



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

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

Presentado por

Sr. Carlos Alberto Bullón Romero

Sr. Amado Francisco Collazos Tovar

Sr. Eladio Huamán La Torre

Sr. César Romero Zeña

Sr. Mario Angel Sairitupac Flores

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

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

2020

Agradecimientos y dedicatorias

Agradezco a Dios, a mis queridos padres, a mi amada esposa Karina, a mis dos motivos de vida Fernanda y Valeria, mis hijas, y a todos nuestros profesores de la Pacífico Business School por toda la sapiencia compartida.

Francisco Collazos

Agradezco a Dios, que nos cuida, protege y guía, a Jannet, mi esposa, por su apoyo y comprensión, a mi hijo Carlitos, razón para seguir esforzándome, a mi madre y a todas las personas que me apoyaron en este arduo y desafiante proceso.

Eladio Huamán

Dedico este trabajo y esfuerzo a mi familia, en especial a mi esposa Lisbeth, por su apoyo incondicional durante todo el MBA.

Mario Sairitupac

Agradezco a Dios, quien define el tiempo perfecto para cada etapa y porque hoy me permite hacer posible este proyecto, entre vaivenes de victorias y derrotas me enseña a ser paciente.

A mi familia, quienes me alentaron y brindaron su apoyo en todo momento.

Y a nuestro asesor José Díaz por su orientación y atención.

Alberto Bullón

Dedicado a mis padres, que me cuidan desde el cielo. A mi amada esposa Fernanda por su apoyo incondicional y a mis hijos Adrián, Rodrigo y Leandro que son mi fuente de motivación.

César Romero

Resumen ejecutivo

Orange Mobile Inc es un fabricante mundial de *smartphones* orientado a la innovación de sus productos con precios competitivos para sus distribuidores y usuarios, con casa matriz en EE. UU. Posee plantas de fabricación en Asia y EE. UU., y a través de sus canales de distribución actuales comercializa su portafolio de *smartphones* de tecnología 4G y 4,5G en los mercados de Asia, EE. UU. y Europa. En los últimos cinco años, la competencia del mercado y las condiciones del entorno han generado caídas en los precios de los productos llevando a una reducción de la rentabilidad operativa de Orange a nivel global, y a su vez pérdidas en el mercado de EE. UU.; sumado a ello, el nivel de endeudamiento total de la compañía puso en riesgo su sostenibilidad.

Al año 2020, la tecnología 5G se encuentra próxima a revolucionar nuestras comunicaciones –como consecuencia de su alta velocidad, capacidad de transmisión de datos y la facilidad de conectar a muchos dispositivos en simultáneo frente a sus predecesoras 4G y 4,5G– y la guerra comercial entre China y EE. UU. se ha intensificado; Orange como compañía tiene que establecer un plan que le permita alcanzar niveles de rentabilidad y nivel de endeudamiento de acuerdo con el mercado.

Por tal razón, se propone un plan estratégico para el periodo 2020-2024 que permita a Orange Mobile revertir la situación a través de la diferenciación de producto y servicio al cliente, soportada en iniciativas orientadas principalmente al desarrollo de nuevos productos de alta tecnología con nuevas características y funcionalidades, desarrollo del personal de I+D y servicio al cliente, así como establecer nuevas alianzas con proveedores, creación de un nuevo canal de venta B2C, que usará el comercio electrónico y redes sociales para obtener nuevos clientes y fidelizar los existentes, a través de nuestro equipo de servicio al cliente. Dichas iniciativas se implementarán de acuerdo con los planes funcionales propuestos.

La investigación del mercado de EE. UU. nos permitió identificar oportunidades para establecer las iniciativas estratégicas adecuadas en las áreas de I+D, recursos humanos y operaciones para el desarrollo de Orange Mobile en los próximos cinco años. Finalmente, a través de la evaluación financiera podemos concluir que es viable alcanzar los objetivos estratégicos planteados en Orange Mobile a través del plan estratégico elaborado para el periodo 2020-2024 para EE. UU., soportado principalmente en la inversión en I+D sumado al continuo desarrollo del talento humano.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Identificación del problema	1
2. Objetivo y alcance.....	1
3. Importancia de la investigación	1
4. Propuesta de solución.....	1
Capítulo II. Análisis externo	2
1. Análisis del macroentorno (PESTELD).....	2
2. Análisis del microentorno (análisis competitivo)	7
2.1Definición del sector y la industria	7
2.2Evaluación de las 5 fuerzas de Porter.....	7
2.3Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16
Capítulo III. Análisis interno de la organización	17
1. Estrategia y planeamiento actual	17
2. Modelo de negocio.....	20
3. Estructura organizacional	20
4. Cadena de valor	22
4.1Actividades primarias.....	22
4.2Actividades de apoyo	23
5. Determinación de la ventaja competitiva	26
6. Análisis de la cadena de valor.....	26
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	26
8. Matriz de Perfil Competitivo	28
Capítulo IV. Análisis y proyecciones de mercado	29
1. El mercado.....	29
1.1Participación del mercado	29
1.2Segmentación del mercado.....	29

2. Análisis de la demanda.....	30
3. Perfil del consumidor	31
4. Tendencias del mercado	32
5. Análisis de precios	33
Capítulo V. Planeamiento estratégico	34
1. Formulación de la visión, misión y valores	34
2. Formulación de los objetivos estratégicos	35
3. Estrategia genérica-competitiva.....	35
4. Análisis y estrategias de negocio a partir del FODA	35
5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	37
6. Matriz Interna-Externa	37
7. Selección de la estrategia, gran estrategia (GE).....	38
8. Matriz de Alineamiento Estratégico.....	39
9. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	39
Capítulo VI. Plan de operaciones	40
1. Situación actual.....	40
2. Objetivos específicos	40
3. Plan de acción.....	40
3.1 Invertir en sistemas de soporte tecnológico y QC.....	40
3.2 Establecer alianzas estratégicas con proveedores de soluciones.....	41
3.3 Tercerizar la producción con empresas que sean responsables social y ambientalmente	42
4. Presupuesto.....	43
5. Conclusión.....	43
Capítulo VII. Plan de I+D.....	44
1. Situación actual.....	44
2. Objetivos específicos	44
3. Plan de acción.....	44
3.1 Elevar la inversión en I+D.....	44
3.2 Desarrollar e introducir equipos con alta tecnología.....	45
3.3 Incrementar las características y funcionalidades de los productos	46
4. Presupuesto.....	46
5. Conclusión.....	47

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	48
1. Situación actual.....	48
2. Objetivos específicos	48
3. Cultura de Orange Mobile Inc.....	48
4. Estructura organizacional	49
5. Plan de acción.....	49
5.1 Implementar iniciativas de capacitación permanente del personal de I+D	49
5.2 Capacitar al personal de servicio al cliente.....	49
5.3 Implementar iniciativas de incremento salarial al ingeniero de I+D.....	49
5.4 Incorporar al personal de servicio al cliente y <i>business intelligence</i>	50
5.5 Reforzar la imagen corporativa como una empresa sostenible.....	51
6. Presupuesto.....	51
7. Conclusión.....	51
Capítulo IX. Plan de <i>marketing</i>.....	52
1. Situación actual.....	52
2. Objetivos específicos	52
3. Publicidad y comercio electrónico (<i>e-commerce</i>)	52
4. Plan de acción.....	53
4.1 Implementar iniciativas de <i>marketing</i> para captar mayor participación en el mercado	53
4.2 Desarrollar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes	55
4.3 Implementar el comercio electrónico para la venta de teléfonos móviles	56
4.4 Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental.....	56
5. Presupuesto.....	57
6. Conclusión.....	57
Capítulo X. Análisis económico y financiero	58
1. Situación actual.....	58
2. Objetivos específicos	58
3. Presupuesto CAPEX y OPEX	58
3.1 Supuestos.....	58
3.2 Financiamiento.....	59
4. Análisis y proyección de estados financieros	59
4.1 Evaluación financiera.....	59
5. Análisis de sensibilidad.....	60

Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	69
Notas biográficas	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz para análisis externo (fuerzas políticas).....	6
Tabla 2.	Matriz para análisis externo (fuerzas económicas)	6
Tabla 3.	Matriz para análisis externo (fuerzas sociales)	7
Tabla 4.	Matriz para análisis externo (fuerzas tecnológicas)	7
Tabla 5.	Matriz para análisis externo (fuerzas ecológicas)	7
Tabla 6.	Matriz para análisis externo (fuerzas legales).....	7
Tabla 7.	Matriz para análisis externo (fuerzas demográficas).....	7
Tabla 8.	Evaluación de barreras de entrada.....	9
Tabla 9.	Evaluación del poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 10.	Evaluación del poder de negociación de los clientes	12
Tabla 11.	Evaluación de productos o servicios sustitutos.....	13
Tabla 12.	Evaluación de rivalidad entre los competidores existentes.....	15
Tabla 13.	Análisis de fuerzas de Porter.....	16
Tabla 14.	Matriz EFE.....	16
Tabla 15.	Costos de producción en EE. UU. (<i>in house</i>) por unidad en cada tecnología (USD)	17
Tabla 16.	Modelo de negocio de Orange Mobile Inc.	20
Tabla 17.	Estructura organizacional de Orange Mobile Inc.....	21
Tabla 18.	Matriz de ventaja competitiva (VRIO).....	26
Tabla 19.	Matriz para análisis de la cadena de valor	26
Tabla 20.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27
Tabla 21.	Matriz de Perfil Competitivo	28
Tabla 22.	Demanda de <i>smartphones</i> en EE. UU. 2019-2024.....	31
Tabla 23.	Evaluación de la visión de Orange Mobile Inc.	34
Tabla 24.	Misión de Orange Mobile Inc.	34
Tabla 25.	Matriz de evaluación de objetivos.....	35
Tabla 26.	Matriz FODA cruzado	36
Tabla 27.	Matriz PEYEA de Orange Mobile Inc.	37
Tabla 28.	Matriz IE de Orange Mobile Inc.	38
Tabla 29.	Alineamiento de estrategias	39
Tabla 30.	Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos.....	39
Tabla 31.	Objetivos operacionales de Orange Mobile 2020-2024	40
Tabla 32.	Presupuesto del plan de operaciones de Orange Mobile 2020-2024.....	43

Tabla 33.	Objetivos I+D de Orange Mobile 2020-2024	44
Tabla 34.	Presupuesto del plan de I+D de Orange Mobile 2020-2024.....	47
Tabla 35.	Matriz de objetivos específicos de recursos humanos	48
Tabla 36.	Estructura organizacional propuesta de Orange Mobile Inc	49
Tabla 37.	Incremento de los sueldos.....	50
Tabla 38.	Incremento de personal.....	50
Tabla 39.	Presupuesto del plan de recursos humanos	51
Tabla 40.	Objetivos de <i>marketing</i> de Orange Mobile 2020-2024	52
Tabla 41.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	57
Tabla 42.	Objetivos financieros de Orange Mobile.....	58
Tabla 43.	Presupuesto CAPEX y OPEX.....	58
Tabla 44.	Cálculo del COK.....	59
Tabla 45.	VAN y TIR por escenario.....	59
Tabla 46.	Análisis de sensibilidad	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Gastos de promoción por mercado (2008-2019).....	17
Gráfico 2.	Costos de transporte y aranceles (% ventas).....	18
Gráfico 3.	Precios de producto por año en USA	19
Gráfico 4.	Precios de producto por año en Asia.	19
Gráfico 5.	Precios de producto por año en Europa	19
Gráfico 6.	Organigrama de la empresa Orange Mobile Inc.	21
Gráfico 7.	Cadena de valor de Orange Mobile Inc.	25
Gráfico 8.	Participación de compañías de teléfonos móviles en Estados Unidos (2019)	29
Gráfico 9.	Participación de compañías de teléfonos móviles en Estados Unidos.....	31
Gráfico 10.	Número de personas con acceso a internet 2018-2025.....	33
Gráfico 11.	Pronóstico de precio promedio de <i>smartphones</i> por región al 2019 (en euros).....	33
Gráfico 12.	Precio promedio de <i>smartphones</i> en Estados Unidos de 2014 al 2023 (en dólares).....	33
Gráfico 13.	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	38
Gráfico 14.	Medios de comunicación locales-Cambio en efectividad para los próximos 5 años.	53
Gráfico 15.	Canales de venta.....	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Objetivos de rentabilidad	70
Anexo 2.	Objetivos de crecimiento	70
Anexo 3.	Objetivo de sostenibilidad	70
Anexo 4.	Nuevo organigrama de la empresa Orange Mobile Inc	71
Anexo 5.	Estado de situación financiera (sin nuevas estrategias)	71
Anexo 6.	Estado de situación financiera (con nuevas estrategias)	71
Anexo 7.	Estado de resultados (sin nuevas estrategias)	72
Anexo 8.	Estado de resultados (con nuevas estrategias)	72
Anexo 9.	Flujo de caja (sin nuevas estrategias)	72
Anexo 10.	Flujo de caja (con nuevas estrategias)	73

Capítulo I. Introducción

1. Identificación del problema

Durante el periodo 2008-2019 Orange Mobile Inc., compañía fabricante de *smartphones* cuya matriz se encuentra ubicada en Estados Unidos, pudo revertir su situación inicial caracterizada por pérdidas y un alto nivel de endeudamiento. Sin embargo, las estrategias desde el 2014 han sido insuficientes para mantener una tendencia positiva y sólida de la posición financiera. De tal forma, se ha observado desaceleración en las ventas y una decreciente rentabilidad operativa que ha pasado de 26,1% a 7,5% en los últimos periodos, causado por los resultados obtenidos en el mercado de Estados Unidos. Asimismo, el nivel de endeudamiento de 71%, aún pone en riesgo la sostenibilidad de la compañía.

2. Objetivo y alcance

Elaborar el plan estratégico correspondiente al periodo 2020- 2024 de la casa matriz en Estados Unidos para alcanzar niveles de rentabilidad y un nivel de endeudamiento acordes al mercado que les permita crecer y sostenerse en los próximos cinco años.

3. Importancia de la investigación

La presente investigación es la aplicación de los conocimientos adquiridos en el MBA como aporte académico hacia una empresa fabricante de *smartphones* mediante el establecimiento de un modelo de plan estratégico.

4. Propuesta de solución

Dado el contexto actual, para que la empresa Orange Mobile Inc siga compitiendo en el mercado es importante realizar un plan estratégico para los próximos cinco años. De esta forma, el análisis a nivel externo e interno realizado, permitirá proponer nuevos objetivos, estrategias y planes de acción, alineados a la misión y visión de la empresa.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno (PESTELD)

Orange Mobile Inc produce y comercializa *smartphones* en EE. UU., Asia y Europa (solo comercialización), siendo su casa Matriz EE. UU. en donde se establece la estrategia global. Para el presente análisis, se han considerado el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y demográfico (PESTELD).

- **Entorno político**

En lo político, se pueden observar dos factores, por un lado, la estabilidad jurídica que ofrece el sistema democrático de los Estados Unidos, resulta favorable para hacer negocios en dicho país; sin embargo, la guerra comercial con China, podría tener un impacto negativo en nuestra industria, por la subida de aranceles a los productos de este país y considerando que nosotros tenemos plantas de producción además que el 57% de las ventas totales en la actualidad, son en el mercado asiático, representan una amenaza para Orange Inc. tal como le está sucediendo a Apple.

Las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China están afectando negativamente a consumidores y muchos productores de ambos países, esto porque el aumento de los aranceles estadounidenses en 25% ha provocado la disminución del comercio entre ambos países y medidas de represalia de parte de China.

- **Entorno económico**

Estados Unidos expandió su actividad económica en 2% en el segundo trimestre del 2019 evidenciando una desaceleración respecto al primer trimestre. Por el lado del consumo se ve una contribución significativa al PBI apoyada por un bajo nivel de desempleo y favorables condiciones financieras. Asimismo, parte importante del mayor consumo corresponde a bienes duraderos el cual creció 13% en el segundo trimestre. Por otra parte, la contribución de las exportaciones netas fue negativa lo que demostraría el efecto de las tensiones comerciales. Ahora bien, el sector manufactura continúa desacelerándose ya que el índice de actividad global de manufactura (PMI) se ubicó en niveles mínimos en casi una década (BCRP 2019a).

El índice de precios al consumidor es 1,9% en 2019 y se proyecta que para el 2020 y 2021 una mediana de 2,1% según la FED (Reserva Federal de USA). La tasa de interés de referencia a finales de octubre del 2019 fue de 1,75%, siendo la tercera reducción en dicho año.

El tipo de cambio USD/EUR es de 0,9084 teniendo un alza de 0,03%, esta es una cifra aproximada puesto que sufre fluctuaciones diarias. Según el World Economic Forum (2019), Estados Unidos ocupó en dicho año el segundo lugar de 141 países, dicho reporte mide la competitividad nacional mediante doce pilares, definidos como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad.

Según Statista (2019a), el ingreso per cápita de Estados Unidos es de los más altos del mundo con 54.941 dólares por persona mientras que el de China es de 9608 dólares por persona. Asimismo, detalla el gasto de consumo per cápita, para tales países, Estados Unidos tiene un consumo per cápita de 41.014 dólares y el de China es de 5038, como podemos ver Estados Unidos tiene un nivel de consumo 8 veces mayor que el de China.

Luego, GSMA Association (2018) nos explica sobre la contribución móvil al crecimiento económico ya que el hecho de tener acceso a las tecnologías móviles, las empresas pueden desempeñarse con mayor eficiencia, productividad, calidad y en un tiempo menor que si no se contara con estas. En el 2017 la industria móvil contribuyó USD 3,6 billones en valor agregado o lo que sería lo mismo 4,5% del PBI mundial. Asimismo, este tipo de tecnología móvil también proporcionó empleo directo de casi 12 millones de personas en todo el mundo esto también para el año 2017.

El país tiene uno de los sistemas económicos más desarrollados en el mundo, tiene una fuerte posición en servicios (80% del PBI) e industrial (19% del PBI). El PBI del 2018 presentó un crecimiento de 2,9%. Por otro lado, el déficit fiscal se encuentra a un nivel del 3,9% del PBI al término del año fiscal 2018. Además, el ingreso per cápita de USD 54.941 de los cuales el 2,4% destinan a gastos en comunicación (Banco Santander 2019).

- **Entorno social**

La población norteamericana, goza de un alto nivel de vida, ocupando el puesto 13 en el *ranking* de desarrollo humano de la ONU. Tiene un Ingreso per cápita 54.941 dólares, mucho más elevado que el de la OCDE cuyo promedio es 30.563 dólares, lo cual es favorable para nuestra empresa por el mayor poder de adquisición (PNUD 2018).

Ahora veamos el porcentaje de personas que poseen *smartphones* para el 2018, siendo el mayor grupo que posee este dispositivo con un 96% las personas entre las edades de 18 a 29 años, en segundo lugar, con un 92% entre las edades de 30 a 49 años, en tercer lugar, con un 79% las

personas entre las edades de 50 a 64 años y por último un 53% de las personas mayores de 65 años (Pew Research Center 2019).

Para el segundo trimestre del 2019, el desempleo fue de 3,7% y la creación mensual promedio de las mismas en el periodo de enero-agosto fue de 158.000, cifra que ha sido la menor desde el año 2010 (BCRP 2019a).

De acuerdo con Statista (2019a), la penetración del internet en algunos mercados es especialmente alta por ejemplo en el caso de Europa es de 84,9%, para Estados Unidos es de 84,8% y para China es de 57,1%, esto para el año 2018. Asimismo, dicho informe menciona que el 58,2% de la población China posee un *smartphone*, mientras que para Estados Unidos es de 79,9%.

- **Entorno tecnológico**

La tecnología e innovación son claves para la economía americana, manteniendo su liderazgo en estos campos. Según el Banco Mundial (2019a), el gasto en I+D fue de 2,80% del PBI en 2017. Asimismo, desde el 2004, el sector de telecomunicaciones en los Estados Unidos está compuesto por más líneas de telefonía móvil que líneas de red fija.

Por otra parte, el World Economic Forum (2019) en su reporte de competitividad global del año 2019, con respecto al pilar capacidad de innovación menciona a Estados Unidos como una potencia en innovación pues ocupa el segundo lugar en este *ranking* de 141 economías.

El reporte de economía móvil del 2018 informa, respecto a la financiación en innovación tecnológica y de desarrollo, que las empresas de capital privado, capital de riesgo empresas y corporaciones han invertido USD 1,2 billones en los últimos cinco años en la financiación de nuevas empresas tecnológicas y empresas emergentes en todos los sectores (GSMA Association 2018).

- **Entorno ecológico**

En Estados Unidos, el ente regulador es la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA), existiendo leyes específicas como la Ley de Conservación y Recuperación de Recursos / Enmiendas de Residuos Peligrosos, cuyo objetivo es administrar la generación, almacenamiento, transporte, tratamiento y eliminación de desechos sólidos y peligrosos generados en la producción.

La producción de celulares tiene un alto impacto negativo en el medio ambiente ya que los productos que se utilizan para su producción no son biodegradables y necesitan del uso de

recursos naturales tales como metales preciosos y tierras raras. Asimismo, otro impacto ambiental se ve con la disposición final de los equipos al término de su vida útil, cuyo ciclo de vida es cada vez más corto. En conclusión, este factor es negativo para Orange.

Según MMG (2016), la industria móvil se convirtió en el primer sector en comprometerse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): un plan universal adoptado unánimemente en 2015 por todos 193 países en la Asamblea General de las Naciones Unidas para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y la prosperidad.

- **Entorno legal**

Estados Unidos se encuentra en el octavo lugar del *ranking* del Banco Mundial (2019b) sobre la facilidad para hacer negocio.

También a partir de enero del 2018 se aplicó una reforma tributaria, reduciendo la tasa impositiva de las corporaciones del 40% al 27% (según el informe Country Profile Series United States). Tanto este aspecto, como el anterior, son favorables para Orange (Banco Mundial 2019b).

Existen regulaciones laborales que pueden variar en los diferentes estados americanos, así como también existen leyes de libre mercado antimonopolio y de fijación de precios (Banco Mundial 2019b).

GSMA Association (2018) señala que el ecosistema móvil hace una contribución significativa al financiamiento del sector público, mediante los impuestos generales. Por otra parte, se estimó que dicho ecosistema móvil contribuyó a las finanzas públicas en 500.000 millones de dólares en el 2017.

- **Entorno demográfico**

Estados Unidos tiene una población total de 325.719.178 habitantes, de la cual, un 82,1% pertenece a la población urbana y un 17,9% pertenece a la población rural; cuenta con una densidad de 36 hab./km². El género masculino representa un 49,2% y las mujeres un 50,5% con un incremento natural de 0,71%.

La edad promedio de los estadounidenses es de 38,2 años para el 2018 en donde más del 31% de la población tiene menos de 24 años y el 29% tiene más de 55 años. La tasa de crecimiento de la población es del 0,8%. Existen alrededor de 97 hombres por cada 100 mujeres. Alrededor del

82% de la población vive en zonas urbanas. Las áreas con mayor población se encuentran en la mitad oriental de los Estados Unidos (Grandes Lagos, Noreste, Este y Sudeste) y en los estados occidentales. Las principales ocupaciones son trabajos administrativos y comerciales, seguidos de salud, administración, negocios, finanzas, transporte y construcción.

Por otra parte, el porcentaje de personas con acceso a internet y que usan un servicio de pago móvil (conjunto de servicios para realizar transacciones financieras mediante el teléfono móvil) es de 47% en Asia, 31% Europa y 29% en Estados Unidos, esto para el último mes a partir del cuarto trimestre del 2018 (GlobalWebIndex 2019). Asimismo, el porcentaje de población total a nivel mundial que usa un teléfono inteligente mensualmente es de 50,8%.

