



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026 DE LA EMPRESA
MOBILE-T INC.”**

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

Presentado por

Rod Nil Chavez Rodas

Pedro Luis Flores Rondo

Daniel Heredia Velasquez

Johan Raul Vargas Moreno

Asesor: José Anibal Diaz Ismodes

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

Lima, setiembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO | Escuela de
Postgrado

A través del presente, JOSÉ DÍAZ ISMODES, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026 DE LA EMPRESA MOBILE-T INC.”**, presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Rod Nil Chávez Rodas
2	Pedro Luis Flores Rondo
3	Daniel Heredia Velásquez
4	Johan Raúl Vargas Moreno

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 19 de julio de 2022 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 19 de julio de 2022

Firma del asesor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
INTRODUCCIÓN	1
1. Identificación del problema	1
2. Objetivo y alcance.....	2
3. Importancia de la investigación	2
4. Propuesta de solución	2
5. Conclusiones.....	2
CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO	3
1. Análisis del macroentorno (Pestelg)	3
1.1. Factores políticos	3
1.2. Factores económicos.....	3
1.3. Factores socioculturales	4
1.4. Factores tecnológicos.....	5
1.5. Factores ecológicos.....	5
1.6. Factores legales	6
1.7. Factores globales.....	6
2. Análisis del microentorno (análisis competitivo)	6
2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	6
2.2. Rivalidad entre competidores existentes.....	7
2.3. Amenaza de productos sustitutos	7
2.4. Poder de negociación de los proveedores	8
2.5. Poder de negociación de los clientes.....	8
3. Conclusiones.....	8

CAPÍTULO II. Análisis interno de la organización	10
1. Estructura organizacional.....	10
1.1. Partes de la organización	10
1.2. Mecanismos de coordinación.....	10
1.3. Sistema de flujos	10
1.4. Configuración de la organización	10
2. Cadena de valor.....	11
2.1. Descripción de las actividades principales.....	11
2.1.1. Logística de entrada	11
2.1.2. Operaciones.....	11
2.1.3. Logística de salida.....	11
2.1.4. Marketing y ventas.....	11
2.1.5. Servicio postventa	11
2.2. Actividades de apoyo	12
2.2.1. Infraestructura de la empresa	12
2.2.2. Investigación y desarrollo (I+D)	12
2.2.3. Recursos humanos	12
2.2.4. Compras (abastecimiento).....	12
2.3. Descripción de áreas funcionales	12
2.3.1. Área de marketing.....	12
2.3.2. Área de recursos humanos	13
2.3.3. Área de operaciones	14
2.3.4. Área de I+D.....	14
2.3.5. Área de finanzas.....	14
2.3.6. Área logística	14
2.3.7. Área de compras	15
3. Análisis de la cadena de valor.....	15
4. Evaluación de las fuentes de ventaja competitiva.....	16

5. Conclusiones.....	17
CAPÍTULO III. Análisis y proyecciones de mercado.....	18
1. El mercado	18
2. Análisis de la demanda	18
3. Perfil del consumidor.....	19
4. Tendencias del mercado.....	19
5. Conclusiones.....	20
CAPÍTULO IV. Planeamiento estratégico	21
1. Formulación de la visión y misión.....	21
2. Objetivos estratégicos	21
3. Estructura organizacional.....	21
4. Análisis y estrategias.....	21
5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)	22
6. Matriz interna-externa.....	22
7. Selección de la estrategia, gran estrategia (GE).....	22
8. Matriz de alineamiento estratégico	23
9. Alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos	24
10. Conclusiones.....	25
CAPÍTULO V. Plan de marketing	26
1. Situación actual.....	26
2. Objetivos generales.....	26
3. Objetivos específicos	26
4. Situación actual.....	26
4.1. Ejecutar iniciativas de marketing para realizar una mayor captación en el mercado.....	27
4.1.1. Basadas en el producto.....	27

4.1.2. Basadas en el precio.....	27
4.2. Fomentar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes	27
4.2.1. Nuevos clientes	27
4.2.2. Retención de clientes	28
4.3. Poner en práctica estrategias para aminorar el impacto ambiental que producen los celulares móviles.....	29
5. Presupuesto	29
6. Conclusión	29
CAPÍTULO VI. Plan de operaciones	30
1. Situación actual.....	30
2. Objetivos generales.....	30
3. Objetivos específicos	30
4. Plan de acción	30
4.1. Invertir en sistemas de gestión tecnológica.....	30
4.2. Incrementar la capacidad de la línea de producción en un 10 % en el horizonte del año 2024	31
4.3. Establecer convenios estratégicos con proveedores.....	32
5. Presupuesto	32
6. Conclusión	33
CAPÍTULO VII. Plan de recursos humanos.....	34
1. Situación actual.....	34
2. Objetivo general.....	34
3. Objetivos específicos	34
4. Plan de acción	35
4.1. Realizar sesiones de concienciación sobre la importancia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa	35
4.2. Optimizar el servicio de atención al cliente y postventa.....	35

4.3. Capacitar al personal sobre las nuevas tecnologías en telefonía e I+D.....	36
4.4. Actualizar los estímulos salariales de los trabajadores pertenecientes a la planilla de la organización	37
5. Presupuesto	37
6. Conclusión	37
CAPÍTULO VIII. Plan de inversiones	38
1. Situación actual.....	38
2. Objetivo general.....	38
3. Objetivos específicos	38
4. Plan de acción	38
5. Presupuesto	38
6. Conclusión	39
CAPÍTULO IX. Plan financiero.....	40
1. Situación actual.....	40
2. Objetivos de la evaluación	40
3. Premisas generales	40
4. Proyección de estados financieros EE. UU. con aplicación de plan estratégico.....	41
5. Tasa de descuento	45
6. Evaluación de flujos incrementales.....	45
7. Resultados	46
CAPÍTULO X. Plan de contingencia	47
1. Situación actual.....	47
2. Objetivo general.....	47
3. Objetivos específicos	47
4. Plan de acción	47

4.1. Creación de planta alterna.....	47
4.2. Generación de franquicias.....	48
4.3. Lanzamiento de productos sustitutos	48
4.4. Fabricación de modelo económico	49
4.5. Participación en convenios económicos internacionales	49
5. Conclusión	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz PEEA para Mobile-T	22
Tabla 2.	Matriz de alineamiento estratégico para Mobile-T.....	23
Tabla 3.	Objetivos estratégicos para Mobile-T	24
Tabla 4.	Estrategias alineadas para Mobile-T	24
Tabla 5.	Estrategias alineadas a los objetivos estratégicos para Mobile-T.....	25
Tabla 6.	Presupuesto de marketing.....	29
Tabla 7.	Características funcionales del sistema de gestión tecnológica.....	31
Tabla 8.	Presupuesto plan estratégico de operaciones.....	32
Tabla 9.	Temática de relaciones interpersonales	35
Tabla 10.	Temáticas de atención al público y postventa	36
Tabla 11.	Grupos de formación de personal.....	36
Tabla 12.	Presupuesto de recursos humanos	37
Tabla 13.	Presupuesto de inversión	39
Tabla 14.	Estado de pérdidas y ganancias, EE. UU. (en miles de US\$).....	41
Tabla 15.	Hoja de balance, EE. UU. (en miles de US\$).....	42
Tabla 16.	Flujo de efectivo: casa matriz (en miles de US\$).....	43
Tabla 17.	Principales indicadores.....	44
Tabla 18.	Costo del <i>equity</i> Ke	45
Tabla 19.	Cálculo de la tasa de descuento.....	45
Tabla 20.	Proyecciones de flujos de caja.....	46
Tabla 21.	Modalidades de participación por tratadoss	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Variación del PIB estadounidense expresado en porcentajes hasta 2021.....	56
Anexo 2. Evolución de la tasa de desempleo en EE. UU., 2018-2022	56
Anexo 3. Variación del IPC en EE. UU., 2018-2022	56
Anexo 4. Pirámide poblacional de EE. UU. al 2020.....	57
Anexo 5. Población multiétnica y multirracial estadounidense al 2020	57
Anexo 6. EE. UU. segundo país emisor de CO ₂ del mundo	58
Anexo 7. Evolución del PIB en EE. UU. expresado en millones de US\$, 2016-2026	58
Anexo 8. Evolución de la deuda pública estadounidense en relación con el PIB, 2016-2026.....	59
Anexo 9. Matriz de impacto: análisis de factores externos Petelg para Mobile-T.....	60
Anexo 10. Cuota de mercado de los fabricantes de teléfonos móviles en EE. UU. 2020-2021	61
Anexo 11. Atractivo del mercado de teléfonos móviles en EE. UU., 2021	61
Anexo 12. Porcentaje de usuarios por dispositivo móvil en los EE.UU., 2021	61
Anexo 13. Porcentaje de usuarios por dispositivo móvil en los EE.UU., 2021	62
Anexo 14. Matriz de impacto: análisis de factores externos, cinco fuerzas de Porter	63
Anexo 15. <i>Model business canvas</i> de Mobile-T	64
Anexo 16. Matriz de impacto: análisis de factores financieros	65
Anexo 17. Preguntas generadoras para determinar.....	66
Anexo 18. Matriz VRIO para Mobile-T	66
Anexo 19. Motivos de los estadounidenses para actualizar el modelo de teléfono móvil	67
Anexo 20. Frecuencia de compra de teléfono móvil de los estadounidenses, según la edad.....	67
Anexo 21. Usuarios de Android contra iPhone en EE. UU.	67
Anexo 22. Demanda futura de la satisfacción de los consumidores en EE. UU.....	68
Anexo 23. Perspectiva de crecimiento del diseño plegable de los teléfonos inteligentes a nivel mundial.....	68
Anexo 24. Reserva de producción de semiconductores hasta el 2026, a nivel mundial	68
Anexo 25. Tendencias del mercado móvil estadounidense hacia 2025	69
Anexo 26. Estructura organizacional del conglomerado Mobile-T	69

Anexo 27. Matriz FODA cruzado para Mobile-T.....	70
Anexo 28. Cuadrante de la matriz PEEA para Mobile-T EE. UU.....	71
Anexo 29. Puntuaciones totales de las matrices de impacto para Mobile-T EE. UU.	71
Anexo 30. Cuadrantes de la gran estrategia para Mobile-T EE. UU.	72

INTRODUCCIÓN

1. Identificación del problema

Mobile-T es una empresa que fabrica teléfonos inteligentes con plantas de producción ubicadas en los EE. UU. y Asia. Su cadena de distribución cubre el mercado estadounidense, el asiático y el europeo. Específicamente, en los EE. UU. se localiza la casa matriz y, según los resultados de los indicadores financieros claves para el período 2017 a 2021, comparados con el análisis de ratios de los tres principales fabricantes de la industria en el mercado estadounidense (Investing, 2022a, 2022c y 2022d) se evidenció que Mobile-T ha experimentado, durante los últimos 5 años, una buena rentabilidad sobre su capital y su rentabilidad sobre activos y ventas está por encima de Samsung, medianamente cercana a Apple y muy por debajo de Xiaomi.

Específicamente, el promedio de crecimiento de la rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE, *return on capital employed*) fue de 67.61 %. Esto significó que Mobile-T obtuvo una cifra superior a la reportada por Xiaomi (31.46 %), Samsung (14.62 %) y Apple (-2.74 %). En cuanto al promedio del crecimiento de la ratio margen neto (ROS, *return on sales*), este se ubicó en 13.46 %, lo que quiere decir que Mobile-T obtuvo un valor superior al de Samsung, cuya media fue de 6.73 %, e inferior a Xiaomi y Apple, los cuales reportaron un 36.84 % y 11.15 %, respectivamente.

Con respecto al promedio de la utilidad por acción (EPS, *earnings per share*), fue de 15.67 %, esto representó para Mobile-T un número superior al obtenido por Samsung, cuya media fue de 12.86 %, e inferior a Xiaomi y Apple, los cuales registraron 95.69 % y 22.01 %, respectivamente. Este comportamiento indica un escenario favorable para que Mobile-T pueda lograr un mejor posicionamiento en EE. UU., ya que las cifras antes indicadas vienen soportadas por un incremento en los niveles de venta de sus sedes en Asia y Europa; sin embargo, EE.UU. viene disminuyendo en participación del mercado. Por lo tanto, por medio de este trabajo de investigación se planteó como alternativa de solución un plan estratégico que permita mejorar la competitividad del negocio en EE.UU., haciendo frente a los factores que contribuyen y determinan su crecimiento. Estos factores se corresponden a que el 71 % del mercado estadounidense de fabricación de teléfonos inteligentes, entre 2020 y 2021, estaba dominado por Apple, Samsung, Xiaomi, OPPO y VIVO (Canalys, 2022a) dentro del 29 % restante, se encuentra Mobile-T con una participación del 14.46 % en 2020, disminuyendo a 12.34 % en 2021 con equipos móviles de tecnología 3G/4G.

En los últimos 5 años, el 61.10 % de las ventas de Mobile-T EE. UU. proviene de las transferencias internas a las sedes de Europa y Asia; el 38.9 % se destinó al mercado local. En Europa, Mobile-T se dedica a la distribución de teléfonos inteligentes; por lo tanto, el volumen de equipos que son vendidos se envían desde las plantas de producción en EE. UU. (95.10 %) y Asia (4.90 %). El menor aporte desde el mercado asiático se debe al cese de las exportaciones desde el año 2018 y en Asia Mobile-T cuenta con una capacidad instalada menor, tiene dos plantas de producción, lo cual hace que un 42.37 % de su

disponibilidad de equipos móviles dependa de las exportaciones provenientes de la sede ubicada en EE. UU.

2. Objetivo y alcance

El objetivo de este plan consistió en formular la estrategia de negocio para Mobile-T EE. UU., proyectada a 5 años, desde el 2022 hasta el 2026.

3. Importancia de la investigación

La presente investigación permite aplicar los conocimientos adquiridos en el MBA como aporte académico en una empresa fabricante de teléfonos inteligentes mediante la revisión de su modelo de negocio y la propuesta de un plan estratégico.

4. Propuesta de solución

Considerando los resultados de rentabilidad obtenidos por la empresa Mobile-T durante los años 2017 a 2021, señalados en líneas anteriores, es necesario formular un plan estratégico que contribuya a mejorar su competitividad dentro del mercado en la industria de *hardware* tecnológico, almacenamiento y periféricos estadounidenses; por lo tanto, trazar líneas estratégicas para el período 2022 a 2026 es fundamental con el fin de reorientar los objetivos existentes y delinear planes de acción más efectivos, sin obviar la misión y visión empresariales.

5. Conclusiones

La empresa Mobile-T Inc. posee una posición consolidada en el mercado de las comunicaciones y equipos inteligentes, lo cual se demuestra con los índices de venta y preferencia de los clientes; sin embargo, el campo de las tecnologías emergentes, en la actualidad, está siendo dominado por las empresas Apple, Samsung y Xiaomi, relegando a Mobile-T en escalafones inferiores. Por ello, en esta categoría de ofertas, la empresa sustenta sus ganancias con las exportaciones a Europa y Asia, razón por la cual se ha considerado un plan estratégico para consolidar la posición de Mobile-T Inc. en el mercado estadounidense en cuanto a tecnología de vanguardia.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno (Pestelg)

Con este análisis estratégico se busca entender los ciclos de la industria de fabricación de teléfonos inteligentes para comprender la situación de Mobile-T con respecto a factores del entorno que afectan la orientación operativa de la empresa.

1.1. Factores políticos

En un país polarizado y un Congreso con gran oposición republicana que puede frenar las medidas adoptadas, la agenda política de la administración Biden, durante el año 2021, se enfocó en poner fin a la pandemia de COVID-19, fortalecer la economía centrada en los trabajadores, aumentar la producción y entregar vacunas asegurando la cadena de suministro y el alcance a toda la población, reabrir escuelas flexibilizando los protocolos sanitarios y el uso de máscaras; y hacer inversiones con la implementación de políticas públicas para que las personas vuelvan a trabajar creando la agenda Build Back Better para desarrollar una industria más innovadora, construir infraestructura sostenible, sustentado en la economía solidaria y la equidad racial (Executive Office of the President of the United States, 2021; Vásquez, 2021).

Por otro lado, el gobierno americano, ha dado muestras de interés para afrontar los desafíos del cambio climático y las amenazas geopolíticas de Occidente frente a Rusia y China; el reto que presenta en su política internacional es encontrar puntos en común con sus pares de China, Rusia y Corea del Norte, ya que está enfocado en tener una economía verde, pudiendo ocasionar una dependencia económica con las empresas chinas, puesto que dominan las cadenas de abastecimiento para productos de energía limpia (Vásquez, 2021).

Estas características de dependencia podrían afectar las relaciones comerciales con estos países impactando en los costos de producción de la fabricación de teléfonos inteligentes.

1.2. Factores económicos

En 2021, EE. UU. atravesó una crisis económica nacional ocasionada por la interrupción que sufrió la actividad económica del país producto de la pandemia del COVID-19. Esta situación hizo que el Congreso aprobara el American Rescue Plan Act (ARP) propuesto por el presidente Biden, para obtener fondos para los planes de vacunación, robustecer la red asistencial, asignar pagos directos a las familias americanas para aliviar su situación económica y mantener el soporte a las empresas. Ello significó una respuesta fiscal ante el COVID-19 aproximada al 25 % del producto interno bruto (PIB) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021). Como resultado de estas acciones, el PIB experimentó un incremento que superó en un 3.4 % el 2.3 % reportado al finalizar el año 2019, ubicándose en 5.7 %, luego de la contracción de -3.4 % ocurrida en 2020 por la recesión mundial producto de la pandemia (ver Anexo 1).

Con respecto al desempleo, este índice en el mes de mayo del año 2020 alcanzó el 16 %, el pico más alto registrado en más de un siglo; se perdieron al menos unos 21 millones de puestos de trabajo y las solicitudes de beneficios del seguro de desempleo se incrementaron, contabilizando unas 52.7 millones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). Sin embargo, en el año 2021 la tasa comienza a bajar producto de la aplicación de las políticas establecidas en el ARP, hasta alcanzar en abril de 2022 un 3.6 % ubicándose al mismo nivel del registrado en febrero del año 2020, antes del comienzo de la pandemia (ver Anexo 2). Por último, la inflación, inicia su ascenso a partir de mayo del 2020 (ver Anexo 3), cuando el índice de precios al consumidor (IPC) registra una desviación interanual de 0.1 %, cerrando dicho año con 1.4 %, y 2021 con 7 % producto de la pandemia del COVID-19; no obstante, las presiones continúan y en marzo de 2022 alcanza un 8.5 % impulsado por la actual guerra entre Ucrania y Rusia.

Adicional a lo anterior, se estima un incremento de la inflación en el 2022 a nivel mundial de un 7.4 %, para pasar a un 4.8 % en el 2023, y volviendo a cifras del 3.8 %, 3.4 % y 3.3 % para los años 2024, 2025 y 2026, respectivamente (Fernández, 2022).

Finalmente, en el estudio de tendencias globales de GSMA Intelligence (2021), las tecnologías móviles y servicios representan un 5 % del PIB global, US\$ 4.5 billones de valor económico agregado. Se proyecta que el sector crecerá más de US\$ 400,000 millones para 2025 y se ubicará en los US\$ 5 billones a raíz de los beneficios provenientes de las mejoras en la productividad de los servicios móviles.

1.3. Factores socioculturales

De acuerdo con cifras del Banco Mundial, la población estadounidense, para el año 2020, estaba conformada por 331,501,1080 personas, de las cuales el 51.5 % son mujeres y el 49.5 % son hombres, con una tasa de crecimiento anual del 1 % y una esperanza de vida al nacer de 77 años (Banco Mundial, 2022a, 2022b) (ver Anexo 4). La sociedad estadounidense es multiétnica y multirracial, el 43 % son personas de color, distribuidas en 19.5 % de hispanos o latinos, 11.9 % de afroamericanos, 5.9 % de asiáticos y el 5.7 % de nativos estadounidenses o de Alaska, nativos de Hawái, de dos o más razas. En tanto, el 57 % restante son blancos (Cable News Network [CNN], 2021). Esta distribución se aprecia en el Anexo 5.

Por su parte, la vida cultural y social de los pobladores estadounidenses se caracteriza por ver programas deportivos, series, espectáculos, farándula y otros segmentos de la industria del entretenimiento, consumiendo gran cantidad de contenidos a través de la televisión, dispositivos móviles, *streaming* e internet. El internet es utilizado por los estadounidenses en su vida diaria, afectando las relaciones interpersonales porque su uso se extiende al trabajo, el entretenimiento y la educación, entre otros (MeQuieroIr.com, 2012). Son grandes consumistas; su nivel de vida e ingresos les permite obtener lo que desean en productos o servicios.

Las características anteriormente mencionadas tienen relación con el crecimiento del sector de las tecnologías móviles y servicios. La tecnología móvil cumple un rol protagónico en mejorar el acceso a la salud y educación para abordar problemas sociales como la desigualdad.

