



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MOBILÉ INC.
PARA EL PERIODO 2023-2027”**

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

Presentado por

Juan Antonio Bravo Rojas

Juan David Jorge Castro Gonzales

Katia Victoria Chavez Guardia

Roman Eduardo Gonzalez Otoy Barrera

Carlos Enrique Uribe Cortez

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, mayo 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MOBILÉ INC. PARA EL PERIODO 2023-2027” presentado por Don Juan Antonio Bravo Rojas, Don Juan David Castro Gonzales, Doña Katia Victoria Chávez Guardia, Don Román Eduardo González Otoy Barrera y Don Carlos Enrique Uribe Cortéz, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 16 de mayo del 2023 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



UNIVERSIDAD Escuela de
DEL PACÍFICO Posgrado

“PLAN ESTRATÉGICO DE MOBILÉ INC.
PARA EL PERIODO 2023-2027”

Trabajo de Investigación presentada
para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por

Sr. Juan Antonio Bravo Rojas

Sr. Juan David Castro Gonzales

Sra. Katia Victoria Chávez Guardia

Sr. Román Eduardo González Otoy Barrera

Sr. Carlos Enrique Uribe Cortéz

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

0980-9062-7397-1970

Lima, mayo 2023

FINALMBA46G#3 16.05.23

REPORTE DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 16 de mayo de 2023

Prof. Alejandro Flores Castro

A mi familia, sobre todo a mis padres, María y Esteban quienes dieron todo por sus hijos.

Juan Antonio Bravo Rojas

A mi esposa, quien es mi apoyo incondicional; a mis padres, quienes siempre alentaron mi deseo de superación, y a mis compañeros, con los que asumimos este gran reto de varios años.

Juan David Castro Gonzales

A mi hija, mis padres, hermano y sobrino por el apoyo y entendimiento que me brindaron durante estos años de estudios. Y a mis compañeros, por siempre haber mantenido la unión y el profesionalismo para sacar adelante esta tesis.

Katia Victoria Chávez Guardia

Agradezco a Dios por la bendición de estudiar un MBA, y agradezco a mi familia por la paciencia y el apoyo constante; a mi padre, por los consejos; a mis compañeros y profesores, por todo lo que significó hacer el MBA con ellos, y a la Universidad del Pacífico, por el sueño cumplido.

Román Eduardo González Otoya Barrera

Agradezco a mi familia y amigos por el apoyo brindado, y a la Universidad del Pacífico por mejorar mis habilidades profesionales y humanas. Es un orgullo haber compartido clases con este equipo y, en general, con toda la promoción.

Carlos Enrique Uribe Cortéz

Agradecemos a todos nuestros profesores de la Maestría y, en especial, a nuestro asesor, profesor Juan Alejandro Flores Castro, por el apoyo y orientación brindados para el desarrollo de la presente investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Mobilé Inc. se enfocará en el territorio de Estados Unidos, donde compite en el mercado de *smartphones* centrándose especialmente en el segmento de la población joven y adulta, comprendida entre los 25 y 50 años, quienes demandan teléfonos inteligentes que les permitan ejecutar acciones como *video blogging*, tomar fotos con características especiales, además de contar con excelente calidad de audio, gran velocidad de procesamiento y una memoria de gran capacidad para almacenar sin problemas toda su información.

Aprovechando el crecimiento de la tecnología 5G la presente investigación se enfocará en la fabricación de teléfonos que cumplan con todas las especificaciones que el segmento de mercado demanda (población profesional joven y adulta), poniendo punto focal en la búsqueda de alta y óptima velocidad en la conectividad, precios accesibles para todo tipo de consumidor, características modernas y atractivas, plataformas amigables y de fácil actualización, finalmente, durabilidad y garantía.

Se espera posicionar la empresa dentro de los cinco primeros competidores del mercado manteniendo la tendencia positiva con los principales indicadores financieros. Los análisis internos y externos permiten conocer el entorno donde se desarrolla la empresa para diagnosticar y establecer los principales puntos de apoyo para alcanzar las metas, teniendo un foco estratégico hacia el año 2027 y sin dejar de mirar la evolución tecnológica hacia el 6G.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	v
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
2.1 Consideraciones generales	2
2.2 Breve historia de la empresa en Estados Unidos.....	2
2.3 La empresa en la actualidad	3
2.4 Descripción y perfil estratégico de la empresa en Estados Unidos	4
2.5 Definición del problema.....	7
2.6 Enfoque y descripción de la solución prevista	7
2.7 Alcance de la propuesta.....	8
2.8 Limitaciones de la propuesta.....	8
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO DE MOBILÉ INC. EN ESTADOS UNIDOS ...	9
3.1 Análisis externo Mobilé Inc.	9
3.2 Macroentorno, análisis PESTELG	9
3.2.1 Factores políticos.....	9
3.2.2 Factores económicos	9
3.2.3 Factores sociales	11
3.2.4 Factores tecnológicos	11
3.2.5 Factores ambientales	11
3.2.6 Factores legales.	12
3.2.7 Factores globales.	12
3.3 Microentorno, análisis del sector y atractividad del sector	12
3.3.1 Dinámica competitiva.....	13
3.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	14
3.3.3 Poder de negociación de los clientes	14

