



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA SUMAQ INC. 2020-2024 EN EL  
MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS”**

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

**Presentado por**

**Sr. Agustín Gallardo Huamaní**

**Sr. Andrés Elfer Quiroz Lezma**

**Sr. Pedro Santiago Bruno**

**Sr. John Erickson Sisniegas Toralba**

**Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro**

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

**Lima, mayo de 2021**

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo de investigación a  
nuestras familias.

## Resumen ejecutivo

Sumaq Inc. es un fabricante global y diversificado de teléfonos móviles inteligentes enfocado en producir y comercializar los *smartphones* más innovadores a los precios más competitivos; hasta el 2019, operaba en los mercados de Asia, Europa y EE. UU. Sin embargo, consideramos que en el mercado de los EE. UU. Es donde tenemos las mejores oportunidades de crecimiento sostenido en la fabricación y comercialización de los equipos móviles, a partir del 2020.

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de un plan estratégico para posicionar la participación de los productos que comercializa la empresa Sumaq Inc. en el mercado de terminales móviles en los EE. UU. El plan estratégico corresponde al período de julio-2020 a junio-2025, quinquenio que se denominará 2020-2024, haciendo relación con el año de inicio de cada uno de estos periodos anuales.

Las principales iniciativas del plan estratégico son: consolidar los equipos de trabajo e incrementar anualmente el porcentaje de las ventas para investigación y desarrollo (I+D), desarrollo del canal de ventas directo (tiendas físicas y *on-line*), involucrando en el despliegue soluciones y herramientas de *big data* e inteligencia artificial (IA), mantener el porcentaje de las ventas para el presupuesto en la promoción, construcción de nuevas plantas de producción para tener mayor capacidad instalada y atender el crecimiento de próximos años, y reclutar y retener a los mejores talentos.

Esto con la finalidad de mantener una rentabilidad atractiva en el quinquenio, principalmente en los indicadores financieros: ROS (superior al 8%) y EBITDA (superior al 12%).

Finalmente, el resultado de aplicar las estrategias planteadas genere un VAN económico de USD 822 millones al cierre del período 2024, por lo cual, se recomienda su implementación.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos... ..</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa .....</b>	<b>3</b>
1. Consideraciones generales .....	3
2. Descripción de la empresa .....	4
3. Selección de negocio-división .....	4
4. Definición del problema .....	4
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
6. Alcance de la propuesta .....	5
7. Limitaciones de la propuesta .....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del macroentorno .....	6
1.1Factores políticos .....	6
1.2Factores económicos.....	6
1.3Factores sociales .....	7
1.4Factores tecnológicos.....	7
1.5Factores ecológicos.....	8
1.6Factores legales.....	8
1.7Factores globales.....	8
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2Rivalidad entre los competidores.....	10
2.3Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.4Poder de negociación de los proveedores .....	11
2.5Poder de negociación de los clientes.....	12
2.6Evaluación general de la industria .....	12
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	14

5. Conclusiones del análisis externo .....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>15</b>
1. Estructura organizacional de nivel corporativo.....	15
1.1 Partes de la organización .....	15
2. Estructura organizacional de nivel divisional .....	16
3. Modelo de negocio al 2019.....	16
4. Cadena de valor al 2019.....	16
5. Análisis de áreas funcionales .....	17
5.1 Área de <i>Marketing</i> .....	17
5.2 Área de Operaciones.....	19
5.3 Área de Logística .....	20
5.4 Área de Compras.....	20
5.5 Área de Recursos Humanos .....	21
5.6 Área de Investigación y Desarrollo (I+D).....	22
5.7 Área de Finanzas.....	23
6. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO.....	24
7. Definición de ventaja competitiva .....	24
8. Definición de estrategia competitiva.....	25
9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	25
10. Conclusiones.....	26
<b>Capítulo IV. Investigación de mercado .....</b>	<b>27</b>
1. Objetivos.....	27
2. Metodología.....	27
3. Características del mercado de <i>smartphones</i> en EE. UU.....	27
3.1 Tecnologías de red en EE. UU.....	27
3.2 <i>Smartphones</i> en EE. UU.....	28
3.3 El consumidor estadounidense.....	29
3.4 Preferencias del consumidor estadounidense por <i>smartphones</i> .....	29
4. Análisis del mercado de <i>smartphones</i> en EE. UU. ....	30
4.1 Segmento de mercado objetivo .....	31
5. Mercado de <i>smartphones</i> en contexto COVID-19.....	31
6. Proyección de demanda .....	33
6.1 Tamaño del mercado proyectado .....	33

6.2 Tamaño del mercado objetivo.....	33
7. Conclusiones.....	33
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024.....</b>	<b>35</b>
1. Misión.....	35
2. Visión.....	35
3. Objetivo general.....	35
3.1 Objetivos estratégicos .....	35
3.1.1 Objetivos de rentabilidad .....	35
3.1.2 Objetivos de crecimiento .....	35
3.1.3 Objetivos de sostenibilidad.....	35
4. Estrategia empresarial.....	36
4.1 Estrategia genérica.....	36
4.2 Estrategia corporativa .....	36
4.3 Modelo de negocio para el periodo 2020-2024.....	36
4.4 Cadena de valor para el periodo 2020-2024 .....	37
<b>Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia .....</b>	<b>38</b>
1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	38
2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	38
3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG) .....	39
3.1 Interrogante.....	40
3.2 Estrella.....	40
3.3 Vaca lechera.....	40
3.4 Perro.....	40
4. Matriz Interna-Externa (IE) .....	40
5. Matriz de la Estrategia Principal.....	41
6. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) .....	42
<b>Capítulo VII. Planes funcionales y de Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>43</b>
1. Plan funcional de <i>Marketing</i> .....	43
1.1 Objetivos del plan de <i>Marketing</i> .....	43
1.2 Estrategia de segmentación.....	43
1.3 Estrategias de posicionamiento.....	44
1.4 Estrategias de <i>marketing mix</i> .....	44

1.4.1 Producto.....	44
1.4.2 Precio.....	45
1.4.3 Plaza.....	46
1.4.4 Promoción.....	46
1.5Presupuesto de <i>Marketing</i> .....	47
2. Plan funcional de Operaciones.....	47
2.1Proyección de la producción.....	48
2.2Objetivos del plan de Operaciones.....	48
2.3 Actividades del plan de Operaciones.....	49
2.4Presupuesto de Operaciones.....	50
3. Plan funcional de Recursos Humanos.....	50
3.1Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	50
3.2 Actividades del plan de Recursos Humanos.....	50
3.3Presupuesto de Recursos Humanos.....	51
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	51
4.1Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	52
4.2Actividades del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	52
4.3Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.....	52
5. Plan funcional de Finanzas.....	53
5.1Objetivos del plan de Finanzas.....	53
5.2Supuestos.....	53
5.3Estado de resultados sin estrategia.....	54
5.4Estado de resultados con estrategia.....	54
5.5Flujo de caja sin estrategia.....	55
5.6Flujo de caja con estrategia.....	56
5.7Costo de oportunidad de capital.....	57
5.8Flujo de caja incremental.....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>65</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>71</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político.....	6
Tabla 2.	Análisis del entorno económico .....	7
Tabla 3.	Análisis del entorno social.....	7
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico .....	7
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico .....	8
Tabla 6.	Análisis del entorno legal .....	8
Tabla 7.	Análisis del entorno global .....	8
Tabla 8.	Grado de atracción basada en la amenaza de nuevos competidores.....	9
Tabla 9.	Grado de atracción basada en la rivalidad entre los competidores .....	10
Tabla 10.	Grado de atracción basada en la amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 11.	Grado de atracción basada en el poder de negociación de los proveedores .....	11
Tabla 12.	Grado de atracción basada en el poder de negociación de los clientes.....	12
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria .....	12
Tabla 14.	Matriz EFE .....	13
Tabla 15.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	14
Tabla 16.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 17.	Matriz EFI .....	25
Tabla 18.	Venta proyectada de <i>smartphones</i> en EE. UU.....	33
Tabla 19.	Estrategia genérica.....	36
Tabla 20.	Estrategia corporativa .....	36
Tabla 21.	Matriz PEYEA de Sumaq Inc.....	38
Tabla 22.	Matriz BCG de Sumaq Inc. ....	39
Tabla 23.	Objetivos de <i>Marketing</i> .....	43
Tabla 24.	Ventas proyectadas Sumaq Inc. 2020-2024.....	45
Tabla 25.	Precios proyectados Sumaq Inc. 2020-2024.....	46
Tabla 26.	Presupuesto de <i>Marketing</i> de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024.....	47
Tabla 27.	Producción de Sumaq Inc. proyectada 2020-2024 (miles de unidades) .....	48
Tabla 28.	Objetivos de Operaciones.....	49
Tabla 29.	Plan de actividades de Operaciones 2020-2024 para cumplir los objetivos propuestos .....	49
Tabla 30.	Presupuesto de Operaciones de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024.....	50
Tabla 31.	Objetivos de Recursos Humanos .....	50
Tabla 32.	Plan de actividades de Recursos Humanos 2020-2024 .....	51



Tabla 33.	Presupuesto de RR. HH. de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024 .....	51
Tabla 34.	Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial .....	52
Tabla 35.	Plan de actividades de RSE 2020-2024 .....	52
Tabla 36.	Presupuesto de RSE de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024 .....	53
Tabla 37.	Objetivos de Finanzas.....	53
Tabla 38.	Estado de resultados proyectado sin estrategia, millones USD .....	54
Tabla 39.	Presupuesto de planes funcionales, miles USD.....	54
Tabla 40.	Estado de resultados proyectado con estrategia, millones USD.....	55
Tabla 41.	Flujo de caja sin estrategia, millones USD.....	56
Tabla 42.	Flujo de caja con estrategia, millones USD.....	57
Tabla 43.	Cálculo del Ke (COK) .....	58
Tabla 44.	Flujo de caja incremental, millones USD.....	58
Tabla 45.	VAN incremental, millones USD.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Transición de la 4G a la 5G en EE. UU.....	3
Gráfico 2.	Estructura organizacional corporativa.....	15
Gráfico 3.	Modelo de negocio al 2019 (Canvas).....	16
Gráfico 4.	Cadena de valor al 2019 .....	17
Gráfico 5.	Contribución de tecnologías a la cuota de mercado de Sumaq Inc. en EE. UU. ...	18
Gráfico 6.	Gasto en promoción de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.....	18
Gráfico 7.	Precio Tecnología 3 de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU. ....	18
Gráfico 8.	Precio Tecnología 4 de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU. ....	18
Gráfico 9.	Producción interna de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.....	19
Gráfico 10.	Costos de producción interna de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.....	19
Gráfico 11.	Costos de fabricación contratada de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU. ....	19
Gráfico 12.	Inventarios de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU. ....	20
Gráfico 13.	Imagen promedio de proveedores.....	20
Gráfico 14.	Costo promedio del proveedor de Sumaq Inc. vs. industria .....	21
Gráfico 15.	Salario mensual de Sumaq Inc. vs. industria .....	21
Gráfico 16.	Presupuesto mensual para capacitación de Sumaq Inc. vs. industria .....	21
Gráfico 17.	Rotación de personal de Sumaq Inc. vs. industria.....	22
Gráfico 18.	Multiplificador de la eficiencia de Sumaq Inc. vs. industria.....	22
Gráfico 19.	Inversión en I+D de Sumaq Inc. vs. industria .....	22
Gráfico 20.	Profesionales en I+D de Sumaq Inc. vs. industria .....	22
Gráfico 21.	Costos de características de Sumaq Inc. vs. industria .....	23
Gráfico 22.	Principales ratios financieros de Sumaq Inc.....	23
Gráfico 23.	Modelo de negocio 2020-2024 (Canvas).....	37
Gráfico 24.	Cadena de valor 2020-2024.....	37
Gráfico 25.	Matriz BCG de Sumaq Inc. ....	39
Gráfico 26.	Matriz IE de Sumaq Inc.....	41
Gráfico 27.	Matriz de la Estrategia Principal de Sumaq Inc.....	41

## Índice de anexos

Anexo 1.	Principales competidores en EE. UU. al Q2 2020.....	66
Anexo 2.	Principales operadores móviles y minoristas en EE. UU. ....	67
Anexo 3.	<i>Designated Market Area (DMA) – Top 10</i> .....	68
Anexo 4.	Matriz FODA de Sumaq Inc.....	69
Anexo 5.	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPCE) de Sumaq Inc.....	70

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un plan estratégico para la empresa Sumaq Inc. en el mercado de EE. UU. para los años 2020-2024, en medio de un contexto de reactivación de la economía debido a la pandemia global de COVID-19, donde la demanda se ha visto afectada por el impacto económico sufrido a nivel mundial.

Para la elaboración de este plan estratégico, se ha empleado la información generada y resultados obtenidos por la herramienta de simulación de negocios Cesim durante los años 2014-2019, así como información de la situación actual de la industria, con los que se van a formular y seleccionar las estrategias, así como definir los planes funcionales más adecuados para la organización.

La situación actual de Sumaq Inc., si bien no es la mejor, presenta un futuro favorable alentado por los pronósticos al alza para la industria de los *smartphones*. Esto lleva a la labor de establecer un plan estratégico que permita aprovechar al máximo el impulso previsto de la tecnología 5G para la industria y así mantener el crecimiento de Sumaq Inc. en el mercado de EE. UU.

La estructura del presente trabajo es la siguiente: en el primer capítulo se desarrolla una breve descripción de la organización, su situación actual y se propone una alternativa de solución al problema identificado para la unidad de negocio de EE. UU. En el segundo capítulo se realiza un análisis del macroentorno del mercado y del microentorno de la industria para la unidad de negocio de EE. UU., con lo cual, luego, se elabora una matriz de Evaluación de Factores Externos que permitirá identificar las oportunidades y amenazas del sector en el cual se encuentra Sumaq Inc.

En el tercer capítulo se lleva a cabo una revisión interna de la unidad de negocio de EE. UU. donde se identifican las fortalezas y debilidades de Sumaq Inc. mediante el análisis del modelo de negocio, la cadena de valor, los recursos y capacidades, las áreas funcionales y la elaboración de una matriz de Evaluación de los Factores Internos. En el cuarto capítulo se realiza un análisis del perfil del consumidor de EE. UU., el mercado de *smartphones* en EE. UU. y su situación actual en el entorno COVID-19 para que, a partir del conocimiento de sus características y preferencias, se proyecte una demanda estimada para los próximos años.

En el quinto capítulo se detalla la misión y visión, se formulan los objetivos generales y estratégicos de Sumaq Inc. considerando los aspectos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio para luego definir, en el capítulo seis, la estrategia competitiva y

seleccionar la estrategia de expansión. En el séptimo capítulo se elaboran los principales lineamientos correspondientes a los planes funcionales que, a partir de la estrategia competitiva y de negocio, serán desarrollados a nivel de *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas, así como el plan de responsabilidad social empresarial. En este mismo capítulo se realiza el análisis y evaluación financiera de Sumaq Inc. para el despliegue de las estrategias propuestas.

Por último, se detallan las principales conclusiones y recomendaciones identificadas en la elaboración del presente trabajo.

## Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

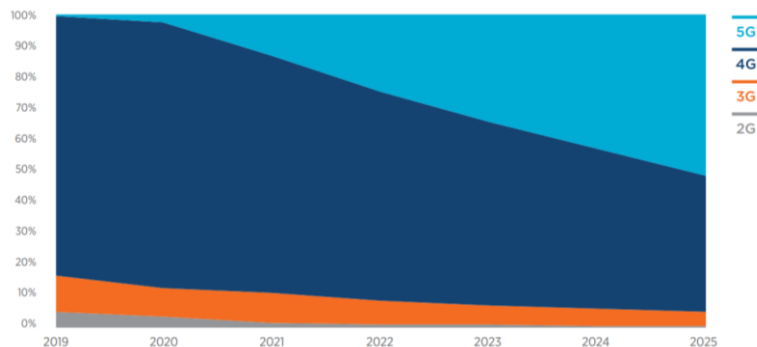
En este capítulo se presenta una breve descripción de Sumaq Inc., la elección de la unidad de negocio para su análisis, se formula el problema identificado para dicha unidad negocio y se plantean los alcances y limitaciones de la propuesta de solución.

### 1. Consideraciones generales

La industria de la telefonía móvil comenzó con teléfonos analógicos de primera generación (1G) a principios de la década de 1980 y evolucionó a los digitales de segunda generación (2G), utilizando tecnologías como CDMA y GSM, donde los usuarios podían enviar mensajes de texto y voz. Los estándares de comunicación móvil de tercera generación (3G), como WCDMA, permitieron a los usuarios enviar fotos y videos. Hoy en día, la tecnología de comunicación móvil de cuarta generación (4G) con transmisión de datos de ultra alta velocidad se está volviendo común y se utiliza en el 75% de los teléfonos vendidos en 2019 (Strategy Analytics 2020b). Los servicios de comunicaciones móviles de quinta generación (5G), que liderarán la innovación junto con la cuarta revolución industrial, se empezaron a comercializar con éxito en Corea y EE. UU. y se están expandiendo a Europa y Australia. Se proyecta que las ventas globales de *smartphones* 5G alcancen los 200 millones de unidades en 2020 (Strategy Analytics 2020b).

Según el reporte de la GSMA, *The Mobile Economy 2020*, el 4G fue la tecnología móvil dominante en 2019 con más del 50% de las conexiones globales y se espera que mantenga su predominancia en los próximos años mientras que las suscripciones 5G se irán incrementando rápidamente hasta alcanzar el 20% para el año 2025 de todas las suscripciones móviles. En EE. UU., la comercialización de 5G se está moviendo rápidamente. La penetración de 4G en EE. UU. actualmente está en 87%, pero para finales del año 2025 se espera sea superada por las suscripciones 5G, que llegará a representar el 55%.

**Gráfico 1. Transición del 4G al 5G en EE. UU.**



Fuente: GSMA (2020b).

## **2. Descripción de la empresa**

Sumaq Inc. es un fabricante global y diversificado de teléfonos móviles inteligentes enfocado en producir y comercializar los *smartphones* más innovadores a los precios más competitivos que operan bajo tecnologías de red de tercera y cuarta generación (3G y 4G). Con el objetivo de convertirse en el principal fabricante de teléfonos inteligentes del mundo, Sumaq Inc. ha distribuido su capacidad de producción entre los EE. UU. y Asia con 12 y 10 fábricas respectivamente.

El principal mercado de Sumaq Inc es Europa debido a la rentabilidad que le genera, seguido por EE. UU. mientras que en Asia mantiene una participación representativa. A pesar de esto último, Asia representa su mayor fuente de ingresos, seguido por Europa y EE. UU., respectivamente. Sumaq Inc. ha sabido mantener su papel dentro de los líderes en innovación del mercado, independientemente de los cambios presentados en el entorno, invirtiendo agresivamente en I+D y siendo pioneros en la producción y comercialización de nuevas tecnologías como el 3G y 4G.

A lo largo de los años, Sumaq Inc. se ha enfocado en conservar una eficiente estructura de costos con la finalidad de ofrecer precios competitivos, aprovechando economías de escala por sus altos volúmenes de producción y una buena gestión financiera; posicionando a Sumaq Inc. como una de las empresas con los mejores resultados operativos y financieros al final de cada año.

## **3. Selección de negocio-división**

Entre los principales criterios de selección para la unidad de negocio de EE. UU. tenemos:

- EE. UU. es el mercado local de Sumaq Inc., en EE. UU. se encuentran la casa matriz, el área de I+D, el mayor centro de producción de Sumaq Inc. y representa su segundo mayor mercado, después de Europa.
- Por lo general, EE. UU. es considerado como líder en industrias de alta tecnología, pero en el sector telecomunicaciones se ha quedado rezagado respecto al resto del mundo especialmente en la fabricación y comercialización de dispositivos móviles 5G.
- En EE. UU., los consumidores están muy interesados y son más receptivos a nuevas tecnologías como el 5G.

## **4. Definición del problema**

La problemática identificada es la afectación que sufrirá el crecimiento de Sumaq Inc. y su posición lograda en el mercado de EE. UU. producto del impacto negativo por la pandemia de COVID-19. Asimismo, Sumaq Inc. al no disponer de la suficiente capacidad de producción para afrontar la demanda en otras regiones del mundo enfocará sus recursos y capacidades al mercado de EE. UU.

## **5. Enfoque y descripción de la solución prevista**

La propuesta de solución está enfocada en reformular los objetivos, estrategia y planes funcionales de Sumaq Inc. mediante la elaboración de un plan estratégico que le permita afrontar con éxito la crisis originada por la pandemia de COVID-19.

## **6. Alcance de la propuesta**

Dicho plan estratégico a elaborar en el presente documento tiene un alcance temporal de 5 años desde el segundo semestre del año 2020 hasta el primer semestre del año 2024 y para la unidad de negocio de EE. UU. de Sumaq Inc.

## **7. Limitaciones de la propuesta**

- Sumaq Inc. es una pequeña compañía a escala global en el mercado de *smartphones* cuya cuota de participación de mercado se encuentra agrupada en “Otros” junto con las otras empresas del simulador Cesim.
- El presente trabajo está basado en información obtenida del mercado de EE. UU. hasta el primer semestre del 2020.
- La razonabilidad de la información financiera del sector de telecomunicaciones, el cual ha sido afectado a nivel mundial por la pandemia de COVID-19, lo cual generó el aislamiento social, afectando de manera inusual a las personas y, por ende, las actividades productivas, de distribución y comerciales.



## Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo se desarrollará una revisión general del escenario empresarial de los EE.UU. mediante el análisis PESTELG para identificar las oportunidades y amenazas, el análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar el grado de atracción de la industria de fabricantes de *smartphones* y la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos.