Tabla 1. Matriz para análisis externo (fuerzas políticas)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Medidas proteccionistas del Gobierno de Donald Trump.	Se estima que una guerra comercial entre USA y China origine un desabastecimiento de materias primas, como las tierras raras, incrementando los costos.	Los costos de la materia prima principal de la empresa aumentarán, afectando la estructura de costos de producción y el margen de utilidad. Asimismo, estas barreras de entrada las cuales está adoptando Estados Unidos hacia China conseguirían frenar el desarrollo de nuevas tecnologías lo que provocaría disminuir la productividad mundial, así como también medidas de represalia de parte de China (amenaza).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 2. Matriz para análisis externo (fuerzas económicas)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
La economía presenta en general indicadores macroeconómicos favorables para el desarrollo de la industria	Se espera que el poder adquisitivo de los clientes se mantenga o mejore, fomentándose el incremento del consumo. Por otra parte, la contribución de las exportaciones netas al país fue negativa en este segundo trimestre lo que muestra el efecto de las tensiones comerciales con China. Por otro lado, podemos decir que la FED ha hecho un buen trabajo anclando expectativas de inflación pues estas son bajas.	Incremento de ventas y oportunidad para desarrollar tecnología. Además, el incremento del consumo en la economía nos beneficia ya que parte importante del mayor consumo se ha debido a bienes duraderos en los que estaría incluido los <i>smartphones</i> . Asimismo, el efecto que la FED mantenga los niveles de inflación relativamente bajos nos favorece en mantener el nivel de competitividad de precios de nuestro producto (oportunidad).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 3. Matriz para análisis externo (fuerzas sociales)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Tasa de desempleo en descenso.	Ese efecto repercutirá positivamente en el poder adquisitivo de los consumidores. Los clientes destinarán más dinero a la adquisición de equipos tecnológicos, al tener una cultura de consumo en tecnologías de información.	Incremento de ventas en la empresa por la adquisición de equipos, oportunidad para desarrollar equipos innovadores de alta gama. El menor nivel de desempleo impulsó el consumo de las personas, lo que se traduciría en un aumento de las ventas de la compañía (oportunidad).
Alto porcentaje de personas que adquieren <i>smartphones</i>	Los clientes destinarán más dinero a la adquisición de equipos tecnológicos, al tener una cultura de consumo en tecnologías de información.	Estados Unidos posee un nivel de vida elevado y un alto nivel de gasto en tecnología de la información (oportunidad).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 4. Matriz para análisis externo (fuerzas tecnológicas)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Liderazgo de EE. UU. en I+ D, alta penetración de telefonía móvil e internet en hogares norteamericanos.	Ofrecer a los clientes productos acorde al avance tecnológico.	Existe potencial para mayor gasto en I+D y estar a la vanguardia de los cambios y tendencias. Al poseer tecnología de última generación se cuenta con un producto diferenciado y al ser uno de los países potencia en innovación y tecnología este podría incurrir en una producción con economías de escala lo cual lo favorecería mucho en la reducción de sus costos y aumento de beneficios (oportunidad).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 5. Matriz para análisis externo (fuerzas ecológicas)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Regulación ambiental, será más exigente, con miras a la protección de recursos naturales y garantizar un adecuado manejo para el futuro.	Mayor preocupación de las personas o de los consumidores por el cuidado del medio ambiente y el impacto que este tiene sobre su entorno.	Optimizar procesos para ser ecológicamente más eficientes, así como aplicar políticas de logística inversa, lo que originará una inversión adicional en estos procesos (amenaza).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 6. Matriz para análisis externo (fuerzas legales)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
Estados Unidos es el octavo país donde es más fácil hacer negocios.	Los negocios con proveedores se desarrollan dentro de un marco de facilidades a la apertura de negocios, obtención de permisos, electricidad, crédito, pago de impuestos, protección a los inversores, registro de propiedades	Menores costos para hacer negocios con los proveedores (oportunidad).
La reforma tributaria en EE. UU. se modificó en el 2018, reduciéndose la tasa impositiva a las corporaciones de 40% a 27%.	Los negocios, tanto con clientes como proveedores, se verán beneficiados al haber una mejor situación financiera de todas las corporaciones.	Probable aumento de inversiones a favor de la empresa (oportunidad).

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 7. Matriz para análisis externo (fuerzas demográficas)

Tendencia de la variable	Cambios en la relación con los clientes y los proveedores	Impacto probable en la empresa
La edad media de los estadounidenses es de 38,2 años con una tasa de crecimiento poblacional de 0,8%.	Al ser la mayor parte de nuestros clientes en edad adulta y sobre todo en edad de trabajar podremos tener un mayor mercado a quien ofrecerle nuestro producto.	Si tenemos un mayor mercado entonces tenemos mayores oportunidades de vender nuestro producto y por ende de incrementar nuestras ganancias (oportunidad).

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Análisis del microentorno (análisis competitivo)

2.1 Definición del sector y la industria

Orange Mobile Inc. participa en el sector de telecomunicaciones, en la industria de fabricación de Smartphone para tecnología 4G y 4.5G.

2.2 Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Para evaluar el microentorno, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, a fin de determinar el grado de atractividad de la industria frente a los elementos de cada fuerza y a partir de ello posicionarnos para mantener o replantear una ventaja competitiva. Para el análisis de las 5 fuerzas competitivas nos basamos en la metodología de Hax y Majluf (2004) para la cuantificación de los resultados de las fuerzas en cada uno de los componentes establecidos por Porter, calificando en la escala del 1 al 5, siendo el 1: no atractivo y el 5: atractivo, la calificación ha sido revisada en comité de gerencia de Mobile Inc.

David (2003), define a las cinco fuerzas de Porter como al análisis para formular estrategias de cualquier industria en la que la intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. También menciona que la naturaleza de la competitividad en una industria comprende cinco fuerzas las cuales son rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores, cabe mencionar que estas cinco fuerzas de Porter varían conforme cambian las condiciones de la industria.

Amenaza de competidores potenciales / barreras de entrada

La lealtad de los consumidores con respecto a una marca en especial de teléfonos inteligentes es alta. Según una encuesta de Statista, en el 2017, el 56% de los encuestados dijo que el teléfono inteligente que había usado antes del actual, también era del mismo fabricante. Mientras que, el 29% respondió que su teléfono móvil era de un nuevo fabricante (Statista 2019b).

Existen economías de escala en la fabricación de teléfonos inteligentes, es decir, se da un declive en los costos a medida que se incrementa en volumen producido de los móviles. Por ejemplo, en empresas como Apple y Samsung, las que llevan muchos años en el mercado, tienen ventajas sobre las nuevas empresas que quieran entrar, dado el volumen que producen y la experiencia que han adquirido (Cuesta 2017).

Existen economías de escala en la industria, dado que, fabricantes de diseño original (ODM), tales como Wingtech, Foxconn Technology y otros, fabrican teléfonos para marcas como Huawei, Xiaomi, Oppo, Samsung y Apple con menores gastos y un bajo costo de producción (Yang & Jin 2019).

La necesidad de capital es alta, dado que se requiere de inversión en infraestructura para la producción y para la logística, así como de capacidad para afrontar pérdidas al entrar a competir. Asimismo, estas nuevas empresas deben gastar en investigación y desarrollo por la necesidad de alcanzar los conocimientos de las empresas que ya existen en el mercado y que están protegidos por patentes (Seung, Changi y Seongcheol, 2015, como se citó en Cuesta 2017).

Hay casos de integración vertical entre las empresas de teléfonos inteligentes, por ejemplo, Huawei se integró verticalmente con HiSilicon, una compañía que diseña chips y que se apoya de TSMC para hacerlos. No obstante, estos no son muchos, dada la compleja y larga cadena de suministros. En el caso de Huawei, según Goldman Sachs, esta cadena incluye a 70 proveedores (Lucas & Feng 2019).

Muchas fuentes han estimado el número de patentes en teléfonos inteligentes en Estados Unidos. Una de ellas, señala que el 16% de las patentes activas presentadas en la Oficina de Marcas y Patentes de Estados Unidos, está relacionadas con teléfonos inteligentes, mientras que según otras estimaciones las patentes para teléfonos inteligentes han aumentado de 70.000 en el año 2000 a 250.000 a la actualidad, principalmente por el incremento en características y funcionalidades (WIPO 2017). Otra fuente, señala que la proporción de patentes de Estados Unidos, solicitadas

por empresas nacionales en el área de la telefonía móvil ha promediado alrededor del 55% durante el 2007-2017. Las que están vinculadas a componentes de hardware, de seguridad, de software y estándares de tecnología inalámbrica (Franklin & Gaudry 2019).

Algunas políticas restrictivas del gobierno tales como las regulaciones ambientales o de transmisiones de radio frecuencia para los teléfonos inteligentes son barreras para la entrada de nuevos competidores. Por ejemplo, la FDA tiene autoridad para tomar medidas en caso de que se demuestre que los teléfonos inteligentes emiten energía de radiofrecuencia a un nivel peligroso para los usuarios.

En un escenario en el que todos los fabricantes de teléfonos móviles ofrecen casi las mismas funcionalidades, las empresas se están enfocando en diferenciar las características presentadas para obtener la cuota máxima de mercado, ganar o retener dicha cuota. Así, estos hacen que sus productos difieran de otros por medio de la cámara dual, la cámara *selfie*, la memoria interna, entre otras. Por ejemplo, iPhone, competidor directo de Samsung, fue uno de los primeros teléfonos en llegar al mercado con funciones multitáctiles (Kalyani 2018). Asimismo, Huawei, el segundo competidor de Samsung, «ha impresionado repetidamente a los consumidores con su diseño y con la funcionalidad de sus teléfonos» (Kalyani 2018: 12).

Tabla 8. Evaluación de barreras de entrada

Grado de atracción de la industria. Barreras de entrada.		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Identidad de marca	Bajo						Alto	4
Economías de escala	Bajo						Alto	4
Requerimientos de capital	Bajo						Alto	4
Integración vertical	Alto						Bajo	3
Patentes	Bajo						Alto	5
Políticas restrictivas del gobierno	Bajo						Alto	2
Diferenciación de producto	Bajo						Alto	4
Promedio								3.71

Fuente: Elaboración propia 2019.

Poder de negociación de los proveedores

La concentración de proveedores es baja. En esta industria de teléfonos inteligentes existen varios proveedores en relación a los compradores (empresas fabricantes de teléfonos móviles). Por ejemplo, Apple en el 2018 registró aproximadamente 200 proveedores (Apple 2019). Además,

las empresas proveedoras se caracterizan por ser débiles, frente a los compradores. Especialmente, por la presencia de pocas empresas que dominan el mercado. Así, de todas las empresas que proveen a Apple, 42 de ellas cubren las tres cuartas partes de las ganancias totales de los proveedores (The Economist 2018).

Las empresas proveedoras de *hardware* para teléfonos móviles no se enfocan en diferenciar dichas partes físicas, puesto que, es barato y accesible para los nuevos participantes en el mercado. Por el contrario, las empresas proveedoras de *software* (como Google y su sistema Android) sí utilizan estrategias de diferenciación porque este requiere de tiempo para desarrollarse, de un equipo especializado y de un equipo legal para defenderse de los imitadores (Gandhi 2016).

La mayoría de los proveedores no tienen capacidad de integrarse horizontal hacia adelante, puesto que los compradores son empresas como Apple, Huawei, Xiaomi, Samsung tienen un gran tamaño y son difíciles de absorber. Incluso Samsung y Apple son sus propios proveedores para algunos aspectos de *hardware* y *software*.

La importancia de la industria en los ingresos de los proveedores es alta, puesto que frente a las tensiones que se han presentado en los últimos años, las ganancias de muchos de los proveedores no han aumentado durante cinco años. Tal es el caso de ensambladores como Hon Hai y otros fabricantes de componentes electrónicos. Asimismo, AAC Technologies se ha visto perjudicado con una caída del 39% en sus ganancias en el segundo trimestre del 2018, a comparación del 2017 (The Economist 2018).

En el caso de los teléfonos fabricados por Samsung, los insumos representan el 23% del precio final a nivel mundial. Asimismo, los insumos representan el 22% del precio final de los teléfonos inteligentes de Apple y el 20% del precio final de los móviles fabricados por Huawei (World Intellectual Property Organization 2017).

En general, el poder de negociación de los proveedores de teléfonos inteligentes es bajo, a excepción de Google, ya que este ofrece el sistema operativo Android que es utilizado por la mayoría de los teléfonos. Básicamente, el poder de negociación bajo se debe al tamaño de los proveedores.

Tabla 9. Evaluación del poder de negociación de los proveedores

Grado de atracción de la industria. Poder de negociación de los proveedores.		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Número de proveedores concentrados en la industria	Alto						Bajo	4
Diferenciación de insumos	Alto						Bajo	4
Riesgo de integración directa	Alto						Bajo	5
Importancia de la industria en los ingresos de los proveedores	Bajo						Alto	4
Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	Alto						Bajo	4
Promedio								4.20

Fuente: Elaboración propia 2019.

Poder de negociación de los clientes

La concentración de compradores frente a la concentración de las empresas es baja, puesto que, en el 2019 a nivel mundial, las empresas que manufacturan teléfonos móviles con mayor participación son: Samsung (20%), Apple (13%), Huawei (16%), OPPO (8%), BBK/vivo (7%), Xiaomi (9%), y otros (27%) (Statista 2019a).

El volumen de teléfonos inteligentes tuvo una caída de 4,1% en el 2018 a nivel mundial (International Data Corporation 2019). Mientras que los costos de construir un teléfono de alta gama se han ido incrementando, aunque también se debe a la inflación. Así, los costos de los componentes de un Iphone XS Max en el 2018 se ascendieron a USD 390, cuando en el 2010, las partes de un Iphone 4 costaban menos de USD 190 (Kastrenakes 2019).

En el 2019, se registró que el 51% de la población mundial y el 89% de la población de Estados Unidos cuentan con acceso a internet y con ello a la información de tecnología y tendencias. Esto se ha visto reflejado en el uso de los teléfonos móviles en Estados Unidos, donde los usuarios pasan 226 minutos al día (Meeker 2019). Así, el comprador puede acceder a la información de los precios en el mercado y también a los costos generales de las empresas fabricantes de teléfonos móviles, mediante los reportes anuales. Sin embargo, no tiene información completa sobre los costos de los proveedores ni la demanda. A pesar de la información de la que disponen los usuarios, el poder de negociación de los compradores no es alto y el precio se mantiene alto por el poder de marcas de muchas de las empresas del mercado de teléfonos inteligentes (Elitegroup 2019).

El mercado de los teléfonos inteligentes ha experimentado una caída por primera vez debido al incremento del precio de los productos de alta gama y al menor interés de los consumidores de mejorar en tecnología móvil (Elitegroup 2019). Así, los consumidores, ahora esperan más tiempo

para cambiar o renovar sus teléfonos inteligentes (The Asean Post 2019). Por lo tanto, se puede inferir que la sensibilidad de los compradores al precio ha empezado a aumentar.

Según Global Web Index (2019), los consumidores les dan mayor importancia a las siguientes características: mayor almacenamiento (51%), mejoras en las capacidades de carga (48%), un sistema operativo más potente (48%), mayor durabilidad (47%). Esto explica por qué constantemente las empresas fabricantes de teléfonos móviles se enfocan en diferenciar estas características de calidad y desempeño del producto.

Tabla 10. Evaluación del poder de negociación de los clientes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Grado de atracción de la industria. Poder de negociación de los clientes.								
Concentración de compradores	Alto						Bajo	5
Volumen del comprador relativo a costos	Bajo						Alto	3
Información del comprador	Alto						Bajo	3
Precio / Total de las compras	Alto						Bajo	2
Identidad de Marca	Bajo						Alto	4
Impacto en calidad/desempeño	Alto						Bajo	1
Promedio								3.00

Fuente: Elaboración propia 2019.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los principales sustitutos de los *smartphones* son las *tablets* y las *phablets*. Las tabletas son dispositivos con un mayor tamaño que los *smartphones*, son utilizadas como computadoras y se caracterizan por tener un teclado táctil y no requerir de un mouse. Las *phablets*, por su parte son dispositivos que combinan las funcionalidades y características de los *smartphones* y las tabletas.

El precio promedio de las tabletas en el 2018 fue USD 266,00 y para el 2023 se estima que este se reducirá a USD 255 (Statista 2019c). Las tabletas más baratas en el 2019 son Apple iPad (USD 399), Lenovo Tab 4 8 Plus (USD 219,9), Amazon Fire HD 10 (USD 119,99), Samsung Galaxy Tab A 10,5 (USD 292,32), Amazon Fire HD 8 (USD 49,99) y Amazon Fire 7 (USD 39,99) (Rogerson & McCann 2019).

Con respecto al precio promedio de las *phablets* mantiene una tendencia negativa hacia el 2020. Mientras que en el 2015, el precio de venta promedio era de USD 419, en el 2016 descendió a USD 383 y al 2020, se proyecta que el precio disminuya a USD 304 (Statista 2017).

Los envíos de tabletas cayeron en 11,4 millones de dispositivos a 173,8 millones en el 2018, según mostró un informe del servicio de Dispositivos de Computación Conectada (CCD) de Strategy Analytics. A pesar de ello, Strategy Analytics cree que el mercado de las tabletas muestra signos de recuperación. De los 173,8 millones de dispositivos de tabletas enviados durante dicho año, 54,8 millones se contabilizaron en el cuarto trimestre, como una opción de regalo para la temporada navideña, en comparación de los 55,4 millones que fueron enviados en el cuarto trimestre del 2017. Con respecto a los envíos de *phablets*, se observa que hay una tendencia creciente en el periodo 2011-2018, en los que se pasó de 8 millones de unidades de *phablets* enviadas a 585 millones de unidades.

Revisamos aspectos relacionados con identificar si esta fuerza es atractiva para el negocio, se ha considerado el número de sustitutos a precios atractivos, la propensión a probar sustitutos por parte de los consumidores y el costo de cambio de producto para los clientes, donde finalmente se obtuvo un 2,33 sobre 5.

Tabla 11. Evaluación de productos o servicios sustitutos

Grado de atracción de la industria. Productos o servicios sustitutos.		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Número de productos sustitutos a precios atractivos	Alto						Bajo	3
Propensión a probar sustitutos	Alto						Bajo	2
Costo de cambio de producto para el cliente	Bajo						Alto	2
Promedio								2,33

Fuente: Elaboración propia 2019.

Rivalidad entre los competidores existentes

La industria de teléfonos inteligentes está compuesta principalmente por 10 empresas las cuales pueden ser divididas en tres grupos verticales. El primer grupo es el verticalmente integrado compuesto por LG y Samsung, el segundo grupo es el viejo imperio compuesto por Apple, HP y Sony, mientras que el tercer grupo muestra el ascenso de China compuesto por Huawei, Lenovo, Oppo, Vivo y Xiaomi (Euromonitor International 2019a). Sin embargo, existen tantos competidores que cualquier ventaja que pueda obtener una empresa en particular, ya sea tecnológica o industrial, se verá disminuida por la imitación rápida (Cromar 2010).

Según Euromonitor International (2019b), el volumen de venta al por menor de teléfonos móviles en el periodo 2005-2024 ha ido decreciendo y se pronostica un decrecimiento de 1,8%.

En 2018, IHS Markit publicó los costes de los materiales de las dos principales compañías de *smartphones*. En primer lugar, el Samsung Galaxy S8 tenía un precio de USD 725 y un coste en materiales de USD 301,6. Luego, el iPhone X tuvo un precio de USD 999 y sus componentes costaban USD 370,25. En resumen, Samsung tenía un costo de materiales de 41,6% del precio de salida del dispositivo, en tanto Apple solo un 37,06%. Los componentes más caros son la pantalla, el chasis y las cubiertas, las cámaras y el procesador, que para ambos casos representan más de la mitad de los costos. Además, hay que sumar los costes de manufactura, es decir, lo que cuesta unir todas las piezas. Esto varía de un dispositivo a otro y su valor se encuentra entre USD 3 y USD 20. El S8 tiene un costo de manufactura es de USD 5,90 (Ortega 2018).

Recientemente, Huawei ha logrado tener una diferenciación con su producto Mate 20. Por otro lado, aunque Samsung y Apple ahora se están enfocando en la identidad de marca y la narración de historias para atraer nuevos clientes, Huawei sigue buscando la diferenciación en el lado del producto. La serie Huawei Mate 20 tiene una duración de la batería incomparable y un potente rendimiento de la cámara. Los dispositivos estarán alimentados por el chip AI de Huawei, el Kirin 980, que incorpora la CPU basada en Cortex-A76 y la GPU Mali-G76. Asimismo, Huawei afirma que la CPU es hasta un 58% más eficiente, la GPU un 178% más eficiente y la NPU 182%. Además, estos dispositivos incluyen una batería de 4200 mAh, con Yu Mobile phones prometiendo 11,21 horas de duración de la batería para usuarios pesados, y la capacidad de recargar el dispositivo al 70% en 30 minutos. En el lado de la cámara, esta es un área que formará uno de los pilares centrales de *marketing* para el dispositivo. La incorporación de una lente ultra gran angular Leica de 16 mm permite las tomas de gran angular superiores, además de varias ventajas que incluyen imágenes nítidas de objetos que se colocan a una distancia de 2,5 cm del lente y el modo de video AI Portrait Color (Telecoms 2018).

El análisis realizado entre el cuarto trimestre de 2018 y el segundo trimestre de 2019 muestra que la lealtad a la marca Apple ha bajado del 92% al 70%, lo que posiblemente sea una cifra importante. Una de cada cuatro personas que tenían su iPhone X se cambió a una marca de Android, mientras que un poco menos del 8% de los usuarios de Samsung cambiaron a un iPhone. Cabe resaltar que el estudio ha empleado datos de una muestra relativamente pequeña de 38.000 personas, pero muestra una imagen familiar de Apple descuidando a algunos de sus usuarios con un enfoque renovado en los servicios que exprimen ingresos adicionales de sus usuarios leales. Para poner las cosas en perspectiva, Gartner afirmó que todo el mercado de teléfonos inteligentes tendría un decepcionante 2019, estimando que se venderían 68 millones menos de teléfonos inteligentes en el mencionado año. Dado que se espera que 5G se convierta en un lugar común en 2021, y que los teléfonos plegables alcancen

un nivel de adopción modesto en los próximos años, para la mayoría de las personas no se justifica la actualización a un teléfono más nuevo, incluso cuando la gran cantidad de excelentes opciones lo convierten en el mejor momento para hacerlo (McCarthy 2019).

La intensidad de la rivalidad en la industria de los teléfonos inteligentes es muy alta. Recientemente la demanda se ha estancado, lo que ha llevado a un mayor enfoque en la innovación y la retención de clientes. Las empresas están invirtiendo agresivamente en I+D para mantener sus cuotas de mercado. Samsung es uno de los principales inversores en I+D. Apple también ha aumentado su gasto en I+D durante los últimos años. Además, mientras que Samsung y Huawei han gestionado estrategias de precios competitivos, Apple, conocida por sus precios *premium*, también ha valorado el modelo base del iPhone 11 de forma competitiva para mantener la demanda. Xiaomi y Oppo también han sostenido precios competitivos para retener su participación en el mercado. Además de ellos, hay otras marcas que también compiten por la cuota de mercado. LG y Vivo también han mantenido cuotas de mercado impresionantes. La competencia se ha fortalecido debido al bajo margen de diferenciación y a que la demanda se ha estancado en los últimos años (Pratap 2019).

Analizando los factores descritos en la siguiente tabla se obtiene un puntaje de 2,33 sobre 5.

Tabla 12. Evaluación de rivalidad entre los competidores existentes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Grado de atracción de la industria. Rivalidad entre competidores.								
Diversidad de los competidores	Alto						Bajo	4
Crecimiento relativo de la industria	Bajo						Alto	1
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto						Bajo	4
Diferencias en productos	Alto						Bajo	1
Identidad de marca	Alto						Bajo	3
Concentración y equilibrio	Alto						Bajo	1
Promedio								2,33

Fuente: Elaboración propia 2019.

Análisis global

Se ha revisado los aspectos relacionados a identificar si en general es atractiva la industria para desarrollar negocios en EE. UU., para ello se evaluaron las 5 fuerzas de Porter. El valor obtenido es de 3,12 sobre 5, puntaje que permite concluir que la industria es medianamente atractiva tomando en cuenta los factores actuales.