3.3.4 Nuevos competidores	15
3.3.5 Sustitutos	15
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	16
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	17
4.1 Modelo de negocio	17
4.2 Cadena de valor	18
4.3 Análisis de las áreas funcionales	18
4.3.1 Recursos Humanos	18
4.3.2 Marketing	19
4.3.3 Finanzas	20
4.3.4 Operaciones	21
4.3.5 Ingeniería	22
4.4 Estructura organizacional	23
4.5 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)	23
4.6 Definición de ventaja competitiva	24
4.7 Definición de la estrategia competitiva	24
4.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	24
4.9 Conclusiones	25
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO	26
5.1 Demanda	26
5.1.1 Perfil del consumidor de <i>smartphones</i> en Estados Unidos	26
5.1.2 Las estadísticas de los usuarios de <i>smartphones</i> en Estados Unidos	29
5.2 Oferta	30
5.2.1 Principales fabricantes de <i>smartphones</i> en Estados Unidos	32
5.2.2 Canales de venta de <i>smartphones</i> en Estados Unidos	32
5.2.3 Estadísticas de oferta de Internet móvil en Estados Unidos	33
5.3 Tendencia de ventas a futuro	34
5.3.1 Tendencias de la industria móvil 2023	34
5.3.2 Actualidad y futuro del mercado de móviles estadounidense	34
5.3.3 Impacto del 5G en la economía	35
5.3.4 Comercialización del 5G	35
5.3.5 Tráfico de datos móviles	35

5.3.6 <i>Gaming mobile</i>	37
5.4 Definición del público objetivo	37
5.4.1 Demografía	38
5.4.2 Ingresos.....	39
5.4.3 Participación en la economía estadounidense	40
5.4.4 Tasa de desempleo.....	40
5.5 Estimación de la demanda.....	42
5.6 Conclusiones	45
CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	46
6.1 Visión al 2027	46
6.2 Misión.....	46
6.3 Objetivos	46
6.3.1 Objetivo general	46
6.3.2 Objetivos estratégicos.....	46
6.4 Lienzo de propuesta de valor	47
6.5 Modelo de negocios	49
6.6 Cadena de valor.....	49
6.6.1 Cadena de Valor - Flujo de Información	50
6.7 Estrategia competitiva	50
6.8 Ventaja competitiva.....	50
6.9 Estrategia de crecimiento	51
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	52
7.1 Objetivos	52
7.2 Estrategia.....	52
7.3 Acciones estratégicas	53
7.3.1 Plan de producción	54
7.3.2 Plan de logística.....	57
7.3.3 Plan de I+D.....	57

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	58
8.1 Objetivos	58
8.2 Estrategias	58
8.2.1 Crecimiento sostenido en ventas	58
8.2.2 Fidelización	58
8.2.3 Segmentación	59
8.2.4 Posicionamiento	59
8.2.5 Marketing mix (estrategia de las 4Ps).....	59
8.2.5.1 De producto.....	59
8.2.5.2 De precio.....	60
8.2.5.3 De plaza	60
8.2.5.4 De promoción.....	61
8.3 Presupuesto del Plan de Marketing	61
CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	62
9.1 Objetivos	62
9.2 Estrategias	62
9.3 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	63
CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	64
10.1Objetivos.....	64
10.2Estrategia.....	64
10.3Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	64
CAPITULO XI. PLAN DE FINANZAS	65
11.1Objetivo.....	65
11.2Supuesto de proyecciones	65
11.2.1Cálculo de COK y WACC.....	65
11.3Proyecciones financieras.....	66
11.3.1Escenario sin estrategia.....	66
11.3.2Escenario con estrategia	66
11.4Estados de resultados	66
11.5Flujo de caja.....	67
11.6Conclusiones del Plan financiero.....	69

CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	77
NOTAS BIOGRÁFICAS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Productos ofrecidos en diferentes mercados	3
Tabla 2.	Resultado de las ventas del corporativo	3
Tabla 3.	Matriz EFE	16
Tabla 4.	Análisis VRIO	24
Tabla 5.	Matriz EFI	25
Tabla 6.	Participación de cada fabricante Android acorde al perfil del consumidor	32
Tabla 7.	Ratios de crecimiento de Mobilé Inc. basados en población y penetración de ventas.....	42
Tabla 8.	Ratios de crecimiento de Mobilé Inc. basados en mix de ventas por tecnología	43
Tabla 9.	Estimación de <i>market share</i> por escenario.....	44
Tabla 10.	Plan de producción 2023 a 2027	44
Tabla 11.	Objetivos del plan de Operaciones.....	52
Tabla 12.	Atributos.....	53
Tabla 13.	Estado de pérdidas y ganancias del 2023 al 2027 (en miles de dólares)	54
Tabla 14.	Evolutivo de ventas por tecnología del 2023 al 2027	55
Tabla 15.	Evolutivo de producción por tecnología del 2023 al 2027	55
Tabla 16.	Evolutivo de uso de capacidad y cantidad de fábricas por tecnología del 2023 al 2027.....	56
Tabla 17.	Evolutivo de los costos por unidad por tecnología del 2023 al 2027.....	56
Tabla 18.	Presupuesto de I+D	57
Tabla 19.	Objetivos del plan de Marketing	58
Tabla 20.	Estudio de mercado	60
Tabla 21.	Presupuesto del plan de Marketing	61
Tabla 22.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	62
Tabla 23.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	63
Tabla 24.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social	64
Tabla 25.	Estado de resultados sin estrategia.....	66
Tabla 26.	Estado de resultados con estrategia.....	67
Tabla 27.	Flujo de caja sin estrategia en miles de dólares	67
Tabla 28.	Flujo de caja con estrategia miles de dólares	68
Tabla 29.	Flujo de caja incremental miles de dólares	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Participación del beneficio (en dólares).....	4
Figura 2.	Número de usuarios de <i>smartphones</i> en Estados Unidos de 2009 a 2040 (en millones).....	5
Figura 3.	Suscriptores de servicios móviles 5G en Estados Unidos del 2018 al 2027 (en millones).....	6
Figura 4.	Diagrama de Ishikawa.....	7
Figura 5.	Proyección del ratio de inflación en Estados Unidos de 2010 al 2026.....	10
Figura 6.	Participación de ventas por compañía 2022 (unidades vendidas).....	13
Figura 7.	<i>Market share</i> por operador en Estados Unidos 2019-2022.....	15
Figura 8.	Retorno total acumulado del accionista Mobilé Inc. (en %).....	17
Figura 9.	Gasto de administración de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022.....	19
Figura 10.	Gasto de promoción de Mobilé Inc. Estados Unidos del 2011 al 2022.....	19
Figura 11.	Evolución del ROE de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022.....	20
Figura 12.	Evolución del EBITDA de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022.....	20
Figura 13.	Evolución del beneficio neto de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022.....	21
Figura 14.	Costo promedio ponderado de producción de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011 a 2022.....	22
Figura 15.	Inversión en I+D de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011 al 2022.....	22
Figura 16.	Comparativo de ventas por tipo de tecnología.....	23
Figura 17.	Edad de los consumidores.....	26
Figura 18.	Ingreso bruto del hogar.....	27
Figura 19.	Tamaño del hogar.....	27
Figura 20.	Actitud hacia la innovación tecnológica.....	28
Figura 21.	Uso de Internet en dispositivos.....	28
Figura 22.	Puntos de contacto de publicidad.....	29
Figura 23.	Uso de Internet en dispositivos en Estados Unidos.....	29
Figura 24.	Sistemas operativos top en Estados Unidos 2012-2022.....	31
Figura 25.	Canal de compra de un equipo móvil en Estados Unidos 2020.....	33
Figura 26.	Modalidad de compra en el <i>Retail</i>	33
Figura 27.	Proyección de crecimiento por alta demanda – Mercado norteamericano de <i>smartphones</i>	35