### 1. Análisis del macroentorno

Mediante el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales (PESTELG) que se presentan en el mercado de los EE. UU. se identificarán las oportunidades y amenazas que impactarán en Sumaq Inc. ya sea para su aprovechamiento y evasión respectiva.

#### 1.1 Factores políticos

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores políticos a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 1. Análisis del entorno político**

Factores Políticos	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Cambio de gobierno.	Propuestas en política tributaria y laboral de Biden	Incremento de impuestos y salario mínimo.	Aumento de los costos de mano de obra y lenta recuperación financiera de empresas.	Amenaza
Cambio de gobierno.	Propuestas en política científica y tecnológica de Biden	Impulso a la manufactura estadounidense, estímulo a la economía y la innovación tecnológica.	Incremento en el desarrollo de la industria, la generación de empleo, el consumo interno y reducción de la dependencia tecnológica de otros países.	Oportunidad
Cambio de gobierno.	Trump no reconoce derrota electoral.	Esperar por la ratificación de los resultados electorales.	Se mantiene escenario de inestabilidad política por áspera transición.	Amenaza
Cambio en la política comercial	Guerra comercial con China	Gobierno asegura el cumplimiento de las medidas establecidas contra China.	Incremento de la tensión comercial, incremento costos de proveedores por aranceles impuestos.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en David (2013). Biden (S.f.a), Biden (S.f.b), Biden (S.f.c), Biden (S.f.d).

#### 1.2 Factores económicos

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores económicos a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 2. Análisis del entorno económico**

Factores Económicos	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Tendencia del producto interno bruto.	Caida del PIB en 2020.	Aprovechar que el gobierno de los EE.UU. continúa inyectando dinero a la economía mediante planes de estímulo.	Ralentización de la economía, posible incremento de la recesión.	Amenaza
Tendencias de desempleo.	Lenta recuperación del mercado laboral.	Esperar a que el Congreso y la Casa Blanca acuerden más paquetes de estímulo que vuelvan a encaminar la economía.	Reactivación económica con insuficiente creación de nuevos empleos.	Amenaza
Propensión de las personas a gastar.	Lenta recuperación del gasto de los consumidores.	Esperar a que el gasto sea impulsado por los subsidios de desempleo.	El gasto de las personas se mantendrá por debajo del nivel de años anteriores.	Amenaza
Tasas de inflación	Inflación baja a moderada.	La inflación de EE.UU. se estabilizó a medida que la economía creció en tercer trimestre del 2020.	Relativa estabilidad del poder adquisitivo del consumidor, por ende, de la demanda de bienes y servicios en general.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

### 1.3 Factores sociales

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores sociales a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 3. Análisis del entorno social**

Factor Social	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Cambios en la población por edad.	Los Millennials, la generación más grande.	Aprovechar la dependencia tecnológica en la vida de los Millennials.	Disposición de Millennials estadounidenses a adquirir dispositivos con mejores características tecnológicas.	Oportunidad
Actitudes hacia los pueblos extranjeros.	Severas políticas migratorias.	Contratar más mano de obra local con salarios relativamente más altos.	Incremento de los costos de mano de obra.	Amenaza
Actitudes hacia el ahorro.	Aumento del ahorro por la pandemia.	Ofrecer descuentos para los consumidores que buscan ahorrar dinero mientras compran.	Los consumidores tienen la intención de aumentar sus ahorros ante futuras situaciones de emergencia.	Amenaza
Hábitos de compra	Consumidores han cambiado su gasto a lo esencial.	Ofrecer descuentos para los consumidores que buscan comprar productos básicos.	La limitación a las compras esenciales seguirá y se minimizará compras costosas.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

### 1.4 Factores tecnológicos

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores tecnológicos a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico**

Factor Tecnológico	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Inversión en I+D	EE.UU. es el principal inversor en I+D	Aprovechar el apoyo del gobierno a las empresas tecnológicas en el desarrollo del 5G.	Biden planea aumentar la inversión en I+D en campos como las telecomunicaciones (5G).	Oportunidad
Crecimiento de cobertura de red.	Incremento de la cobertura de red 5G en las principales ciudades EE.UU.	Asociarse con los principales operadores móviles que ya cuentan con cobertura a nivel nacional.	Operadores móviles continúan sumando más ciudades a su cobertura de red 5G.	Oportunidad
Crecimiento de oferta tecnológica.	Pocos fabricantes de dispositivos con pantallas flexibles y 5G en el mercado.	Incrementar la producción de dispositivos con 5G y pantallas flexibles.	Más fabricantes lanzarán dispositivos plegables y 5G al mercado.	Oportunidad
Cambio en la oferta de valor tecnológica.	Incremento de ecosistemas de aplicaciones y servicios.	Ofrecer servicios propios dentro de los teléfonos inteligentes como parte de la oferta de valor.	Crecimiento de los modelos de suscripción para acceso a contenido diverso.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

## 1.5 Factores ecológicos

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores ecológicos a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 5. Análisis del entorno ecológico**

Factor Ecológico	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Control de la contaminación.	Incremento en la conciencia del consumidor sobre los efectos del cambio climático.	Aplicar en la operación buenas prácticas para reducir la contaminación.	Consumidores compran más a empresas ambientalmente responsables.	Oportunidad
Responsabilidad social.	Incremento del interés público sobre como las empresas contribuyen con la sociedad.	Incluir programas de RSE dentro del modelo de negocio.	Consumidores compran más a empresas socialmente justas.	Oportunidad
Reciclaje	Complejidad en la eliminación de dispositivos electrónicos.	Incluir en la operación procedimientos para la recolección de desechos.	Se incrementa los costos por desechar dispositivos electrónicos.	Amenaza
Regulación gubernamental	Detención temporal de la aplicación de leyes ambientales en EE.UU.	Se seguirán cumpliendo con los estándares ambientales durante la pandemia.	Sin fecha de finalización fijada y sin sanciones por incumplimiento de las obligaciones de monitoreo.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

## 1.6 Factores legales

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores legales a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 6. Análisis del entorno legal**

Factor Legal	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Leyes locales, estatales y federales especiales.	Poca uniformidad entre las leyes comerciales y tasas impositivas de todos los Estados.	Adecuar la operación del negocio a cada uno de los Estados en los que se quiera ingresar	Incrementa desafíos para la operación en múltiples ubicaciones.	Amenaza
Legislación laboral	Leyes laborales facilitan la productividad.	Contratar mano de obra cualificada.	Alta flexibilidad en la contratación, bajos costos de despido y poca conflictividad laboral.	Oportunidad
Cambios en las leyes de patentes	Adecuado sistema legal que protege la propiedad industrial (marcas, patentes, diseños, licencias).	Investir en actividades de investigación y desarrollo.	Aumento de solicitudes para registro de propiedad industrial.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

## 1.7 Factores globales

A continuación, presentamos nuestro análisis acerca de los factores globales a fin de determinar las posibles oportunidades y amenazas que afectaran el entorno empresarial.

**Tabla 7. Análisis del entorno global**

Factor Global	Planteamiento	Acciones	Tendencia	O/A
Usuario de dispositivos móviles.	Incremento del número de usuario de dispositivos móviles inteligentes.	Aumentar la producción y comercialización de dispositivos móviles inteligentes.	El porcentaje de penetración de usuarios de dispositivos móviles superará el 100%	Oportunidad
E-commerce	Incremento de uso del canal online para compras.	Replantear la estrategia de venta minorista.	Motivado por la pandemia las compras en línea seguirán creciendo.	Oportunidad
Crecimiento de la economía mundial	Desaceleración de la economía mundial	Generar eficiencias en la operación.	Reducción de las ventas.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

## 2. Análisis del microentorno

Mediante el análisis del microentorno se medirá el grado de atraktividad de la industria de fabricantes de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos, por ello para realizar la evaluación cuantitativa se tomará como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se seguirá la metodología de Hax y Majluf considerando los principales factores críticos que actualmente determinan el atractivo de la industria.

El atractivo de la industria será determinado siguiendo una clasificación de uno a cinco, donde una fuerza muy atractiva (alta) tendrá un valor superior a 3,5 y una fuerza poco atractiva (baja) un valor inferior a 2,5. Luego, a partir de este análisis se podrán identificar oportunidades y amenazas, así como desarrollar estrategias para su aprovechamiento y neutralización respectivamente.

### 2.1 Amenaza de nuevos competidores

Puesto que la calificación obtenida para esta fuerza es de 4,2 en la industria de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos, resulta ser muy atractiva. La amenaza de nuevos competidores en la industria es baja, debido a que las barreras de entrada son muy altas y, en general, es necesario invertir un capital muy grande para ingresar al mercado.

Además, los competidores establecidos realizan grandes inversiones en *marketing* e innovación para mantener su cuota de mercado y, por lo tanto, obtener una cuota de mercado significativa es muy difícil para cualquier nuevo competidor. El marco legal y regulatorio impuesto por el Gobierno también actúa como una barrera de entrada, sobre todo a las empresas que considera como riesgo y amenaza para la seguridad nacional por sospechas de espionaje de otros países.

**Tabla 8. Grado de atracción en base a la amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
Peso	Factor	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor
20%	Requerimiento de capital.	Bajo					x	Alto	1,0
15%	Posicionamiento de marcas establecidas.	Bajo				x		Alto	0,6
15%	Lealtad de los consumidores.	Bajo				x		Alto	0,6
10%	Diferenciación del producto.	Bajo					x	Alto	0,5
10%	Acceso a canales de distribución.	Muchos			x			Pocos	0,3
10%	Acceso a tecnología.	Bajo				x		Alto	0,4
10%	Acceso a materias primas.	Alto				x		Bajo	0,4
10%	Protección del gobierno.	Bajo				x		Alto	0,4
<b>100%</b>							<b>Resultado promedio</b>		<b>4,2</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (2015) y Hax y Majluf (2012).

## 2.2 Rivalidad entre los competidores

Como se muestra en el anexo 1, entre los principales competidores de Sumaq Inc. en el mercado de EE. UU. tenemos a Apple, Samsung, LG, Lenovo (incluye Motorola) y TCL (Alcatel y BlackBerry).

Puesto que la calificación obtenida para esta fuerza es de 2,3 en la industria de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos, resulta ser poco atractiva. La rivalidad entre los competidores en la industria es alta. El nivel de demanda se ha estancado en los últimos meses, lo cual está llevando a los competidores a enfocar sus esfuerzos en ser más innovadores y fidelizar a sus clientes.

Adicionalmente, el permanente avance y evolución de la tecnología obliga a los competidores a invertir agresivamente en investigación y desarrollo para obtener ventajas competitivas sustanciales, ofrecer mejores productos a precios competitivos al mercado, diferenciarse de los demás competidores y para mantener sus cuotas de mercado. Es así, que debido al escaso margen de diferenciación y el estancamiento de la demanda la competencia se ha intensificado en la industria de teléfonos móviles inteligentes.

**Tabla 9. Grado de atracción en base a la rivalidad entre los competidores**

Rivalidad entre los competidores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
Peso	Factor	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor
20%	Número de competidores.	Muchos			x			Pocos	0,6
20%	Crecimiento de la industria.	Lento			x			Rápido	0,6
20%	Diferenciación del producto.	Bajo		x				Alto	0,4
15%	Costo de cambio de consumidores.	Bajo		x				Alto	0,3
15%	Costos fijos de la industria.	Alto		x				Bajo	0,3
10%	Barreras de salida.	Alto	x					Bajo	0,1
<b>100%</b>							<b>Resultado promedio</b>		<b>2,3</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (2015) y Hax y Majluf (2012).

## 2.3 Amenaza de productos sustitutos

Puesto que la calificación obtenida para esta fuerza es de 4,5 en la industria de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos, resulta ser muy atractiva. La amenaza de productos sustitutos en la industria es baja.

Esta proviene fundamentalmente de productos como el teléfono fijo y el teléfono móvil básico (*feature phone*), el primero de ellos representa un riesgo limitado debido a la movilidad y el segundo se caracteriza por poseer funcionalidades básicas y que por lo general son utilizados para realizar llamadas y enviar mensajes de texto. Sin embargo, un teléfono móvil inteligente (*smartphone*) posee capacidades tecnológicas superiores para integrar distintas funcionalidades

como cámara, GPS, reproductor multimedia, videojuegos, internet, entre otros y en un único dispositivo móvil.

**Tabla 10. Grado de atracción en base a la amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
Peso	Factor	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor
25%	Disponibilidad de productos sustitutos cercanos.	Muchos					x	Pocos	1,25
25%	Costo de cambio de consumidor.	Bajo				x		Alto	1,00
25%	Precio/valor de productos sustitutos.	Alto				x		Bajo	1,00
25%	Agresividad de productos sustitutos.	Alto					x	Bajo	1,25
<b>100%</b>	<b>Resultado promedio</b>								<b>4,5</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (2015) y Hax y Majluf (2012).

## 2.4 Poder de negociación de los proveedores

Puesto que la calificación obtenida para esta fuerza es de 4,2 en la industria de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos, resulta ser muy atractiva. El poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo. La gran mayoría de los proveedores están localizados en Asia y son empresas pequeñas, por lo cual, su menor tamaño y respaldo financiero en comparación con los fabricantes de *smartphones* limitan su poder de negociación.

Esta situación hace que los proveedores deban seguir los estándares de calidad definidos por los fabricantes de *smartphones*, más aún si algunos de ellos no poseen las capacidades de integración necesarias para un mejor control de la cadena de suministro.

A pesar de ello, se tienen excepciones con gigantes tecnológicos como Google. Por ser uno de los mayores proveedores de sistemas operativos para dispositivos móviles de la industria, un bloqueo del uso del sistema operativo Android para un fabricante de *smartphones* podría significar una caída en sus ventas. Como la reciente prohibición sufrida por Huawei.

**Tabla 11. Grado de atracción en base al poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
Peso	Factor	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor
20%	Cantidad de proveedores.	Pocos					x	Muchos	1,00
20%	Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores.	Alto				x		Bajo	0,80
20%	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.	Alto			x			Bajo	0,60
20%	Amenaza de la industria de integración hacia atrás.	Bajo				x		Alto	0,08
20%	Importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores.	Pequeña					x	Grande	1,00
<b>100%</b>	<b>Resultado promedio</b>								<b>4,2</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (2015) y Hax y Majluf (2012).

## 2.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Sumaq Inc. pertenecen a los mercados B2C y B2B, es decir, Sumaq Inc. comercializa sus productos a los consumidores finales y a empresas respectivamente. De estos últimos, los principales clientes del sector B2B son operadores móviles y empresas minoristas (ver el anexo 2).

- Operadores móviles: Un operador móvil es una empresa de telefonía móvil o inalámbrica que brinda productos y servicios de telecomunicaciones a usuarios de teléfonos móviles.
- Empresas minoristas: Una empresa minorista se dedica a la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de consumidores finales. A diferencia de un operador móvil, una minorista brinda dispositivos móviles sin un plan de telefonía móvil asociado.

Puesto que la calificación obtenida para esta fuerza es de 3,0 en la industria de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos, resulta ser neutral. El poder de negociación de los clientes en la industria es medio. Esto se refuerza por la gran cantidad de sustitutos y el incremento de la competencia en la industria. Además de las diversas opciones que los clientes ahora tienen a disposición, también se encuentran bien informados.

Con productos de calidad, precios e imagen de marca, se podrá controlar el poder de negociación de los clientes. Por ejemplo, *smartphones* con mejores cámaras y capacidad de procesamiento poseen mayor demanda en comparación con otros modelos.

**Tabla 12. Grado de atracción sobre la base del poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo			
Peso	Factor	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor	
25%	Cantidad de compradores.	Pocos					x	Muchos	1,25	
25%	Costo de cambio de los compradores.	Bajo		x				Alto	0,50	
25%	Contribución del comprador a la calidad o servicios de los productos.	Pequeña				x		Grande	1,00	
25%	Acceso a información por parte de compradores.	Alto	x					Bajo	0,25	
<b>100%</b>	<b>Resultado promedio</b>							<b>3,0</b>		

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (2015) y Hax y Majluf (2012).

## 2.6 Evaluación general de la industria

**Tabla 13. Grado de atracción de la industria**

Peso	Fuerza	Valor	Puntuación
20%	Amenaza de nuevos competidores	4,2	0,84
25%	Rivalidad entre los competidores	2,3	0,58
20%	Amenaza de productos sustitutos	4,5	0,9
10%	Poder de negociación de los proveedores	4,2	0,42
25%	Poder de negociación de los clientes	3	0,75
<b>100%</b>	<b>Total</b>		<b>3,49</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de Porter (2015) y Hax y Majluf (2012).

La calificación obtenida de 3,49 indica que la industria de teléfonos móviles inteligentes en Estados Unidos es ligeramente atractiva, debido principalmente a las altas barreras de entrada de nuevos competidores, el bajo poder de negociación de los proveedores y la baja oferta de productos sustitutos.

### 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con la finalidad de evaluar y determinar la fuerza de los factores externos y su incidencia en las oportunidades y/o amenazas, se procederá a realizar la matriz EFE con los principales factores externos identificados.

**Tabla 14. Matriz EFE**

Factores externos clave	Peso	Nota	Puntos
<b>Oportunidades</b>			
Propuestas en política científica y tecnológica de Biden	0,10	3	0,30
Inflación baja a moderada.	0,02	3	0,06
Millennials, la generación más grande.	0,10	3	0,30
EE.UU., principal inversor en I+D	0,03	4	0,12
Incremento de la cobertura de red 5G en las principales ciudades EE.UU.	0,10	3	0,30
Detención temporal de la aplicación de leyes ambientales en EE.UU.	0,02	2	0,04
Leyes laborales facilitan la productividad.	0,03	3	0,09
Adecuado sistema legal que protege la propiedad industrial	0,05	4	0,20
Incremento del número de usuario de dispositivos móviles inteligentes.	0,02	2	0,04
Incremento de uso del canal online para compras.	0,03	2	0,06
<b>Amenazas</b>			
Propuestas en política tributaria y laboral de Biden	0,10	2	0,20
Guerra comercial con China.	0,05	2	0,10
Caída del PIB en 2020.	0,10	2	0,20
Lenta recuperación del mercado laboral.	0,05	2	0,10
Lenta recuperación del gasto de los consumidores.	0,05	2	0,10
Severas políticas migratorias.	0,02	3	0,06
Consumidores han cambiado su gasto a lo esencial.	0,04	2	0,08
Complejidad en la eliminación de dispositivos electrónicos.	0,02	3	0,06
Poca uniformidad entre las leyes comerciales y tasas impositivas de todos los Estados de EE.UU.	0,05	3	0,15
Desaceleración de la economía mundial	0,02	2	0,04
	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

Nota: La calificación corresponde a la eficacia de las estrategias, 4 respuesta superior, 3 respuesta por encima del promedio, 2 respuesta media y 1 respuesta deficiente.

Para Sumaq Inc., a partir del análisis de sus factores externos se obtuvieron los siguientes resultados en la matriz EFE:

- El valor total de las oportunidades ponderadas es de 1,51.
- El valor total de las amenazas ponderadas es de 1,09.
- El valor total ponderado es de 2,60.

Lo cual evidencia que el entorno externo es favorable para el crecimiento de Sumaq Inc., y se encuentra levemente por encima del promedio respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas que se aprecian en el sector.



#### 4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC se utiliza para identificar a los principales competidores de Sumaq Inc., así como las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, estableciendo factores críticos de éxito. Los principales competidores considerados para elaborar la matriz son Apple y Samsung por sus posiciones de liderazgo en el mercado de EE. UU.

**Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Apple		Samsung		Sumaq Inc.	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Promoción	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Calidad del producto	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Competitividad de precios	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Inversión en I+D	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Posición financiera	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Lealtad del cliente	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Participación de mercado	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Capacidad de producción	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
Servicio al cliente	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Comercio electrónico	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,6</b>		<b>3,55</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

Para cada una de las empresas los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

Apple y Samsung son competidores que presentan un mejor puntaje y, por lo tanto, una posición competitiva más sólida respecto a los factores analizados. En Sumaq Inc. los factores más destacables son las inversiones realizadas en I+D y promoción.

#### 5. Conclusiones del análisis externo

El macroentorno está fundamentalmente afectado por factores políticos y legales propios del Gobierno liderado por D. Trump, quien a través de medidas proteccionistas de la economía estadounidense generan incertidumbre sobre la evolución de la economía del país, más aún en un entorno de pandemia por COVID-19. Sin embargo, se aprecia una recuperación de la economía para los siguientes años debido a las políticas de reactivación que el gobierno se encuentra aplicando en el país.

El microentorno se presenta atractivo principalmente debido a la alta barrera de entrada de nuevos competidores y al bajo poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, no se debe obviar el hecho de la alta rivalidad existente entre los actuales competidores de la industria.

### Capítulo III. Análisis interno

Mediante el análisis interno se va recopilar, evaluar y analizar la información sobre la organización, sus diferentes áreas y cómo operan en conjunto, para identificar sus fortalezas y debilidades más importantes.

#### 1. Estructura organizacional de nivel corporativo

En la estructura organizacional corporativa de Sumaq Inc. se puede identificar más de una configuración (Mintzberg 1991).

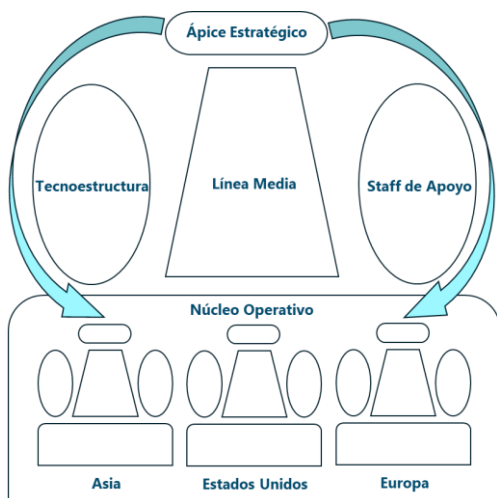
- Divisional geográfica, por tener operaciones en tres regiones distintas como lo son EE. UU. y Asia, donde mantiene fábricas independientes que producen para sus propios mercados y una sede comercial en Europa.
- Maquinal, pues es una empresa tecnológica que fabrica teléfonos móviles inteligentes en grandes volúmenes.
- Innovadora, que necesita innovar constantemente en sus productos y procesos para obtener eficiencias operativas optimizando la capacidad de producción de sus fábricas que le permitan crear ventajas competitivas.