Tabla 13. Análisis de fuerzas de Porter

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Grado de atracción de la industria.								
Análisis Global.								
Barreras de entrada	Alto						Bajo	3.71
Poder de negociación de los proveedores	Alto						Bajo	4.20
Poder de negociación de los clientes	Alto						Bajo	3.00
Amenaza de sustitutos	Alto						Bajo	2.33
Rivalidad entre los competidores existentes	Alto						Bajo	2.33
Promedio								3.12

Fuente: Elaboración propia 2019.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos, con las oportunidades y amenazas identificadas, obteniendo un resultado de 2,84, pudiendo concluir que Orange Mobile Inc responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Tabla 14. Matriz EFE

Factor externo	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Indicadores macroeconómicos favorables Se espera que el poder adquisitivo de los clientes se mantenga o mejore, fomentándose el incremento del consumo. Asimismo, la FED ha hecho un buen trabajo anclando expectativas de inflación pues estas son bajas.	10%	3	0,3
Condiciones legales para hacer negocio en USA y uno de los niveles más desarrollados en competitividad e instituciones para desarrollar nuestra industria EE. UU. está en octavo lugar en facilidad para apertura de negocios. Existen regulaciones laborales, antimonopolio y de protección al consumidor.	9%	4	0,36
Tasa de desempleo en descenso Este efecto repercutirá positivamente en el poder adquisitivo de los consumidores.	12%	3	0,36
Alto porcentaje de personas que adquieren smartphones Los clientes destinarán más dinero a la adquisición de equipos tecnológicos, al tener una cultura de consumo en tecnologías de información.	15%	2	0,3
Liderazgo de EE. UU. en I+D Existe potencial para mayor gasto en I+D y estar a la vanguardia de los cambios y tendencias. Al poseer tecnología de última generación se cuenta con un producto diferenciado y al ser uno de los países potencia en innovación y tecnología este podría incurrir en una producción con economías de escala lo cual lo favorecería mucho en la reducción de sus costos y aumento de beneficios	11%	3	0,33
Reducción de la tasa impositiva a las corporaciones de 40% a 27% Los negocios se verán beneficiados por una mejor situación financiera	10%	3	0,3
La edad media de los estadounidenses es de 38,2 años con una tasa de crecimiento poblacional de 0,8% Al ser la mayor parte de nuestros clientes en edad adulta y sobre todo en edad de trabajar podremos tener un mayor mercado a quien ofrecerle nuestro producto	10%	4	0,4
Sub-Total OPORTUNIDADES			2,35
AMENAZAS			
Medidas proteccionistas del Gobierno Se estima que una guerra comercial entre USA y China origine un desabastecimiento de materias primas, como las tierras raras, incrementando los costos	8%	1	0,08
Mayores regulaciones ambientales para producir smartphones Mayores requerimientos por parte del consumidor y mayores regulaciones medio ambientales que crean un mercado más exigente por satisfacer, dado que los smartphones contaminan cada vez más el planeta.	11%	1	0,11
Alta rivalidad de competidores existentes La rivalidad entre competidores existentes es medianamente atractiva, casi neutral, debido a la concentración y equilibrio, así como al crecimiento relativo de la industria	15%	1	0,15
Amenaza de sustitutos Existe una alta amenaza de sustitutos, debido a que la propensión de sustitutos como tabletas y phablets es alta, mientras que el costo de cambiar los smartphones es bajo.	15%	1	0,15
Sub-Total AMENAZAS			0,49
Total	100%		2,84

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

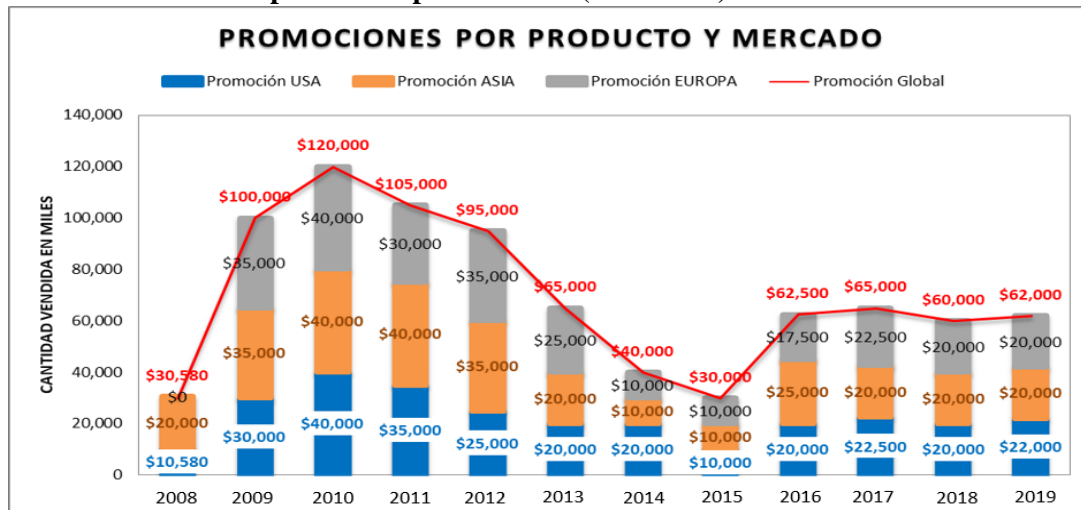
1. Estrategia y planeamiento actual

Las estrategias de la empresa Orange Mobile Inc., estuvieron enfocadas en recortar gastos y desarrollar los productos existentes. Así como penetrar en el mercado mediante precios bajos y controlar la deuda. A continuación, se detallan cada una de las estrategias:

Recorte de gastos

Se llevó a cabo una reagrupación por medio de la reducción de costos y gastos para enfrentar la reducción de las ventas y utilidades. Especialmente se redujeron los gastos de promoción (gráfico 1), los costos de producción, tanto *in house* (tabla 15) y como los de producción contratada. Además, los costos incurridos en transportes y aranceles (gráfico 2) han disminuido con el objetivo de ofrecer a los clientes el menor costo logístico.

Gráfico 1. Gastos de promoción por mercado (2008-2019)



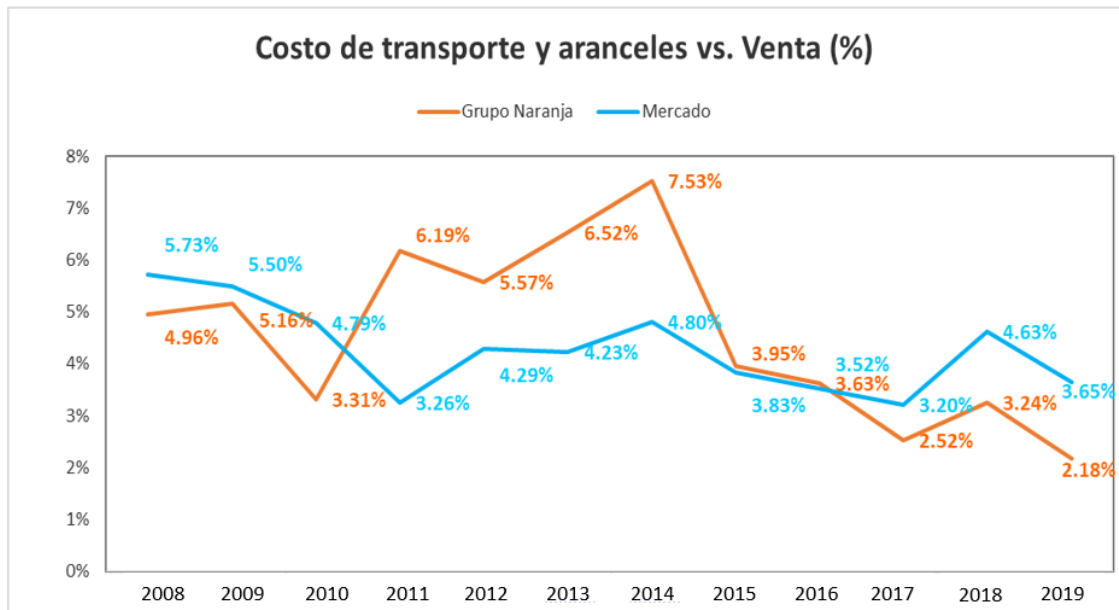
Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 15. Costos de producción en EE. UU. (*in house*) por unidad en cada tecnología (USD)

Año	Tecnología	Costo unitario Orange Mobile Inc.
2013	4G	62
	4.5G	206
2014	4G	58
	4G	55
2015	4.5G	156
	4.5G	129
2017	4G	51
	4.5G	117
2018	4G	55
	4.5G	126
2019	4G	56
	4.5G	126

Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 2. Costos de transporte y aranceles entre ventas



Fuente: Elaboración propia 2019.

Desarrollo de producto

Se buscó aumentar las ventas a través de la mejora de los productos actuales y del desarrollo de nuevos productos. En caso de que una empresa cuente con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, Sánchez (2015) menciona que se debe tratar de atraer a los clientes satisfechos dándoles la opción de probar productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.

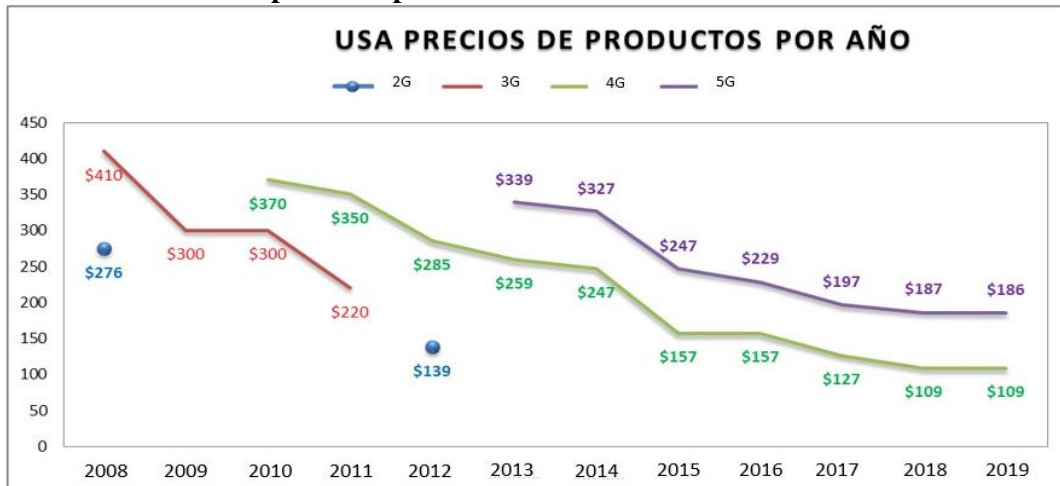
Penetración de precios

Esta estrategia consiste en fijar un precio bajo para un producto nuevo, con la finalidad de atraer a una gran cantidad de compradores y obtener una participación en el mercado relevante. Para aplicar la presente estrategia se deben tener las siguientes consideraciones:

- El mercado debe ser sensible a los precios.
- Los costos de producción y distribución deben reducirse de acuerdo al incremento del volumen de ventas.
- Los precios bajos deben favorecer el impedimento de la entrada de los competidores.

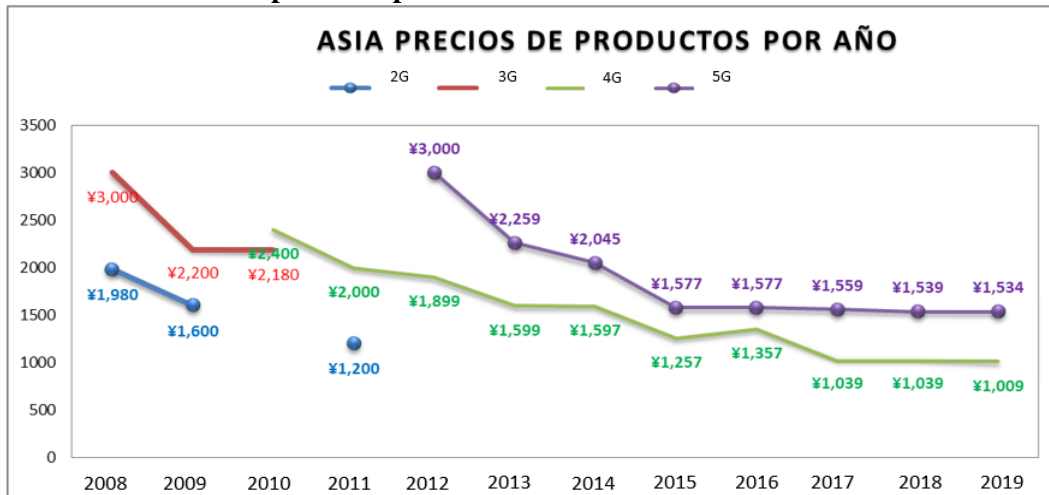
Al tener un elevado volumen de ventas, consecuentemente los costos serán inferiores, lo cual posibilita bajar aún más el precio. Esta fue la estrategia utilizada por la empresa, en cada una de las regiones en las que tiene operaciones, tal y como se muestra en los gráficos 3, 4 y 5.

Gráfico 3. Precios de producto por año en USA



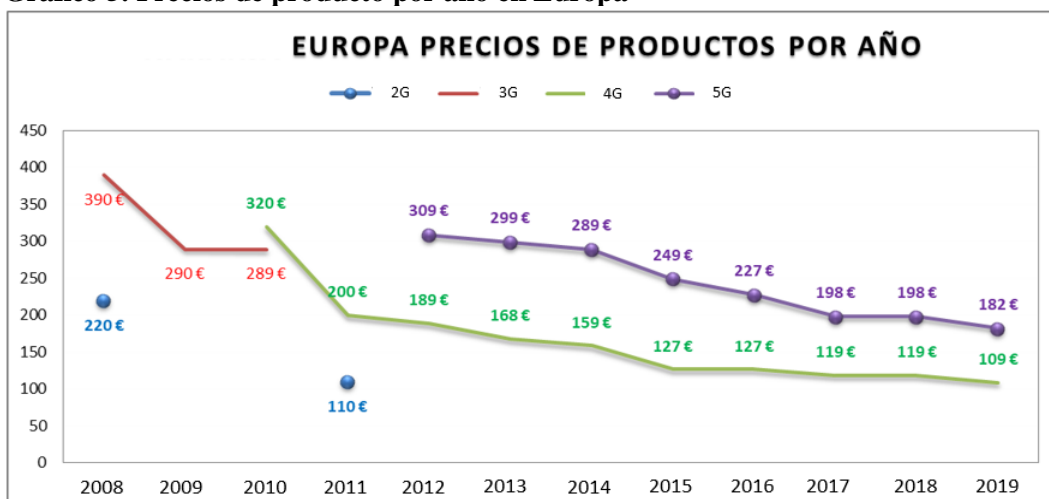
Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 4. Precios de producto por año en Asia



Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 5. Precios de producto por año en Europa



Fuente: Elaboración propia 2019.

Control de deuda

Se decidió controlar las deudas mediante la eliminación de deudas de corto plazo y la reducción a largo plazo. Así, se fueron pagando las cuotas e intereses correspondientes en cada periodo, sin optar por nuevos montos de deuda. De este modo, pagando el monto de deuda que se tiene a la fecha, se espera que se reduzca el nivel de endeudamiento en el 2024.

2. Modelo de negocio

El modelo CANVAS es una herramienta estratégica que permite convertir los modelos de negocio en unos más competitivos. Es de gran utilidad para tomar decisiones como el lanzamiento de una empresa emergente, de un nuevo producto o de un nuevo proceso, alineado a propuesta de valor para los clientes.

El modelo de negocio actual para la empresa Orange Mobile se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 16. Modelo de negocio de Orange Mobile Inc

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con cliente	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materias primas y de servicios logísticos (transporte) - Proveedor de sistema operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo - Capacitaciones - Producción 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Smartphone</i> con tecnología de última generación (4G y 4.5G) - Precios bajos para los productos nuevos - Múltiples características o funcionalidades (diseño) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias tecnológicas - Eventos de lanzamiento de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Compañías Operadoras (B2B) - Corporaciones
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Suministros - Plantas de fabricación - Personal I+D - Patentes 		<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores autorizados 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción - Costos de transportes y aranceles - Costos de características - Costos de fabricación contratada - Gastos de promoción - Gastos de I+D - Gastos de sostenibilidad 		<ul style="list-style-type: none"> - Ventas de teléfonos móviles 4G y 4.5G 		

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Estructura organizacional

Para Mintzberg (2012), la organización tiene cinco partes: núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el *staff* de apoyo. En el caso de Orange Mobile Inc, el núcleo de operaciones está conformado por los operarios, el ápice estratégico por el director general y demás directivos, la línea media está compuesta por aquellos que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, la tecnoestructura comprende a los analistas y al personal

administrativo (área de finanzas), y el *staff* de apoyo incluye a los ingenieros que gestionan la I+D, el personal de logística y de recursos humanos.

Todas estas partes pueden unirse para dar forma a cinco tipos básicos de organización: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y “adhocracia”. En ese sentido, se ha identificado que el tipo de organización de Orange Mobile Inc, corresponde a una “adhocracia”, puesto que, se caracteriza por desarrollarse en un entorno complejo y cambiante. (Daft 2011).

A continuación, se presenta un resumen de las características de este tipo de organización.

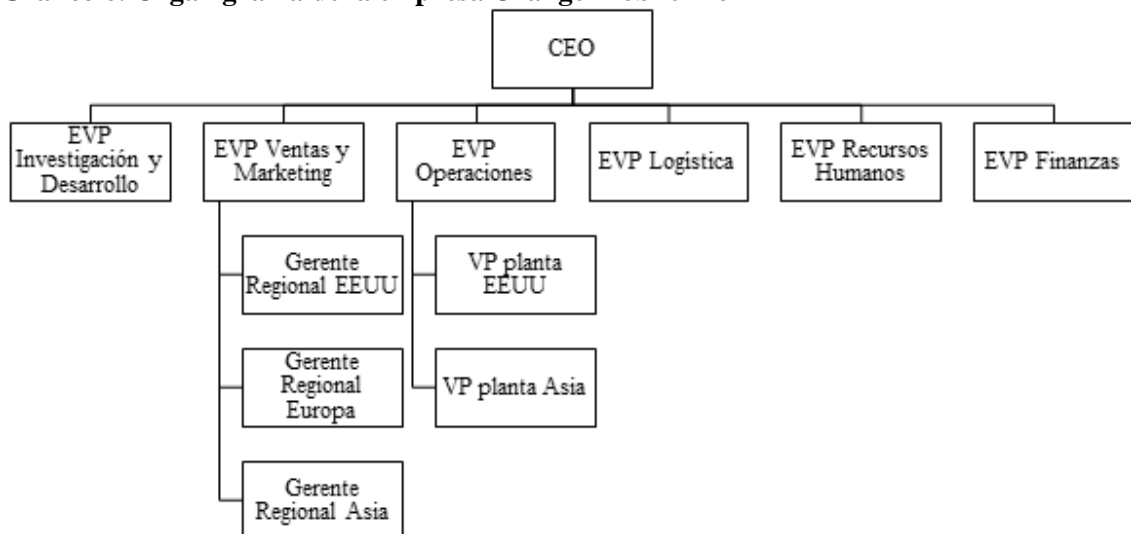
Tabla 17. Estructura organizacional de Orange Mobile Inc

Característica	Descripción
Tipo de organización	Funcional. Se encuentra dividida en seis áreas funcionales de acuerdo con la especialización del trabajo de sus empleados.
Ámbito de control	Estructura no jerárquica
Sistema de planificación y control	Activo, por equipos funcionales
Mecanismo de coordinación	Adaptación mutua
Parte clave de la organización	Staff de apoyo (EVP de Investigación y Desarrollo)
Descentralización	Moderada
Entrenamiento y adoctrinamiento	Capacitación constante, pero con bajo presupuesto

Fuente: Elaboración propia 2019.

Adicionalmente, el diseño estructural de la empresa es funcional. Como se puede observar en el organigrama, la empresa cuenta con un área específica según las funciones de los trabajadores.

Gráfico 6. Organigrama de la empresa Orange Mobile Inc



Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Cadena de valor

Como parte del análisis de la cadena de valor de Porter (1985), se han identificado las actividades primarias y de soporte de Orange Mobile Inc, las que se detallan a continuación:

4.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Es uno de los eslabones de escaso componente diferenciador, está orientada a la recepción y acondicionamiento de la producción tercerizada para ser utilizada posteriormente en la manufactura y la logística de salida. El almacén se da en lugares seguros y la distribución de los suministros se da en primer lugar a EE. UU. y posteriormente al continente asiático. No obstante, la cantidad de producción tercerizada es superior al promedio de las empresas comparables y los costos superiores.

- **Operaciones**

Los costos unitarios de manufactura se mantienen en el promedio del mercado en el periodo 2015-2019, un factor que ayuda a estos es la ubicación de nuestras plantas propias de producción dado que gran parte de su producción se vende en la misma región. La cantidad y costos de productos defectuosos se mantienen dentro de lo aceptable 1,56%. Hay oportunidades en la reorientación de tecnología a producir, dado que hasta el 2016, se producían 3 tecnologías distintas y actualmente 2.

- **Logística de salida**

Comprende desde el almacenamiento de productos terminados hasta la entrega de productos de los clientes de Orange Mobile Inc. Los costos de transporte se mantienen por debajo del promedio. Asimismo, los costos de gestión de los inventarios son bajos.

- **Marketing y ventas**

Los gastos en promoción se han controlado entre el 2010 y 2015, y se ubican por debajo del monto destinado por la industria. En los últimos años se mantuvo relativamente constante con un promedio de 62.375.000 de USD.

Las ventas se han incrementado de manera continua desde el 2015 al 2019. Asimismo, durante el periodo 2008-2019 se ha experimentado un crecimiento de 196%, registrando así, un total de 3.158.179.000 de USD en el 2019. No obstante, luego de su recuperación, han empezado a desacelerarse.

El precio se ha mantenido bajo para penetrar en el mercado. Lo cual ha permitido que la participación de la empresa sea 2,58 % y que se ubique dentro de los 7 primeros vendedores de teléfonos móviles en EE. UU.

- **Servicio**

Orange Mobil Inc no cuenta con servicios (centros de experiencia para clientes potenciales, programas de garantía, asistentes de venta en canales físicos o mediante *e-commerce*) que le permitan garantizar la lealtad sus clientes, como sí los tienen empresas como Apple (líder de la industria en Estados Unidos).

4.2 Actividades de apoyo

- **Adquisición**

Estas actividades están orientadas a la incorporación de materias primas, suministros, entre otros. Se ha optado por alternativas que permitan abaratar costos de los proveedores y a una calidad alta y media, gran parte del periodo 2008-2019. No obstante, la calidad y sostenibilidad de los proveedores elegidos se encuentran por debajo del promedio de las empresas comparables.

- **Desarrollo tecnológico**

Está orientada a la I+D de las características y tecnologías de nuestros productos. Esta actividad tiene alto riesgo debido a que las inversiones en I+D propia o de compra de patentes es alta.

El gasto en I+D ha sido el 14% de las ventas (en promedio). Los porcentajes más altos de I+D se ubican entre el 2008-2012, posteriormente, se recortó el gasto de I+D a 1% de las ventas.

Por otro lado, el número de características de los productos con 4G y 4.5G, se incrementó en EE. UU., Asia y Europa. En EE. UU., al término del 2019, los teléfonos móviles con 4G contaban con 5 características, mientras que los teléfonos con 4,5 G, con 8 características.

De la misma manera, en Asia y Europa, los teléfonos móviles con 4G contaban con 6 características, mientras que los teléfonos con 4,5 G, con 8 características. Si bien también hubo un incremento de las características ofrecidas de los teléfonos 2G y 3G, estos se dejaron de producir a partir del 2013.

- **Recursos humanos**

El número de ingenieros contratados para gestionar I+D se incrementó desde el 2008 hasta el 2015. Así, se pasó de 210 a 250 ingenieros y se convirtió en segundo equipo más grande de I+D, frente a las empresas comparables. Posteriormente, el número se mantuvo constante.

Por su parte, el presupuesto mensual para capacitación mantuvo una tendencia positiva en el 2008-2012, en los cuales se destinó, entre 350 USD y 450 USD, posteriormente no hubo variaciones.

La rotación de personal se mantuvo por debajo del promedio del mercado en el 2008-2012. Mientras que, en el 2008, el porcentaje de rotación fue de 5,98%, en el 2019 este se redujo a 2,38%. Esto puede deberse a factores como el salario mensual, la capacitación, el éxito de la empresa y el buen uso del tiempo de los empleados.

El salario mensual se incrementó paulatinamente en el periodo 2008-2011, hasta ubicarse en 4800 USD y mantenerse constante hasta el 2017. Finalmente, se incrementó a 5000 USD. Al ser considerado un salario medio, esto podría estar afectando la atracción de talentos.

El multiplicador de la eficiencia de RR. HH. ha mantenido una tendencia positiva durante el 2008-2019. Se incrementó de 0,98% a 1,03%, dicho multiplicador se puede interpretar como que el personal es 0,3% más eficiente en investigación y desarrollo en comparación con un equipo que tiene todos los factores que contribuyen a un nivel estándar. Esto se debe a los gastos acumulados en la capacitación y a la rotación del personal. A su vez, esto estaría favoreciendo el desarrollo de tecnologías y características de productos más avanzados.

- **Infraestructura**

La conforman las actividades de administración, finanzas, tecnología de la información y tributación. Se ha logrado reducir el impacto financiero negativo desde el 2015. No obstante, las estrategias actuales son insuficientes para mantener una tendencia positiva en los próximos años.

En cuanto a los indicadores financieros, se observa que no se pagó dividendos en el periodo 2008-2019, por lo que el rendimiento de los dividendos fue 0%.

El precio de las acciones, por su parte, se recuperó luego de la caída que se evidenció en el 2010. No obstante, el precio en el 2019 (120,17 USD) sigue ubicándose por debajo del precio inicial (139,6 USD).

Asimismo, el valor de mercado de las acciones muestra una tendencia positiva, a partir del 2010, evidenciando un incremento de 48,8%.