Figura 28.	Tráfico de datos esperado en 5G por <i>smartphone</i> en Norte América de 2011 a 2027 (en gigabytes por mes)	36
Figura 29.	Uso de dispositivos para videojuegos en Estados Unidos en 2022.....	37
Figura 30.	Crecimiento poblacional Estados Unidos al 2022	38
Figura 31.	Crecimiento poblacional Estados Unidos al 2027	39
Figura 32.	Ingreso promedio anual por grupo etario	39
Figura 33.	Participación de la economía por grupos de edad, 2000, 2010, 2020 y proyectado al 2030.....	40
Figura 34.	Tasa de desempleo en Estados Unidos desde 1990 hasta 2022, por edad	41
Figura 35.	Proyección de ventas en el mercado de Estados Unidos al 2027 (en millones de unidades)	43
Figura 36.	Proyección de unidades a vender (en miles) y <i>market share</i> 2023-2027.....	44
Figura 37.	Mapa de propuesta de valor	48
Figura 38.	Modelo de negocio	49
Figura 39.	Cadena de valor.....	49
Figura 40.	Cadena de valor - flujo de información.....	50
Figura 41.	Matriz de Ansoff de Mobilé Inc.....	51
Figura 42.	Evolutivo de ingresos por venta y beneficio operativo del 2023 al 2027	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Modelo de negocio Canvas	78
Anexo 2.	Cadena de valor Mobilé Inc.	78
Anexo 3.	Histórico de la demanda de Mobilé Inc. Estados Unidos	78
Anexo 4.	Evolutivo de capacidad instalada en fábricas de Mobilé Inc. Estados Unidos ...	78
Anexo 5.	Evolutivo de eficiencia en mermas de Mobilé Inc. Estados Unidos.....	78
Anexo 6.	Histórico de características implementadas	78
Anexo 7.	Estructura corporativa	79

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito proponer el plan estratégico de Mobilé Inc. para el territorio de los Estados Unidos para los años 2023 a 2027. Esta empresa se dedica al desarrollo, producción y comercialización de equipo móviles de alta gama, partiendo en sus inicios con versiones de 2G, 3G y 4G, y enfocándose hacia los siguientes años en 5G y generando las bases para seguir evolucionando hacia el 6G.

El trabajo consta de once capítulos, en el capítulo II se describe a Mobilé Inc. a través de la información histórica de los últimos diez años de todas sus sedes, lo que permite identificar el problema de la empresa y su solución.

En el capítulo III se realiza el análisis externo de Estados Unidos a través del análisis del macro y microentorno, soportados en la herramienta político, económico, social, legal, ecológico y global (PESTELG) y en las cinco fuerzas de Porter, lo que se consolidará en la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

El capítulo IV se centra en el análisis interno de Mobilé Inc. de Estados Unidos, definiendo el modelo de negocio y la cadena de valor, las que a su vez contribuyen a la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En el capítulo V se realizará el análisis del mercado del país norteamericano, lo que permitirá establecer quién es el público objetivo y estimar la demanda que se podrá alcanzar en los años propuestos.

Ya con los análisis previos, en el capítulo VI se desarrollará el plan estratégico, los objetivos estratégicos y la propuesta del valor, hitos que se ven soportados en los diferentes planes de operaciones (capítulo VII), de marketing (capítulo VIII), de recursos humanos (capítulo IX), de responsabilidad social empresarial (capítulo X) y de finanzas (capítulo XI).

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del plan.

CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

2.1 Consideraciones generales

Mobilé Inc. se dedica a la fabricación y venta de dispositivos móviles, su mercado se desarrolla en tres grandes regiones: Estados Unidos, Asia y Europa; en esta última región no cuenta con plantas de fabricación debido al alto costo operativo que demandan y al complicado entorno con su legislación laboral, es por ello que toda la producción y subcontratación se asigna a Estados Unidos como casa matriz y a Asia como segunda operación, obteniendo resultados financieros más que saludables para continuar vigente en el mercado.

