementación de tecnología propia. - Diseño del producto - Desarrollo de productos innovadores. - Inversión en I & D - Transferencia de Tecnología Recursos Claves: - Marca: Mobile Inc. - Fabricas de producción propias - Recursos Humanos - Patentes - Licencias de Tecnología	Propuesta de valor: - Producción y comercialización de dispositivos móviles alineados a las nuevas tendencias de evolución tecnológica. -Marca: Mobile Inc. 	Relación con el cliente/Comunicación - Establecimiento de redes de ventas - Comunicación del producto a los clientes / Marketing - Promoción de marca, bastante considerable  Canales de distribución: - Distribuidores Calificados - Operadores de servicios de telefonía móvil. 	Segmentos de clientes: - Operadores de Servicio Verizon T&T T- Mobile Sprint - Tiendas de aparatos tecnológicos 
Estructura de costes: - Costos de producción / Fabricación - Costos de Características de tecnología - Costos de fabricación contratada - Costos en I & D - Costos de Promoción - Costos de Administración. 		Estructura de ingresos: - Ventas directas al usuario final - Venta a través de los operadores de servicio de telefonía - Ventas por transferencias internas 		

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Canvas China








Gráfico 10. Canvas China

Asociados Claves: - Tiendas especializadas - Operadores logísticos - Empresas de subcontratación de producción y desarrollo de tecnología 	Actividades claves: - Producir la transferencia tecnológica - Eficiencia operativa, Calidad - Logística - subcontratación / outsourcing Recursos Claves: - Marca: Mobile Inc. - Fabricas de producción propias - Licencias de Tecnología - Diversidad de proveedores de software y hardware	Propuesta de valor: - Producción y Comercialización de dispositivos móviles innovadores de menor costo, con características tecnológicas -Marca: Mobile Inc. 	Relación con el cliente/Comunicación - Establecimiento de redes de ventas - Comunicación del producto a los clientes / Marketing - Promoción de la marca, bastante menor  Canales de distribución: - Distribuidores Calificados - Operadores de servicios de telefonía móvil. 	Segmentos de clientes: - Operadores de servicio de telefonía móvil China Unicom China Mobile China Telecom 
Estructura de costes: - Costos de producción / Fabricación - Costos de Transporte y Aranceles. - Costos de fabricación contratada - Costos en I & D - Costos de Promoción - Costos de Características de tecnología - Costos de Administración. - Costo de productos importados. 		Estructura de ingresos: - Ventas directas al usuario final - Venta a través de los operadores de servicio de telefonía - Ventas por transferencias internas 		

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3 Canvas Unión Europea

Gráfico 11. Canvas Unión Europea

Asociados Claves: - Tiendas especializadas - Operadores logísticos - Operadores móviles - Mobile EEUU - Mobile China 	Actividades claves: - Logística de Entrada - El área Comercial - Licitación Pública / Privada Recursos Claves: - Marca: Mobile Inc. - Fuerza de Ventas	Propuesta de valor: - Comercializamos diseños atractivos de alta gama de acuerdo a las tendencias del mercado. -Diferenciación del producto / Mayor cantidad de características -Marca: Mobile Inc. 	Relación con el cliente/Comunicación - Establecimiento de redes de ventas - Comunicación del producto a los clientes / Marketing - Promoción de marca, bastante considerable  Canales de distribución: - Distribuidores Calificados - Operadores de servicios de telefonía móvil. 	Segmentos de clientes: - Operadores de servicio de telefonía móvil Esp. (Masmovil, Movistar, Jazztel, Orange) Itly. (Tim, Vodafone Italy, Wind, Poste Mobile) Alem. (T-Mobile, Vodafone Germany, E-Plus, O2 Germany). Franc. (SFR, Orange, Bouygues Telecom, Free Mobile, Virgin Mobile). 
Estructura de costes: - Costos de Transporte y Aranceles. - Costos de Promoción - Costos de Características de tecnología - Costos de Administración. - Costos de productos importados 		Estructura de ingresos: - Ventas directas al usuario final - Venta a través de los operadores de servicio de telefonía 		

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Cadena de valor

La cadena de valor refleja la estrategia de Mobile Inc. y se construye a partir de las actividades, tanto primarias como secundarias de esta, en el mercado o sector de fabricación de dispositivos móviles. Con respecto a las actividades secundarias, se tiene en cuenta como las principales: la infraestructura de la organización, la gestión de recursos humanos y el desarrollo de nuevas tecnologías.

A nivel de infraestructura organizacional, Mobile Inc. cuenta con las divisiones de finanzas corporativas, contabilidad general y planificación. Referente a la gestión de recursos humanos, la empresa tiene un área de reclutamiento basado en búsqueda de personal con altas capacidades para el negocio. Por otro lado, para el análisis de la cadena de valor de acuerdo con las actividades primarias, se dividirá en los siguientes tres esquemas por cada región en la que se encuentra Mobile Inc.

3.1 Cadena de valor EE. UU.

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mobile Inc. en EE. UU.

Gráfico 12. Cadena de valor EE. UU.



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se destacan como actividades claves o primarias dentro de la región de EE. UU, las siguientes:

- **Operaciones:** corresponde a las actividades de fabricación, es decir, el ensamblaje, configuración y pruebas de las diferentes gamas de dispositivos móviles siguiendo los indicadores de eficiencia y calidad operativa de Mobile Inc. Un factor de gestión importante del área de operaciones es el control de capacidad de trabajo en las distintas fábricas de EE. UU. con el fin de evitar una posible tercerización de la fabricación. El área de operaciones de EE. UU. mantiene contacto cercano con el área de I+D lo que permite una transferencia de información más directa, tener un control de calidad más estricto en la producción y liberar la gama más innovadora al mercado. Es por esto último, que también tiene como función valiosa, la transferencia del conocimiento de producción eficiente a las fábricas de China.
- **Logística de entrada:** corresponde a las actividades de selección y compra eficiente a proveedores de materias primas para la fabricación local de los dispositivos móviles o de adquisición de los servicios de fabricación con empresas terceras. Otra actividad importante es el control de los inventarios de las materias primas en las fábricas locales.
- **Logística de salida:** corresponde a la distribución, almacenamiento y control de inventarios de los nuevos dispositivos fabricados provenientes de las fábricas de EE. UU. y de empresas terceras de fabricación. Asimismo, en caso no se abastece la demanda es posible recibir suministros de las fábricas de China.
- **Marketing y ventas:** todo lo correspondiente a la fuerza de ventas (líder comercial en cada estado de EE. UU.) con funciones de captación de nuevas adquisiciones de dispositivos por clientes nuevos, gestión de repuestos y *stock* para los clientes frecuentes, colaborando con el área comercial quienes elaboran las cotizaciones manteniendo los márgenes de ganancia establecido por la casa matriz y los márgenes de negociación para concretar la venta. Estas dos áreas se complementan con el área de *marketing* quien diseña la mejor estrategia para ampliar la cobertura de ventas en la región por medio de la administración y ejecución de manera eficiente de la promoción y publicidad del portafolio que brinda Mobile Inc.
- **Servicio posventa:** se brinda un soporte técnico mediante los canales de la página web y redes sociales. En cada canal existe herramientas de comunicación con el público en general mediante un chat directo y un correo corporativo de atención las 24 horas del día y un tiempo de respuesta de acuerdo con la criticidad de la consulta de no más de 8 horas.

3.2 Cadena de valor China

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mobile Inc. en el país de China.

Gráfico 13. Cadena de valor China



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se destacan como actividades claves o primarias dentro de la región de China, las siguientes:

- **Operaciones**: actividades de fabricación, es decir, el ensamblaje, configuración y pruebas de las diferentes gamas de dispositivos móviles siguiendo los indicadores de eficiencia y calidad operativa de Mobile Inc. Al igual que la fábrica de EE. UU., mantiene el control de operatividad de las fábricas chinas con el fin de indicar una posible tercerización de la fabricación. Al tener el área de I+D exclusivamente en EE. UU., se recibe el diseño y recomendaciones de mejora en la producción de las fábricas de la casa matriz, manteniendo la misma eficiencia operativa corporativa.
- **Logística de entrada**: corresponde a las actividades de selección y compra eficiente a proveedores de las materias primas para la fabricación local de los dispositivos móviles o de adquisición de los servicios de fabricación con empresas terceras. Otra actividad importante es el control de los inventarios de las materias primas en las fábricas locales.
- **Logística de salida**: corresponde a la distribución, almacenamiento y control de inventarios de los nuevos dispositivos fabricados provenientes de las fábricas chinas y de empresas terceras de fabricación. Asimismo, en caso no se abastece la demanda es posible recibir suministros de parte de las fábricas de EE. UU.
- **Marketing y ventas**: todo lo correspondiente a la fuerza de ventas (líder comercial en cada región de China) con funciones de captación de nuevas adquisiciones de dispositivos por clientes nuevos, gestión de repuestos y *stock* para los clientes frecuentes, colaborando con el área comercial quienes elaboran las cotizaciones manteniendo los márgenes de ganancia establecido por la casa matriz y los márgenes de negociación para concretar la venta. Estas dos áreas se complementan con el área de *marketing* quien diseña la mejor estrategia para ampliar la cobertura de ventas en la región por medio de la administración y ejecución de manera eficiente de la promoción y publicidad del portfolio que brinda Mobile Inc.
- **Servicio posventa**: se brinda un soporte técnico mediante los canales de la página web y redes sociales. En cada canal existe herramientas de comunicación con el público en general mediante un chat directo y un correo corporativo de atención las 24 horas del día y un tiempo de respuesta de acuerdo con la criticidad de la consulta de no más de 8 horas.

3.3 Cadena de valor Unión Europea

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mobile Inc. en la región europea.

Gráfico 14. Cadena de valor Unión Europea



Fuente: Elaboración propia 2020.

La región de la Unión Europea se destaca por ser netamente comercial por lo que el análisis de la cadena de valor de esta región será como una empresa de prestación de servicios en la cual se destacan como actividades claves, las siguientes:

- *Marketing* y ventas: correspondientes la fuerza de ventas distribuidos por todos los países de la UE y encabezado por un líder comercial. Cada grupo de ventas está enfocado por ver las cuentas de los principales operadores en cada país.
- Personal de contacto: administración y gestión de la recepción, almacenaje y distribución posterior al cierre de la venta. Asimismo, realiza *feedback* por la calidad del servicio comercial previo.
- Soporte físico y habilidades: corresponde a la administración y entrega por medio de los diferentes canales de distribución de los equipos. En paralelo, existe el área de soporte técnico para resolver problemas o garantía por alguna falla de algún componente.
- Prestación: valor agregado del dispositivo y soporte post-venta que se le da al usuario. Existe un equipo de calidad y mejora continua para sostener nuestro valor diferenciado.

4. Intento estratégico 2008 (cinco períodos)

Objetivo

Mobile Inc. se planteó ser líder en el segmento donde desarrolla sus actividades, buscando diferenciación a través de la constante inversión en I+D generando valor a la marca, esta innovación se reflejó en la adquisición de tecnología de alta gama logrando desarrollar 3G acompañado de una gestión agresiva de publicidad.

Resultado

El mercado no reaccionó conforme a lo planificado, principalmente por precios altos en el primer año, se hizo un replanteo respecto a los precios, siguiendo las tendencias del mercado.

Pese a la alta inversión en I+D a través de terceros en los primeros años, no se consiguió obtener la rentabilidad esperada, por lo que se procedió a incrementar el personal vinculado a I+D para desarrollarlo internamente, esto permitió desarrollar tecnología 3G permitiendo recuperar la cuota de mercado perdida, así como el valor de las acciones pasando de -11,99 en el primer año a 1,87 en el quinto.

5. Intento estratégico 2013 (siete períodos)

Objetivo

A través del replanteo de la estrategia inicial, Mobile Inc. adopta el criterio de ser una compañía seguidora de los líderes del mercado, en búsqueda de la sostenibilidad en el mercado cambiante y de constante innovación, para lo cual busca desarrollar internamente nuevas tecnologías (4G). Por otro lado, se espera lograr sostenibilidad a través de controles logísticos y costos de fabricación que permitan generar una mayor rentabilidad.

Resultado

Se registra un incremento en los volúmenes de ventas, efectivamente en el 2017 se obtuvo el mayor nivel de ventas 3000 millones de USD, pero no generó los niveles de rentabilidad esperada, dado que se incurrieron en altos costos de fabricación, por lo que se tuvo que replantear la gestión de costos efectuando controles logísticos y producción.

Además, el desarrollo de la tecnología 4G se logró internamente, permitiendo a Mobile Inc. seguir compitiendo y manteniendo a la compañía vigente en el mercado.

La estrategia enfocada en desarrollar y comercializar 3G y 4G, ha podido generar beneficios directamente relacionados a su actividad principal, es decir podemos afirmar que la gestión de control de gastos ha permitido obtener en último ejercicio un EBITDA de 22,92, el mejor índice para el segmento donde desarrolla las actividades (otros), debido principalmente al incremento de las ventas y una gestión óptima de control de costos (anexo 3).

6. Análisis de áreas funcionales

Procederemos a identificar los principales indicadores de las áreas funcionales de Mobile Inc. así como su organigrama matricial.

Recursos humanos

La política efectuada por Mobile Inc. se caracterizó por mantener un promedio de salarios de acuerdo con el mercado, con la finalidad de propiciar la fidelización de los colaboradores.

Por otro lado, se decidió incrementar (200) el número de colaboradores con el principal objetivo de poder desarrollar internamente las tecnologías 3G y 4G, lo cual significó un menor costo en su desarrollo. Estos colaboradores fueron ingresados a la compañía solo por el periodo de desarrollo, luego se regresó al número de colaboradores iniciales.

Recursos humanos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Salario mensual, USD	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,500	5,500	5,500	5,300	5,000
Presupuesto mensual para capacitación,	300	300	500	500	500	700	700	700	700	700	700	700
Número de profesionales en I+D	200	200	250	250	250	400	400	400	400	350	200	200

Marketing

Mobile Inc. desarrollo un plan de *marketing*, estableciendo una estrategia para cada región, tomando en consideración las tendencias de cada mercado, siendo la promoción una partida importante dentro de la estrategia de posicionamiento de mercado.

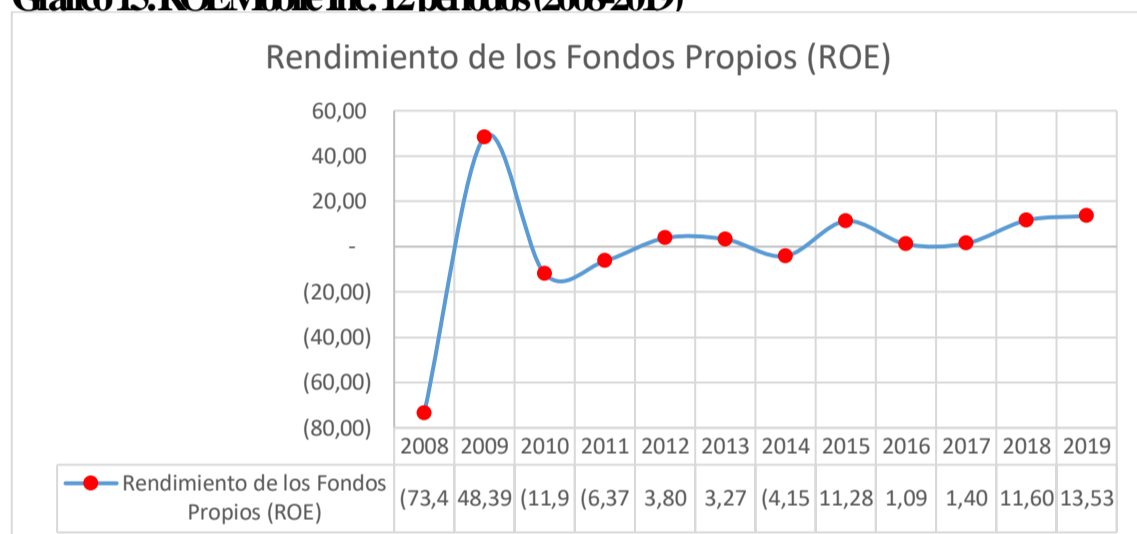
Detallamos el gasto incurrido en promoción durante los 12 periodos anteriores por cada región:

	MOBILE INC											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Promoción	183,000	90,000	95,000	65,000	60,000	60,000	73,000	90,000	75,000	125,000	120,000	125,000
EEUU	46,000	30,000	35,000	15,000	15,000	10,000	25,000	25,000	15,000	35,000	35,000	30,000
Asia	87,000	30,000	30,000	25,000	25,000	25,000	23,000	40,000	30,000	45,000	50,000	55,000
Europa	50,000	30,000	30,000	25,000	20,000	25,000	25,000	25,000	30,000	45,000	35,000	40,000

Finanzas-Operaciones

Podemos identificar que los índices de rentabilidad en los primeros 5 años no fueron constantes, generando índices negativos producto de la alta inversión en I+D, lo cual melló la rentabilidad esperada, a partir del 2013 producto de un incremento constante en las ventas y manteniendo una rentabilidad positiva (excepto el 2014) generó un incremento en los resultados de la compañía, acompañado de una mejor gestión de los costos asociados a la producción en los últimos dos periodos, donde se logró determinar el *mix* de producción propia y tercerización, que maximice la rentabilidad de la compañía.

Gráfico 15. ROE Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019)

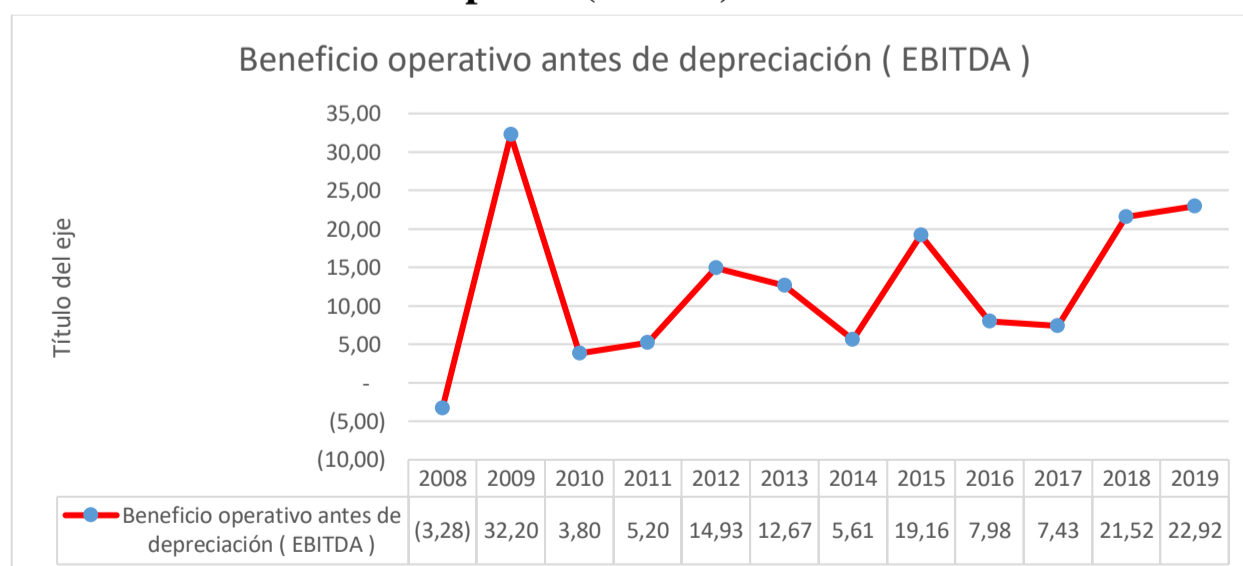


Fuente: Elaboración propia 2020.

Mobile Inc. termina el 2019 con un índice de 13,53, siendo el promedio de otros 20,76, los últimos periodos se están manteniendo un crecimiento sostenible que permite mejorar los índices de retorno de la inversión.

Además, se observa que la estrategia de enfocarnos en 3G y 4G únicamente, ha permitido a la compañía, poder generar beneficios, es decir podemos afirmar que la gestión efectuada en los últimos periodos, consiguió un EBITDA del 22,92, el mayor dentro del segmento otros.