1.4. Factores tecnológicos

De acuerdo con el análisis realizado por Ovide (2021), las oportunidades y desafíos en la política tecnológica estadounidense se han orientado, desde la perspectiva interna, a ejecutar programas de acceso a internet en escuelas y bibliotecas para cerrar la brecha digital que dejó en evidencia la pandemia del COVID-19 en los lugares de bajos ingresos o sectores rurales. Según el informe realizado por la organización Common Sense Media, de los casi 60 millones de estudiantes registrados en EE. UU., entre un 12 % a 24 % depende de los teléfonos inteligentes de sus padres; por su parte, un informe de la Universidad de Rice indicó que casi el 50 % de los hogares con un ingreso menor a los US\$ 20,000 no tienen computadoras (EFE, 2021). Asimismo, la American Library Association (2022) señaló que el factor racial también incidía en la ruptura digital: casi el 82 % de los blancos poseen computadoras, mientras que entre los afroamericanos e hispanos este índice es de 57 %.

Finalmente, en el escenario internacional, busca mantener y mejorar su posición como líder mundial en el ámbito científico y de desarrollo de la inteligencia artificial (IA); asimismo, pretende aumentar su competitividad para hacer frente el auge industrial de China a través del Proyecto de Ley de Innovación y Competencia. Un caso particular es lo que sucede con los semiconductores y chips, los cuales en su mayoría son producidos en China, EE. UU. apenas alcanza el 12 %; esta es una situación de competencia que afecta a la producción nacional (Voz de América, 2021).

1.5. Factores ecológicos

El mundo se encuentra atravesando una crisis ecológica. Las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) cada vez son mayores, y EE. UU. es el segundo país emisor después de China (ver Anexo 6). En razón de lo anterior, el Gobierno estadounidense ha manifestado su interés por contribuir a la preservación del medio ambiente, avanzar en el cambio climático y priorizar la lucha contra el calentamiento global; por ello, ha establecido como meta recortar hasta en un 52 % de CO₂ para el año 2030. Por lo tanto, se preparan medidas para combatir los riesgos financieros relacionados con el clima, lo que puede suponer nuevas regulaciones para las empresas. De allí que el compromiso de cumplir con el ambicioso plan de reducción de emisiones tenga por finalidad conseguir el liderazgo en la Cumbre Climática Internacional.

A la luz de los factores antes mencionados, la sostenibilidad se convierte en un asunto muy importante para Mobile-T y sus proveedores, cuyos procesos de fabricación deben buscar consumir energía con mayor eficiencia, por ejemplo, en la elaboración de dispositivos y tarjetas SIM.

1.6. Factores legales

De acuerdo con el análisis presentado por Sánchez (2021), EE. UU. está abierto al comercio internacional y a la inversión extranjera. Biden está desarrollando un plan para impulsar y fortalecer a la clase media por medio de los sindicatos en los sectores público y privado. El Gobierno pretende hacer frente al abuso del poder corporativo sobre los trabajadores por violaciones de las leyes laborales. Asimismo, busca fomentar e incentivar la negociación colectiva de la fuerza laboral, asegurando que obtenga un trato digno y reciba la contraprestación, beneficios y protección de salud debida. Por otro lado, se está llevando a cabo una reforma fiscal para mantener los ingresos mediante el aumento de impuestos de sociedades, así como medidas contra empresas que tributan en el exterior.

Si bien estas medidas podrían tener como resultado un incremento en la recaudación para financiar, por ejemplo, programas de infraestructura como una medida de reactivación económica postpandemia, la otra cara de la moneda sería un posible incremento en los costos laborales y, como consecuencia, un desaliento a las inversiones en general y en el sector de las tecnologías móviles.

1.7. Factores globales

Los EE. UU. ,con 331,501,180 habitantes (Banco Mundial, 2022a) en 2020, es la primera economía por volumen del PIB, alcanzando los US\$ 20,900 millones (ver Anexo 7). El PIB per cápita es un indicador del nivel de vida de los habitantes, ocupando unos de los primeros puestos a nivel mundial, el cual ascendió a US\$ 63,300 (Statista, 2021b) . Respecto del índice de desarrollo humano (IDH), se ubica, para el 2020, en la posición número 17 con 0.926 por debajo de Canadá, su referente en el continente norteamericano (Instituto Vasco de Estadística, 2020) . Además, tiene la mayor deuda pública, siendo el país más endeudado del mundo con respecto al PIB global, de acuerdo con Statista (2021a), representó el 133.92 % (ver Anexo 8).

Una vez analizados los diferentes factores del macroentorno, se concluye con la identificación de aquellos que influyen específicamente sobre la estructura de la empresa Mobile-T, analizando su fuerza positiva o negativa a través de una matriz de impacto que se presenta en el Anexo 9, de este modo, para identificar las amenazas y oportunidades (Uribe, 2021) .

2. Análisis del microentorno (análisis competitivo)

Para el análisis del microentorno, se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de identificar el grado de atractividad y competitividad para Mobile-T dentro del mercado específico de la industria de teléfonos inteligentes. A partir de este análisis se espera crear estrategias con respecto a la competencia del mercado, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes en esta industria.

2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado estadounidense de la industria de *hardware* tecnológico, almacenamiento y periféricos, está determinado por factores como las economías de

escala; en estas, el mercado de fabricación de teléfonos inteligentes estadounidense está liderado por grandes conglomerados industriales: Apple con el 23 % del mercado, Samsung con el 17 %, Xiaomi con el 12 %, OPPO con el 10 % y VIVO con el 9 % (Canalys, 2022a). A los nuevos competidores que deseen ingresar no les resultará fácil, porque deberán luchar por obtener una cuota en el 29 % restante, en el cual Mobile-T tiene el 14.2 %. Se determinó que la barrera de entrada es alta (ver Anexo 10). Atractivo del sector; de acuerdo con los datos presentados en el Anexo 11, EE. UU., para el año 2021, se posiciona en el tercer lugar a nivel mundial con 273.8 millones de usuarios de teléfonos móviles; dos lugares por debajo de China e India (Mena, 2022). Esto hace que sea atractivo para nuevos competidores; por lo tanto, se determinó que la barrera de entrada es baja (ver Anexo 11).

Otro de estos factores son las represalias. La entrada de nuevos competidores significa competir en producto y experiencia con marcas fuertemente posicionadas como Apple, Samsung y Xiaomi. Ante una amenaza, estos grandes fabricantes abren una mayor cantidad de puntos de venta final para incrementar sus ingresos, ofrecen equipos de gama alta y media a precios de venta más bajos, incrementan su producción. En consecuencia, se determinó que la barrera de entrada es alta. En resumen, si bien el mercado es atractivo, las barreras de entradas para nuevos competidores son altas porque deberá enfrentar las economías de escala, las cuales tienen sistemas productivos especializados, invierten en investigación y desarrollo, cumplen con las estrictas regulaciones relacionadas con la salud, la seguridad y el medioambiente; además, los niveles de inversión son elevados en fábricas y almacenamiento, así como tener acceso a importantes fuentes de financiamiento.

2.2. Rivalidad entre competidores existentes

En la industria de *hardware* tecnológico, almacenamiento y periféricos, la guerra entre los fabricantes no se limita al mercado estadounidense, sino que se expande a nivel internacional: la lucha es por ser líder mundial. En este escenario se encuentra Xiaomi, que comienza a competir directamente con Apple y Samsung con productos de gama alta como el Xiaomi Mi MIXFold, el Xiaomi Mi 11 Ultra y el Xiaomi 12 Ultra, anunciando la inversión de más de US\$ 7 millones en investigación y desarrollo (Fdez, 2022). En consecuencia, la amenaza por rivalidad de competidores se considera fuerte.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

Los equipos móviles se han convertido en bienes comunes. Es poco probable encontrar un producto sustituto que ofrezca los beneficios de los teléfonos inteligentes. En el mercado existen dispositivos que pueden ofrecer algunas de las funciones por separado, entre ellos se encuentran las *laptops*, *tablets* y *smartwatches*. En el mercado estadounidense, según las cifras del año (ver Anexo 12) frente a un 96.3 % de usuarios de teléfonos inteligentes, el segmento *laptops* representó un 73.3 %, es decir 23 % menos; seguido por las *tablets* con un 50.2 % y las consolas de videojuegos con un 39.6 %. En menor medida se identificaron los dispositivos para ver televisión en *streaming*, los relojes inteligentes y los dispositivos de realidad virtual. Por lo tanto, la amenaza de los sustitutos se considera débil.

2.4. Poder de negociación de los proveedores

En la industria de *hardware* tecnológico, almacenamiento y periférico existen múltiples proveedores de insumos y componentes de *hardware* y *software*. En el caso de los proveedores de procesadores para teléfonos inteligentes para competir contra Xiaomi, OPPO y VIVO se encuentran en los países asiáticos, específicamente Mediatek en Taiwán y Hilisición en China; en el caso de Apple y Samsung sus proveedores Qualcomm, Intel y NVIDIA se hallan en EE. UU. Por otro lado, los proveedores del *software* son Google con el sistema Android, utilizado en la mayoría de los teléfonos móviles, debido a su gran versatilidad y facilidad de uso, y el sistema iOS exclusivo de Apple. Entonces, se determinó que los proveedores de *hardware* están menos concentrados, pero los de *software* tiene una posición monopolística. Sin embargo, en ambos casos tienen un poder de negociación alto, porque ellos son los que fijan las condiciones y términos en un escenario de fuerte competencia entre las economías de escala.

2.5. Poder de negociación de los clientes

Al ser el *hardware* tecnológico, almacenamiento y periférico una industria competitiva, en constante evolución e innovación, los compradores son muchos, no están concentrados y conocen la demanda. Esto se demuestra por la lealtad de los clientes hacia la marca; el mercado estadounidense está fidelizado con Apple: durante el año 2021, las ventas se mantuvieron entre el 47 % y el 56 %, y para el primer trimestre de 2022 alcanzaron el 50 %. En segundo lugar se encuentra la preferencia por los equipos móviles Samsung, la cual para el primer trimestre de 2022 registraba un 24 % en sus ventas (Team Counterpoint, 2022) (ver Anexo 13). Entonces, se determinó que el poder de negociación de los clientes es alto, como se muestra en el Anexo 14 de la matriz de impacto: análisis de factores externos cinco fuerzas de Porter para Mobile-T.

3. Conclusiones

Los factores de macroentorno y microentorno nos permiten tener una visión global de aspectos del entorno que pueden afectar a Mobile-T Inc. El panorama actual de Mobile-T Inc. está determinado por un contexto que viene saliendo de una situación de contingencia, como en efecto lo fue la pandemia del COVID-19; en este sentido, el Gobierno ha dispuesto una serie de acciones, como el denominado Plan de Rescate, para apoyar la recuperación progresiva de las organizaciones económicas durante el período postpandémico. Es de esta manera que todo el entorno, tanto macro como micro, se estructuró a raíz de esta situación, lo que generó, entre otros aspectos, la profundización del consumo tecnológico, incrementando la demanda de equipos inteligentes, así como de las redes de comunicación pertinentes; complementariamente, el mercado americano se caracteriza por una alta fidelización con Apple y Samsung en cuanto a la adquisición de *smartphones*, todo lo que le da indicios a la empresa Mobile-T Inc. de hacia qué dirección deberá encaminar sus esfuerzos, para adjudicarse una ventaja competitiva, de acuerdo con las condiciones descritas.

Todas estas consideraciones nos servirán más adelante en el análisis y definición de estrategias, como parte del plan estratégico de Mobile-T Inc.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa Mobile-T para poder posicionarse en el mercado de la industria de teléfonos inteligentes estadounidense. Por consiguiente, se inicia con la definición del modelo de negocio utilizando el *business model canvas* y, posteriormente, se analiza la cadena de valor, desarrollando las actividades principales y las de apoyo. Finalmente, se analizan las áreas funcionales de la organización. El modelo de negocio se esquematiza en el Anexo 15.

1. Estructura organizacional

Sobre la base de Mintzberg (1991), Mobile-T presenta la siguiente estructura:

1.1. Partes de la organización

Mobile-T está representado por el ápice estratégico en donde se encuentran la presidencia, la vicepresidencia y la junta directiva. Como parte de la línea media, se tiene a los jefes de cada una de las áreas. Como parte del núcleo operativo, está el área de fabricación y ventas. La tecnoestructura será formada por el equipo especializado de planificación y diseño de producto. Dentro del *staff* de apoyo se encuentran las áreas de logística, recursos humanos, operaciones, marketing, administración y finanzas e investigación y desarrollo.

1.2. Mecanismos de coordinación

La normalización es el mecanismo presente en las unidades de fabricación y ventas, por lo que se tiene presente dos formas de normalización: (1) de los procesos de trabajo, puesto que en la unidad de fabricación deben tener procedimientos claramente definidos que se repiten continuamente para fabricar los productos y (2) de los resultados, ya que el departamento de fabricación debe trabajar en función de las características que deben tener los productos finales.

1.3. Sistema de flujos

La empresa cuenta con un organigrama, el cual nos muestra las posiciones de la empresa, cómo se agrupan y cómo fluye la autoridad formal. La empresa, para unir entre sí los procesos operativos por los que pasa la materia prima hasta convertirse en el producto terminado, aplica el flujo de trabajo de operaciones.

1.4. Configuración de la organización

La empresa es una organización maquilal por su tamaño y presencia en el mercado. Asegurando los recursos para el crecimiento y delegación de tareas a largo plazo, los productos son aceptados por el mercado. Se normalizan los procesos del trabajo. La empresa es una organización diversificada por su búsqueda de establecer nuevos lineamientos en los nuevos proyectos de unidades de negocio y ampliación de nuevos mercados. Aquí entra a tallar la normalización de resultados para cada unidad de negocio como mecanismo de coordinación.

2. Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto atribuido a Porter. El análisis de la cadena de valor permite identificar cuáles operaciones crean valor, diferenciándolas de las que no lo hacen. Las actividades de la cadena de valor en Mobile-T EE. UU. son aquellas relacionadas con el proceso de fabricación de teléfonos inteligentes, desde el diseño hasta la distribución y venta final, de tal forma que crean valor para el cliente. Las funciones de apoyo incluyen las tareas que Mobile-T ejecuta para soportar el trabajo de las actividades principales de la cadena de valor. El objetivo principal de este análisis es identificar las fuentes de ventajas competitivas de Mobile-T con respecto a sus competidores.

2.1. Descripción de las actividades principales

2.1.1. Logística de entrada

Se refiere a la gestión para el flujo de insumos, suministros y componentes que son enviados al área de producción. También incluye las actividades de recepción de producción tercerizada, para su control de calidad y posterior despacho. Todas estas tareas son coordinadas con el área de compras y la de despachos a proveedores.

2.1.2. Operaciones

Corresponde al control continuo en las áreas de producción, ensamble y embalaje, para las 14 plantas de Mobile-T en EE. UU. Su función es garantizar la programación de la producción evitando la rotura de *stock*, optimizando el proceso para reducir el costo unitario de producción y la tasa de desechos.

2.1.3. Logística de salida

Comprende la gestión del flujo de envíos a los mercados objetivos, teniendo en cuenta los costos asociados al transporte y aranceles; planificación de despachos y entrega en los tiempos establecidos, de acuerdo con los requerimientos del cliente. La prioridad de entregas en Mobile-T se basa en atender a los mercados con mayor demanda y más cercanos a las plantas de producción.

2.1.4. Marketing y ventas

Mobile-T orienta sus actividades hacia las plazas donde tiene una demanda favorable considerando las tecnologías y características deseadas por los consumidores y previstas en la demanda. Las decisiones de precios son conservadoras, a fin de penetrar en el mercado con precios que permiten ganar una mayor participación. Las inversiones en promoción se enfocan en la publicidad y la recuperación de la inversión por las ventas proyectadas.

2.1.5. Servicio postventa

Mobile-T cuenta con distintos canales de atención al cliente, sitio web y redes sociales. También se cuenta con un servicio técnico, enfocado en los clientes *business to consumer* (B2C), es decir, emprendedores americanos de pequeños negocios con al menos un año de operación, ingresos anuales

iguales o superiores a US\$ 5 millones y capacidad crediticia (Negocios Digitales Movistar, 2022). Otro segmento son las personas mayores de 25 años, sin distinción de sexo y género, con un ingreso anual promedio de US\$ 46,124 y capacidad crediticia, que son los consumidores finales de los teléfonos inteligentes a los cuales Mobile-T vende directamente.

2.2. Actividades de apoyo

2.2.1. Infraestructura de la empresa

La empresa Mobile-T cuenta con 14 plantas de producción en EE. UU. Una de sus funciones es prestar el servicio de *back office* para Asia y Europa, además de controlar la estructura financiera de todo el conglomerado.

2.2.2. Investigación y desarrollo (I+D)

Comprende el equipo de ingenieros encargados de la I+D de nuevas alternativas para reducir los costos de producción de teléfonos inteligentes en Mobile-T, enfocados en las condiciones de la demanda y las previsiones de cobertura de red que permitan la producción y distribución de los productos fabricados, al menor costo posible.

2.2.3. Recursos humanos

Se encarga de la capacitación continua para brindar las mejores herramientas al personal de I+D de Mobile-T, garantizando un ambiente de trabajo saludable enfocado en cultivar la actitud de servicio y el cumplimiento de los altos estándares de calidad humana.

2.2.4. Compras (abastecimiento)

Se encarga de las adquisiciones de bienes y servicios a proveedores, orientadas a lograr acuerdos favorables para Mobile-T que resulten en menores costos sin descuidar los requisitos mínimos de seguridad y buenas prácticas éticas.

2.3. Descripción de áreas funcionales

Los EE. UU. son el mercado local de Mobile-T y es, al mismo tiempo, el mayor mercado donde opera, por ello la infraestructura organizacional se encuentra ubicada en esta región, dando un servicio de *back office* a las sedes ubicadas en Asia y Europa. En Asia, Mobile-T tiene dos plantas de producción y una estructura organizativa con los requerimientos mínimos para dar el soporte a la cadena de valor del mercado asiático. En Europa, Mobile-T tiene una oficina de representación para la distribución en el mercado europeo de los productos exportados desde Asia y EE. UU. En este contexto, se describen las áreas funcionales con ubicación física en los EE. UU.

2.3.1. Área de marketing

El área de marketing de Mobile-T es la encargada de definir al plan de mercadeo, tomando como principales variables las 4 “P”:

- **Producto:** se tiene en cuenta las proyecciones de la demanda, considerando las condiciones del mercado, así como la infraestructura a nivel de cobertura de redes. Con los avances tecnológicos, los teléfonos inteligentes fabricados por Mobile-T, además de contar con un diseño atractivo, ser un dispositivo funcional, con características de rapidez y durabilidad debe tener soporte para redes móviles 5G/4G en la gama media que es el fuerte de productos para la expansión y crecimiento. Sin embargo, mantiene opciones de productos 3G/2G en la gama baja.
- **Precio:** se busca tener los precios más competitivos, sin descuidar los márgenes definidos por la dirección de Mobile-T. El área analiza los precios de la competencia y prepara la mejor estrategia que permita una posición competitiva en el mercado objetivo.
- **Plaza:** la estrategia de marketing considera cada una de las regiones donde tiene presencia Mobile-T, considerando la estructura de cobertura de red, así como las preferencias de cada mercado.
- **Promoción:** se tiene una partida presupuestal, fija y variable, destinada a cada mercado, en función de los volúmenes de venta asociados a las cuotas de mercado que se estima conseguir para el siguiente periodo.

2.3.2. Área de recursos humanos

El área de recursos humanos es la encargada de todos los procesos asociados a las relaciones laborales del personal de Mobile-T. Dentro de los principales procesos que la conforman se encuentran:

- **Selección de personal:** considera la gestión para el reclutamiento y selección del personal clave solicitado por las distintas áreas de la empresa. El proceso más crítico es la selección de personal calificado para el área de I+D, porque es un perfil altamente demandado en el sector de desarrollo de tecnología móvil.
- **Compensaciones:** asociado a la definición del perfil del personal a incorporar en la organización, se hace un estudio de los niveles salariales con los que se debe salir a reclutar, previa revisión presupuestal con el área solicitante.
- **Gestión humana:** este proceso se compone de las actividades necesarias para el buen desenvolvimiento del personal durante sus funciones en la empresa. Esto evita generar niveles de rotación que impactan en los proyectos de desarrollo interno, los cuales demandan una plantilla de personal clave estable.
- **Capacitación:** se asigna una partida presupuestal para cada periodo, en función a los requerimientos de adiestramiento de cada área, lo cual permite reforzar los conocimientos del personal y poder tener mayor eficiencia en las operaciones.

2.3.3. Área de operaciones

Uno de los retos principales del área de operaciones en Mobile-T es la rápida adaptación de la tecnología a los procesos de producción generados, principalmente por la cambiante demanda del mercado de teléfonos inteligentes y la creciente implementación de infraestructura móvil para las distintas coberturas de red. En total suma 16 plantas; 14 de ellas en EE. UU. y dos en Asia. Cada planta tiene dos líneas de producción: una destinada a la tecnología 5G/4G y la otra a equipos que soportan 3G/2G. El balance de las líneas de producción determina el nivel de eficiencia en cada una de ellas, así como los costos unitarios de producción. La curva de aprendizaje es un factor importante para medir la eficiencia en las ratios de desechos, así como en los costos de producción. Es por ello que el desarrollo de nuevas tecnologías en una etapa más temprana permitirá tener una ventaja competitiva en costos una vez que exista una mayor presencia en el mercado.