Su éxito radica en la innovación continua de las tecnologías y agregados en características, es así como se diferencia del resto de opciones ofrecidas en el mercado, aunque para mantener el éxito alcanzado en el último año se requiere también de otros componentes y sobre todo, muy buen manejo corporativo de todos los actores en la empresa; es decir, no solo se trata de ofrecer precios por debajo del mercado, para lograr ello intervienen muchos factores como el ahorro en mano de obra directa, eficiencia en la mano de obra indirecta, capacidad de adquisición y producción basada en estimaciones certeras, análisis de las tasas impositivas de acuerdo a las zonas de despacho, costos diversos analizados a profundidad, investigación y desarrollo con las últimas tendencias globales, estrategias de marketing y publicidad acordes al usuario y a sus economías que, en ocasiones, son muy fluctuantes con los tipos de cambio de sus monedas a velocidades que giran también influenciadas por sus entornos políticos. Se aprecia que el negocio es rentable siempre y cuando se logren sinergias entre sus *stakeholders* y la debida aceptación acompañada de una fuerte fidelización de todos sus clientes.

La evolución en las tecnologías crece a pasos agigantados y se espera que, con la inclusión de la tecnología 5G, el rubro siga siendo considerado como muy atractivo en términos financieros, por lo que las gerencias de Operaciones, Investigación y Desarrollo (I+D), Marketing y Ventas, Recursos Humanos, Finanzas y Responsabilidad Social, deben asegurar un crecimiento corporativo sostenido como el de 2022. Las proyecciones serán desarrolladas para el periodo del 2023 al 2027 abarcando la tecnología 5G en el mercado de Estados Unidos.

2.2 Breve historia de la empresa en Estados Unidos

Desde el inicio de las operaciones en Estados Unidos la empresa se ha mantenido en el TOP 10, y siempre ha considerado que la evolución de las tecnologías y las nuevas características son armas fundamentales para lograr la aceptación del mercado estadounidense. A pesar de la guerra de precios, Mobilé Inc. ha sabido manejar la presión y factores externos con eficiencias en todos los procesos y divisiones, obteniendo así un excelente retorno de la

inversión para los accionistas, importantes activos y patrimonio, con ello se espera ingresar al mercado 5G con la finalidad de jugar un papel importante como parte de su plan estratégico para los próximos cinco años.

2.3 La empresa en la actualidad

Los principios y bondades de la empresa son conocidos por todos sus clientes y competidores, es así como obtienen el reconocimiento y aceptación de sus productos en cada lanzamiento. A continuación, se presenta el perfil de la empresa que tiene los siguientes pilares:

- **Visión.** Crecer en el mercado de Estados Unidos con equipos de telecomunicaciones de última generación mediante la integración de tecnología inteligente y características de elevados estándares de conectividad y funcionalidad.
- **Misión.** Conectar a nuestros clientes con el mundo para que puedan desarrollar sus actividades sociales, comerciales y laborales con características de excelente calidad, mejorando así sus vidas y la de sus comunidades (impacto social / ambiental).
- **Productos.** Debido al alto beneficio que se genera, 36% de margen con respecto de sus ventas, por el momento se ofrecen productos con tecnologías 3G y 4G. En las tablas 1 y 2, y en la figura 1 se puede observar el detalle.

Tabla 1

Productos ofrecidos en diferentes mercados

TECNOLOGÍA	MERCADO	TC	0.15	1.14	TOTAL
		ASIA RMB	EUROPA EUR	ESTADOS UNIDOS US\$	
3G	Precio de venta	1,699.00	299.00	279.00	
	Características	8.00	10.00	10.00	
	Venta en miles de unidades	5,623.00	1.22	1,683.00	8,526.00
4G	Precio de venta	1,999.00	529.00	449.00	
	Características	6.00	10.00	10.00	
	Venta en miles de unidades	2,983.00	762.00	1,622.00	5,367.00
Beneficio US\$ 1,568,565		811.51	424,081.00	332,974.00	1,568,565
Ventas 3G + 4G		8,606.00	1,982.00	3,305.00	13,893.00
		62%	14%	24%	

Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

Tabla 2

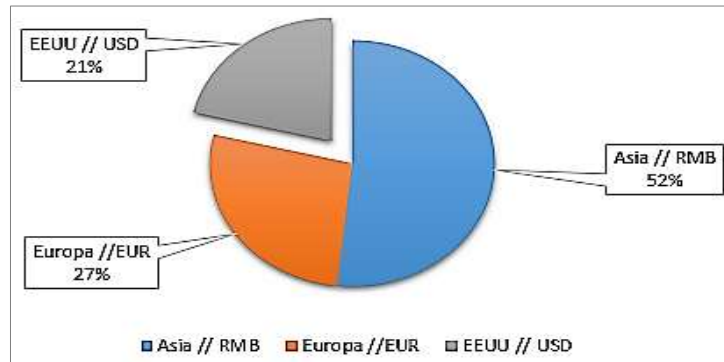
Resultado de las ventas del corporativo

Ingreso por ventas 2022	4,393,022	
Beneficio 2022	1,586,565	36%

Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

Figura 1

Participación del beneficio (en dólares)



Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

- **Clientes.** La participación es liderada en Asia, donde la empresa tiene el 62% de sus equipos vendidos. Este cliente prefiere precios bajos sin tener mucho apego a las características; de manera opuesta al mercado estadounidense donde se prefiere equipos de precios razonables pero que ofrezcan a su vez lo más actualizado en tendencias y características.
- **Fábricas.** Actualmente la empresa tiene 22 fábricas en funcionamiento, 10 de ellas ubicadas en Estados Unidos, con una capacidad empleada del 35% para la tecnología 3G. El objetivo es explotar el 65% de capacidad disponible en las tecnologías 4G y comprar fábricas para la tecnología 5G. Con respecto a las 12 fábricas ubicadas en Asia, se dispone del 100% de su capacidad y estarán destinadas para atender la demanda de ese mercado.