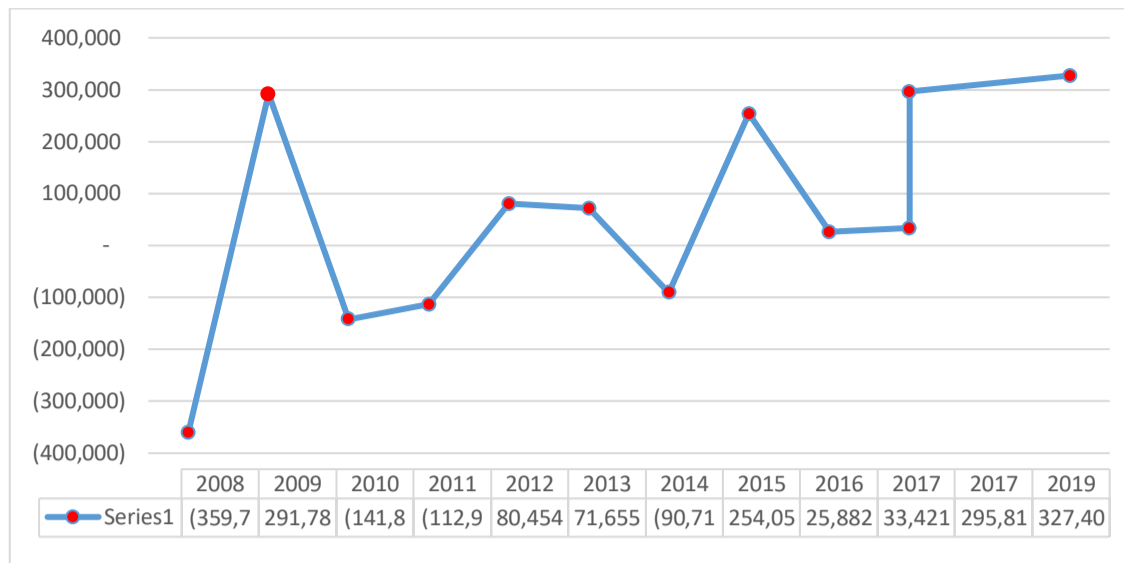
Gráfico 16. EBITDA Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Tal como se indicó anteriormente, hubo una evolución en la gestión y control de costos, lo cual ha permitido identificar las operaciones (fabricación, distribución) que han afectado directamente a los índices de rentabilidad esperada.

Gráfico 17. Beneficio Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019)

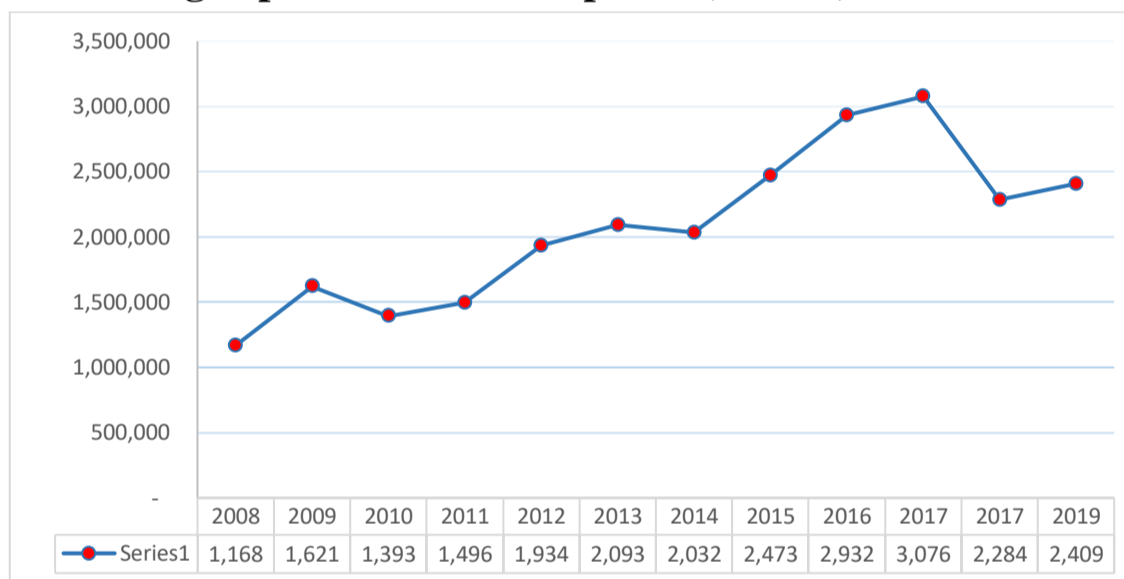


Fuente: Elaboración propia 2020.

Finanzas: Informe de mercado

La estrategia de posicionarnos como una empresa de constante crecimiento, ofreciendo tecnología de alta gama (3G y 4G), acompañado de nuestro plan de *marketing*, nos permitió mejorar los niveles de ventas, logrando alcanzar el mayor volumen de ventas el 2017 (caracterizado por la agresividad en precios con menores márgenes, obteniendo un ROS de 1,09), consiguiendo incrementar nuestra participación de mercado 14,93% (otros), a costa de reducir nuestra rentabilidad.

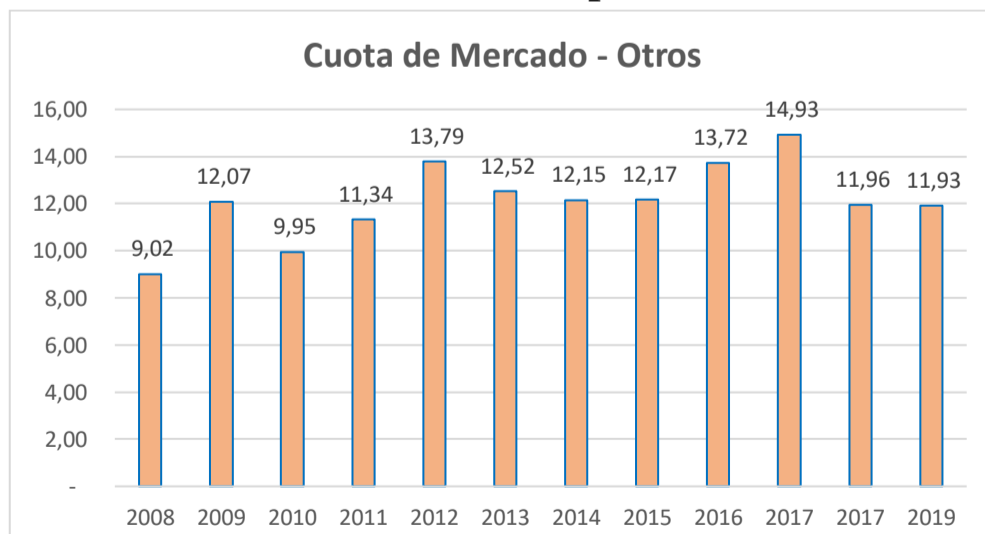
Gráfico 18. Ingreso por ventas Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019)



Fuente: Elaboración propia 2020.

La cuota de mercado de Mobile Inc. dentro del segmento otros, la madurez y experiencia obtenida permitió que la cuota de mercado se mantenga dentro del rango del 11,9 al 15% de participación con una media de 12,13%, China es la región donde tenemos mayor cuota de mercado 14,29% el último año.

Gráfico 19. Cuota de mercado Mobile Inc. 12 periodos (2008-2019)



Fuente: Elaboración propia 2020.

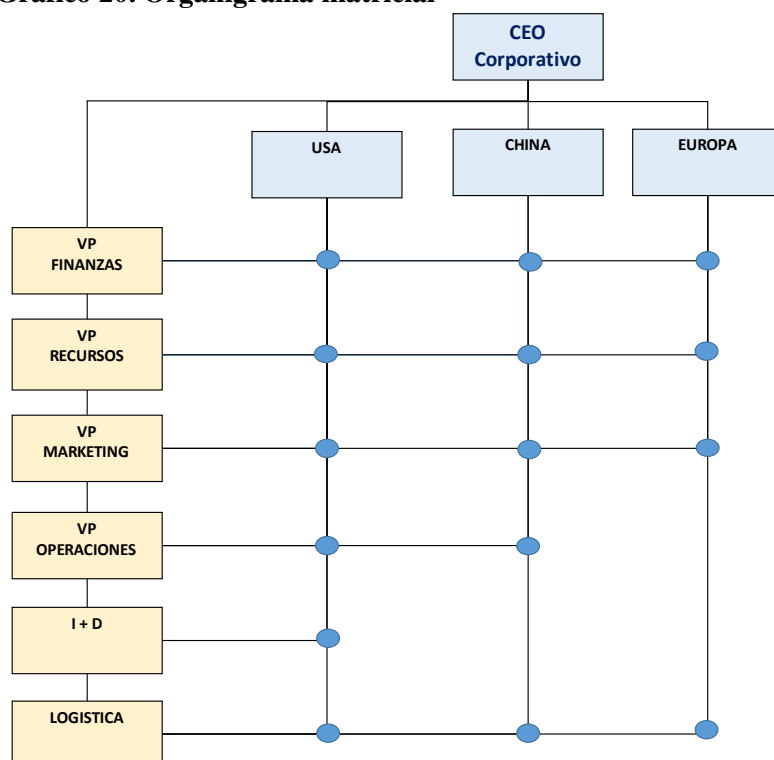
Informe de mercado	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cuotas de mercado %	9.02	12.07	9.95	11.34	13.79	12.52	12.15	12.17	13.72	14.93	11.96	11.93
EE.UU. cuotas de mercado, %	13.16	14.81	10.77	12.26	11.88	10.45	11.53	8.70	8.25	9.75	6.48	5.74
Asia cuotas de mercado, %	10.18	10.70	8.41	12.44	14.81	13.12	14.12	12.84	14.49	16.94	11.98	14.29
Europa cuotas de mercado, %	3.18	11.97	12.34	8.27	13.80	13.14	7.77	14.59	17.06	14.65	15.71	10.70

7. Organigrama matricial

La composición, funcionalidad y conectividad de Mobile Inc., permite considerarla como una empresa multidisciplinaria.

Cuya participación en tres regiones cuenta con el apoyo de las áreas funcionales de finanzas, recursos humanos, *marketing*, operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y logística. Dichas áreas se encuentran operando en la sede corporativa (EE. UU.) sin limitar la cooperación con las regiones, aportando autonomía y permitiendo a los colaboradores desarrollar habilidades en dirección funcional y general.

Gráfico 20. Organigrama matricial



Fuente: Elaboración propia 2020.

8. Análisis de capacidades y recursos (VRIO)

A través del análisis de los recursos internos (tangibles, intangibles y humanos) y capacidades de la empresa y considerando las características VRIO (valor, rareza, imitable y organización); nos permitirá determinar el potencial competitivo de una empresa sostenible en el tiempo.

Tabla 10. VRIO

Recursos	Valor	Raro	Imitación	Organización	Ventaja competitiva
Dirección de la empresa / Liderazgo (directores y ejecutivos)	Sí	Sí	No puede ser imitado por competidores	Sí, equipo directivo que consiguió mantener el crecimiento de la empresa	Ventaja competitiva sostenible
Patentes / Propiedad intelectual	Sí, genera diferencia con la competencia.	Sí, no es accesible para la competencia.	No, sin embargo, la utilidad de la patente puede perderse por el desarrollo de nuevas tecnologías	Sí, posibilidad de seguir utilizando las patentes desarrolladas	Ventaja competitiva sostenible
Flexibilidad para el financiamiento	Sí, permite adquirir liquidez a través de mecanismos financieros como la emisión de acciones	No	Sí, Puede ser imitado por la competencia	No se ha explotado totalmente	Igualdad competitiva
Eficiencia operativa (producción a bajo costo, por sinergias entre plantas propias y maquila)	Sí, se generaron sinergias entre las plantas de producción propias (China y EE.UU.) y las empresas maquiladoras, consiguiendo reducir costos de producción.	No, puede ser tomado como practica por la competencia.	Sí, puede ser imitado por la competencia.	La empresa, consiguió reducir costos de producción, por el <i>mix</i> de producción entre sus plantas y los maquiladores	Ventaja competitiva temporal
Gestión del Recursos Humanos (inversión en talento, fortalecimiento de I+D)	Sí	Sí, plan de reclutamiento y formación de talento propio para el fortalecimiento de I+D	No, es un proyecto específico a la medida de la empresa	Experiencia obtenida a lo largo de la historia de la empresa	Ventaja competitiva sostenible
Cadena de suministro (control de costos de transferencia de insumos)	Sí	No	Sí	Utilizado plenamente	Igualdad competitiva
Tarifas diferenciadas	No, se sigue el comportamiento del mercado	No	Sí	Utilizado plenamente	Igualdad competitiva
Modelo de negocio	Sí, nos adaptamos a los cambios que se dan en el mercado	No	Sí	Utilizado plenamente	Igualdad competitiva
Promoción/ Canales	Sí, se genera diferenciación entre los diferentes canales	No	Sí	Utilizado plenamente	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia 2020.

Como resultado del análisis se puede observar que Mobile Inc. posee ventajas competitivas en la Dirección de la compañía, propiedad intelectual y gestión de recursos humanos.

9. Ventaja competitiva

Luego del análisis VRIO realizado, identificamos que nuestras principales ventajas competitivas son:

Dirección de la empresa / Liderazgo (directores y ejecutivos): equipo que en los últimos 12 años lidero la dirección de la empresa, consiguiendo un crecimiento sostenible, acompañado de un estado financiero que muestra el efecto de una adecuada gestión reflejando la rentabilidad sostenida, que abale los proyectos de crecimiento para el corto y mediano plazo.

Patentes / Propiedad intelectual: desarrollo del área de I+D, permitiéndonos desarrollar tecnología propia que nos permitió mantenernos competitivos. El objetivo es seguir desarrollando y generando patentes que nos diferencien y nos permitan estar un paso delante de la competencia.

Liderazgo / Plan estratégico: tener una visión a futuro y un plan de trabajo estructurado con hitos definidos y alcanzables, de modo que nos permita alcanzar los objetivos planteados a corto y mediano plazo. Sacando provecho de la experiencia obtenida por el equipo que condujo la compañía en los últimos años.

10. Estrategia competitiva

De acuerdo con la evaluación de las fuerzas de la industria (tabla 9), se define la estrategia competitiva que aplico Mobile Inc., para las regiones de Estados Unidos y Europa, donde adoptó una estrategia competitiva de diferenciación, y para China adoptó una estrategia de liderazgo de costos.

Por ello, la empresa mantiene la inversión en tecnología, apostando por seguir desarrollando el área de innovación, de modo que en el corto/mediano plazo los esfuerzos realizados por nuestro equipo I+D permitan que la compañía obtenga el impulso para proponer cambios que generen tendencia en el entorno de la fabricación de dispositivos de móviles a través de la innovación, además de poder competir con las empresas que lideran el mercado.

Para el mercado chino se propone el lanzamiento de equipos de bajo costo, de modo que se incremente la capacidad de producción de las plantas de China, llevándolas a alcanzar el 90% de ocupabilidad, incidiendo en la reducción de los costos de producción por dilución de costos fijos de producción.

11. Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI) (fortalezas y debilidades)

La matriz EFI nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Mobile Inc., valorarlas de acuerdo con la tendencia de la industria y evaluar las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. Esto nos permite desarrollar estrategias internas que generen ventajas competitivas para potenciar las fortalezas y minimizar sus debilidades, de tal forma que podamos identificar las oportunidades de mejora (David 2003).

Como se aprecia en el anexo 2, el resultado del análisis efectuado en la matriz EFI para Mobile Inc., nos muestra una puntuación de 2,68. Siendo esta superior al promedio (2,61), podemos concluir que la empresa es internamente fuerte.

Entre las principales fortalezas se encuentra la constante innovación en I & D, alto desarrollo de tecnología y un enfoque en mercados globales EE. UU., China y Europa. Sin embargo, posee debilidades en su posicionamiento y tamaño de mercado y como consecuencia un bajo poder de negociación con los proveedores.

Capítulo IV. Sondeo de mercado

En el presente capítulo, nos enfocaremos en indicar las principales tendencias del mercado, así como las preferencias de nuestros usuarios en el mercado global.

1. Objetivos específicos

- Determinar las preferencias del mercado donde tenemos participación en las regiones de EE. UU., China y la Unión Europea.
- Identificar las oportunidades de crecimiento y riesgos de incursionar en el desarrollo de nuevos productos y mercados.

2. Análisis del mercado y tendencias

2.1 Estimación de la oferta

Cómo crecerá la oferta de la producción de dispositivos móviles: las tasas de crecimiento de producción de Smartphone se están contrayendo, el 2018 fue el primer año en que el crecimiento fue negativo -0,05%; dejando atrás las tasas de crecimiento de 7,2% (2017) y 4,7% (2016); para los años 2019, 2020 y 2021 se proyectan tasas de crecimiento de 1,59%, 1.35% y 1.33% respectivamente de acuerdo con el gráfico 21:

Gráfico 21. Producción de smartphones 2015-2021

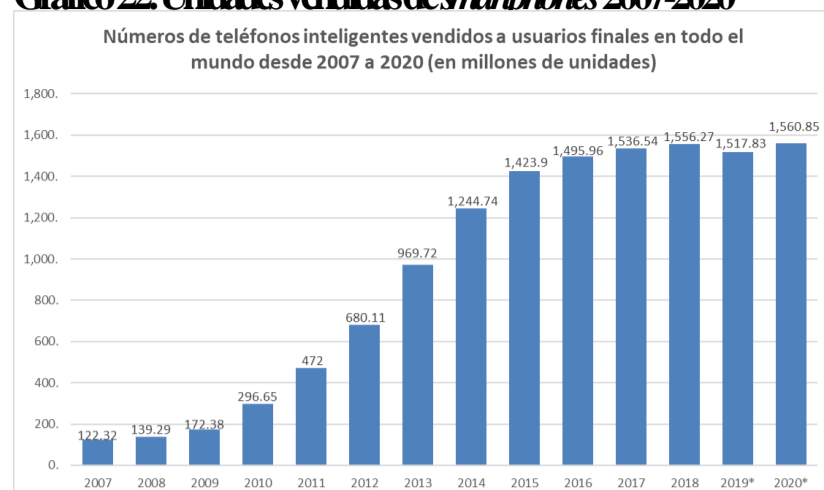


Fuente: Statista (2019f).

2.2 Estimación de la demanda

Actualmente, la presencia de usuarios finales de dispositivos móviles se encuentra con una tendencia, a nivel global, de manera creciente incluso cubre toda la oferta de producción de los fabricantes de estos equipos, pero al igual que la producción, la tasa de crecimiento en los últimos 3 años es de manera decreciente. Esto se puede observar en el gráfico 22, sobre el número total de dispositivos móviles vendidos desde el año 2007 al 2019 y con una proyección al 2020.

Gráfico 22. Unidades vendidas de smartphones 2007-2020



Fuente: Statista (2019g).

Este escenario de la tasa de crecimiento puede cambiar debido a la nueva aparición de dispositivos con capacidad de conexión a la red 5G. Esto también se puede apreciar en la investigación realizada por Euromonitor brindando una estimación de la demanda como se aprecia en la tabla a continuación (Euromonitor 2019).

Tabla 11. Estimación de la demanda

Geography	Category	Data Type	Unit	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
China	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	435,426	440,207	467,447	442,749	395,635	370,973	344,456	333,166	320,947	306,890	291,341
% de Crecimiento					1.10%	6.19%	-5.28%	-10.64%	-6.23%	-7.15%	-3.28%	-3.67%	-4.38%	-5.07%
Czech Repub	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	3,330	3,361	3,380	3,281	3,271	3,257	3,229	3,188	3,117	3,059	3,078
Denmark	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	2,591	2,437	2,247	2,138	2,138	2,095	2,024	1,929	1,808	1,796	1,780
Greece	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	2,749	3,022	2,915	2,671	2,600	2,546	2,491	2,424	2,361	2,327	2,292
Hungary	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	3,132	2,855	2,714	2,745	2,785	2,781	2,767	2,754	2,743	2,722	2,700
Italy	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	24,472	25,328	25,757	24,814	23,480	22,279	21,598	21,107	20,678	20,423	20,330
Poland	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	9,421	9,931	10,460	11,037	11,788	12,046	12,231	12,459	12,704	12,953	13,146
Portugal	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	3,699	3,605	3,451	3,439	3,338	3,229	3,120	3,095	3,070	2,970	2,886
Romania	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	3,976	4,278	4,735	4,875	5,303	5,485	5,588	5,683	5,752	5,748	5,621
Spain	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	13,110	13,383	13,039	12,513	11,974	11,569	11,123	10,577	9,976	9,466	9,066
Sweden	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	3,800	3,935	3,823	3,758	3,745	3,640	3,535	3,399	3,232	3,202	2,988
Western Eur	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	163,583	166,577	162,801	158,652	154,131	149,171	145,331	141,370	136,783	134,983	133,734
% de Crecimiento				233,863	238,711	235,322	229,924	224,553	218,097	213,095	207,984	202,224	199,648	197,620
% de Crecimiento					2.07%	-1.42%	-2.29%	-2.34%	-2.87%	-2.29%	-2.40%	-2.77%	-1.27%	-1.02%
USA	Mobile Phones	Retail Volume	000 units	177,049	172,547	163,844	160,484	156,753	153,964	148,807	144,624	140,922	137,757	136,513
% de Crecimiento					-2.54%	-5.04%	-2.05%	-2.32%	-1.78%	-3.35%	-2.81%	-2.56%	-2.25%	-0.90%

Fuente: Euromonitor (2019).