Adicionalmente, el ápice estratégico corporativo se caracteriza por ceder el poder a cada una de las divisiones.

#### 1.1 Partes de la organización

A continuación, se presentan las partes de la organización para Sumaq Inc.

#### Gráfico 2. Estructura organizacional corporativa



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Mintzberg (1991).

## 2. Estructura organizacional de nivel divisional

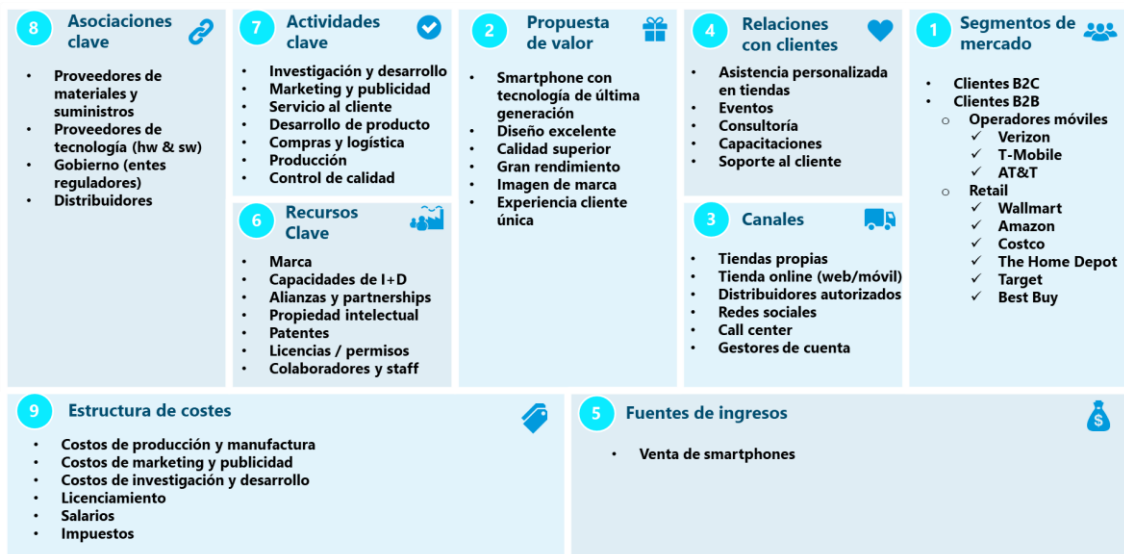
Dado que la división de Sumaq Inc. en EE. UU. fabrica y comercializa *smartphones*, su configuración (Mintzberg 1991)) es maquinal e innovadora.

- Es maquinal, considerando que el trabajo tecnificado tiene que estar orientado a seguimiento de estándares de calidad, orientado a la eficacia y la eficiencia, y, no tener variaciones en el proceso.
- Es innovadora, ya que su operación está basada en las constantes evoluciones de la tecnología, la implementación de nuevas características tecnológicas y la actualización de sus procesos. Además, al ser la matriz de la corporación posee el área de I+D.

## 3. Modelo de negocio al 2019

El modelo de negocio de Sumaq Inc. enfocado al mercado de los EE. UU. se describe a continuación empleando el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur.

Gráfico 3. Modelo de negocio al 2019 (Canvas)



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Osterwalder y Pigneur (2010).

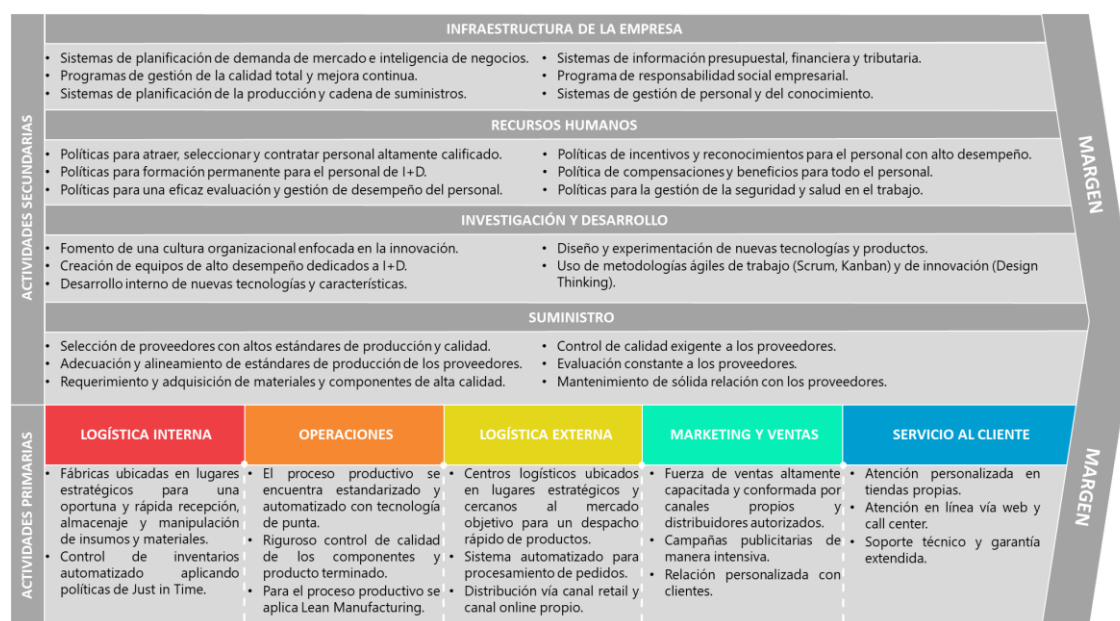
## 4. Cadena de valor al 2019

La cadena de valor de Sumaq Inc. se ha elaborado siguiendo el enfoque de Porter mediante el cual se detalla el conjunto de actividades de negocio que realiza la empresa con la finalidad de generar valor para sus clientes. Bajo este punto de vista, se analiza el sistema como un todo y las actividades se dividen en primarias y secundarias.

Las actividades de Sumaq Inc están orientadas a obtener eficiencias en costos, implementando procesos automatizados en la línea de producción con maquinaria de última generación, metodologías *Just in Time* para el manejo de inventarios, modelos de gestión como *Lean Manufacturing*, tercerización de parte del proceso productivo, entre otros.

Adicionalmente, Sumaq Inc. tiene personal altamente calificado y una cultura organizacional orientada a la innovación para ofrecer productos diferenciados y que destaquen por su calidad en el mercado. Las ventas se realizan a través de sus tiendas propias, tiendas autorizadas de terceros y el canal *on-line* (web y móvil), creando una excelente experiencia al cliente y buscando superar sus expectativas con un soporte postventa excepcional.

**Gráfico 4. Cadena de valor al 2019**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (2015).

## 5. Análisis de áreas funcionales

A continuación, se identificarán los aspectos más resaltantes de las áreas funcionales de Sumaq Inc. en la unidad de negocio de EE. UU.

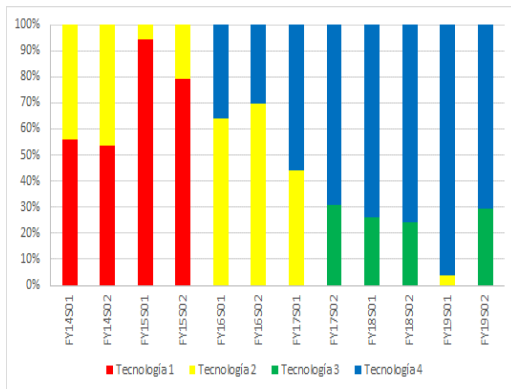
### 5.1 Área de Marketing

El área de *Marketing* es la responsable de tomar las decisiones relacionadas al producto, precio y promoción. En el caso del producto, al ser los pioneros tecnológicos en el mercado se le da suma importancia a la investigación y desarrollo para aumentar el número de características del producto y la pronta disponibilidad de nuevas tecnologías.

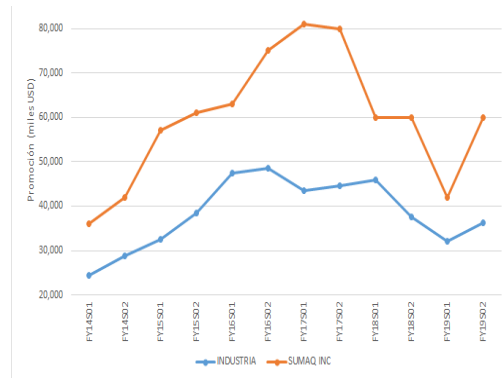
Sumaq Inc. logra ser pionero en la comercialización de tecnología de última generación, enfocándose en esta a tal punto que Tecnología 4 contribuye en mayor medida a la cuota de mercado de Sumaq Inc. en EE. UU. representando más del 70% de sus unidades vendidas al segundo semestre del 2019.

Respecto a la promoción, Sumaq Inc. invierte muy por encima de la industria puesto que los gastos realizados por este concepto guardan relación directa con las ventas, más aún en el mercado de EE. UU. donde los consumidores reciben positivamente las campañas publicitarias.

**Gráfico 5. Contribución de tecnologías a la cuota de mercado de Sumaq Inc. en EE. UU.**



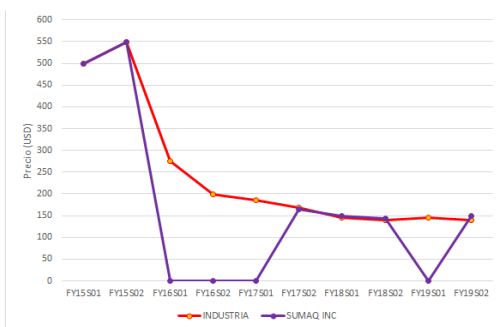
**Gráfico 6. Gasto en promoción de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**



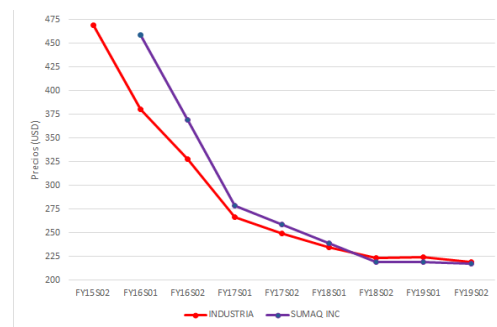
Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

En cuanto al precio, Sumaq Inc. maneja precios ligeramente por encima del promedio de la industria con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad.

**Gráfico 7. Precio Tecnología 3 de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**



**Gráfico 8. Precio Tecnología 4 de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**

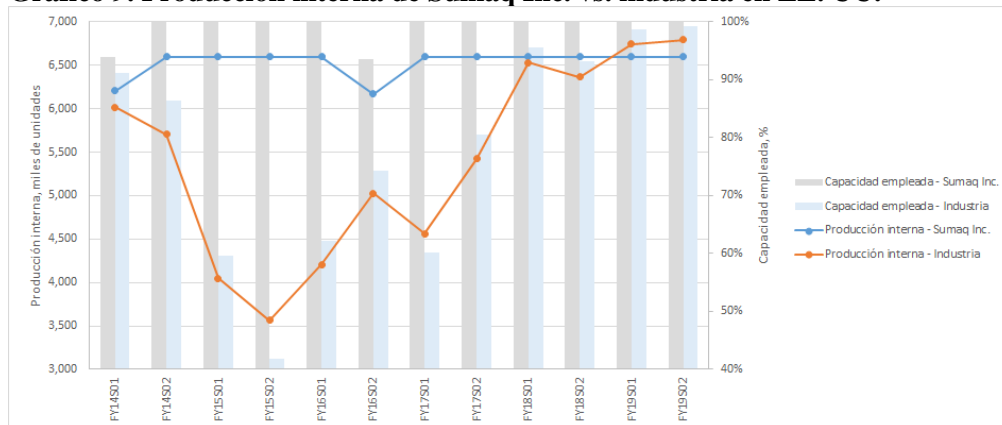


Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

## 5.2 Área de Operaciones

A lo largo de los años, la producción interna de Sumaq Inc. en EE. UU. ha estado por encima de la industria, pero desde el año 2019 se observa un incremento de la producción interna de la industria por sobre la de Sumaq Inc. Asimismo, Sumaq Inc. mantiene su capacidad empleada al 100% sin descender del 93%, la cual se encuentra por encima de la industria. En el siguiente gráfico podemos ver el comportamiento de la producción interna y la capacidad empleada para las 12 plantas que posee Sumac Inc. en EE. UU.

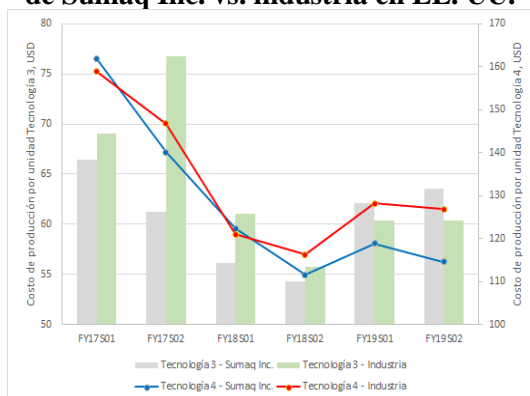
**Gráfico 9. Producción interna de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**



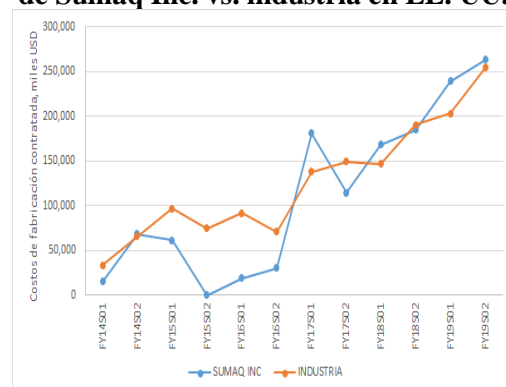
Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

Los costos de producción unitarios para Tecnología 3 estuvieron por debajo de la industria hasta el año 2018, en 2019 se presentó un aumento de estos costos unitarios respecto a la industria. Mientras que los costos de producción unitarios para Tecnología 4 se mantienen por debajo de la industria. Adicionalmente, el costo de fabricación contratada se ha mantenido superior al promedio de la industria en los últimos años.

**Gráfico 10. Costos de producción interna de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**



**Gráfico 11. Costos de fabricación contratada de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**



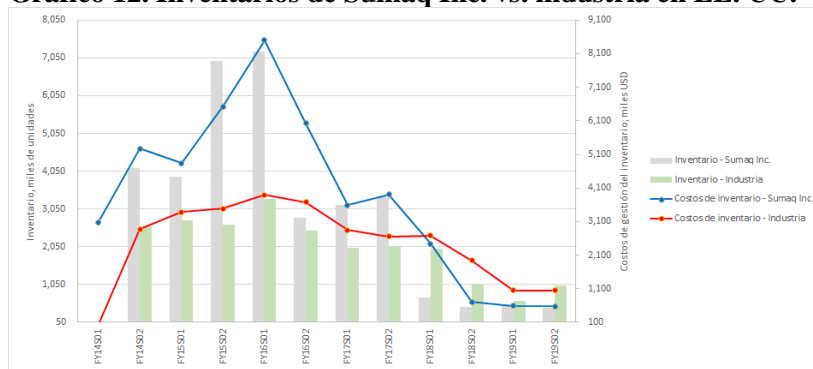
Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

### 5.3 Área de Logística

Sumaq Inc. definió como una de sus principales responsabilidades tomar la decisión de establecer la prioridad a los destinos a los que enviará sus productos desde las plantas de producción en EE.UU. y abastecer principalmente el mercado local. Asimismo, la política de gestión de inventario permitió ejecutar campañas de ventas con precios promocionales que permitieron liberar inventario en el momento oportuno.

A partir del año 2018, los niveles de inventario y los costos asociados a su gestión se encuentran por debajo de la industria, lo cual es un buen indicador sobre el buen manejo del inventario.

**Gráfico 12. Inventarios de Sumaq Inc. vs. industria en EE. UU.**

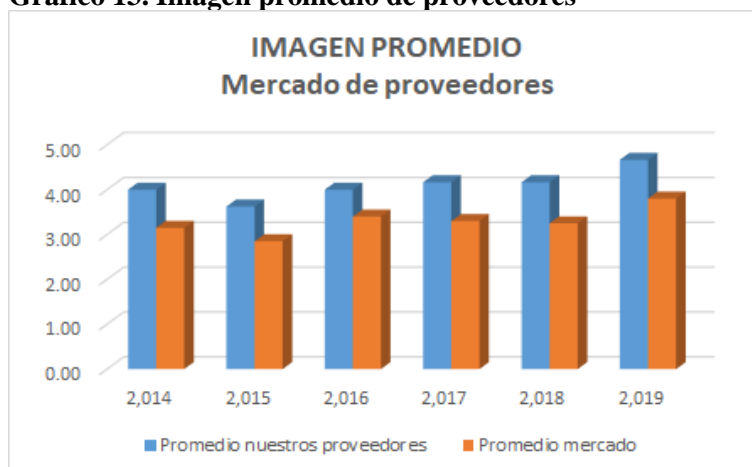


Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

### 5.4 Área de Compras

Establecer a qué proveedores comprar los componentes requeridos para la fabricación de los móviles se volvió una decisión relevante en materia de responsabilidad ambiental y nivel de ética que presenta cada uno de los proveedores.

**Gráfico 13. Imagen promedio de proveedores**

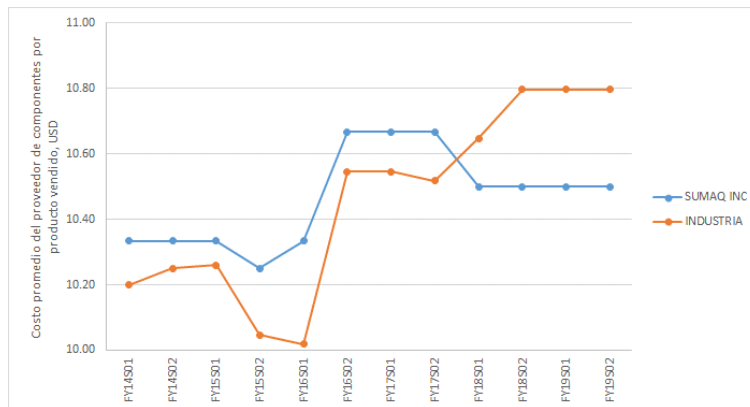


Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

Como se puede apreciar, para la empresa es clave mantener proveedores socialmente responsables, esto no solo enfocado a los valores sino también en mantener una buena imagen de la empresa, lo cual es importante para los compradores actuales, lo cual será de mayor relevancia en la nueva normalidad, posCOVID-19.

Sumaq Inc. logra tener costos de proveedores de componentes por debajo del promedio de la industria.

**Gráfico 14. Costo promedio del proveedor de Sumaq Inc. vs. industria**

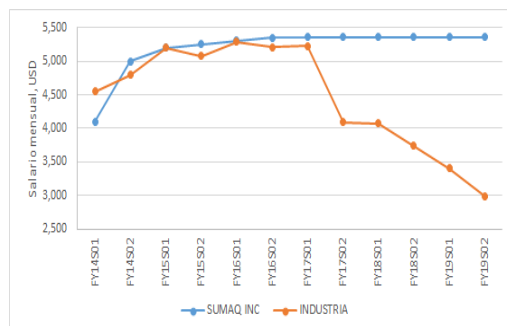


Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

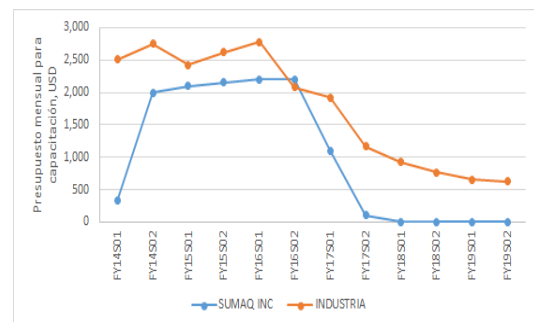
### 5.5 Área de Recursos Humanos

Sumaq Inc. se caracteriza por mantener salarios por encima de la industria con la finalidad de atraer y retener profesionales altamente calificados, así como dedicar presupuesto para capacitación del personal, aunque dicho presupuesto no es superior al de la industria.

**Gráfico 15. Salario mensual de Sumaq Inc. vs. industria**



**Gráfico 16. Presupuesto mensual para capacitación de Sumaq Inc. vs. industria**

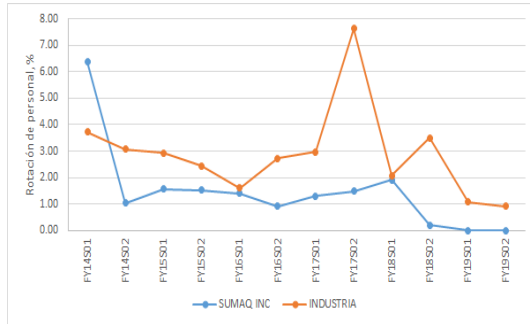


Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

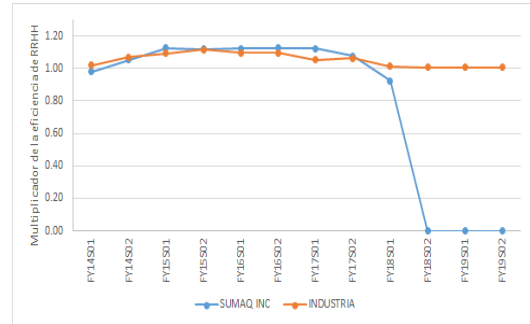


Con ello, Sumaq Inc. logra obtener una rotación de personal por debajo al de la industria y un multiplicador de la eficiencia de RR.HH. superior al de la industria.