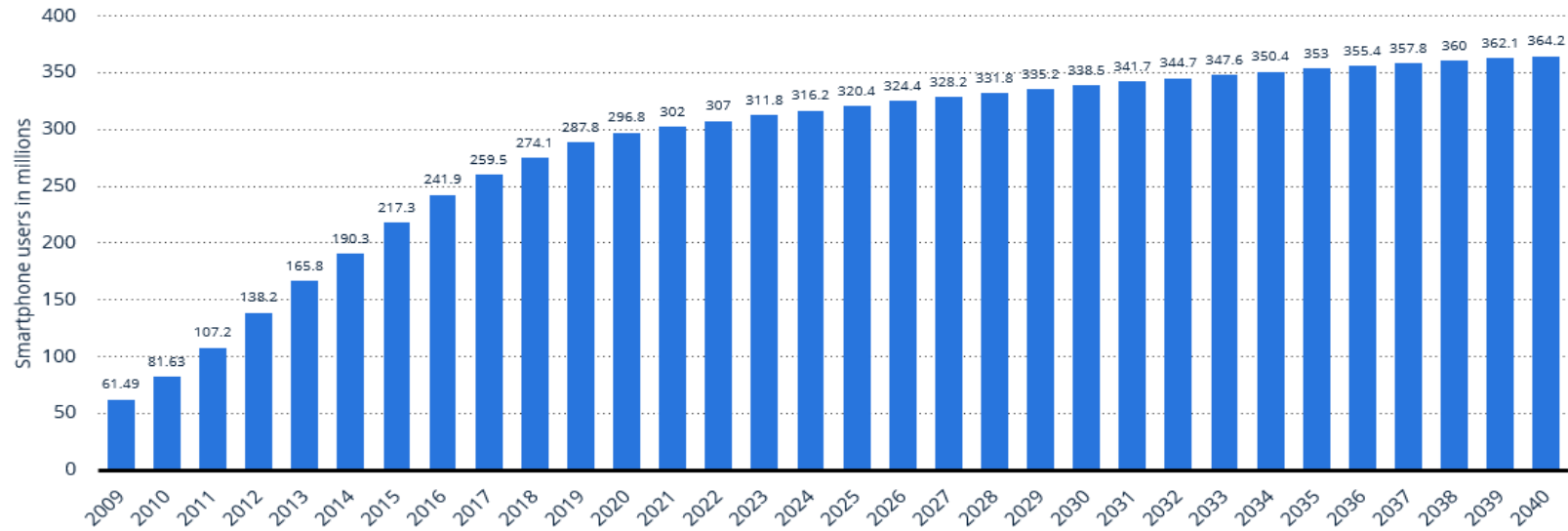
2.4 Descripción y perfil estratégico de la empresa en Estados Unidos

Mobilé Inc. sale a competir directamente con las marcas de crecimiento en el mercado estadounidense, sin perder de vista a las grandes Apple Inc. y Samsung Electronics América Inc. Es así como los esfuerzos de la compañía se concentraron en la investigación y desarrollo (I+D), ya que la valla está bastante alta para competir con Apple. Las eficiencias son muy valoradas por sus directivos para destinar todos los presupuestos posibles a I+D antes de adquirir características confeccionadas por otros desarrolladores, este punto será clave para enrumbar a la compañía al éxito de forma proactiva.

Se eligió el mercado de Estados Unidos porque se espera un crecimiento importante en la compra de *smartphones*, pasando de 307 millones de usuarios en el 2022 a 328 millones de usuarios en el 2027 (ver figura 2). Asimismo, hay una oportunidad muy grande en el cambio de equipos migrando de la tecnología 4G a la tecnología 5G pues se proyecta que la suscripción de *smartphones* 5G pasará de 162 millones en el 2022 a 411 millones en el 2027 (ver figura 3).

Figura 2

Número de usuarios de smartphones en Estados Unidos de 2009 a 2040 (en millones)



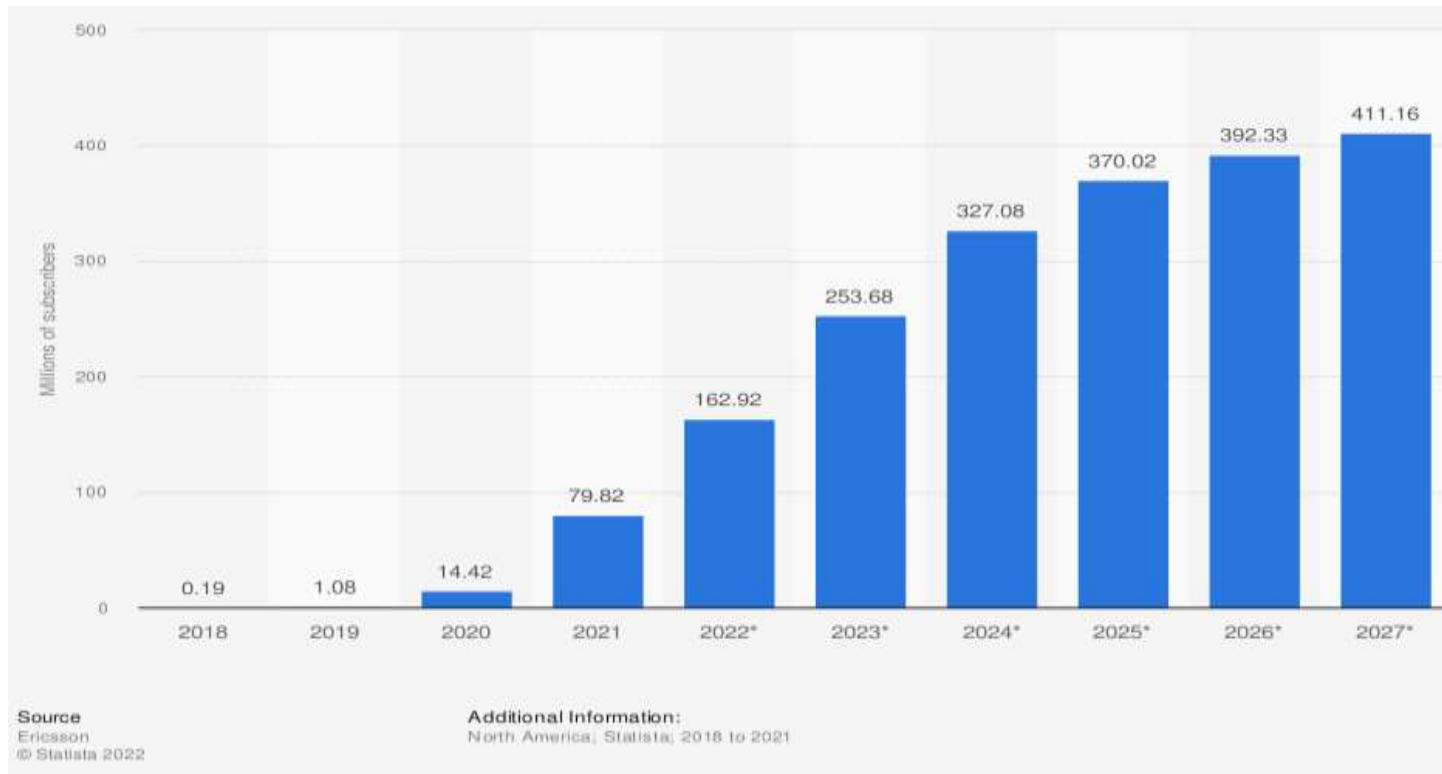
Description: This statistic shows the number of smartphone users in the U.S. from 2009 to 2040. For 2022, the number of smartphone users in the United States is estimated to reach 307 million. [Read more](#)
Notes: United States; 2009 to 2022; Individuals of any age who own at least one smartphone and use the smartphone(s) at least once per month.
Source(s): Statista; Statista Digital Market Insights