2.3.4. Área de I+D

El área de I+D es una de las más importantes para la sostenibilidad de Mobile-T. Se encarga de desarrollar innovaciones propias de la organización, en términos de aceleración tecnológica, para tener un producto único en el mercado, por lo que existe una importante inversión en la contratación de personal calificado para dicha tarea. De no cubrir con las expectativas, se recurre a la compra de licencias; sin embargo, se prefiere evitar esta acción, considerando la capacidad del personal interno de Mobile-T., lo que justifica la asignación de la partida presupuestal para la capacitación.

2.3.5. Área de finanzas

El área de finanzas de Mobile-T es la responsable de la gestión eficiente de los recursos financieros, sirve de apoyo y soporte a las actividades principales de la empresa. En esta área se gestionan las actividades de búsqueda de financiamiento para las inversiones a largo plazo, así como para las operaciones diarias. Y en el corto plazo, la gestión del capital de trabajo para evitar sobregiros al cierre de cada periodo que deriven en el aumento de los pasivos corrientes. Otra de las funciones de este departamento es canalizar las actividades financieras de Mobile-T en Europa y Asia enviando préstamos y supervisando los pagos oportunos una vez que se genere utilidad. Asimismo, se encarga del control por medio de KPI, los cuales se reportan de manera periódica a la dirección de la empresa.

2.3.6. Área logística

El área logística de Mobile-T se encarga de la gestión del abastecimiento de los productos terminados a los principales mercados y clientes, teniendo en cuenta las condiciones del comportamiento en cada periodo. Una de las variables que maneja son los costos de transporte y aranceles, los cuales son imputables al costo del producto; también la demanda proyectada para cada tipo de mercado. En el caso de EE. UU., los costos logísticos son menores, lo que permite fijar mejores precios para el cliente final.

2.3.7. Área de compras

El área de compras asegura el abastecimiento de materia prima, insumos y componentes para la línea de producción en cada una de las plantas de Mobile-T. Una de sus funciones es evaluar la reputación del proveedor, sobre la base de los principios éticos y el compromiso con la responsabilidad social, los costos de las partes, componentes y suministros; cobertura de garantías, así como la negociación en los términos y condiciones más favorables para la empresa.

3. Análisis de la cadena de valor

Con el fin de conocer qué estrategias de negocio aplicar, es necesario analizar la cadena de valor con el objetivo de identificar los recursos y capacidades que constituyen fuentes de ventajas competitivas y los principales factores internos que permitan aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades. De acuerdo con los principales indicadores de la cadena de valor Mobile-T, comparando con el sector de los competidores, en el mercado estadounidense, sobre la estructura financiera y la capacidad de financiación, se obtienen los siguientes resultados:

- El beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA, por sus siglas en inglés) experimentó un retroceso en el año 2021 de 3.84 % en relación con el 2020, aún en este escenario se ubicó por encima del 28.6 % registrado por los competidores.
- El beneficio operativo (EBIT, por sus siglas en inglés) experimentó una caída en el año 2021 de 3.77 % en relación con el 2020, aún en este escenario se logró un 27.1 %.
- El margen neto disminuyó, en el año 2021, en 3.13 % en relación con el 2020, aún en este escenario se obtuvo un 23.7 %.
- En cuanto a la calidad de los productos, el porcentaje sobre el producto defectuoso ha disminuido en el transcurso de los últimos 5 años, alcanzado un 1.13 % en el año 2021, ubicándose por debajo del promedio de los competidores que fue de 1.73 %.

Otros indicadores importantes son:

- Porcentaje de los costos de transporte y almacenaje sobre las ventas, para el año 2021 fue de 2.68 %, es decir, una cifra menor al 3.01 % de los competidores
- La evaluación ética de proveedores fue alta en 2021, registrando cinco puntos frente a los 3.88 reportados por los competidores.
- La sostenibilidad de proveedores fue alta en 2021, arrojando cinco puntos frente a los 4.50 registrados por los competidores.
- La cuota de mercado en EE. UU. de Mobile-T alcanzó 12.34 % en 2021, siendo la cuarta empresa en participación de mercado, por debajo de su competidor más cercado con 12.98 %.

- La tasa de crecimiento compuesta de las ventas en los EE. UU. en los últimos 5 años (2017-2021) fue de -14.5 %, un índice inferior al 20 % reportado por los competidores.
- Las ventas en miles de unidades para 2021 fueron de 3,296, por debajo de las 5,346 unidades reportada por su competidor mas cercano.
- El porcentaje de producción contratada en 2021 del total fue de 29.2 %, un valor superior al de los competidores que utilizan producción tercerizada, siendo el promedio de 23.9 %.
- La producción interna en miles de unidades para 2021 fue de 7,700, estando por debajo de los competidores, quienes registraron en promedio 8,000 unidades.
- Los costos de fabricación contratada por unidad para 2021 fueron de US\$ 138.24. Esto significó un mayor costo de fabricación que el de los competidores, quienes reportaron un costo de US\$ 122.70.
- El costo de producción por unidad para 2021 fue de US\$ 125.47, siendo superior al de los competidores, los cuales alcanzaron un costo de US\$ 86.44.
- El costo promedio del proveedor por producto vendido en 2021 fue de US\$ 50, es decir, un costo mayor que el de los competidores, quienes registraron un costo de US\$ 46.25.
- El precio del producto para 2021 se ubicó en US\$ 99, una cifra mayor a la de los competidores, que fue de US\$ 186.

4. Evaluación de las fuentes de ventaja competitiva

Luego de analizada la cadena de valor y los indicadores financieros en el Anexo 22, se extraen las capacidades que aportan valor para construir la matriz de valor, rareza, imitabilidad y organización (VRIO), para determinar la ventaja competitiva que permitirá a Mobile-T ser una organización sostenible, sustentado en los siguientes criterios: es valioso porque mejora o genera mayores ingresos a la empresa; es raro porque es limitado; es difícil de imitar o ser sustituido, pero la organización debe estar preparada para captar ese valor (Lombana & Palacios, 2020) . Para ello, se realizaron preguntas generadoras siguiendo el esquema propuesto en el Anexo 23.

Entonces, se establece que Mobile-T tiene 10 capacidades valiosas que se pueden ver en el Anexo 24, de las cuales se resume:

- Calidad del producto, responsabilidad social, cadena de suministro, cadena de distribución, experiencia en el mercado, capacidad de producción y estructura financiera son recursos valiosos que le dan una paridad competitiva.
- La capacidad del recurso humano de I+D es valioso y raro, por ser altamente especializado, lo que le da una ventaja competitiva temporal.

- El diseño y desarrollo, junto con la innovación tecnológica, son recursos muy valiosos, porque a partir de ellos se crean productos con tecnología de vanguardia propia que los hacen raros, y, por los costos de inversión, es difícil de imitar en tiempos cortos. Además, Mobile-T está organizada para capturar el valor que estos generan.

5. Conclusiones

La cadena de valor de Mobile-T Inc. está enfocada en la producción de equipos inteligentes y opera bajo un modelo de negocio B2C, con trato directo con el cliente, mediaciones externas, además de que su estructura interna, así como de la logística de la materia prima, le confieren características significativas. En este sentido, ciertos aspectos, como los costos de producción y de materia prima, han imputado una reducción de las ventas en el mercado, en virtud de que los competidores más cercanos generan ofertas más atractivas al cliente. Esta situación se tomará en cuenta para la delimitación de las acciones estratégicas, puesto que, en espacios específicos como los proveedores, a pesar de identificarse una alta valoración ética, los costos se ven incrementados a raíz del canal de comunicación con los mismos, que actualmente se efectúa por medio de intermediarios. Asimismo, para el caso de I+D, a pesar de participar de la estructura organizativa, será necesario realizar adecuaciones jerárquicas y funcionales, para que sea todo consonante con la derivación de acciones estratégicas de ampliación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y PROYECCIONES DE MERCADO

1. El mercado

De acuerdo con el análisis de mercado de la firma Canalys (2022a), a finales del año 2021 Apple lideraba el mercado mundial de teléfonos inteligentes con el 23 %, seguido por Samsung con el 17 %, Xiaomi con el 12 %, OPPO con el 10 %, VIVO con el 9 % y otros fabricantes con el 29 %. Al cruzar estos datos con los 273.8 millones de usuarios de teléfonos móviles registrados al cierre del año 2021, según Newzoo (Mena, 2022), se obtienen los siguientes resultados:

- 62,974,000 son clientes Apple
- 46,546,000 son clientes Samsung
- 32,856,000 son clientes Xiaomi
- 27,380,000 son clientes OPPO
- 24,642,000 son clientes VIVO
- 79,402,000 son clientes de otros fabricantes (ver Anexo 25)

2. Análisis de la demanda

Para conocer las motivaciones, preferencias y otros rasgos característicos de los compradores estadounidenses de teléfonos inteligentes, revisamos los resultados de la encuesta aplicada a más de 3,000 personas en EE. UU. por el operador móvil Tim (Ottoni, 2019), que muestra los siguientes datos:

- Los motivos para actualizar el teléfono móvil son los siguientes: el 32 % considera que no funciona bien como al principio; el 23 % lo reemplaza por estar roto, dañado o perdido; el 18 % lo cambia por estar desactualizado; el 10 % lo actualiza porque quería el modelo más reciente; el 5 %, porque obtuvo una actualización del operador; otro 5 %, porque no le gustó el teléfono anterior; y el 7 %, por otras razones (ver Anexo 26).
- El 40 % de los jóvenes de 18 a 24 años compró su último teléfono hace un año o menos; el 50 % de las personas de 55 a 64 años compró su último teléfono hace 3 a 5 años (ver Anexo 27).
- El 65 % son usuarios de Android; el 94 % actualizaron de Android a Android; el 6 % actualizaron de iPhone a Android. Un 35 % son usuarios de iPhone, de los cuales el 31 % son hombres y el 42 % son mujeres; el 78 % actualizaron de iPhone a iPhone; el 22 % actualizaron de Android a iPhone (ver Anexo 28).

Los tres principales aspectos que tienen los clientes al comprar un teléfono inteligente nuevo son los siguientes:

- Hombres: precio, especificaciones (RAM, velocidad del procesador) y espacio de almacenamiento

- Mujeres: precio, sistema operativo (Android o iOS) y cámara
- De 10 a 24 años: sistema operativo (Android o iOS), especificaciones (RAM, velocidad del procesador) y cámara
- De 56 a 64 años: sistema operativo (Android o iOS), precio y espacio de almacenamiento.

Por último, que el 38 % compró un teléfono de su operador, mientras que un 62 % cambió de proveedor. El 47 % compró un teléfono porque era la mejor oferta. Un 42 % gastó entre US\$ 150 y US\$ 399. En tanto, un 3 % gastó más de US\$ 1,000.

Por otro lado, sobre la demanda futura, en la encuesta de tendencias de consumo global de GSMA Intelligence (2021) para el 2020, el 37 % de los consumidores dijeron que tenían la intención de actualizarse a la tecnología 5G, en comparación con el 30 % en el 2019; sin embargo, la satisfacción con las redes existentes es la principal barrera de 5G (54 %), lo que destaca el desafío para los fabricantes de mostrar el valor de 5G a los consumidores (ver Anexo 29).

3. Perfil del consumidor

- Consumidor final pequeño negocio: es una persona, que reside en EE.UU., emprendedora, entre los 40 y 60 años de edad, que tiene un pequeño negocio con al menos un año de operación e ingresos anuales iguales o superiores a US\$ 5 millones.
- Consumidor final persona: sin importar su sexo o identidad de género, este cliente es una persona que se encuentra entre los 16 y 24 años, tiene un empleo remunerado, terminó la educación media superior y tiene un ingreso medio familiar promedio de US\$ 46,124 al año. De acuerdo con las estadísticas, el 67 % de las personas tienen entre 16 y 24 años, y el 92 % ha culminado los estudios de nivel medio superior.

4. Tendencias del mercado

En el mercado de *hardware* tecnológico, almacenamiento y periférico existen tres tendencias relevantes. La primera se refiere al diseño: crecerá la demanda de teléfonos inteligentes plegables superando los 30 millones en 2024, esto representará un crecimiento del 122 % (ver Anexo 30). El factor clave de este impulso ha sido el uso de dispositivos de pantalla grande durante la pandemia del COVID-19 y el mercado objetivo son usuarios de alto nivel que gustan tener las últimas innovaciones tecnológicas; esto significará gran presión entre los fabricantes en el segmento de gama alta, haciendo necesario que dupliquen sus inversiones en *hardware* diferenciado e interfaces gráficas de usuario orientadas a mejorar la experiencia (Canalys, 2022b).

Una segunda proyección se refiere al suministro de semiconductores, la pandemia del COVID-19 impactó en el aumento de la demanda de dispositivos móviles en la educación, los *active server pages* (ASP) y la migración empresarial a la nube. En consecuencia, se requieren más obleas de silicio para

incrementar la producción de chips; no obstante, la capacidad instalada de la industria mundial se encuentra operando al 100 % y la producción está completa hasta el año 2026 (López, 2022). Por lo tanto, se proyecta un incremento entre 10 % y 20 % en sus precios para el caso de los fabricantes Taiwán Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), Advanced Micro Devices (AMD), Samsung y Apple (Mukka, 2021).

Por último, de acuerdo con el informe realizado por GSMA Intelligence (2021), otro aspecto clave que acelerará el aumento de las ventas de teléfonos inteligentes es el ingreso al mercado de la tecnología 5G y la adopción por parte de los consumidores alcanzará el 20 % de las conexiones móviles globales para el 2025, siendo las tasas de crecimiento más altas entre los países que lideran la tecnología 5G estos son: EE. UU., China, Corea del Sur, Japón, los estados del Golfo, Australia y partes de Europa.

5. Conclusiones

La conclusión de la pandemia del COVID-19 trajo consigo un incremento en el consumo de equipos inteligentes y servicios de alta potencia en comunicación. En la actualidad, se cuenta con la disposición de la tecnología 5G, la misma que está cobrando una ingente cantidad de clientes en este mercado; no obstante, aún se identifica un segmento importante del mercado que no termina de emigrar hacia este tipo de tecnología; por lo tanto, dichos aspectos, son de relevancia, al punto de esgrimir un plan estratégico, ya que, los datos asumidos serán la base para proyectar una propuesta de oferta en el período 2022-2026 que le permita a la empresa Mobile-T Inc. consolidarse en el mercado americano y la fidelización de estos clientes.

CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Luego de analizar los factores internos y externos, se tiene el sustento necesario para desarrollar el direccionamiento estratégico, es decir, la formulación de la visión, misión y objetivos que luego se convertirán en estrategias reflejadas en los planes funcionales.

1. Formulación de la visión y misión

Por un lado, la visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia; por el otro, la misión se refiere a cómo competir con otras empresas y servir a los clientes. Esto permite evaluar e identificar el futuro de Mobile-T Inc. para los siguientes años. De lo anterior, según las recomendaciones de Lombana y Palacios (2020), se plantea:

- Visión: ser una empresa que impulsa nuevas experiencias de comunicación mediante dispositivos móviles de vanguardia.
- Misión: desarrollamos dispositivos móviles para facilitar el acceso a la comunicación a partir de una eficiente cadena productiva con tecnología avanzada.

2. Objetivos estratégicos

- Lograr la recuperación de Mobile-T EE. UU., obteniendo un crecimiento compuesto anual del 30 % en los ingresos por ventas totales para el año 2026 en relación con lo obtenido en el 2021
- Alcanzar un volumen de ventas superior a los 7 millones de unidades de teléfonos inteligentes, duplicando el volumen de ventas del 2021
- Incrementar el valor del EBITDA para Mobile-T EE. UU. por encima del 30 % en el año 2026
- Aumentar el valor del EBIT para Mobile-T EE. UU. por encima del 30 % en el año 2026
- Ampliar el valor del margen neto para Mobile-T EE. UU. por encima de una 20 % en el año 2026

3. Estructura organizacional

Mobile-T está representado por el ápice estratégico en donde se encuentran la presidencia, la vicepresidencia y junta directiva. Como parte de la línea media, se tiene a los jefes de cada una de las áreas. Como parte del núcleo operativo, está el área de fabricación y ventas. La tecnoestructura será formada por el equipo especializado de planificación y diseño de producto. Dentro del *staff* de apoyo se tiene a las áreas de logística, recursos humanos, operaciones, marketing, administración y finanzas e investigación y desarrollo.

4. Análisis y estrategias

Según la información obtenida de las matrices de impacto para ponderar los factores externos e internos, se ha elaborado la matriz FODA para Mobile-T (esta se presenta en el Anexo 34).

5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)

La matriz PEEA permite entender la posición estratégica actual de la empresa y su tendencia sobre la base de su fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI), lo que facilita el análisis competitivo de la empresa y los puntos focales de mejora. El detalle se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Matriz PEEA para Mobile-T

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del ambiente (EA)	Puntaje
Rentabilidad sobre las ventas	6	Cambios tecnológicos	-5
Nivel de endeudamiento (apalancamiento)	6	Tasa de inflación	-1
Beneficio del último año	6	Variabilidad de la demanda	-3
Flujo de efectivo	5	Presión competitiva	-6
Ingreso por ventas	4	Estabilidad política y social	-3
Precio de la acción	5	Precio del producto	-5
Promedio	5.3	Promedio	-3.8
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje	Fuerza de la industria (FI)	Puntaje
Participación en el mercado	-3	Oportunidad de crecimiento	4
Calidad del producto	-3	Tecnología disponible	5
Ciclo de vida del producto	-2	Oportunidad de expansión	4
Lealtad de los clientes	-3	Crecimiento demanda	5
Conocimientos tecnológicos	-1	Facilidad para entrar en el mercado	1
Promedio	-2.4	Promedio	3.8

En el Anexo 34 se puede observar que Mobile-T se encuentra en el cuadrante de perfil agresivo, el cual indica que debe utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas y superar sus debilidades. Mobile-T deberá evaluar las siguientes estrategias de penetración y/o desarrollo de mercado, desarrollo del producto, diversificación e integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

6. Matriz interna-externa

Según las puntuaciones ponderadas obtenidas de las matrices de impacto, Mobile-T se encuentra en el cuadrante II, posición interna promedio y posición externa alta, lo que indica que las estrategias más adecuadas serían crecer y construir, dentro de las cuales la integración, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos son las más usuales de aplicar (ver Anexo 35).

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

Sobre la base de las matrices FODA, PEEA y la matriz interna-externa, las cuales permiten efectuar un análisis interno y externo de las variables que impactan directamente en el negocio de la empresa, se

determinó que la compañía tiene un perfil competitivo elevado para abordar al mercado y a la industria por sus ventas y posicionamiento, utilizando su posición estratégica como ventaja competitiva frente a sus competidores del mercado. Dicho esto, la compañía se ubica dentro del cuadrante I de la matriz de la gran estrategia que se muestra a continuación, donde la estrategia a adoptar será desarrollar productos con alta penetración de mercado, que le permitan ser los preferidos de los clientes acorde a sus necesidades tecnológicas y de comunicación (ver Anexo 30).

8. Matriz de alineamiento estratégico

Sobre la base de las matrices FODA, PEEA, interna-externa y gran estrategia, la matriz de alineamiento estratégico tiene como función el alineamiento de las estrategias específicas propuestas en dichas matrices, con la finalidad de establecer un orden de prioridades entre las estrategias específica y las estrategias genéricas establecidas, como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2.

Matriz de alineamiento estratégico para Mobile-T

	N°	Estrategias	Matriz		
			PEEA	I-E	GE
Desarrollo de producto	1	Desarrollar nuevos productos con tecnología de última generación 5G	x	x	x
	2	Mejorar la gestión de la cadena de suministro para reducir los costos de producción	x	x	x
	3	Mejorar e incrementar las características de los dispositivos móviles	x	x	x
	4	Mejorar nuestro proceso de producción para prevenir los cambios en el precio del producto por variaciones en los impuestos y reformas tributarias	x	x	x
	5	Incrementar la inversión en el departamento de I+D para el desarrollo de nuevas características	x	x	x
Penetración de mercado	6	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de <i>software</i> y <i>hardware</i>	x	x	x
	7	Reclutar y fortalecer el capital humano que tenemos en I+D	x	x	x
	8	Ampliar la capacidad de producción para atender la demanda creciente del mercado, aprovechando el consumo per cápita	x	x	x
	9	Capacitar y mejorar sueldos al personal de I+D, para ser competitivos dentro del mercado	x	x	x
	10	Invertir en la construcción de nuevas fábricas fuera de EE. UU., aprovechando la solidez financiera para minimizar el impacto de impuestos y tributos	x	x	x
	11	Desarrollar una estrategia para la atracción, retención y desarrollo del talento sobresaliente del personal I+D	x	x	x
	12	Mejorar nuestro posicionamiento en el mercado de EE. UU.	x	x	x

9. Alineamiento de las estrategias a los objetivos estratégicos

Tabla 3.