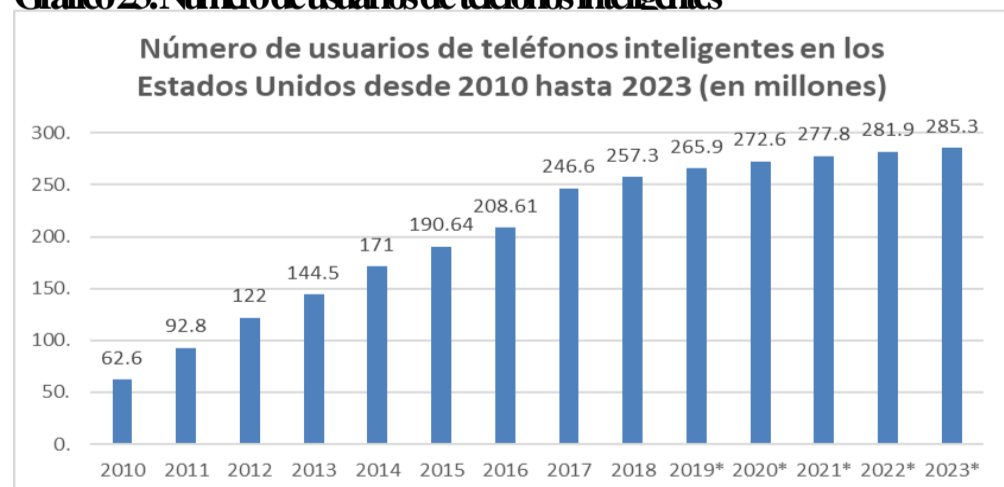
2.3 Demanda de las diferentes regiones donde participa Mobile Inc.

Se recopilará la información obtenida de cada región (EE. UU., China y la Unión Europea) para poder revisar el comportamiento de la demanda en ellas.

2.3.1 EE.UU.

La demanda americana de dispositivos móviles se ve reflejado en los avances tecnológicos de las telecomunicaciones ya que ha permitido un nivel de conectividad con una tendencia creciente como se aprecia en el gráfico 23. El número de usuarios de dispositivos móviles en EE. UU. ha ido en aumento y se proyecta de igual manera hasta el 2023 en alza.

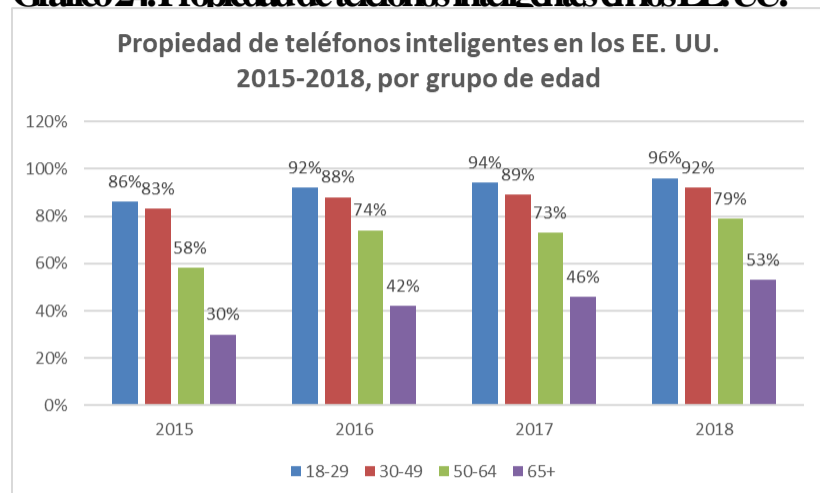
Gráfico 23. Número de usuarios de teléfonos inteligentes



Fuente: Statista (2019h).

El perfil de los usuarios americanos es del tipo aficionado y pragmático, donde se aprecian que la utilización que le dan al dispositivo móvil en su mayoría está orientado a compras en línea, uso de redes sociales y uso de música en *streaming*. Cuenta con un nivel de conocimiento de la tecnología medianamente alto ya que tienen una mayor preferencia por marcas reconocidas como Samsung y Apple cada uno con el sistema operativo Android y IOS. De acuerdo con el gráfico 24, se concluye que el 96% de jóvenes de rango entre 18 a 29 años cuenta con un dispositivo móvil y es donde se tendría mayor participación a nivel demográfico dentro de esta región.

Gráfico 24. Propiedad de teléfonos inteligentes en los EE. UU.



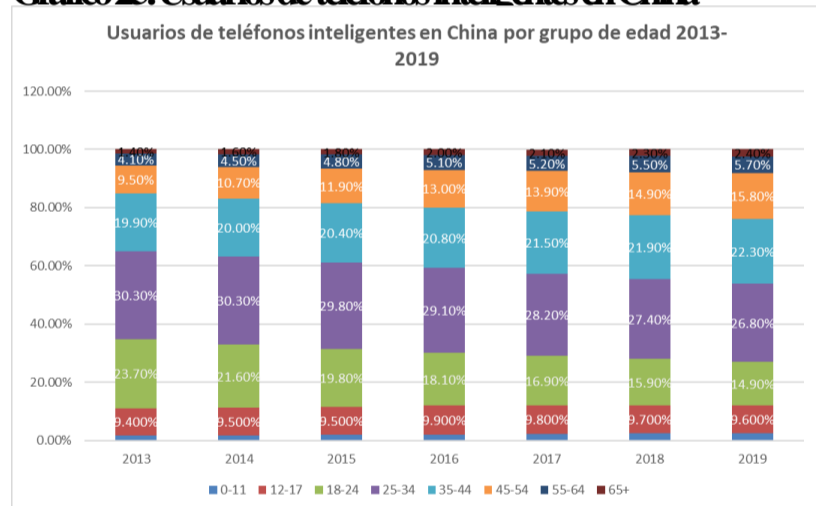
Fuente: Statista (2019).

2.3.2 China

En esta región se encuentra la mayor demanda, ya que tiene la mayor población a nivel mundial. La demanda por dispositivos móviles en China ha sido orientada a la cantidad necesaria de características de los dispositivos móviles y con poca valoración por las últimas tendencias en los dispositivos de última generación.

El perfil de consumidor chino es del tipo pragmático y del tipo *networker*, que quiere decir que le da un uso más corporativo que propio, o en su defecto aprovecha el mismo dispositivo dado por la compañía donde se desempeña para su propio uso personal. Son usuarios con un conocimiento básico de las tecnologías de comunicación, y esto se aprecia en el gráfico 25, donde la distribución de usuarios de dispositivos móviles en China desde el 2013 al 2019 se ve marcada en el último año por un grupo de edad entre los 25 a los 54 años con una participación del más del 50% de la demanda china. Se ve una tendencia decreciente de usuarios jóvenes chinos y todo lo contrario con las personas entre los 35 a 54 años, con una tasa creciente de usuarios de dispositivos móviles con respecto a los años anteriores.

Gráfico 25. Usuarios de teléfonos inteligentes en China

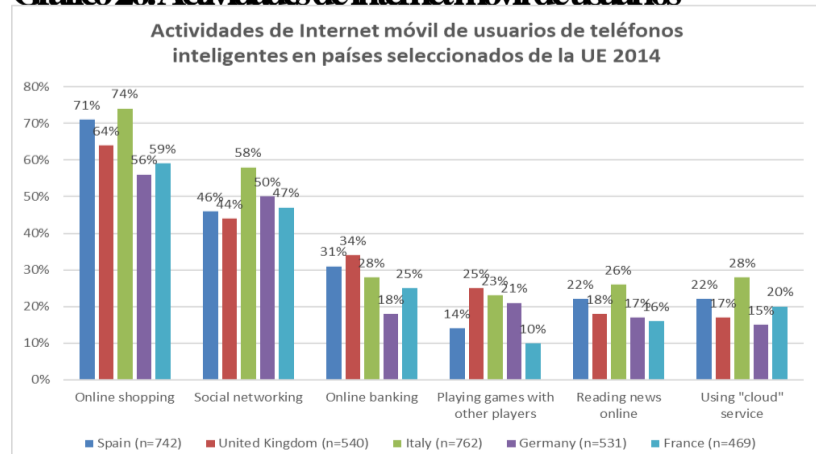


Fuente: Statista (2019).

2.3.3 Unión Europea

Esta región se caracteriza por tener una demanda de mercado marcada por la valoración de características tecnológicas por los dispositivos móviles al igual que EE. UU. El poder adquisitivo de los usuarios finales de esta parte de la región en su mayoría es alto comparado con las demás regiones. El perfil del consumidor europeo es del tipo pragmático, al igual que el usuario americano, utilizan el *e-commerce* como principal actividad para compras y pagos comerciales y financieros. Hacen uso diario del *streaming* de música y son activos en las redes sociales. Al igual que los chinos también lo utilizan para el ambiente laboral, pero en poca proporción. Estas características se pueden apreciar en el gráfico 26 (GSMA Intelligence 2017):

Gráfico 26. Actividades de internet móvil de usuarios



Fuente: Statista (2019k).

24 Tendencias tecnológicas

Actualmente los teléfonos móviles de última generación son dispositivos que se caracterizan por ofrecer autonomía, resolución de alta calidad y larga duración de la batería, pero estos atributos ya no son suficientes para los usuarios. El desarrollo tecnológico influirá en mejorar estos atributos: baterías más duraderas, mejores procesadores, mejor resolución de cámaras y con compatibilidad con otros dispositivos como lentes, relojes, etc.

Una de las tendencias tecnológicas definitivamente más cercanas y el reto más grande para los fabricantes de dispositivos móviles es el desarrollo de prototipos con tecnología de capacidad de conexión en una red 5G el cual abrirá nuevos sistemas y modelos de negocio puedan ser usados vía *wireless*.

Red 5G

De acuerdo con lo indicado por Gupta y Jha en su artículo *A Survey of 5G Network Architecture and Emerging Technologies*, la tendencia del volumen de tráfico móvil e inalámbrico aumentará mil veces en la próxima década, la cual será impulsada por los 50.000 millones de dispositivos conectados a la nube y los cuales necesitarán acceder y compartir datos, en cualquier lugar y tiempo. Es por esto que la actual red de comunicación tiene como objetivo general una idea de sistema que permita:

- 1000 veces mayor volumen de datos por área.
- 10 a 100 veces mayor número de dispositivos conectados.
- Velocidad de datos de usuario típico aumentado de 10 a 100 veces.
- Duración de batería 10 veces mayor para dispositivos masiva de máquina (M2M, *machine to machine*) de baja potencia.
- Reducción de la latencia 5 veces, de extremo a extremo (E2E).

Las limitaciones del *hardware* de la mayoría de los dispositivos móviles actuales aun no permiten navegar bajo esta nueva red.

Pero la conexión 5G irá mucho más allá que un simple aumento de velocidad. Otros dos puntos importantes como se menciona anteriormente en el objetivo de la nueva red 5G son los siguientes factores: la latencia y las conexiones múltiples simultáneas, que transformaran el mundo.

La latencia significa que las acciones que llevemos a cabo a través de la red de comunicaciones tendrán una respuesta instantánea en el destino (tiempos de respuesta menores a 5 milisegundos, 400 veces más rápido que abrir y cerrar los ojos). Esto permitirá, por ejemplo, a un cirujano operar de forma remota a una persona que está en la otra parte del mundo, y sus acciones se reflejarán en tiempo real, no habrá ningún tipo de retardo.

Finalmente, las conexiones múltiples simultáneas significa que en lugar de conectar tres o cuatro dispositivos a la red wifi al mismo tiempo, podremos conectar 30 o 40 dispositivos.

25 Conclusiones

- Mobile Inc. tiene alto potencial de mercado en dispositivos de conexión 5G en las regiones de EE. UU. y la Unión Europea.
- Las necesidades y tendencias tecnológicas por parte de los usuarios entre los 25 a 45 años de edad son del tipo *e-commerce* y acceso a redes sociales donde la mayor densidad de usuarios se encuentra en EE. UU. y los países de la Unión Europea.
- La demanda de dispositivos de 4G se verá liderado por la región de China.
- La competencia debería desarrollar dispositivos de conexión 5G, ya que las redes ya están siendo desplegadas en las diferentes regiones con mayor densidad de estas en EE. UU.
- La estrategia para penetración de mercado con dispositivos 5G debe ser enfocada y basada en la adaptación necesaria a cada realidad del mercado por región.

Capítulo V. Planeamiento estratégico 2024

En el presente capítulo, indicaremos la misión, visión, objetivos de Mobile Inc. así como estableceremos las estrategias, modelo de negocio y cadena de valor con miras al 2024.

1. Misión

Nuestra misión es ser el medio que permita desarrollar dispositivos que generen valor a nuestros clientes y beneficios a la organización que permitan la sostenibilidad y crecimiento esperado.

2. Visión

Ser reconocidos como una compañía que apuesta por la Innovación y lograr expandir a nuevos mercados nuestros productos que generen tendencia en el mercado, y ser reconocidos como una empresa de constante crecimiento.

3. Objetivo general

Para abarcar el problema identificado anteriormente: “como ser sostenible en el tiempo en un mercado de productos imitables y de constante innovación tecnológica cubriendo las tendencias del mercado”.

Podemos indicar las siguientes acciones:

- Desde el diseño, producción, transporte, comercialización y *marketing*, asegurar procesos eficientes e inter-relacionados en búsqueda de sinergias alineados a la creación de valor de la marca, esto permitirá mantener una gestión enfocado en el control de costos.
- Se ha establecido continuar invirtiendo en I+D representando esta inversión en 1,5% de las ventas.
- Mediante las estimaciones de demanda y crecimiento esperado, proyectar el crecimiento de la capacidad operativa de las plantas.
- Implementar políticas corporativas con funciones de soporte efectivas, simplificando y acelerando los procesos mientras se reduce la complejidad de la compañía y fortalece las funciones.
- Diversificar y fortalecer el portafolio haciendo foco en campos de crecimiento atractivos al negocio y conseguir aquellos negocios que aún no se han alcanzado en todo su potencial.
- Establecer metas financieras, el objetivo es lograr sostenibilidad y buscar la eficiencia de capital invertido.
- Formar una cultura organizacional que asegure retener y desarrollar empleados altamente competitivos, comprometidos y brindar un ambiente de trabajo que permita potenciar la innovación y satisfacción en cada una de las áreas de la compañía.

4. Objetivos estratégicos: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad

Como parte del planeamiento estratégico se definieron los objetivos de rentabilidad y crecimiento en las tres regiones, de modo que se asegure la sostenibilidad del negocio:

	Rentabilidad	Crecimiento
EE. UU	↑ 2% - 4%	↑ 2%
CHINA	↑ 3% - 8%	↑ 4%
UE	↑ 3% - 8%	↑ 6%

4.1 EE. UU.

Rentabilidad: el objetivo es mantener la tendencia de crecimiento, contrarrestando los resultados negativos, producto de la inexperiencia inicial. El objetivo es mantener una tasa de crecimiento entre el 2% y el 4% anual.

Crecimiento: remontar la pérdida de participación en el mercado, estableciendo estrategias de *marketing* que nos permitan sostener y mejorar la participación en el mercado de EE. UU. En los próximos 5 años proyectamos recuperar la participación en el mercado americano, alcanzando obtener una participación del 2% del mercado.

Sostenibilidad: una de las principales metas es conseguir ser sostenibles en los resultados financieros al final de cada periodo, acompañado de la recuperación de la participación de mercado, que aseguran el crecimiento de la compañía.

4.2 China

Rentabilidad: mantener la tendencia al crecimiento, el objetivo para esta región es mantener una tasa de crecimiento anual alcanzando al periodo 2024 una participación entre el 3% y 8% anual.

Crecimiento: nuestro objetivo es mantener la tendencia de crecimiento, para el final del periodo (5 años) debemos alcanzar el 4% de participación del mercado chino.

Sostenibilidad: la gestión efectuada que se refleja en los buenos resultados de rentabilidad obtenidos sumado al posicionamiento de mercado de la marca, sientan bases sólidas para alcanzar el crecimiento esperado para el próximo quinquenio.

4.3 Unión Europea

Rentabilidad: tenemos el objetivo de consolidar y asegurar los buenos resultados financieros que se venían obteniendo en Europa, para esta región proyectamos un crecimiento en la rentabilidad anual del 3% al 8%.

Crecimiento: tenemos que asegurar la tendencia de crecimiento de los últimos años, proyectamos un crecimiento a una tasa anual mínima del 6%.

Sostenibilidad: las estrategias de *marketing* apoyadas en la diferenciación de marca, nos ayudaron a asegurar un crecimiento en la participación de mercado, acompañada de buenos resultados financieros. Son la base para asegurar el crecimiento y madurez de la compañía a futuro.

5. Modelo de negocio

La empresa Mobile Inc. dentro su plan estratégico mantendrá su estructura divisional con participación en las tres regiones: EE. UU., China y Europa. Nuestro modelo de negocio lo explicaremos a través del modelo Canvas para cada una de las regiones.








El modelo estará alineado con nuestros objetivos estratégicos de sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad.

5.1 Canvas EE. UU.

En este modelo estamos considerando una nueva propuesta de valor: la fabricación de equipos compatibles con la tecnología 5G, buscaremos mayor participación de mercado con el fin de captar nuevos clientes, nos apoyaremos con nuestra área de *marketing* para establecer el desarrollo de las estrategias.

Como actividad clave desarrollaremos nuevos productos innovadores (diversificación) y realizaremos mayor inversión en I+D, el % de inversión para esta nueva etapa representa el 1,5% de las ventas. Resaltamos los principales cambios del planeamiento.

Gráfico 27. Canvas EE.UU.








Asociados Claves: - Tiendas Distribuidoras - Operadores logísticos - Accionistas/Inversionistas - Entidades financieras - Diseñadores del producto - Diversidad de proveedores de Software y Hardware 	Actividades claves: - Desarrollo e implementación de tecnología propia. - <u>Diseño de nuevos productos</u> - <u>Desarrollo de productos innovadores con tasas de salida de productos alta.</u> - Inversión en I & D - <u>Diversificación de productos</u> Recursos Claves: - Marca: Mobile Inc. - Fabricas de producción propias - Recursos Humanos - Patentes	Propuesta de valor: - Producción y comercialización de dispositivos móviles alineados a las nuevas tendencias tecnológicas. <u>Fabricación de equipos compatibles con la tecnología 5G.</u> - Marca: Mobile Inc. 	Relación con el cliente/Comunicación - Establecimiento de redes de ventas - <u>Captar nuevos clientes</u> - Comunicación del producto a los clientes / desarrollar estrategias de marketing - Promoción de marca - <u>Mayor participación de mercado</u>  Canales de distribución: - Distribuidores Calificados - Operadores de servicios de telefonía móvil. 	Segmentos de clientes: - Operadores de Servicio de telefonía móvil Verizon T&T T-Mobile Sprint - Tiendas de aparatos tecnológicos 
Estructura de costes: - <u>Costos de Producción / Fabricación</u> - Costos de Características de tecnología - Costos en I & D - Costos de Promoción - Costos de Administración.			Estructura de ingresos: - Ventas directas al usuario final - Venta a través de los operadores de servicio de telefonía - Ventas por transferencias internas 	

Fuente: Elaboración propia 2020.