Nota: Tomado de Statista, 2022a.

Figura 3

Suscriptores de servicios móviles 5G en Estados Unidos del 2018 al 2027 (en millones)



Nota: Tomado de Statista, 2022b.

Finalmente, los precios y estrategias de introducción del producto buscan un beneficio solo por encima del punto de equilibrio para el primer año, progresivamente se evaluarán los precios para obtener mayores beneficios y retornos para nuestros accionistas.

Todas las estrategias se centran con un profundo respeto por la fuerza laboral, *stakeholders* y responsabilidad ambiental, esta sinergia permite a la empresa permanecer en el rubro, sin la participación de alguno de ellos el éxito no sería posible.

2.5 Definición del problema

Cómo se indica en la sección 2.3 del presente capítulo, el principal problema que presenta Mobilé Inc. Estados Unidos, es contar con fábricas a las que no se les viene explotando su capacidad de producción como es debido, 65% de capacidad ociosa, y ello acarrea deficiencias para ganar participación de mercado dado que es más costoso mantener la fabricación tercerizada. La identificación del problema se obtuvo mediante el análisis de la matriz EFI (Tabla 5) y se soportó adicionalmente con un análisis del método de Ishikawa donde ahondamos en las barreras para crecer en el mercado donde nos enfocaremos. (Sánchez, 2021) (ver figura 4):

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



Nota: Adaptado de Sánchez, 2021.

2.6 Enfoque y descripción de la solución prevista

Mobilé Inc. cuenta con 10 plantas en Estados Unidos que se han venido usando al 35% de su capacidad. Se iniciará la producción de equipos 4G y 5G, enfocados en características que permitan a los jóvenes profesionales tener en su celular una herramienta personal y de trabajo. Se buscará producir en Estados Unidos la mayoría de las partes posibles del celular y se buscarán proveedores en Asia o México de aquellas partes o componentes que no se puedan

fabricar o que resulten poco rentables. Asimismo, se establecerán alianzas con socios comerciales para promocionar aplicaciones y dispositivos que se puedan adquirir junto con los equipos para lograr un impacto positivo y vean algo más que una simple marca de celulares.

2.7 Alcance de la propuesta

La propuesta busca fabricar teléfonos inteligentes que conecten rápidamente con el público objetivo, logrando que los clientes del segmento que se desea atender sientan que están haciendo una excelente compra. Se busca llegar a los clientes de Estados Unidos entre 25 y 50 años, profesionales jóvenes y adultos, con ingresos medios, familias pequeñas y que vivan en grandes ciudades.

Para el periodo 2023-2027 se espera alcanzar una participación del 5% del mercado. La primera meta es captar en los dos primeros años parte de la participación de mercado que LG dejó libre cuando cesó la fabricación de equipos, así como la restricción de venta de equipos Huawei que aún permanece en el mercado estadounidense, y luego ir creciendo hasta alcanzar el 5% de participación de mercado dentro del público objetivo.

2.8 Limitaciones de la propuesta

Son diversos los factores que pueden limitar el plan estratégico para el período 2023-2027. A continuación, se mencionarán los más relevantes:

- **Barreras de entrada.** Mobilé Inc. no es una marca conocida en el mercado estadounidense, por lo que al inicio deben desarrollar una estrategia de fuerte difusión.
- **Disponibilidad de los componentes.** A pesar de que las restricciones post pandemia van cayendo, aún se ve escasez de microprocesadores y debido a la guerra de Rusia con Ucrania, durante el primer año de operación por lo menos, se enfrentarán costos logísticos más altos.
- **Cumplimiento de las proyecciones de ventas en un entorno de recuperación económica post pandemia.** La empresa está trabajando con proyecciones de crecimiento poblacional y estimaciones futuras de demanda según la nueva tecnología. Todo parece indicar que las estimaciones quedarían cortas y habría mayor demanda tecnológica, pero siempre hay un riesgo de que finalmente no sea así.
- **La guerra de precios será descomunal.** Ello debido a que todos los competidores están enfocados en recuperarse de los periodos de decrementos de ventas por los mencionados factores económicos y de salud, lo que puede impactar en los márgenes de rentabilidad, tomando en cuenta, además, que la estrategia implica también una diferenciación por costos y precio de venta.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO DE MOBILÉ INC. EN ESTADOS UNIDOS

3.1 Análisis externo Mobilé Inc.

En el presente capítulo se analizará a la empresa con el macroentorno mediante el modelo de negocio PESTELG (David & David, 2017), la atractividad del sector para analizar el microentorno con la matriz EFE (David & David, 2017), y, de esta manera, identificar y evaluar todos los factores externos que afecten el desempeño y que no pueden ser controlados, enfocándose en las oportunidades y amenazas.