**Gráfico 17. Rotación de personal de Sumaq Inc. vs. industria**



**Gráfico 18. Multiplicador de la eficiencia de Sumaq Inc. vs. industria**

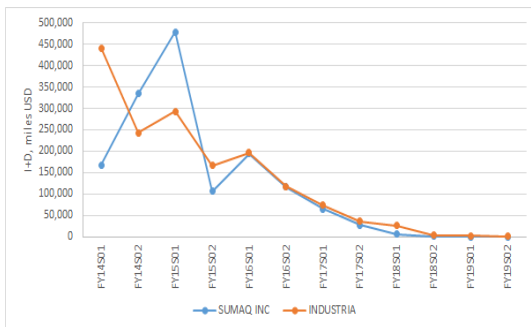


Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

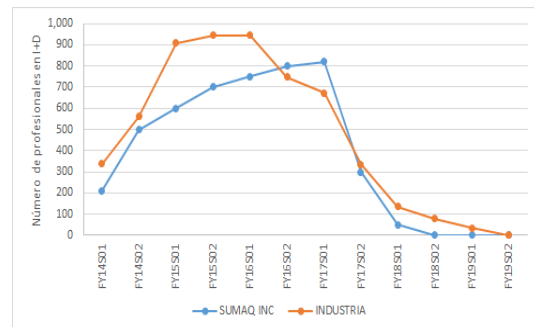
### 5.6 Área de Investigación y Desarrollo (I+D)

Sumaq Inc. ha realizado grandes inversiones en I+D y superiores a la industria en los primeros años para obtener las características y tecnologías necesarias con antelación y según las necesidades del mercado, acompañado con políticas para mantener una cantidad de profesionales en I+D alineado con la industria.

**Gráfico 19. Inversión en I+D de Sumaq Inc. vs. industria**



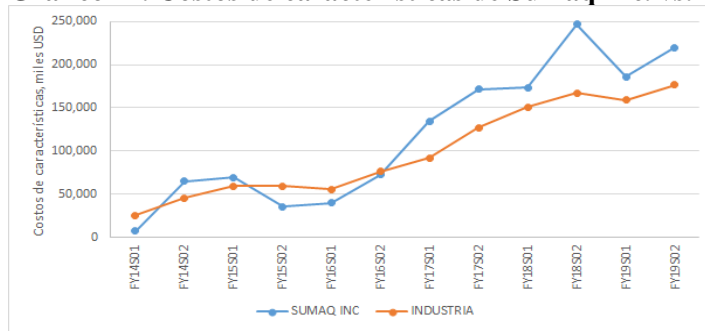
**Gráfico 20. Profesionales en I+D de Sumaq Inc. vs. industria**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

Con ello, Sumaq Inc. logró ser pionero en la fabricación y comercialización de Tecnología 3 y Tecnología 4 en EE. UU. Sin embargo, ha mantenido costos de características superiores a los de la industria.

**Gráfico 21. Costos de características de Sumaq Inc. vs. industria**



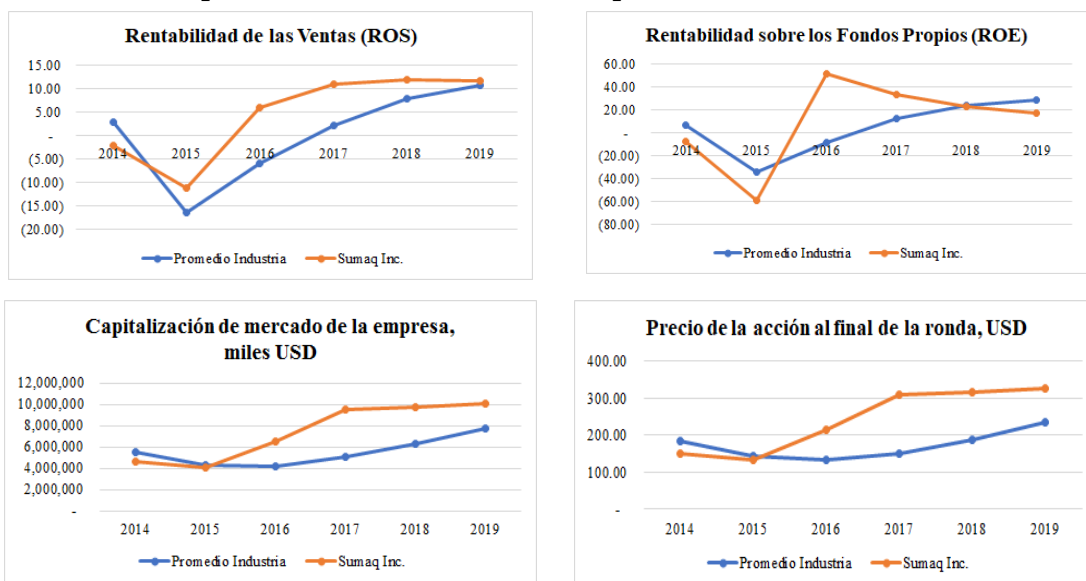
Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

### 5.7 Área de Finanzas

Sumaq Inc. ha logrado gestionar eficientemente las finanzas de la empresa, logrando consolidar una posición financiera mejor generando un retorno para los accionistas. Analizando la rentabilidad de las ventas (ROS), vemos la eficiencia que tiene Sumaq Inc. para generar beneficios a través de los ingresos por ventas, lo cual es superior al promedio de la industria, en la misma línea actúa la rentabilidad sobre los fondos propios (ROE), donde la empresa tiene la capacidad de retribuir los fondos invertidos en Sumaq Inc. similar al de la industria.

En cuanto al valor de la empresa en el tiempo, podemos apreciar que el precio de la acción se ha mantenido por encima del promedio de la industria, considerando una emisión razonable y sin variaciones significativas del número de acciones; se concluye que el valor en bolsa de Sumaq Inc. se ha ido incrementado en el tiempo, logrando una capitalización de mercado por encima del promedio de la industria.

**Gráfico 22. Principales ratios financieros de Sumaq Inc.**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en resultados de simulación Cesim.

Finalmente, podemos afirmar Sumaq Inc. tiene una sólida capacidad financiera, ya que es capaz de generar beneficios para la empresa, cumpliendo con sus obligaciones financieras y retornando beneficios a los accionistas, todo esto dentro de un incremento constante del valor de la empresa.

## 6. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO

Mediante la utilización de la matriz VRIO, desarrollada por Barney (1991), se identifica los recursos y las capacidades que son fuente de ventaja competitiva sostenible para Sumaq Inc. frente a sus competidores. Para ello, se toman en cuenta aspectos como lo valioso (V), raro (R), inimitable (I) y organizado (O) de estos.

**Tabla 16. Matriz VRIO**

Recursos & Capacidades	Características				Implicancias estratégicas
	V	R	I	O	
<b>Recursos</b>					
12 fábricas automatizadas con tecnología de punta	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Infraestructura tecnológica y sistemas de información	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Personal I+D altamente calificado y capacitado	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Equipos de alto desempeño	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Patentes y propiedad intelectual	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Portafolio de productos	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Imagen y reputación de marca	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Participación de mercado	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Capitalización de mercado	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Liquidez	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
<b>Capacidades</b>					
Capacidad de producción propia	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Economías de escala	No	-	-	-	Desventaja competitiva
Cadena de suministro	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Relacionamiento con proveedores	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Capacidad de producción de proveedores	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Políticas y programas de gestión de calidad	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Desarrollo tecnológico propio	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva sostenible
Diseño y desarrollo de productos innovadores	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva sostenible
Cultura organizacional innovadora	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Programas de reclutamiento, formación, evaluación, incentivos y compensación.	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Programas de responsabilidad social empresarial	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Respaldo y solidez financiera	Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Estrategia de marketing	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Relacionamiento con clientes	Sí	Sí	-	-	Paridad Competitiva
Servicio postventa	Sí	Sí	-	-	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Barney (1991).

## 7. Definición de ventaja competitiva

A partir del análisis de la matriz VRIO se puede determinar que Sumaq Inc. posee como ventaja competitiva la diferenciación a través del impulso a la innovación, la investigación y desarrollo, la calidad del producto y la experiencia al cliente.

## 8. Definición de estrategia competitiva

Según Porter (2015), las estrategias que permiten a una organización obtener ventaja competitiva son tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia competitiva planteada y desarrollada por Sumaq Inc. es la de diferenciación, al brindar productos tecnológicos innovadores y de gran calidad. Lo cual le permite cobrar un precio más alto por sus productos.

## 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con la finalidad de determinar y evaluar los diversos factores internos y su incidencia en el crecimiento de Sumaq Inc., se procederá a realizar la matriz EFI con los principales factores internos identificados.

**Tabla 17. Matriz EFI**

Factores internos clave	Peso	Nota	Puntos
<b>Fortalezas</b>			
Pioneros en comercialización de smartphones de última generación en el mercado de EE.UU.	0,10	4	0,40
Inversión en promoción superior al promedio de la industria.	0,08	4	0,32
Capacidad de producción empleada del 100%	0,05	4	0,20
Costo de producción unitario de smartphones de 4ta generación por debajo del promedio de la industria	0,08	4	0,32
Nivel de inventario y costos asociados a su gestión por debajo del promedio de la industria.	0,05	4	0,20
Costos de proveedores de componentes por debajo del promedio de la industria.	0,03	3	0,09
Salarios por encima del promedio de la industria.	0,03	3	0,09
Rotación de personal por debajo del promedio de la industria.	0,03	3	0,09
Pioneros en inversión en I+D	0,10	4	0,40
Sólida capacidad financiera	0,10	4	0,40
<b>Debilidades</b>			
Precios ligeramente por encima del promedio de la industria.	0,050	1	0,050
Volumen de producción interna inferior al promedio de la industria	0,100	1	0,100
Costo de fabricación contratada superior al promedio de la industria.	0,030	2	0,060
Costo de producción unitario de smartphones de 3ra generación por encima del promedio de la industria	0,020	2	0,040
Presupuesto para capacitación por debajo del promedio de la industria	0,050	1	0,050
El número de profesionales en I+D está por debajo del promedio de la industria.	0,050	1	0,050
Costo de desarrollo de características por encima del promedio de la industria.	0,050	1	0,050
	<b>1,00</b>		<b>2,91</b>

Fuente: Elaboración propia 2020 sobre la base de David (2013).

Nota: La calificación corresponde al grado de fortaleza o debilidad, 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

Para Sumaq Inc., a partir del análisis de sus factores internos se obtuvieron los siguientes resultados en la matriz EFI:

- El valor total de las fortalezas ponderadas es de 2,51.
- El valor total de las amenazas ponderadas es de 0,40.
- El valor total ponderado es de 2,91.

Lo cual evidencia que el entorno interno es favorable para el crecimiento de Sumaq Inc., y se encuentra por encima del promedio pues cuenta con una posición interna sólida, es decir, con las fortalezas necesarias para hacer frente a sus debilidades.

## **10. Conclusiones**

Sumaq Inc. se encuentra en una sólida posición interna, estableciendo la diferenciación como estrategia competitiva para el mercado. Esta estrategia está basada en su gran capacidad de innovación, pero en los últimos años ha bajado la guardia por lo que para continuar siendo un pionero y líder en este aspecto necesitará realizar mayores inversiones en investigación y desarrollo, en sus productos actuales y lanzando nuevos productos que excedan las expectativas del mercado.

Sumaq Inc. posee las capacidades para mejorar sus actuales productos y desarrollar productos nuevos, gracias a su fuerte posición financiera que le brinda la posibilidad de realizar grandes inversiones en I+D, sin embargo, posee debilidades como su menor volumen de producción y unos precios ligeramente superiores respecto al promedio de la industria.

## Capítulo IV. Investigación de mercado

En el presente capítulo se desarrolla un estudio de mercado de EE. UU. realizado sobre la base de información secundaria, publicada hasta el primer semestre del año 2020.

### 1. Objetivos

El presente estudio tiene los siguientes objetivos:

- Conocer la situación actual del mercado de *smartphones* en EE. UU. (al primer semestre 2020).
- Conocer los perfiles y las preferencias del consumidor de los EE. UU. respecto a los *smartphones*.
- Identificar el segmento de mercado meta y su demanda futura en EE. UU.
- Conocer las tasas de crecimiento anuales proyectadas por reconocidos analistas del sector hasta el año 2024 del mercado de *smartphones* en EE. UU.

### 2. Metodología

La información obtenida ha sido recopilada desde fuentes secundarias provenientes de diversos estudios realizados por diferentes organizaciones tanto privadas como públicas sobre el mercado de EE. UU. Dichas fuentes de información secundaria se encuentran detalladas en la bibliografía para que, a partir de ellas, se realice un análisis de los pronósticos de la demanda para los *smartphones* en EE. UU. y con dichos pronósticos se determinará el tipo de producto a ofrecer, su demanda futura y el segmento de mercado meta.

### 3. Características del mercado de *smartphones* en EE. UU.

A continuación, se describen aspectos importantes del mercado de *smartphones* en EE. UU.

#### 3.1 Tecnologías de red en EE.UU.

- A finales de 2019, los suscriptores móviles estadounidenses que utilizaban 3G, 4G y 5G eran el 9%, 87% y 1%, respectivamente. Sin embargo, se estima que para el año 2025 el 55%, 43% y 2% empleen redes 5G, 4G y 3G, respectivamente (GSMA 2020b).
- Los operadores móviles Verizon, T.Mobile y AT&T ya ofrecen cobertura 5G en 39, 5.013 y 237 ciudades de los EE. UU. respectivamente (Ookla 2020).
- Los operadores móviles de EE. UU. están utilizando diferentes tipos de espectro inalámbrico en comparación con los operadores de otros países, lo que significa que la experiencia 5G en los EE. UU. varía drásticamente de un operador a otro (Opensignal 2020).
- El 83% de los consumidores estadounidenses tienen pleno conocimiento sobre 5G y el 45%

considera el 5G como una de las características más importante para su próxima compra de *smartphone* (GlobalWebIndex 2020b).

- Entre el 30% a 40% de los consumidores estadounidenses actualizará sus *smartphones* en el corto plazo ante la llegada de 5G (GSMA 2020b).

### 3.2 *Smartphones* en EE. UU.

- EE. UU. se ubica en la tercera posición a nivel global luego de China e India en cantidad de usuarios de *smartphones* y tercero en porcentaje de penetración de usuarios de *smartphones* luego de Reino Unido y Alemania (Newzoo 2020).
- La gran mayoría de los estadounidenses posee un teléfono móvil de algún tipo, alcanzando un nivel de penetración del 96%, pero solo el 81% posee un *smartphone* (Pew Research Center 2020b) y se espera que crezca hasta el 93% para el año 2025 (GSMA 2020b).
- Las edades con mayor nivel de penetración de *smartphones* son las que están dentro de los 18 a 29 años, con un 96%, seguido de los de 30 a 49 años con un 92%. A nivel generacional, el 93% de los *millennials* poseen un *smartphone* comparado con el 90% de la generación X y el 68% de los *baby boomers* (Pew Research Center 2020c).
- La venta de *smartphones* en EE. UU. alcanzó su punto máximo en 2017 con poco más de 176 millones de unidades vendidas, desde entonces las ventas han disminuido hasta llegar a cerca de 152 millones de unidades vendidas en 2019 (Statista 2020a).
- Desde 2018, el precio promedio de un *smartphone* ha disminuido a medida que los fabricantes más baratos (Samsung, LG, Lenovo) han ganado participación de mercado a expensas de Apple, el líder de la industria (Canalys 2020).
- La demanda de *smartphones* 5G estuvo por debajo de las expectativas en su primer año de implementación (2019), pues se estima que en EE. UU. se vendieron menos de 2 millones de smartphones con capacidades 5G representando el 1% de las ventas totales de *smartphones* durante 2019 (Counterpoint Research 2020).
- Las ventas de *smartphones* 5G representaron el 10,4% de las ventas totales en EE. UU. en junio, frente al 3% de enero de 2020 (Counterpoint Research 2020).
- Se espera que la penetración de *smartphones* 5G aumente a alrededor del 20% en 2020 (Counterpoint Research 2020).
- Se estima que el mercado de *smartphones* 5G en EE. UU. alcanzará un total de 35,2 millones de unidades en 2020, llegando a 146,5 millones de unidades para el 2024 (IDC 2020).
- Durante el último año, el precio de venta promedio de *smartphones* 5G ha caído en USD 300 para llegar a USD 745 en junio de 2020 (Counterpoint Research 2020).

### 3.3 El consumidor estadounidense

- Los *millennials* constituyen la generación más grande en los EE. UU., con alrededor del 22,0% de la población superando, en 2019 y por vez primera, a los *baby boomers* quienes representan la segunda generación más grande con el 21,8%. En tercer lugar, tenemos a la generación X que representa el 19,9% de estadounidenses (U.S. Census Bureau 2019).
- Los *millennials* poseen colectivamente el 2,9% de la riqueza de los EE. UU., mientras que los miembros de la generación X poseen el 16,4% de la riqueza de los hogares estadounidenses. Los *baby boomers* los superan ampliamente con el 57,3% (Federal Reserve 2019).
- El poder adquisitivo que ejercen los *millennials* representa más del 18% del gasto de los consumidores en EE. UU., pero la generación X tiene el ingreso promedio anual antes de impuestos más alto y también la mayor cantidad de gasto promedio anual representando más del 40% del gasto de los consumidores (U.S. Bureau of Labor Statistics 2020).
- El gasto promedio anual que realizan los consumidores estadounidenses en servicios de telefonía celular es USD 1218 lo cual representa el 1,9% del total de su gasto promedio anual. Los *millennials* son los que mayor porcentaje de su gasto le dedican con más del 2% y con un monto promedio anual superior a los USD 1000 (U.S. Bureau of Labor Statistics 2020).
- En cuanto al gasto promedio anual que realizan en equipo doméstico diverso, el cual incluye teléfonos y accesorios, el consumidor estadounidense dedica USD 981 lo cual representa el 1,6% del total de su gasto promedio anual. Los *millennials* son los que menor monto y porcentaje de su gasto promedio dedican con USD 700 y el 1,25%, respectivamente (U.S. Bureau of Labor Statistics 2020).

### 3.4 Preferencias del consumidor estadounidense por *smartphones*

- El ciclo de reemplazo de *smartphones* por consumidores estadounidenses en 2019 aumentó a 33 meses, y muchos consumidores planean conservar sus teléfonos durante 36 meses o más (Strategy Analytics 2020a).
- El 19% de consumidores estadounidenses tendría la intención de reemplazar su *smartphone* dentro de los próximos 6 meses y el 41% considera el posible aumento en los costos de los *smartphones* como la mayor preocupación al momento de tomar la decisión de compra (GlobalWebIndex 2020a).
- Más del 40% de los consumidores estadounidenses mencionan que planean comprar un teléfono nuevo o actualizarlo en los próximos 12 meses y que las marcas Apple y Samsung serían su mejor opción la próxima vez que actualicen o compren un nuevo *smartphone*. El 14% piensa que Apple es el fabricante líder en la carrera 5G (GlobalWebIndex 2020a).



- Más del 60% de los consumidores estadounidenses planean comprar un nuevo *smartphone* pagando el precio completo ya sea a través de su operador o directamente al fabricante a través de otros canales minoristas (CivicScience 2019).
- Los consumidores estadounidenses menores de 25 años muestran mayor preferencia por comprar su próximo *smartphone* mediante un minorista y son los menos propensos a comprarlo en su operador (CivicScience 2019).
- Según Kantar (2020a), los principales criterios que tienen en cuenta los *millennials* estadounidenses al comprar un *smartphone* por cuenta propia (ya sea por primera vez o por reemplazo) son el color y diseño; las capacidades multimedia como la navegación por internet, música, videos entre otros; y las opciones de actualización anticipada, pues esto les permite acceder a los dispositivos más recientes y administrar su presupuesto de mejor manera.
- Tradicionalmente el iPhone ha atraído a los *millennials* estadounidenses por encima de la mayoría de marcas, sin embargo, en los últimos cinco años, la participación de iPhone en los *millennials* ha disminuido a favor de las marcas con sistema operativo Android (Kantar 2020a).
- Menos del 10% de los consumidores estadounidenses gastan más de USD 1000 en un *smartphone* (NPD Group 2019).
- El 39% de los consumidores estadounidenses que viven en los 10 principales *Designated Market Area - DMA* (ver el anexo 3) tienen un *smartphone* de más de USD 1000. Además, dichos DMA representan el 29% de la población de los EE. UU. (NPD Group 2019).
- Los consumidores de las principales ciudades de EE. UU. como Nueva York y Los Ángeles son más propensos a comprar *smartphones* a un precio de USD 1000 a más (NPD Group 2019).

#### **4. Análisis del mercado de *smartphones* en EE. UU.**

- El grado de conocimiento de los consumidores estadounidenses sobre la tecnología 5G es alto y el cambio tecnológico que se avecina podría ser una razón por la cual no se animan a gastar mucho en nuevos *smartphones*. Los consumidores que están dispuestos a pagar *smartphones* de USD 1000 darían el salto una vez que el 5G se materialice y sus beneficios no varíen significativamente según ciudades y regiones.
- Si bien la conveniencia sigue siendo un punto importante en los EE.UU., las alternativas para la actualización anticipada de un *smartphone* también desencadenan la compra. La existencia de esquemas de intercambio influye cada vez más en la compra de los *millennials*, pues ello le permite a este tipo de consumidores acceder a los *smartphones* más recientes con un presupuesto adecuado. Si este comportamiento se traslada a futuras compras, podemos esperar que los ciclos de reemplazo se acorten.