52 Canvas China

En China estamos considerando la producción de equipos móviles con nuevos atributos de acuerdo con la tendencia tecnológica (equipos con mayor capacidad de conectividad y mayores atributos como: pantallas de alta definición, almacenamiento superior, cámaras de alta calidad y baterías de gran duración). Con esta nueva tecnología, buscaremos mayor participación de mercado con el fin de captar nuevos clientes. Como actividad clave: realizaremos una mayor inversión en I+D para generar competencia. El % de inversión para esta nueva etapa representa el 1,5% de las ventas. Resaltamos los principales cambios del planeamiento.

Gráfico 28. Canvas China








Asociados Claves: - Tiendas especializadas - Operadores logísticos - Diseñadores del producto - Proveedores de Software y hardware. - Entidades Financieras. 	Actividades claves: - Desarrollo e implementación de tecnología propia. - Capacitación - <u>Inversión en I&D, para generar competencia.</u> - Logística Recursos Claves: - Marca: Mobile Inc. - Fabricas de producción propias - <u>Recursos Humanos</u> - Diversidad de proveedores de software y hardware	Propuesta de valor: - Desarrollar tecnología para: <u>Crear productos de diferente capacidad de conectividad. Compatibles con la tecnología 5G.</u> - Producción y comercialización de dispositivos móviles con: <u>nuevos atributos de acuerdo a la tendencia tecnológica.</u> - Marca: Mobile Inc. 	Relación con el cliente/Comunicación - <u>Establecer oficinas comerciales</u> - <u>Captar nuevos clientes</u> - Desarrollar estrategias de marketing - Promoción de la marca - <u>Mejorar la participación de mercado</u>  Canales de distribución: - Distribuidores Calificados - Operadores de servicios de telefonía móvil. 	Segmentos de clientes: - Operadores de servicio de telefonía móvil China Unicom China Mobile China Telecom 
Estructura de costes: - <u>Costos de Producción / Fabricación</u> - Costos de Transporte y Aranceles. - Costos en I & D - Costos de Promoción - Costos de Administración.			Estructura de ingresos: - Ventas directas al usuario final - Venta a través de los operadores de servicio de telefonía - Ventas por transferencias internas 	

Fuente: Elaboración propia 2020.

53 Canvas Unión Europea

En Europa estamos considerando la venta de equipos móviles de alta gama compatibles con periféricos (lentes, reloj, etc.), en este modelo nos mantendremos enfocados en la diferenciación con nuevas características de producto. En Europa, como no contamos con plantas de fabricación, es importante desarrollar nuestra red de ventas, poniendo énfasis en la actividad clave: nuestra área comercial, motivando a nuestra fuerza de ventas. Resaltamos los principales cambios del planeamiento.

Gráfico 29. Canvas Unión Europea

Asociados Claves: - Tiendas especializadas - Operadores logísticos - Operadores móviles - Mobile EEUU - Mobile China 	Actividades claves: - Logística de Entrada - <u>El Área Comercial</u> - Licitación Pública / Privada Recursos Claves: - Marca: Mobile Inc. - <u>Fuerza de Ventas</u>	Propuesta de valor: - <u>Comercializamos de diseños móviles atractivos de alta gama de acuerdo a las tendencias del mercado, compatibles con periféricos (lentes, reloj, etc.)</u> - <u>Diferenciación del producto / tendencias tecnológicas con nuevas características</u> - Marca: Mobile Inc. 	Relación con el cliente/Comunicación - Establecimiento de redes de ventas - Comunicación del producto a los clientes / Marketing - Promoción de marca, bastante considerable - <u>Penetración de mercado.</u>  Canales de distribución: - Distribuidores Calificados - Operadores de servicios de telefonía móvil. 	Segmentos de clientes: - Operadores de servicio de telefonía móvil Esp. (Masmovil, Movistar, Jazztel, Orange) Itly. (Tim, Vodafone Italy, Wind, Poste Mobile) Alem. (T-Mobile, Vodafone Germany, E-Plus, 02 Germany). Franc. (SFR, Orange, Bouygues Telecom, Free Mobile, Virgin Mobile). 
Estructura de costes: - <u>Costos de Transporte y Aranceles.</u> - Costos de Promoción - Costos de Administración. - Costos de productos importados			Estructura de ingresos: - Ventas directas al usuario final - Venta a través de los operadores de servicio de telefonía 	

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Cadena de valor

La cadena de valor de Mobile Inc. refleja el plan estratégico para los próximos 5 años donde a nivel de infraestructura y organizaciones se verán algunas modificaciones en la región china, donde pretendemos implementar una nueva área de I+D como plan de contingencia. En la región de EE. UU. no se verá un cambio sustancial, pero en todas las regiones habrá una reestructuración de personal con una mentalidad asociada a las nuevas tendencias ya revisadas anteriormente. En la región de la Unión Europea se reforzará la cadena de valor al servicio de ventas de nuestros dispositivos abriendo más sedes en las diferentes partes de Europa y constante capacitación a nuestra fuerza de ventas.

Por otro lado, para el análisis de la cadena de valor de acuerdo con las actividades primarias, se dividirá en los siguientes tres esquemas, seleccionado por cada región en la que se encuentra Mobile Inc.

6.1 Cadena de valor EE. UU.

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mobile Inc. en EE. UU.

Gráfico 30. Cadena de valor EE. UU.



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se destacan como principales cambios, las siguientes actividades clave:

- Área de Operaciones, a diferencia de la cadena de valor anterior, la transferencia de conocimiento de desarrollo de nuevos dispositivos a la sede de fabricación en China queda cancelada, debido a que este último tendrá un departamento de I+D de manera independiente.
- Área de Logística de salida, se adiciona y establece un proceso de transferencia de productos proveniente de los almacenes de China en caso la demanda americana no pueda ser “coberturada” con las fábricas locales. *Marketing* y ventas, los líderes comerciales tendrán las capacidades de realizar las ofertas para licitaciones de gran volumen. Los vendedores estarán enfocados en revisar la base instalada de cada estado de EE. UU. y proponer actualizaciones de equipos con tecnología 3G y 4G a 5G en las principales operadoras. Por último, las promociones y publicidad estarán enfocadas en los nuevos equipos con tecnología 5G.
- Servicios posventa, se adicionará el área de garantías, quien tendrá una administración independiente, focalizada a dar soporte técnico, arreglo y/o recambio de equipos fallados.

6.2 Cadena de valor China

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mobile Inc. en el país de China.

Gráfico 31. Cadena de valor China



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se destacan como principales cambios, las siguientes actividades clave:

- Operaciones, el cambio más importante es la creación del departamento de I+D para la región china, la cual dará mayor personalización a la demanda.
- Área de *marketing* y ventas, los líderes comerciales tendrán las capacidades de realizar las ofertas para licitaciones de gran volumen. Los vendedores estarán enfocados en revisar la base instalada de cada región de China y proponer de manera paulatina actualizaciones de equipos con tecnología 3G y 4G a 5G en las principales operadoras. Por último, las promociones y publicidad estarán enfocadas en los nuevos equipos con tecnología 4G y progresivamente a 5G.
- Servicios posventa, se adicionará el área de garantías, quien tendrá una administración independiente y focalizada a dar soporte técnico, arreglo y/o recambio de equipos fallados.

6.3 Cadena de valor Unión Europea

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mobile Inc. en la región europea.

Gráfico 32. Cadena de valor de la Unión Europea



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se destacan como principales cambios, las siguientes actividades clave:

- Como infraestructura se modernizarían las oficinas comerciales de toda la Unión Europea.
- *Marketing* y ventas, los líderes comerciales tendrán las capacidades de realizar las ofertas para licitaciones de gran volumen. Los vendedores estarán enfocados en revisar la base instalada de cada región de la UE y proponer de manera proactiva la intención de migración de equipos con tecnología 3G y 4G a 5G en las principales operadoras. Por último, las promociones y publicidad estarán enfocadas en los nuevos equipos con tecnología 5G.
- Prestación, se adicionará como función la del reforzamiento de la publicidad y promoción en los nuevos equipos al mismo tiempo que la casa matriz.

Capítulo VI. Planeamiento de crecimiento

En el presente capítulo, se desarrollará el plan de crecimiento de Mobile Inc. mediante la evaluación de alternativas de estrategias con diferentes herramientas y técnicas a desarrollar, con el objetivo final de seleccionar la mejor estrategia de crecimiento con miras al posicionamiento futuro de la empresa. Previamente, con la información recopilada y desarrollada en los capítulos II y III, a través de las matrices EFE y EFI, se formularán las posibles estrategias desarrolladas en la etapa de ajuste por medio de los factores externos e internos.

1. Etapa de ajuste

1.1 Matriz FODA

El enfoque del FODA cruzado permite determinar estrategias a partir de comparar los factores positivos del FODA (fortalezas y oportunidades) con los factores negativos del mismo (debilidades y amenazas).

Si bien existen otros factores, estos son los que, a partir de la situación actual y el análisis interno y externo realizado, inciden en las estrategias a futuro de Mobile Inc.

En el anexo 4 mostramos el detalle del análisis y los resultados obtenidos por cada región.

Luego del análisis realizado del FODA Cruzado para cada región en la que Mobile Inc. se encuentra operando, vemos características en común entre las diferentes propuestas de tipo de estrategias, en las que se resaltan las estrategias adaptativas (DO y FA) ya que en un ambiente político marcado por los problemas comerciales entre China y EE. UU. y las consecuencias económicas del Brexit en la Unión Europea, y además; con un entorno tecnológico altamente cambiante donde el mercado de dispositivos móviles sigue siendo más atomizado y liderado en participación del mercado por las grandes empresas como Apple, Huawei y Samsung; Mobile Inc. adoptaría estrategias de mitigación contra las amenazas a través de sus principales fortalezas como la alta capacidad técnica de su personal de I+D, su capacidad financiera controlable y altas características de nuestros equipos de comunicación 4G y 5G frente a la competencia. Por último, debido a la aparición de las nuevas tecnologías de comunicación 5G y el fomento por la regulación de nuevos modelos de negocio digitales aprovechando las nuevas tendencias tecnológicas, brinda un entorno favorable a mejorar nuestras debilidades internas como la baja participación en el mercado, deficiencias en el área de *marketing* al no obtener el volumen de ventas requerido tras una inversión en promoción y publicidad en los últimos años y el bajo poder de la marca.

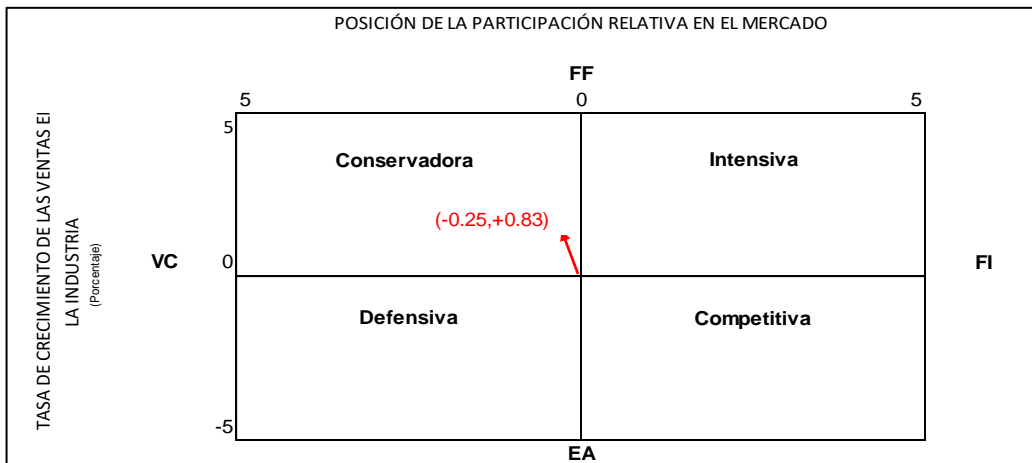
1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Otra herramienta que aportará a Mobile Inc. a tomar la decisión del camino a seguir en la estrategia para los próximos años es la elaboración de la matriz PEEA, para ello, nos basaremos en las matrices EFI y EFE mostradas en los capítulos II y III. Asimismo, se adicionarían otros factores del tipo financiero e industria, lo cual podemos apreciarlo en el anexo 5.

Como resultado del análisis de la matriz PEEA, Mobile Inc. optaría por estrategias de perfil conservador, con una estrategia de penetración de mercado en las regiones donde tenemos baja participación en el mercado de dispositivos de 4G, y desarrollo de nuevos mercados con la tecnología de comunicación 5G, aprovechando su principal fortaleza.

Mobile Inc. a lo largo de sus 12 años de operación, trato de seguir una estrategia intensiva para lograr posicionarse como líder en el mercado de dispositivos móviles, pero debido al posicionamiento de marcas reconocidas, logró mantenerse constante y sostenible y con una baja participación a nivel global en una industria tecnológica creciente y de constante cambio. La mayor fortaleza de la empresa es la capacidad técnica de nuestro personal de I+D, desarrollando nuevos diseños que nos permitirán conseguir diferenciación respecto a la competencia, necesarios para mejorar la participación en el mercado.

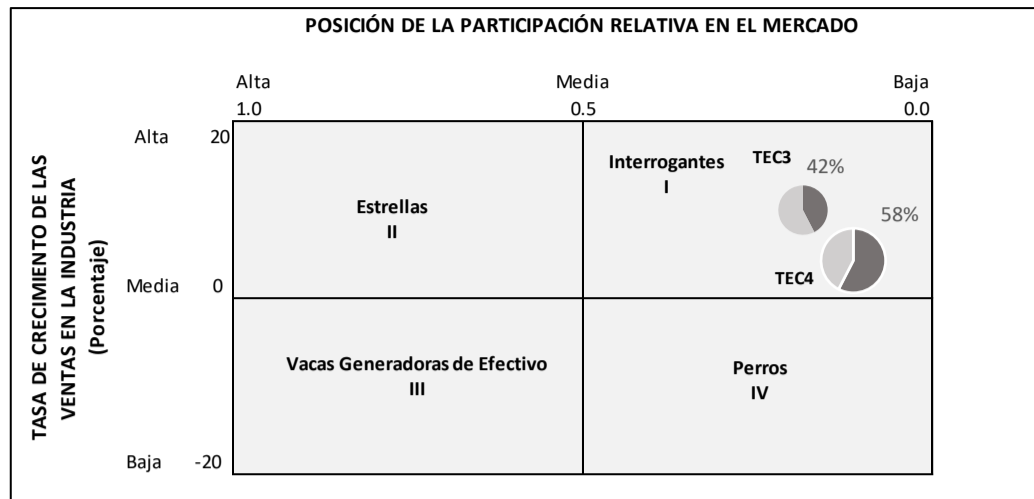
Gráfico 33. Diagrama de perfil de estrategia de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Matriz BCG

Gráfico 34. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia 2020.

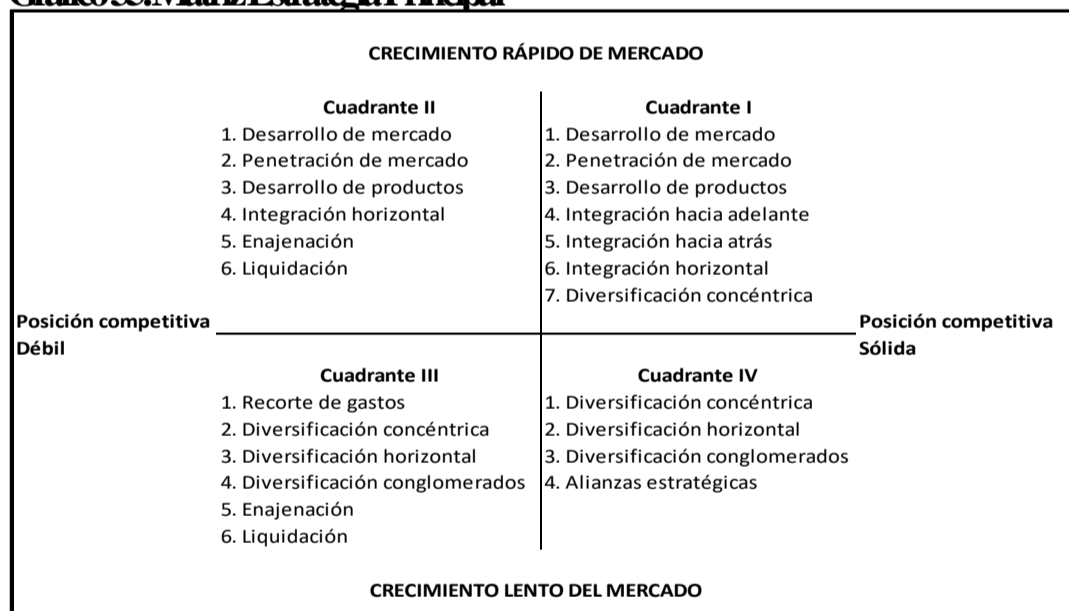
De acuerdo con nuestra evaluación realizada a nuestras tecnologías TEC3 y TEC4; por los valores de participación en el mercado (17,8% y 11,64%, respectivamente) las ubican en la parte superior del cuadrante. Al evaluar las tasas de crecimiento (8%, 3% y 6%), ubican a las 2 tecnologías en el sector derecho del cuadrante. Ubicando a las dos tecnologías en el cuadrante de **interrogante**.

1.4 Matriz de Estrategia Principal

Esta herramienta nos permite efectuar un análisis acerca de la posición competitiva y crecimiento de mercado.

Consideramos a Mobile Inc. se encuentra en el Cuadrante II, dado busca situarse en una situación competitiva, tomando en cuenta que es una compañía seguidora de los líderes, pero apostando hacia nuevos productos y buscando nuevos productos complementarios, siendo flexible a los cambios y replanteos para mejorar la productividad. La industria de dispositivos móviles es de rápido crecimiento lo cual genera que se encuentre en constante pivoteo de su planeamiento estratégico.

Gráfico 35. Matriz Estrategia Principal



Fuente: David (2003).

1.5 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Luego de pasar por la etapa de ajuste mediante los diferentes métodos mencionados en los puntos anteriores, ahora nos centraremos en la selección de la estrategia mediante la herramienta de la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) [anexo 6], en que se analizará las alternativas de estrategias posibles analizadas en la etapa de ajuste.

Descripción de la estrategia seleccionada

La estrategia conservadora establecida por Mobile Inc. es el desarrollo y penetración de mercado con tecnología de red de comunicación 5G, lo cual permitirá ofrecer dispositivos móviles de calidad y altamente competitivos a nivel tecnológico; aspectos que nos ayudaran a ganar participación de mercado, reputación y fortalecimiento de la marca con la finalidad de posicionarnos a futuro como una empresa competitiva y sostenible. Asimismo, se mantendrá la comercialización de dispositivos 4G en las regiones donde ya tenemos alta participación y reforzar las regiones dentro de las grandes regiones de EE. UU, China y la Unión Europea, donde la participación del mercado de dispositivos de 4G es baja. No fue analizado la comercialización de los dispositivos 3G ya que la demanda estimada (ver el anexo 20) para este tipo de modelo de dispositivos móviles tendrá una tendencia con una tasa decreciente y por obsolescencia tecnológica no habrá inversión alguna para desarrollar nuevas características para estos.

Capítulo VII. Plan de *marketing*

1. Objetivo del plan de *marketing*

Los objetivos del plan de *marketing* de Mobile Inc. para los próximos 5 años están enfocados en los siguientes puntos:

- Aumentar la participación de mercado progresivamente hasta alcanzar el 5%.
- Fortalecimiento de la marca.
- Lograr mayor reconocimiento e imagen como compañía innovadora.

La finalidad de lograr estos objetivos va a permitir competir en un mercado de productos imitables y de constante cambio tecnológico, enfocado desde la estrategia comercial. Estos objetivos serán medidos a través de indicadores mostrados a continuación en la siguiente tabla, donde adicionalmente se verán las metas en tres períodos (corto, mediano y largo plazo):

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		Corto plazo (2020)	Mediano plazo (2022)	Largo plazo (2024)
Aumentar la participación de mercado	Índice de participación de mercado anual	3,50%	3,90%	5,00%
Fortalecimiento de la marca	1. Nivel de satisfacción y compromiso alcanzado por el cliente.	1) 75 (*)	1) 76 (*)	1) 80 (*)
	2. Índice de Presencia o recordación de la marca en el consumidor	2) 4%	2) 5%	2) 6%
Lograr mayor reconocimiento e imagen como compañía innovadora	Cantidad de dispositivos con conexión en 5G.	-	2 millones unidades	2,6 millones unidades

* El índice de satisfacción del cliente americano (ACSI) puntúa en una escala de 0-100 a nivel nacional, siendo 100 el puntaje más alto y mejor posible. El ACSI es un indicador económico basado en el modelo de evaluaciones de clientes de la calidad de los bienes y servicios comprados en los Estados Unidos y producidos por empresas nacionales y extranjeras con importantes cuotas de mercado en los Estados Unidos. Los temas de investigación son 10 sectores económicos, 46 industrias (incluidos el comercio y los negocios electrónicos), más de 400 empresas y diversos servicios de los gobiernos federal o local.