Objetivos estratégicos para Mobile-T

	Objetivos estratégicos
OE1.	El índice de crecimiento compuesto por ventas locales anuales durante el período 2017 a 2021 fue de -10.6 %; por lo tanto, se fija como meta lograr la recuperación de Mobile-T Inc. en EE. UU, obteniendo un crecimiento compuesto de 30.4 % en los ingresos por ventas locales para el año 2026.
OE2.	Se estima que el volumen de ventas año 2026 de Mobile-T EE. UU. supere los 7 millones de unidades.
OE3.	Considerando disminución del crecimiento en los últimos 5 años del margen neto del -3.13 % para 2021, se estima incrementar su valor para Mobile-T EE. UU. un 18.39 % en el año 2026.
OE4.	Considerando un promedio de crecimiento del EBITDA de -6.65 % entre 2017 a 2021, se estima incrementar su valor por encima del 24.0 % en el año 2026.
OE5.	Revertir la pérdida acumulada en los próximos 5 años a fin de poder generar utilidades y repartir dividendos.

Tabla 4.

Estrategias alineadas para Mobile-T

	Estrategia
E1.	Desarrollar nuevos productos con tecnología de última generación 5G
E2.	Mejorar la gestión de la cadena de suministro para reducir los costos de producción
E3.	Mejorar e incrementar las características de los dispositivos móviles
E4.	Mejorar nuestro proceso de producción para prevenir los cambios en el precio del producto por variaciones en los impuestos y reformas tributarias
E5.	Incrementar la inversión en el departamento de I+D para el desarrollo de nuevas características
E6.	Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de <i>software</i> y <i>hardware</i>
E7.	Reclutar y fortalecer el capital humano que tenemos en I+D
E8.	Ampliar la capacidad de producción para atender la demanda creciente del mercado, aprovechando el consumo per cápita
E9.	Capacitar y mejorar sueldos al personal de I+D, para ser competitivos dentro del mercado
E10.	Invertir en la construcción de nuevas fábricas fuera de EE. UU., aprovechando la solidez financiera para minimizar el impacto de impuestos y tributos.
E11.	Desarrollar una estrategia para potenciar los procesos de gestión del talento del personal de I+D
E12.	Mejorar nuestro posicionamiento en el mercado de EE. UU.

Tabla 5.

Estrategias alineadas a los objetivos estratégicos para Mobile-T

Objetivos estratégicos						
Estrategia	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	N° de objetivos
E1	x	x	x	x	x	5
E2	x	x	x	x	x	5
E3	x	x	x		x	4
E4	x	x	x		x	4
E5	x	x			x	3
E6	x	x			x	3
E7	x	x			x	3
E8	x	x	x	x	x	5
E9	x	x			x	3
E10	x	x	x	x	x	5
E11	x	x			x	3
E12	x	x			x	3

10. Conclusiones

Los resultados de las valoraciones estratégicas apuntan a que la empresa Mobile-T Inc. cuenta con todas las capacidades para emprender una ampliación en el mercado donde participa, más específicamente del espacio norteamericano, por lo cual sus acciones actuales e históricas la han posicionado en un cuadrante estratégico agresivo, lo que conlleva a tomar decisiones trascendentales, para lograr una ventaja competitiva importante, teniendo en cuenta sus recursos y los reductos potenciales inmediato con los que cuenta, para realizar las acciones estratégicas inherentes a los objetivos previstos.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

1. Situación actual

En la actualidad, la empresa Mobile-T INC se presenta como un competidor importante para las principales empresas productoras de equipos inteligentes, cuyos índices financieros lograron equipararla con Samsung y Apple; sin embargo, hubo una disminución en los últimos años en la cuota promedio del mercado de EE.UU. de 18.98 % en el 2017 a 12.34 % para el 2021. Esto responde a las estrategias agresivas de los competidores, sumado al mayor volumen ofertado alineado al incremento de la demanda local.

2. Objetivos generales

Situar a la empresa Mobile-T Inc. como una marca para el progreso en los dispositivos móviles inteligentes para los usuarios finales, comprometidos con inversión e innovación en tecnología 4G y 5G, permitiendo aumentar las cuotas del mercado a un 24 % en tecnología 4G y un 18 % en tecnología 5G para el año 2026, para lo cual se van a aprovechar el desarrollo y la capacitación del personal para este nuevo rublo de tecnología que concuerdan con las necesidades y predilecciones de los clientes en EE.UU.

3. Objetivos específicos

- Incrementar las ventas de móviles para llegar a la meta de los 7 millones de clientes pautados para el 2026
- Aumentar el nivel de expectativa en los clientes hacia la tecnología 5G
- Establecer, por medio de las redes sociales, una campaña para crear conciencia acerca de los equipos móviles que ya no son usados

Estos objetivos específicos serán monitoreados sobre la base de los siguientes indicadores:

- Índice de participación de mercado anual
- Nivel de satisfacción y expectativa alcanzado por los clientes
- Índice de conciencia mediante campañas publicitarias de los equipos móviles no usados

4. Situación actual

Se debe tomar en consideración que las inversiones que la empresa está realizando harán avanzar las prioridades estratégicas y permitirán a Mobile-T Inc. lograr su visión: ser la primera opción de los clientes.

4.1. Ejecutar iniciativas de marketing para realizar una mayor captación en el mercado

4.1.1. Basadas en el producto

- Ofrecer una nueva era de conectividad personalizada, basada en el rendimiento, mediante el rediseño de soluciones integradas que revolucionarán la transformación digital aprovechando el poder y las capacidades de 5G
- Brindar una combinación de dos tecnologías de red basadas en el rendimiento: conectividad 5G e informática de borde, así como una alianza que simplifica la creación, la implementación y la gestión de soluciones únicas a problemas singulares

4.1.2. Basadas en el precio

- Promover, en los clientes, nuevos modelos de celulares móviles que superen las características comunes presentes en la industria de telefonía celular
- Ofrecer, para las empresas, los planes del uso de la banda 5G, resaltando la necesidad de un internet de alta velocidad confiable y simple
- Promocionar la Certainty, que es una red múltiple (móviles, de línea fija, de banda ancha y satelitales) en un diseño de red única multicapa de fácil administración, adaptación y abastecimiento para las empresas

4.2. Fomentar estrategias para fidelizar y conquistar a los clientes

4.2.1. Nuevos clientes

a) Promoción

Aplicar publicidad en medios de comunicación focalizados para dar a conocer el lanzamiento de ofertas de productos y servicios que permita captar más clientes.

b) Objetivos de la promoción:

- Incrementar la frecuencia de la compra y captar nuevos clientes
- Impulsar la recordación de la marca postcampaña

Se puede obtener liquidez a través de las ventas y captar nuevos clientes, por lo cual se deberá valorar la capacidad existente para establecer si se puede lograr los objetivos deseados, la competencia intensa genera una presión sobre los vendedores, por eso la promoción persuasiva es de vital importancia.

c) Venta personal

El equipo de ventas es clave para la obtención de potenciales clientes y clientes recurrentes. Esto permite alcanzar una participación de mercado esperada. La empresa deberá capacitar a su personal en cuanto

a la aplicación, adaptabilidad, rentabilidad, uso y resolución de problemas, en cuanto a la tecnología 5G en sus nuevos celulares, pues la experiencia debe ser única para cada cliente que se sumerja en ella.

d) Promoción de ventas

La promoción de las ventas se basa también en incentivos que estimulen la compra dirigida a los clientes y otras veces también a la fuerza de ventas. Incentivos como los siguientes:

- Descuentos a los clientes nuevos en su primera compra, para darles oportunidad de crecimiento a los productos
- Descuentos a los clientes recurrentes, según el volumen de compra realizada, de hasta un 3 % sobre el valor neto
- Otorgamiento de cupones de descuentos acumulables para futuras compras a clientes nuevos o recurrentes que realicen ventas superiores a US\$ 2,000.00.

4.2.2. Retención de clientes

a) Brindar una experiencia inigualable al cliente

Al ser una empresa que posee una tienda *online*, es difícil reemplazar el trato persona a persona de una tienda física. Sin embargo, con tecnologías emergentes se puede entrenar un chatbot para contrarrestar esta aparente desventaja, pues no solo se trata de proporcionar información a los clientes, sino que también se pueden atender de forma personalizada preguntando de manera personalizada lo que buscan y así darles recomendaciones de acuerdo con sus respuestas e interacciones.

b) Cultivar y mantener la reputación *online*

La imagen que transmite la marca de la empresa por internet puede ser determinante para que un cliente decida comprar o no, con impacto multiplicador si tenemos en cuenta las redes sociales. Cultivar una buena reputación *online* es una estrategia de imprescindible para generar confianza y fidelidad hacia la marca. Debe asegurarse el buen uso de esta red mundial, pues para Mobile-T Inc. es la base de su trabajo y desarrollo tecnológico.

Por ello se considera importante el envío del *email* de bienvenida a todos aquellos clientes que ingresan a los servicios que ofrece la empresa para usuarios personales, así como para grandes compañías. Se deben considerar también los *emails* de promociones y de carritos abandonados. Esto último se refiere a aquellos clientes que no culminan la compra y dejan sus carritos cargados; sería posible animar al cliente a culminar la compra otorgándole un cupón de descuento.

4.3. Poner en práctica estrategias para aminorar el impacto ambiental que producen los celulares móviles

A través de campañas de recolección de celulares móviles en desuso, ya sea por estar en mal estado o por cambio de equipo, el cliente podrá optar por un equipo nuevo y las partes funcionales de estos móviles podrían servir como insumos para construir algunas de las partes de los celulares nuevos; es decir, se saca de circulación los viejos equipos reutilizando las partes que se pudiesen emplear nuevamente, reduciendo así la contaminación que estos aparatos implican para el planeta.

5. Presupuesto

El presupuesto estimado, en miles de dólares, para el horizonte de evaluación se muestra en la Tabla 6. Se estima realizar una inversión mayor a la de los últimos años, relacionada principalmente con el ingreso de los productos de tecnología 5G, y refuerzo continuo para fidelizar a los clientes del mercado 4G.

Tabla 6

Presupuesto de marketing

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Captación en el mercado	50,000	50,000	30,000	30,000	20,000
Fidelizar y conquistar a los clientes	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000
Aminorar el impacto ambiental	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total	80,000	80,000	70,000	70,000	60,000

6. Conclusión

Las estrategias aquí presentadas de marketing van dirigidas a buscar, atraer y retener a los clientes, haciendo hincapié en los nuevos productos y la línea de tecnología 5G que la empresa Mobile-T Inc. ofrece. Ello haciendo uso de los medios de comunicación, promociones de ventas y seguimiento a los clientes en sus compras *online*. También tiene un punto de vista medioambientalista, en donde se promueve la recolección de todos los móviles que los clientes ya no usen o simplemente deseen cambiar, para contribuir con las acciones del cuidado del planeta.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

1. Situación actual

La situación actual de Mobile-T Inc., en cuanto a operaciones, es que más del 90 % de su producción se realiza en los EE. UU.; en las plantas ubicadas en el continente asiático, solo se produce un poco menos del 40 %. En este sentido, las plantas ubicadas en EE. UU. tienen la capacidad de abastecer la demanda local y la externa. Las plantas tienen dos líneas de producción: una para la producción de equipos en tecnología 5G/4G y otra para equipos 3G/2G.

2. Objetivos generales

El objetivo de Mobile-T se centra en gestionar todo un marco tecnológico basado en I+D que le permita ahondar y consolidar su posición en el mercado estadounidense, en el horizonte del año 2026, considerando que la demanda en Asia y Europa se mantiene en un crecimiento orgánico.

3. Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos se pueden detallar:

- Invertir en sistemas de gestión tecnológica
- Incrementar la capacidad de la línea de producción 5G/4G en un 10 % en el horizonte del año 2023 en adelante
- Establecer convenios estratégicos con proveedores

Estos objetivos específicos serán monitoreados sobre la base de los siguientes indicadores:

- Cantidad de certificaciones obtenidas anualmente
- Número de equipos móviles producidos por año
- Cantidad de convenios estratégicos firmados

4. Plan de acción

Consecuentemente con los objetivos delimitados, se presenta el siguiente plan de acción por objetivos.

4.1. Invertir en sistemas de gestión tecnológica

El soporte tecnológico está dado por la adquisición de un sistema parametrizado que permita gestionar, administrar y controlar las principales acciones operativas de la organización. Actualmente, la empresa cuenta con un sistema para la gestión y control de los procedimientos administrativos; sin embargo, el control de las operaciones, en cuanto a la explotación de los equipos de producción, se efectúa con un sistema informático independiente que no se anida ni se comunica con el administrativo. En consecuencia, los cálculos relacionados con el área de operaciones, en cuanto a tiempo de ciclo, cantidad de materia prima consumida, cantidad de productos defectuosos y de desperdicios, así como

también en el aspecto del talento humano involucrado, concerniente a la generación de horas extraordinarias, estimación de horas hombre y horas máquina, se efectúan de manera independiente y posteriormente, son cargados al sistema principal.

De acuerdo con lo descrito, la empresa se planteó como objetivo estratégico de operaciones, adquirir un paquete informático central, con diferentes funcionalidades, con el cual pudiese administrar todas las áreas de la corporación, bajo la administración de diferentes roles operativos y administrativos. Es de esta manera que, en la Tabla 7 se especifican las bondades y la caracterización funcional del sistema.

Tabla 7

Características funcionales del sistema de gestión tecnológica

Características	Alcance
Capacidad para soportar la nómina de la empresa	Alto
Ejecución y corrida de la nómina	Alto
Capacidad para almacenar datos fundamentales de los trabajadores: edad, sexo, carga familiar, antigüedad, nivel de escolarización	Alto
Capacidad para administrar órdenes de pedido	Alto
Capacidad para generar órdenes de trabajo	Alto
Capacidad para generar órdenes de compra	Alto
Capacidad para generar reservas de material	Medio
Capacidad para almacenar datos técnicos de los equipos de producción	Medio
Comunicación con sistema de monitorización en tiempo real de los equipos	Alto
Almacenamiento de tiempo de ciclo	Alto
Cálculo y almacenamiento de horas hombre	Alto
Cálculo y almacenamiento de horas extraordinarias	Alto
Capacidad para generar indicadores de producción	Medio
Capacidad para calcular beneficios laborales y liquidaciones	Alto

Tal como se observa en los datos de la Tabla 7, el sistema de gestión tecnológica permitirá controlar y monitorizar cada una de las áreas de la empresa, así como garantizar una comunicación inmediata con el sistema de control de los equipos de producción, con la finalidad de exportar los datos necesarios, en aras de calcular de manera fidedigna los indicadores de producción, así como de ejercer un mayor control, sobre las actividades administrativas y su relación operativa, siendo el caso de la generación de las órdenes de trabajo y pedidos, así como de las ventas y comunicación con los proveedores.

4.2. Incrementar la capacidad de la línea de producción en un 10 % en el horizonte del año 2024

En virtud de que las tendencias del mercado apuntan a un posible crecimiento en el consumo de equipos con tecnología 5G, la empresa Mobile-T Inc se ha propuesto la ampliación de los equipos instalados en su línea de producción 5G/4G, más aún porque todavía existe un fuerte componente del mercado que se decanta por el uso de tecnología de este tipo (4G). Por ello, es necesaria la ampliación de la capacidad de manufactura actual, así como de las correspondientes adaptaciones del sistema de control automatizado de la línea de producción y de los brazos ensambladores.

En este sentido, la generación de productos con tecnología 5G requiere, además de la adecuaciones de infraestructura, la incorporación de un área especial de desarrollo tipo I+D para el soporte de la misma, en donde se ahondará en esfuerzos por analizar, adecuar y optimizar el sistema operativo de los teléfonos, lo que de igual manera requiere de un programa de capacitación permanente para el personal actual y la posibilidad de contratación de nuevo personal, competente en esta área del conocimiento.

Al respecto, ante la perspectiva de la ampliación de la unidad de producción 5G/4G, se establecerá en un lapso récord de 2 meses, la unidad de I+D, además del inicio del programa de formación del personal y de reclutamiento de los trabajadores certificados, para que sean partícipes de la unidad de investigación y mejoramiento constante.

4.3. Establecer convenios estratégicos con proveedores

Una de las premisas de la empresa es solidificar la fidelidad y confianza de los clientes, además de encaminarse por medio de un adecuado plan de comunicaciones y marketing. De igual manera, se garantiza con una materia prima de calidad que permita la producción de teléfonos de alta gama; en consecuencia, el manejo de los proveedores se transformará de uno mediado (es decir, con intermediarios) a uno directo, lo cual se podrá materializar, por medio de acciones concretas de marketing y conversaciones sucesivas entre los mismos y el personal directivo de la organización, con el propósito de afianzar los nexos y profundizar el entendimiento de ambas partes.

Es así que, en el sistema paramétrico de gestión, se activará un módulo especial para la comunicación con proveedores y generación de órdenes de compra, evocando las premisas de la filosofía del justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés); por ello, la unidad de procura, en su departamento de atención al proveedor, se encarga, además de evaluar los potenciales proveedores, de generar y actualizar una base de datos dinámica e inmediata de los mismos, con datos específicos, como precios y especificaciones técnicas de los materiales. El sistema de gestión tecnológica tendrá comunicación directa y en tiempo real con el proveedor, para con ello indicar el pedido y realimentar con la respuesta de la orden y el lapso de entrega.

5. Presupuesto

El presupuesto de las estrategias operacionales a ejecutarse en el año 2022 se especifica en la Tabla 8.

Tabla 8.

Presupuesto plan estratégico de operaciones

Plan de operaciones	2022	2023	2024	2025	2026
Ampliación de línea de producción	224,000				
Sistema de gestión tecnológica	70,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Investigación y desarrollo	50,000	60,000	70,000	80,000	90,000
Formación y capacitación del personal en actualización tecnológica	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Inclusión de los proveedores al sistema de gestión	3,000	2,000	1,000	1,000	1,000
Total presupuesto de operaciones	351,000	68,000	77,000	87,000	97,000

6. Conclusión

El plan funcional de operaciones fue diseñado con el fin de establecer y definir las principales acciones a nivel medular que permitan una optimización del control interno de la organización, así como el incremento de la cuota del mercado. En tal sentido, se prevé la implantación de un sistema de gestión tecnológico integral, lo que favorecerá el control de las pérdidas operativas y financieras de la organización. Aunado a ello, la profundización en la penetración del mercado se logrará a razón de una ampliación de la línea de 5G/4G, para consolidar la preferencia de los clientes de tecnología 4G, así como de ofertar equipos operativos en 5G, que se plantea en el horizonte como una tendencia próxima de consumo.

Así, en todo este planteamiento, son fundamentales las relaciones con los proveedores, los cuales serán incluidos en el manejo del sistema de gestión. Además, uno de los objetivos primordiales del plan operativo es el de crear y fortalecer los canales con proveedores, con la perspectiva de garantizar un producto de calidad.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Situación actual

La empresa Mobile-T Inc. tiene una posición y participación importante en el mercado de los equipos de telefonía inteligente; sin embargo, el auge de nuevas tecnologías con sistemas operativos avanzados, aunado a la oferta de equipos telefónicos con mayor velocidad de procesamiento y memoria, ha originado un fenómeno comercial en el que muchos clientes (más del 52 %) se cambian de un operador telefónico a otro en búsqueda de mejores opciones.

Teniendo en cuenta todo este panorama, se efectuará un plan estratégico destinado a la aplicación del recurso humano de la corporación, con la intención de potencializar al máximo las aptitudes del personal actual, de cara a los objetivos estratégicos de expansión, así como la incorporación de nuevos trabajadores competentes en todas las áreas, sobre todo en el área de investigación.

2. Objetivo general

- Robustecer las competencias del personal que conforma la plantilla de la empresa Mobile-T Inc. en el marco del plan estratégico 2022-2026

3. Objetivos específicos

- Realizar sesiones de concientización sobre la importancia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa
- Optimizar el servicio de atención al cliente y postventa
- Capacitar al personal sobre las nuevas tecnologías en telefonía e I+D
- Actualizar los estímulos salariales de los trabajadores pertenecientes a la plantilla de la organización

Estos objetivos específicos serán monitoreados sobre la base de los siguientes indicadores:

- Cantidad de sesiones ejecutadas anualmente
- Número de quejas y reclamos obtenidos por año
- Cantidad de capacitaciones realizadas cada año
- Dispersión y actualización salarial interna versus el mercado con periodicidad anual
- Ejecución de la inclusión del área I+D al organigrama jerárquico de la empresa

4. Plan de acción

4.1. Realizar sesiones de concienciación sobre la importancia de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa

Para instaurar una visión estratégica de la corporación, es fundamental sustentar y robustecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores, ya que sin una comunicación efectiva no es posible sacar adelante ninguna propuesta a mediano plazo de crecimiento organizacional. En este marco, es preciso proyectar una ronda anual tipo sesiones de charlas, para fortalecer los nexos laborales y comunicacionales entre los trabajadores.

Efectivamente, en la Tabla 9 se puede visualizar las acciones consideradas en dicho objetivo específico.

Tabla 9.

Temática de relaciones interpersonales

Temática	Sesiones	Frecuencia
Comunicación efectiva	2	Mensual
Pensamiento colectivo	1	Mensual
Trabajo mancomunado y en equipo	2	Mensual
Pensamiento organizacional	2	Mensual
Grupos y equipos	1	Mensual

De acuerdo con la información anterior, las sesiones de relaciones interpersonales podrán ser aplicadas en un lapso de 3 meses y será responsabilidad de la unidad de recursos humanos.