- La percepción del consumidor de una innovación decreciente en las sucesivas generaciones de *smartphones* insignia sumado a que los operadores y fabricantes, en búsqueda de rentabilidad, suban el precio de los mismos hasta por encima de los USD 1000 hace evidente el hartazgo de los consumidores por los altos costos y están provocando un cambio masivo en la industria.
- Durante años, el proceso de compra de *smartphones* en EE. UU. consistía en que, si un consumidor puede pagar el teléfono insignia, compra el teléfono insignia. Y si no puede, compra el modelo del año pasado en oferta. Había poco espacio en el mercado para cualquier otra opción. Y al agrupar dispositivos con actualizaciones de contrato, ofrecer intercambios y ocultar el precio en las facturas de los usuarios, incluso los precios altos eran fáciles de disfrazar. Sin embargo, esa tendencia ha ido cambiando durante un tiempo, liderada por dispositivos más baratos como el nuevo iPhone SE, el cual ayudó a mejorar los últimos resultados de Apple, convirtiendo su *smartphone* insignia más pequeño en su dispositivo más popular.
- Esta tendencia de compra será impulsada aún más por el 5G, pues a medida que esta tecnología de red se vuelva más popular, todos los dispositivos que no lo admitan se volverán obsoletos instantáneamente, y los operadores móviles presionarán a los usuarios para que se actualicen. Por ello, se deberá considerar la fabricación de dispositivos que admitan 5G pero que no posean etiquetas de precios de teléfonos insignia.

#### **4.1 Segmento de mercado objetivo**

El segmento de mercado al que atenderá Sumaq Inc. es el siguiente:

- Geográfico: 10 principales *Designated Market Area* (DMA) de los EE. UU. (ver el anexo 3).
- Edades: 16 - 34 años (*millennials*).
- Género: Hombres y mujeres.

#### **5. Mercado de *smartphones* en contexto COVID-19**

- Un estudio realizado por Kantar, al segundo trimestre del 2020, revela lo siguiente sobre los consumidores estadounidenses respecto a los *smartphones*:
  - Han retrasado la compra en medio de la pandemia de COVID-19, resultando en una disminución significativa del volumen de ventas de *smartphones*.
  - Conforme se adaptan a las medidas de “quedarse en casa” y el “distanciamiento social”, la compra de *smartphones* se traslada a Internet, representando casi las dos terceras partes de las ventas en el segundo trimestre (un 11% más en comparación al año anterior).
  - Incremento en el interés por *smartphones* de alta calidad a una fracción de los precios de los *smartphones* emblemáticos debido a que muchos consumidores sienten presiones financieras como resultado de la pandemia de COVID-19.

- Solo un 6% de los consumidores estadounidenses planea cancelar sus planes para comprar un *smartphone*.
- La mayoría de los consumidores comprarán según lo planeado (32%) originalmente o retrasarán su compra (34%), donde esto último implica que aumentará la duración promedio de la propiedad de un *smartphone*.
- Son más los consumidores que planean gastar menos (17%) que los que planean gastar más (12%).
- Según un estudio, publicado por Counterpoint durante el segundo trimestre del 2020, realizado para comprender las intenciones de los consumidores estadounidenses en el mercado de *smartphones* se encontró que:
  - Se espera que la tendencia de los consumidores a realizar compras esenciales continúe hasta mediados del 2021, motivado por la pandemia de COVID-19 y a la incertidumbre sobre los ingresos futuros, por ello el 41% espera retrasar su próxima compra de *smartphone* y el 24% pretende recortar su futuro presupuesto para la compra de *smartphones*.
  - El canal *on-line* es el canal de más rápido crecimiento en EE. UU. pues con las tiendas cerradas, una crisis financiera constante y una nueva tecnología clave, los clientes están cambiando la forma en que compran teléfonos y cuáles compran.
  - En EE. UU. donde se tiene una fuerte distribución *off-line* y un fuerte control de los operadores, se registraron ventas *on-line* relativamente bajas. Por ejemplo, en 2019, se registró una participación del 14% en las ventas de *smartphones on-line*, que aumentó al 17% a medida que COVID-19 comenzó a extenderse en el país.
  - En términos de marcas, Apple dominó las ventas *on-line* con un 44% de participación.
- Finalmente, según Counterpoint Research, durante el segundo trimestre del 2020:
  - Las ventas de *smartphones* a través de canales minoristas de EE. UU. cayeron un 25% respecto al año 2019.
  - Las ventas de *smartphones* en los EE. UU. comenzaron a repuntar a finales de los meses de mayo y junio, cuando las tiendas minoristas volvieron a abrir y gracias a los bonos de estímulo que entregó el gobierno de EE. UU. durante el trimestre, lo cual les dieron a algunos consumidores el presupuesto para comprar nuevos dispositivos móviles.
- Los envíos de *smartphones* en EE. UU. crecieron un 11% durante el segundo trimestre del 2020 en comparación con el trimestre anterior. El mercado presenta un descenso del 5% en comparación con el mismo período del año 2019. Además, 7 de cada 10 dispositivos vendidos en EE. UU. fueron teléfonos Apple o Samsung (Canalys 2020).
- El impacto económico de la pandemia de COVID-19 ha provocado un cambio en los hábitos de compra, ocasionando que durante el segundo trimestre del 2020 el precio promedio de un

*smartphone* en EE. UU. sea de USD 503, lo cual representa un 10% menos que el valor en el primer trimestre de 2020 (Canalys 2020).

## 6. Proyección de demanda

El horizonte de tiempo del pronóstico será 5 años y los períodos serán anuales, es decir, desde el 2020 al 2024.

### 6.1 Tamaño del mercado proyectado

Según Statista, el número de *smartphones* a vender en EE. UU. para el periodo 2020-2024 será:

**Tabla 18. Venta proyectada de *smartphones* en EE. UU.**

Año	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e
Unidades (millones)	151,78	126,30	123,88	120,86	117,23	113,80
Crecimiento anual	-	-16,8%	-1,9%	-2,4%	-3,0%	-2,9%

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Statista (2020a).

### 6.2 Tamaño del mercado objetivo

El segmento de mercado objetivo está conformado por personas que son *millennials* (hombres y mujeres) que viven en los 10 principales DMA.

- Población de los EE. UU. = 280 millones.
- Población que vive en los 10 principales DMA = 29% \* 280 millones = 81,2 millones.
- *Millennials* que viven en los 10 principales DMA = 22% \* 81,2 millones = 17,8 millones.

## 7. Conclusiones

- El crecimiento de la cobertura de red 5G, el conocimiento de los consumidores sobre 5G y la intención de compra de *smartphones* que lo tengan habilitado convierten en prioridad la fabricación y comercialización de *smartphones* 5G, pero sin perder de vista la I+D para 6G.
- Los *millennials* son la generación de mayor tamaño poblacional y con mayor penetración de *smartphones*, la cual, a pesar de no tener la riqueza de los *boomers* ni los niveles de ingresos y gastos de la generación X, se convierten en el segmento objetivo por ser, además, de los que más gastan en servicios relacionados a telefonía móvil en porcentaje respecto a sus gastos totales.
- Los 10 principales DMA representan mercados al interior de los EE. UU. que deberían ser el objetivo principal para Sumaq Inc., pues los consumidores estadounidenses que viven en dichas ciudades tienen mayor propensión a optar por *smartphones* de precios de USD 1000 a más, lo cual es impulsado por una mayor cobertura mediática realizada en estas ciudades, por ello es importante que el presupuesto de *marketing* de Sumaq Inc. se centre en ellas.

- Los consumidores estadounidenses se están aferrando a sus *smartphones* durante períodos de tiempo más prolongados que antes, lo que representa un desafío para el mercado de los *smartphones*, por ello el 5G será de suma importancia para Sumaq Inc. en el impulso del ciclo de actualización.
- En cuanto al precio, los *smartphones* han resistido durante años la bajada en los precios que vienen para prácticamente cualquier otro producto tecnológico. De hecho, especialmente a medida que las personas retienen sus teléfonos por más tiempo, están dispuestas a gastar aún más para obtener el dispositivo adecuado, lo cual Sumaq Inc. debe tenerlo en consideración.
- Con todas las tiendas cerradas, debido a la pandemia de COVID-19, comprar un teléfono en línea se volvió de pronto la mejor opción para muchos consumidores estadounidenses, quienes tuvieron que comprar estos productos en línea. Este aumento en las ventas en línea dará a Sumaq Inc. la oportunidad de replantear su estrategia minorista.
- A pesar del impacto de COVID-19 tanto en la oferta como en la demanda, los consumidores han mostrado un mayor interés en los dispositivos 5G a medida que continúan bajando los niveles de precios.
- La naturaleza del mundo, debido a la pandemia de COVID-19, ha obligado al mercado de *smartphones* de EE. UU. a cambiar drásticamente. Particularmente, la pandemia de COVID-19 no ha sido buena para el mercado estadounidense de *smartphones*, pues inicialmente se proyectó que el mercado crecería durante los próximos años en medio de una expansión de los servicios 5G, sin embargo, ahora se proyecta que disminuya debido a la pandemia de COVID-19, sumado a la saturación del mercado y un ciclo de reemplazo más largo atribuido a la falta de características diferenciales.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico 2020-2024

En el presente capítulo se realiza el planteamiento de la misión y visión de Sumaq Inc., los objetivos estratégicos y la estrategia competitiva para el 2024.

### 1. Misión

Entregar a las personas los dispositivos móviles más innovadores en diseño y tecnología que mejoren sus vidas a través de una experiencia excepcional, que contribuyan a crear un mundo más responsable y sostenible, y que generen valor compartido para nuestros empleados, proveedores y accionistas.

### 2. Visión

Ser reconocido como el fabricante de *smartphones* de alta gama más innovador en el mercado de los EE. UU. ofreciendo los productos tecnológicos de la más alta calidad y diseño.

### 3. Objetivo general

Ser la empresa líder en fabricación y comercialización de tecnologías, productos y diseños innovadores en el mercado estadounidense de *smartphones* 5G para el año 2024.

#### 3.1 Objetivos estratégicos

Para cumplir el objetivo general es necesario alcanzar los siguientes objetivos estratégicos.

##### 3.1.1 Objetivos de rentabilidad

- Obtener un EDITDA promedio superior al 8% al 2024.
- Obtener un ROS promedio superior al 12% al 2024.

##### 3.1.2 Objetivos de crecimiento

- Incrementar los ingresos por ventas en más del 12% al 2024.
- Incrementar la participación de mercado hasta el 6% al 2024.

##### 3.1.3 Objetivos de sostenibilidad

- Lanzamiento de *smartphones* con tecnología 5G en 2020.
- Incrementar la inversión en I+D hasta el 7% anual de los ingresos por ventas.
- Incrementar la inversión en plantas, tanto en capacidad como en cantidad.

- Incrementar la rigurosidad con los proveedores en aspectos de calidad y responsabilidad social empresarial.

#### 4. Estrategia empresarial

A partir del análisis de las matrices elaboradas en los capítulos previos y los objetivos propuestos, las estrategias serán clasificadas en genéricas y corporativas.

##### 4.1 Estrategia genérica

Según Porter (2015), la estrategia genérica que seguirá Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 en el mercado estadounidense será la diferenciación, la cual estará basada en sus capacidades internas de I+D y su cultura orientada a la innovación en diseño, producto y tecnología.

**Tabla 19. Estrategia genérica**

		ESTRATEGIAS GENERICAS		
		LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
TAMAÑO DE MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	<b>Tipo 3</b>	-
	Pequeño	-	<b>Tipo 3</b>	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo  
 Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor  
**Tipo 3: Diferenciación**  
 Tipo 4: Enfoque – Bajo costo  
 Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (2015).

##### 4.2 Estrategia corporativa

Según Ansoff (1957), la estrategia corporativa que seguirá Sumaq Inc será el desarrollo de nuevos productos, la cual estará enfocada en los mercados actuales donde opera y aprovechará las nuevas necesidades no cubiertas de los consumidores debido a los constantes cambios del mercado.

**Tabla 20. Estrategia corporativa**

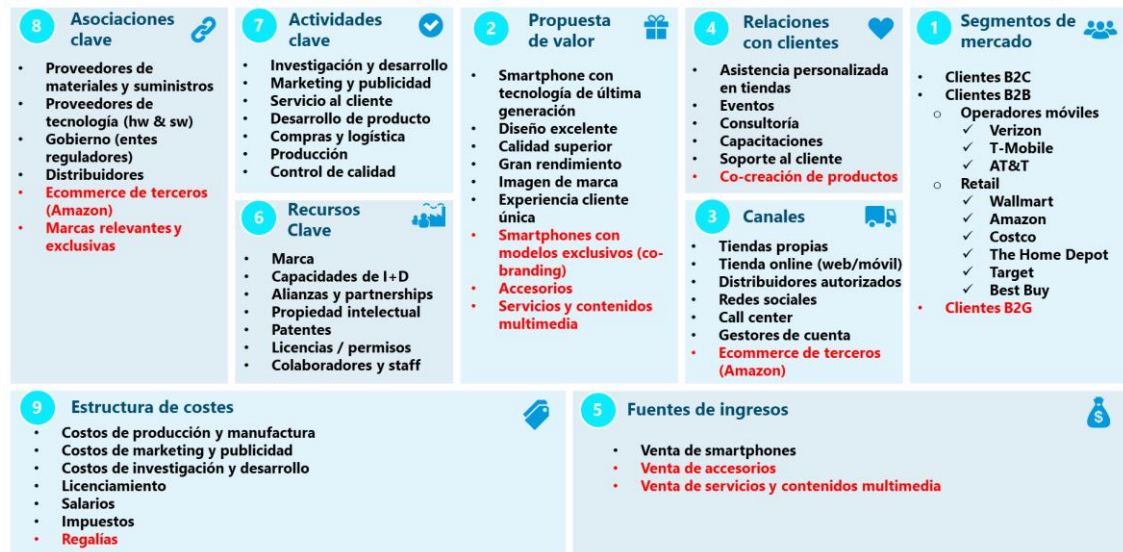
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS <b>2</b>	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS <b>1</b>
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en la Matriz de Ansoff (1957).

##### 4.3 Modelo de negocio para el periodo 2020-2024

El modelo de negocio de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 y enfocado al mercado de los EE. UU. se describe a continuación con la finalidad de cumplir los objetivos planteados. Las modificaciones realizadas al modelo de negocio se encuentran resaltadas en rojo.

**Gráfico 23. Modelo de negocio 2020-2024 (Canvas)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Osterwalder y Pigneur (2010).

#### 4.4 Cadena de valor para el periodo 2020-2024

La cadena de valor de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 y enfocado al mercado de los EE. UU. se describe a continuación con la finalidad de cumplir los objetivos planteados. Las modificaciones realizadas a la cadena de valor se encuentran resaltadas en rojo.

**Gráfico 24. Cadena de valor 2020-2024**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (2015).



## Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia

El presente capítulo comprende el proceso de análisis y selección de estrategias para Sumaq Inc. siguiendo el modelo de 3 etapas de Fred David (2013).

### 1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una importante herramienta de adecuación que ayudará a Sumaq Inc. a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

En la elaboración de la matriz, detallada en el anexo 4, se han considerado las fortalezas y debilidades del análisis interno, así como las oportunidades y amenazas del análisis externo, las cuales se alinearán para formular estrategias alternativas factibles.

### 2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA elaborada nos permite establecer la posición estratégica más adecuada para Sumaq Inc.: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

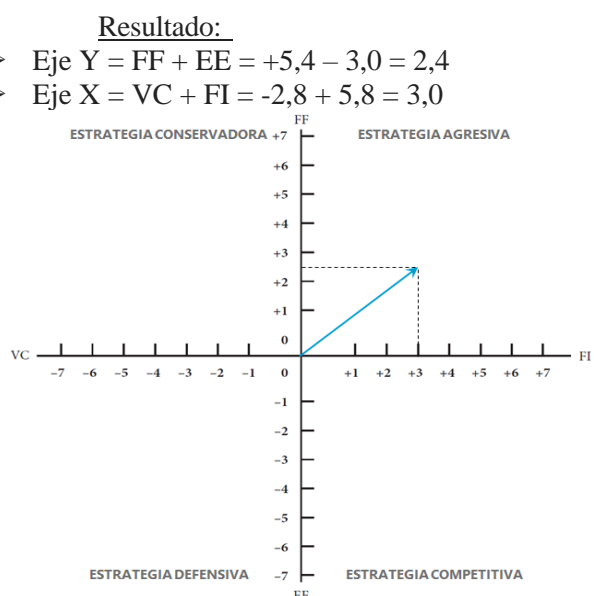
Para ello se consideran los diversos factores representados en:

- Dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC).
- Dos dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE) y fuerzas de la industria (FI).

**Tabla 21. Matriz PEYEA de Sumaq Inc.**

<b>Posición estratégica interna</b>	
Fuerza financiera (FF)	5,4
Rendimiento sobre la inversión	6
Apalancamiento	6
Liquidez	4
Rotación de inventarios	6
Utilidades por acción	5
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	<b>-2,8</b>
Participación de mercado	-4
Calidad del producto	-2
Lealtad del cliente	-2
Utilización de la capacidad	-3
Conocimientos tecnológicos prácticos	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-3
<b>Posición estratégica externa</b>	
<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	<b>-3,0</b>
Cambios tecnológicos	-2
Tasa inflacionaria	-2
Variabilidad de la demanda	-2
Barreras de ingreso al mercado	-3
Presión competitiva	-6
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	<b>5,8</b>
Potencial de crecimiento	6
Potencial de utilidades	6
Estabilidad financiera	6
Utilización de recursos	6
Facilidad de ingreso al mercado	5
Productividad, utilización de la capacidad	6

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en David (2013).



El análisis de los resultados y del gráfico nos permite concluir que Sumaq Inc. se posiciona dentro del cuadrante de **estrategia agresiva**, lo cual quiere decir que las estrategias deben enfocarse en realizar penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

### 3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG se desarrolla considerando las tecnologías vendidas por todos los competidores de la industria, el crecimiento en las ventas año tras año y la participación relativa de Sumaq Inc. en el mercado de los EE. UU. por tecnología vendida.

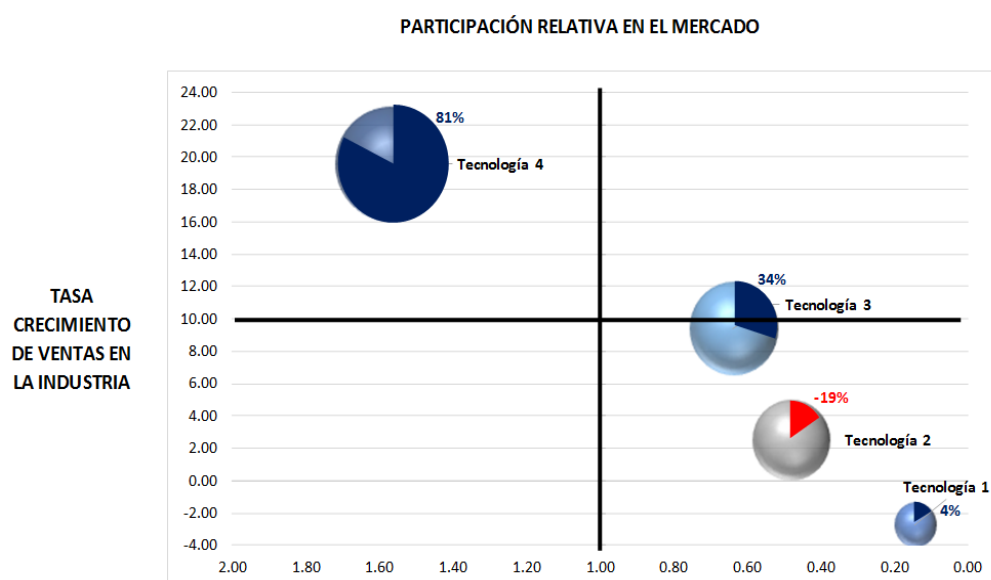
**Tabla 22. Matriz BCG de Sumaq Inc.**

Tecnologías móviles	Ingresos	%Ingresos	Utilidad Neta	% Utilidad Neta	Participación relativa en el mercado	Crecimiento ventas en la industria
Tecnología 1	2.041.451	6%	74.703	4%	0,14	-2,71
Tecnología 2	6.791.483	21%	- 382.366	-19%	0,48	2,53
Tecnología 3	9.034.949	28%	699.365	34%	0,64	9,43
Tecnología 4	14.146.692	44%	1.653.988	81%	1,57	19,6
<b>Total</b>	<b>32.014.575</b>	<b>100%</b>	<b>2.045.690</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

La matriz BCG se emplea para analizar el portafolio de productos de una organización y definir la estrategia a desarrollar dependiendo de su ubicación en el siguiente gráfico.

**Gráfico 25. Matriz BCG de Sumaq Inc.**



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

### **3.1 Interrogante**

En esta categoría se tiene a la Tecnología 3G, que en el transcurso de tiempo está empezando a migrar a **perro**, y que, si bien la tendencia inicial del mercado se mostró favorable en regiones como EE. UU. y Europa, este está siendo desplazado por la Tecnología 4G.

### **3.2 Estrella**

En esta categoría se encuentra Tecnología 4G, con una amplia posición tanto a nivel de ventas como de utilidad neta, su mayor crecimiento en ventas se dio en Europa, sin embargo, ya EE. UU. e incluso Asia están empezando aceptar esta tecnología. Es importante mencionar que para este cuadrante influye el grado de avance tecnológico que se pueda mostrar el producto, con lo que predecimos que la Tecnología 5G podría ocupar este lugar en el futuro.