Obtendremos un mayor detalle en el cuadro de actividades señalado en el anexo 9.

1.1 Aumentar la participación de mercado

Mobile Inc. busca incrementar la participación de mercado global de dispositivos móviles alcanzando el 5% a fines del 2024. Se pretende incrementar la participación en el corto plazo, hasta fines del 2020, alcanzando 3,5% en el cual, aún se mantendría los dispositivos móviles con tecnología 3G y 4G; a mediano plazo (2022) se estima llegar a un nivel de participación de 3,9%, período en el cual,

dispositivos de 5G ya estarían habilitados para la venta y con potencial medio de mercado, con una proporción mayoritaria aún en dispositivos en 4G y en una minoría, dispositivos en 3G.

1.2 Fortalecimiento de la marca

El fortalecimiento de la marca es un factor clave para la sostenibilidad de la empresa durante estos 5 próximos años; con el fin de que nuestros clientes tengan en mente, un producto versátil con lo último en tendencias tecnológicas y ser adquirido a un precio acorde con el mercado. Este objetivo, además brindaría información y retroalimentación de cómo nuestra marca se posiciona directamente en la mente del consumidor. La reputación de la marca podría ser afectada por temas externos o internos de manera negativa o positiva, por lo que se considera que la imagen de Mobile Inc. sería afectada a través de los siguientes indicadores:

1.2.1 Nivel de satisfacción y compromiso alcanzado por el cliente

Este punto es importante para poder obtener la retroalimentación con respecto a la calidad y desempeño del producto, corregir rápidamente las observaciones y saber nuevas necesidades del mercado. El índice de satisfacción del cliente será dado en la escala del 1 al 100 donde se valoran las principales características como:

- Latencia (velocidad de transmisión de datos).
- Durabilidad de batería.
- Multifuncionalidad (reconocimiento sensorial, alta resolución y funciones avanzadas de la cámara, capacidad de usar nuevas aplicaciones desarrolladas, etc.).
- Diseño del equipo.
- Capacidad de Interconectividad con otros dispositivos.

1.2.2 Nivel de presencia o recordación de la marca

Este indicador permitirá medir qué proporción del mercado de dispositivos móviles, conocen o saben que existe la marca Mobile Inc. Esto reflejaría el tamaño del mercado de consumidores al que se podría aspirar en estos próximos 5 años.

1.2.3 Mayor reconocimiento e imagen como compañía innovadora

Este próximo quinquenio, Mobile Inc. tiene como objetivo ingresar al mercado de dispositivos móviles con tecnología de red de comunicación 5G, alineado a la visión de la empresa de generar una tendencia en el mercado y apuesta por la innovación en nuestros dispositivos. Con el fin de posicionar los nuevos equipos, iniciando en el mercado chino y americano (inicios del año 2021), donde ya se cuenta con la infraestructura necesaria de red de comunicaciones para desplegar el

uso de dichos equipos y luego comenzar en el mercado de Europa en el segundo semestre del 2021. Se plantea una meta a mediano y largo plazo, proyectando una venta de 2,0 y 2,6 MM unidades a finales de los años 2022 y 2024 respectivamente. Para realizar este objetivo, se realizaría una fuerte inversión en promoción y publicidad enfocada a dispositivos con 5G.

2. Mercado objetivo y perfil del consumidor

Permitirá identificar el mercado al cual Mobile Inc. desea orientar y aplicar las fuerzas de ventas y promoción con una estrategia acorde al consumidor de los próximos 5 años.

Mercado objetivo: principales operadoras de servicios de red de comunicación en las regiones de la Unión Europea, China y EE. UU.

Perfil del consumidor general:

Sexo	Ambos
Edad	Entre 25 y 26 años
Nivel de adquisición	Categoría B, C y D
Ubicación geográfica	China, Unión Europea y EE. UU.
EE. UU.	1592 millones
Unión Europea	3278 millones
China	10.554 millones

3. Formulación estratégica de *marketing*

3.1 Estrategia de segmentación

Para realizar esta estrategia de segmentación se dividirá el mercado acorde a las regiones donde Mobile Inc. opera actualmente, ya que los perfiles de los consumidores varían entre China, Unión Europea y EE. UU. Las variables a considerar para el análisis son del tipo demográfica, geográfica y conductual se muestra en el anexo 7.

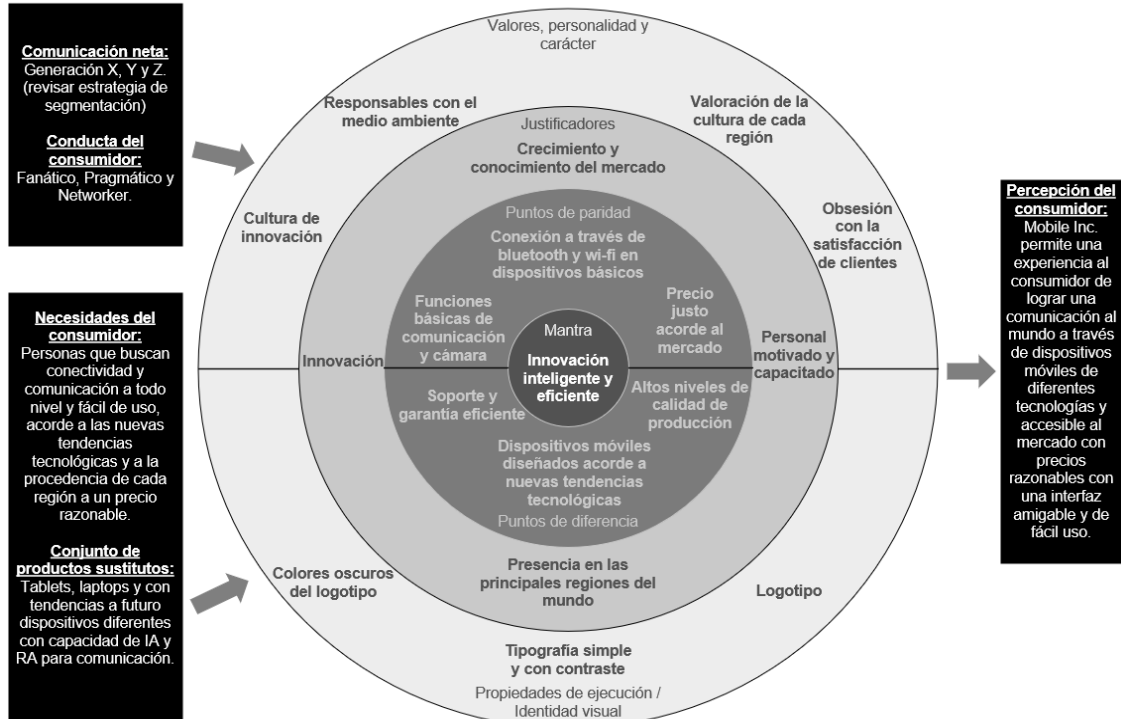
3.2 Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con lo indicado por Pedro Franco Concha en su libro *Planes de Negocio*, el posicionamiento es «la imagen que tiene en su mente el consumidor respecto a un determinado producto» (Franco 2009: 54).

Para alcanzar el posicionamiento Mobile Inc. para los próximos 5 años, se buscará resaltar el valor agregado de los dispositivos móviles ofrecidos respecto a los competidores.

Estos valores agregados se enfocarán en el desarrollo de las siguientes características: diseño del equipo, velocidad de transferencia de datos, eficiencia energética, multifuncionalidad, interconectividad; además de la calidad del servicio posventa otorgado. En el gráfico 36 se aprecia la vista panorámica del posicionamiento de Mobile Inc. donde se enfatiza la posición que desea alcanzar en la mente de los usuarios finales.

Gráfico 36. Vista panorámica del posicionamiento de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Kotler y Keller (2012).

4. Estrategia de la mezcla de *marketing*

Luego de definir nuestros objetivos planteados para el presente plan de *marketing*, es necesario poder diseñar las estrategias de la mezcla de *marketing*, que Kotler y Armstrong (2003: 63) indican como: «El conjunto de herramientas tácticas controlables de *marketing* que la empresa combina para producir la respuesta deseada del mercado meta».

Este *mix de marketing* será analizado a continuación para el caso de Mobile Inc.

4.1 Producto

Actualmente los dispositivos móviles de Mobile Inc. se encuentran diseñados bajo la tecnología de redes de comunicaciones móviles de 4G, donde según estudios aún tienen la mayor proyección de crecimiento de conexión en esta red para los próximos 5 años a nivel mundial, a diferencia de

las conexiones 3G que cuentan con una tasa negativa de conexiones futuras al 2025 (GSMA Intelligence 2018). Por otro lado, la red 5G estará habilitada y en una tasa de crecimiento creciente, dando pie a nuevos modelos de negocio, por lo que Mobile Inc. plantea promover el lanzamiento de su nuevo modelo con capacidad de conexión a la red 5G al año 2021. De igual manera se reforzarán las características de los dispositivos de conexión 4G, caso contrario a la de la red 3G, la cual se proyecta bajar su demanda a finales del 2025 por lo que no se realizaría una inversión en desarrollar más características a modelos de este tipo de dispositivos.

Pretendemos tener al final del 2024, productos de conexión 4G (en mayor proporción) y ya tener una base instalada importante de dispositivos con conexión 5G, desapareciendo por completo los de 3G.

4.2 Precio

Mobile Inc. durante estos últimos años, ha mantenido un nivel de precios de dispositivos móviles acorde al promedio del mercado por cada región (China, Unión Europea y EE. UU.), por lo que para los próximos 5 años se plantearía una estrategia de precios competitivos y acorde con la tendencia de mercado.

Se proyecta que los precios de los dispositivos de conexión 3G y 4G mantengan una tasa de decrecimiento constante y acorde a nuestra estrategia de producto ya revisada anteriormente. Los dispositivos de conexión 4G aún mantendrán una demanda importante a finales del 2024 por lo que se mantendría la inversión en I+D para continuar con el desarrollo de nuevas características con el fin aumentar participación en dicho producto.

El nuevo dispositivo de conexión 5G mantendría un precio mayor a nuestros dispositivos de 3G y 4G por la inversión realizada en I+D, el lanzamiento del producto se efectuará posterior al ingreso de otros fabricantes ya posicionados y con mayor participación como Apple, Huawei y Xiaomi hayan fijado precios acordes al mercado objetivo.

Se plantea una estimación de precios hasta el 2024 indicada en el anexo 18.

4.3 Promoción

Los medios utilizados para promocionar nuestros productos son: publicidad audiovisual y digital en diferentes medios de comunicación (prensa, paneles, etc.), redes sociales a través de nuestras cuentas y página web, *sponsors* y participación de eventos de participación masiva (ferias, conciertos, eventos deportivos, etc.).

Se realizaría el lanzamiento del nuevo dispositivo de conexión 5G en los mercados de EE. UU. y China respectivamente, para inicios del año 2021 participando en las principales ferias tecnológicas de dispositivos móviles locales. En la Unión Europea, se retrasaría el lanzamiento hasta la mitad del año 2021, donde se hará el lanzamiento oficial en la feria de tecnología de Barcelona.

4.4 Plaza

Todos los dispositivos móviles seguirán manteniendo la misma estrategia de puntos de venta, a través de los principales operadores móviles en cada región, además de ofrecer nuestros productos a través de nuestros canales de venta digitales.

4.5 Personas

Los colaboradores de Mobile Inc. estarán informados de la visión y misión de Mobile Inc. a través de nuestro portal de comunicaciones internas por la página web, email y redes sociales. Asimismo, se desarrollarán programas de participación en los eventos corporativos, así como descuentos para los colaboradores en los diferentes modelos de dispositivos. Como parte de la estrategia se propone inaugurar centros de experiencia de nuestros dispositivos en paralelo, con el lanzamiento de nuestros dispositivos 5G.

4.6 Proactividad

Se dará soporte técnico las 24 horas del día a través de nuestra plataforma inteligente de consultorías en la web y servicio de soporte telefónico. Podrán acceder a tutoriales a través de las redes sociales de Mobile Inc. en la que se podrán compartir experiencias y mejoras continuas al producto.

A las operadoras, se les realizaría un descuento por volumen de pedidos realizados para los paquetes de dispositivos móviles 3G y 4G, así como un precio especial de lanzamiento bajo un monto determinado para la comercialización de los dispositivos de conexión 5G.

4.7 Procesos

El proceso de comercialización es a través de las plataformas virtuales en la página web de la empresa y a través de los operadores de redes móviles por cualquier tipo de pago. Se propone implementar procesos de inteligencia de mercado de las existencias mantenidas por los operadores, con el fin de predecir el comportamiento del mercado y reponer oportunamente el inventario.

5. Presupuesto y plan de acciones del plan de *marketing*

El presupuesto y plan de acciones se detallan en los anexos 8 y 9.

Capítulo VIII. Plan de operaciones

Para el próximo periodo 2010-2024, Mobile Inc. proyecta la producción de dispositivos móviles con tecnologías 3G, 4G y 5G, de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 12. Proyección de producción 2020-2024

Proyección de producción (miles de unidades)	2020	2021	2022	2023	2024
3G	5365	4055	3422	2250	-
4G	9122	9484	10.105	11.386	13.623
5G	-	1504	1974	2255	2576
Total	14.487	15.043	15.501	15.891	16.199

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para ello tendrá que asegurar la disponibilidad de plantas de producción, suministro de insumos y componentes, además de una cadena logística que asegure que los productos lleguen al cliente en el tiempo y cantidad solicitados.

1. Objetivo del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones están orientados a alcanzar una estrategia de corto, mediano y largo plazo que permita mejorar la eficiencia operativa, soportado por la mejora de los procesos actuales de producción y control de calidad del producto, haciendo uso de herramientas de mejora continua y tecnológicas para conseguir flexibilidad, agilidad, calidad y disponibilidad, que permitan atender las necesidades del área comercial, garantizando la sostenibilidad en el tiempo en el mercado de productos imitables.

2. Formulación de estrategia de operaciones

Para asegurar la producción de los dispositivos móviles, de acuerdo con el plan de producción de producción para el periodo 2020-2024, se prevé el incremento de fábricas propias en las regiones EE. UU. y China.

Tabla 13. Número de fábricas 2020-2024

Número de fábricas	2020	2021	2022	2023	2024
EEUU	13	14	14	15	15
CHINA	13	14	14	15	15
Total	26	28	28	30	30

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1 Estrategia de producción

Mejora de procesos (eficiencia).

Con el objetivo de estandarizar y optimizar los procesos de producción de las plantas de Mobile Inc. Se establecerán indicadores de producción a nivel corporativo:

- %Eficiencia de producción (mayor al 88%).
- %Perdidas por desperdicio (menor al 1%).
- Costos de producción por unidad producida.
- Pérdidas por reprocesos de calidad (disminuir en el 50% de gastos reprocesos por observaciones de calidad).

Se buscará promover el desarrollo de buenas prácticas de manufactura e impulsar procesos de mejora continua, que incrementen la eficiencia de producción y la reducción de pérdidas por desperdicio en el proceso productivo (0,9% al 2024), las que serán compartidas entre todas las plantas de producción a nivel global (Estados Unidos y China).

Establecer políticas y parámetros de aceptación de calidad del producto en fábrica, de modo que aseguren mayor confiabilidad y duración de los equipos, que reducirán la tasa de reclamos por parte del usuario final por fallas prematuras en los equipos. Esta política asegurará que Mobile Inc. adquiera una reputación de ofrecer equipos de alta confiabilidad.

Como parte de la política de buenas prácticas, se crearán equipos de mejora continua, con el objeto de optimizar los procesos de producción y reducción de costos de fabricación. Haciendo uso de herramientas como: Lean Six Sigma y eventos Kaizen.

Las políticas y prácticas implementadas en las fábricas propias serán replicadas en la producción tercerizada, de modo que se asegure la calidad del producto, implantando políticas de auditorías a procesos y controles de calidad que realizan los terceros. Para ello se efectuará una evaluación permanente del desempeño de cada planta tercerizada, donde se evaluará la calidad de los equipos producidos y el tiempo de respuesta a los cambios en las cantidades y modelos requeridos.

2.2 Estrategia de logística

Suministro de insumos: se realizará una evaluación de componentes críticos para la fabricación de equipos celulares, estableciendo alianzas estratégicas y contratos a largo plazo, de modo que se asegure la provisión continua de los insumos requeridos para la producción de equipos, se trabajará con una política de abastecimiento *just in time*, de modo que no se generen sobrecostos por sobre *stock* de inventarios.

Alianzas estratégicas con proveedores: para alcanzar las necesidades del equipo de *marketing* y ventas que exige Mobile Inc., las fábricas tercerizadas y proveedores deberán realizar inversiones a largo plazo, se trabajará en la formación y desarrollo de proveedores; generando la confianza para efectuar las inversiones que sean requeridas, compartiendo las proyecciones de ventas de modo que se permita anticipar las necesidades futuras de componentes que aseguren cumplir con las proyecciones de ventas.

Distribución de equipos: se establecerán contratos con operadores logísticos, que aseguren la distribución de componentes y equipos a las diferentes regiones donde opera la compañía (fábricas y centros de distribución de equipos). Estas alianzas buscarán reducir los costos de transporte asegurando cumplir con los tiempos que exigen los clientes.

2.3 Estrategia de I+D

Para asegurar la continuidad de la compañía en un entorno de constante innovación, se fortalecerá el área de I+D, para ello se tomarán las siguientes medidas.

El principal objetivo del área es desarrollar tecnología 5G, además de desarrollar nuevas características para las tecnologías existentes

Reclutamiento: a través del área de recursos humanos se buscará la contratación y reclutamiento de ingenieros y científicos calificados de las diferentes regiones, con el objetivo de formar un equipo multidisciplinario alineado a la misión y visión de la compañía.

Proveer infraestructura: se realizará inversión en la implementación de laboratorios y centros de desarrollo de tecnología, dotando de recursos y herramientas que aseguren las condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas tecnologías que fortalezca la competitividad de Mobile Inc. Se presupuesta una inversión anual del 1,5% de las ventas en el área del I+D.

Control de patentes: se creará el departamento de control de patentes, de modo que se asegure la propiedad de la tecnología desarrollada en el área de I+D, asegurando el cumplimiento de las políticas de control de propiedad intelectual de cada una de las regiones donde está presente Mobile Inc.

Capacitación: se asegurará un plan de capacitación continua, donde el conocimiento desarrollado se comparta en los integrantes del área, incluida en el plan de capacitación de RR. HH.

Desarrollo y prueba prototipos: desarrollo y prueba de prototipos de equipos acorde a las nuevas necesidades y tendencias, atendiendo las necesidades del equipo de *marketing*.

3. Presupuesto y plan de acciones del plan de operaciones

El presupuesto y plan de acciones se detallan en los anexos 10 y 11.

Capítulo IX. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

A nivel corporativo, Mobile Inc., tal como se desarrolló en el capítulo III, tiene una configuración geográfica diversificada, integrada por varias unidades o divisiones que desarrollan actividades especializadas. La diversificación de la organización se produce por su presencia en EE. UU., Europa y China.

2. Objetivo del plan de recursos humanos

El plan busca alinear los objetivos de recursos humanos con los objetivos y cultura organizacional de Mobile Inc. Para este fin, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a los profesionales calificados para desempeñar los diferentes puestos de trabajo. Asegurando programas de capacitación, motivación y reconocimientos.

En el anexo 12 definiremos cada uno de los objetivos específicos en el corto, mediano y largo plazo.