4.2. Optimizar el servicio de atención al cliente y postventa

Una vez culminado el ciclo de fortalecimiento de las relaciones interpersonales y organizacionales, el objetivo siguiente se centra en la formación y actualización del personal de atención al público, en aras de optimizar el servicio que actualmente presta la organización en el área de ventas, así como en el área de postventa. Lo anterior se proyecta en virtud de que el personal de que se disponga para desempeñar dichas funciones debe ser capaz de resolver, atender y aclarar cualquier duda o consulta que puedan presentar los clientes sobre la oferta de los equipos en 5G y sus ventajas tecnológicas y comunicacionales.

Esto puede lograrse, a través del fortalecimiento de una comunicación efectiva entre el cliente y el trabajador, en complemento con la alineación del comportamiento de este último con los objetivos y la misión organizacional, ajustada con la puesta en marcha de las nuevas ofertas tecnológicas. Para ello, se plantean, en la Tabla 10, las siguientes acciones para el cumplimiento del objetivo precitado.

Tabla 10.

Temáticas de atención al público y postventa

Temática	Sesiones	Frecuencia
Avance tecnológico y contexto	3	Mensual
Tecnología 5G: ventajas y desventajas	2	Mensual
Equipos y sistemas operativos en 5G	3	Mensual
Liderazgo y comunicación efectiva	1	Mensual
Promoción y ventas	1	Mensual

Las temáticas anteriores se han definido en atención a estructurar un perfil en el trabajador de atención al cliente y servicio de postventa, capacitado para explicar y resolver cualquier inquietud que se derive durante el proceso de venta y postventa, siempre con la intención de que esta estrategia sirva para sostener la pretensión de incrementar la participación en el mercado de la organización e impulsar la ventaja competitiva de la misma. Es importante señalar que las temáticas serán abordadas por un personal tipo *outsourcing* del que se dispondrá para tales fines.

4.3. Capacitar al personal sobre las nuevas tecnologías en telefonía e I+D

Dado que la empresa tiene entre sus objetivos operacionales el incremento de la cuota de producción de equipos con tecnología 5G/4G, es necesaria la capacitación de todo el personal perteneciente a la planilla de la organización, en especial los adjuntos al área de producción, para no solo concienciar sobre la importancia del manejo de la información, sino también estar en la capacidad de solventar cualquier inconveniente operativo, así como de una buena regulación del desperdicio y de los productos defectuosos.

Atendiendo a lo anterior, se añade la siguiente propuesta de capacitación en I+D al personal de la empresa Mobile-T Inc. en la Tabla 11.

Tabla 11.

Grupos de formación de personal

Grupo de personal	Sesiones	Frecuencia
Directivos	1	Mensual
Planificación-recursos humanos-administración-logística	1	Mensual
Operaciones	2	Mensual
Mantenimiento	2	Mensual
Soporte técnico	2	Mensual

De acuerdo con la información de la Tabla 11, los grupos de personal que se han añadido se presentan con una cantidad de sesiones previstas en el marco de capacitación del talento humano, en los conocimientos referidos a investigación y desarrollo. En efecto, la capacitación tendrá una duración de

2 meses, en los que los grupos señalados en la tabla recibirán la cantidad de sesiones indicadas con una frecuencia mensual; complementariamente, esta capacitación será impartida por personal contratado por un tiempo determinado, de manera similar como se formuló para el objetivo de la capacitación para la atención al cliente y postventa.

4.4. Actualizar los estímulos salariales de los trabajadores pertenecientes a la planilla de la organización

Dentro de la propuesta de ajuste a la planilla de la organización, se estima un incremento del 5 % anual a la planilla administrativa.

5. Presupuesto

El presupuesto considerado para este plan de recursos humanos, se prevé en la siguiente tabla.

Tabla 12.

Presupuesto de recursos humanos

Actividad estratégica	2022	2023	2024	2025	2026
Actualización en relaciones interpersonales	2,500	2,500	2,000	2,000	2,000
Actualización en atención al cliente y postventa	3,100	2,000	1,500	1,500	1,500
Formación tecnológica en I+D	3,800	2,500	2,500	2,500	2,500
Ajustes salariales	98,640	103,572	108,751	114,188	119,898
Total	108,040	110,572	114,751	120,188	125,898

6. Conclusión

El plan de recursos humanos es uno de los vértices que sustentará la ampliación de la empresa Mobile-T Inc. en los Estados Unidos, por lo que se consideraron unas adecuaciones que fomentarán el arraigo de una conciencia organizacional, a través de la consolidación de las relaciones interpersonales de los trabajadores, así como de la comunicación interna entre los diferentes grados jerárquicos de la corporación. Por otro lado, se han propuesto mejoras salariales que servirán de incentivo para que las acciones estratégicas orientadas a la formación y capacitación del personal tengan un alcance con mayor significado, resaltando la importancia que tiene el trabajador para que la empresa cumpla con sus objetivos organizacionales. Ciertamente, la inclusión de una unidad I+D implica ajustes estructurales y presupuestarios, por lo que, la disposición de la misma en la cadena de mando de la empresa garantizará el conocimiento y los recursos necesarios para una producción de calidad.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE INVERSIONES

1. Situación actual

Para iniciar el plan estratégico, es necesario efectuar un conjunto de inversiones: unas del tipo tangible, como la adquisición de equipos operativos y adecuaciones de *layout*, así como las intangibles, entre las que se han considerado la compra del sistema de gestión, la contratación del personal y la conformación de sesiones de capacitación con personal propio y contratado, por mencionar las más relevantes.

2. Objetivo general

- Invertir los recursos físicos y humanos para emprender el plan estratégico de Mobile-T Inc. 2022-2026 que permita generar un flujo incremental en las operaciones

3. Objetivos específicos

- Establecer el monto de la inversión que puede ser asumido con la modalidad de recursos propios
- Incluir la participación de los socios en la inversión del plan estratégico

Estos objetivos específicos serán monitoreados sobre la base de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de estructura de capital propio y de terceros
- Porcentaje de los socios dentro de la inversión total definida

4. Plan de acción

El plan de acción para la conformación de las inversiones se basa, principalmente, en la diferenciación de los mismos, de acuerdo con la naturaleza del rubro, por ende, se puede añadir entre los tipos de inversión considerada.

- Intangibles: adquisición del sistema de gestión, contratación de personal I+D, capacitación, formación y actualización del personal
- Tangibles: las maquinarias y el *layout* necesarios para la ampliación operativa e implantación física de la unidad de investigación y desarrollo

En este sentido y de conformidad con los supuestos de la valoración de inversiones, estas se efectuarán en el año cero del proyecto o antes de iniciar. La distribución de acciones se efectuará de manera mensual, sobre todo los aspectos concernientes a la formación, capacitación y actualización del personal.

5. Presupuesto

El presupuesto de inversión se encuentra dispuesto en la Tabla 13.

Tabla 13.

Presupuesto de inversión

Presupuesto de inversión	2022	Vida útil
Intangible		
Aplicaciones informáticas	70,000	5 años
Material		
Edificaciones	70,000	30 años
Maquinaria y equipos	224,000	10 años
Total Presupuesto de inversión	364,000	

6. Conclusión

Las inversiones contenidas en la Tabla 13 son las alusivas a los activos tangibles e intangibles, que son de adquisición necesaria, para poner en marcha el plan estratégico.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

1. Situación actual

La perspectiva de iniciar un plan estratégico para la expansión de la empresa Mobile-T Inc. en el territorio norteamericano surge de una intención de la empresa de incrementar su cuota de mercado e innovar con una oferta de equipos con tecnología 5G/4G. Al respecto, se han delimitado en los apartados anteriores, un conjunto de acciones estratégicas que le permitirán a la organización adelantar la propuesta expansiva al año 2026, las mismas que derivan de un presupuesto asociado, con lo que, además, la corporación pretende revertir los resultados del año 2021 y ganar terreno en cuanto a rentabilidad se refiere.

2. Objetivos de la evaluación

Entre los objetivos financieros que persigue el plan estratégico, se encuentran:

- Comparar el escenario con la implementación el plan estratégico versus el escenario manteniendo las condiciones actuales
- Verificar que el descuento de flujos futuros incrementales a valor presente genere valor para el Mobile-T Inc.
- Lograr que las mejoras propuestas generen un repago de la deuda financiera de corto y largo plazo, la reversión de la pérdida acumulada y el reparto de dividendos al accionista, dentro de los próximos 5 años de evaluación

Estos objetivos específicos serán monitoreados sobre la base de los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de la generación de flujos de caja
- Actualización del modelo financiero de Mobile-T verificando el cumplimiento de los principales supuestos y alertando las desviaciones que se puedan generar
- Evolución de la estructura deuda/capital

3. Premisas generales

Como premisas consideradas para el plan financiero se tienen:

- Incrementar una participación de mercado a 15 %, en tecnología 3G, entre 20 % a 24 % en tecnología 4G para los próximos 5 años, y de 10 % a 18 % de participación en tecnología 5G
- Repago de la deuda financiera que se encuentra actualmente en balance, y repago de la deuda a las sedes de Asia y Europa
- Reparto de dividendos una vez recuperada la pérdida acumulada generada en años anteriores

- Se ha realizado una evaluación entre el escenario sin la aplicación del plan estratégico y manteniendo las operaciones, tal como se dio en el 2021, considerando la tendencia a la baja de la participación de mercado.
- La diferencia de flujos nos permite evaluar la generación de valor con la aplicación del presente plan estratégico.

4. Proyección de estados financieros EE. UU. con aplicación de plan estratégico

Tabla 14.

Estado de pérdidas y ganancias, EE. UU. (en miles de US\$)

Estado de pérdidas y ganancias, EE. UU. (en miles de US\$)	Histórico					Proyección				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de ventas										
de mercados	1,044,600	937,425	825,276	779,786	667,004	979,113	1,182,521	1,621,436	2,080,021	2,513,954
De transferencias internas	640,120	1,283,179	1,646,158	1,635,216	1,483,559	1,844,175	1,964,151	1,964,838	2,001,576	2,121,697
Beneficio de ventas totales	1,684,720	2,220,604	2,471,434	2,415,002	2,150,563	2,823,288	3,146,672	3,586,274	4,081,597	4,635,652
Costos y gastos										
Costo de producción	991,984	1,129,276	1,316,855	1,278,328	1,283,595	1,663,708	1,863,133	2,080,311	2,342,672	2,628,085
Costos de características	205,473	217,818	245,263	234,205	138,434	192,566	186,361	192,156	195,951	184,951
I+D	56,028	55,896	30,588	5,782	-	57,000	68,000	77,000	87,000	97,000
Sostenibilidad	-	-	-	875	-	-	-	-	-	-
Promoción	10,000	60,000	10,000	20,000	20,000	80,000	80,000	70,000	70,000	60,000
Administración	95,284	95,630	94,169	92,943	93,943	108,040	110,572	114,751	120,188	125,898
Costos y gastos totales	1,358,769	1,558,620	1,696,875	1,632,133	1,535,972	2,101,315	2,308,066	2,534,218	2,815,812	3,095,934
EBITDA	325,951	661,984	774,559	782,869	614,591	721,973	838,605	1,052,056	1,265,785	1,539,717
Depreciación de activos fijos	59,100	50,235	42,700	36,295	30,851	64,956	109,813	93,341	79,340	67,439
EBIT	266,851	611,749	731,859	746,574	583,740	657,017	728,792	958,715	1,186,445	1,472,278
Gastos financieros netos	403,998	259,697	182,348	98,554	73,964	51,565	29,165	56	56	56
Beneficio antes de impuestos	(137,147)	352,052	549,511	648,020	509,776	605,452	699,627	958,659	1,186,389	1,472,223
Impuestos sobre el beneficio	-	-	-	-	-	-	-	81,731	250,709	318,227
Beneficio neto	(137,147)	352,052	549,511	648,020	509,776	605,452	699,627	876,928	935,680	1,153,996

Tabla 15.

Hoja de balance, EE. UU. (en miles de US\$)

Hoja de balance, miles US\$, EE. UU.	Histórico						Proyección				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activos											
Activos fijos	394,002	334,902	284,666	241,966	205,672	174,821	473,864	364,051	270,710	191,370	123,932
Inventario	190,827	296,865	225,546	25,692	-	283,103	31,427	28,162	30,693	27,509	21,869
Cuentas por cobrar	43,604	40,217	36,091	31,773	30,022	25,680	37,696	45,527	62,425	80,081	96,787
Efectivo	2,000	2,000	2,000	59,402	769,252	527,633	90,421	52,944	332,368	1,293,873	1,682,324
Activos totales	630,433	673,984	548,304	358,834	1,004,945	1,011,237	633,408	490,684	696,197	1,592,833	1,924,912
Patrimonio neto y pasivo de accionistas											
Patrimonio neto											
Capital social	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Capital adicional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio de la ronda	(182,446)	(137,147)	352,052	549,511	648,020	509,776	605,452	699,627	876,928	935,680	1,153,996
Ganancias acumuladas	(3,614,308)	(3,796,754)	(3,933,901)	(3,581,850)	(3,032,339)	(2,384,318)	(1,874,542)	(1,269,090)	(569,463)	7,465	43,145
Patrimonio neto	(3,496,754)	(3,633,901)	(3,281,850)	(2,732,339)	(2,084,318)	(1,574,542)	(969,090)	(269,463)	607,465	1,243,145	1,497,141
Pasivos											
Deuda largo plazo	1,649,789	1,649,789	1,649,789	1,649,789	1,649,789	1,149,789	649,789	-	-	-	-
Deuda corto plazo	1,852,702	1,631,994	948,501	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242
Préstamos internos	580,000	980,000	1,180,000	1,380,000	1,380,000	1,380,000	880,000	680,000	-	-	-
Cuentas por pagar	44,696	46,102	51,863	60,142	58,233	54,748	71,467	78,906	87,490	348,446	426,529
Pasivos totales	4,127,187	4,307,885	3,830,153	3,091,173	3,089,264	2,585,779	1,602,498	760,148	88,732	349,688	427,771
Total de patrimonio neto y pasivo	630,433	673,984	548,304	358,834	1,004,945	1,011,237	633,408	490,684	696,197	1,592,833	1,924,912

Tabla 16.

Flujo de efectivo: casa matriz (en miles de US\$)

Flujo de efectivo: casa matriz (en miles US\$)	Histórico					Proyección				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Efectivo proveniente de actividades operativas										
EBITDA	325,951	661,984	774,559	782,869	614,591	721,973	838,605	1,052,056	1,265,785	1,539,717
Cambio en cuentas por cobrar (incr+/dism-)	3,387	4,126	4,318	1,751	4,342	(12,016)	(7,831)	(16,898)	(17,656)	(16,706)
Variación en los stocks (aum-/dism+)	(106,038)	71,319	199,854	25,692	(283,103)	251,676	3,265	(2,532)	3,184	5,640
Cambios en cuentas por pagar (incr+/dism-)	1,406	5,761	8,278	(1,909)	(3,484)	16,718	7,439	8,584	260,956	78,083
Gastos financieros netos	(403,998)	(259,697)	(182,348)	(98,554)	(73,964)	(51,565)	(29,165)	(56)	(56)	(56)
Impuestos sobre el beneficio	-	-	-	-	-	-	-	(81,731)	(250,709)	(318,227)
Total	(179,292)	483,493	804,661	709,850	258,382	926,787	812,312	959,424	1,261,505	1,288,451
Inversiones	-	-	-	-	-	(364,000)	-	-	-	-
Flujo de efectivo antes de las actividades financieras	(179,292)	483,493	804,661	709,850	258,382	562,787	812,312	959,424	1,261,505	1,288,451
Efectivo proveniente de actividades financieras										
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	(300,000)	(900,000)
Dividendos percibidos de las filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambio de deuda a largo plazo (incr+/dism-)	-	-	-	-	(500,000)	(500,000)	(649,789)	-	-	-
Cambio en deuda a corto plazo (incr+/dism-)	(220,708)	(683,493)	(947,259)	-	-	-	-	-	-	-
Cambio en préstamos internos	400,000	200,000	200,000	-	-	(500,000)	(200,000)	(680,000)	-	-
Total	179,292	(483,493)	(747,259)	-	(500,000)	(1,000,000)	(849,789)	(680,000)	(300,000)	(900,000)
Cambios en efectivo y equivalentes de efectivo	(0)	0	57,402	709,850	(241,618)	(437,213)	(37,477)	279,424	961,505	388,451
Efectivo 1.1.	2,000	2,000	2,000	59,402	769,252	527,633	90,421	52,944	332,368	1,293,873
Efectivo 31.12.	2,000	2,000	59,402	769,252	527,633	90,421	52,944	332,368	1,293,873	1,682,324

Tabla 17.

Principales indicadores

Ratios		Histórico					Proyección				
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas locales/ventas totales	%	62.0 %	42.2 %	33.4 %	32.3 %	31.0 %	34.7 %	37.6 %	45.2 %	51.0 %	54.2 %
Ventas internas/ventas totales	%	38.0 %	57.8 %	66.6 %	67.7 %	69.0 %	65.3 %	62.4 %	54.8 %	49.0 %	45.8 %
Incremento en ventas locales	%		-10.3 %	-12.0 %	-5.5 %	-14.5 %	46.8 %	20.8 %	37.1 %	28.3 %	20.9 %
Crecimiento compuesto ventas locales	%					-10.6 %					30.4 %
Incremento en ventas transferencias internas	%		100.5 %	28.3 %	-0.7 %	-9.3 %	24.3 %	6.5 %	0.0 %	1.9 %	6.0 %
Crecimiento compuesto ventas locales	%					23.4 %					3.6 %
Volumen de ventas en EE. UU.	%										
Tecnología 2G	und	1,458	1,463	647	-	-	-	-	-	-	-
Tecnología 3G	und	-	-	-	1,205	1,093	821	864	906	963	939
Tecnología 4G	und	3,369	2,899	3,699	2,699	2,203	2,967	3,029	3,206	3,664	3,656
Tecnología 5G	und	-	-	-	-	-	400	720	1,400	1,920	2,700
% de margen bruto de producción		25.6 %	36.8 %	35.6 %	37.1 %	33.9 %	32.2 %	32.7 %	34.5 %	35.7 %	37.2 %
% de gastos adm. + ventas		6.2 %	7.0 %	4.2 %	4.7 %	5.3 %	6.7 %	6.1 %	5.2 %	4.7 %	4.0 %
Margen EBITDA		19.3 %	29.8 %	31.3 %	32.4 %	28.6 %	25.6 %	26.7 %	29.3 %	31.0 %	33.2 %
Margen EBIT		15.8 %	27.5 %	29.6 %	30.9 %	27.1 %	23.3 %	23.2 %	26.7 %	29.1 %	31.8 %
Margen antes de impuestos		-8.1 %	15.9 %	22.2 %	26.8 %	23.7 %	21.4 %	22.2 %	26.7 %	29.1 %	31.8 %
Margen neto		-8.1 %	15.9 %	22.2 %	26.8 %	23.7 %	21.4 %	22.2 %	24.5 %	22.9 %	24.9 %
Gastos financieros/(saldo DCP+DLP)		11.5 %	7.9 %	7.0 %	6.0 %	4.5 %	4.5 %	4.5 %	4.5 %	4.5 %	4.5 %

5. Tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento, utilizamos el Weighted Average Cost of Capital (WACC), el cual considera una ponderación entre el costo de la deuda K_d (descontando el efecto del impuesto) y el costo del *equity* K_e . Para determinar el costo de la deuda K_d , utilizamos la tasa de interés resultante del año 2021, equivalente al 4.5 %. Para determinar el costo del *equity* K_e utilizamos el modelo *capital and pricing model* (CAPM), considerando los factores de la Tabla 18. Se toma como base el año 2021.

Tabla 18.

Costo del *equity* K_e

Tasa libre de riesgo (R_f)	1.91 %	Retornos de los títulos del Gobierno de los EE. UU. a un largo plazo
Beta desapalancado del sector (Beta)	1.06	Telecom - Equipment
Beta apalancado	1.27	Apalancado con la estructura D/E de la empresa. La empresa mantendrá un porcentaje de deuda del 20 % y de <i>equity</i> del 80 %.
Prima de riesgo ($R_m - R_f$)	5.13 %	Rentabilidad media histórica que ha obtenido el mercado de valores sobre la rentabilidad libre de riesgo
K_e	8.40 %	$K_e = R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$

De acuerdo con los datos de la Tabla 18, el costo del *equity* K_e de Mobile-T Inc. es de 8.40 %, obteniendo un WACC del 7.43 %, como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19.

Cálculo de la tasa de descuento

Costo de la deuda K_d	4.50 %	Interés resultante de la deuda del último año
Costo del <i>equity</i> K_e	8.40 %	Obtenido del modelo CAPM
Tasa de impuesto (T)	21.00 %	Tasa de impuesto en EE. UU.
% de deuda (D)	20.00 %	Deuda/(deuda + <i>equity</i>)
% de <i>equity</i> (E)	80.00 %	<i>Equity</i> /(deuda + <i>equity</i>)
WACC	7.43 %	$WACC = K_d * D / (D + E) * (1 - T) + K_e * E / (D + E)$

6. Evaluación de flujos incrementales

La Tabla 19 muestra los flujos de caja para los escenarios con y sin mejoras planteadas en el plan estratégico. La inversión por realizar en el escenario con mejoras se realizaría en el año 2022, por lo que los flujos resultados se evalúan a partir del año 2023.