### **3.3 Vaca lechera**

En esta categoría estuvo en los primeros años tanto Tecnología 1G y Tecnología 2G, sin embargo, en la actualidad no tenemos situado ningún producto en este cuadrante.

### **3.4 Perro**

En esta categoría está ubicada tanto Tecnología 1G y Tecnología 2G, siendo ambas aquellas las que no han registrado ventas significativas en los últimos años y no se han producido nuevas en las fábricas al cierre del informe, en este mismo camino se encuentra Tecnología 3G que poco a poco está disminuyendo el grado de participación en el mercado.

## **4. Matriz Interna-Externa (IE)**

La matriz IE ubica las divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes y clasifica los resultados en 3 posibles regiones donde cada región posee implicaciones estratégicas diferentes.

A partir de las puntuaciones ponderadas de las matrices EFE (2,60) y EFI (2,91), Sumaq Inc. se encuentra en el cuadrante V, con posiciones interna y externa medias, lo cual indica que la empresa se vería más beneficiada con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

**Gráfico 26. Matriz IE de Sumaq Inc.**



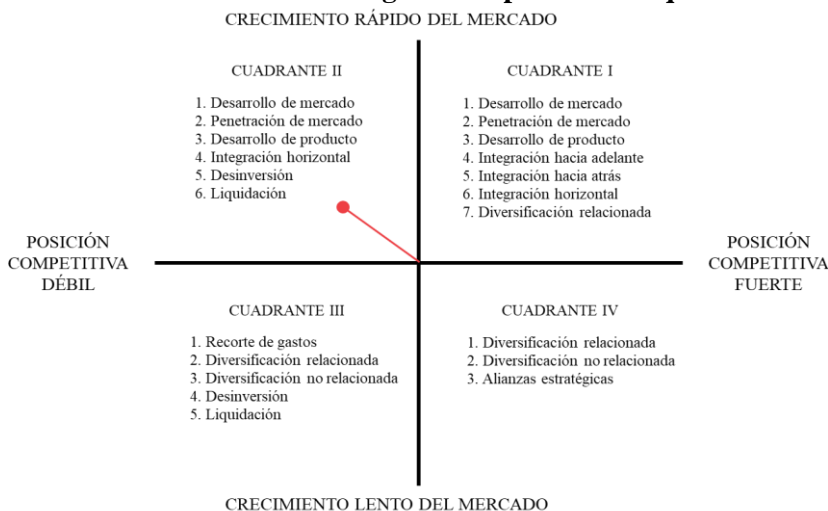
Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

### 5. Matriz de la Estrategia Principal

La matriz de la Estrategia Principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Para cada cuadrante de resultados, esta matriz proporciona una lista de estrategias que deben considerarse adecuadas según su grado de atracción.

Sumaq Inc. se encuentra ubicada en el cuadrante II debido a que el sector muestra un crecimiento anual promedio de 3,5% en volumen de unidades, sin embargo, la posición competitiva de Sumaq Inc. aún es débil en relación a los competidores más importantes del mercado pues su cuota participación es de aproximadamente 1,5%.

**Gráfico 27. Matriz de la Estrategia Principal de Sumaq Inc.**



Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

Sumaq Inc. al ubicarse en el cuadrante II debe evaluar su actual enfoque de acercamiento al mercado. El mercado está creciendo y es incapaz de competir con efectividad, por ello necesita determinar por qué su enfoque actual no es efectivo y de qué forma podría cambiar para mejorar su competitividad.

Como principal opción a considerar se tiene una estrategia intensiva, como las de desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto. Como alternativa, una estrategia de integración horizontal podría ser considerada. Sin embargo, la desinversión o liquidación pueden considerarse un último recurso que podría proporcionar los fondos necesarios para adquirir otra empresa.

## **6. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

La matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados.

La MCPE se elaborará a partir de la información ofrecida por las matrices EFE, Perfil Competitivo y EFI que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la Estrategia Principal que integran la etapa 2. Luego, la MCPE permitirá evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, identificados en los capítulos previos del presente trabajo.

Según se detalla en el anexo 5, para Sumaq Inc., del análisis realizado en la MCPE, las estrategias con mayor nivel de atractivo son la de desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

## Capítulo VII. Planes funcionales y de Finanzas

A continuación, se detallan los planes funcionales para las áreas de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y el plan de Finanzas.

### 1. Plan funcional de *Marketing*

El plan funcional de *Marketing* de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 propone las estrategias de *marketing* a implementarse haciendo uso del *marketing mix* (producto, plaza, precio y promoción) e incluirá su respectivo presupuesto para llevarlo adelante.

#### 1.1 Objetivos del plan de *Marketing*

En línea con el planeamiento estratégico, los objetivos que persigue el plan de *Marketing* de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 se encuentran enfocados en:

- Incrementar participación en el mercado de EE. UU.
- Incrementar las ventas en el mercado de EE. UU.
- Lanzar e incrementar 5G en portafolio de productos.
- Incrementar grado de satisfacción de consumidores.

A continuación, por cada uno de los objetivos se detalla el indicador de medición y lo que se planea lograr para cada año del periodo.

**Tabla 23. Objetivos de *Marketing***

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar participación en el mercado de EE. UU.	<i>Market share</i> (%)	5%	5.25%	5.50%	5.75%	6%
Incrementar las ventas en el mercado de EE. UU.	Variación anual de ingresos por ventas (%)	5%	3%	2%	2%	1%
Lanzar e incrementar 5G en portafolio de productos.	Ingresos por ventas 5G sobre ingresos por ventas totales (%)	40%	50%	70%	90%	95%
Incrementar grado de satisfacción de consumidores.	Índice de satisfacción de consumidores (ASCI)	75	78	81	83	85

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 1.2 Estrategia de segmentación

Los consumidores de los productos de Sumaq Inc. son personas con ingresos medios y altos que buscan diferenciarse de los demás comprando productos que le brinden un estatus social superior y son amantes de la tecnología pues les gusta estar en línea con los últimos avances tecnológicos.

El segmento de mercado al que se orientará Sumaq Inc. serán los consumidores *millennials*, hombres y mujeres que habiten en los 10 principales *Designated Market Area* (DMA) de los EE. UU. (ver el anexo 3). Los cuales representan aproximadamente el 30% de la población estadounidense y donde el 39% de los mismos posee un *smartphone* de más de USD 1000 (NPD Group 2019).

### **1.3 Estrategias de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento busca que Sumaq Inc. sea reconocida como una marca líder en tecnología móvil 5G enfocada en la diferenciación a través de productos innovadores, de alta calidad, con gran diseño y excelente experiencia al cliente.

### **1.4 Estrategias de *marketing mix***

La estrategia de *marketing mix* presentada está elaborada para el mercado de los EE. UU.

#### **1.4.1 Producto**

Actualmente Sumaq Inc. tiene, dentro de su portafolio, productos con tecnologías 3G y 4G, pero según diversos estudios la proyección de crecimiento de ambas tecnologías irá disminuyendo en favor de dispositivos con tecnología 5G en el mercado de los EE. UU. (ver el gráfico 1).

Ante ello y para cumplir con los objetivos de *marketing*, los planes para producto son:

- En el año 2020, discontinuar la comercialización de productos 3G para en su reemplazo realizar el lanzamiento y comercialización de productos 5G.
- Realizar lanzamientos anuales de los productos 4G y 5G más recientes.
- Conformar equipos multidisciplinarios de I+D para el desarrollo de nuevos productos, diseños y características innovadoras.
- Establecer alianzas estratégicas exclusivas con marcas reconocidas y líderes para crear productos complementarios que mejoren la experiencia de los clientes (*cobranding*).
- Establecer prácticas de co-creación que permitan involucrar a los clientes y sus opiniones en el proceso de lanzamiento de nuevos productos.
- Diferenciar los productos a comercializar sobre la base de los siguientes atributos:
  - Diseño innovador, minimalista, refinado, exclusivo y con terminación impecable.
  - Calidad superior y con los más altos estándares del mercado.
  - Características funcionales diversas y personalizables que brinden una mayor velocidad en un entorno de usuario amigable, flexible y multitarea.
  - Empaque innovador y sostenible de papel y cartón, elaborado de material 100% reciclado, con impresiones hechas con tinta libre de aditivos químicos.

- Confiabilidad elevada durante su tiempo de vida.
- Servicios de compra y pedido sencillos, de entrega rápida, precisa y cuidadosa; de garantía extendida con soporte en línea y de devoluciones flexibles en plazo, daño y valor.
- Servicios complementarios en la nube mediante ecosistema de aplicaciones móviles para contenidos multimedia y almacenamiento en modalidad de pago por uso.

En esa línea, a partir de las proyecciones de ventas en el mercado estadounidense (ver la tabla 21) y de las participaciones de mercado planteadas como meta por cada año (ver la tabla 27) a continuación, se proyectan las ventas de Sumaq Inc. por tipo de producto para el periodo 2020-2024.

**Tabla 24. Ventas proyectadas Sumaq Inc. 2020-2024**

Ventas (miles de unidades)	2020	2021	2022	2023	2024
4G	4644	4403	3324	1385	647
5G	1671	2100	3323	5056	6181
Total	6315	6503	6647	6741	6828

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 1.4.2 Precio

En cuanto al precio, Sumaq Inc. maneja precios por encima del promedio de la industria con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad y diferenciarse de la competencia. Para cumplir con los objetivos de *Marketing*, se detallan los planes respecto al precio:

- Mantener los precios muy por encima del promedio de la industria pues el mercado percibirá el precio alto como precio a pagar por un producto exclusivo, superior y de alta calidad.
- Establecer precios altos para productos de reciente lanzamiento al mercado que luego disminuirán al año siguiente con el lanzamiento de la versión nueva, lo cual permitirá que otros clientes puedan acceder a los productos de la generación anterior por un precio más asequible.
- Establecer un control riguroso sobre el precio en los canales de venta para mantener una muy baja dispersión de precios de los productos, así como brindar incentivos económicos y apoyo en actividades de *Marketing* a los canales que cumplan con el precio sugerido de venta.
- Mantener el número 9 como dígito final en el precio de los productos pues los clientes lo percibirán como una oportunidad única.
- Brindar financiamiento por la compra de nuevos productos a cambio de la entrega de productos antiguos.
- Reducir anualmente el precio de los productos 4G por resultar ser menos interesantes para los clientes ante el impulso del 5G, además que un producto 4G se considerará antiguo y los clientes no comprarán un producto tope de gama sin tecnología 5G.



- Aumentar anualmente el precio de los productos 5G por la constante innovación tecnológica, los materiales de construcción superiores, los mejores y más componentes, el mayor rendimiento y el incremento en las expectativas del cliente.

A continuación, se detalla los precios estimados para el periodo 2020-2024.

**Tabla 25. Precios proyectados Sumaq Inc. 2020-2024**

Precio (USD)	2020	2021	2022	2023	2024
4G	499	499	449	399	349
5G	1009	1009	1009	1009	999

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.4.3 Plaza

Actualmente, Sumaq Inc. al ser fabricante y *retailer* maneja una estrategia de canales de distribución mediante tiendas propias y autorizadas de formato estandarizado, además de tiendas operadas por terceros (minoristas y operadores móviles), así como ventas *on-line* a través de su propio portal web. Para cumplir con los objetivos de *Marketing*, en el canal de distribución se plantea:

- Digitalizar las tiendas propias para hacerlas más inteligentes mediante herramientas de *In-store Analytics* con la finalidad de conocer las preferencias de compra de los clientes y adaptarse a ellas; volver más conveniente la atención del cliente en todos los puntos de contacto de la tienda; y generar eficiencia en los procesos de la tienda.
- Realizar la apertura de 2 tiendas propias por año en cada uno de los 10 principales DMA (ver el anexo 3) por ser las regiones con mayor potencial de venta de productos con precios superiores a los USD 1000.
- Ampliar el canal de ventas *on-line* a través de una alianza estratégica con Amazon por ser el líder de comercio electrónico, donde se venderán directamente los productos de reciente lanzamiento y manteniendo los precios del canal *on-line* propio.
- Potenciar el canal de distribución inverso para que los clientes puedan devolver productos de manera más rápida y sencilla, así como reducir los tiempos de recojo de estos.

### 1.4.4 Promoción

Sumaq Inc. seguirá promocionando sus productos mediante los diversos canales de comunicación con un enfoque en la alta calidad, diseño e innovación de sus productos. Para cumplir con los objetivos de *Marketing*, se plantean dichas actividades promocionales:

- Rematar los productos 3G y discontinuar su comercialización.

- Comunicar de manera clara el valor del producto antes que el precio asegurando que el cliente comprenda correctamente el diferencial de la propuesta de valor presentada.
- Lanzar campañas para actualización anticipada de equipos mediante actividades de pre-venta.
- Establecer alianzas estratégicas con marcas reconocidas y exclusivas para actividades de *cobranding*.
- Incrementar la publicidad hacia medios digitales referentes en tecnología, así como establecer alianzas estratégicas con ellos.
- Dirigir más del 50% de las actividades publicitarias en medios televisivos a los 10 principales DMA (ver el anexo 3).
- Participar en eventos y ferias de tecnología realizados en EE. UU. como el Consumer Electronics Show (CES) mediante presentaciones y lanzamientos de productos.
- Establecer calendario de impresionantes eventos propios para el lanzamiento anual de nuevos productos y/o funcionalidades.
- Participar en eventos de responsabilidad social empresarial (RSE) para potenciar la imagen de marca sustentable.
- Realizar y fomentar entrevistas a los principales directivos de Sumaq Inc. en medios de comunicación.
- Establecer acuerdos con celebridades y/o *influencers* reconocidos para actividades promocionales a través de sus canales digitales (redes sociales y sitios web).
- Difundir y/o filtrar rumores de posibles diseños, características y datos de forma planeada mediante los medios de comunicación.

### 1.5 Presupuesto de *Marketing*

El presupuesto proyectado de *Marketing* se encontrará incluido en la partida promoción del estado de resultados, esto incluye todas las actividades planteadas anteriormente. Sumaq Inc. mantendrá el 7% de los ingresos por ventas que ha venido dedicando como inversión en promoción en los últimos años.

**Tabla 26. Presupuesto de *Marketing* de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024**

Precio (USD)	2020	2021	2022	2023	2024
4G	499	499	449	399	349
5G	1009	1009	1009	1009	999
Total de ingresos, millones USD	3970	4542	4674	6085	6307
Presupuesto <i>marketing</i> , millones USD	278	318	327	426	441

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 2. Plan funcional de Operaciones

El plan funcional de Operaciones de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 propone potenciar los

procesos y actividades asociados a la generación de valor, buscando generar eficiencias operativas mediante automatización de procesos, economías de escala y mejora continua, con la finalidad de alcanzar la producción proyectada y los objetivos planteados para el área.

## 2.1 Proyección de la producción

Para realizar la proyección de la producción se tiene en consideración:

- Los pronósticos de ventas de *smartphones* en EE. UU. entre los años 2020 y 2024, resultando en un CAGR de -2,6% (Statista 2020a).
- Los pronósticos de producción total de *smartphones*, los cuales estiman que la producción de teléfonos 5G alcancen una tasa de penetración del 18,9% al 2020, 39,5% al 2021 y superen el 50% al 2022 (Trendforce 2020).
- La capacidad de producción total de Sumaq Inc en EE. UU. pues esta será la capacidad para atender la demanda de los consumidores tanto en cantidad como en calidad del producto. La cual está conformada por la capacidad de producción interna y la fabricación contratada para la unidad de negocio de EE. UU.
- El porcentaje de unidades producidas en fábricas de EE. UU. que es vendida únicamente en el mercado de los EE. UU., la cual representa el 37% hasta el año anterior. Se proyecta incrementar hasta el 60% al año 2024.

Con ello, la proyección de la producción propuesta es:

**Tabla 27. Producción de Sumaq Inc. proyectada 2020-2024 (miles de unidades)**

Tecnología	2020	2021	2022	2023	2024
4G	11.880	9900	7150	3575	1540
5G	1320	3300	7150	10.725	13.860
Interna total	13.200	13.200	14.300	14.300	15.400
4G	342	1390	1159	535	0
5G	3077	2086	1159	1606	857
Contratado total	3418	3476	2318	2141	857

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

## 2.2 Objetivos del plan de Operaciones

En línea con el planeamiento estratégico, los objetivos que persigue el plan de Operaciones de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 se encuentran enfocados en: i) Incrementar la producción interna; ii) Incrementar la producción de 5G; iii) Reducir el costo de fabricación contratada; y iv) Incrementar el presupuesto dedicado a I+D.

A continuación, por cada uno de los objetivos se detalla el indicador de medición y lo que se planea lograr para cada año del periodo.

**Tabla 28. Objetivos de Operaciones**

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar la producción interna.	Variación anual de unidades producidas (%)	0%	0%	8%	0%	8%
Incrementar la producción de 5G.	Unidades 5G producidas sobre unidades totales producidas (%)	10%	35%	50%	75%	90%
Reducir el costo de fabricación contratada.	Costo fabricación contratada sobre beneficios de ventas totales (%)	32%	27%	15%	14%	6%
Incrementar el presupuesto dedicado a I+D.	Inversión en I+D sobre ingresos por ventas totales (%)	3%	4%	5%	6%	7%

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2.3 Actividades del plan de Operaciones

**Tabla 29. Plan de actividades de Operaciones 2020-2024 para cumplir los objetivos propuestos**

Objetivo	Actividades
Incrementar la producción interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en marcha de 4 nuevas plantas de producción en 2022 y 2024, dos en cada año.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir y adquirir las mejores locaciones en EE. UU.</li> <li>Obtener permisos ambientales, urbanísticos y sociales.</li> <li>Licitación de la construcción de las plantas.</li> <li>Adquirir e implementar la infraestructura tecnológica para las nuevas plantas.</li> <li>Contratar personal para la dirección y producción de nuevas plantas.</li> <li>Capacitar al personal contratado.</li> </ul>
	Mejorar eficiencia en línea de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar la infraestructura física y tecnológica de las plantas actuales.</li> <li>Optimizar el proceso productivo incrementando la automatización.</li> <li>Organizar capacitaciones para fortalecer las habilidades del talento humano de la línea de producción.</li> </ul>
	Mantener la capacidad de producción interna al 100%.
Incrementar la producción de 5G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir herramientas de <i>big data</i> para alinear la capacidad de producción al comportamiento de la demanda.</li> <li>Capacitar al personal de gestión en herramientas de análisis de datos y <i>big data</i>.</li> <li>Adquirir herramientas <i>Machine learning</i> e <i>IoT</i> para el mantenimiento predictivo de la infraestructura tecnológica.</li> </ul>
	Capacitar al personal en tecnología 5G.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar profesionales altamente calificados y reconocidos como capacitadores sobre 5G.</li> <li>Formación especializada para personal de I+D en tecnología 5G.</li> <li>Formación para personal de línea de producción en ensamblaje de dispositivos 5G.</li> </ul>
	Iniciar la producción de tecnología 5G en 2020.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir licenciamiento de patentes y tecnologías 5G.</li> <li>Diseñar y desarrollar tecnología 5G propia.</li> <li>Registrar patentes 5G propias.</li> <li>Establecer alianzas estratégicas con proveedores de tecnología 5G.</li> <li>Adquirir componentes de tecnología 5G.</li> <li>Adaptar proceso productivo para 5G.</li> <li>Fabricar tecnología 5G.</li> </ul>
Reducir el costo de fabricación contratada.	Suprimir la producción de tecnología 3G.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detener línea de producción de tecnología 3G.</li> <li>Detener compra de componentes de tecnología 3G.</li> <li>Liquidar inventarios de tecnología 3G.</li> </ul>
	Replantear productos y procesos a subcontratar o tercerizar.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar capacidades reales de la empresa y los proveedores.</li> <li>Analizar costos internos contra costos tercerizados.</li> <li>Evaluar riesgos estratégicos por tercerización.</li> <li>Definir productos y procesos de manufactura candidatos para tercerización.</li> </ul>
	Renegociar acuerdos con proveedores actuales.
Incrementar el presupuesto dedicado a I+D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar condiciones comerciales con proveedores.</li> <li>Establecer indicadores para la mejora continua de prestaciones y costos de los proveedores.</li> <li>Integrar a los proveedores al sistema de planificación de recursos empresariales.</li> </ul>
	Establecer alianzas con nuevos proveedores.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar base de datos de potenciales proveedores.</li> <li>Evaluación, selección y homologación de proveedores.</li> <li>Terminar contrato con proveedores ineficientes.</li> </ul>
	Incrementar actividades de formación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear base de datos de profesionales y organizaciones reconocidas para que brinden capacitaciones.</li> <li>Establecer capacitaciones mensuales a todos los niveles de la organización.</li> <li>Definir plan de certificaciones para el personal según el área de desempeño.</li> </ul>
Incrementar la producción de 5G.	Incrementar personal en I+D
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer alianzas estratégicas con universidades e institutos reconocidos para contratar a sus mejores egresados e investigadores.</li> <li>Crear base de datos de profesionales altamente calificados del sector como candidatos para contratación.</li> <li>Facilitar la rotación interna de personal calificado hacia áreas de I+D.</li> </ul>
	Incrementar cantidad de patentes tecnológicas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir patentes a terceros.</li> <li>Establecer programa de reconocimientos para el impulso de la innovación.</li> <li>Implementar un sistema de base de conocimientos transversal a toda la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

## 2.4 Presupuesto de Operaciones

A continuación, se detalla el presupuesto de Operaciones anual para el periodo 2020-2024 según los objetivos y el plan de actividades propuestos.