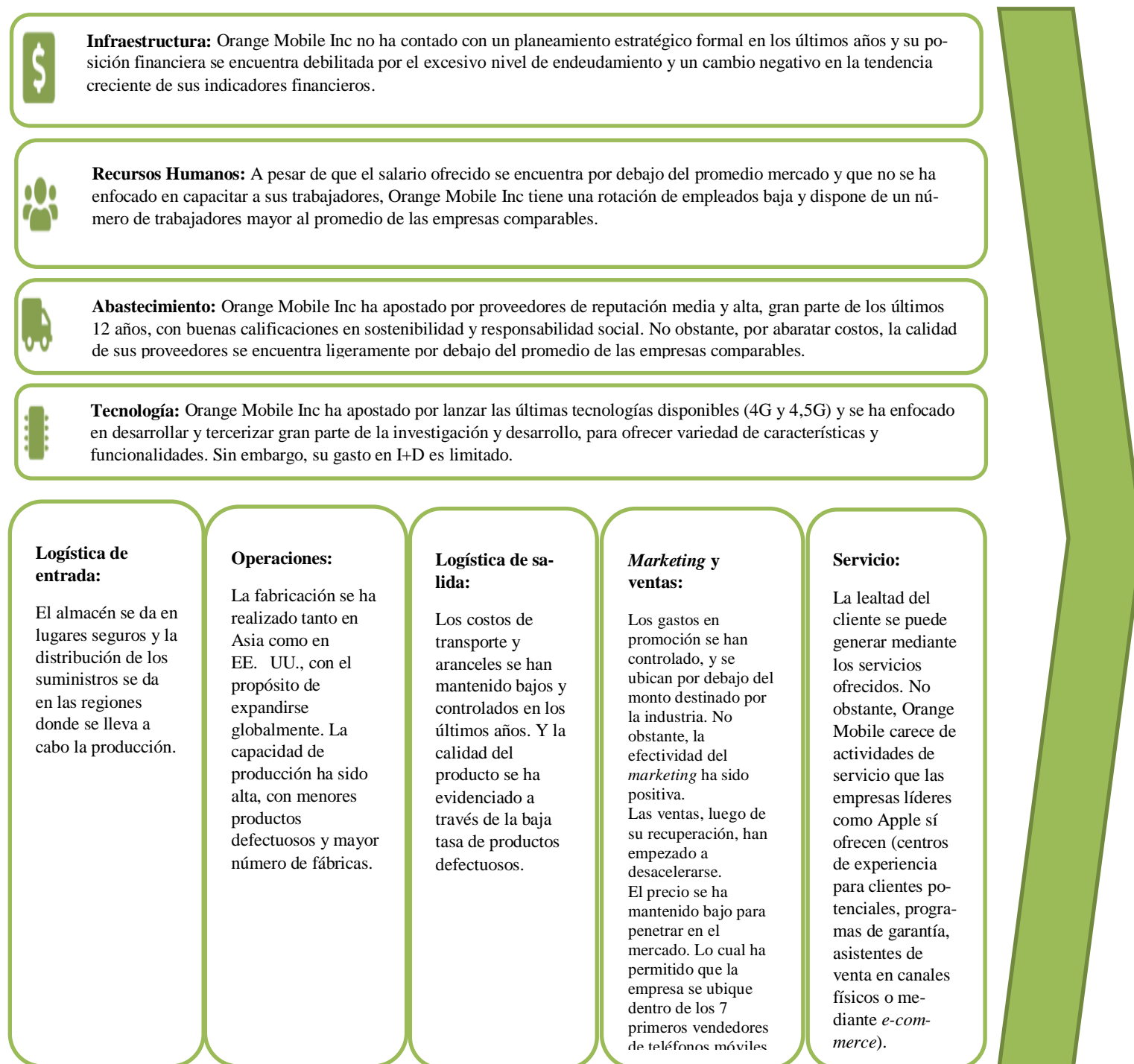
En cuanto al retorno acumulado del accionista ha sido negativo durante todo el periodo analizado. No obstante, dicho retorno negativo ha disminuido paulatinamente en los últimos años, pasando de -26,16 en el 2008, a -3,70 en el 2019.

Con respecto a la rentabilidad, se observa que el EBITDA ha empezado a decrecer en los últimos años, pasando de 29,44 a 12,35. El EBIT también ha mostrado la misma tendencia negativa, cayendo de 26,12 a 7,48. Por otro lado, la rentabilidad negativa de las ventas revirtió su tendencia a partir del 2013. Si bien en los últimos años se observa una caída en la rentabilidad de las ventas, esta se ha mantenido positiva en el 2019 (5,36%). El ROE por su parte ha disminuido significativamente en dicho año, al pasar de 103,87 a 30,7.

Finalmente, con respecto al nivel de endeudamiento se evidencia que, la empresa mantenía un ratio de endeudamiento negativo, debido a que las pérdidas acumuladas eran mayores que los fondos propios. Es decir, Orange Mobile Inc no tenía capacidad para afrontar sus deudas. No obstante, en el 2018 y 2019, se logró controlar la deuda y el nivel de endeudamiento disminuyó a 71%.

En el siguiente gráfico se observa la cadena de valor para empresa Orange Mobile Inc.

Gráfico 7. Cadena de valor de Orange Mobile Inc



Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Determinación de la ventaja competitiva

La matriz VRIO (siglas de Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización) es una herramienta desarrollada por Barney (1991) que permite determinar la ventaja competitiva de una empresa, a partir de la identificación de los principales recursos (activos tangibles e intangibles) de la empresa. Luego de realizar este análisis, se ha determinado que la empresa Orange Mobile Inc tiene las siguientes ventajas:

Tabla 18. Matriz de ventaja competitiva (VRIO)

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicancias competitivas
Capacidad de producción propia	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Baja producción defectuosa	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Expansión global	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de eficiencia logística	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Eficiencia de las iniciativas de promoción	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de controlar costos	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de Innovación sobre productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos humanos eficientes y leales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Análisis de la cadena de valor

Con cada una de las actividades identificadas en la cadena de valor, se realizó el análisis comparativo de los indicadores de la empresa, con los de las empresas comparables (empresas de la simulación). Asumiendo que las empresas de la simulación desempeñan sus actividades en la misma industria que empresas como Apple, Samsung, LG, Lenovo Group y Alphabet Inc., entre otras.

Tabla 19. Matriz para análisis de la cadena de valor

Actividad primaria	Indicador	Resultado empresa 2019	Resultado empresas comparables 2019	Fortaleza/ Debilidad
Logística de entrada	Producción contratada (%)	35,33	32,67	Debilidad
	Costo de fabricación contratada por unidad (USD)	125,09	115,27	Debilidad
Operaciones	Costo unitario de producción (USD)	75,67	70,65	Debilidad
	Capacidad de producción propia (M)	11,6	9,87	Fortaleza
	Productos defectuosos (%)	1,56	1,59	Fortaleza
	N° de fábricas	21	21	Fortaleza
Logística de salida	Costos de transporte y almacenaje (% ventas)	2,18%	3,64%	Fortaleza
	Costo unitario de gestión del inventario (USD)	2	2	Fortaleza
Marketing y ventas	Ventas (Tasa de crecimiento)	6,63%	6,0%	Fortaleza
	Eficiencia del marketing (Ventas/promoción)	51	25	Fortaleza
	Participación en el mercado estadounidense (ranking)	N° 7	-	Fortaleza
	Precio (USD)	174	180	Fortaleza
Servicio	N° de actividades de servicio (centros de experiencia para clientes potenciales, programas de garantía, asistentes de venta en canales físicos o mediante e-commerce)	Carecen de actividades de servicio a comparación de las empresas líderes (Apple)		Debilidad
Adquisición	Costo de proveedores (USD)	10,5	10,81	Fortaleza
	Calidad de proveedores (sostenibilidad)	4	4,6	Debilidad
Desarrollo tecnológico	Gasto en I+D (% ventas)	0,78	0,84	Debilidad
	N° de características	7	7	Fortaleza
Recursos humanos	Trabajadores contratados para gestionar I+D (N°)	250	203	Fortaleza
	Presupuesto mensual para capacitación (USD)	450	713	Debilidad
	Rotación del personal (%)	2,38	3,63	Fortaleza
	Salario mensual (USD)	5000	5050	Debilidad
Infraestructura	Eficiencia de RR. HH. (multiplicador)	1,03	1,01	Fortaleza
	EBITDA	12,35	16,75	Debilidad
	EBIT	7,48	12,68	Debilidad
	ROS (%)	5,36	10,97	Debilidad
	ROE (%)	27	20	Fortaleza
	Endeudamiento (%)	71	33	Debilidad
	Precio/beneficios	39,05	26,11	Fortaleza
	Rentabilidad de los dividendos (%)	0%	0,38%	Debilidad
	Capitalización de mercado de la empresa (miles USD)	6.609.466,00	7.241.950,13	Debilidad
	Precio de las acciones (USD)	120,17	203,86	Debilidad
Planificación estratégica	No	-	Debilidad	

Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz es el resultado de la evaluación funcional de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología, del cual derivan las fortalezas y debilidades de una organización (D'Alessio 2008).

El puntaje obtenido mediante la matriz EFI es de 2,44. Esto indica una posición competitiva débil en el mercado, pero que puede ser revertida, puesto que se encuentra más cercano al puntaje 2,5 y más lejano a 1.

Tabla 20. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factor interno	Peso	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Alta capacidad de producción	0,035	4	0,14
Bajas tasas de productos defectuosos	0,02	3	0,06
Expansión global mediante fábricas	0,02	3	0,06
Bajos costos de transporte y almacenaje	0,02	4	0,08
Bajos costos de gestión del inventario	0,02	3	0,06
Crecimiento positivo de las ventas y superior a las empresas comparables	0,05	3	0,15
Gastos de <i>marketing</i> controlados y efectivos	0,04	4	0,16
Alta participación en el mercado	0,04	4	0,16
Precios bajos por debajo del mercado	0,033	4	0,13
Relación con proveedores con costos económicos	0,025	3	0,08
Disponibilidad de variedad de características y funcionalidades en los teléfonos móviles vendidos	0,05	3	0,15
Presencia de trabajadores para la gestión de Investigación y Desarrollo	0,04	3	0,12
Baja rotación del personal	0,025	4	0,10
Eficiencia de los recursos humanos por encima de las empresas comparables	0,04	3	0,12
Rentabilidad del patrimonio favorable	0,05	4	0,20
Sub-Total FORTALEZAS	0,508		1,77
Debilidades			
Alta producción contratada	0,03	2	0,06
Fabricación contratada costosa	0,03	2	0,06
Producción propia costosa	0,03	2	0,07
Proveedores de calidad con reputación inferior a los de las empresas comparables	0,04	2	0,08
Limitado gasto en Investigación y Desarrollo	0,05	2	0,10
Escaso presupuesto para capacitar a los trabajadores	0,05	1	0,05
Salarios bajos y por debajo de lo que ofrece la competencia	0,04	1	0,04
Situación económica por debajo de las empresas comparables	0,03	1	0,03
Alto endeudamiento	0,06	1	0,06
Baja rentabilidad generada para el accionista	0,06	1	0,06
Ausencia de un plan estratégico formal	0,04	1	0,04
Sub-Total DEBILIDADES	0,49		0,67
Total	1,00		2,44

Fuente: Elaboración propia 2019.

8. Matriz de Perfil Competitivo

De acuerdo con las unidades vendidas en Estados Unidos, los principales competidores de Orange Mobile Inc., son Lenovo Group y Alphabet Inc. Los que encabezan el top de las ventas de teléfonos móviles en dicho país son Apple, Samsung y LG (Euromonitor International 2019d). Como se observa en la matriz, el puntaje de 2,62 lejano a 4, indica que la empresa Orange Mobile Inc., se encuentra en desventaja frente a sus competidores directos: Lenovo Group y Alphabet Inc.

Tabla 21. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Orange Mobile Inc		Lenovo Group		Alphabet Inc	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Precio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Posición financiera	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6
Calidad del producto	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Lealtad del cliente	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Efectividad publicitaria	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Gestión de recursos humanos	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Expansión global	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Innovación	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Investigación y Desarrollo	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
Total			2,62		3,48		3,46

Fuente: Elaboración propia 2019.

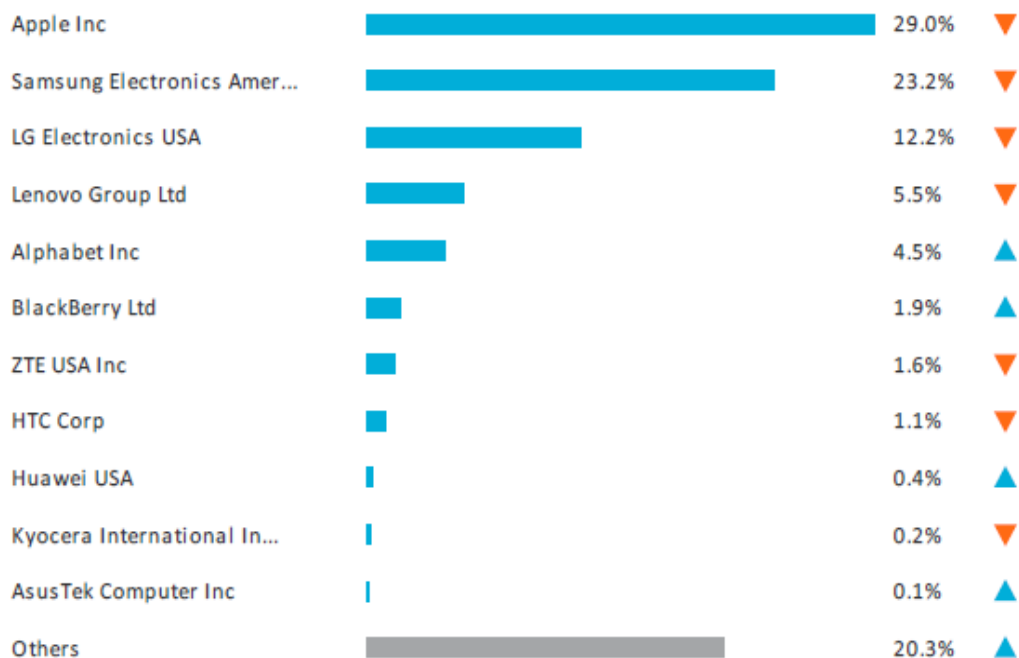
Capítulo IV. Análisis y proyecciones de mercado

1. El mercado

1.1 Participación de mercado

A continuación, en el gráfico 8 se muestra la participación de mercado de las compañías y marcas de teléfonos móviles en Estados Unidos al 2019. Por el lado de las compañías, las principales son Apple (29%), Samsung Electronics (23,2%) y LG Electronics USA (12,2%). Por otro lado, las principales marcas son iPhone, Samsung y LG con los mismos porcentajes de participación de sus respectivas compañías.

Gráfico 8. Participación de compañías de teléfonos móviles en Estados Unidos (2019)



Fuente: Euromonitor International (2019b).

1.2 Segmentación del mercado

Según el estudio de Hamka *et al.* (2014) se tuvo como objetivo principal segmentar el mercado de usuarios de *smartphones* en Estados Unidos. El análisis realizado en dicho estudio resultó en la clasificación de los siguientes grupos:

- Los usuarios del servicio básico son: panelistas con uso medio en voz y SMS, y bajo uso en servicios de datos para WLAN y conexión celular. Son usuarios femeninos y masculinos con edades entre 45 y 54 años. Tienen un alto nivel de educación con trabajo a tiempo completo y nivel de ingresos por encima del promedio.

- Los usuarios del servicio básico con datos de celulares son: panelistas con uso medio a alto de voz y SMS que utilizan principalmente servicios de datos a través de la conexión del celular. Por lo general, estos son usuarios femeninos y masculinos con edades entre 35 y 44 años. Ellos son de nivel de educación medio, con trabajo a tiempo completo y un nivel de ingresos por encima del promedio.
- Los usuarios que sólo utilizan WLAN son: panelistas con bajo uso de voz, SMS y datos a través de la conexión del celular, pero que realizan un uso medio de servicios de datos a través de conexión WLAN. La mayoría son mujeres usuarias con edades entre 55 y 64 años. Son de nivel de educación medio a alto, con trabajo a tiempo completo y un nivel de ingresos superior al promedio.
- Los usuarios medios en general son: panelistas con alto uso de telefonía de voz y uso medio de SMS y datos. La mayoría de ellos son usuarios masculinos de entre 35 y 44 años. Son de un nivel de educación alto, con trabajo a tiempo completo y la mayoría de ellos tienen un promedio superior nivel de ingresos.
- Los usuarios que solo utilizan datos son: panelistas con bajo uso de voz y SMS pero alto uso de servicios de datos tanto en celulares como conexiones WLAN. La mayoría son mujeres usuarias entre 18 y 24 años. Son de nivel de educación medio, con tiempo completo trabajo y la mayoría de ellos tienen un nivel de ingresos por encima del promedio.
- Los usuarios altos en general son: panelistas con alto uso para todos los servicios móviles (voz, SMS y datos). Estos son en su mayoría mujeres usuarias entre 25 a 34 años. Tienen un nivel de educación alto y algunos de ellos tienen trabajo a tiempo completo. La mayoría de ellos tienen un nivel de ingreso alrededor del promedio.

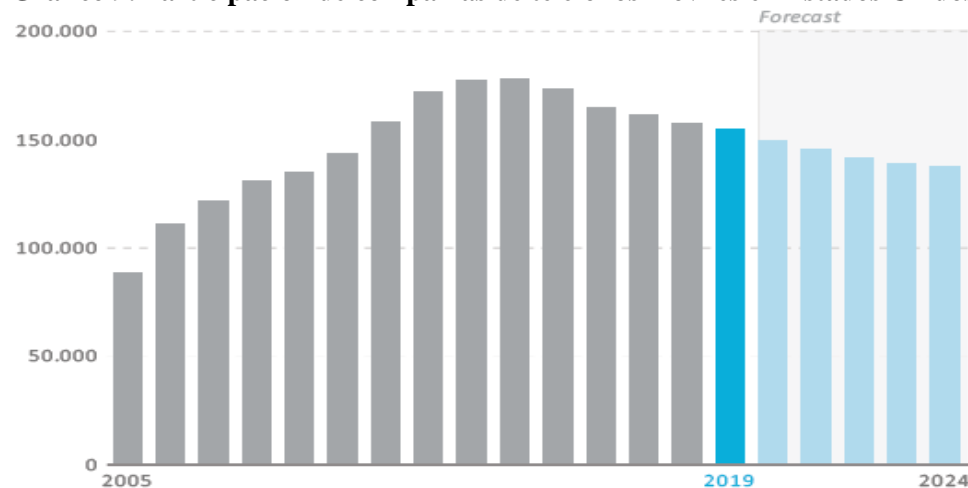
2. Análisis de la demanda

Después de años de aumento de los precios unitarios promedio de los Smartphone, los consumidores estadounidenses han comenzado a tomar medidas para ahorrar. Los principales operadores de telefonía celular comenzaron a aplicar contratos que permitieron a los consumidores actualizar sus teléfonos cada dos años en 2013, y para 2016 los planes ya no estaban disponibles. Los consumidores estaban pagando principalmente por las actualizaciones a través de altos costos de servicio, pero la pérdida del ciclo de actualización de dos años hizo los costos reales de las actualizaciones de teléfonos inteligentes más visibles. Además, los modelos *premium* con pantallas de mayor tamaño, cámaras más potentes e impresionantes actualizaciones de *software* han subido el precio de los teléfonos insignia (Euromonitor International 2019b).

Los consumidores se han adaptado aferrándose a sus teléfonos durante más tiempo y, en muchos

casos, optan por generaciones anteriores de modelos de teléfonos inteligentes. Además, muchos han descubierto que las opciones de menor precio en los lanzamientos anuales de los mayores fabricantes satisfacen sus necesidades. Todos estos factores contribuyeron a una desaceleración en el crecimiento promedio del precio unitario para los teléfonos inteligentes. De esta forma, se espera que el volumen de ventas de teléfonos móviles registre una disminución del 2% en la TCAC durante el período de previsión (2019-2024). Luego, la demanda en el 2019 fue de 145.100.000 teléfonos móviles, y se espera una caída de demanda de *smartphones* en 5% al año 2024 (Euromonitor International 2019b). En el gráfico 9 se muestra la demanda total de teléfonos móviles en Estados Unidos para el período 2005-2024.

Gráfico 9. Participación de compañías de teléfonos móviles en Estados Unidos



Fuente: Euromonitor International (2019b).

Luego, la demanda de *smartphones* en EE .UU. en el período de 2019 al 2024 se proyecta de la siguiente manera:

Tabla 22. Demanda de *smartphones* en EE. UU. 2019-2024

Año	Demanda (miles)
2019	145100
2020	144955
2021	144810
2022	144665
2023	144520
2024	144376

Fuente: Euromonitor International (2019b).

3. Perfil del consumidor

El comportamiento del consumidor móvil varía según la región, y mercados. Las regiones que

verán un aumento sustancial en el número de “primeros usuarios” son Norteamérica, Europa y Asia del Sur. Estados Unidos es actualmente el único mercado donde los usuarios móviles más comprometidos (los “fans”) son predominantes. Los fanáticos continuarán siendo un grupo exclusivo de consumidores móviles muy expertos en tecnología. En la mayoría de las regiones, sin embargo, los grupos de consumidores más sensibles al precio y menos comprometidos, como los pragmáticos y los *networkers* tienden a formar los segmentos de consumidores dominantes de teléfonos. La mayoría de los mercados emergentes están pasando rápidamente a mayor compromiso de internet móvil. Para el 2020, estos países abarcarán más del 80% global de suscriptores únicos y más de la mitad de los ingresos del operador global de datos. Se proyecta que el sur de Asia pasará por los más radicales cambios en el comportamiento del consumidor móvil en los próximos años. Para el 2030, se espera que la proporción de consumidores que utilizan principalmente sus teléfonos para voz y texto disminuya en 30 puntos porcentuales en la región (GSMA Intelligence 2018).

4. Tendencias del mercado

Según GSMA Intelligence (2018), las tendencias de la tecnología asociada a *smartphones* serán:

- El tamaño de las pantallas de los celulares más demandados por la población EEUU, será de 4.7 y 5.5 pulgadas, lo que representará un 50.5% y de 5.5 pulgadas a más 44.5% al 2023.
- 5G e internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) abrirán nuevas oportunidades para aprovechar diversas demandas empresariales en distintos sectores.
- Las empresas de telecomunicaciones se convertirán en amigas con servicios web de Amazon (AWS), Microsoft, IBM y otras empresas en la nube: por un lado, ellos competirán por clientes empresariales en IoT de baja latencia y análisis; por otro lado, serán asociados o tercerizados debido a la capacidad.
- Para los operadores, esto aumenta la pregunta si los servicios empresariales de IoT y 5G se venderán como conectividad solamente (valor inferior) o como parte de un paquete de servicios que incluye análisis (mayor valor).
- Puede ser que la conectividad de alto grado se ofrezca como “servicio de anclaje” pero sin precio independientemente del paquete de servicios más amplio. En todo caso, el pensamiento de estilo consultor "en los zapatos del cliente" se convierte tan importante como las ventas tecnológicas estándares.
- Los móviles ahora son utilizados por dos tercios de la población mundial. El aumento neto de 180 millones de personas en 2017 es grande en términos absolutos, pero crecimiento anual continúa disminuyendo desde el pico de 300 millones alcanzados en 2012.

- Esto es una consecuencia del móvil acercándose a un techo natural del 70-80%, con el resto de segmentos demográficos no alcanzados, que son los más difíciles de alcanzar (como los ancianos personas o personas en áreas rurales).

- El cambio más importante es el aumento de acceso a internet móvil. Se pronostica un aumento en la tasa de apego (la cuota de usuarios móviles que también usan el internet) alcanzando 86% en el 2025. Ver el gráfico 10.

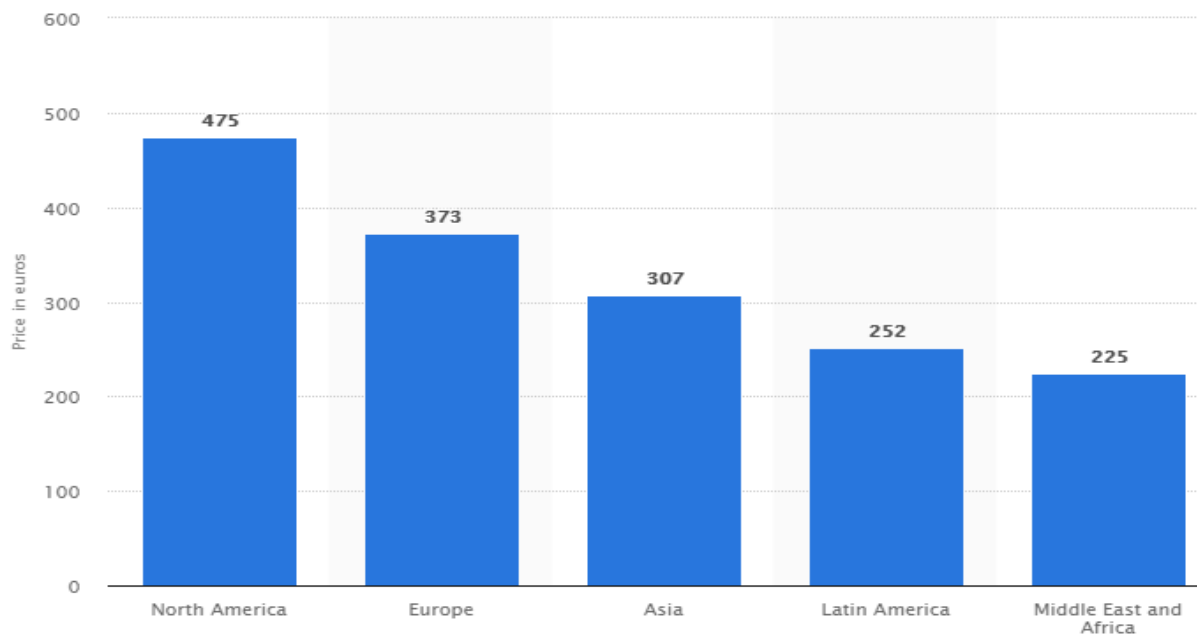
Gráfico 10. Número de personas con acceso a internet 2017-2025



5. Análisis de precios

A continuación, se hace un análisis de los precios de los *smartphones* a nivel mundial y luego a nivel de Estados Unidos. En el gráfico 11 se muestra el precio promedio de un *smartphone* en las diferentes regiones para el presente año, en euros.