Tabla 20.**Proyecciones de flujos de caja**

Flujo de caja sin mejoras	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión	-				
EBITDA		699,664	698,457	727,866	776,161
Impuesto a la renta		-	(8,795)	(149,458)	(160,108)
Flujo de caja sin mejoras	-	699,664	689,662	578,408	616,054
Flujo de caja con mejoras	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión	(364,000)				
EBITDA		838,605	1,052,056	1,265,785	1,539,717
Impuesto a la renta		-	(81,731)	(250,709)	(318,227)
Flujo de caja con mejoras	(364,000)	838,605	970,325	1,015,075	1,221,490
Diferencia de flujo de caja	(364,000)	138,942	280,663	436,668	605,436

7. Resultados

El valor actual neto de los flujos incrementales da como resultado US\$ 815.20 millones, por lo que la aplicación del plan estratégico permitirá crear valor a Mobile-T Inc.

CAPÍTULO X. PLAN DE CONTINGENCIA

1. Situación actual

De acuerdo con todos los aspectos descritos anteriormente, se tiene la estructuración de un plan estratégico de expansión en el territorio norteamericano, elaborado según las expectativas de la empresa Mobile-T Inc., para lo cual se resaltaron todos los elementos que consisten en los factores fundamentales para la ventaja competitiva de la empresa y todos los potenciales para su consolidación. En este sentido, se recurre al esbozo de un plan de contingencia para la organización, como una herramienta estratégica, en aras de respaldar la ejecución de las acciones señaladas en apartados anteriores y preservar la proyección expansiva de la misma.

2. Objetivo general

- Estructurar un plan de contingencia para respaldo de las acciones estratégicas expansivas, así como de la preservación funcional de empresa en el período 2022-2026

3. Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos considerados para el plan de contingencia, se encuentran:

- Lograr el sostenimiento del plan estratégico ante situaciones adversas en cualquier perspectiva, económica, social y natural
- Respaldo a la gran estrategia (GE) en cuanto a penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración multilateral y diversificación concéntrica.
- Apoyar en el control de variación del costo de inversión identificado y establecido para el desarrollo del plan estratégico.

4. Plan de acción

En virtud de los objetivos planteados como específicos, se cuenta con el siguiente plan de acción.

4.1. Creación de planta alterna

De acuerdo con la premisa principal de que la empresa Mobile-T Inc. expanda su mercado en Estados Unidos, en el cual se ha propuesto un incremento de la producción correspondiente a los equipos 5G/4G por medio de una ampliación operativa y de recursos asociados a la misma. Sin embargo, la estructura que se dispuso en el apartado del plan de operaciones, en cuanto a los equipos tecnológicos y replanteo del *layout*, así como la propuesta a razón del recurso humano, específicamente a las mejoras salariales y del refuerzo de la plantilla de I+D, se creará, en el marco de prever una situación contingencial, una planta alterna que tenga una capacidad de producción del 80 % de la capacidad nominal de la planta principal, con una estructura reducida

y acorde con el dimensionamiento de la misma, para efectuar la correcta disposición de la unidad de investigación y desarrollo.

Por ende, si en las 14 plantas se producen 7.7 millones de unidades anuales, en la planta alterna se deberá producir alrededor de 6.1 millones de unidades. Ciertamente, el emplazamiento geográfico de la planta para estabilizar los gastos operativos se puede ubicar cerca de la planta principal. Es preciso indicar que la planta alterna tendrá un responsable o gerente que velará por su resguardo y la integridad de los equipos, haciendo las pruebas necesarias y corridas para conservar la funcionalidad de los mismos, ya que la planta alterna solo funcionará en caso de una contingencia o de cualquier orden directiva de la organización.

4.2. Generación de franquicias

La empresa Mobile-T Inc. puede generar un modelo de negocio tipo franquicia, que tendrá las siguientes características.:

- Franquicia operativa: la organización estará en la disposición de vender una franquicia operativa, en la cual el comprador podrá obtener la licencia de Mobile-T para producir equipos inteligentes, y la empresa prestará apoyo con el tema de asesoramiento tecnológico y supervisión de la planta franquiciada. En este sentido, el tamaño de las franquicias no deberá sobrepasar la capacidad de 5 millones de unidades anuales.
- Franquicia comercial: la empresa podrá vender franquicias, en formas de tiendas que comercialicen los equipos Mobile-T e interactúen con el cliente final. En este sentido, de manera similar que con la franquicia operativa, en esta modalidad la organización tendrá la responsabilidad de asesorar y supervisar el emplazamiento y funcionamiento de las mismas.

4.3. Lanzamiento de productos sustitutos

En vista de que podrían ocurrir sucesos inesperados como la pandemia del COVID-19, por mencionar un evento histórico más cercano, que condujo a una importante caída en la venta de equipos inteligentes, ya que el público objetivo prefería priorizar los gastos, se rescata la intención de fabricar productos sustitutos, más versátiles y económicos ante un escenario de crisis.

Es allí donde surge en la palestra la producción de artículos como el *wearable*, el mismo que funciona de manera análoga a un teléfono inteligente, pero en forma de pulsera. Para ello, este tipo de producción amerita la consideración de proveedores para la obtención del material que pueda ser ensamblado en las instalaciones de la planta principal. Efectivamente, el costo operacional de un *wearable* es mucho menor que el de un *smartphone* y con funciones relativamente semejantes, por lo cual el precio de venta de este sería menor. Un *wearable* podría costar alrededor de la mitad del precio de un teléfono 5G/4G, flexibilizando así los requerimientos de comunicación de los clientes, en caso de contingencia y/o crisis generalizada.

4.4. Fabricación de modelo económico

Siguiendo el ejemplo de Apple, la empresa Mobile-T Inc. está en la capacidad de producir un modelo de teléfono más económico y accesible, una especie de edición especial popular con tecnología 4G, cuyo precio de venta sea de US\$ 150, el mismo que bien puede cubrir la expectativa de comunicación del público ante la posibilidad de que ocurra un evento adverso. Este tipo de modelo podrá fabricarse en la planta principal y, ante una emergencia de imposibilidad o dificultad operativa, se podrá fabricar en la planta alterna.

4.5. Participación en convenios económicos internacionales

Debido a que Estados Unidos es un territorio eminentemente de prevalencia económica y política entre los países vecinos, Mobile-T Inc. podría formar parte de los convenios políticos y económicos que realiza el país, participando en el rubro de apoyo y comercialización tecnológica. Esta acción puede valorarse de acuerdo con el tipo de convenio o tratado que tenga disponible la nación americana, considerando para ello el nivel de penetración, así como el comportamiento del mercado de *smartphones*.

En este sentido, los posibles tratados donde Mobile-T Inc. Podría participar, previo acuerdo del gabinete de EE. UU., son:

- Tratado de Libre Comercio con la Comunidad Andina TLC-CAN
- Tratado de Libre Comercio con Canadá-Nafta
- Tratado de Libre Comercio con los países centroamericanos CAFTA-DR

Efectivamente, a través de los tratados mencionados, la empresa Mobile-T Inc. puede ejercer una participación comercial, con la venta de franquicias operativas y comerciales, aprovechando así los beneficios de cada pliego de acuerdos internacionales, así como las características demográficas y geográficas de los países miembros del mismo.

Es así que la organización puede plantearse la práctica de contingencia en los siguientes sentidos.

Tabla 21.

Modalidades de participación por tratados

Tratado	Franquicia comercial	Franquicia operativa	Observación
TLC-CAN	Sí	Sí	Los países como el Perú, Chile, Colombia y Argentina presentan tendencia de consumo y estabilidad política económica, por cuanto, pueden operarse plantas productivas a baja escala y tiendas comerciales.
TLC-NAFTA	Sí	No	Canadá es un territorio con importantes temperaturas a la baja, por ende, la operatividad de una planta productiva se dificulta, siendo más conveniente, la comercialización por tiendas.
TLC-CAFTA-DR	No	Sí	Los países centroamericanos poseen una mano de obra más económica y cuentan con el acceso al canal de Panamá, lo cual facilita el transporte de la producción a los mercados cercanos.

5. Conclusión

El plan de contingencias fue elaborado en virtud de que la empresa Mobile-T Inc. cuente con un respaldo para la propuesta del plan estratégico 2022-2026, ante la ocurrencia de alguna eventualidad adversa, con la intención de sostener la gran estrategia de expansión, esgrimida alrededor de la penetración en el mercado, la diversificación e integración y respaldar el margen de rentabilidad proyectado en el horizonte del 2026. En este sentido, las principales acciones de emergencias son la creación de una planta alterna al 80 % de la capacidad nominal de la planta principal, la venta de franquicias, lanzamiento de sustitutos, fabricación de modelos económicos y participación de convenios tecnológicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvino, C. (30 de abril de 2021). *Situación digital de Estados Unidos en el 2020-2021*. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-los-estados-unidos-en-el-2020-2021/>
- American Library Association. (17 de mayo de 2022). *Keeping Communities Connected: Library Broadband Services During the COVID-19 Pandemic*. American Library Association, 9. Universo Abierto. https://www.ala.org/advocacy/sites/ala.org/advocacy/files/content/telecom/broadband/Keeping_Communities_Connected_030722.pdf
- Banco Mundial. (2022a). *Estados Unidos*. Grupo Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Banco Mundial. (2022b). *Población, mujeres (% del total) - United States*. Grupo Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL.FE.ZS?locations=US>
- Cable News Network [CNN]. (13 de agosto de 2021). *Publicación del censo muestra que Estados Unidos es más diverso y multirracial que nunca*. CNN Estados Unidos. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/08/13/publicacion-del-censo-muestra-que-estados-unidos-es-mas-diverso-y-multirracial-que-nunca/>
- Canals, C. (10 de marzo de 2022). *Estados Unidos: la inflación estadounidense sigue subiendo y se emplaza en el 7,9% en febrero de 2022*. CaixaBank. <https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/notas-brevs-actualidad-economica-y-financiera/internacional/inflacion-5>
- Canalys. (18 de enero de 2022a). *Canalys: Apple retakes top spot in global smartphone market in Q4 2021*. Canalys. <https://www.canalys.com/newsroom/canalys-global-smartphone-market-Q4-2021>
- Canalys. (14 de febrero de 2022b). *Foldable smartphone shipments to exceed 30 million in 2024*. Canalys. <https://www.canalys.com/newsroom/foldable-smartphone-shipments-2024>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Impacto del COVID-19 en la economía de los Estados Unidos y respuestas de política*. *Informes COVID-19*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Estudio económico de América Latina y el Caribe*. (LC/PUB.2021/10-P/Rev.1).
- Datosmacro. (27 de enero de 2022). *Estados Unidos: El PIB ascendió un 5,7%*. Expansión/Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa?anio=2021>
- Datosmundial. (8 de julio de 2020). *Estados Unidos*. Datosmundial.com. <https://www.datosmundial.com/america/usa/index.php>

- EFE. (25 de mayo de 2021). *La pandemia agudizó la brecha digital de los latinos*. The San Diego Union-Tribune en Español. <https://www.sandiegouniontribune.com/en-espanol/noticias/estados-unidos/articulo/2021-05-25/la-pandemia-agudizo-la-brecha-digital-de-los-latinos>
- Executive Office of the President of the United States. (2021). *2021 Trade Policy Agenda and 2020 Annual Report*. <https://ustr.gov/sites/default/files/files/reports/2021/2021%20Trade%20Agenda/Online%20PDF%202021%20Trade%20Policy%20Agenda%20and%202020%20Annual%20Report.pdf>
- Fdez, I. (14 de febrero de 2022). *Una batalla a vida o muerte: Xiaomi quiere liderar la guerra por gama alta contra Apple o Samsung*. Mundo Xiaomi. <https://www.mundoxiaomi.com/noticias/batalla-a-vida-muerte-xiaomi-quiere-liderar-guerra-gama-alta-apple-samsung>
- Fernández, R. (Junio de 2022). *Tasa de inflación a nivel mundial de 2015 a 2027*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/495587/tasa-de-inflacion-global-respecto-al-ano-anterior/>
- GSMA Intelligence. (2021). *2021 The mobile economic North America*. The Mobile Economy. <https://www.gsma.com/mobileeconomy/northamerica/>
- Instituto Vasco de Estadística. (29 de diciembre de 2020). *Índice de Desarrollo Humano por indicadores según países. 2020*. Recuperado de la base de datos de Eustat. https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises-2019/tbl0013566_c.html
- Investing. (2022a). Apple Inc (AAPL). Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/equities/apple-computer-inc-ratios>
- Investing. (6 de mayo de 2022b). *Estados Unidos - Tasa de desempleo*. Investing.com. <https://es.investing.com/economic-calendar/unemployment-rate-300>
- Investing. (2022c). Samsung Electronics Co Ltd (005930). Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/equities/samsung-electronics-co-ltd-ratios>
- Investing. (2022d). Xiaomi Corp (1810). Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/equities/xiaomi-ratios>
- Lombana, J., & Palacios, L. (2020). *Competitividad y contexto internacional de los negocios: teoría y aplicación*. Universidad del Norte.

- López, J. (19 de enero de 2022). *No hay obleas para crear chips: producción reservada hasta 2026*. Hard Zone. <https://hardzone.es/noticias/procesadores/obleas-produccion-reservada-2026/>
- Mena, M. (28 de febrero de 2022). *Radiografía del mercado mundial de los smartphones*. Statista. <https://es.statista.com/grafico/25181/seleccion-de-datos-sobre-el-mercado-de-los-smartphones/>
- MeQuieroIr.com. (11 de octubre de 2012). *Vida cultural y social en Estados Unidos – Vivir en EE.UU.* MeQuieroIr.com. <https://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/descripcion/vida-cultural/>
- Mukka, H. (31 de agosto de 2021). *Intel fights an uphill battle in the ongoing chip wars*. Canalys. <https://www.canalys.com/insights/Intel-fights-an-uphill-battle-in-the-ongoing-chip-wars>
- Negocios Digitales Movistar. (2022). *Inspírate con 5 empresas promisorias en EEUU*. Negocios Digitales Movistar. <https://negociosdigitalesmovistar.com/emprendimiento/inspirate-con-5-empresas-promisorias-en-eeuu/>
- Ottoni, C. (21 de agosto de 2019). *How often should you upgrade your phone? Our upgrade cycle infographic*. Ting Blog. <https://ting.blog/phone-upgrade-cycle-survey-results/>
- Ovide, S. (25 de enero de 2021). *La política tecnológica de Biden: oportunidades y desafíos*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/01/25/espanol/politica-tecnologica-biden.html>
- Sánchez, M. (7 de abril de 2021). *Biden presenta una reforma fiscal para recaudar 2,5 billones de dólares*. El País. <https://elpais.com/economia/2021-04-07/biden-presenta-una-reforma-fiscal-para-recaudar-25-billones-de-dolares.html>
- Savkín, A. (31 de enero de 2020). *Marco de análisis VRIO para la planificación estratégica*. BSC Designer. <https://bscdesigner.com/es/analisis-vrio.htm>
- Statista. (2021a). *Evolución de la deuda pública en Estados Unidos en relación con el producto interior bruto (PIB) entre 2016 y 2026*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/600401/ee-uu-deuda-publica-en-relacion-con-el-producto-interior-bruto-pib/>
- Statista. (2021b). *Producto interior bruto per cápita de Estados Unidos a precios actuales desde 2010 hasta 2026 (en dólares)*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/635225/producto-interior-bruto-pib-per-capita-de-estados-unidos/>
- Statista. (2021c). *Países con mayores emisiones de dióxido de carbono (CO₂) proveniente de combustibles fósiles en 2020, según su repercusión sobre el total global*. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/600677/porcentaje-de-las-emisiones-globales-de-co2-por-paises/>

Team Counterpoint. (2 de mayo de 2022). *US Smartphone Market Share: By Quarter*. Counterpoint. <https://www.counterpointresearch.com/us-market-smartphone-share/>

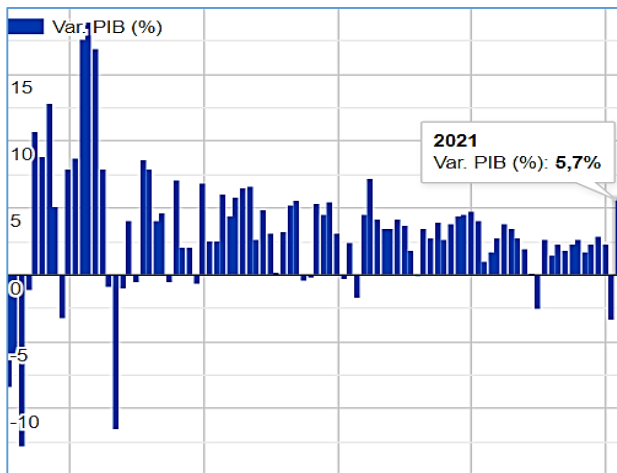
Uribe, M. (2021). *Administración estratégica: modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Ediciones de la U.

Vásquez, C. (29 de abril de 2021). *Primeros 100 días de la Administración Biden: el papel del Gobierno está de vuelta*. France24. <https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canad%C3%A1/20210428-joe-biden-100-dias-mandato>

Voz de América. (17 de noviembre de 2021). *Senado de EE. UU. impulsa proyecto de ley de competencia con China*. Voz de América. <https://www.vozdeamerica.com/a/ee-uu-senado-impulsa-proyecto-de-ley-de-competencia-con-china/6316543.html>

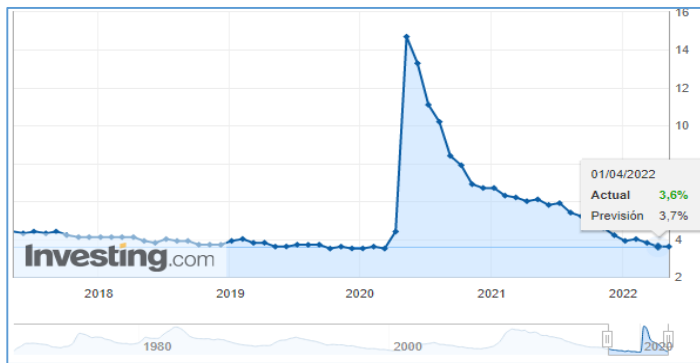
ANEXOS

Anexo 1. Variación del PIB estadounidense expresado en porcentajes hasta 2021



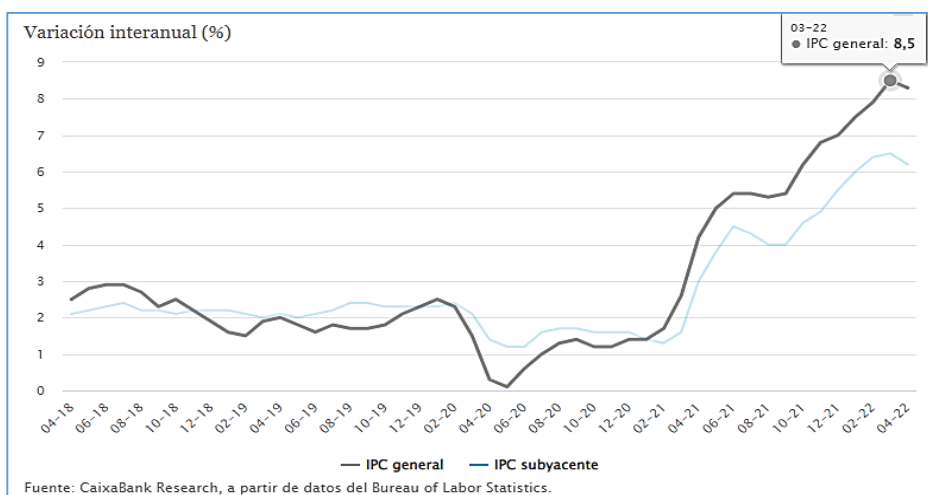
Nota. Extraído de Datosmacro, 2022.

Anexo 2. Evolución de la tasa de desempleo en EE. UU., 2018-2022



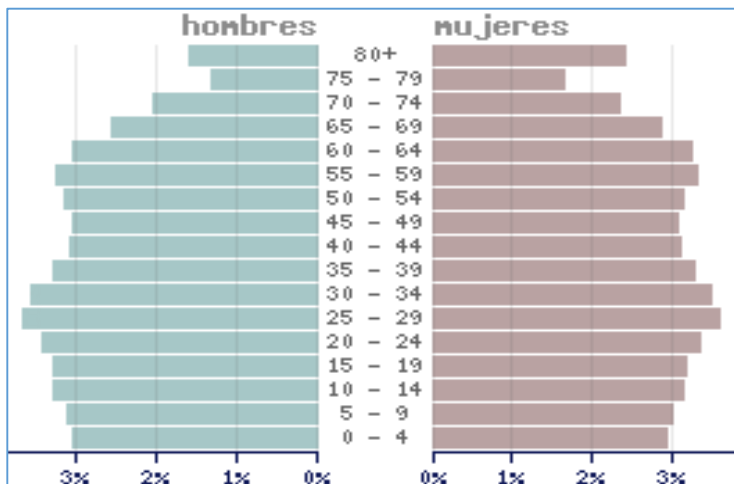
Nota. Extraído de Investing, 2022b.