3.2 Macroentorno, análisis PESTELG

El análisis del macroentorno estará enfocado en el entorno general del mercado de dispositivos móviles de Estados Unidos. La empresa tiene una ventaja competitiva con las fábricas ya instaladas, además del crecimiento del mercado de tecnología 5G, con una población empleada de 132.5 millones al 2022 (Statista, 2023a), que valora las mejoras tecnológicas y está dispuesta a pagar un mejor precio por las mismas.

Dado que se ha definido al mercado de Estados Unidos como el territorio de operación, se hará un análisis de los factores macroeconómicos de este mercado, es decir, de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y globales.

3.2.1 Factores políticos

Con el nuevo gobierno de Joe Biden, el entorno político se ha visto un poco más estable, quien se ha enfocado en los esfuerzos y presupuestos para combatir la pandemia del COVID-19 y estimular la economía, incentivando la producción y la inversión. En contraparte, esta política necesita financiamiento y Biden ha hablado de incrementar los impuestos a las empresas más grandes, además de ir reduciendo gradualmente los incentivos y exoneraciones tributarias de las grandes empresas. Esto puede impactar negativamente, pues un alza de impuestos generaría un incremento de costos.

En medio de un entorno complicado por el impacto de la pandemia en la economía, la guerra comercial con China se mantiene como una política de estado, lo que impactaría en los costos de producción por los incrementos de aranceles (muchos de los insumos para dispositivos móviles son producidos en China), pasando de aranceles de 3% en promedio en 2018 a aranceles entre 25% y 30% en el 2020. Esta guerra comercial busca tener un impacto positivo en las empresas de Estados Unidos, protegiéndolas de la competencia China.

3.2.2 Factores económicos

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022):

[...] se prevé que el crecimiento del PIB mundial cierre en 3,1 % en 2022, alrededor de la mitad del ritmo observado en 2021 durante el repunte de la pandemia, y que disminuya aún más hasta el 2,2 % en 2023, y para el 2024, se prevé que el crecimiento mundial sea del 2,7 %, gracias a las medidas iniciales para reducir las tasas de interés oficiales en varios países.

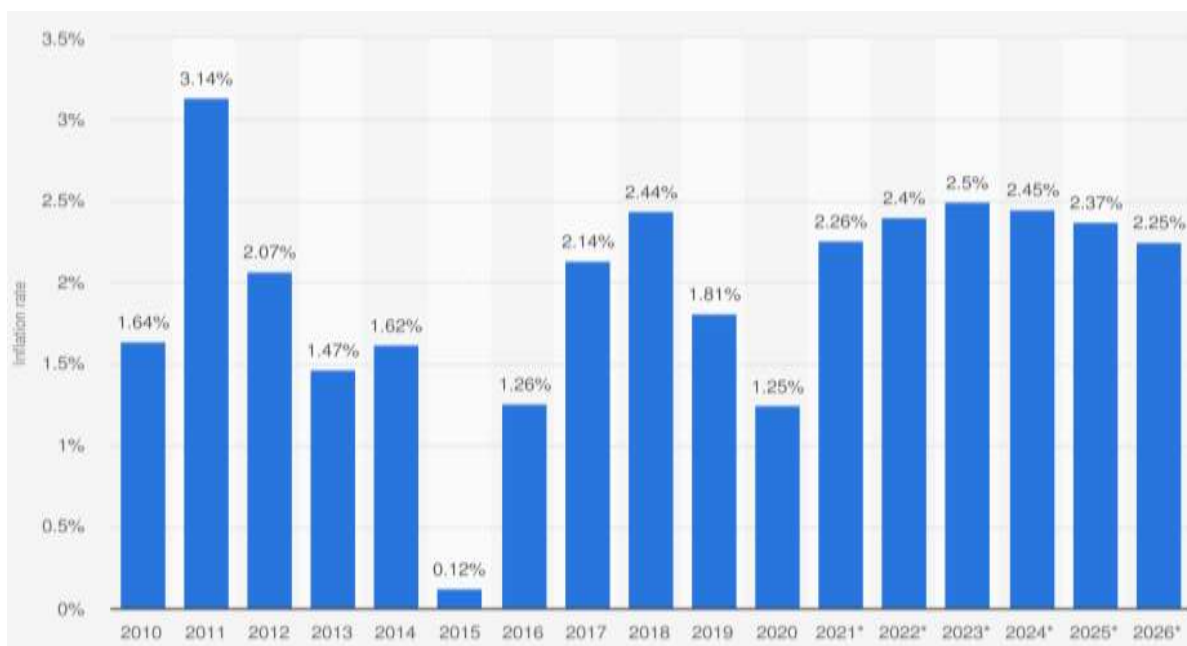
Según la misma fuente, en Estados Unidos se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) real crezca un 1.8 % en 2022, un 0.5 % en 2023 y un 1.0 % en 2024 (OCDE, 2022).

La pandemia mundial tuvo un fuerte impacto en el empleo en Estados Unidos, sobre todo en el 2020. El gobierno viene efectuando una serie de planes de estímulo a las pequeñas y medianas empresas, por lo que la generación de empleo creció a partir del segundo semestre de 2021. Actualmente tiene una tendencia ascendente que viene desde el 2012; sin embargo, hay sectores donde el empleo se retrae, pero podría verse compensado por el sector de servicios.