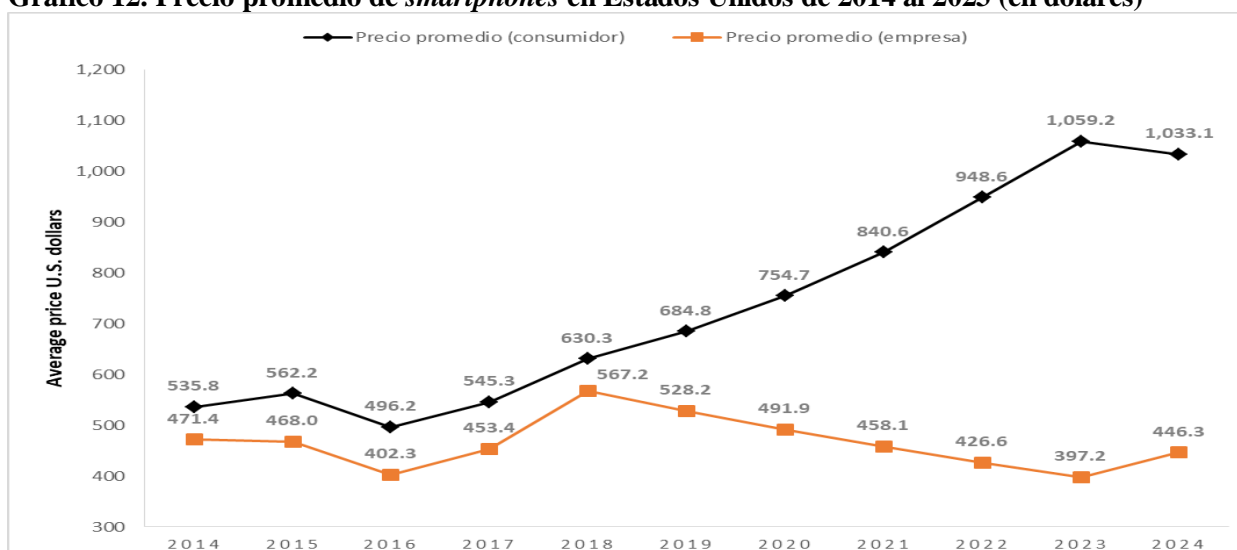
Gráfico 11. Pronóstico de precio promedio de *smartphones* por región al 2019 (en euros)



Fuente: Statista (2019d).

Luego, se muestra en el gráfico 12 el precio promedio de los *smartphones* en Estados Unidos para el período del 2014 al 2023, en dólares.

Gráfico 12. Precio promedio de *smartphones* en Estados Unidos de 2014 al 2023 (en dólares)



Fuente: Statista (2019a).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Formulación de la visión, misión y valores

Tomando como base el análisis de la compañía y las tendencias del rubro en el que opera, se plantea lo siguiente como visión y misión:

Visión: ser el fabricante considerado como la primera opción de equipos móviles para conectarse con el mundo, enfocados en el mercado de EE. UU., que valora las características tecnológicas a precios competitivos, creando experiencias positivas con productos innovadores, confiables y seguros.

Tabla 23. Evaluación de la visión de Orange Mobile Inc

Organización	Marco competitivo	Objetivos fundamentales	Ventajas competitivas
Ser el fabricante considerado como la primera opción de equipos móviles para conectarse con el mundo, enfocados en el mercado de EE. UU., que valora las características tecnológicas a precios competitivos, creando experiencias positivas con productos innovadores, confiables y seguros.	Sí Mercado americano que valora las características tecnológicas innovadoras a precios competitivos.	Sí Ser la primera opción de equipos móviles para conectarse con el mundo.	Sí Crear experiencias positivas para el cliente, garantizando la seguridad informática.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Misión: ofrecer a través de la fabricación de *smartphones*, soluciones de comunicación seguras, confiables e innovadoras para lograr conectar y comunicar al mundo, creando valor a nuestros clientes y accionistas, soportado en un equipo humano altamente calificado y comprometido con el desarrollo sostenible.

Tabla 24. Misión de Orange Mobile Inc

Elemento de la misión	Situación actual	Situación futura
Producto	Equipos móviles <i>smart</i> 3G, 4G y 4,5G	Soluciones de conectividad y comunicación para todos
Tecnología	Celulares que siguen tendencia del mercado	Soluciones seguras confiables, innovadoras, ecoeficientes.
Mercado	Dentro del <i>top</i> 10 en Estados Unidos	Dentro del <i>top</i> 5 en Estados Unidos
Crecimiento	EBIT > 0	Sostenible (calidad, medio ambiente y desarrollo económico)
Clientes	Mercado americano que valora las características técnicas a precios bajos	Características tecnológicas a precios competitivos
Empleados	Recursos humanos para operar	Equipo humano altamente motivado y capacitado para desarrollar y trascender
Competencias	Costos competitivos de transporte Crecimiento continuo ventas volumen	Crear valor a sus clientes a través estrategias de diferenciación en calidad y servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Valores

Los valores que permitirán cumplir con la misión y visión de Orange Mobile Inc son: integridad, innovación, responsabilidad, eficiencia, tolerancia, respeto, honestidad y calidad del servicio.

2. Formulación de objetivos estratégicos

Con la finalidad de clarificar los objetivos concretos de la compañía en el largo plazo.

Objetivo general

Ser líderes en innovación tecnológica y al mismo tiempo conseguir que nuestros clientes se sientan identificados con nuestra marca.

Objetivo estratégico

A continuación, se especifican los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, con sus respectivas métricas y metas para cada año. Orange Mobile buscará mantener una adecuada relación entre la empresa, sociedad y *stakeholders*. Para ello se realizarán acciones que permitan mostrar a Orange Mobile como una empresa sostenible.

Objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad

Los objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad se detallan en los anexos 1, 2 y 3.

Tabla 25. Matriz de evaluación de objetivos

	Objetivos estratégicos					
	Objetivo	¿Están dirigidos hacia resultados específicos?	¿Puede el ser progreso medido?	¿Se pueden alcanzar?	¿Son realistas?	¿Pueden ser realizados en un período de tiempo?
Rentabilidad	1. Lograr un rendimiento de dividendos mayor al promedio de la industria (2,5%) al 2024.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	2. Alcanzar un endeudamiento cercano al promedio de la industria (53,27%)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	3. Mantener un ROE (%) similar al promedio de la industria (19,27%) al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	4. Mantener un ROA (%) cercano al promedio de la industria (15,07%) al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	5. Lograr un EBITDA cerca al promedio de las empresas comparables (16,75%) al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crecimiento	6. Lograr un EBIT cercano al promedio de las empresas comparables (12,68%) al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	7. Incrementar las ventas a tasas cercanas al 9% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	8. Posicionar a Orange Mobile Inc en el top 5 de las marcas globales de teléfonos móviles en Estados Unidos al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Supervivencia	9. Incrementar el gasto en I+D con respecto a las ventas, hasta alcanzar el 7% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	10. Mejorar las competencias del personal con un presupuesto mayor a 5400 USD anuales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	11. Reducir las emisiones globales de CO2 de la empresa Orange Mobile Inc, en 4% anualmente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Estrategia genérica-competitiva

Según Porter (1980), las estrategias genéricas son las de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (en costos o diferenciación).

La estrategia de la empresa Orange Mobile Inc durante los últimos años ha sido de liderazgo en costos, dado que se han enfocado en controlar gastos variables y fijos, gastos en I+D, entre otros, a fin de ofrecer precios más bajos que la competencia. Sin embargo, dadas las tendencias de la industria y el análisis realizado, se considera que para los siguientes años la estrategia a seguir es de diferenciación: de producto, de servicio al cliente y al usuario.

4. Análisis y estrategias de negocio a partir del FODA

Cuando evaluamos el entorno, así como también los recursos y capacidades con los que cuenta Mobile Orange Inc para nuestro caso obtuvimos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que al entrelazarlas permiten generar iniciativas estratégicas con las que definiremos el plan estratégico y operativo. Ahora veremos la Matriz FODA para nuestra compañía, que nos brindará la información necesaria del rumbo estratégico que debemos seguir.

Tabla 26. Matriz FODA cruzado

	<p>Fortalezas</p> <p>F.1 - Alta capacidad de producción. F.2- Bajas tasas de productos defectuosos. F.3- Expansión global mediante fábricas. F.4- Bajos costos de transporte y almacenaje. F.5- Bajos costos de gestión del inventario. F.6- Crecimiento positivo de las ventas y superior a las empresas comparables. F.7- Gastos de <i>marketing</i> controlados y efectivos. F.8- Alta participación en el mercado. F.9- Precios bajos por debajo del mercado. F.10- Relación con proveedores con costos económicos. F.11- Disponibilidad de variedad de características y funcionalidades en los teléfonos móviles vendidos. F.12- Presencia de trabajadores para la gestión de Investigación y Desarrollo. F.13-Baja rotación del personal. F.14- Eficiencia de los recursos humanos por encima de las empresas comparables. F.15- Rentabilidad del patrimonio favorable.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D.1- Alta producción contratada. D.2- Fabricación contratada costosa. D.3- Producción propia costosa. D.4- Proveedores de calidad con reputación inferior a los de las empresas comparables. D.5- Limitado gasto en Investigación y Desarrollo. D.6- Escaso presupuesto para capacitar a los trabajadores. D.7- Salarios bajos y por debajo de lo que ofrece la competencia. D.8- Situación económica por debajo de las empresas comparables. D.9- Alto endeudamiento. D.10- Baja rentabilidad generada para el accionista. D.11- Ausencia de un plan estratégico formal.</p>
	<p>Estrategias FO</p> <p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <p>(O.1-O.2-F.2-F.3-F.4-F.5-F.8-F.9-F.10-F.15)-Establecer alianzas estratégicas con proveedores. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>(O.3-O.4-F.1-F.6-F.7-F.11)- Implementar iniciativas de <i>marketing</i> para captar mayor participación en el mercado. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>(O.5-F.12-F.13-F.14)- Implementar iniciativas para diferenciar el producto en cuanto a calidad y servicio al cliente DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(O.2-O.4-O.5-F.2-F.6-F.12)-Invertir en sistemas de Soporte tecnológico y QC. DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(O.4-O.5-F.9-F.14)-Implementar canales de distribución B2C. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>Incrementar las características y funcionalidades de los productos. DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <p>(O.1-O.2-D.1-D.2-D.3-D.07-D.08-D.09)-Incrementar el porcentaje de producción <i>in house</i>. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>(O.3-O.4-D.6-D.9-D.10-D.11)- Crear mayores y mejores programas de garantía. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>(O.3-O.4-D.6-D.6-D.10-D.11)-Implementar iniciativas de capacitación permanente del personal en I+D. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>(O.5-D.4-D.4-D.5-) Incrementar el desarrollo de I+D. DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(O.5-D.4-D.7-D.5-) Capacitar al personal para asesorar a los clientes sobre los productos. PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>(O.2-O.4-D09) Buscar nuevas formas de financiamiento (fondos de inversión) PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>Implementar el comercio electrónico para la venta de <i>smartphones</i>. PENETRACIÓN DE MERCADO</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O.1-Indicadores macroeconómicos favorables. O.2-Condiciones legales para hacer negocio en USA y uno de los niveles más desarrollados en competitividad e instituciones para desarrollar nuestra industria. O.3-Tasa de desempleo en descenso. O.4-Alto porcentaje de personas que adquieren <i>smartphones</i>. O.5- Liderazgo de EE. UU. en I+D. O.6- Reducción de la tasa impositiva a las corporaciones de 40% a 27% O.7- La edad media de los estadounidenses es 38.2 años con una tasa de crecimiento poblacional de 0.8%</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>(A.1-A.2-F.1-F.6-F.11)- Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental. DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(A.3-F.2-F.3-F.4-F.5-F.7-F.8-F.9-F.10-F.15)- Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos</p> <p>DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(A.4-A.5-F.12-F.13-F.14)- Desarrollar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes.</p> <p>PENETRACIÓN DE MERCADO</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>(A.1-A.2-D.1-D.5D.6-D.7-D.8-D.9-D.10) - Reforzar la imagen corporativa como una empresa sostenible. DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(A.4-A.5-D.11-D.12-D.13) -Tercerizar la producción con empresas que sean responsables social y ambiental-mente DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>(A.4-A.5-D.11-D.12-D.13)- Reducción de costos de fabricación a través de producción tercerizada. DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>
<p>Amenazas</p> <p>A.1-Medidas proteccionistas del Gobierno. A.2- Exigencias por cuidado ambiental. A.3-Reacción de las empresas predominantes para bloquear. A.4-Contribución a la calidad y diferenciación por parte de los proveedores. A.5- Propensión a probar sustitutos.</p>		

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

Nos permite reconocer en qué posición estratégica se encuentra la empresa en base a su fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fuerza de la industria con la finalidad de ubicarnos estratégicamente en la industria.

Tabla 27. Matriz PEYEA de Orange Mobile Inc

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del Ambiente (EA)	Puntaje
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-6
Nivel de endeudamiento	1	Tasa de inflación	-1
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	5	Escala de precios de productos competidores	-5
Flujos de efectivo	1	Barreras para entrar en el mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	1	Presión competitiva	-6
Riesgos implícitos del negocio	1		
Promedio	1,86	Promedio	-4,00
Ventaja Competitiva (VC)	Puntaje	Fuerza de la Industria (FI)	Puntaje
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	1
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	6
Conocimientos tecnológicos	-1	Intensidad de capital	2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	1
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Promedio	-2,33	Promedio	2,71

Fuente: Elaboración propia 2019.

Obtenidas las coordenadas procedemos a diagramarlas para ubicar el cuadrante en el que se encuentra la compañía evaluada. Para este caso se puede ver que nos encontramos en el cuadrante con el perfil competitivo, lo que indica el uso de estrategias competitivas como la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, también la penetración de mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas (David 2003).

6. Matriz Interna-Externa

Según los resultados del análisis interno y externo mostrados en la tabla 28, la organización se encontraría dentro del cuadrante V. De acuerdo a este cuadrante, las estrategias más adecuadas

serían **conservar y mantener**, dentro de las cuales la penetración en el mercado y/o desarrollo de productos son las más usuales de emplear.

Tabla 28. Matriz IE de Orange Mobile Inc.

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuente (3 a 4)	Promedio (2 a 2.99)	Débil (1 a 1.99)
Puntuaciones ponderadas EFE	Alta (3 a 4)	I	II	III
	Media (2 a 2.99)	IV	Orange Mobile	VI
	Baja (1 a 1.99)	VII	VIII	IX

Matriz EFE	2,84
Matriz EFI	2,44

Fuente: David (2003).

7. Selección de la estrategia, gran estrategia (GE)

Después de elaborar las matrices de FODA cruzado, PEYEA e Interna-Externa, para evaluar los distintos factores tanto internos como externos que intervienen de forma positiva como negativa en Orange Mobile, determinándose que la empresa se encuentra en un sector de lento crecimiento de mercado. Asimismo, dentro de la industria Orange Mobile se ubica en una posición competitiva sólida, pues sus ventas se ubican en el séptimo lugar de empresas de telecomunicaciones. Debido a ello, se concluye que Orange Mobile se ubica en el cuadrante IV de la Matriz de la Gran Estrategia mostrada en el gráfico 13, siendo la estrategia genérica a emplear en la propuesta la siguiente:

- Alianzas estratégicas: Se buscará realizar alianzas estratégicas con los proveedores, de modo que Orange Mobile pueda brindar productos con mayor calidad y desarrollo de investigación.

Gráfico 13. Matriz de la Gran Estrategia (GE)



Fuente: David (2003).

8. Matriz de Alineamiento Estratégico

La Matriz de Alineamiento Estratégico busca alinear las estrategias específicas propuestas en las matrices de FODA cruzado con las matrices PEYEA, Interna-Externa y Gran Estrategia, mediante la cual se realizará el primer filtro para obtener una priorización seleccionando únicamente aquellas estrategias específicas que cumplan con las estrategias genéricas seleccionadas.

Tabla 29. Alineamiento de estrategias

	Nº	Estrategias	Matriz PEYEA	MATRIZ IE	Gran Estrategia
Penetración de mercado	1	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	X	X	X
	2	Implementar iniciativas de <i>marketing</i> para captar mayor participación en el mercado.	X	X	X
	3	Implementar canales de distribución B2C.	X	X	X
	4	Incrementar el porcentaje de producción <i>in house</i>	X	X	X
	5	Crear mayores y mejores programas de garantía	X	X	X
	6	Implementar iniciativas de capacitación permanente del personal en I+D	X	X	X
	7	Capacitar al personal de Servicio al Cliente	X	X	X
	8	Desarrollar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes.	X	X	X
	9	Incrementar el desarrollo de I+D	X	X	X
	10	Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos	X	X	X
	11	Buscar nuevas formas de financiamiento (fondos de inversión)	X	X	X
	12	Implementar el comercio electrónico para la venta de <i>smartphones</i>	X	X	X
Desarrollo de productos	13	Implementar iniciativas para diferenciar el producto por calidad y servicio al cliente	X	X	X
	14	Desarrollar e introducir equipos con alta tecnología	X	X	X
	15	Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental	X	X	X
	16	Reforzar la imagen corporativa como una empresa sostenible	X	X	X
	17	Tercerizar la producción con empresas que sean responsables social y ambientalmente	X	X	X
	18	Reducción de costos de fabricación a través de producción tercerizada.	X	X	X
	19	Incrementar las características y funcionalidades de los productos.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2019.

9. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Tabla 30. Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos

Nº	Estrategia	Objetivos estratégicos											Nº de objetivos	
		Lograr un rendimiento de dividendos mayor al promedio de la industria (2,5%) al 2024.	Alcanzar un endeudamiento inferior al promedio de la industria (53,27%) al 2024	Mantener un ROE (%) por encima al promedio de la industria (19,27%) al 2024	Mantener un ROA (%) por encima del promedio de la industria (15,07%) al 2024	Lograr un EBITDA superior al promedio de las empresas comparables (16,75%) al 2024	Lograr un EBIT mayor al promedio de las empresas comparables (12,68%) al 2024	Incrementar las ventas a tasas cercanas al 9% al 2024	Posicionar a Orange Mobile Inc. en el top 5 de las marcas globales de teléfonos móviles en EE. UU. al 2024	Incrementar el gasto en I+D con respecto a las ventas, hasta alcanzar el 7% al 2024	Mejorar las competencias del personal con un presupuesto mayor a 5400 USD anuales	Reducir las emisiones globales de CO2 de la empresa Orange Mobile Inc, en 4% anualmente		
1	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	X		X	X	X	X	X	X					7
2	Implementar iniciativas de <i>marketing</i> para captar mayor participación en el mercado.	X		X	X	X	X	X	X					7
3	Implementar canales de distribución B2C.	X		X	X	X	X	X	X					7
4	Incrementar el porcentaje de producción <i>in house</i>	X		X	X	X	X	X	X					7
5	Crear mayores y mejores programas de garantía.	X		X	X	X	X	X	X					7
6	Implementar iniciativas de capacitación permanente del personal en I+D	X		X	X	X	X	X	X		X			8
7	Capacitar al personal de servicio al cliente	X		X	X	X	X	X	X		X			8
8	Desarrollar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes.	X		X	X	X	X	X	X					7
9	Incrementar el desarrollo de I+D	X		X	X	X	X	X	X	X				8
10	Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos	X		X	X	X	X	X	X					7
11	Buscar nuevas formas de financiamiento (fondos de inversión)	X	X	X	X	X	X	X	X					8
12	Implementar el comercio electrónico para la venta de <i>smartphones</i>	X		X	X	X	X	X	X					7
13	Implementar iniciativas para diferenciar el producto por calidad y servicio al cliente	X		X	X	X	X	X	X					7
14	Desarrollar e introducir equipos con alta tecnología.	X		X	X	X	X	X	X	X	X			9
15	Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
16	Reforzar la imagen corporativa como una empresa sostenible	X	X	X	X	X	X	X	X			X		9
17	Tercerizar la producción con empresas que sean responsables social y ambientalmente	X		X	X	X	X	X	X			X		8
18	Reducción de costos de fabricación a través de producción tercerizada.	X		X	X	X	X	X	X					7
19	Incrementar las características y funcionalidades de los productos.	X		X	X	X	X	X	X	X				8

Fuente: Elaboración propia 2019.

Según la tabla anterior, las estrategias son priorizadas y, posteriormente, son seleccionadas como estrategias para el presente trabajo de investigación, 14 de las 19 estrategias inicialmente formuladas en la matriz FODA cruzada. El principal criterio de selección fue el alineamiento de las estrategias con los diferentes objetivos estratégicos, y luego se seleccionaron las estrategias que podrían aportar a los diferentes planes a desarrollar en los siguientes capítulos.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Situación actual

A nivel de operaciones, Orange Mobile Inc actualmente destaca por tener una capacidad de producción propia superior a la de empresas comparables, manteniendo una tasa baja de productos defectuosos. Cabe resaltar que la empresa realiza sus actividades operativas, en 21 fábricas ubicadas en Asia y EE. UU. para satisfacer la demanda de teléfonos móviles de tecnologías 4G y 4,5G.

2. Objetivos específicos

Se plantean los siguientes objetivos a ser alcanzados por Orange Mobile al 2024:

Tabla 31. Objetivos operacionales de Orange Mobile 2020-2024

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Invertir en sistemas de soporte tecnológico y QC	Porcentaje de incremento sobre la venta en soporte tecnológico y QC	1%	1%	1%	1%	1%
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Inversión en alianzas estratégicas (miles USD)	5000	7000	10.000	12.000	12.000
Reducir las emisiones globales de CO2 de la empresa Orange Mobile Inc, en 4% anualmente	Reducción de las emisiones de CO2 (%)	4%	4%	4%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Plan de acción

3.1 Invertir en sistemas de soporte tecnológico y QC

- Incrementar la capacidad de los sistemas para aumentar los registros y el manejo de datos para la futura toma de decisiones

Kendall y Kendall (1991) señalan que, si bien la difusión informática debe brindar a la gerencia la información que específicamente se requiera, esta debe ser una fuente generadora de lazos de colaboración que genere una actividad coherente con los objetivos. El sistema de información, según lo explicado previamente, representa el destinatario de la información necesaria más la cuota expansiva que contribuye al crecimiento de la empresa mediante la actividad gerencial. Así, los sistemas de información deben ofrecer a la gerencia la transparencia necesaria para visualizar detenidamente una realidad compleja: el hombre, la empresa y el entorno; permitiendo el aprovechamiento racional del talento y la profesionalidad, dar a los recursos humanos de la empresa un espacio creativo para sumar sus logros a una mejor empresa, conocer la situación de la empresa dentro de un contexto de mercado que le permita incrementar las ventajas

competitivas, es decir, posibilitar que la gerencia fije estrategias para aumentar la eficiencia, eficacia, efectividad, rentabilidad y aprovechamiento de sus recursos, lo cual resultará en un crecimiento sostenido de la productividad en todos los niveles, por ende de la productividad de la gerencia.

- Elevar las exigencias en las pruebas de desempeño y de calidad

Las pruebas que se realizan actualmente y que serán mejoradas en el período de 2020-2024 son las siguientes: de conectividad, cobertura, conectividad wi-fi, calidad de sonido, robustez, baterías, pantallas, cámaras. Por otro lado, se busca añadir ciertas pruebas extremas que permitan mejorar el desempeño y la calidad de los diferentes productos ofrecidos por Orange Mobile, tales como las pruebas de caídas, agua a presión, resistencia en la profundidad del agua, pruebas de estrés con temperaturas extremas de 60° y -20°, pruebas de resistencia y flexibilidad y requisitos de diseño. Adicionalmente, se mejorará la gestión de los materiales y residuos peligrosos.