Anexo 3. Variación del IPC en EE. UU., 2018-2022



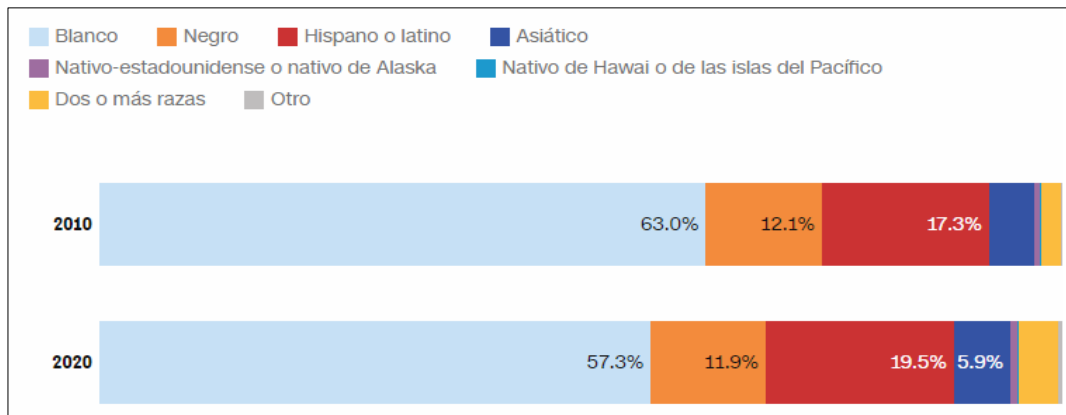
Nota. Extraído de Canals, 2022.

Anexo 4. Pirámide poblacional de EE. UU. al 2020



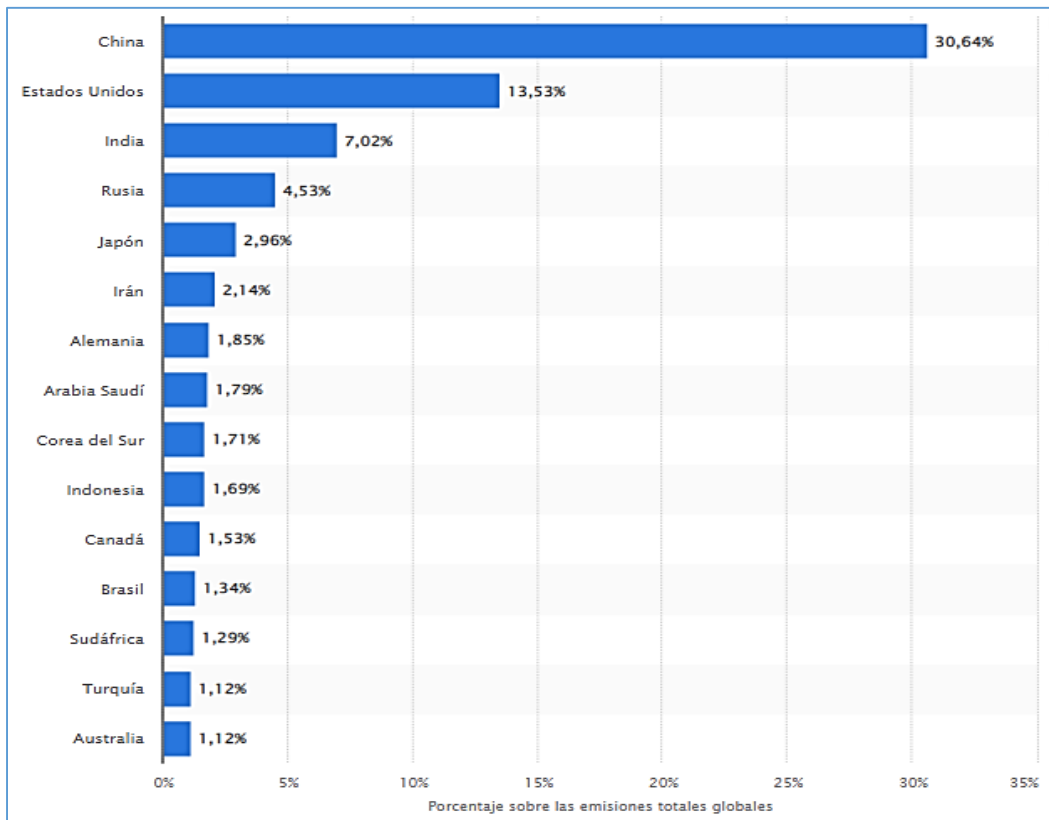
Nota. Extraído de Datosmundial, 2020.

Anexo 5. Población multiétnica y multirracial estadounidense al 2020



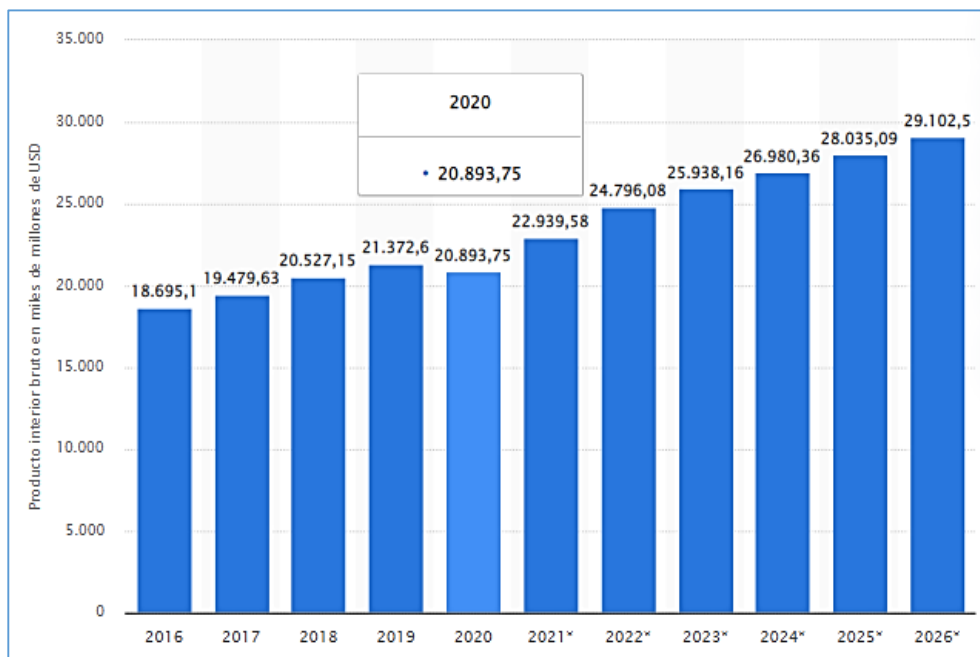
Nota. Extraído de Cable News Network [CNN], 2021.

Anexo 6. EE. UU. segundo país emisor de CO₂ del mundo



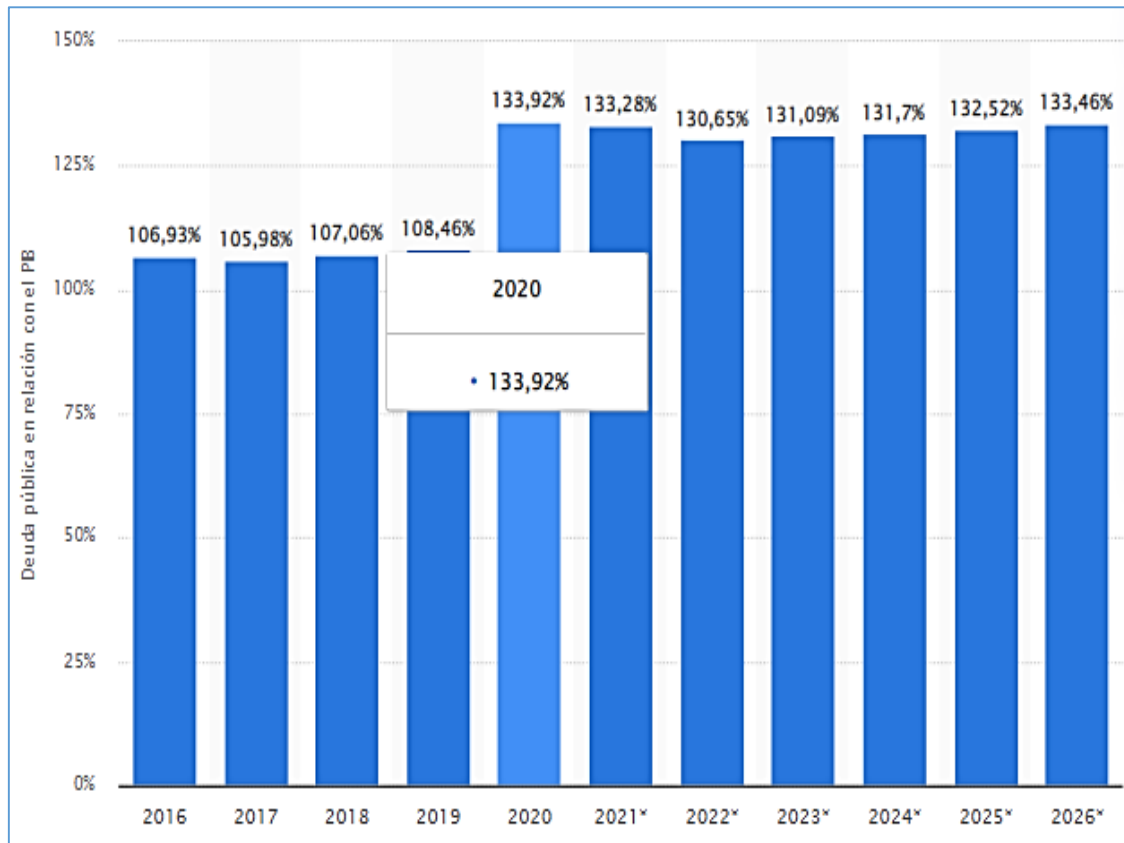
Nota. Extraído de Statista, 2021c.

Anexo 7. Evolución del PIB en EE. UU. expresado en millones de US\$, 2016-2026



Nota. Extraído de Fernández, 2022.

Anexo 8. Evolución de la deuda pública estadounidense en relación con el PIB, 2016-2026



Nota. Extraído de Statista, 2021a.

Anexo 9. Matriz de impacto: análisis de factores externos Petelg para Mobile-T

Factores		Descripcion	Impacto				Tipo factor		Frec	Impacto para Mobile-T
			Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia				
Político	P1	Polarización del país	3	-	3	2		A	1	2,25
	P2	Congreso de mayoría republicana	3	-	2	2		A	1	2,00
	P3	Agenda <i>Build Back Better</i>	3	+	3	3	O		3	3,00
	P4	Política exterior enfocada en el cambio climático	2	+	3	2	O		3	2,50
	P5	Política exterior enfocada en disminuir la dependencia de las empresas chinas	3	+	3	3	O		3	3,00
	P6	Política comercial de entendimiento y negociación con países asiáticos	3	+	3	3	O		3	3,00
	P7	Política comercial de seguimiento de los TLC	3	+	3	3	O		3	3,00
	P8	Altos niveles de corrupción (67 ranking mundial)	3	-	3	1		A	1	2,00
Económico	E1	Crecimiento del PIB: 5,7%	3	+	3	3	O		3	3,00
	E2	Disminución de la tasa de desempleo 3,6%	3	+	3	3	O		3	3,00
	E3	Incremento de la inflación IPC 8,5%	3	-	3	3		A	3	3,00
Sociocultural	S1	Población mayoritaria de mujeres 51,5 % crecimiento anual del 1 %	3	+	3	3	O		3	3,00
	S2	Sociedad multiétnica y multirracial (57 % blancos y 43 % color - 19,5 % latinos)	3	+	3	3	O		3	3,00
	S3	Predominio del idioma inglés (78,2 %)	3	+	3	3	O		3	3,00
	S4	Predominio de afectos al cristianismo (70 %)	1	+	3	1	O		1	1,50
	S5	Sociedad consumista	3	+	3	3	O		3	3,00
	S6	Sociedad con alto poder adquisitivo	3	+	3	3	O		3	3,00
	S7	Crisis social de origen racial	3	-	3	3		A	3	3,00
Tecnológico	T1	Cierre de la brecha digital	3	+	3	3	O		3	3,00
	T2	Modernización de ciberdefensas	3	+	3	3	O		3	3,00
	T3	EE.UU. Líder mundial en I+D tecnológico	3	+	3	3	O		3	3,00
Ecologico	E1	Meta de recortar emisiones de CO2 52%	3	+	3	2	O		2	2,50
Legal	L1	Sindicalización de la fuerza laboral	3	-	3	3		A	3	3,00
	L2	Reforma fiscal	3	-	3	3		A	3	3,00
	L3	Reforma tributaria	3	-	3	3		A	3	3,00
Global	G1	EE. UU. Mayor población (más de 331 mill/hab.)	3	+	3	3	O		3	3,00
	G2	EE. UU. Mayor economía Vol/PIB (20.900 bill/US\$)	3	+	3	3	O		3	3,00
	G3	EE. UU. PIB per cápita elevado (63,300 US\$)	3	+	3	3	O		3	3,00
	G4	EE. UU. IDH muy alto (0,926)	3	+	3	3	O		3	3,00
	G5	EE.UU. Mayor deuda pública (133,92 %)	3	-	3	3		A	3	3,00

Impacto potencial: 3 = alto; 2 = medio; 1 = bajo | Impacto tipo: - negativo; + positivo | Impacto: 3 = aumentando; 2 = sin cambios; 1 = disminuyendo
Impacto relevancia: 3 = crítico; 2 = importante; 1 = sin importancia | Tipo factor: o = oportunidad; a = amenaza | Frecuencia: 3 = alta; 2 = media; 1 = baja

Anexo 10. Cuota de mercado de los fabricantes de teléfonos móviles en EE. UU. 2020-2021

Worldwide smartphone shipments and growth
Canalys Preliminary Smartphone Market Pulse: Q4 2021

Vendor	Q4 2020 market share	Q4 2021 market share
Apple	23%	22%
Samsung	17%	20%
Xiaomi	12%	12%
OPPO	10%	9%
vivo	9%	8%

Preliminary estimates are subject to change upon final release
Note: percentages may not add up to 100% due to rounding
Note: OnePlus is included in OPPO shipments from Q4 2021
Source: Canalys estimates (sell-in shipments), Smartphone Analysis, January 2022

Nota. Extraído de Canalys, 2022a.

Anexo 11. Atractivo del mercado de teléfonos móviles en EE. UU., 2021



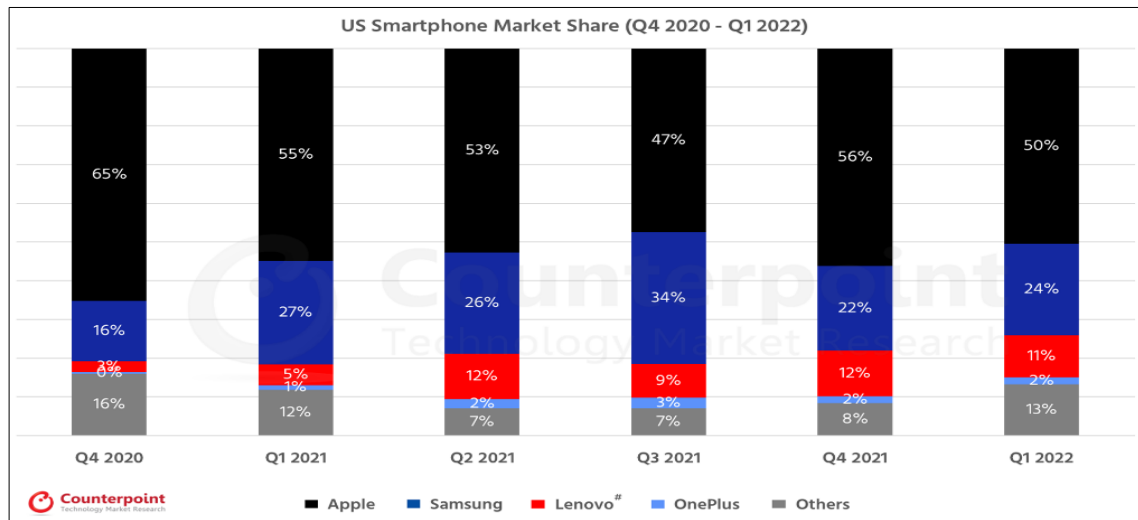
Nota. Extraído de Mena, 2022.

Anexo 12. Porcentaje de usuarios por dispositivo móvil en los EE.UU., 2021



Nota. Extraído de Alvino, 2021.

Anexo 13. Porcentaje de usuarios por dispositivo móvil en los EE.UU., 2021



Nota. Extraído de Team Counterpoint, 2022.

Anexo 14. Matriz de impacto: análisis de factores externos, cinco fuerzas de Porter

Factores		Descripcion	Impacto				Tipo factor		Frec	Impacto para Mobile-T
			Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia				
Nuevos competidores	F1.1	Las economías de escala	3	+	3	3	O		3	3,00
	F1.2	Atractivo del sector	3	-	3	3		A	3	3,00
	F1.3	Represalias	3	+	3	3	O		3	3,00
	F1.4	Políticas y regulaciones gubernamentales	3	+	3	3	O		3	3,00
	F1.5	Altos niveles de inversión	3	+	3	3	O		3	3,00
	F1.6	Fuentes de financiamiento	3	+	3	3	O		3	3,00
Sustitutos	F2.1	Disponibilidad de sustitutos	3	-	3	3		A	3	3,00
Clientes	F3.1	Concentración de los compradores	3	-	1	2		A	2	2,00
	F3.2	Relación entre la oferta y la demanda	3	-	3	3		A	3	3,00
	F3.3	Posición monopolística del comprador	3	-	1	2		A	1	1,75
Proveedores	F4.1	Concentración de los proveedores de <i>hardware</i>	3	-	3	3		A	3	3,00
	F4.2	Concentración de los proveedores de <i>software</i>	3	+	3	3	O		3	3,00
Rivalidad entre competidores	F5.1	Concentración de competidores	3	-	3	3		A	3	3,00
	F5.2	Diversidad de competidores	3	-	3	3		A	3	3,00
	F5.3	Condiciones de costos	3	-	3	3		A	3	3,00
<p>Impacto potencial: 3 = alto; 2 = medio; 1 = bajo Impacto tipo: - negativo; + positivo Impacto: 3 = aumentando; 2 = sin cambios; 1 = disminuyendo</p> <p>Impacto relevancia: 3 = crítico; 2 = importante; 1 = sin importancia Tipo factor: o = oportunidad; a = amenaza Frecuencia: 3 = alta; 2 = media; 1 = baja</p>										

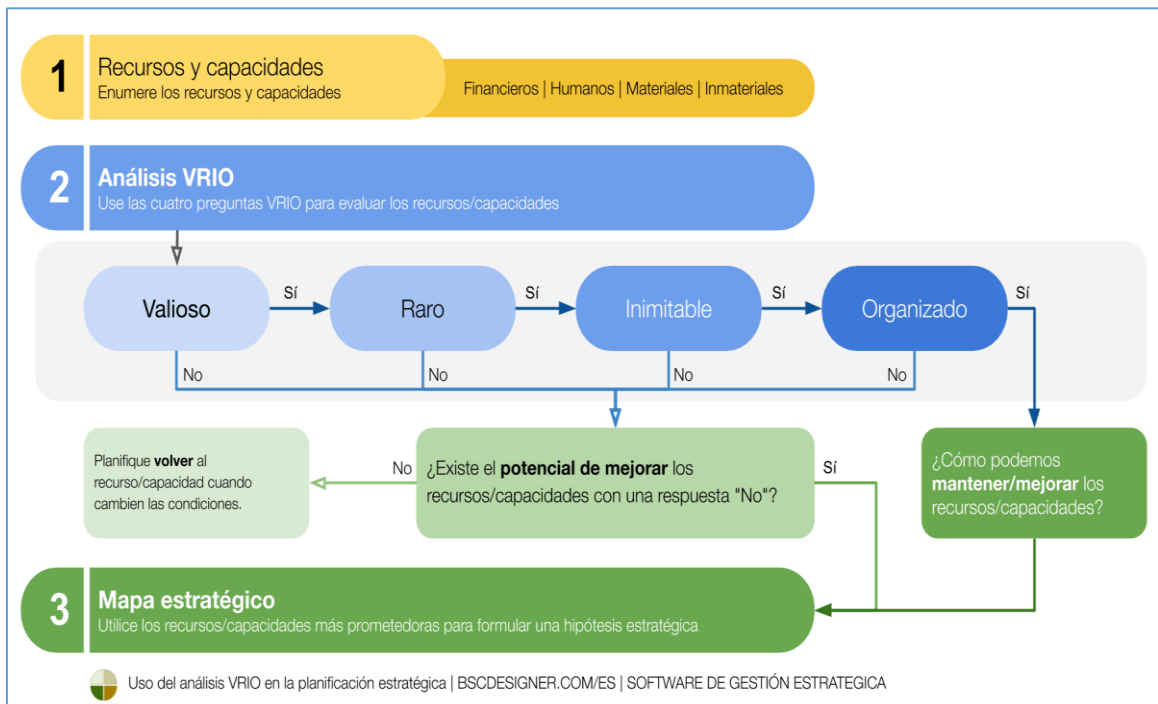
Anexo 15. Model business canvas de Mobile-T

8. Socios Clave - Proveedores de hardware. - Proveedores de software. - Proveedores de producción tercerizada. - Desarrolladores independientes de aplicaciones.	7. Actividades Clave - Diseño y desarrollo - Calidad - Innovación - Logística E/S - Abastecimiento - Responsabilidad social	1. Propuesta de Valor - Teléfonos inteligentes que brindan la mejor experiencia en comunicación, de gran calidad y con el mejor precio, para que el usuario disfrute de un equipo nuevo, con la última tecnología del mercado.	4. Relaciones con el Cliente - Asistencia personalizada. - Redes sociales: Facebook, Instagram, Youtube - Servicio técnico postventa	2. Segmentos de Cliente - Emprendedores americanos de pequeños negocios con al menos un año de operación e ingresos anuales iguales o superiores a US\$ 5 millones. - Personas mayores de 25 años, de ambos sexos, con un ingreso anual promedio de US\$ 46.124.
9. Estructura de costes - Costos de producción propios - Costos de producción tercerizado - Costos en investigación y desarrollo - Gastos en publicidad y marketing - Inversión en nuevas plantas de manufactura - Costos logísticos	6. Recursos Clave - Infraestructura Diseñadores - Desarrolladores - Investigadores - Equipo de Marketing - Marca - Key Account		3. Canales - Puntos de venta propios - Puntos de venta de operadores móviles - Sitio web	
			5. Fuentes de Ingreso - Venta de equipos móviles en EE. UU. - Venta de equipos móviles en mercados Asia y Europa.	