2.1 Objetivos específicos

1. Fortalecer el área de selección, reclutamiento y retención de personal

Mobile Inc. desarrollará una línea de carrera para el personal, con la finalidad de eliminar el estancamiento laboral o brindarle al trabajador la posibilidad de ascender a nuevos puestos, que es la principal causa de renuncia de los trabajadores.

2. Establecer capacitación constante al personal

Implementar un plan de capacitación integral enfocado en desarrollar los conocimientos y habilidades para la gestión operativa del negocio, que este alineado con la cultura de la organización. Contar con un equipo humano de alto nivel técnico y profesional es clave para Mobile Inc. Por eso, a través de las diversas áreas de capacitación, se busca impulsar permanentemente las capacidades y conocimientos de todo el personal, a través de mejores herramientas.

3. Gestión del conocimiento

Implementar un plan de capacitación, cuyo objetivo es transmitir el conocimiento entorno a la gestión de producción, logística y comercialización. Nuestra presencia global nos permite tener una riqueza cultural y de conocimientos de los colaboradores. Mobile promoverá la captación de talentos y considera que el personal clave debe estar motivado y reconocido.

4. Desarrollar un plan de clima laboral

Realizar una evaluación anual del clima laboral, de manera que permita conocer la satisfacción y puntos de mejora con el personal. Esto involucra comprometer al personal de todas las áreas y niveles de la empresa para lograr un excelente clima laboral, alineado con la visión, misión y planes de Mobile Inc.

5. Presupuesto y plan de acciones del plan de recursos humanos

El presupuesto y plan de acciones se detallan en el anexo 13 y 14.

Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Entendemos por RSE, la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible.

La RSE toma en consideración las expectativas de sus grupos de interés y busca que estén integradas en toda la organización y que se lleven a la práctica en sus relaciones.

A continuación, explicamos los objetivos generales de Mobile Inc. y las acciones estratégicas se describen en un cuadro de actividades, las que se detallan en los anexos 15 y 16.

2. Objetivos específicos

1. Generar impactos positivos en los grupos de interés

Esto se logrará buscando la sostenibilidad de la empresa y su éxito a largo plazo, consolidando de esta forma relaciones de mutuo beneficio con sus *stakeholders*.

Es importante mantener una buena reputación como empresa, desarrollar actividades y buenas prácticas, que impactan en el talento humano ya que ello generará compromiso y orgullo al interior de Mobile Inc.

2. Compromisos con los accionistas y la comunidad

Mobile Inc. expresa un compromiso en los diferentes ámbitos de su gestión, garantizando respeto a los derechos de los accionistas, trato equitativo y difusión transparente y oportuna de la información.

3. Buena relación con los clientes

Mobile Inc. promueve relaciones comerciales de mutuo beneficio y de largo plazo con sus clientes, ofreciendo mejores soluciones integrales para los negocios.

4. Buena relación con el Gobierno

Mobile Inc. se adecuará a la cultura y normativa de cada región donde opera, respetando las leyes y condiciones laborales dadas por el Gobierno local.

3. Grupos de interés y sus demandas

Mobile Inc. es consciente de la importancia de promover el desarrollo sostenible a través de un modelo de gestión socialmente responsable y que genera impactos positivos en todos sus grupos de interés. A citar algunos:

- **Proveedores**

Son seleccionados bajo principios y requisitos claramente establecidos, como transparencia, trato equitativo y crecimiento mutuo, la selección de proveedores es realizada sobre la base de: calidad del producto o servicio, precio y términos de entrega. Mobile Inc. ha asumido el compromiso de promover entre sus proveedores buenas prácticas de recursos humanos que, a su vez, aumentan la motivación y bienestar de sus colaboradores y la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.

- **Gobierno**

Mobile Inc. mantiene una férrea política de honestidad en todas sus operaciones comerciales, velando por que los intereses de la compañía nunca se vean favorecidos por alguna conducta fraudulenta o ilegal de sus colaboradores. Asimismo, Mobile Inc. mantiene una buena relación con las autoridades de cada país, cumpliendo las leyes, normas y regulaciones establecidas.

- **Clientes**

Mobile Inc. brinda una oferta de valor a sus clientes a través de un variado portafolio de productos de alta calidad en tecnología.

Para lograr una buena relación con nuestros clientes realizaremos el monitoreo constante de la satisfacción de los clientes y trataremos la gestión de reclamos con un enfoque en la mejora continua y una gestión adecuada de las políticas de *marketing* y comunicación.

El impacto que busca generar Mobile Inc. es ser una compañía sostenible y efectuando esfuerzos para prevenir impactos ambientales y en concordancia con la política integrada de salud, seguridad y medio ambiente.

4. Presupuesto y plan de acciones del plan de responsabilidad social

El presupuesto y plan de acciones se detallan en el anexo 15 y 16.

Capítulo XI. Plan financiero

Esta herramienta va a permitir a Mobile Inc. poder analizar la viabilidad económica de los proyectos de inversión y operacional para los próximos 5 años.

1. Objetivo del plan financiero

El presente plan financiero tiene como objetivo analizar las propuestas de inversión de las diversas áreas, consolidando la información de *marketing*, operaciones, RR. HH. y responsabilidad social, con el fin de obtener un mayor beneficio a un menor costo de implementación.

Tabla 14. Plan financiero

Objetivo	Indicador	Meta		
		CP	MP	LP
		2020	2022	2024
1. Incremento ventas	% ventas	1%	15%	22%
2. Participación en el mercado	% participación	3%	4%	5%
3. Beneficios operacionales	EBITDA	23%	28%	29%
4. Rentabilidad accionista	% ROE	11	20	24

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Supuestos

- Se considera como el año cero al 2019, proyectando los resultados a 5 años (2020-2024).
- La moneda de expresión de los estados financieros y cálculos son dólares americanos.
- Se considera como método de depreciación la lineal del 15%.
- Se consideran como datos históricos los resultados obtenidos en los ejercicios 2007-2019 generados a través de Cesim.

3. Presupuesto general

Por cada área operativa se ha generado un plan funcional, el cual detallamos en los anexos: 9, 11, 14 y 15; en resumen, podemos indicar cada presupuesto:

Tabla 15. Presupuestos operativos (expresados en miles de USD)

Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Marketing</i>	124.000	171.000	125.500	126.000	126.000
Recursos Humanos	135.887	139.964	144.163	148.488	152.942
Operaciones	108.307	131.991	135.605	138.350	142.984
Responsabilidad Social	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Proyecciones

Considerando los datos históricos de Mobile Inc. se ha efectuado la proyección de resultados financieros para los periodos 2020-2024. Se ha considerado para los fines las siguientes situaciones:

- Cambios en las tendencias y gustos del consumidor.
- Comportamiento de la competencia.
- Coyunturas internacionales (cambios de Gobierno, inestabilidad política), entre otros.
- Para estimar los ingresos se ha considerado la proyección de la demanda del mercado de móviles (Euromonitor 2019) en cada región donde tiene participación Mobile Inc. Ver el anexo 19.

4.1 Estados de resultados

Se han efectuado dos escenarios a fin de analizar las decisiones proyecciones:

Tabla 16. Estados de resultados sin aplicación de estrategias

	Estados de Resultados Proyectados 2020-2024 (Sin Estrategia)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas					
EE.UU	154,647	150,007	142,507	135,382	125,905
CHINA	1,427,988	1,385,148	1,315,891	1,250,096	1,162,589
U.E	706,270	685,082	650,828	618,286	575,006
Ingresos por ventas totales	2,288,904	2,220,237	2,109,225	2,003,764	1,863,501
Costos y gastos					
Costos variables de producción	886,387	841,899	797,475	764,531	714,819
Costos de características	475,341	461,081	438,027	416,126	386,997
Costos de fabricación contratada	-	-	-	-	-
Costos de transporte y aranceles	111,230	107,893	102,498	97,374	90,557
I+D	21,217	20,580	19,551	18,574	17,273
Sostenibilidad	-	-	-	-	-
Promoción	119,500	115,915	110,119	104,613	97,290
Administración	159,602	154,814	147,073	139,719	129,939
Costos y gastos totales	1,773,276	1,702,182	1,614,744	1,540,936	1,436,876
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEP. (EBITDA)	515,628	518,056	494,482	462,828	426,625
Depreciación de Activos Fijos	143,361	139,107	138,641	117,845	117,418
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	372,267	378,948	355,841	344,983	309,206
Gastos financieros netos	- 27,738	- 25,802	- 26,212	- 26,421	- 26,975
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	344,528	353,146	329,628	318,562	282,231
Impuesto sobre el beneficio	75,052	83,542	85,759	87,268	89,894
BENEFICIO TOTAL	269,476	269,604	243,869	231,294	192,337

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 17. Estados de resultados con aplicación de estrategias

	Estados de Resultados Proyectados 2020-2024 (Con Estrategia)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas					
EE.UU	245,186	281,801	299,372	320,435	348,453
CHINA	1,646,492	1,813,317	1,826,438	1,820,723	1,836,543
U.E	544,329	621,001	664,697	705,825	757,351
Ingresos por ventas totales	2,436,008	2,716,119	2,790,506	2,846,983	2,942,347
Costos y gastos					
Costos variables de producción	857,734	910,254	919,858	941,294	960,533
Costos de características	505,891	564,062	579,510	591,239	611,043
Costos de fabricación contratada	81,844	21,395	11,214	-	-
Costos de transporte y aranceles	108,379	131,931	135,605	138,350	142,984
I+D	36,540	40,742	41,858	42,705	44,135
Sostenibilidad	-	-	-	-	-
Promoción	124,000	171,000	125,500	126,000	126,000
Administración	169,859	174,955	180,204	185,610	191,178
Costos y gastos totales	1,884,246	2,014,398	1,993,748	2,025,197	2,075,874
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEP. (EBITDA)	551,761	701,721	796,758	821,786	866,473
Depreciación de Activos Fijos	188,361	163,107	138,641	162,845	117,418
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	363,400	538,614	658,117	658,941	749,055
Gastos financieros netos	18,497	16,779	12,855	14,715	9,444
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	344,903	521,835	645,261	644,226	739,611
Impuesto sobre el beneficio	75,879	114,804	141,958	141,730	162,714
BENEFICIO TOTAL	269,025	407,031	503,304	502,496	576,896

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 Flujo de caja incremental

A continuación, indicamos los supuestos para obtener el flujo de efectivo proyectado:

- Se está considerando liquidación al término del quinto año.
- Se considera como el año cero al 2019, para fines de la adquisición de las nuevas plantas.
- Se considera como tasa de impuesto a la renta 22% (basado en la estadística de los años anteriores)
- Para efectuar la evaluación financiera mediante la valoración de la inversión, utilizaremos el WACC ($WACC = K_d(1-T)(D/D+E) + COK(E/D+E)$) como ecuación para efectuar la evaluación:

Donde:

- KD: se ha considerado tasa de interés promedio de China y EE. UU., publicado por la FED (Global Rates 2019a).
- D-E-T: resultados de los EEFF de la compañía al 2019.
- COK: $K_f + \beta (R_m - R_f)$
 - Rf: considerando la tasa libor de China-EE. UU. (Global Rates 2019b).
 - $\beta - R_m$: rentabilidad del mercado y beta (Damodaran 2019).

WACC	6,02%
KD	2,95%
D/D+E	0,11
E/D+E	0,89
Tax	0,22
COK	6,47%

Tabla 18. Flujo de caja incremental

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO CON E.	-300,000	315,882	586,917	354,800	680,056	1,696,199
FC ECONÓMICO SIN E.	0	440,576	434,514	408,722	375,560	920,171
FC Incremental E.	-300,000	-124,693	152,404	-53,922	304,497	776,028

TIR E	29%
VAN E	\$476,660

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Estructura de financiamiento

Se considera que el financiamiento se realiza con recursos propios y de terceros.

Respecto a recursos de terceros se estima incurrir en financiamiento para la adquisición de nuevas plantas (3 en China, 2 en EE. UU.) a una tasa de interés promedio publicado por del FED del 2,95%.

6. Evaluación de resultados

Podemos indicar que la deuda adquirida genera valor, ya que la TIRE (29%) es mayor al WACC calculado (6,02%) generándose un VAN de USD 476.660, lo que indica que la propuesta es viable, por lo que se recomienda su implementación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan estratégico desarrollado para Mobile Inc. para los años 2020-2024 concluye que la empresa posee un *staff* de ingenieros dentro del área de I+D altamente capacitado para desarrollar y mejorar el actual dispositivo, además de desarrollar equipos con tecnología 5G de alta calidad y características tecnológicas, que nos permitirá competir en un mercado altamente dinámico.
- La estrategia competitiva de Mobile Inc. se centra en el desarrollo de equipos móviles con tecnología 5G, de modo que la compañía participe desde el inicio de las necesidades del mercado, proyectando lanzar su primer equipo en el 2021, con el objetivo de posicionarse como una marca que ofrece productos de calidad y altamente competitivos a nivel de características tecnológicas.
- A nivel mundial, todos los países se preparan para el ingreso de la tecnología 5G, oportunidad que será aprovechada por todos los fabricantes de equipos celulares. Mobile Inc. tiene el objetivo de participar en este mercado, por ello fortalece su área de I+D, para poder desarrollar equipos altamente competitivos, de modo que asegure un posicionamiento en el mercado mundial.
- Países como EE. UU. y China ya están haciendo pruebas con redes de 5G, se estima que las principales ciudades del mundo contarán con redes 5G para mediados del 2021, oportunidad que no puede desaprovechar Mobile Inc.

2. Recomendaciones

- Mobile Inc. debe mantener la inversión en I+D, la innovación continua es una herramienta fundamental que ayudará a que la empresa se mantenga competitiva en el tiempo.
- Seguir manteniendo la producción de equipos con tecnología 3G y 4G, para satisfacer las necesidades del mercado. Sabiendo que la migración a la tecnología 5G a nivel mundial no alcanzara el 100% en el mediano plazo por los elevados costos de inversión en la instalación de las redes requeridas para su funcionamiento.
- Seleccionar y capacitar a proveedores estratégicos de componentes para la fabricación de los dispositivos con tecnología 5G; si se quiere mantener un crecimiento sostenible, debemos asegurarnos de que nuestros proveedores también inviertan en el desarrollo de nuevas tecnologías.
- Establecer convenios con las grandes compañías para introducir nuestros equipos con tecnología 5G como herramienta para el desarrollo de sus operaciones.
- Asegurar que la compañía cuide de su reputación y responsabilidad con el medioambiente, estableciendo estándares que garanticen que sus operaciones y las de sus proveedores estén alineadas a estos principios.
- Evaluar el ingreso a mercados donde no opera como: Latinoamérica, Oceanía, India, África.

Bibliografía

- BBC News (2019). “Guerra comercial entre Estados Unidos y China: ¿cómo afecta a las industrias tecnológicas de ambos países?”. *BBC News*. Fecha de consulta: 03/09/2019. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49551605>>
- Broom, Douglas (2019). “China en números: diez hechos que ayudan a entender la superpotencia hoy”. *Foro Económico Mundial*. Fecha de publicación: 23/07/2019. Fecha de consulta: 4/08/2019. <<https://es.weforum.org/agenda/2019/07/china-en-numeros-diez-hechos-que-ayudan-a-entender-la-superpotencia-hoy/>>
- Bureau of Labor Statistics (2019). *Usual Weekly Earnings of Wage and Salary Workers. Ingreso promedio por rango de edad*. Third Quarter 2019. Fecha de consulta 25/10/2019. <<https://www.bls.gov/bls/news-release/wkyeng.htm#2019>>
- Damodaran (2019). *Unlevered beta and other risk measures: Industry Telecom. Equipment – 01/2019*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm>
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México: Pearson Educación.
- Diario Gestión (2020). “Boris Johnson: el Brexit es el “comienzo” de una “renovación” para el Reino Unido”. *Gestión*: Fecha de publicación: 30/01/2020. Fecha de consulta: 30/03/2020. <<https://gestion.pe/mundo/boris-johnson-el-brexit-es-el-comienzo-de-una-renovacion-para-el-reino-unido-nndc-noticia/>>.
- Dedrick, Jason & Kraemer, Kenneth (2017). *Intangible assets and value capture in global value chains: the smartphone industry*. Economic Research Working Paper N.º41. OMPI.
- El Mercurio (2018). “China defiende a Huawei y niega haber exigido control de dispositivos móviles a la firma”. *Emol*. [En línea]. Fecha de publicación: 10/12/2018. Fecha consulta: 06/05/2019. <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/12/10/930253/China-defiende-a-Huawei-y-niega-haber-exigido-control-de-dispositivos-moviles.html>>
- Euromonitor (2019). *Estimación de la demanda móviles 5G*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>>.
- EuroStat (2019). *Population structure by five-year age groups and sex, EU-28, 1 January 1996 and 2016 (% share of total population)*. Fecha de consulta: 15/09/2019. <<https://bit.ly/3jZV8Z7>>.
- Fernández, Rosa (2019). “Ranking de las 10 marcas de telecomunicaciones más valiosas a nivel mundial en 2019, por valor de marca”. *Statista*. Fecha de publicación: 9/07/2019. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://bit.ly/2ZjZDWA>>.

- Foro Económico Mundial (2019). *Ranking Global de Competitividad 2019*. Fecha de consulta: 30/01/2020.
<http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>
- Franco, Pedro (2009). *Planes de negocio: Una metodología alternativa*. 2da. Edición. Lima: Universidad del Pacífico.
- Geiger, T. y Crotti R. (2019). Estas son las 10 economías más competitivas del mundo en 2019. Fecha de consulta: 23/11/2019. <<https://es.weforum.org/agenda/2019/10/estas-son-las-10-economias-mas-competitivas-del-mundo-en-2019/>>.
- Global Rates (2019a). *Tablas: Intereses actuales e históricos FED (10-2019)*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx>>
- Global Rates (2019b). *Tipo de interés LIBOR – (10/2019)*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/libor/dolar-usa/dolar-usa.aspx>>
- GSMA (2019). *The Mobile Economy 2019*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/3/>>.
- GSMA Intelligence (2018). *What's driving the mobile industry?* Global Mobile Trends. <<https://data.gsmaintelligence.com/research/research/research-2018/global-mobile-trends-2018>>. Fecha de consulta 15/08/2019.
- GSMA Intelligence (2017), *GMEI 2017: Global Mobile Engagement Index*. Fecha de consulta: 15/07/2019.
<<https://52.208.21.151/research/?file=e4549aeda553ac832ff9126c7d6c0861&download>>
- Gupta, A. y Jha, R. K. (2015). “A Survey of 5G Network: Architecture and Emerging Technologies”. *IEEE Access*, vol. 3, pp. 1206-1232. Fecha de consulta: 15/10/2019. doi: 10.1109/ACCESS.2015.2461602.
- Hax, A. y Majluf, N. (2012). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. 1ra. ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14.ª edición. México: Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. 6.ª ed. México: Pearson Educación.
- MarketLine (2019). *The United States: In-depth PESTLE Insights*. ML00002-032/ Published 07/2019. Fecha de consulta: 05/09/2019. <<https://store.marketline.com/report/ml00002-032-the-united-states-in-depth-pestle-insights/>>
- McCarthy, Niall (2018). “Europe's Biggest Foreign-Born Communities”. *Statista*. Fecha de publicación: 27/02/2018. <<https://www.statista.com/chart/13064/europes-biggest-foreign-born-communities/>>. Fecha de consulta: 15/10/2019.

- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital de España (2017). *Plan Nacional 5G 2018-2020*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <https://avancedigital.gob.es/5G/Documents/plan_nacional_5g.pdf>.
- Mintzberg, Henry (2012). *Estructura de las organizaciones*. Madrid: Grupo Planeta.
- Mintzberg, Henry (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Librería “El Ateneo” Editorial.
- Plecher, H. (2019). “América Latina: Estadísticas y hechos”. *Statista*. Fecha de publicación: 27/03/2019. Fecha de consulta: 25/06/2019. <<https://www.statista.com/topics/3287/latin-america/>>
- Porter, Michael E. (2014). *Guía esencial hacia la estrategia y competencia*. Primera edición. México D.F.: Grupo Editorial Patria
- Porter, Michael E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2018). *Ranking Índice de Desarrollo Humano 2018*. <<https://economipedia.com/ranking/ranking-indice-de-desarrollo-humano-2018.html>>
- Ries, Charles P.; Hafner, Marco; Smith, Troy D.; Burwell, Frances G.; Egel, Daniel; Han, Eugeniu; Stepanek, Martin; & Shatz, Howard J. (2017). *After Brexit: Alternate forms of Brexit and their implications for the United Kingdom, the European Union and the United States*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2200.html>.
- Siemens España (2019). *¿Qué es la Industria 4.0?* Fecha de consulta: 26-09-2019. <<https://new.siemens.com/es/es/empresa/temas-clave/industria-40.html>>.
- Song, Sha (2018). “China se está volviendo ecológica. Aquí le mostramos cómo”. *Foro Económico Mundial*. Fecha de publicación: 14/05/2018). Fecha de consulta: 15/05/2019. <<https://es.weforum.org/agenda/2018/05/china-se-esta-volviendo-ecologica-aqui-le-mostramos-como-c740d8c4-e89d-4880-8370-15f8b9b51097/>>
- Statista (2019a). *Growth of the real gross domestic product (GDP) in the European Union and the Euro area from 2014 to 2024 (compared to the previous year)*. Fecha de consulta: 15/12/2019. <<https://www.statista.com/statistics/267898/gross-domestic-product-gdp-growth-in-eu-and-euro-area/>>.
- Statista (2019b). *Unemployment rate in the European Union and the Euro area from 2008 to 2018*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www.statista.com/statistics/267906/unemployment-rate-in-eu-and-euro-area/>>

- Statista (2019c). *Gross domestic product (GDP) per capita in selected global regions at current prices in 2018 (in U.S. dollars)*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/256413/gross-domestic-product-per-capita-in-selected-global-regions/>>.
- Statista (2019d). *Global Economy, 2019*. Fecha de consulta 23/09/2019. <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index><
- Statista (2019e). *Cuota de mercado mundial de teléfonos inteligentes desde el cuarto trimestre de 2009 hasta el segundo trimestre de 2020*. Fecha de consulta: 30/06/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>>
- Statista (2019f). *Smartphone production volume worldwide from 2015 to 2021(in million units)*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/742517/global-smartphone-production-volume/>>.
- Statista (2019g). *Global smartphone sales to end users 2007-2020*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/>>.
- Statista (2019h). *Number of smartphone users in the United States from 2018 to 2024 (in millions)*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/201182/forecast-of-smartphone-users-in-the-us/>>.
- Statista (2019i). *Share of adults in the United States who owned a smartphone from 2015 to 2018, by age group*. Fecha de consulta: 15/09/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/489255/percentage-of-us-smartphone-owners-by-age-group/>>.
- Statista (2019j). *Distribution of smartphone users in China from 2013 to 2019, by age group*. Fecha de consulta: 15/09/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/224110/smartphone-users-in-china-by-age/>>.
- Statista (2019k). *Mobile internet activities of smartphone users in selected countries in the EU 2014*. Fecha de consulta: 15/07/2019. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/422780/smartphone-users-mobile-internet-activities-eu/>>.
- Sui, Linda (2019). “Global Smartphone Shipments Declined on a Full-Year Basis for First Time Ever in 2018”. *Strategic Analytics*. Fecha de consulta 30/11/2019. <<https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/blogs/devices/smartphones/smart-phones/2019/01/31/global-smartphone-shipments-declined-on-a-full-year-basis-for-first-time-ever-in-2018>>.
- Unión Europea (2019), *Medio Ambiente*. https://europa.eu/european-union/topics/environment_es. Fecha de consulta: 10/10/2019.
- World Bank (2018). *GDP per capita (current US\$)*. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de la Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Sistema político y legal sólido en Europa y EE. UU.	0,06	3	0,18
2. Aparición de nuevas tecnologías como los sistemas de red de comunicación 5G.	0,15	4	0,60
3. Generación de regulaciones por parte del Gobierno para fomentar la implementación de redes de comunicación 5G	0,10	3	0,30
4. Potencial crecimiento del mercado interno chino.	0,04	3	0,12
5. Nuevos modelos de negocio basado en Big Data, Machine Learning y IoT	0,09	3	0,27
6. Ingresos a mercados potenciales como África-Sudamérica-Oceanía	0,06	4	0,24
Amenazas			
1. Posibles bloqueos comerciales entre EE. UU. y China	0,13	3	0,39
2. Mercado de telecomunicaciones atomizado y cerrado para nuevos competidores	0,05	2	0,10
3. Administración Trump	0,07	1	0,07
4. Decrecimiento de la economía global en los próximos años en Europa y Asia.	0,10	1	0,10
5. Regulación y controles medioambientales	0,05	2	0,10
6. Alto cambio tecnológico en proveedores directos para fabricación de dispositivos móviles	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,67
		4	Mayor oportunidad
		3	Menor oportunidad
		2	Menor amenaza
		1	Mayor amenaza

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2020.

Anexo 2. Matriz de la Evaluación de Factores Internos (EFI)

Competencias Clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Fabricación de teléfonos de alta gama con capacidad a conexión 5G	0,10	4	0,40
2. Constante innovación en I+D	0,12	4	0,48
3. Alianza con proveedores calificados y certificados	0,06	3	0,18
4. Alto desarrollo de tecnología	0,10	4	0,40
5. Equipo multidisciplinario de ingenieros con alto potencial	0,06	3	0,18
6. Capacidad financiera sólida	0,05	3	0,15
7. Personal capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa	0,06	3	0,18
8. Transparencia en los negocios.	0,08	3	0,24
Debilidades			
1. Bajo poder de negociación con los proveedores	0,10	1	0,10
2. Posicionamiento en el mercado, casi nula	0,09	1	0,09
3. Poca inversión en publicidad y promoción	0,05	2	0,10
4. Elevados costos de desarrollo de características tecnológicas	0,05	2	0,10
5. Empresa pequeña, en la escala global	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		2,68
		4	Fortaleza Mayor
		3	Fortaleza Menor
		2	Debilidad Menor
		1	Debilidad Mayor

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2020.

Anexo 3. Intentos estratégicos

	Objetivo	Resultado	Brecha
A. Intento Estratégico 2008 (5 periodos)	Liderar el segmento del mercado a través de la diferenciación.	Baja rentabilidad, incremento en costos de producción representando el 43% de las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Control de costos. - Guerra de precios en un mercado reducido. - No contar con la tecnología desarrollada 3G en los primeros 3 años y cubrir la demanda del mercado.
	Objetivo	Resultado	Brecha
B. Intento Estratégico 2013 (7 periodos)	<p>Ser una compañía seguidora de los líderes del mercado.</p> <p>Mantener una gestión conservadora.</p> <p>Desarrollar 4G.</p> <p>Enfoque de venta de productos con TEC 3G-4G.</p>	<p>Incremento en las ventas.</p> <p>Adecuada gestión de control de gastos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No se pudo cubrir toda la demanda, dado los altos costos de producción y tercerización. - Falta de sensibilidad para determinar los precios de venta. - Falta de capacidad instalada en plantas.

Anexo 4. Matriz FODA cruzado

FODA Cruzado EE. UU.

		FACTORES INTERNOS		
		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Equipo humano de I+D y administrativo con capacidades competentes acordes a las nuevas tendencias tecnológicas	Bajo posicionamiento en la participación del mercado.	D1
	F2	Productos de capacidad de conexión a la red 4G y con funcionalidades de alta tecnología.	Elevados costos de desarrollo de características tecnológicas.	D2
	F3	Alianza con proveedores calificados y certificados.	Deficiente plan de <i>marketing</i> .	D3
	F4	Alta solvencia económica que permita cubrir inversiones.	Bajo poder de la marca.	D4
			Falta de capacidad instalada de las plantas ante la alta demanda.	D5
		Oportunidades	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Adaptativas (DO)
FACTORES EXTERNOS	O1	Sistema político y legal sólido EE. UU.	1. Desarrollo e implementación de tecnología propia, enfocada en el diseño de nuevos prototipos con comunicación 5G. (F1, F3, O2, O3). 2. Reclutamiento de talento humano: equipo de ingenieros creativos y reconocidos del departamento de I+D y con sueldos atractivos dentro del mercado. (F1, F4, O5). 3. Comenzar con la venta de equipos en 5G a mediados del 2021. (F1, O1, O2, O4).	1. Incrementar las ventas y promociones de dispositivos móviles con conexión 4G en regiones donde tenemos baja participación. (D1, D3, D4, O1, O4, O6)
	O2	Tendencia de nuevas tecnologías como los sistemas de red de comunicación 5G.		
	O3	Generación de regulaciones gubernamentales para fomentar nuevos modelos de negocio e implementación de red 5G.		
	O4	Alta demanda por dispositivos de conexión 4G.		
	O5	Presencia de universidades locales de ingeniería con alto prestigio en desarrollo de nuevas tecnologías innovadoras.		
	O6	Incremento en el gasto del consumidor.		
		Amenazas	Estrategias Adaptativas (FA)	Estrategias Defensivas (DA)
	A1	Posibles bloqueos comerciales entre EE. UU. y China.	1. Desarrollar la tecnología 5G, para estar a la vanguardia de la tecnología, mejorar nuestra participación de mercado y adecuar nuestra producción hacia esa tendencia. (F1, A2). 2. Creación de nuevas plantas de fabricación. (F1, F4, A1, A2, A3). 3. Incrementar nuestra participación y mejorar nuestro posicionamiento en el mercado americano, aprovechando el alto desarrollo en innovación tecnológica y con una estrategia de precios acorde al mercado. (F1, F2, F4, A1, A2, A3, A5).	1. Incrementar la inversión de manera eficiente y efectiva en publicidad, en las regiones donde nuestro producto tiene mayor competencia. (D3, D4, A2). 2. Capacidad de conocer nuestro mercado e identificar oportunamente a los nuevos competidores de nuestra región (D1, D3, A2). 3. Generar patentes de los nuevos diseños que se lanzan al mercado para evitar ser copiados. (D3, A2, A4, A5) 4. Construcción de nuevas plantas en EE. UU. para cubrir la demanda en las diferentes regiones (D1, D5, A1, A2, A3).
	A2	Mercado de telecomunicaciones atomizado.		
	A3	Administración Trump.		
	A4	Riesgo de copia de propiedad intelectual a la tecnología desarrollada en I+D		
	A5	Alto cambio tecnológico.		

Fuente: Matriz FODA Cruzado EE. UU. Elaboración propia 2020

FODA Cruzado China

		FACTORES INTERNOS		
		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Equipo humano de I+D y administrativo con capacidades competentes acorde a las nuevas tendencias tecnológicas.	Bajo posicionamiento en la participación del mercado.	D1
	F2	Productos de capacidad de conexión a la red 4G y con funcionalidades de alta tecnología.	Elevados costos de desarrollo de características tecnológicas.	D2
	F3	Alianza con proveedores calificados y certificados.	Deficiente plan de <i>marketing</i> .	D3
	F4	Alta solvencia económica que permita cubrir inversiones.	Bajo poder de la marca.	D4
			Falta de capacidad instalada de las plantas ante la alta demanda.	D5
		Oportunidades	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Adaptativas (DO)
FACTORES EXTERNOS	O1	Estimaciones de crecimiento de PBI 4,5-6% en 2021-2025.	1. Desarrollo e implementación de tecnología propia, enfocada en el diseño de nuevos prototipos con comunicación 5G. (F1, F3, F4, O1, O2, O5). 2. Reclutamiento de talento humano: equipo de ingenieros creativos y reconocidos del departamento de I+D y con sueldos atractivos dentro del mercado. (F1, F4, O1, O2). 3. Potenciar la venta masiva de dispositivos con conexión a 4G en todas las regiones del mercado chino. (F2, F3, O1, O3, O4). 4. Comenzar con la venta de equipos en 5G a mediados del 2021 en la región de Asia. (F1, F3, O1, O2, O3, O5).	1. Masificar la venta y promoción de dispositivos móviles con conexión 4G en regiones no atendidas de China. (D1, D3, D4, D5, O1, O3, O4). 2. Creación de nuevos equipos complementarios a dispositivos móviles con costos de desarrollo bajos que ayuden a la diferenciación y poder dar fuerza a la marca. (D1, D3, D3, O1, O3, O4). 3. Creación de nuevas plantas con enfoque en producción de dispositivos 4G y 5G, pero con pocas características (D1, D2, D4, D5, O2, O3, O4, O5).
	O2	Tendencia de nuevas tecnologías como los sistemas de red de comunicación 5G.		
	O3	Alta demanda por dispositivos de conexión 4G.		
	O4	Potencial crecimiento del mercado interno chino.		
	O5	Promoción del Gobierno en desarrollo de tecnología.		

	Amenazas	Estrategias Adaptativas (FA)	Estrategias Defensivas (DA)	
	A1	<p>1. Desarrollar la tecnología 5G, para estar a la vanguardia de la tecnología, mejorar nuestra participación de mercado y adecuar nuestra producción hacia esa tendencia. (F1, F3, F4, A1, A2, A3, A4, A5).</p> <p>2. Creación de nuevas plantas de fabricación y un área de I+D en China. (F1, F4, A2, A3).</p> <p>3. Diseñar y producir dispositivos móviles con altos estándares de calidad, alta velocidad y procesamiento de datos, acorde a las nuevas tendencias del mercado. (F1, F3, F4, A2, A3).</p> <p>4. Incrementar nuestra participación y mejorar nuestro posicionamiento en el mercado chino, aprovechando el alto desarrollo en innovación tecnológica y con una estrategia de precios acorde al mercado. (F3, F4, A2, A3).</p>	<p>1. Incrementar la inversión de manera eficiente y efectiva en publicidad, en las regiones donde nuestro producto tiene mayor competencia. (D3, D4, A2, A3).</p> <p>2. Capacidad de conocer nuestro mercado e identificar oportunamente a los nuevos competidores de nuestra región (D1, D3, A2).</p> <p>3. Construcción de nuevas plantas en China para cubrir la demanda en las diferentes regiones reguladas bajo el nuevo departamento de I+D chino (D1, D5, A1, A2, A3, A5).</p> <p>5. Establecer alianzas con empresas chinas del sector público. (D1, D4, D5, A3, A4, A5).</p>	
	A2			Mercado de telecomunicaciones atomizado.
	A3			Alto cambio tecnológico.
	A4			Economía regulada por el Gobierno chino.
	A5	Excesivo proteccionismo a las empresas estatales (telecomunicaciones).		

Fuente: Matriz FODA Cruzado China. Elaboración propia 2020

FODA Cruzado UE

		FACTORES INTERNOS		
		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Productos de capacidad de conexión a la red 4G y con funcionalidades de alta tecnología.	Bajo posicionamiento en la participación del mercado.	D1
	F2	Alianza con proveedores calificados y certificados.	Deficiente plan de <i>marketing</i> .	D2
	F3	Alta solvencia económica que permita cubrir inversiones.	Bajo poder de la marca.	D3
		Oportunidades	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Adaptativas (DO)
FACTORES EXTERNOS	O1	Sistema político y legal sólido en Europa.	<p>1. Desarrollo e implementación de tecnología propia, enfocada en el diseño de nuevos prototipos con comunicación 5G. (F2, F3, O2, O3, O4).</p> <p>2. Potenciar la venta de dispositivos de alta gama con conexión a 4G en todas las regiones de la UE. (F1, F2, F3, O1, O4).</p> <p>3. Comenzar con la venta de equipos en 5G a mediados del 2021. (F2, F3, O1, O2, O3, O4).</p>	<p>1. Incrementar las ventas y promociones de dispositivos móviles con conexión 4G en regiones donde tenemos baja participación. (D1, D2, D3, O1, O4).</p> <p>2. Venta de accesorios complementarios a dispositivos móviles con costos de desarrollo bajos que ayuden a la diferenciación y poder dar fuerza a la marca. (D1, D2, D3, O4).</p>
	O2	Tendencia de nuevas tecnologías como los sistemas de red de comunicación 5G.		
	O3	Generación de regulaciones gubernamentales para fomentar nuevos modelos de negocio e implementación de red 5G.		
	O4	Requerimiento de dispositivos de alta gama.		
			Amenazas	Estrategias Adaptativas (FA)
	A1	<p>1. Posibles bloqueos comerciales entre EE. UU. y China.</p> <p>2. Mercado de telecomunicaciones atomizado para nuevos competidores.</p> <p>3. Impacto político de la UE del BREXIT.</p> <p>4. Decrecimiento de la economía europea.</p>	<p>1. Desarrollar la tecnología 5G, para estar a la vanguardia de la tecnología, mejorar nuestra participación de mercado. (F2, F3, A1, A2, A3, A5).</p> <p>2. Diseñar y producir dispositivos móviles con altos estándares de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor europeo. (F1, F2, F3, A2, A5).</p> <p>3. Incrementar nuestra participación y mejorar nuestro posicionamiento en el mercado europeo, aprovechando el alto desarrollo en innovación tecnológica y con una estrategia de precios acorde al mercado. (F1, F2, F3, A1, A2, A3, A4).</p> <p>4. Desarrollar estrategias adaptativas legales para comercialización de productos importados de China y EE. UU. acorde a la situación de cada región con el fin de minimizar riesgos ante regulaciones gubernamentales. (F2, F3, A1, A3, A5).</p>	<p>1. Incrementar la inversión de manera eficiente y efectiva en publicidad, en las regiones donde nuestro producto tiene mayor competencia. (D1, D2, D3, A2).</p> <p>2. Capacidad de conocer nuestro mercado e identificar oportunamente a los nuevos competidores de nuestra región (D1, D2, D3, A2, A5).</p> <p>3. Generar patentes de los nuevos diseños que se lanzan al mercado para evitar ser copiados. (D1, A2, A5).</p>
	A2			
	A3			
	A4			
	A5	Regulación y controles medioambientales más estrictos.		

Fuente: Matriz FODA Cruzado UE. Elaboración propia 2020.