3.2 Establecer alianzas estratégicas con proveedores de soluciones

Se realizarán las siguientes actividades:

- Se propone una alianza con Microsoft, de modo que el sistema operativo Windows será la principal plataforma de los *smartphones* de Orange Mobile. Además, se realizarán inversiones para desarrollar nuevas tecnologías de última generación. Así, por ejemplo, Orange Mobile se integrará con el núcleo de herramientas de Microsoft como el buscador Bing y AdCenter.
- La tienda de aplicaciones y contenidos de Orange Mobile se integrará en Microsoft Marketplace. Orange Mobile realizará una asociación estratégica a largo plazo con Microsoft, para brindar experiencias de productividad optimizada entre dispositivos, aplicaciones y servicios. Con dicha asociación se espera aprovechar la computación y la inteligencia avanzada para brindar experiencias únicas a nuestros clientes en la era del 5G.
- Se realizará una alianza estratégica con Red Hat, Inc (NYSE: RHT), proveedor líder mundial de soluciones de *open source* empresarial para brindar la nueva generación de soluciones móviles para la empresa. La finalidad de esta alianza es proporcionar soluciones móviles que permitan el rápido despliegue e integración de aplicaciones empresariales para las organizaciones que avanzan hacia una estrategia de movilidad. La nueva generación de soluciones de negocio móviles estará definida por mayores niveles de apertura, agilidad y acceso a información crítica de negocio, en tanto seguirá requiriendo altos niveles de seguridad. Las soluciones conjuntas de movilidad de Red Hat y Orange Mobile pretenden

responder a dichas necesidades y ayudar a los negocios a progresar y acelerar sus iniciativas móviles. Con la alianza estratégica se desarrollará lo siguiente:

- **Aplicaciones de negocio:** Una serie de aplicaciones móviles empresariales para diferentes sectores que se ejecutarán sobre Red Hat Mobile Application Platform y responderán a necesidades de negocio y gestión de fuerzas de trabajo, como *business intelligence*, servicio al cliente, gestión de inventario y catálogo de ventas, precios, pedidos y facturación. El diseño de estas aplicaciones permitirá que sean adaptadas a medida para responder a las necesidades exclusivas de cada organización.
- **Ecosistema de desarrolladores:** Herramientas y recursos para construir y alimentar un ecosistema de *partners* empresariales y desarrolladores para fomentar las soluciones que respondan a las necesidades actuales y nuevas en movilidad y entretenimiento como los juegos *on-line* (Vivendi).
- **Servicios de soporte:** Soporte integrado para clientes empresariales basado en Enterprise Mobility Management (EMM) y globales para Red Hat Mobile Application Platform.

Las alianzas estratégicas se podrán realizar tomando en cuenta que, si bien el porcentaje de participación de mercado de Orange Mobile no es muy alto, esta empresa tiene una posición competitiva sólida, tal como se resaltó en el capítulo previo. Asimismo, realizar las acciones antes mencionadas forma parte de la estrategia de diferenciación del producto y servicio que se busca dentro del plan de operaciones.

3.3 Tercerizar la producción con empresas que sean responsables social y ambientalmente

- Se supervisará de forma regular a los proveedores de acuerdo con las normas de verificación de Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) para identificar problemas e implementar las correcciones. Se busca motivar a nuestros proveedores a crear un lugar de trabajo seguro y asegurar un buen ecosistema en toda nuestra cadena de suministro.
- Se prohibirá el uso de minerales provenientes de zonas en conflicto, tales como tantalio, estaño, tungsteno, oro entre otros, extraídos por medios no éticos.
- Solamente se trabajará con proveedores certificados por Eco Partner, de modo que se pueda evaluar y gestionar el impacto ambiental que pueden producirse en sus componentes, materias primas y proceso de fabricación.
- Se continuará con la gestión responsable a lo largo de toda la cadena de suministro, respetando los acuerdos internacionales de derechos humanos para garantizar la seguridad en el lugar de

trabajo y cumplir con el código de conducta establecido por la Responsible Business Alliance (RBA).

4. Presupuesto

A continuación, se muestran las estimaciones de presupuesto para Orange Mobile, en función de las estrategias de operaciones a emplear.

Tabla 32. Presupuesto del plan de operaciones de Orange Mobile 2020-2024

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar la capacidad de los sistemas para aumentar los registros y el manejo de datos para la futura toma de decisiones	30.000	25.000	20.000	15.000	10.000
Elevar las exigencias en las pruebas de desempeño y de calidad	10.000	12.000	15.000	16.000	17.000
Certificado RBA	9000	9000	10.000	10.000	11.000
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de soluciones	5000	7000	10.000	12.000	12.000
Total (Miles USD)	54.000	53.000	55.000	53.000	50.000

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX	39.000	34.000	30.000	25.000	21.000
OPEX	15.000	19.000	25.000	28.000	29.000
Total (Miles USD)	54.000	53.000	55.000	53.000	50.000

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Conclusión

El plan de operaciones de la empresa Orange Mobile se enfocará en el establecimiento de alianzas estratégicas, la optimización de los procesos apoyado en el incremento de la capacidad de los sistemas, asimismo el aseguramiento de la calidad de los productos terminados a través de pruebas de desempeño de alta exigencia, ejerciendo la mejora continua en todas nuestras actividades para alcanzar y mantener nuestra certificación RBA, teniendo siempre presente nuestro impacto.

Capítulo VII. Plan de I+D

1. Situación actual

A nivel de I+D, Orange Mobile Inc actualmente cuenta con un staff de 250 ingenieros en EE. UU., dedicados a desarrollar características y funcionalidades de los productos. Por otro lado, también se han adquirido patentes para complementar los productos. Es necesario resaltar que el *head count* del área de I+D creció en 25% en los últimos años para desarrollar características de los teléfonos móviles en las tecnologías 4G, 4,5G y en el mediano plazo 5G.

2. Objetivos específicos

Se plantean los siguientes objetivos a ser alcanzados por Orange Mobile al 2024:

Tabla 33. Objetivos I+D de Orange Mobile 2020-2024

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Elevar la inversión en I+D	Indicador de inversión en I+D/ventas	3%	3%	5%	5%	7%
Desarrollar e introducir equipos con alta tecnología	Porcentaje de incremento de inversión en alta tecnología	1,2%	1,3%	1,5%	1,6%	1,9%
Incrementar las características y funcionalidades de los productos.	Porcentaje de incremento de inversión en características y funcionalidades	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Plan de acción

3.1 Elevar la inversión en I+D

- Capacitación del personal en I+D

Los posibles temas a tratar en las capacitaciones de Investigación y Desarrollo son:

- *Machine learning* (ML), casi todo *smartphone* de gama alta tendrá un chip de *machine learning*, pero esos chips no serán totalmente utilizados en su capacidad. Por otro lado, millones de chips *machine learning* se instalarán en centros de datos, pero esta cantidad parecerá pequeña en una década (Deloitte 2017).
- Asimismo, es posible que las CPU (unidad central de procesamiento) y GPU (unidad de procesamiento gráfico) de los teléfonos inteligentes se actualicen regularmente durante los próximos cinco años, junto con los desarrollos con otros chips más especializados. Asimismo, es probable que haya una mayor gama de sensores incluidos en los teléfonos inteligentes en 2023, y posiblemente se actualicen los sensores existentes. Un sensor adicional que puede convertirse en la corriente principal en los próximos años es una cámara infrarroja orientada hacia adelante, que puede desplazar al lector de huellas digitales como el “autenticador”

biométrico principal. Además, es probable que los teléfonos inteligentes que retienen un sensor de huellas digitales tengan componentes mejorados, y para 2023 estos sean ultrasónicos, lo cual les permita trabajar a través del vidrio y el metal e incluso cuando los dedos están húmedos o grasientos. El receptor GPS en los teléfonos inteligentes también puede actualizarse para permitirle entregar información de ubicación más precisa, dentro de los 30 centímetros, frente a los 5 metros en 2017 (Deloitte 2017).

Luego, la inteligencia artificial entregada a través de un mejor software se usaría cada vez más en todas las aplicaciones de teléfonos inteligentes para 2023, y será un diferenciador cada vez más destacado. A continuación, se detallan ejemplos del verdadero impacto de la inteligencia artificial en los *smartphones*:

- ✓ Personalización y adaptación a los hábitos.
- ✓ Mejor rendimiento, más eficiencia.
- ✓ Traducción en tiempo real.
- ✓ La inteligencia artificial (IA) puede hablar por ti.
- ✓ Puede funcionar como asistente de voz.
- ✓ Seguridad de reconocimiento facial.
- ✓ Brinda beneficios a la cámara.
- ✓ Es un factor diferenciador.

Finalmente, las capacitaciones se realizarán dos veces al año a todo el personal, de modo que puedan estar actualizados sobre las diferentes tecnologías de *hardware*, insumos, y *software* que surjan en el período de 2020-2024 a través de proveedores como NVIDIA, Pegatron, SKHynx, entre otros. Cabe resaltar que las herramientas que serán temas centrales de las mencionadas capacitaciones serán implementadas en el período 2020-2024 cuyo presupuesto será administrado por el departamento de RR.HH.

- Invertir en desarrollo de nuevas materias primas

Es indispensable trabajar de la mano con los principales proveedores de materias primas de los *smartphones* como baterías, pantalla, y circuitos integrados como NVIDIA.

3.2 Desarrollar e introducir equipos con alta tecnología

Con la próxima masificación de la tecnología 5G el *smartphone* logrará una conexión más rápida, aproximadamente unas 10 veces más veloz que al 4G, de acuerdo con los expertos de la industria. La capacidad adicional generará un servicio más confiable, posibilitando que más dispositivos se

conecten a la red de manera simultánea. Luego, productos como sensores, termostatos, coches, robots y otras nuevas tecnologías se conectarán a 5G en un futuro. Además, las redes 5G minimizarán prácticamente a cero el tiempo de retraso entre los dispositivos y los servidores con los que se comunican (Goldman 2018), por ello es necesario realizar inversiones en I+D para desarrollar y comercializar productos soportados en las nuevas tecnologías.

3.3 Incrementar las características y funcionalidades de los productos

Aun el tamaño de la pantalla del *smartphone* solo puede ser del mismo tamaño que el dispositivo porque su portabilidad sería afectada. Por lo tanto, resolver la contradicción entre tamaño de pantalla y portabilidad, y desarrollar un nuevo factor de forma, ha sido un desafío para las áreas de I+D para los fabricantes.

Se espera ver un cambio mayor en el factor de forma del *smartphone* en los próximos años. Actualmente son una realidad los dispositivos enrollables y extensibles hasta los que pueden plegarse de múltiples maneras, para lo cual se realizaron importantes inversiones, pues se creó un nuevo material que cambia totalmente la anatomía de la pantalla del *smartphone*.

Para cumplir con las necesidades actuales y futuras de los usuarios se viene trabajando en diferentes desafíos como la ubicación de la batería, el sistema de enfriamiento y la cámara para ser colocadas eficientemente dentro del cuerpo del *smartphone*, junto con el desarrollo de una experiencia de usuario intuitiva, para asegurar que las aplicaciones puedan llevar a cabo una transición perfecta.

Los objetivos de Orange Mobile son que los próximos *smartphones* tengan características alineadas a desarrollar soluciones y superar las expectativas de nuestros clientes, soportadas en: *machine learning*, inteligencia artificial, actualizaciones constantes, tecnología 5G, mayores características y funcionalidades, herramientas de colaboración y seguridad de datos.

4. Presupuesto

A continuación, se muestran las estimaciones de presupuesto para Orange Mobile, en función de las estrategias de I+D a emplear.

Tabla 34. Presupuesto del plan de I+D de Orange Mobile 2020-2024

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Invertir en desarrollo de nuevas materias primas	15.000	15.000	20.000	20.000	25.000
Desarrollo e introducción de equipos con alta tecnología	35.000	35.000	40.000	40.000	45.000
Incrementar las características y funcionalidades de los productos existentes	20.000	20.000	15.000	15.000	10.000
Total (miles USD)	70.000	70.000	75.000	75.000	80.000

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX	50.000	50.000	60.000	60.000	70.000
OPEX	20.000	20.000	15.000	15.000	10.000
Total (miles USD)	70.000	70.000	75.000	75.000	80.000

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Conclusión

El plan de I+D de la empresa Orange Mobile se enfocará en el desarrollo de nuevas características y funcionalidades de los productos nuevos y existentes, para ello es imprescindible el desarrollo basado en la capacitación continua de nuestros ingenieros y el desafío constante en la búsqueda de nuevas soluciones y productos competitivos alineados a las nuevas tendencias, con el objetivo de crecer y posicionarnos en el *top 5* de los fabricantes de teléfonos móviles en EE. UU.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Situación actual

En los últimos años, Orange Mobile Inc ha elevado sus ventas y su participación en el mercado, debido a que ha ofrecido teléfonos móviles con tecnología de vanguardia a precios por debajo del promedio de la industria. Asimismo, su éxito se debió también al grado de eficiencia de sus colaboradores (*head count*, 350), el cual se encuentra ligeramente por encima del mercado, sin embargo, los colaboradores de I+D (*head count*, 250) cuentan con los salarios más bajos de la industria; sumado a ello, el presupuesto de capacitación también se encuentra por debajo del promedio del mercado.

2. Objetivos específicos

Se formulan los siguientes objetivos en el plan de recursos humanos porque ellos permitirán fomentar una cultura organizacional innovadora y responsable socialmente, que favorezca tanto a la compañía como a los colaboradores.

Tabla 35. Matriz de objetivos específicos de recursos humanos

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Implementar iniciativas de capacitación permanente a los ingenieros en I+D	Tasa de ingenieros de I+D formados en nuevas tecnologías (%) Tasa superior al 80%	50%	70%	80%	85%	92%
Capacitar al personal de servicio al cliente	en las evaluaciones sobre calidad del servicio al cliente (%)	70%	80%	85%	90%	95%
Reforzar la imagen corporativa como una empresa sostenible	Resultado de encuesta: % de <i>stakeholders</i> satisfechos	60%	65%	70%	75%	80%
Implementar iniciativas de incremento salarial al personal de I+D	Porcentaje de incremento de sueldo (%)	24%	23%	21%	19%	17%

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Cultura de Orange Mobile Inc

Como parte del plan de recursos humanos, durante el periodo 2020-2024 se fomentará una cultura empresarial de innovación entre los trabajadores de Orange Mobile Inc, tomando en cuenta tres factores claves propuestos en la investigación de *insight* y la empresa CEBS (Xirau 2017).

- Ambiente: crear un entorno para generar ideas, experimentar, fracasar y aprender.
- Talento: potenciar el talento humano por medio de capacitaciones y desarrollo.
- Proceso: proceso para desarrollar las ideas innovadoras.

4. Estructura organizacional

En la tabla 36 se muestra la información más importante de la nueva estructura organizacional, la cual sigue siendo funcional, sin embargo, se adoptará un liderazgo horizontal.

Tabla 36. Estructura organizacional propuesta de Orange Mobile Inc

Característica	Descripción
Tipo de organización	Funcional. Se encuentra dividida en seis áreas funcionales de acuerdo con la especialización del trabajo de sus empleados.
Ámbito de control	Estructura no jerárquica
Sistema de planificación y control	Activo, por equipos funcionales
Mecanismo de coordinación	Adaptación mutua
Parte clave de la organización	Staff de apoyo (EVP de Investigación y Desarrollo)
Descentralización	Moderada
Entrenamiento y adoctrinamiento	Capacitación constante, con alto presupuesto

Fuente: Elaboración propia 2019.

El nuevo organigrama de la empresa Orange Mobile Inc se muestra en el anexo 4

5. Plan de acción

5.1 Implementar iniciativas de capacitación permanente del personal de I+D

Estas iniciativas, realizadas por el área de recursos humanos, tienen como objetivo formar a los ingenieros de I+D en tecnologías de vanguardia, innovación de productos, y a su vez, formar en los colaboradores competencias en I+D.

En ese sentido, en las diferentes sesiones se deben tratar las siguientes tendencias tecnológicas:

- Capacitación en tendencias tecnológicas

Tecnología 5G, salud móvil (*mhealth*), realidad aumentada y virtual, inteligencia artificial, pantalla doble o plegable y mapeo 3D.

- Capacitación sobre las competencias de I+D

Colaboración y trabajo multidisciplinario, emprendimiento y comercialización, investigación responsable e innovación, trabajando con la industria de telefonía móvil, habilidades de presentación, habilidades de liderazgo, comunicación de la investigación y herramientas de innovación

- Capacitación en innovación

Conceptos y principios de la innovación, proceso de la innovación, tipos de innovación, innovación del producto y parámetros para medir la innovación, metodologías para identificar oportunidades en la industria y generar ideas, metodologías para evaluar las ideas y priorizarlas, elaboración de planes y asignación de recursos para la definición de los proyectos, elaboración y aplicación de indicadores de seguimiento.

Cabe resaltar que, como parte la cultura de innovación en Orange Mobile Inc, se desarrolla capacitaciones en innovación. De la misma manera, para poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre procesos de innovación se fomentará a los colaboradores a generar ideas de innovación a través de concursos, portales en línea, ferias de innovación, entre otros. Las mismas ideas que posteriormente serán evaluadas y seleccionadas.

5.2 Capacitar al personal de servicio al cliente

Dado que en los próximos años se implementará un canal de *e-commerce*, la distribución de Orange Mobile Inc pasará de ser únicamente *business to business* (B2B) a incluir la modalidad *business to consumer* (B2C). En ese contexto, se incorporará al personal de servicio al cliente, que recibirá capacitación y entrenamiento. Esta iniciativa, también dirigida por el área de recursos humanos, está diseñada para incrementar el conocimiento de los empleados sobre cómo brindar asesoría a los clientes.

Así, los temas propuestos son: construyendo la lealtad del cliente, brindar un excelente servicio al cliente, creando una cultura de servicio al cliente, usando canales de comunicación, medición del éxito y seguimiento del rendimiento.

5.3 Implementar iniciativas de incremento salarial al ingeniero de I+D

La compensación de los empleados es un factor muy importante dentro de la gestión del talento ya que tiene sobre ellos un impacto económico, sociológico y psicológico, lo que redundará junto a otros factores como clima, cultura, etc. en la obtención del máximo potencial de colaborador. Como parte de nuestra estrategia de atraer, retener y desarrollar al personal de I+D se buscará la equidad interna y externa. En ese sentido, los salarios se incrementarán gradualmente de la siguiente manera:

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incremento de salario (USD)	1200	1440	1584	1742	1917

Fuente: Elaboración propia 2019.

Actualmente, el salario mensual de los ingenieros de I+D en Orange Mobile Inc se ubica en 5.000 dólares, mientras que el salario mensual de los ingenieros de I+D en la empresa líder en Estados Unidos (Apple), de acuerdo con diversas plataformas de oferta laboral como Paysa, Indeed y Glassdoor, se ubica en 14.033 dólares mensuales. Asimismo, los ingenieros de I+D, sin tomar en cuenta la industria, reciben un salario que va entre 5610 y 8118 dólares según estas plataformas.

En ese sentido, se espera que, en los próximos años, el salario mensual ofrecido por Orange Mobile Inc se acerque paulatinamente al promedio, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 37. Incremento de los sueldos

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Proyección de sueldos (US\$)	6.200	7.640	9.224	10.966	12.883

Fuente: Elaboración propia 2019.

5.4 Incorporar al personal de servicio al cliente y *business intelligence*

Como parte de la implementación del canal de *e-commerce* es necesario contar con ejecutivo de atención al cliente, quienes se encargarán de atender consultas, dudas y atención a reclamos de los clientes que nuestros *bots* no puedan resolver.

Del mismo modo, al contar con toda la data que se genera por interacción de nuestros potenciales clientes con nuestra web y tienda virtual es necesario contar con profesionales que analicen el comportamiento del consumidor y permitan identificar *leads*.

Tabla 38. Incremento de personal

	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Head count</i> adicional					
<i>Staff</i> de inteligencia comercial	3	3	3	3	3
<i>Staff</i> de servicio al cliente (cant)	2	2	3	3	4
<i>Head count</i> adicional (USD)					
<i>Staff</i> de inteligencia comercial	68.000	69.360	70.747	72.162	73.605
<i>Staff</i> de servicio al cliente	34.000	34.680	35.374	36.081	36.803

Fuente: Elaboración propia 2019.

5.5 Reforzar la imagen corporativa como una empresa sostenible

Se realizarán como parte de la estrategia para tener una imagen de marca sostenible las siguientes acciones:

- Se obtendrá el certificado de Green Business Certification Inc. (GBCI). Dicho certificado requiere un mantenimiento continuo para alentar a los profesionales acreditados a participar en experiencias de aprendizaje que demuestren una competencia continua y un conocimiento actualizado de la industria. GBCI ha recibido y mantenido la acreditación de Certificación de Personal del American National Standards Institute (ANSI) desde 2011. La acreditación garantiza que una agencia de certificación cumple con un estándar reconocido para los programas y servicios que emplea, y que la agencia de certificación se dedica a una revisión de la calidad de continuas mejoras, que será liderado por RRHH, pero implementado por todos los departamentos.
- Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental
Inicialmente en la página web y redes sociales se brindará información acerca de las actividades sostenibles que la empresa Orange Mobile realiza en favor del medio ambiente. Dichas actividades son las siguientes:
 - ✓ Se realizará la campaña para recolectar *smartphones* de los clientes que desean contar con un nuevo modelo de *smartphone* de Orange Mobile, que se encuentra detallada en el plan de *marketing*.
 - ✓ Se entregará bonos de incentivo a aquellos colaboradores que presenten ideas que permitan ahorrar recursos en nuestras operaciones.

6. Presupuesto

En la tabla 39 se explica de qué manera se llevarán a cabo las estrategias antes expuestas.

Tabla 39. Presupuesto del plan de recursos humanos

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Implementar iniciativas de capacitación al personal I+D	3000	3300	3600	4000	4500
Capacitación al personal de servicio al cliente	10	10	10	10	10
Iniciativas de compensaciones del ingeniero I+D	3600	4320	4752	5227	5750
Incorporación del personal de servicio al cliente y BI	102	104	106	108	110
Reforzar la empresa como empresa socialmente responsable	2050	2050	2050	2050	2050
Total (miles USD)	6712	7734	8468	9345	10.370

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX	0	0	0	0	0
OPEX	6712	7734	8468	9345	10.370
Total (miles USD)	6712	7734	8468	9345	10.370

Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Conclusión

El plan de RR.HH. de Orange Mobile busca contribuir a la estrategia de la compañía a través de tener personal capacitado, motivado, y que desarrolle su máximo potencial dentro de una cultura innovadora. Asimismo, busca fortalecer la imagen de la compañía como una corporación socialmente responsable.

Capítulo IX. Plan de *marketing*

1. Situación actual

Actualmente, la empresa Orange Mobile Inc se caracteriza por tener una tasa de crecimiento de ventas superior a las empresas comparables y se ubica dentro de las 7 primeras empresas de la industria, según el volumen de ventas que se obtuvo en el 2019. Ello se debe a los precios por debajo del promedio mercado que ha estado ofreciendo y evidencia una mayor eficiencia de las ventas frente a los gastos de promoción o *marketing*. Sin embargo, estos esfuerzos son insuficientes para mantener una tendencia positiva del crecimiento de las ventas en los próximos años.

2. Objetivos específicos

Se plantearon los siguientes objetivos a ser alcanzados por Orange Mobile al 2024:

Tabla 40. Objetivos de *marketing* de Orange Mobile 2020-2024

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar las ventas totales de <i>smartphones</i>	Ventas totales (USD)	4.744.580	5.076.701	5.432.070	5.812.315	6.219.177
Incrementar las ventas por canal <i>e-commerce</i>	% de las ventas realizadas por canal <i>e-commerce</i>	30%	40%	50%	55%	65%
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Resultado de encuesta: % de clientes satisfechos	50%	55%	60%	65%	70%
Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental	Inversión en campañas	1800	1800	1800	1800	1800

Fuente: Elaboración propia 2019.

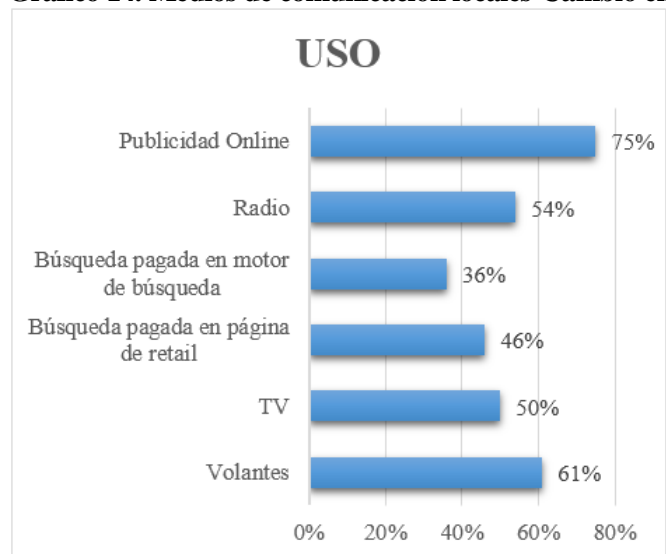
Los precios de *smartphones* al 2019 en EE. UU. están muy por debajo del mercado alcanzando valores de 186 dólares para la tecnología 4,5G, sin embargo, es necesario comercializar nuevos productos con mayores características que superen la expectativa del cliente como consecuencia del trabajo de I+D con nuevos precios acorde al mercado y así incrementar las ventas.

3. Publicidad y comercio electrónico (*e-commerce*)

De acuerdo con los resultados de la encuesta sobre qué medio de publicidad consideraron más efectivo, se observa que la publicidad impresa tuvo disminución en la efectividad, mientras que la publicidad gráfica mostró mayor aumento, teniendo similares calificaciones de efectividad para radio y búsqueda pagada en un motor de búsqueda.

La búsqueda pagada en los sitios minoristas fue la menos utilizada, aunque prometedora: se clasificó como un 3,5 por su efectividad. Si se comparan las clasificaciones de los últimos cinco años con las del siguiente, se puede observar cómo la radio, televisión (TV) y la búsqueda pagada en el comercio minorista tienen tasas positivas de efectividad percibida (Criteo 2016).

Gráfico 14. Medios de comunicación locales-Cambio en efectividad para los próximos 5 años



Fuente: Criteo (2016).