Anexo 16. Matriz de impacto: análisis de factores financieros

Descripción	Impacto				Tipo factor		Frec	Impacto para Mobile-T
	Potencial	Tipo	Nivel	Relevancia				
EBITDA superior al de los competidores 23.16 %	3	+	3	3	F		3	3,00
EBIT superior al de los competidores 20.34 %	3	+	3	3	F		3	3,00
Margen Neto superior al de los competidores 6.99	3	+	3	3	F		3	3,00
Patrimonio neto menor al de los competidores 11.11	3	-	3	3		D	2	2,75
% Producto Defectuoso menor que la industria 1.32	3	+	3	3	F		3	3,00
Costos de transporte y almacenaje sobre ventas menor al de los competidores 2.68 %	3	+	3	3	F		3	3,00
Ética de proveedores superior al de los competidores 5.00	3	+	3	3	F		3	3,00
Sostenibilidad de proveedores superior a los competidores 5.00	3	+	3	3	F		3	3,00
Cuota de mercado menor al de los competidores 12.34 %	3	-	3	3		D	3	3,00
Tasa de crecimiento menor al de los competidores -9 %	3	-	3	3		D	3	3,00
Ventas en miles de unidades inferior al de los competidores 13.773	3	-	3	3		D	3	3,00
% producción contratada superior al de los competidores 43.8 %	3	-	3	3		D	3	3,00
Producción interna, miles de unidades, menor que los competidores 7.700	3	-	3	3		D	3	3,00
Costos de fabricación contratada por unidad mayor que la industria 138.24 US\$	3	-	3	3		D	3	3,00
Costo producción/unidad mayor que la industria 125.47 US\$	3	-	3	3		D	3	3,00
Costo promedio proveedor/producto vendido mayor que la industria 50 US\$	3	-	3	3		D	3	3,00
Precio mayor que la industria 199 US\$	3	-	3	3		D	3	3,00
Eficiencia del recurso humano de MVP menor que la industria 28 puntos	3	-	3	3		D	2	2,75
Rotación de personal mayor que la industria 5.67 veces	3	-	3	3		D	2	2,75
Impacto potencial: 3 = alto; 2 = medio; 1 = bajo Impacto tipo: - negativo; + positivo Impacto: 3 = aumentando; 2 = sin cambios; 1 = disminuyendo Impacto relevancia: 3 = crítico; 2 = importante; 1 = sin importancia Tipo factor: o = oportunidad; a = amenaza Frecuencia: 3 = alta; 2 = media; 1 = baja								

Anexo 17. Preguntas generadoras para determinar

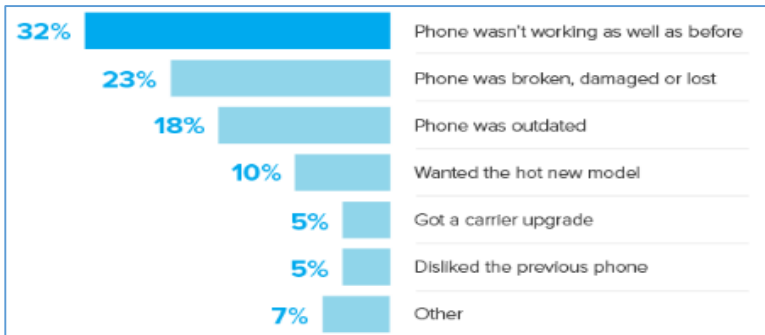


Nota. Extraído de Savkín, 2020.

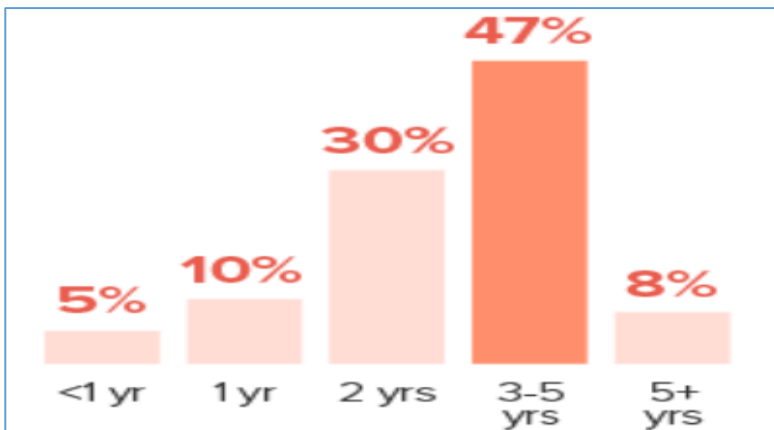
Anexo 18. Matriz VRIO para Mobile-T

Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia Competitiva
Diseño y Desarrollo	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenida
Innovación tecnológica	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad del recurso humano	X	X			Ventaja competitiva temporal
Calidad del producto	X				Paridad competitiva
Responsabilidad social	X				Paridad competitiva
Cadena de suministro	X				Paridad competitiva
Cadena de distribución	X				Paridad competitiva
Experiencia en el mercado	X				Paridad competitiva
Capacidad de producción	X				Paridad competitiva
Estructura financiera	X				Paridad competitiva

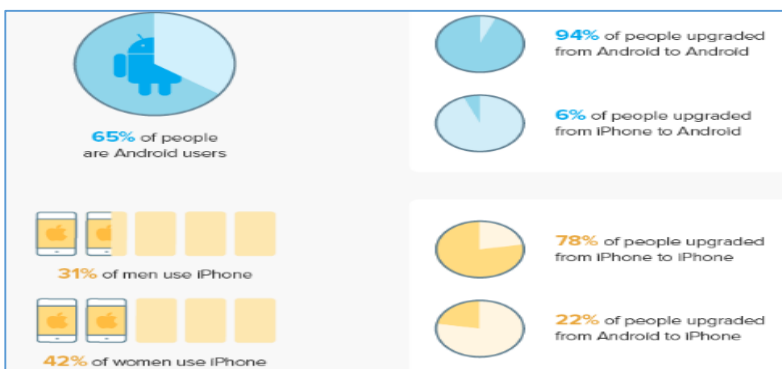
Anexo 19. Motivos de los estadounidenses para actualizar el modelo de teléfono móvil



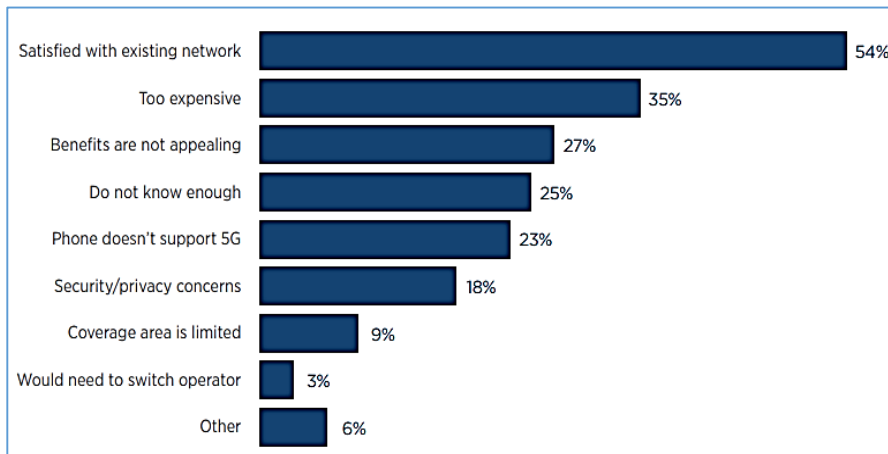
Anexo 20. Frecuencia de compra de teléfono móvil de los estadounidenses, según la edad



Anexo 21. Usuarios de Android contra iPhone en EE. UU.

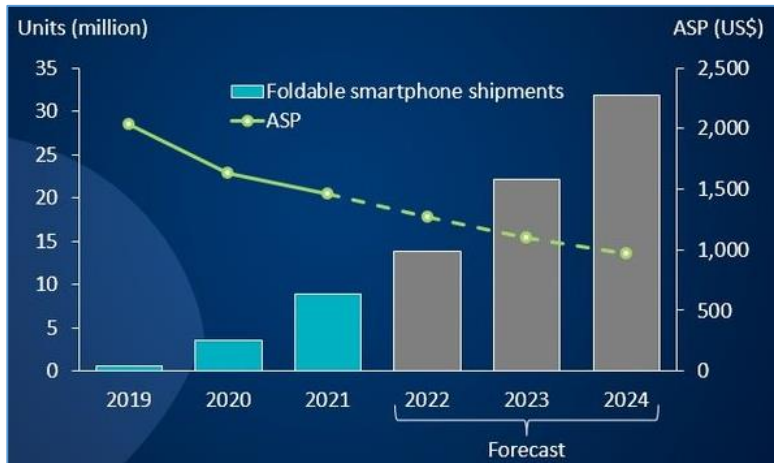


Anexo 22. Demanda futura de la satisfacción de los consumidores en EE. UU.



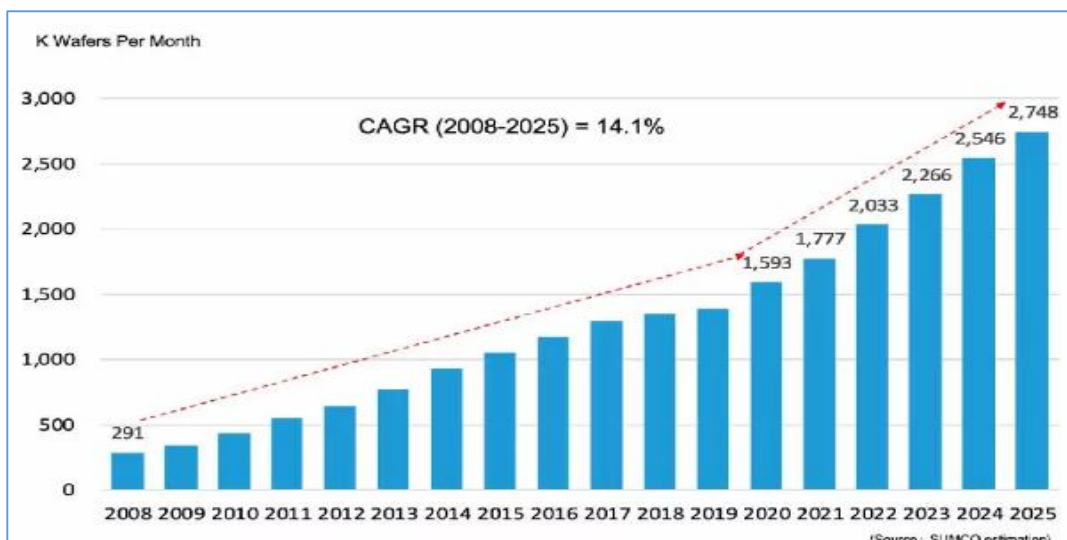
Nota. Extraído de *GSMA Intelligence*, 2021.

Anexo 23. Perspectiva de crecimiento del diseño plegable de los teléfonos inteligentes a nivel mundial



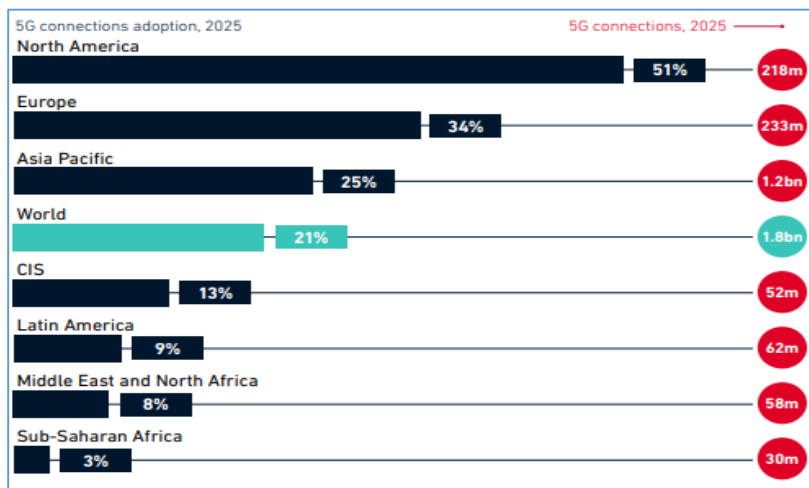
Nota. Extraído de *Canalys*, 2022b.

Anexo 24. Reserva de producción de semiconductores hasta el 2026, a nivel mundial

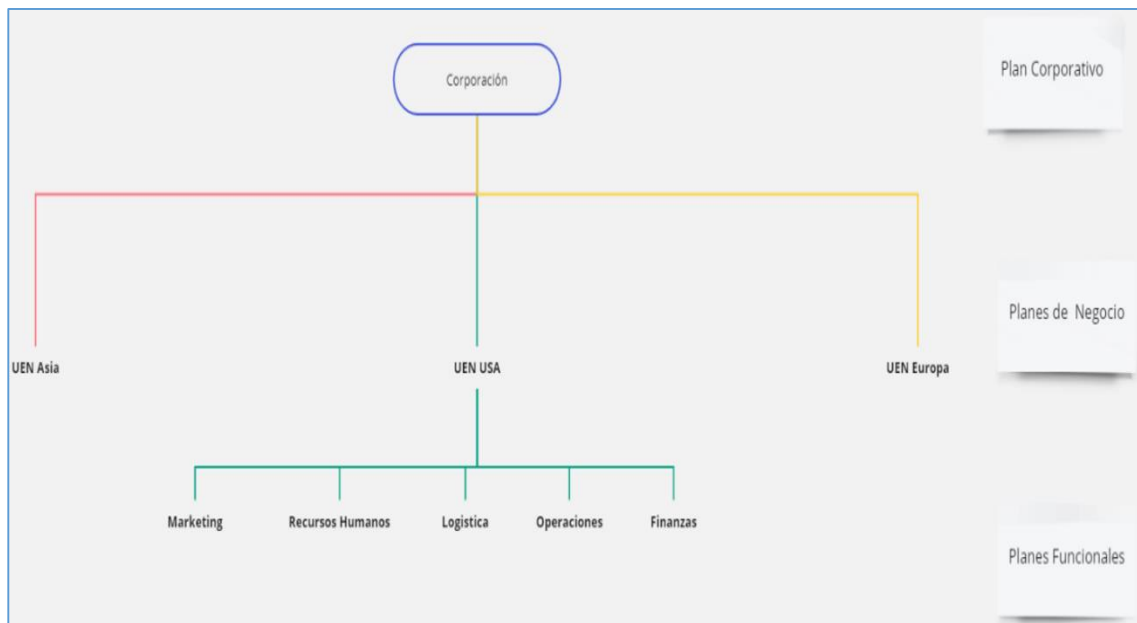


Nota. Extraído de *López*, 2022.

Anexo 25. Tendencias del mercado móvil estadounidense hacia 2025



Anexo 26. Estructura organizacional del conglomerado Mobile-T




Anexo 27. Matriz FODA cruzado para Mobile-T

	<p>F1. Situación económica por encima de las empresas comparables.</p> <p>F2. Rentabilidad del patrimonio favorable.</p> <p>F3. Bajas tasas de productos defectuosos.</p> <p>F4. Venta de todas las tecnologías vigentes.</p> <p>F5. Bajos costos de gestión del inventario.</p> <p>F6. Bajos costos de almacenaje y transporte.</p> <p>F7. Proveedores de calidad con buena reputación.</p> <p>F8. Capital humano directivo.</p>	<p>D1. Altos costos de producción.</p> <p>D2. Baja capacidad de fabricación en planta.</p> <p>D3. Baja participación en el mercado.</p> <p>D4. Bajo crecimiento de las ventas respecto a las empresas comparables.</p> <p>D5. Precio por encima del mercado.</p> <p>D6. Variedad de características de productos por debajo de las empresas comparables.</p> <p>D7. Eficiencia de los recursos humanos por debajo de las empresas comparables.</p>
Oportunidades (O)	Estrategia FO (Ofensivas)	Estrategia DO (Proactivas)
<p>O1. Plan de Rescate Económico que fomentará el consumo privado y público.</p> <p>O2. Mayor seguridad consumo privado y público.</p> <p>O3. Crecimiento del PIB y aumento del consumo per cápita.</p> <p>O4. Auge del internet que impacta en el consumo de telefonía móvil.</p> <p>O5. Mayor inversión pública en avances tecnológicos e innovaciones continuas.</p> <p>O6. Buenas prácticas empresariales en lo socio y medio ambiental, reafirma buena imagen corporativa.</p> <p>O7. Presenta el mayor nivel de consumo del mundo.</p> <p>O8. Mayor adquisición de telefonías móviles por el gran desarrollo de las plataformas y redes sociales.</p> <p>O9. Existen proveedores para la fabricación de telefonías móviles con un enfoque ético y de sostenibilidad.</p>	<p>1. Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de software y hardware (F3, F5, F6, F7, O1, O2, O4, O5, O6, O8, O9) PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>2. Desarrollar nuevos productos con tecnología de última generación 5G (F1, F2, F4, F8, O2, O4, O5, O8). DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>3. Reclutar y fortalecer el capital humano que tenemos en el área de I+D (F1, F8, O4, O8) DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>	<p>1. Mejorar la gestión de la cadena de suministro para reducir los costos de producción (D1, D5, O1, O2) PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>2. Ampliar la capacidad de producción para atender la demanda creciente del mercado, aprovechando el consumo per capita (D2, D3, D4, O3, O7, O8) PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>3. Mejorar e incrementar las características de los dispositivos móviles (D6, O1, O2, O6, O8, O9) DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA(Preventivas)	Estrategias DA (Defensivas)
<p>A1. Aumento de impuestos a las sociedades y grandes corporaciones.</p> <p>A2. Incremento de variables macroeconómicas por el estímulo económico.</p> <p>A3. Crisis sociales por cuestiones raciales originan propuestas masivas.</p> <p>A4. Uso de los avances tecnológicos para fines militares.</p> <p>A5. Reformas tributarias agresivas que impactan en la inversión privada.</p> <p>A6. Mayor posicionamiento de las grandes marcas en EE. UU. debido a que son más reconocidas.</p> <p>A7. Probabilidad de que las empresas grandes se lleven a sus mejores talentos.</p>	<p>1. Invertir en la construcción de nuevas fábricas fuera de EE. UU. aprovechando la solidez financiera para minimizar el impacto de los impuestos y tributos (A1, A2, A5, F1, F2) PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>2. Desarrollar una estrategia para potenciar los procesos de gestión del talento del personal de I+D (A7, F1, F2, F8) DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>3. Mejorar nuestro posicionamiento en el mercado de EE. UU. (A6, F1, F3, F7, F8). PENETRACIÓN DE MERCADO</p>	<p>1. Mejorar nuestro proceso de producción para prevenir los cambios en el precio del producto por variaciones en los impuestos y reformas tributarias. (D1, D5, A1, A2, A7)</p> <p>2. Incrementar la inversión en el departamento de I+D para el desarrollo de las nuevas características (D3, D4, D6, A6) DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>

Anexo 28. Cuadrante de la matriz PEEA para Mobile-T EE. UU.



Anexo 29. Puntuaciones totales de las matrices de impacto para Mobile-T EE. UU.

		<i>Puntuaciones totales ponderadas de EFI</i>		
		<i>Fuerte</i> <i>(3.0 a 4.0)</i>	<i>Promedio</i> <i>(2.0 a 2.99)</i>	<i>Débil</i> <i>(1.0 a 1.99)</i>
<i>Puntuaciones totales ponderadas EFE</i>	<i>Alto</i> <i>(3.0 a 4.0)</i>	I	II 	III
	<i>Medio</i> <i>(2.0 a 2.99)</i>	IV	V	VI
	<i>Bajo</i> <i>(1.0 a 1.99)</i>	VII	VIII	IX

Anexo 30. Cuadrantes de la gran estrategia para Mobile-T EE. UU.

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO	
<p>Cuadrante II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. Liquidación 	<p>Cuadrante I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
<p>Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación 	<p>Cuadrante IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	