**Tabla 30. Presupuesto de Operaciones de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024**

Presupuesto (millones de USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión en nuevas fábricas	320	0	320	0	0
Costos variables de producción (incluye características)	2178	2373	3176	3924	4771
Costos de fabricación contratada	1032	886	540	617	301
I+D	120	173	242	346	448
Total	3610	3734	4298	5292	5968

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 3. Plan funcional de Recursos Humanos

A continuación, se detallan los objetivos, estrategias y actividades a realizar dentro del plan de Recursos Humanos para Sumaq Inc. durante el periodo 2020-2024.

### 3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

En línea con el planeamiento estratégico, los objetivos que persigue el plan de Recursos Humanos se encuentran enfocados en:

- Disminuir la rotación de personal.
- Incrementar la eficiencia del personal.

A continuación, por cada uno de los objetivos se detalla el indicador de medición y lo que se planea lograr para cada año del periodo.

**Tabla 31. Objetivos de Recursos Humanos**

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Disminuir la rotación de personal.	Rotación de personal (%)	5%	4%	3%	2%	1%
Incrementar la eficiencia del personal.	Multiplicador de la eficiencia de RR. HH.	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3.2 Actividades del plan de Recursos Humanos

A continuación, se detalla el plan de las actividades que permitirán cumplir cada uno de los objetivos propuestos.

**Tabla 32. Plan de actividades de Recursos Humanos 2020-2024**

Objetivo	Actividades
Disminuir la rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la búsqueda de talento mediante labores de investigación y comprensión a profundidad sobre los roles y perfiles a cargo de reclutadores recién egresados de la universidad.</li> <li>Crear un ecosistema para reclutar talento que incluya organizaciones y marcas de diversos sectores que sean admiradas y se anhelan alcanzar.</li> <li>Establecer un programa que le permita al personal dedicar un día de la semana a proyectos de libre elección, los cuales no son parte de sus responsabilidades regulares.</li> <li>Establecer un programa de facilidades y privilegios para el personal dentro del lugar de trabajo como servicios médicos, de guardería, gimnasio, de tintorería, transporte y comida gratuitos.</li> <li>Crear un programa para reconocer al personal que realice una contribución extraordinaria a la empresa.</li> <li>Incluir dentro del paquete salarial opciones de compra de acciones, cobertura de seguro amplia, descuentos en productos, planes de inversión y ahorro.</li> <li>Combinar trabajo físico y remoto en la cual el personal elija trabajar en casa por uno o dos días a la semana.</li> </ul>
Incrementar la eficiencia del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar a aquellos estudiantes que durante sus prácticas hayan demostrado un desempeño destacado.</li> <li>Establecer programas de diversidad en los equipos de trabajo que permitan generar creatividad y ayuden a incrementar el desempeño.</li> <li>Establecer un programa que le permita al personal laborar en distintos equipos fomentando la competencia interna para el desarrollo de habilidades innovadoras.</li> <li>Establecer reuniones de intercambio de ideas para mejorar la cultura de la innovación, una vez a la semana.</li> <li>Monitorear al personal en teletrabajo verificando se encuentre en su puesto de trabajo mientras dure la jornada laboral mediante preguntas periódicas en pantalla, detección de movimiento del cursor, entre otros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

### 3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto proyectado de Recursos Humanos se encontrará incluido en la partida **Administración del estado de resultados**. A continuación, se detalla el presupuesto de recursos humanos anual para el periodo 2020- 2024 según los objetivos y el plan de actividades propuestos.

**Tabla 33. Presupuesto de RR. HH. de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024**

Presupuesto (miles de USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Administración	177.000	180.000	183.000	186.000	189.000
Total	177.000	180.000	183.000	186.000	189.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A continuación, se detallan los objetivos, estrategias y actividades a realizar dentro del plan de Responsabilidad Social Empresarial para Sumaq Inc. durante el periodo 2020-2024.

#### 4.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial

En línea con el planeamiento estratégico, los objetivos que persigue el plan de Responsabilidad Social Empresarial de Sumaq Inc. para el periodo 2020-2024 se encuentran enfocados en:

- Incrementar el desempeño ético propio.
- Incrementar la sostenibilidad.
- Asegurar el comportamiento ético de los proveedores.

A continuación, por cada uno de los objetivos se detalla el indicador de medición y lo que se planea lograr para cada año del periodo.

**Tabla 34. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial**

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar el desempeño ético propio	Indicador de ética del caso.	4	4,25	4,5	4,75	5
Incrementar la sostenibilidad	Indicador de sostenibilidad del caso.	4,25	4,5	4,75	5	5
Asegurar el comportamiento ético de los proveedores	Indicador de imagen promedio por proveedor del caso.	4	4,25	4,5	4,75	5

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.2 Actividades del plan de Responsabilidad Social Empresarial

A continuación, se detalla el plan de las actividades que permitirán cumplir cada uno de los objetivos propuestos.

**Tabla 35. Plan de actividades de RSE 2020-2024**

Objetivo	Actividades
Incrementar el desempeño ético propio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar en intranet e internet las normas éticas y de <i>compliance</i> bajo las cuales se rigen la organización y aseguran que las operaciones de la misma respetan la legislación vigente.</li> <li>• Establecer formación y evaluación anual obligatoria sobre conducta empresarial para todo el personal.</li> <li>• Desarrollar técnicas de fabricación que aseguren la seguridad de los procesos de fabricación.</li> <li>• Establecer programas de formación para el personal de los proveedores que los ayude a lograr una vida más saludable.</li> <li>• Establecer un programa de formación para el personal de los proveedores que les permita adquirir competencias y habilidades más demandadas.</li> <li>• Poner en marcha programas de formación destinadas a las comunidades donde se extraen los materiales mediante organizaciones internacionales con experiencia.</li> </ul>
Incrementar la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un programa de eliminación completa de residuos y obtener la certificación Zero Waste to Landfill.</li> <li>• Implementar laboratorio para recuperación de materiales, que se enfoque en mejorar las técnicas de reciclaje, el desmontaje y en investigar y desarrollar nuevas tecnologías para reciclaje.</li> <li>• Ayudar a los proveedores en la obtención de certificados internacionales sobre la gestión sostenible de recursos hídricos como el emitido por Alliance for Water Stewardship.</li> <li>• Establecer programas de eficiencia energética que optimicen el consumo energético propio y de los proveedores para reducir la huella de carbono, así como obtener la certificación ISO 50001.</li> <li>• Garantizar que los materiales empleados por los proveedores se extraen de fuentes sostenibles rastreando el recorrido de los minerales hasta las plantas de refinación y fundición mediante tecnología <i>blockchain</i>.</li> <li>• Manejar una lista de sustancias permitidas para eliminar el uso de productos químicos tóxicos durante el proceso de fabricación.</li> <li>• Mejorar el empaque reduciendo el uso de plástico, aumentando el uso de materiales reciclados y papel que provengan de fuentes sostenibles como bosques gestionados de manera responsable.</li> <li>• Construir productos innovadores a partir de materiales reciclados y renovables, que sean duraderos y con bajo consumo de energía.</li> </ul>
Asegurar el comportamiento ético de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer prácticas estrictas de contratación en los proveedores incluyendo políticas de tolerancia cero ante cualquier tipo de trabajo bajo servidumbre o abuso laboral.</li> <li>• Exigir a los proveedores que informen a su personal sobre sus derechos laborales durante sus procesos de inducción y brinden canales para comunicar de forma anónima reclamos e infracciones.</li> <li>• Auditar que proveedores brinden a su personal un horario de trabajo justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección ante cualquier discriminación, garantizando que sea aplicable sin excepciones a toda la cadena de suministro y sin importar la posición o ubicación del personal.</li> <li>• Medir el grado de satisfacción del personal de los proveedores mediante encuestas realizadas por consultoras expertas en derecho laboral.</li> <li>• Exigir formación y evaluación anual obligatoria sobre conducta empresarial para todo el personal de los proveedores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en datos del caso.

#### 4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

El presupuesto proyectado de Responsabilidad Social Empresarial se encontrará incluido en la partida **Sostenibilidad del estado de resultados**. A continuación, se detalla el presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial anual para el periodo 2020- 2024 según los objetivos y el plan de actividades propuestos.

**Tabla 36. Presupuesto de RSE de Sumaq Inc. en EE. UU. 2020-2024**

Presupuesto (miles de USD)	2020	2021	2022	2023	2024
Sostenibilidad	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000
Total	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5. Plan de Finanzas

El plan de Finanzas permitirá a Sumaq Inc. poder analizar la viabilidad de la inversión y operación para los próximos 5 años.

### 5.1 Objetivos del plan de Finanzas

En línea con el planeamiento estratégico, los objetivos que persigue el plan de Finanzas empresarial de Sumaq Inc. para el periodo 2020.2024 se encuentran enfocados en:

- Incrementar el ROS.
- Incrementar el EBITDA.

A continuación, por cada uno de los objetivos se detalla el indicador de medición y lo que se planea lograr para cada año del periodo.

**Tabla 37. Objetivos de Finanzas**

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar el ROS	ROS (%)	6%	13%	6%	11%	4%
Incrementar el EBITDA	EBITDA (%)	10%	19%	10%	15%	8%

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 5.2 Supuestos

A continuación, se listan los supuestos planteados:

- El año 2019 será considerado el año cero, los resultados serán proyectados por un período de 5 años (2020-2024).
- Los estados financieros serán expresados en USD.
- Para el estado de resultados sin estrategia se tiene:
  - Crecimiento de ingresos por ventas de mercado igual al crecimiento proyectado de la demanda de *smartphones* en los EE. UU.
  - Crecimiento de los costos variables de producción y de fabricación contratada igual al crecimiento proyectado de la demanda de *smartphones* en los EE. UU.
  - Crecimiento de ingresos por transferencias internas igual al crecimiento proyectado de la demanda de *smartphones* a nivel mundial.



- Para proyectar el costo de características, se ha estimado el porcentaje correspondiente al último año, el cual representa el 14% de los beneficios por ventas totales.
- Para proyectar los gastos en promoción y administración, se ha estimado el porcentaje promedio de los últimos 6 años, el cual representa el 5% y 7% de los beneficios por ventas totales respectivamente.
- Para el estado de resultados con estrategia se tiene:
  - Para proyectar los ingresos por ventas de mercado se consideran las estimaciones del plan de *Marketing*.
  - Para proyectar los ingresos de ventas de transferencias internas se considera que representan el 90% de los ingresos de ventas de mercado en el año 2020, disminuyendo dicho porcentaje en 10% por los siguientes 4 años hasta llegar a representar el 50% en 2024. Esto debido al incremento estimado de las unidades producidas en EE. UU. que serán vendidas exclusivamente en EE. UU. anualmente.
  - Para proyectar la inversión en I+D, sostenibilidad, promoción y administración se consideran las estimaciones de los planes de Operaciones, de *Marketing*, de RR. HH. y de RSE.
- Se está considerando la depreciación anual para todos los activos en los periodos proyectados.
- La tasa de impuesto a la renta considerada para EE. UU. es 21%, tasa corporativa federal en EE. UU. para empresas del sector.
- El efectivo que maneja la compañía al cierre del año cero es de USD 1905 MM, fondos suficientes para que los proyectos de la empresa sean financiados con fondos propios.

### 5.3 Estado de resultados sin estrategia

**Tabla 38. Estado de resultados proyectado sin estrategia, millones USD**

Ingresos de ventas	2020	2021	2022	2023	2024
De mercados	1208	1185	1156	1122	1089
De transferencias internas	1326	1469	1534	1622	1644
<b>Beneficio de ventas totales</b>	<b>2534</b>	<b>2654</b>	<b>2691</b>	<b>2744</b>	<b>2733</b>
Costos y gastos					
Costos variables de producción	1234	1210	1181	1145	1112
Costos de características	253	372	377	384	383
Costos de fabricación contratada	418	410	400	388	377
Costos de transporte y aranceles	0	0	0	0	0
I+D	0	0	0	0	0
Sostenibilidad	0	0	0	0	0
Promoción	114	133	135	137	137
Administración	152	186	188	192	191
Costos de productos importados	0	0	0	0	0
<b>Costos y gastos totales</b>	<b>2171</b>	<b>2310</b>	<b>2280</b>	<b>2247</b>	<b>2199</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	<b>363</b>	<b>344</b>	<b>410</b>	<b>497</b>	<b>534</b>
Depreciación de activos fijos	33	24	17	12	9
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>330</b>	<b>320</b>	<b>393</b>	<b>485</b>	<b>525</b>
Gastos financieros netos	70	58	45	31	16
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>260</b>	<b>261</b>	<b>348</b>	<b>453</b>	<b>509</b>
Impuestos sobre el beneficio	54	55	73	95	107
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>205</b>	<b>206</b>	<b>275</b>	<b>358</b>	<b>402</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 5.4 Estado de resultados con estrategia

A continuación, se detallan todos los presupuestos de los planes funcionales:

**Tabla 39. Presupuesto de planes funcionales, miles USD**

De:	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Marketing</i>	280227	302159	339212	404140	448053
<b>Operaciones</b>	<b>3.040.812</b>	<b>3.138.188</b>	<b>3.624.163</b>	<b>4.478.964</b>	<b>5.063.459</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>177000</b>	<b>180000</b>	<b>183000</b>	<b>186000</b>	<b>189000</b>
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	<b>60000</b>	<b>70000</b>	<b>80000</b>	<b>90000</b>	<b>100000</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

La depreciación ha sido proyectada según la adquisición de nuevas plantas más las ya existentes.

**Tabla 40. Estado de resultados proyectado con estrategia, millones USD**

<b>Ingresos de ventas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
De mercados	3643	3928	4410	5254	5825
De transferencias internas	327	614	265	832	483
<b>Beneficio de ventas totales</b>	<b>3970</b>	<b>4542</b>	<b>4674</b>	<b>6085</b>	<b>6307</b>
<b>Costos y gastos</b>					
Costos variables de producción (incluye características)	1982	2159	2890	3571	4342
Costos de fabricación contratada	939	806	492	561	274
Costos de transporte y aranceles	0	0	0	0	0
I+D	120	173	242	346	448
Sostenibilidad	60	70	80	90	100
Promoción	280	302	339	404	448
Administración	177	180	183	186	189
Costos de productos importados	0	0	0	0	0
<b>Costos y gastos totales</b>	<b>3558</b>	<b>3690</b>	<b>4226</b>	<b>5159</b>	<b>5801</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	<b>412</b>	<b>852</b>	<b>448</b>	<b>926</b>	<b>507</b>
Depreciación de activos fijos	33	24	57	52	156
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>379</b>	<b>828</b>	<b>391</b>	<b>874</b>	<b>351</b>
Gastos financieros netos	70	58	45	31	16
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>308</b>	<b>770</b>	<b>345</b>	<b>843</b>	<b>335</b>
Impuestos sobre el beneficio	65	162	73	177	70
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>244</b>	<b>608</b>	<b>273</b>	<b>666</b>	<b>265</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 5.5 Flujo de caja sin estrategia

El flujo de caja sin estrategia muestra la proyección de los ingresos, los costos, los gastos operativos utilizando las proyecciones de crecimiento, ello vinculado al EE.FF. en el escenario sin estrategia:

**Tabla 41. Flujo de caja sin estrategia, millones USD**

<b>INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Liq</b>
De mercados		1208	1185	1156	1122	1089	0
De transferencias internas		1326	1469	1534	1622	1644	0
Ingresos por ventas		2534	2654	2691	2744	2733	0
<b>EGRESOS</b>							
Inversion Inicial							26
Costos variables de producción		-1234	-1210	-1181	-1145	-1112	0
Costos de características		-355	-372	-377	-384	-383	0
Costos de fabricación contratada		-418	-410	-400	-388	-377	0
Costos de transporte y aranceles		0	0	0	0	0	0
I+D		0	0	0	0	0	0
Sostenibilidad		0	0	0	0	0	0
Promoción		-114	-133	-135	-137	-137	0
Administración		-152	-186	-188	-192	-191	0
Impuestos		-69	-67	-83	-102	-110	0
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>0</b>	<b>294</b>	<b>276</b>	<b>328</b>	<b>395</b>	<b>424</b>	<b>25</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización de capital	0	-150	-162	-175	-189	-184	0
- Intereses y otros	0	-70	-58	-45	-31	-16	0
- Ahorro Fiscal	0	15	12	10	7	3	0
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>68</b>	<b>117</b>	<b>181</b>	<b>207</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

El objetivo de la proyección es poder exponer los resultados del flujo de caja económico (FC Económico) de Sumaq Inc. de no efectuarse un plan estratégico que mejore los resultados.

### **5.6 Flujo de caja con estrategia**

La proyección del flujo de caja con estrategia se ha efectuado considerando las ventas fueron proyectadas de acuerdo con la demanda de equipos y según el crecimiento del mercado.

Los costos de ventas y los gastos operativos fueron proyectados de acuerdo las mejoras planteadas en los planes funcionales de las áreas de operaciones, *marketing*, recursos humanos y responsabilidad social.

La adquisición de nuevas plantas se refleja en el flujo de caja de acuerdo con el plan estratégico.

**Tabla 42. Flujo de caja con estrategia, millones USD**

<b>INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Liq</b>
De mercados		3643	3928	4410	5254	5825	0
De transferencias internas		327	614	265	832	483	0
Ingresos por ventas		3970	4542	4674	6085	6307	0
<b>EGRESOS</b>							
Inversión en nuevas fábricas		0	-320	0	-320	0	438
Costos variables de producción (incluye características)		-1982	-2159	-2890	-3571	-4342	0
Costos de fabricación contratada		-939	-806	-492	-561	-274	0
Costos de transporte y aranceles		0	0	0	0	0	0
I+D		-120	-173	-242	-346	-448	0
Sostenibilidad		-60	-70	-80	-90	-100	0
Promoción		-280	-302	-339	-404	-448	0
Administración		-177	-180	-183	-186	-189	0
Costos de productos importados		0	0	0	0	0	0
Impuestos		-80	-174	-82	-184	-74	0
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>0</b>	<b>332</b>	<b>358</b>	<b>366</b>	<b>423</b>	<b>433</b>	<b>438</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Préstamo	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización de capital	0	-150	-162	-175	-189	-204	0
- Intereses y otros	0	-70	-58	-45	-31	-16	0
- Ahorro fiscal	0	15	12	10	7	3	0
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>209</b>	<b>216</b>	<b>438</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 5.7 Costo de oportunidad de capital

Considerando que en las proyecciones planteadas en los escenarios de con estrategia y sin estrategia se van a realizar con financiamiento propio, se procede a calcular el costo de oportunidad de capital (COK) con base en la tasa esperada de retorno del accionista ( $K_e$ ).

**Tabla 43. Cálculo del Ke (COK)**

Deuda	30,06%
Patrimonio	69,93%
Beta s/d	0,96
D/E	42,99%
Tasa Impuesto	21%
Beta c/d	1,2860
Tasa libre de riesgo (Rf)	2,28%
Tasa de riesgo del mercado (Rm)	15,20%
<b>COK</b>	<b>18,90%</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 5.8 Flujo de caja incremental

Finalmente, considerando el flujo de caja incremental y costos de oportunidad de capital podemos establecer cuál es el valor presente en los 2 escenarios propuestos:

**Tabla 44. Flujo de caja incremental, millones USD**

Escenarios	2020	2021	2022	2023	2024
FC ECONÓMICO con estrategia	127	150	155	209	654
FC ECONÓMICO sin estrategia	88	68	117	181	232
Flujo incremental	<b>39</b>	<b>82</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>422</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 45. VAN Incremental, millones USD**

Escenarios	Sin estrategia	Con estrategia	VAN estratégico
Valor presente de flujo de caja proyectado 2020-2024	452	814	362
Ke (COK)	18,90%		

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- A pesar de que el mercado global de *smartphones* tiene una proyección a la baja, el mercado de equipos móviles de última generación (5G) es bastante bueno y con proyección de crecimiento.
- El mercado de equipos móviles 4G a mediano plazo perderá mucha fuerza. Su proyección negativa requiere puntos de acción a corto/mediano plazo.
- Los altos costos de producción tercerizada y costos logísticos hacen inviable seguir tercerizando la producción.
- Sumaq Inc. se destaca por su desempeño financiero y su temprana incursión en las nuevas tecnologías emergentes.
- En el contexto actual, los factores externos toman mayor importancia en el mercado de *smartphones*, como el cambio de Gobierno en EE. UU., regulaciones que afecten al sector, el contexto de pandemia, la evolución de la tecnología y factores de responsabilidad social empresarial.
- La implementación del plan estratégico está alineada a la ventaja competitiva de diferenciación de nuestros productos, apuntando a ser los primeros en ofrecer productos de última tecnología a los segmentos de clientes *top*.
- El impulso en la capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo e incentivos de compensación son los hitos por los que Sumaq Inc apuesta como plan de trabajo para RR. HH. en busca de incrementar la eficiencia en sus trabajadores.

### 2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico en Sumaq Inc. para los años 2020-2024, lo que le permitirá tener mejores resultados financieros como también ganar presencia en el mercado de equipos móviles para la red 5G en EE. UU.
- Implementar desde ya un plan con proyección a largo plazo para potenciar el área de I+D que impulse la cultura de innovación y mejora de proceso continua a nivel de toda la empresa.
- Fortalecer la gestión de relaciones con proveedores que aseguren el cumplimiento de todo el proceso de adquisición de bienes y servicios, así como también exigir niveles de calidad y compromiso social ético-responsable. Esto ayudará a cumplir el objetivo de ser una empresa con RSE.