Sobre el impacto que tiene el comercio electrónico en el negocio el 50% de los encuestados lo calificó como disruptivo o muy disruptivo. A los especialistas en *marketing* se les preguntó cuáles eran los mayores impedimentos para comercializar en línea. La creencia de que “El ROI es actualmente demasiado pequeño” obtuvo el puntaje más alto, seguido de “el volumen de compras en línea en la categoría de mi producto todavía es demasiado pequeña”. El 23% de los especialistas informaron que las tácticas en línea están replicando lo que obtienen fuera de línea y el 21% consideró que el personal capacitado no era un problema (Criteo 2016).

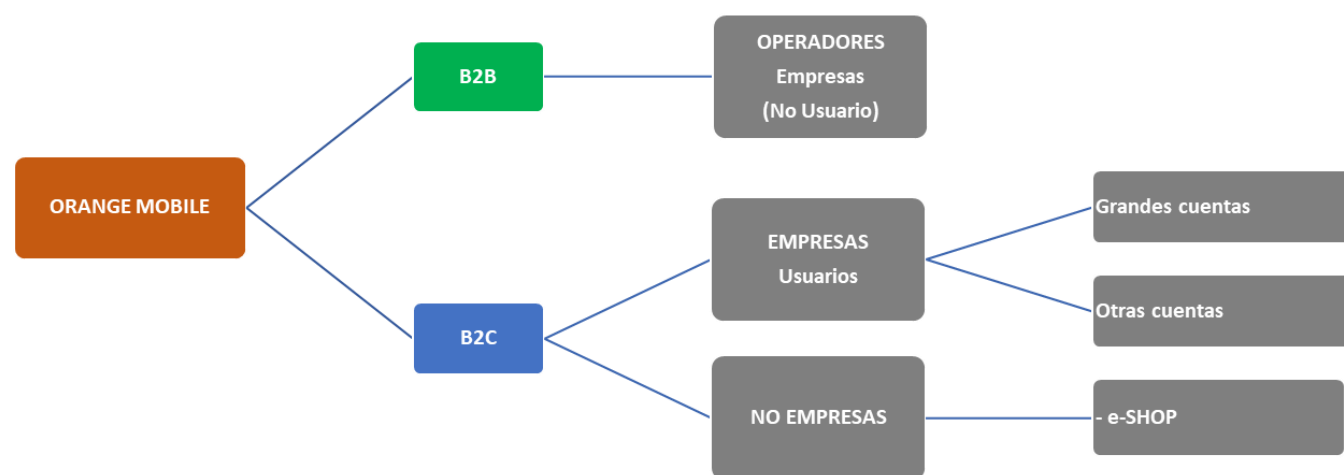
4. Plan de acción

4.1 Implementar iniciativas de *marketing* para captar mayor participación en el mercado

- *Mix de marketing*

A continuación, se detallarán las diversas estrategias de *marketing* propuestas para Orange Mobile:

Gráfico 15. Canales de venta



Fuente: Elaboración propia 2019.

Estrategia de producto

Para la empresa Orange Mobile, según Kotler y Armstrong (2013) que establecen 3 niveles, se tiene lo siguiente:

- Básico: *smartphone*, mediante el cual se puede estar conectado en todo momento e informado sobre lo que sucede a nivel mundial.
- Real: *smartphone* que cuenta con aplicativos de negocios y entretenimiento comunes en el mercado.
- Aumentado: *smartphone* que cuenta con el respaldo de servicio postventa y logística inversa.

Estrategia de precio

Se plantean las siguientes propuestas para incrementar el valor percibido por el cliente:

- Ofrecer a los clientes nuevos modelos de *smartphones* que superan las características en la industria, lo cual está detallado en el plan de acción de I+D.
- Precios promocionales para adquirir nuevos modelos de *smartphones* en nuestro *e-shop*.
- Paquetes especiales por los servicios de mantenimiento y reparaciones para nuestro canal B2B y B2C (*e-shop*).

Finalmente, frente a las acciones realizadas por la competencia para afectar la participación de mercado de Orange Mobile, la estrategia principal será siempre la de aumentar la calidad percibida por el cliente.

Estrategia de plaza

La estrategia de Orange Mobile consistirá en emplear el canal *e-commerce*, mediante el cual se realizarán las ventas de los diferentes productos de *smartphones*.

Estrategia de promoción/publicidad

Se puede afirmar que el mercado de *smartphones* en Estados Unidos está muy expandido, por ende, las actividades que se propondrán a continuación estarán enfocadas en un segmento de mercado amplio. La estrategia de promoción para los *smartphones* de Orange Mobile propuesta se enfocará en posicionar tres principales atributos: tecnología, diseño innovador y calidad. Se ha seleccionado el *mix* promocional mediante las siguientes actividades:

a) *Marketing* directo:

- Desarrollar modelos estadísticos para identificar una base de datos en función del *target* elegido.
- Participar en revistas de tecnología, negocios, hogar y de videojuegos.
- Promoción en eventos masivos como conciertos y eventos deportivos.

b) *Marketing* interactivo:

- Potenciar la página web para promover promociones y características de los diferentes modelos de *smartphones*, además de contar con un canal de comunicación mediante el cual los clientes puedan recibir asesoría virtual personalizada en tiempo real sobre asuntos relacionados con las características, la disponibilidad y la modalidad de venta de los *smartphones* de Orange Mobile.
- Promover y difundir el acceso a nuestra tienda virtual (*e-shop*), en plataformas BTL como Youtube, Facebook, Instagram.

c) *Marketing* boca a boca:

- Continuar participando de los medios sociales e interactivos en las plataformas de Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, con la finalidad de acercar y dar a conocer los últimos modelos de *smartphones*.

- Contar con un *community manager* en las redes sociales para agilizar y hacer eficiente la comunicación entre la empresa y sus potenciales compradores.

d) Promoción de ventas:

Se realizarán las actividades propuestas en la estrategia de precio.

e) Publicidad:

Se utilizarán paneles y vallas publicitarias en las principales vías de la ciudad y centros comerciales.

4.2 Desarrollar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes

- Eventos y experiencias

Participación en ferias de la industria de teléfonos móviles en las que se destaquen los atributos del producto. Los clientes podrán conocer la marca y e interactuar con los diferentes modelos de *smartphones*.

- Retención de clientes

Para lograr inicialmente la retención de los clientes, se seguirán los siguientes pasos:

- Identificar

Se segmentará la base de datos según la frecuencia de compra, gasto promedio. Así, se identificará a los mejores clientes, de acuerdo a su perfil brindándoles promociones exclusivas.

- Definir

Se define el objetivo, el cual en este caso será incrementar la frecuencia de compra y el *ticket* promedio.

- Actuar

Una vez definido el objetivo, se aplicarán distintas técnicas de retención de clientes:

- *Up-selling*: se mostrará una versión superior del producto del cliente, así como servicios adicionales.
- Presentación en primicia de nuevos productos.

- Conquista de clientes

Para lograr inicialmente la conquista de nuevos clientes en el canal B2C, se realizarán las siguientes campañas:

- Se otorgará un descuento en el precio de *smartphones* a nuevos clientes que dejen su equipo anterior de otra marca.
- Otorgar gratuitamente acceso a aplicativos de juegos *on-line* tendencia a nuevos clientes durante un periodo determinado y limitado en unidades.

4.3 Implementar el comercio electrónico para la venta de teléfonos móviles

Para el presente plan estratégico, el modelo de *e-commerce* que se empleará será el comercio digital Integrated. En este modelo, las variables de control sobre negocio *on-line* continúan en la compañía que lo aplica. La empresa solamente subcontrata diversos aspectos de la gestión de un *e-commerce*, los cuales en este caso serán la logística y los medios de pago (Giménez 2018).

Las principales ventajas del modelo Integrated para el comercio digital son:

- Es el método empleado por las grandes compañías al iniciarse en el mundo *on-line*, en compañía de un experto, pero manteniendo el control con un equipo interno que crece junto al volumen de ventas del negocio digital.
- Posicionamiento comercial: se controla la totalidad de la relación con el cliente, generando base de datos propia y creando un valor directo en relación con la marca (Giménez 2018).

Los resultados esperados con este modelo son los siguientes:

1. Aceleración de la obtención de los resultados debido a alianzas con especialistas.
2. Aprendizaje y retroalimentación para el desarrollo del canal *on-line*.
3. Control sobre la cadena de valor de la venta.
4. Toma de decisiones sobre el comercio digital y el negocio *on-line*.
5. Escalabilidad, sin necesidad de compartir resultados.
6. Inversión fija, medible y retroalimentable.
7. Creación de equipo interno dentro de la compañía que va creciendo acorde con el incremento del volumen de ventas (Giménez 2018).

4.4 Implementar iniciativas para reducir el impacto ambiental

Se realizará la campaña a través de los medios digitales para recolectar *smartphones* de los clientes que desean contar con un nuevo modelo de *smartphone* de Orange Mobile. Con ello se podrán reutilizar ciertas materias primas, de modo que se reduzca la contaminación que estos elementos producen.

5. Presupuesto

A continuación, se muestran las estimaciones de presupuesto para Orange Mobile, según las estrategias de *marketing* explicadas previamente.

Tabla 41. Presupuesto del plan de *marketing*

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
Canal <i>e-commerce</i>	3000	3500	4000	4500	5000
Potenciar página web de Orange Mobile	100	100	90	90	80
Programa de fidelización y conquista de clientes	2796	2997	3178	3424	3705
Social media y <i>community manager</i>	3	4	5	6	7
Agencias creativas	5000	5000	5500	5500	6000
Paneles y vallas publicitarias	20.000	15.000	15.000	10.000	10.000
Participación en ferias especializadas	10.000	12.000	12.000	14.000	14.000
Iniciativas para reducir el impacto ambiental	1800	1800	1800	1800	1800
Total (miles USD)	42.699	40.401	41.572	39.320	40.592

Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
CAPEX	-	-	-	-	-
OPEX	42.699	40.401	41.572	39.320	40.592
Total (miles USD)	42.699	40.401	41.572	39.320	40.592

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Conclusión

Se empleará una estrategia de *marketing mix*, dentro de la cual se buscará atraer y retener clientes, e impulsar los atributos de los nuevos productos y beneficios. Asimismo, se buscará ofrecer promociones, a través de los medios de comunicación, que permitan obtener la participación del mercado esperada. Además, se desarrollarán tiendas virtuales de la mano con actividades de publicidad efectiva.

Capítulo X. Análisis económico y financiero

1. Situación actual

El plan de finanzas permitirá que la empresa Orange Mobile Inc pueda estimar sus ingresos, gastos e inversiones durante el periodo 2020-2024, tomando como base lo detallado en los planes de *marketing*, operaciones y recursos humanos. Durante los últimos años, la empresa logró reducir su nivel de endeudamiento. Adicionalmente, la utilidad operativa decreció de 26,1% a 7,5% en los últimos periodos, a pesar de ello, el ROE de la compañía al 2019 es de 27%.

2. Objetivos específicos

Tabla 42. Objetivos financieros de Orange Mobile

Objetivo	Métrica	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Incrementar las ventas a tasas cercanas a 9% al 2024	Crecimiento de las ventas (%)	5%	5%	7%	7%	9%
Lograr un rendimiento de dividendos mayor al promedio de la industria (2,5%) al 2024.	Rendimiento de dividendos (%)	1%	2%	3%	4%	5%
Alcanzar un endeudamiento cercano al promedio de la industria (53,27%) al 2024	Endeudamiento neto/ fondos propios (%)	65%	60%	55%	50%	45%
Mantener un ROE (%) cercano al promedio de la industria (19,27%) al 2024	ROE (%)	25%	23%	22%	21%	19%
Mantener un ROA (%) cercano al promedio de la industria (15,07%) al 2024	ROA (%)	16%	16%	16%	15%	15%
Lograr un EBITDA cercano al promedio de las empresas comparables (16,75%) al 2024	EBITDA/ventas (%)	9%	10%	10%	11%	11%
Lograr un EBIT cercano al promedio de las empresas comparables (12,68%) al 2024	EBIT/ventas (%)	7%	7%	8%	8%	9%

Fuente: Elaboración propia 2019.

El crecimiento de las ventas está sustentado en la introducción de nuevos productos con el precio correspondiente cercano a valores promedios del mercado, como se indicó en el plan de *marketing*.

3. Presupuesto CAPEX y OPEX

Para la evaluación financiera, se considerarán los presupuestos presentados en cada uno de los planes funcionales. Los montos destinados a CAPEX en el plan de operaciones, plan de RR.HH. y el plan de I+ D serán considerados como la inversión inicial del plan estratégico, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 43. Presupuesto CAPEX y OPEX

Descripción	Inversión inicial	2020	2021	2022	2023	2024
Presupuesto de <i>marketing</i>	CAPEX	-	-	-	-	-
	OPEX	-	42.699	40.401	41.572	39.320
Presupuesto de operaciones	CAPEX	149.000	-	-	-	-
	OPEX	-	15.000	19.000	25.000	29.000
Presupuesto de RR.HH.	CAPEX	0	-	-	-	-
	OPEX	-	6712	7734	8468	9345
Presupuesto de I+D	CAPEX	290.000	-	-	-	-
	OPEX	-	20.000	20.000	15.000	15.000
Total (miles USD)		439.000	84.411	87.135	90.040	91.665
						89.962

Fuente: Elaboración propia 2019.

3.1 Supuestos

Supuestos en el escenario sin estrategia:

- Se mantienen las estrategias del periodo pasado en los costos de ventas. Es decir, los costos representarán una proyección a través de valores porcentuales históricos de la venta.
- No se obtiene una nueva deuda para financiar las estrategias y se continúa pagando la deuda vigente.
- El crecimiento de las ventas en EE. UU. es impactado y cae (-7%) debido a la contracción del crecimiento de la industria (-2,5%).
- El valor en inventarios se incrementa año a año.
- La caída en las ventas obliga a incrementar los gastos de promoción en 10% anual para vender productos rezagados.
- Los gastos de I+D y administración se mantienen al igual que el año 2019, a lo largo de los 5 periodos, dado que se mantiene la política de I+D anterior.
- Los gastos de sostenibilidad equivalen a un porcentaje de las ventas, el cual fue calculado a través de un análisis vertical en los últimos 5 años.
- Se asume que los dividendos son el 5% de los beneficios de cada año, excepto en los casos que la utilidad del año sea negativa.
- La inversión inicial para el flujo de caja económico es igual al beneficio obtenido en el 2019.
- Los precios de venta de los *smartphones* no se elevan dado que mantienen los mismos productos.
- Se mantiene la rotación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

Supuestos en el escenario con estrategia:

- En este escenario, se toma en cuenta la proyección de ventas en Estados Unidos, Europa y Asia. En dicha proyección, se toma en cuenta el efecto de las estrategias en la casa matriz.
- Debido a la aplicación de estrategias del presente plan, las ventas de *smartphones* en Estados Unidos tendrán un precio promedio de USD 498,6, 519,4, 550, 582,6 y 591,8 en los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024, respectivamente.
- No se obtiene una nueva deuda para financiar las estrategias y se continúa pagando la deuda vigente. El financiamiento de la inversión inicial se espera que se dé mediante la captación de un inversor individual o “inversionista ángel”, tomando en cuenta que las estrategias propuestas pueden atraer a un individuo con los suficientes fondos e interés en el desarrollo del producto de Orange Mobile, potencialmente rentable.

- Se asume una tasa de impuesto a la renta efectiva de 30%.
- Los costos variables de producción se incrementarán según el comportamiento de los ratios históricos más lo asignado según el plan de operaciones.
- Los costos de características y transporte y aranceles serán proyectados según el comportamiento de los ratios históricos.
- Los costos de fabricación contratada, desde el 2020 al 2024, son los mismos y representarán el máximo costo por fabricación tercerizada a realizar.
- Los costos de transporte y aranceles serán los mismos proyectados en el escenario sin nuevas estrategias.
- El gasto en I+D /ventas será el mismo que se trazó como metas en el presente plan: 3%, 5%, 7%, 8% y 8% en el periodo 2020-2024 y contiene el monto asignado por el plan de I+D.
- El gasto de promoción se incrementa según el monto anual de OPEX presupuestado para el plan de *marketing*.
- El capital social se incrementa en el 2020 por el aporte de capital del inversionista individual equivalente a 439.000.000 USD.
- El CAPEX se depreciará a una tasa de 18% anual (porcentaje promedio de depreciación de los últimos 5 años).
- Se asume que los dividendos son el 5% de los beneficios de cada año.
- El valor en inventarios se incrementa a la tasa de la venta (7%) año a año.
- Se mantiene la rotación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- El gasto de administración se incrementa según el monto anual de OPEX presupuestado para el plan de RR.HH.

3.2 Financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial se espera que se dé mediante la captación de un inversor individual o “inversionista ángel”, tomando en cuenta que las estrategias propuestas pueden atraer a un individuo con los suficientes fondos e interés en el desarrollo del producto de Orange Mobile, potencialmente rentable.

4. Análisis y proyección de estados financieros

Con los supuestos mencionados anteriormente, y el análisis y proyecciones de mercado del capítulo IV, en los anexos 5, 6, 7 y 8 se proyectaron los estados financieros sin nuevas estrategias y con nuevas estrategias. Adicionalmente, se proyectaron los flujos de caja para ambos escenarios (anexos 9 y 10), a partir de los cuales se pudo calcular el VAN y la TIR.

4.1 Evaluación financiera

- Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)

Para dicho cálculo se empleó el modelo CAPM, cuya fórmula es la siguiente: $COK = R_f + \beta * (R_m - R_f)$

Donde:

- R_f es la tasa de libre riesgo. Se obtuvo del Banco Central de Reserva y es el promedio de los bonos del Tesoro de EE. UU. a cinco años (BCRP 2019b).
- B es el beta apalancado de la empresa. Se calculó mediante la fórmula de Hamada y el dato del beta desapalancado de la industria electrónica de consumo y oficina., proporcionado por Damodaran (2019a) y la proporción deuda/patrimonio de Orange Mobile tomado de los estados financieros.
- $(R_m - R_f)$ es la prima por riesgo de mercado y se obtuvo de la información brindada por Damodaran (2019b).

Tabla 44. Cálculo del COK

Concepto	Variable	Valor	Fuente
Tasa de libre riesgo	R_f	1,69%	Reserva Federal de EE. UU. (2019)
Beta no apalancado	B_u	1,11	Damodaran (2019a)
Proporción Deuda/Patrimonio	D/P	34,86%	Estados Financieros Orange Mobile Inc.
Beta apalancado	B	1,53	Cálculo con la ecuación de Hamada
Prima de Riesgo de Mercado	$R_m - R_f$	4,83%	Damodaran (2019b)
Costo de oportunidad de capital	COK	9,1%	Cálculo con la fórmula de CAPM

Fuente: Elaboración propia 2019.

Luego de haber proyectado los flujos de caja para cada escenario, se procedió a calcular el VAN y el TIR, considerando como tasa de descuento el costo de oportunidad de capital. Esto, dado que se ha considerado que el financiamiento de las nuevas estrategias será únicamente con aportes de capital de un inversionista individual.

Como se observa en la tabla 45, en el escenario con nuevas estrategias, se obtiene una TIR positiva en ambos escenarios y un VAN mayor en el escenario con nuevas estrategias. Cabe resaltar que, según la teoría de finanzas, cuando los resultados obtenidos mediante el VAN son más confiables para determinar la viabilidad de un proyecto frente a la tasa TIR. Tomando en cuenta que la TIR se compara directamente con la tasa de descuento, mientras que el VAN de un escenario se puede comparar con el VAN de otros escenarios o proyectos.

Tabla 45. VAN y TIR por escenario

	Sin estrategias	Con estrategias
TIR	140%	83%
VAN	594.496	1.212.809

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Análisis de sensibilidad

Adicionalmente, en la tabla 46 se observa que, si se hace un análisis de sensibilidad del VAN frente a cambios en la tasa de crecimiento de las ventas, el escenario “con nuevas estrategias” es preferible al escenario “sin nuevas estrategias”.

Tabla 46. Análisis de sensibilidad

	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VAN Sin estrategia	524.283	594.496	668.436
TIR Sin estrategia	132%	140%	148%
VAN Con estrategia	1.049.595	1.212.809	1.382.082
TIR Con estrategia	78%	83%	87%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Sin estrategias:

Conservador: tasa de crecimiento de ventas: -7%.

Pesimista: tasa de crecimiento de ventas: -9%.

Optimista: tasa de crecimiento de ventas: -5%.

Con estrategias:

Conservador: tasa de crecimiento de ventas: 7%.

Pesimista: tasa de crecimiento de ventas: 5%.

Optimista: tasa de crecimiento de ventas: 9%.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El problema principal que se reconoció fue la falta de una estrategia coherente e integral. A partir del análisis desarrollado en la presente investigación, se concluye que para viabilizar el desarrollo sostenible de la compañía se debe implementar la estrategia genérica de diferenciación que contiene catorce iniciativas estratégicas, que buscarán la penetración del mercado a través del desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Según el análisis externo realizado mediante las cinco fuerzas de Porter, el ingreso a la industria de *smartphones* es ligeramente no atractivo, al obtenerse un valor resultante de 3,12 ($>2,5$) sobre 5. Esto es debido a que se tienen fuerzas con una alta intensidad dentro de la industria.
- De acuerdo con la matriz EFI, se obtuvo un valor de 2,44. Esto significa que se puede lograr una posición competitiva en el mercado. No obstante, dicha competitividad puede ser revertida ante situaciones internas desfavorables, ya que el resultado está muy cercano a 2,5 y puede ocasionarse una menor posición a la esperada para la empresa.
- En los últimos años, se aprecia que las ventas en la industria han venido decreciendo, frente a ello, Orange Mobile propone en su plan estratégico 2020-2024 medidas para diferenciar su producto, ofreciendo mayores y mejores características de las que ofrecen nuestros competidores.
- El plan de operaciones de la empresa Orange Mobile se enfocará en la optimización de los procesos apoyado en el incremento de la capacidad de los sistemas y el aseguramiento de la calidad de los productos terminados a través de pruebas de desempeño de alta exigencia, ejerciendo la mejora continua en todas nuestras actividades.
- El plan de I+D de la empresa Orange Mobile se enfocará en el desarrollo de nuevas características y funcionalidades de los productos nuevos y existentes, para ello, se brindará la capacitación continua a nuestros ingenieros y la búsqueda de nuevas soluciones y productos competitivos alineados a las nuevas tendencias.
- El plan de recursos humanos busca contribuir a la estrategia de la compañía desarrollando personal capacitado, motivado y que brinde su máximo potencial dentro de una cultura innovadora que actúa socialmente responsable.
- El plan de *marketing* busca dar a conocer nuestros productos principalmente a través de las estrategias de plaza (*e-commerce*) y promoción (premios, participación en medios de comunicación, etcétera).
- Según el análisis económico, el escenario con nuevas estrategias es viable y mejor que un escenario sin nuevas estrategias. Ello se evidencia mediante un VAN positivo que agrega mayor valor que el VAN sin estrategia y una TIR superior a la tasa de descuento empleada.

2. Recomendaciones

- En la actualidad, la tendencia de integrar productos y/o servicios a la tecnología de la información (internet de las cosas) con el fin de añadir valor agregado al usuario/cliente permitiéndole mantenerse comunicado y conectado a la información desde cualquier medio tecnológico, marca el camino de innovación al que deben de apuntar las empresas tecnológicas. Se recomienda que Orange Mobile siga dicha tendencia, para lo cual hará uso de la innovación continua en la búsqueda de generar valor al cliente, facilitándole información útil y oportuna mediante la sinergia de sus productos/servicios.
- Hoy en día, la gestión del talento es de suma importancia para empresas dedicadas a la tecnología, debido al *know-how* que se puede obtener de los colaboradores, por lo cual, la salida o rotación de uno de estos talentos puede afectar la productividad de la organización. Debido a ello, se sugiere que Orange Mobile analice cuáles son las necesidades y expectativas del personal identificado como “altamente talentoso”, de modo que estén en la capacidad de brindarles paquetes de beneficios para fidelizarlos al grupo estratégico de la empresa, pues ellos son quienes liderarán la cultura de innovación que ha posicionado favorablemente a la empresa en la industria.