Anexo 5. Matriz PEEA

Matriz PEEA Mobile Inc.	
Fortaleza Financiera	Calificaciones
Los ingresos por ventas desde 2007 hasta el 2019 se muestran con una tasa promedio de crecimiento por año del 8%.	5
Los beneficios de Mobile Inc. del último año (2019) asciende a 327.402 (miles de USD) y aumento en 10,68% en comparación con el año 2018	3
Mobile Inc. presenta al final del ejercicio acumulado del 2019 un índice de rentabilidad sobre las ventas (ROS) de 13,59%	2
Al cierre del ejercicio del año 2019, el valor de la acción de Mobile Inc. está en 8,46 USD incrementándose en un 22% respecto al período anterior.	4
	14
Fortaleza Industrial	
Alianza estratégica con proveedores de <i>hardware</i> y <i>software</i> de alta tecnología.	2
Equipo técnico de I+D de alta capacidad técnica para diseñar equipos preparados para las nuevas tendencias de comunicación a futuro.	4
Aparición e implementación de las redes 5G, con lo cual nuestros equipos estarían preparados para salir al mercado en el corto plazo.	6
Incremento de capacidad de producción en las regiones de China y EE. UU.	4
	16
Estabilidad Ambiental	
Los mercados en Latinoamérica y África son potenciales para aumentar la participación a nivel mundial, pero experimentan Gobiernos inestables y corruptos.	-1
El bloqueo por parte de EE. UU. a uno de los principales proveedores de dispositivos móviles chino ha generado bloqueos comerciales entre China y EE. UU. en donde Mobile Inc. tiene fábricas de producción masiva.	-4
La competencia de esta industria es atomizada y existen empresas posicionadas por varios años	-3
	-8
Ventaja Competitiva	
Mobile Inc. tiene productos de alta gama con posibilidad de conexión a la red 4G con una participación del mercado del 4,6% en dispositivos de este tipo a nivel mundial.	-5
Mobile Inc. cuenta con un <i>staff</i> de ingenieros dentro del área de I+D altamente capacitado para desarrollar y mejorar el actual dispositivo así como también innovar y crear nuevos equipos.	-3
Los mismos proveedores de <i>hardware</i> y <i>software</i> son usados por la competencia.	-4
Mobile Inc. tiene una participación del 3% en el mercado a nivel global.	-5
	-17
Conclusión	
El promedio EA es de: $-8/3 = -2,67$ El promedio FI es de: $16/4 = 4$	
El promedio VC es de: $-17/4 = -4,25$ El promedio FF es de: $14/4 = 3,5$	
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-4,25 + (+4) = -0,25$	
eje y: $-2,67 + (+3,50) = +0,83$	

Anexo 6. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Estrategias Alternativas					
		Incrementar las ventas y promociones de dispositivos móviles con conexión 4G en regiones donde tenemos baja participación.		Desarrollar la tecnología 5G, para estar a la vanguardia de la tecnología, mejorar nuestra participación de mercado y adecuar nuestra producción hacia esa tendencia.	
Factores clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1. Sistema político y legal sólido en Europa y EE. UU.	0.06	4	0.24	4	0.24
2. Aparición de nuevas tecnologías como los sistemas de red de comunicación 5G.	0.15	2	0.3	4	0.6
3. Generación de regulaciones por parte del gobierno para fomentar la implementación de redes de comunicación 5G	0.1	1	0.1	4	0.4
4. Potencial crecimiento del mercado interno chino.	0.04	4	0.16	3	0.12
5. Nuevos modelos de negocio basado en Big Data, Machine Learning y IoT	0.09	2	0.18	4	0.36
6. Ingresos a mercados potenciales como África- Sudamérica- Oceanía	0.06	-	-	-	-
Amenazas					
1. Posibles bloqueos comerciales entre EE.UU. y China	0.13	2	0.26	2	0.26
2. Mercado de telecomunicaciones atomizado para nuevos competidores	0.05	2	0.1	2	0.1
3. Administración Trump	0.07	3	0.21	2	0.14
4. Decrecimiento de la economía global en los próximos años en Europa y Asia.	0.1	3	0.3	2	0.2
5. Alto cambio tecnológico en proveedores directos para fabricación de dispositivos móviles	0.05	2	0.1	1	0.05
6. Regulación y controles medioambientales	0.1	2	0.2	2	0.2
	1				
Fortalezas					
1. Enfocados en mercados globales: EEUU, China y Europa	0.1	4	0.4	4	0.4
2. Constante innovación en I & D	0.12	3	0.36	4	0.48
3. Alianza con proveedores calificados y certificados	0.06	3	0.18	4	0.24
4. Alto desarrollo de tecnología	0.1	2	0.2	4	0.4
5. Equipo multidisciplinario de ingenieros con alto potencial	0.06	2	0.12	4	0.24
6. Capacidad financiera sólida	0.05	4	0.2	4	0.2
7. Personal capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa	0.06	4	0.24	4	0.24
8. Transparencia en los negocios.	0.08	4	0.32	4	0.32
Debilidades					
1. Bajo poder de negociación con los proveedores	0.1	3	0.3	2	0.2
2. Bajo posicionamiento en el mercado	0.09	2	0.18	1	0.09
3. Poca inversión en publicidad y promoción	0.05	2	0.1	1	0.05
4. Elevados costos de desarrollo de características tecnológicas	0.05	3	0.15	1	0.05
5. Empresa pequeña, en la escala global	0.08	3	0.24	2	0.16
	1				
Suma del puntaje total del grado de atracción			5.14	5.74	

Anexo 7. Segmentación de mercado

Región	Demográfica	Geográfico	Conductual
EE.UU.	Edad: Generación Y, Z Género: Todo género. Poder Adquisitivo: B, CyD Ocupación: Profesionales.	Nacionalidad: estadounidense y extranjero Densidad poblacional: 35 hab/km ²	Perfil del consumidor: Aficionado/Pragmático - Usuarios que utiliza el <i>e-commerce</i> para compras y pagos comerciales y financieros. - Usuarios continuo de música y audio a través de <i>streaming</i> . - Usuarios activos continuamente en las redes sociales. - Usuarios que utiliza dispositivos móviles para su trabajo diario. - Nivel de conocimiento tecnológico: MEDIO/ALTO
China	Edad: Generación X, Y Género: Todo género. Poder Adquisitivo: B, CyD Ocupación: Profesionales.	Nacionalidad: china Densidad poblacional: 147 hab/km ²	Perfil del consumidor: Pragmático/ <i>Networkers</i> - Usuarios que casi nunca usan sus dispositivos móviles para comercio digital y servicios financieros. - Usuarios continuo de música y audio a través de <i>streaming</i> de manera gratuita, evitan compras. - Buena comprensión de la tecnología móvil, pero ningún conocimiento específico de las tendencias en dicho rubro. - Usuarios activos continuamente en las redes sociales (propias de China) - Usuarios que utiliza dispositivos móviles para su trabajo diario. - Nivel de conocimiento tecnológico: MEDIO
Unión Europea	Edad: Generación X, Y Género: Todo género. Poder Adquisitivo: B, CyD Ocupación: Profesionales.	Nacionalidad: todas las nacionalidades pertenecientes a la Unión Europea. Densidad poblacional: 121 hab/km ²	Perfil del consumidor: Pragmático - Usuarios que utilizan el <i>e-commerce</i> para compras y pagos comerciales y financieros en media proporción. - Usuarios continuo de música y audio a través de <i>streaming</i> de manera gratuita, evitan compras. - Usuarios activos continuamente en las redes sociales. - Usuarios que utiliza dispositivos móviles para su trabajo diario. - Nivel de conocimiento tecnológico: ALTO

Anexo 8. Cuadro de actividades del plan de marketing

Objetivos generales	Objetivos Específicos v Estrategias		
	Corto Plazo (2020)	Mediano Plazo (2022)	Largo Plazo (2024)
Fortalecimiento de la marca	Ampliar la base instalada de dispositivos de Mobile Inc.	Posicionar la marca	Mantener el posicionamiento logrado
	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar nuevos mercados fuera de las regiones ya implementadas con ventas de dispositivos 3G y 4G. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar programas de fidelización con las operadoras móviles aprovechando nuevo lanzamiento de dispositivos 5G. - Asegurar la calidad y la diferenciación de nuestros dispositivos en el mercado. - Cambiar la imagen de la marca Mobile Inc. bajo conceptos de innovación y sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a la imagen de la marca el pilar de responsabilidad social y cuidado al medio ambiente. - Construir socios estratégicos con nuestros principales clientes en cada región.
Crecimiento de popularidad e imagen en innovación.	Incrementar el número de compradores de dispositivos 4G con nuevas características	Lanzamiento al mercado de nuestra gama de dispositivos móviles 5G	Incrementar el número de compradores de dispositivos 5G con nuevas características.
	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar comisiones a las fuerzas de ventas y reclutamiento de nuevos colaboradores. - Realizar estudios de mercado de futuros clientes para adquisición de dispositivos 5G. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear eventos sociales y promoción agresiva a nivel mundial de dispositivos 5G. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captar nuevos mercados objetivos. - Crear espacios virtuales de venta de los productos directo. - Planear una estrategia de precios de acuerdo al comportamiento del mercado.

Anexo 9. Presupuesto de marketing

Actividades	2020	2021	2022	2023	2024
Subtotal Comunicaciones al mercado	124,000.00	121,000.00	125,500.00	126,000.00	126,000.00
Producción de Publicidad impresa, Audiovisual y Publicidad en línea.	30,000.00	35,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Infraestructura web y Medios en línea.	4,000.00	6,000.00	5,500.00	6,000.00	6,000.00
Eventos, ferias y congresos (sin eventos de prensa y empleados)	70,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Patrocinio y Hospitalidad	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Ítems promocionales (souvenirs, objetos con la marca)	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Lanzamiento 5G (2021)	-	50,000.00	-	-	-
Total	124,000.00	171,000.00	125,500.00	126,000.00	126,000.00

Anexo 10. Plan de acción - Operaciones

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP2020	MP2022	LP2024
Mejorar la productividad de las plantas existentes (eficiencia, niveles de desperdicio, costos de calidad)	Porcentaje de pérdidas por desperdicios de producción	1,8%	1,2%	0,9%
Certificación de ISO 50001, ISO 27001	Certificación de normas en plantas productivas	70%	90%	100%
Evaluación y selección de proveedores críticos	Cantidad de proveedores evaluados	50%	80%	100%
Desarrollo de I+D	Cantidad de prototipos de equipos móviles probados por año	5	10	18
Reconocimiento a la calidad de los equipos producidos	Evaluación en ferias internacionales (Feria Internacional de Telefonía Móvil, Barcelona)	Alcanzar top 30	Alcanzar top 20	Alcanzar top 10

Anexo 11. Presupuesto - Operaciones

	2020	2021	2022	2023	2024
Mantenimiento Plantas	32,513.55	39,597.18	40,681.64	41,504.99	42,895.26
Proyectos de Mejora Plantas	10,837.85	13,199.06	13,560.55	13,835.00	14,298.42
Costo Almacenamiento	10,837.85	13,199.06	13,560.55	13,835.00	14,298.42
Transporte	41,183.83	50,156.43	51,530.07	52,572.99	54,334.00
Aranceles	13,005.42	15,838.87	16,272.65	16,602.00	17,158.11
Total	108,378.51	131,990.61	135,605.45	138,349.98	142,984.21

Anexo 12. Objetivos de recursos humanos

Objetivos específicos	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1. Fortalecer el área de selección, reclutamiento y retención de personal	Redefinir perfiles de puesto. Oportunidad de crecimiento interno, establecer líneas de carrera.	Mantener el índice de rotación de personal en 4%. Disminuir el tiempo de contratación a 30 días.	Establecer políticas de selección de personal estratégico: garantizar la permanencia del personal por un plazo mínimo de 1 año.
2. Establecer capacitación constante al personal	Crear un plan de capacitación.	Desarrollar programas de formación del talento.	Asegurar que el conocimiento se quede en la compañía (a través de transferencia de conocimiento del personal con mayor experiencia)
3. Gestión del Conocimiento	Establecer un sistema de gestión del conocimiento.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio.	Crear plataformas <i>on-line</i> de capacitación interna.
4. Desarrollar un plan de clima laboral	Identificar oportunidades de mejora, mantener un clima laboral adecuado (al 80% GPTW).	Mantener un clima laboral adecuado (>85%)	Mantener un clima laboral adecuado (>90%)

Anexo 13. Cuadro de actividades de recursos humanos

Objetivos Específicos				Indicador de Medición
	Corto Plazo 2020	Mediano Plazo 2022	Largo Plazo 2024	
1. Selección, Reclutamiento y Retención	Definir perfiles de puesto / Oportunidad de crecimiento interno, establecer líneas de carrera.	Índice de rotación de personal / Tiempo de contratación	Políticas de selección de personal estratégico	Índice de rotación de personal 4%. Disminución del tiempo de selección y reclutamiento de 60 a 30 días.
	* Planificación del recurso humano * Asegurar que las practicas de empleo cumplan con los requisitos de seguridad. * Reducir el personal en I&D (Despidos)	* Mejorar los procesos de selección para afrontar el crecimiento de personal en I&D * Establecer proceso de retención de personal mediante planes de crecimiento e incentivos	* Atraer a personas con el tipo y talento adecuado para las diversas áreas. * Mantener salario mensual (promedio del mercado) * Mantener el personal en I&D	
2. Establecer Capacitación Constante	Crear un plan de capacitación	Desarrollar programas de formación de talento	Gestión del conocimiento	Cumplimiento del calendario de capacitación anual
	* Potenciar las destrezas técnicas y comerciales a través de programas de capacitación. * Incrementar el presupuesto de capacitación	* Programas de capacitación para todo el personal, dependiendo del tipo de colaborador que sea.	* Establecer una estrategia y practica de transferencia de conocimiento, mediante metas de capacitación	
3. Gestión del Conocimiento	Sistema de gestión de conocimiento	Establecer alianzas estratégicas	Crear plataformas formativas	Cantidad de Convenios Firmados Vs. Propuestas presentadas
	* Crear programas para identificar y captar a los mejores profesionales del país. * Transferir conocimiento a otras regiones.	* Convenios con entidades educativas. * Convenios con compañías consultoras	* Desarrollar plataformas con metodologías SMART * Participación de gerencia de las áreas mediante metas	
4. Desarrollar Plan de mejora de Clima La	Identificar oportunidades de mejora	Mantener y Sostener un clima laboral adecuado	Mantener y Sostener un clima laboral adecuado	Evaluación anual de clima laboral. Indicador de satisfacción >90% LP
	* Diseñar y trabajar los planes de acción * Mantener un clima laboral adecuado * Lograr un índice de satisfacción del 80%	* Realizar las encuestas anónimas on line * Continuar con el proceso de encuesta laboral para garantizar que el personal se sienta a gusto. * Lograr un índice de satisfacción >85%	* Realizar las encuestas anónimas on line * Continuar con el proceso de encuesta laboral para garantizar que el personal se sienta a gusto. * Lograr un índice de satisfacción > 88%	

Anexo 14. Presupuesto de recursos humanos

Rubros	2020	2021	2022	2023	2024
Programa de Línea de Carrera	5,435	5,599	5,767	5,940	6,118
Capacitación	10,871	11,197	11,533	11,879	12,235
Reclutamiento y Selección	10,871	11,197	11,533	11,879	12,235
Desarrollo Organizacional	6,794	6,998	7,208	7,424	7,647
Sueldos y Salarios	81,532	83,978	86,498	89,093	91,765
Comisiones, Bonos y otros incentivos	20,383	20,995	21,624	22,273	22,941
Total Presupuesto de Recursos Humanos	135,887	139,964	144,163	148,488	152,942

Anexo 15. Presupuesto de responsabilidad social

Rubros	2020	2021	2022	2023	2024
Responsabilidad Social	700	800	900	900	900
Inversión Social	200	200	200	200	200
Desarrollo Sostenible	100	100	100	200	200
Boletines Informativos, Campañas	100	100	100	100	100
Total Presupuesto de RSE	1,100	1,200	1,300	1,400	1,400

Anexo 16. Cuadro de actividades de responsabilidad social

Objetivos Generales	Objetivos Específicos y Estrategias			Indicador de Medición
	Corto Plazo 2020	Mediano Plazo 2022	Largo Plazo 2024	
1. Generar impactos positivos	Relaciones de Mutuo Beneficio con sus Stakeholders	Diseño de una estrategia de RSE	Desarrollo sostenible	>90% de actividades programadas para los períodos
	<ul style="list-style-type: none"> Lograr y mantener buena reputación como empresa Comportamiento transparente y ético Desarrollar buenas prácticas que impacten en el talento humano y en los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades de mejora que generen valor al negocio. Políticas de honestidad en todas sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo sostenible a través de un modelo de gestión socialmente responsable Buscar ser un referente en RSE en el sector. 	
2. Compromisos con Accionistas y Comunidad	Trato Equitativo con accionistas	Generar impacto social positivo	Fortalecer la reputación Corporativa	Indicadores de la Superintendencia de mercado de valores (SMV) o similar según región
	<ul style="list-style-type: none"> Respeto a los derechos de los accionistas Presentación transparente y oportuna de la inf. Establecer un plan de servicio a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliar los intereses de la empresa con los valores y necesidades de la sociedad. Maximizar las utilidades y generar mayores dividendos Donaciones para centros educativos 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas de campaña de salud, seguridad y medio ambiente Capacitaciones para jóvenes en temas del rubro de la empresa 	
3. Mantener buena relación con los clientes	Relaciones comerciales de mutuo beneficio	Capacitación en código de ética	Políticas adecuadas de marketing y comunicación.	>90% satisfacción clientes >100% capacitaciones programadas
	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un variado portafolio de productos de alta calidad en tecnología monitoreo constante de satisfacción de los clientes Establecer un portal de clientes en la web, en el que se comunique información relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una política corporativa de prevención de la corrupción y el soborno. Incorporar en el código de ética sanciones contra prácticas corruptas 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de satisfacción de los clientes Eficiencia en sus operaciones para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. 	
4. Mantener buena relación con el gobierno	Respeto al cuidado del medio ambiente	Respetar las condiciones laborales	Cumplimiento de buen gobierno Corporativo	Entre 50%-70% aceptación de propuestas efectuadas respecto a períodos anteriores a entidades regulatorias
	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el impacto ambiental mediante el menor consumo de energía en nuestras fábricas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las condiciones laborales de cada región. Respetar las leyes en cada región donde operamos. Adecuarse a la cultura y normativa de cada región donde operamos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar campañas sociales de cuidado del agua y áreas verdes con la participación del gobierno. Contratación de personal discapacitado 	

Anexo 17. Estimación de ingresos con estrategia

Estimación de ingresos	2009	2020	2021	2022	2023	2024
China	1,503,145	1,646,492	1,813,317	1,826,438	1,820,723	1,836,543
3G		560,626	414,189	337,517	209,049	-
4G		1,085,865	1,069,646	1,098,266	1,197,838	1,374,198
5G		-	329,482	390,654	413,835	462,345
USA	162,786	245,186	281,801	299,372	320,435	348,453
3G		50,506.49	34,645.64	30,115.46	19,846.53	-
4G		194,679.93	202,401.78	209,139.83	224,446.81	264,577.68
5G		-	44,753.48	60,116.35	76,141.45	83,875.40
Europe	743,442	544,329	621,001	664,697	705,825	757,351
3G		114,928.12	78,358.49	59,453.96	40,471.26	-
4G		429,401.15	443,725.82	453,574.56	488,012.76	564,118.08
5G		-	98,916.53	151,668.05	177,341.11	193,232.81
Total ventas	2,409,373	2,436,008	2,716,119	2,790,506	2,846,983	2,942,347
% Incremento año - año			11.50%	2.74%	2.02%	3.35%

Anexo 18. Estimación de precios

ESTIMACIÓN DE PRECIOS

China	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3G	143	137	132	127	122	117
4G	185	178	170	164	157	151
5G		-	315	306	296	287
	328	315	617	596	575	555

USA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3G	126	121	116	111	107	103
4G	206	200	194	188	182	177
5G		-	300	291	282	274
	332	321	610	590	572	553

EU	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3G	138	132	127	122	117	112
4G	218	211	205	199	193	187
5G		-	320	310	301	292
	355	343	652	631	611	591

Anexo 19. Proyección de ventas (unidades)

Cantidad Ventas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
China	10,310	10,194	10,460	10,654	10,741	10,721
USA	1,292	1,392	1,492	1,589	1,686	1,802
Europe	2,698	2,902	3,091	3,257	3,465	3,676
Total unidades vendidas	14,300	14,487	15,043	15,501	15,891	16,199
% Incremento	3.17%	1.31%	3.84%	3.05%	2.52%	1.94%

Anexo 20. Distribución de la demanda

DISTRIBUCIÓN DEMANDA

China	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3G	7,018	4,077	3,138	2,664	1,719	-
4G	3,292	6,116	6,276	6,712	7,626	9,113
5G		-	1,046	1,279	1,396	1,608
		10,194	10,460	10,654	10,741	10,721

USA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3G	1,292	418	298	270	185	-
4G	-	974	1,044	1,112	1,231	1,496
5G		-	149	207	270	306
		1,392	1,492	1,589	1,686	1,802

UE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3G	50	870	618	489	346	-
4G	2,648	2,031	2,164	2,280	2,529	3,014
5G		-	309	489	589	662
		2,902	3,091	3,257	3,465	3,676

Notas biográficas

José Guillermo Concha Rojas

Nació en Huancayo, el 02 de abril de 1982. Contador por la Universidad Ricardo Palma y con estudios de especialización en Tributación Empresarial y Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad de Lima. Más de 13 años de experiencia desempeñando funciones en las áreas de Contabilidad e Impuestos. Actualmente se desempeña como Jefe de Finanzas en Minera Barrick Misquichilca.

Alberto Manuel Muñante Rojas

Nació en Lima, el 14 de agosto de 1985. Ingeniero electrónico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con más de 10 años de experiencia en el rubro de la automatización y digitalización en el sector de energía. Trabajó en una de las principales empresas de automatización y energización como ABB. Actualmente se desempeña como Ejecutivo de Ventas Técnico en la empresa SIEMENS.

Alfredo Niño de Guzmán Niño de Guzmán

Nació en Apurímac, el 01 de setiembre de 1980. Titulado en Ingeniería Mecánica por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con 15 años de experiencia laborando en empresas del sector energía y consumo masivo, desempeñando funciones en las áreas de Mantenimiento y Logística en diferentes empresas. Actualmente se desempeña como Jefe de Almacenes en OPP Film.

César Roberto Jara Ariza

Nació en Lima, el 10 de mayo de 1973. Economista de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con estudios de especialización en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú y PADE -Programa Avanzado de Administración de la Escuela de Administración de Negocios - ESAN. Cuenta con 20 años de experiencia laborando en diversas áreas de la organización Ferreycorp, como: logística, alquileres, servicios y repuestos. Actualmente se desempeña como Jefe de Cuenta Comercial del mercado de Construcción y Minería.