## Bibliografía

- Ansoff, Igor (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business School*, 113-124. Fecha de consulta: 22/07/2020. <[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_I/Lectura\\_10.\\_Ansoff\\_Igor\\_Strategies\\_for\\_Diversification.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf)>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, n° 1, 99-120. <[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)>
- BBC (2020). *Donald Trump Policies*. Fecha de consulta: 30/09/2020 <<https://www.bbc.com/news/election-us-2020-53828147>>
- Biden, Joe (S.f.a). *Build back better: Joe Biden's jobs and economic recovery plan for working families*. Fecha de consulta: 30/09/2020 <<https://joebiden.com/build-back-better/>>
- Biden, Joe (S.f.b). *The Biden Plan to ensure the future is "Made in all America" by all of america's workers*. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://joebiden.com/made-in-america/>>
- Biden, Joe (S.f.c). *Joe Biden and the latino community*. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://joebiden.com/todos-con-biden-policy/>>
- Biden, Joe (S.f.d). *The Biden-Harris plan to fight for workers by delivering on buy America and make it in America*. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://joebiden.com/the-biden-harris-plan-to-fight-for-workers-by-delivering-on-buy-america-and-make-it-in-america/>>
- Bloomberg. (2020). *Tasas del Tesoro de E.U.A. Porcentajes*. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>>
- BNN Bloomberg (2020). *Generation Z racking up more card debt than millennials are in U.S.* Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.bnnbloomberg.ca/gen-z-is-racking-up-card-debt-after-era-of-tightwad-millennials-1.1381390>>
- Bureau of Economic Analysis (2020). *Personal Income and Outlays, June 2020 and Annual Update*. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.bea.gov/news/2020/personal-income-and-outlays-june-2020-and-annual-update>>
- Business Insider (2019). *Millennials vs. Boomers: the US Generational Wealth Gap*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.businessinsider.com/millennials-less-wealth-net-worth-compared-to-boomers-2019-12>>
- Canalys (2020). *US Smartphone Market Q2 2020*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.canalys.com/newsroom/canalys-us-smartphones-shipments-Q2-2020>>
- CBS News (2020). *Millennials are the biggest — but poorest — generation*. Fecha de consulta:

- 28/07/2020. <<https://www.cbsnews.com/news/millennials-have-just-3-of-us-wealth-boomers-at-their-age-had-21/>>
- CivicScience (2019). *Majority of U.S. Smartphone Owners Are Willing to Pay Full Retail Price for Phones*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://civicscience.com/majority-of-u-s-smartphone-owners-are-willing-to-pay-full-retail-price-for-phones/>>
- Counterpoint (2020). *One in Every Three Smartphone Users Will Cut Spending by 10% or More on Their Next Smartphone*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.counterpointresearch.com/smartphone-users-cut-spending-next-smartphone/>>
- Counterpoint (2019). *Samsung Captures 74% of the 5G Smartphone Sales in 2019 in the USA*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.counterpointresearch.com/samsung-captures-74-of-the-5g-smartphone-sales-in-2019-in-the-usa/>>
- Damodaran (2020). *Data: Current. Betas por sector (EE. UU.)*. Fecha de consulta: 30/10/2020. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Federal Reserve (2019). *DFA: Distributional Financial Accounts*. Fecha de consulta: 20/07/2020. <<https://www.federalreserve.gov/releases/z1/dataviz/dfa/distribute/table/#quarter:119;series:Net%20worth;demographic:generation;population:all;units:shares>>.
- GlobalWebIndex (2020a). *Coronavirus: insights from our multinational study*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://blog.globalwebindex.com/trends/coronavirus-international-study/>>
- GlobalWebIndex (2020b). *Hype aside, what do people actually think about 5G?* Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/5g-adoption-and-perception/>>
- GSMA (2019). *The Mobile Economy Report: North America 2019*. Fecha de consulta: 20/07/2020. <<https://www.gsma.com/northamerica/resources/the-mobile-economy-report-north-america-2019/#:~:text=North%20America's%20mobile%20sector%20is,and%20spending%20on%20mobile%20services>>.
- GSMA (2020a). *5G Smartphone Upgrades and the Secondary Device Deluge*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.gsma.com/membership/wp-content/uploads/2020/03/5G-Smartphone-Upgrades-and-the-Secondary-Device-Deluge.pdf>>
- GSMA (2020b). *Report - The Mobile Economy North America 2020*. Fecha de consulta: 30/10/2020. <[https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/10/GSMA\\_MobileEconomy2020\\_NorthAmerica.pdf](https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/10/GSMA_MobileEconomy2020_NorthAmerica.pdf)>
- GSMArena (2020). *Apple iPhone 12 Pro's bill of materials comes up to \$406*. Fecha de consulta:



- 28/12/2020. <[https://www.gsmarena.com/apple\\_iphone\\_12\\_pro\\_bom\\_come\\_up\\_to\\_406-news-46442.php](https://www.gsmarena.com/apple_iphone_12_pro_bom_come_up_to_406-news-46442.php)>
- Hax, A. y Majluf, N. (2012). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. 1ra. ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- IDC (2020). *U.S. 5G Smartphone Forecast, 2020–2024*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US46749520>>
- IMF (2020a). *Data: World Economic Outlook Database*. Fecha de consulta: 30/10/2020. <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October>>
- IMF (2020b). *World Economic Outlook Database*. Fecha de consulta: 05/09/2020. <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/April>>
- Kantar (2020a). *Gen Z and Gen Y: What do they want from a smartphone?* Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Gen-Z-and-Gen-Y-What-do-they-want-from-a-smartphone>>
- Kantar (2020b). *Consumers delay smartphone purchasing amid COVID-19*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Consumers-delay-smartphone-purchasing-amid-COVID-19>>
- Mediatracks Communications (S.f.). *Nielsen DMA Rankings 2020*. Fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://mediatracks.com/resources/nielsen-dma-rankings-2020/>>
- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Newzoo (2020). *Top Countries by Smartphone Users*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://newzoo.com/insights/rankings/top-countries-by-smartphone-penetration-and-users/>>
- Noroext Consultores (2020). *Situación económica de EE. UU.* Fecha de consulta: 21/05/2020 <<https://noroexconsultores.com/noticias/situacion-economica-eeuu/>>
- Ookla (2020). *Ookla 5G Map*. Fecha de consulta: 30/07/2020. <<https://www.speedtest.net/ookla-5g-map>>
- Opensignal (2020). *How AT&T, Sprint, T-Mobile and Verizon differ in their early 5G approach*. Fecha de consulta: 30/07/2020. <<https://www.opensignal.com/2020/02/20/how-att-sprint-t-mobile-and-verizon-differ-in-their-early-5g-approach>>
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto.
- Pew Research Center (2020a). *Mobile Fact Sheet*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/mobile/>>
- Pew Research Center. (2020b). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Fecha de consulta: 15/09/2020. <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>>

- Pew Research Center. (2020c). *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. Fecha de consulta: 15/09/2020. <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>>
- Porter, Michael E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2° edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Statista. (2020a). *Number of smartphone unit shipments in the United States from 2013 to 2024*. Fecha de consulta: 06/10/2020. <<https://www.statista.com/statistics/619811/smartphone-unit-shipments-in-the-us/>>
- Statista. (2020b). *Number of smartphone shipments in the United States by vendor in 2nd quarter 2019 and 2nd quarter 2020*. Fecha de consulta: 06/10/2020. <<https://www.statista.com/statistics/619811/smartphone-unit-shipments-in-the-us/>>
- Strategy Analytics (2020a). *Wanna Buy A Phone? 1 in 5 US Consumers Postpone or Delay Smartphone Purchase due to Covid-19*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/blogs/devices/smartphones/smart-phones/2020/04/15/wanna-buy-a-phone-1-in-5-us-consumers-postpone-or-delay-smartphone-purchase-due-to-covid-19>>
- Strategy Analytics. (2020b). *5G Phone Shipments to Hit 199 Million in 2020*. Fecha de consulta: 20/08/2020. <<https://www.strategyanalytics.com/zh/strategy-analytics/blogs/devices/emerging-devices/emerging-devices/2020/02/20/5g-phone-shipments-to-hit-199-million-in-2020>>
- Tech Insights (2019). *Apple iPhone 11 Pro Max Teardown*. Fecha de consulta: 10/01/2021. <<https://www.techinsights.com/blog/apple-iphone-11-pro-max-teardown>>
- The NPD Group. (2019). *Less than 10% of U.S. Consumers Spend Over \$1,000 On Their Smartphones, According to NPD's New Mobile Phone Tracking Service*. Fecha de consulta: 15/09/2020. <<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2019/less-than-10-of-us-consumers-spend-over-1000-on-their-smartphones--according-to-npds-new-mobile-phone-tracking-service/>>
- The Washington Post (2020). *Unemployment rate drops and 2.5 million jobs added, after states reopened*. Fecha de consulta: 15/07/2020. <<https://www.washingtonpost.com/business/2020/06/05/may-2020-jobs-report/>>
- TrendForce (2021). *Global Smartphone Production Expected to Reach 1.36 Billion Units in 2021 as Huawei Drops Out of Top-Six Ranking, Says TrendForce*. Fecha de consulta: 20/02/2021. <<https://www.trendforce.com/presscenter/news/20210105-10630.html>>
- U.S. Census Bureau (2019). *Census Bureau Projects U.S. and World Populations on New Year's Day*. <<https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2019/new-years-population.html>>

U.S. Bureau of Labor Statistics (2020). *Databases, Tables & Calculators by Subject*. Fecha de consulta: 28/07/2020. <<https://data.bls.gov/timeseries/CUUR0000SA0>>

U.S. Environmental Protection Agency (2020). *EPA Announces Enforcement Discretion Policy for COVID-19 Pandemic*. Fecha de consulta: 30/07/2020. <<https://www.epa.gov/newsreleases/epa-announces-enforcement-discretion-policy-covid-19-pandemic>>

## **Anexos**

### Anexo 1. Principales competidores en EE. UU. al Q2 2020

<b>Competidor</b>	<b>Unidades ventas (en millones)</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>Variación anual</b>
Apple	15	47,10%	10%
Samsung	7,4	23,20%	-1%
LG	3,5	11,00%	-19%
Lenovo	2,2	6,90%	8%
TCL	1,3	4	-43%
Otros	2,4	7,70%	-34%
Total	31,9	100%	-5%

Fuente Elaboración propia 2020 basada en Statista (2020b).

**Anexo 2. Principales operadores móviles y minoristas en EE. UU.**

<b>Operador Móvil</b>	<b>Suscriptores Móviles (millones)</b>
Verizon	119,9
T-Mobile	98,3
AT&T	92,9
U.S. Cellular	4,9

<b>Minorista</b>	<b>Cantidad de tiendas</b>	<b>Ventas en 2019 (USD millardos)</b>
Walmart	5352	341,7
Amazon	564	170,8
Costco	552	11,8
The Home Depot	1984	101,3
Target	1868	77,1
Best Buy	1009	40,1

Fuente: Elaboración propia 2020, sobre la base de información de las operadoras y minoristas al 2020.

**Anexo 3. Designated Market Area (DMA) – Top 10**

<b>Ranking</b>	<b><i>Designated Market Area (DMA)</i></b>	<b>% de EE. UU.</b>
1	New York	6,37
2	Los Ángeles	4,80
3	Chicago	3,04
4	Philadelphia	2,57
5	Dallas-Ft. Worth	2,39
6	San Francisco-Oak-San José	2,21
7	Washington, DC (Hagrstwn)	2,19
8	Houston	2,17
9	Boston (Manchester)	2,15
10	Atlanta	2,12

Fuente: Mediatracks Communications (S.f.).

## Anexo 4. Matriz FODA de Sumaq Inc.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p><b>O1.</b>Propuestas en política científica y tecnológica de Biden.  <b>O2.</b>Inflación baja a moderada.  <b>O3.</b>Millennials, la generación más grande.  <b>O4.</b>EE.UU., principal inversor en I+D  <b>O5.</b>Incremento de la cobertura de red 5G en las principales ciudades EE.UU.  <b>O6.</b>Detención temporal de la aplicación de leyes ambientales en EE.UU.  <b>O7.</b>Leyes laborales facilitan la productividad.  <b>O8.</b>Adecuado sistema legal que protege la propiedad industrial  <b>O9.</b>Incremento del número de usuario de dispositivos móviles inteligentes.  <b>O10.</b>Incremento de uso del canal online para compras.</p>	<p><b>A1.</b>Propuestas en política tributaria y laboral de Biden  <b>A2.</b>Guerra comercial con China.  <b>A3.</b>Caída del PIB en 2020.  <b>A4.</b>Lenta recuperación del mercado laboral.  <b>A5.</b>Lenta recuperación del gasto de los consumidores.  <b>A6.</b>Severas políticas migratorias.  <b>A7.</b>Consumidores han cambiado su gasto a lo esencial.  <b>A8.</b>Complejidad en la eliminación de dispositivos electrónicos.  <b>A9.</b>Poca uniformidad entre las leyes comerciales y tasas impositivas de todos los Estados de EE.UU.  <b>A10.</b>Desaceleración de la economía mundial</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>FO1.</b>Incrementar las capacidades de I+D aprovechando las políticas que promueven la innovación y el impulso del 5G en EE.UU. (O1, O4, O5, O7, F7, F8, F9, F10).  <b>FO2.</b>Incrementar el desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios lanzando nuevas características, facilidades e incentivos para los consumidores aprovechando las nuevas necesidades y preferencias de los mismos (O2, O3, O5, O9, O10, F1, F2, F3, F9, F10)  <b>FO3.</b>Incrementar las capacidades productivas aprovechando el crecimiento de la demanda por 5G y las políticas favorables a la producción en EE.UU. (O1, O5, O6, O8, O9, F3, F5, F6, F10).  <b>FO4.</b>Incrementar canales de comercialización mediante la apertura de tiendas retail, repotenciando la tienda online y consolidando la relación con operadores y minoristas aprovechando las políticas favorables a la inversión en EE.UU. (O1, O2, O8, O9, O10, F2, F10)  <b>FO5.</b>Incrementar campañas publicitarias continuas para mantener el posicionamiento de marca, reforzar la fidelidad de los consumidores actuales y atraer nuevos consumidores aprovechando su afinidad por la innovación y la tecnología (O3, O5, O9, O10, F1, F2, F10)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>FA1.</b>Mantener la inversión en el incremento de la capacidad productiva migrando a nuevas zonas geográficas de bajo costo productivo para evitar el impacto de la desaceleración económica y de las políticas externas e internas del gobierno estadounidense (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9, A10, F3, F10)  <b>FA2.</b>Aumentar la inversión en I+D para desarrollar nuevos productos y características diferenciadoras que enfrenten los cambios en la demanda, preferencias y necesidades de los consumidores a partir del análisis de las nuevas tendencias del mercado (A3, A4, A5, A7, F1, F02, F09, F10)  <b>FA3.</b>Incrementar relaciones y contratos a largo plazo con los proveedores que aseguren precios competitivos para evitar la amenaza que representa el incremento de los costos por la guerra arancelaria y comercial (A02, A08, F03 F06, F10).  <b>FA4.</b>Incrementar la automatización del proceso productivo para reducir la amenaza que representa el incremento de los costos de mano de obra por las políticas migratorias actuales y laborales futuras (A01, A03, A06, A10, F10).  <b>FA5.</b>Incrementar campañas de marketing que mantengan el posicionamiento de marca y la fidelidad de los consumidores actuales mediante el ofrecimiento de un producto innovador y facilidades de renovación para evitar su migración a productos inferiores de la competencia (A04, A05, A07, A10, F01, F02, F09, F10).</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>DO1.</b>Incrementar los esfuerzos de marketing orientados a resaltar el nivel de innovación en diseño y tecnología que ofrecen los productos para justificar su precio superior al de la competencia. (O2, O3, O9, O5, O9, D2).  <b>DO2.</b>Incrementar la búsqueda y contratación de profesionales altamente calificados y enfocados a la innovación para contar con el área de I+D referente de la industria (O1, O4, O8, D6)  <b>DO3.</b>Incrementar los programas de capacitaciones en nuevas tecnologías dirigido al personal de I+D para tener el equipo mejor calificado en innovación de la industria (O1, O4, O5, D5).  <b>DO4.</b>Incrementar el presupuesto establecido de I+D hacia innovaciones en el desarrollo de producto y la cadena de suministro para reducir los costos de fabricación y características así como incrementar el volumen de producción. (O1, O4, O7, O8, O9, D2, D3, D4, D7)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>DA1.</b>Realizar campañas de remate de tecnología 3G (A5, A7, D1, D2, D4).  <b>DA2.</b>Descontinuar la fabricación de tecnología 3G (A3, A5, A7, D4).  <b>DA3.</b>Eliminar alianzas a corto plazo con proveedores (A2, A8, D1, D3).</p>

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en datos del caso.



## Anexo 5. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPCE) de Sumaq Inc.

Factores clave		Ponderación	Estrategias Alternativas						
			Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado		
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	
<b>Oportunidades</b>									
Factores Externos	O01	Propuestas en política científica y tecnológica de Biden	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
	O02	Inflación baja a moderada.	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
	O03	Millennials, la generación más grande.	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
	O04	EE.UU., principal inversor en I+D	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
	O05	Incremento de la cobertura de red 5G en las principales ciudades EE.UU.	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
	O06	Detención temporal de la aplicación de leyes ambientales en EE.UU.	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	O07	Leyes laborales facilitan la productividad.	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	O08	Adecuado sistema legal que protege la propiedad industrial	0,05	1	0,05	4	0,20	2	0,10
	O09	Incremento del número de usuario de dispositivos móviles inteligentes.	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06
	O10	Incremento de uso del canal online para compras.	0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>									
Factores Externos	A01	Propuestas en política tributaria y laboral de Biden	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	A02	Guerra comercial con China.	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
	A03	Caída del PIB en 2020.	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20
	A04	Lenta recuperación del mercado laboral.	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
	A05	Lenta recuperación del gasto de los consumidores.	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
	A06	Severas políticas migratorias.	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	A07	Consumidores han cambiado su gasto a lo esencial.	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16
	A08	Complejidad en la eliminación de dispositivos electrónicos.	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	A09	Poca uniformidad entre las leyes comerciales y tasas impositivas de todos los Estados de EE.UU.	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
	A10	Desaceleración de la economía mundial	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06
<b>Total</b>		<b>1,00</b>							
<b>Fortalezas</b>									
Factores Internos	F01	Pioneros en comercialización de smartphones de última generación en el mercado de EE.UU.	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
	F02	Inversión en promoción superior al promedio de la industria.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
	F03	Capacidad de producción empleada del 100%	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
	F04	Costo de producción unitario de smartphones de 4ta generación por debajo del promedio de la industria	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	F05	Nivel de inventario y costos asociados a su gestión por debajo del promedio de la industria.	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
	F06	Costos de proveedores de componentes por debajo del promedio de la industria.	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
	F07	Salarios por encima del promedio de la industria.	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	F08	Rotación de personal por debajo del promedio de la industria.	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	F09	Pioneros en inversión en I+D	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
	F10	Sólida capacidad financiera	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
<b>Debilidades</b>									
Factores Internos	D01	Precios ligeramente por encima del promedio de la industria.	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
	D02	Volumen de producción interna inferior al promedio de la industria	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40
	D03	Costo de fabricación contratada superior al promedio de la industria.	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
	D04	Costo de producción unitario de smartphones de 3ra generación por encima del promedio de la industria	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	D05	Presupuesto para capacitación por debajo del promedio de la industria	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	D06	El número de profesionales en I+D está por debajo del promedio de la industria.	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	D07	Costo de desarrollo de características por encima del promedio de la industria.	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
<b>Total</b>		<b>1,00</b>							
<b>TOTAL</b>					<b>3,33</b>		<b>4,83</b>		<b>4,08</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **Notas biográficas**

### **Agustín Gallardo Huamaní**

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería. Graduado en la especialidad de Sistemas en el CC-UNI (Centro de Cómputo de la UNI).

Cuenta con más de 12 años de experiencia en el área de tecnología de información liderando proyectos en desarrollo web, tecnologías cloud, pagos virtuales, seguridad web, automatización de procesos, etc. Especialista en proyectos de tecnologías cloud para desarrollo de soluciones digitales. Actualmente, responsable de los proyectos relacionados a soluciones de pago en los canales de autogestión en Telefónica del Perú pertenecientes al segmento B2C.

### **Andrés Elfer Quiroz Lezma**

Nació en 1985, en Lima, Perú. Es ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería y tiene un diplomado en Marketing por la Cámara de Comercio de Lima.

Cuenta con más de diez años de experiencia relevante mejorando negocios mediante innovación y tecnología para grandes empresas, desde áreas comerciales y de TI. Key account manager responsable de la gestión comercial de soluciones digitales de internet of things (IoT) y big data para grandes empresas de pertenecientes al segmento B2B de Telefónica del Perú.

### **Pedro Santiago Bruno**

Nació en 1968, en Huánuco, Perú. Egresado de Ingeniería Electrónica de la Universidad Nacional de Ingeniería y cuenta con un Diplomado en Gestión de Proyectos basado en PMI por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuenta con experiencia de más de 20 años en gestión de proyectos de tecnologías de información. Con más de 8 años dedicado a la gestión comercial apoyando clientes B2B de Telefónica del Perú S.A.A., con soluciones de innovación en tecnología. Desde marzo 2020, Ejecutivo Sénior en Contrataciones con el Estado, gestionando e integrando el trabajo en equipo para participar en las licitaciones públicas identificadas en el SEACE.

**John Erickson Sisniegas Toralba**

Nació en 1983, en Lima, Perú. Es Contador Público Colegiado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, y tiene un diplomado de estudios en Gestión Financiera en CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de once años de experiencia relevante en finanzas, control presupuestal, contabilidad y tributos en empresas del sector telecomunicaciones, industrial, hidrocarburos y comercial. Actualmente, profesional de administración y contabilidad de Internet para Todos, empresa que nació como una iniciativa colaborativa global entre Telefónica y Facebook con el fin de acortar la brecha digital en Latinoamérica, llevando conectividad a zonas rurales y de alta complejidad.