Bibliografía

- Apple. (2019). *Supplier List*. California: Apple Supplier Responsibility 2019. Fecha de consulta: 24/11/2019.
<<https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Supplier-List.pdf>>
- Banco Mundial. (2019a). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Fecha de consulta: 24/11/2019.
<<https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.REV.GOTR.ZS?end=2017&start=2017&view=bar>>
- Banco Mundial. (2019b). *Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)*. Fecha de consulta: 24/11/2019.
<<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>>
- Banco Santander. (2019). *United States: Reaching the consumer*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2O7RIXk>>
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- BCRP. (2019a). *Reporte de Inflación Setiembre 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Lima: BCRP.
- BCRP. (2019b). *Bonos del tesoro EE. UU. - 10 años (%)*. Fecha de consulta: 24/11/2019.
<<http://bit.ly/33yvqly>>
- Buckle, C. (2019). *Which Smartphone Features Really Matter to Consumers?* Global Web Index. Fecha de consulta: 24/11/2019. Fecha de publicación: 09/01/2019. Fecha de consulta: 22/11/2019. <<https://bit.ly/35hUnCU>>
- Cerutti, E., Gopinath, G., Mohommad, A. (2019). “Los efectos de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China”. *Blog Diálogo a Fondo*. Fecha de consulta: 24/11/2019.
<<https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=11232>>
- Criteo (2016). *Trade marketing in transition*. Fecha de consulta: 02/11/2019.
<<https://www.criteo.com/wp-content/uploads/2018/01/criteo-trade-marketing-whitepaper.pdf>>
- Cromar, S. (2010). *Smartphones in the U.S.: Market Analysis*. Fecha de consulta: 24/11/2019.
<<https://bit.ly/2O0B2AF>>
- Cuesta Sánchez, A. (2017). *Análisis del sector de las tecnologías móviles inteligentes*. León: Universidad de León. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/37ty2DT>>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Cengage Learning.
- D’Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación. Fecha de consulta: 12/12/2019. <<http://bit.ly/32jIJD>>

- Damodaran. (2019a). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/2L3bX6f>>
- Damodaran. (2019b). *Betas by Sector (US)*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/2L6Z0IH>>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Deloitte (2017). *Technology, Media and Telecommunications Predictions 2018*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/35AoTIm>>
- Elitegroup. (2019). *Why Are Phones so Expensive?* News & Insights. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.elitegroup.com/news-and-insights/why-are-phones-so-expensive/>>
- Euromonitor International. (2014). *Mobile phone demand in detail: uncounted, new and replacement sales*.
- Euromonitor International. (2019a). *Corporate strategies in consumer electronics*.
- Euromonitor International. (2019b). *Mobile phones in the US*.
- Euromonitor International. (2019c). *New product innovation in consumer electronics: local insights*.
- Euromonitor International. (2019d). *Mobile Phones in the US. Country Report*. Fecha de consulta: 18/11/2019. <<https://bit.ly/2OuDjDn>>
- Food and Drug Administration. (2018, agosto 29). *Cell Phones. Radiation-Emitting Products*. Fecha de publicación: 29/08/2018. Fecha de consulta: 02/12/2019. <<https://bit.ly/2sIbKiX>>
- Franklin, T., & Gaudry, K. (2019). *Patent Trend Study Part Twelve: Mobile Phone Industry*. Intellectual Property Watch. Fecha de publicación: 17/05/2019. Fecha de consulta: 12/12/2019. <<https://bit.ly/2MKaaEf>>
- Fusion Media Ltd. (2007-2019). *Investing.com*. Fecha de consulta: 18/11/2019. <<https://es.investing.com/>>
- Giménez, J. (2018). *El comercio digital: 3 modelos de negocio de un e-commerce*. Incenta. Fecha de consulta: 18/11/2019. <<http://bit.ly/36wr1SI>>
- Glassdoor. (2020). *R&D Engineer Salaries*. Glassdoor. Fecha de publicación: 07/01/2020. Fecha de consulta: 24/01/2020. <https://www.glassdoor.com/Salaries/rd-engineer-salary-SRCH_KO0,11.htm>
- Global Web Index. (2019). *Tapping into the Future of Mobile Payments*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/future-mobile-payments/>>
- Goldman, D. (2018). *¿Qué es la tecnología 5G? Todo lo que necesitas saber*. Fecha de consulta: 13/12/2019. <<https://cnn.it/37Ltby9>>

- GSMA Association. (2018). The Mobile Economy Report 2018. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://data.gsmainelligence.com/api-web/v2/research-file-download?id=28999769&file=The%20Mobile%20Economy%202018.pdf>>
- GSMA Intelligence. (2018). *Global Mobile Trends What's driving the mobile industry?* Fecha de consulta: 24/11/2019. <http://bit.ly/37A9A13>
- GSMA Intelligence. (2018). The mobile economy: North América 2018. Fecha de consulta: 24/11/2019. <https://data.gsmainelligence.com/api-web/v2/research-file-download?id=33292672&file=The%20Mobile%20Economy%20North%20America%202018.pdf>
- Gu, T. (2019). *Newzoo's Global Mobile Market Report: Insights into the World's 3.2 Billion Smartphone Users, the Devices They Use & the Mobile Games They Play*. Newzoo. Fecha de publicación: 17/09/2019. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2slbKiX>>
- Hamka, F., Bouwman, H., De Reuver, M., Kroesen, M. (2014). Mobile customer segmentation based on smartphone measurement. *Telematics and Informatics*, 31, 220-227.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.
- Hill C., Gareth R. (2011). *Administración Estratégica*. CENGAGE Learning. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>>
- IDC. (2019). *Smartphone Shipments Experience Deeper Decline in Q1 2019 with a Clear Shakeup among the Market Leaders, According to IDC*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2QuRIYl>>
- Indeed. (2020, enero 3). *R&D Engineer Salaries in the United States*. Indeed. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.indeed.com/salaries/r&d-engineer-salaries>>
- International Data Corporation. (2019, enero 3). *Smartphone Woes Continue with Worldwide Shipments Down 4.9% in the Holiday Quarter Capping off the Worst Year Ever, According to IDC*. de IDC Media Center. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2QkGDTy>>
- Kalyani, P. (2018). A Study of Product Differentiation Strategy in Mobile Devices Specifically In Smartphones about Smartphones Features. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 12-16. doi:10.5281/zenodo.1238014
- Kastrenakes, J. (2019). "How phones went from \$200 to \$2,000". *Tech*. Fecha de publicación: 18/03/2019. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/35ht3Vv>>
- Kendall, K. & Kendall, J. (1991). *Análisis y diseño de sistemas*. 6ta Ed. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11va Ed. México: Pearson Educación.

- Lucas, L., & Feng, E. (2019). “The steps Huawei has taken to defend against US penalties”. *Financial Times*. Fecha de publicación: 29/01/2019. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.ft.com/content/38266198-237b-11e9-8ce6-5db4543da632>>
- McCarthy, N. (2019). *Loyalty Is Waning Among iPhone Users [Infographic]*. Forbes. Fecha de publicación: 22/07/2019. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2ZQQtjl>>
- Meeker, M. (2019). *Internet Trends*. San Francisco: Bond. Fecha de consulta: 24/11/2019. <https://www.bondcap.com/pdf/Internet_Trends_2019.pdf>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Grupo Planeta (GBS).
- MMG. (2016). *Mobile World Congress 2016*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <http://www.blis.com/wp-content/uploads/2016/03/MM_MWC16_Report.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ortega, L. (2018). *Smartphone prices are higher than ever, are we being ripped off?* AndroidPIT International. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/2uY1ww9>>
- Paysa (2018). “Apple R&D Engineer Salaries”. *Paysa*. Fecha de publicación: 02/05/2018. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.paysa.com/salaries/apple--r&d-engineer>>
- Pew Research Center (2019). *Mobile Technology and Home Broadband 2019*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <https://www.pewinternet.org/wp-content/uploads/sites/9/2019/06/PI_2019.06.13_Mobile-Technology-and-Home-Broadband_FINAL2.pdf>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Pratap, A. (2019). *Porter's five forces analysis of smartphone industry*. Notesmatic. Fecha de publicación: 25/11/2019. Fecha de consulta: 15/12/2019. <<https://bit.ly/2ZPYMw0>>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). *Índice de indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística 2018*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf>
- Promperú. (2015). *Perfil Producto Mercado: Aplicaciones Móviles en Estados Unidos*. Lima: Promperú.
- Reuters. (2019). *Gobierno de Trump anuncia retiro oficial de EE. UU. del acuerdo climático de París*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://reut.rs/338yiWm>>
- Rogerson, J. & McCann, J. (2019). *The best cheap tablets 2020: the top budget options*. TechRadar. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/2Z8nyqR>>

- Sánchez, E. (2015). “Ciclo de vida del producto. Modelos y utilidad para el marketing”. *Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud*, 21(2015), 207-227.
- Santander TradeMarkets. (2019). *United States: Tax System*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2QxVeMa>>
- Statista. (2017). *Statista dossier about phablets - smartphone/tablet hybrids*. Hamburgo. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/35h7pAE>>
- Statista. (2019a). *Digital Market Outlook*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/39AEY48>>
- Statista. (2019b). *Before owning your current smartphone, have you owned a phone from the same manufacturer?* Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/36Dn7Hs>>
- Statista. (2019c). *Mobile Payment Usage in the United States*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.statista.com/topics/982/mobile-payments/>>
- Statista. (2019d). *Smartphone average price forecast in 2019, by region (in euros)*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/2Oif3W3>>
- Statistics (2017). *U.S. consumer loyalty to smartphone manufacturers 2017*. Fecha de publicación: 25/04/2017. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/2ZSqXKI>>
- Tableau Public. (2010). *Looking into Smartphone Manufacturing*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://tabsoft.co/2s2mgRD>>
- Telecoms (2018). *The Huawei Mate 20 series make their way to Lebanon the most innovative phones ever launched in an impressive event*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<http://bit.ly/3bQ2IHZ>>
- The Asean Post. (2019). *Worldwide smartphone demand has declined*. Fecha de publicación: 04/02/2019. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://bit.ly/39xQfCf>>
- The Economist. (2018). *The global Smartphone supply chain needs an upgrade*. Fecha de publicación: 08/09/2018. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://www.economist.com/business/2018/09/08/the-global-smartphone-supply-chain-needs-an-upgrade>>
- Trading Economics. (2019). *Trading Economics*. Fecha de consulta: 24/11/2019. <<https://es.tradingeconomics.com/indicators>>
- World Economic Forum. (2019). *Global Competitiveness Report 2019*. <<https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>>

- World Intellectual Property Organization. (2017). *World Intellectual Property Report: Intangible Capital in Global Value Chains*. Ginebra: World Intellectual Property Organization. Fecha de consulta: 19/11/2019.
<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2017-chapter4.pdf>
- Xirau, M. (2017). “La innovación reside en la cultura empresarial”. *Forbes*. Fecha de publicación: 18/02/2018. Fecha de consulta: 16/11/2019.
<<https://forbes.es/business/10376/la-innovacion-reside-en-la-cultura-empresarial/>>
- Yang, H., & Jin, H. (2019). *Made in China: Samsung farms out more phones to fend off rivals*. Fecha de consulta: 16/11/2019. <<https://reut.rs/2vKcp4K>>

Anexos

Anexo 1. Objetivos de rentabilidad

Objetivo	Métrica	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Lograr un rendimiento de dividendos mayor al promedio de la industria (2,5%) al 2024.	Rendimiento de dividendos (%)	1%	2%	3%	4%	5%
Alcanzar un endeudamiento cercano al promedio de la industria (53,27%) al 2024	Endeudamiento neto/ fondos propios (%)	65%	60%	55%	50%	45%
Mantener un ROE (%) cercano al promedio de la industria (19,27%) al 2024	ROE (%)	25%	23%	22%	21%	19%
Mantener un ROA (%) cercano al promedio de la industria (15,07%) al 2024	ROA (%)	16%	16%	16%	15%	15%
Lograr un EBITDA cercano al promedio de las empresas comparables (16,75%) al 2024	EBITDA/ventas (%)	9%	10%	10%	11%	11%
Lograr un EBIT cercano al promedio de las empresas comparables (12,68%) al 2024	EBIT/ventas (%)	7%	7%	8%	8%	9%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 2. Objetivos de crecimiento

Objetivo	Métrica	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Incrementar las ventas a tasas cercanas a 9% al 2024	Crecimiento de las ventas (%)	5%	5%	7%	7%	9%

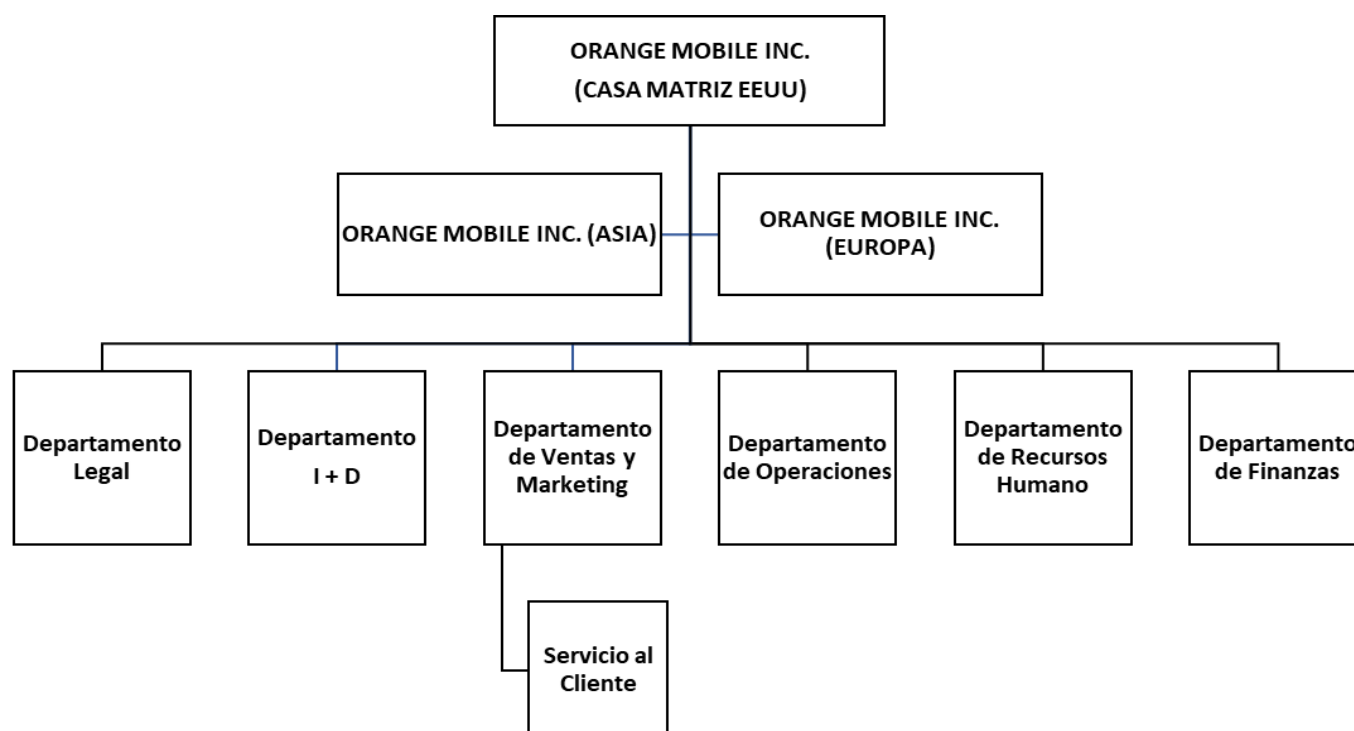
Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 3. Objetivo de sostenibilidad

Objetivo	Métrica	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Posicionar a Orange Mobile Inc en el top 5 de las marcas globales de teléfonos móviles en EE. UU. al 2024	Participación de ventas en Estados Unidos (%)	2,8%	3,2%	3,6%	4,0%	4,5%
Incrementar el gasto en I+D con respecto a las ventas, hasta alcanzar el 7% al 2024	I+D/Ventas (%)	3%	3%	5%	5%	7%
Mejorar las competencias del personal con un presupuesto mayor a 5400 USD anuales	Presupuesto para capacitación (miles USD)	12	13,2	14,4	16	18
Reducir las emisiones globales de CO2 de la empresa Orange Mobile Inc, en 4% anualmente	Reducción de las emisiones de CO2 (%)	4%	4%	4%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 4. Nuevo organigrama de la empresa Orange Mobile Inc



Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 5. Estado de situación financiera (sin nuevas estrategias)

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS					
Activo fijo	713.534	585.098	479.781	393.420	322.604
Inventario	43.833	56.983	74.078	96.302	125.193
Cuentas por Cobrar	113.079	105.163	97.802	90.956	84.589
Efectivo y equivalentes de efectivo	286.861	461.871	597.961	696.442	757.848
Activos Totales	1.157.308	1.209.116	1.249.622	1.277.120	1.290.234
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS					
Patrimonio neto					
Capital social	590.000	590.000	590.000	590.000	590.000
Capital adicional desembolsado	1.861.151	1.861.151	1.861.151	1.861.151	1.861.151
Beneficio de la ronda	88.216	77.603	64.910	50.577	34.937
Ganancias acumuladas	-1.815.140	-1.726.924	-1.649.320	-1.584.410	-1.533.833
Total patrimonio neto	724.227	801.831	866.741	917.318	952.255
Pasivos					
Préstamos a largo plazo	325.526	307.338	290.166	273.954	258.647
Préstamos a corto plazo (no planificados)	10.977	10.364	9.785	9.238	8.722
Cuentas por pagar	91.934	85.499	79.514	73.948	68.772
Pago Dividendos	4.643	4.084	3.416	2.662	1.839
Pasivos Totales	433.080	407.285	382.881	359.802	337.979
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	1.157.307	1.209.116	1.249.622	1.277.120	1.290.234

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 6. Estado de situación financiera (con nuevas estrategias)

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS					
Activo fijo	1.152.534	945.078	774.964	635.471	521.086
Inventario	36.078	38.604	41.306	44.197	47.291
Cuentas por Cobrar	182.666	195.453	209.135	223.774	239.439
Efectivo y equivalentes de efectivo	348.458	723.984	1.091.339	1.534.011	1.967.592
Activos Totales	1.719.737	1.903.119	2.116.744	2.437.453	2.775.408
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS					
Patrimonio neto					
Capital social	1.029.000	1.029.000	1.029.000	1.029.000	1.029.000
Capital adicional desembolsado	1.861.151	1.861.151	1.861.151	1.861.151	1.861.151
Beneficio de la ronda	151.179	192.419	221.646	323.476	343.567
Ganancias acumuladas	-1.815.140	-1.663.961	-1.471.543	-1.249.896	-926.420
Total patrimonio neto	1.226.190	1.418.608	1.640.255	1.963.731	2.307.297
Pasivos					
Préstamos a largo plazo	325.526	307.338	290.166	273.954	258.647
Préstamos a corto plazo (no planificados)	10.977	10.364	9.785	9.238	8.722
Cuentas por pagar	149.087	156.681	164.873	173.506	182.659
Pago Dividendos	7.957	10.127	11.666	17.025	18.082
Pasivos Totales	493.547	484.510	476.489	473.723	468.110
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	1.719.737	1.903.119	2.116.744	2.437.454	2.775.408

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 7. Estado de resultados (sin nuevas estrategias)

Estado de pérdidas y ganancias (miles USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	2.937.106	2.731.509	2.540.303	2.362.482	2.197.108
Costos y gastos					
Costos variables de producción	939.874	874.083	812.897	755.994	703.075
Costos de características	704.906	655.562	609.673	566.996	527.306
Costos de fabricación contratada	678.962	631.435	587.235	546.128	507.899
Costos de transporte y aranceles	64.156	59.665	55.489	51.604	47.992
I+D	24.597	24.597	24.597	24.597	24.597
Sostenibilidad	0	0	0	0	0
Promoción	68.200	75.020	82.522	90.774	99.852
Administración	147.213	147.213	147.213	147.213	147.213
Costos y gastos totales	2.627.908	2.467.575	2.319.625	2.183.307	2.057.934
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)	309.198	263.934	220.678	179.175	139.175
Depreciación de Activos Fijos	156.630	128.436	105.318	86.361	70.816
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	152.569	135.498	115.361	92.815	68.359
Gastos financieros netos	19.913	18.801	17.751	16.759	15.823
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	132.656	116.697	97.610	76.056	52.536
Impuesto sobre el beneficio	39.797	35.009	29.283	22.817	15.761
BENEFICIO DEL PERIODO	92.859	81.688	68.327	53.239	36.775

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 8. Estado de resultados (con nuevas estrategias)

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	4.744.580	5.076.701	5.432.070	5.812.315	6.219.177
Costos y gastos					
Costos variables de producción	1.533.266	1.643.544	1.763.262	1.887.941	2.019.137
Costos de características	1.138.699	1.218.408	1.303.697	1.394.956	1.492.602
Costos de fabricación contratada	1.096.791	1.096.791	1.096.791	1.096.791	1.096.791
Costos de transporte y aranceles	103.637	110.892	118.654	126.960	135.847
I+D	142.337	152.301	271.603	290.616	435.342
Sostenibilidad	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050
Promoción	104.699	102.401	103.572	101.320	102.592
Administración	219.222	234.706	251.273	268.999	287.966
Costos y gastos totales	4.340.701	4.561.092	4.910.902	5.169.632	5.572.327
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)	403.879	515.608	521.168	642.683	646.849
Depreciación de Activos Fijos	156.630	207.456	170.114	139.494	114.385
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	247.250	308.152	351.054	503.189	532.465
Gastos financieros netos	19.913	18.801	17.751	16.759	15.823
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	227.337	289.351	333.303	486.430	516.642
Impuesto sobre el beneficio	68.201	86.805	99.991	145.929	154.992
BENEFICIO DEL PERIODO	159.136	202.546	233.312	340.501	361.649

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 9. Flujo de caja (sin nuevas estrategias)

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos						
Ingreso por Ventas		2.937.106	2.731.509	2.540.303	2.362.482	2.197.108
Egresos						
CAPEX	-169.277					
Costos de venta		-2.387.898	-2.220.745	-2.065.293	-1.920.722	-1.786.272
Gastos de Administración y de ventas		-240.010	-246.830	-254.332	-262.584	-271.662
Dividendos		-4.643	-4.084	-3.416	-2.662	-1.839
Impuestos		-39.797	-35.009	-29.283	-22.817	-15.761
Flujo de Caja Económico	-169.277	264.759	224.841	187.979	153.697	121.575

Fuente: Elaboración propia 2019.

Anexo 10. Flujo de caja (con nuevas estrategias)

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos						
Ingreso por Ventas		4.744.580	5.076.701	5.432.070	5.812.315	6.219.177
Egresos						
CAPEX	-439.000					
Costos de venta		-3.872.393	-4.069.635	-4.282.404	-4.506.647	-4.744.377
Gastos de Administración y de ventas		-468.308	-491.457	-628.498	-662.985	-827.950
Dividendos		-7.957	-10.127	-11.666	-17.025	-18.082
Impuestos		-68.201	-86.805	-99.991	-145.929	-154.992

Fuente: Elaboración propia 2019.

Notas biográficas

Amado Francisco Collazos Tovar

Ingeniero Electricista Colegiado, egresado de la Universidad Nacional del Centro del Perú (Huancaayo). Cuenta con la Certificación Internacional PMP otorgada por el PMI, un Diplomado Internacional en Project Management por la Universidad Antofagasta de Chile, Diplomado para Ejecutivos no Mineros por la Escuela de Postgrado GERENS y un Diplomado en Ingeniería Administrativa otorgado por el Colegio de Ingenieros del Perú.

Tiene más de 19 años de experiencia en la Gestión de Proyectos a nivel EPCM ejecutados en el rubro Minero y de Energía en empresas como ISA Perú, Cementos Yura, CIA Buenaventura/División de Proyectos y actualmente desempeña es responsable de la Gestión de Proyectos Corporativos de VOLCAN / GLENCORE.

Eladio Huamán La Torre

Nació en Lima, el 14 de agosto de 1980. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad del Pacífico y otro Diplomado de la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en Recursos Humanos, Compensaciones y Administración de Personal en el sector privado, en empresas del sector Construcción, Industrial, Servicios, Automotriz y Financiero. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Recursos Humanos en las empresas Volvo Perú S.A. y Volvo Leasing Perú S.A.

Mario Angel Sairitupac Flores

Nació en Lima, el 10 de abril de 1984. Ingeniero Industrial, egresado de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con una Especialización en Gestión de Proyectos y otra en Administración de Negocios en la Escuela de Negocios ESAN.

Tiene 8 años de experiencia en gestión de procesos y excelencia operacional, además de 3 años de experiencia en gestión de proyectos. Ha trabajado en compañías del sector financiero y en el sector industrial. Actualmente se desempeña como responsable del área de gestión de procesos en Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A.

Carlos Alberto Bullón Romero

Nació en Lima, el 17 de noviembre de 1982. Ingeniero Mecatrónico Colegiado, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cursó un Diplomado en Green Belt Six Sigma en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Diplomado en Gestión de Maquinaria Pesada en la Pontificia Universidad Católica del Perú y con estudios de especialización en Marketing y Ventas en la Universidad de Piura y Finanzas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuenta con 8 años de experiencia en postventa y soporte técnico en el sector Automotriz y 5 años de experiencia en maquinaria pesada en la industria minera. Se desempeñó como Subgerente de Soporte al Producto y Calidad en Motored subsidiaria del grupo Ferreycorp.

César Romero Zeña

Nació en Chiclayo, el 08 de mayo de 1974. Ingeniero Mecánico Eléctrico, egresado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Cursó un Diplomado en Gerencia de Mantenimiento en BSG Institute.

Cuenta con más de 16 años de experiencia en gestión de activos en el sector Construcción, Minería, Agroindustria y Transporte. Ha trabajado 3 años en el sector público y 13 años en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Superintendente de Equipos en AESA Infraestructura y Minería.