En el año 2020, como parte de la política de estímulo por el COVID-19, el déficit presupuestario del gobierno se situó cerca del 15%. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Gaspar, 2021), este déficit debe disminuir de manera progresiva, llegando a 7.6% en el 2021 y a 6.1% en el 2022. El Sistema de la Reserva Federal (FED) indicó que no mantendrá bajas las tasas de referencia, dado que tiene que cuidar la política monetaria y los niveles de inflación, lo que podría encarecer el repago de la deuda por parte del gobierno. La inflación en Estados Unidos tiene una perspectiva estable menor al 2.5% anual hasta el 2026 (ver figura 5):

Figura 5

Proyección del ratio de inflación en Estados Unidos de 2010 al 2026



Nota: Tomado de Statista, 2023b.

3.2.3 Factores sociales

Para el 2020, los Millennials y la generación Z, que son las generaciones más jóvenes, demandan nuevas características en los dispositivos móviles y están pendientes de todos los avances en la tecnología, serán alrededor de 168 millones, lo que constituye aproximadamente el 51% de la población total de Estados Unidos.

Con casi la mitad de la población en una etapa generacional demandante de las últimas tecnologías, se esperaba un mayor incremento en el uso de dispositivos móviles con tecnología 5G. Sin embargo, la pandemia, la reducción del empleo y la incertidumbre en los ingresos hicieron que la demanda de dispositivos móviles del segmento *premium* disminuyera. Se espera que, con la recuperación de la economía, empiece también el despegue en la demanda de celulares con nuevas características, pero a un precio accesible.

3.2.4 Factores tecnológicos

Si bien Estados Unidos fue el primer país en lanzar comercialmente la tecnología 5G, poco a poco esta se ha ido convirtiendo en la columna vertebral de futuras economías y servicios públicos. Con el tiempo, todos los aspectos de la vida cotidiana pasarán por el 5G, desde los dispositivos móviles hasta los vehículos, además de los servicios esenciales para la población. Y el temor de Estados Unidos es que un proveedor no adecuado tenga acceso a todos sus servicios, en especial los esenciales o estratégicos.

Sin embargo, lo que más ha detenido el desarrollo explosivo de la tecnología 5G es la crisis originada por la pandemia del COVID-19. Se espera que, en los próximos años, empiece una gradual recuperación y ya las empresas de telefonía ofrezcan todos sus productos con acceso a las redes 5G. En Estados Unidos la proyección es pasar de 60 millones de suscripciones de móviles 5G a 345 millones.

La llegada de la tecnología 5G permitirá desarrollar una serie de innovaciones tecnológicas, desarrollar incluso nuevos tipos de empleos contribuyendo en el crecimiento del PBI (GDP) estadounidense, el Internet de las cosas aumentará tremendamente sus capacidades, pues el mayor ancho de banda y la menor latencia permitirán una gran innovación.

3.2.5 Factores ambientales

Las regulaciones ambientales al interior de los Estados Unidos son bastante estrictas. De hecho, Biden está impulsando la creación de energías más limpias. La Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA) es la entidad encargada de proteger la salud humana y el medio ambiente, y de hacer cumplir las leyes al respecto. Los teléfonos móviles son una fuente de contaminación, ya que contienen plásticos, baterías, entre otros, además del uso de una gran cantidad de energía. En los Estados Unidos hay más de 270 millones de

teléfonos móviles, por lo que los fabricantes de celulares están buscando nuevas tecnologías para no dañar el medio ambiente. Asimismo, el gobierno ha puesto en vigencia una ley en la que exige a los productores de equipos electrónicos hacerse cargo de toda la basura electrónica generada por sus equipos a fin de hacerlos tomar conciencia y que busquen nuevos materiales y fuentes de energía limpias.

3.2.6 Factores legales

En enero de 2021, el presidente Joe Biden dio una orden ejecutiva donde solicita a las agencias de la administración federal para que, a la hora de contratar, opten por proveedores y suministros estadounidenses. La política de incentivo a las empresas, para reflotar la economía debido al impacto negativo de la pandemia de COVID-19, permitirá a las empresas el acceso a financiamiento y las condiciones necesarias para empezar a despegar. Finalmente, lo que se busca con este tipo de legislación es impulsar la generación de riqueza y empleo.

3.2.7 Factores globales

En el año 2020 los ingresos del mercado 5G alcanzaron los US\$ 13,700 millones y se espera que, a finales del año 2022, llegue a US\$ 19,100 millones. La inversión de los grandes proveedores de servicios de comunicación continuará en los próximos años, ya que estas empresas necesitan posicionarse en el futuro mercado de servicios comerciales y gran consumo; todo apunta a que esperan enormes beneficios como proveedores de infraestructura. Gartner (Goasduff, 2021), empresa de análisis e investigación en tecnología indica que, gracias a estas inversiones, se espera que la tecnología 5G llegue al 39% de participación en el mercado mundial de infraestructura inalámbrica a finales del 2022. Igualmente se prevé que en Estados Unidos se producirá una gran aceleración del mercado, pasando de ingresos de US\$ 2,900 millones en el 2020 a US\$ 4,300 millones a finales de este año, habiendo sido el 2021 el año con mayor crecimiento desde 1984 con una tasa del 5.7%, esperando tener un resultado similar para el 2022 volviendo a sus valores históricos desde el 2023 hacia el 2027.

Con respecto a la actual guerra en Ucrania, si bien la incertidumbre se ha instalado en los mercados, se espera que este no afecte demasiado a la economía estadounidense debido a que Rusia es su socio comercial número 26 en el 2019, según la Oficina del Representante de Comercio de Estados Unidos (Office of the United States Trade Representative, 2022).

3.3 Microentorno, análisis del sector y atractividad del sector

Para el mercado de dispositivos móviles, se espera su recuperación durante el año 2022 versus 2021 mejorando así la tendencia al alza que se viene experimentando desde el año 2005. Adicionalmente, y consecuente con la estrategia de innovación de la empresa en estudio, la

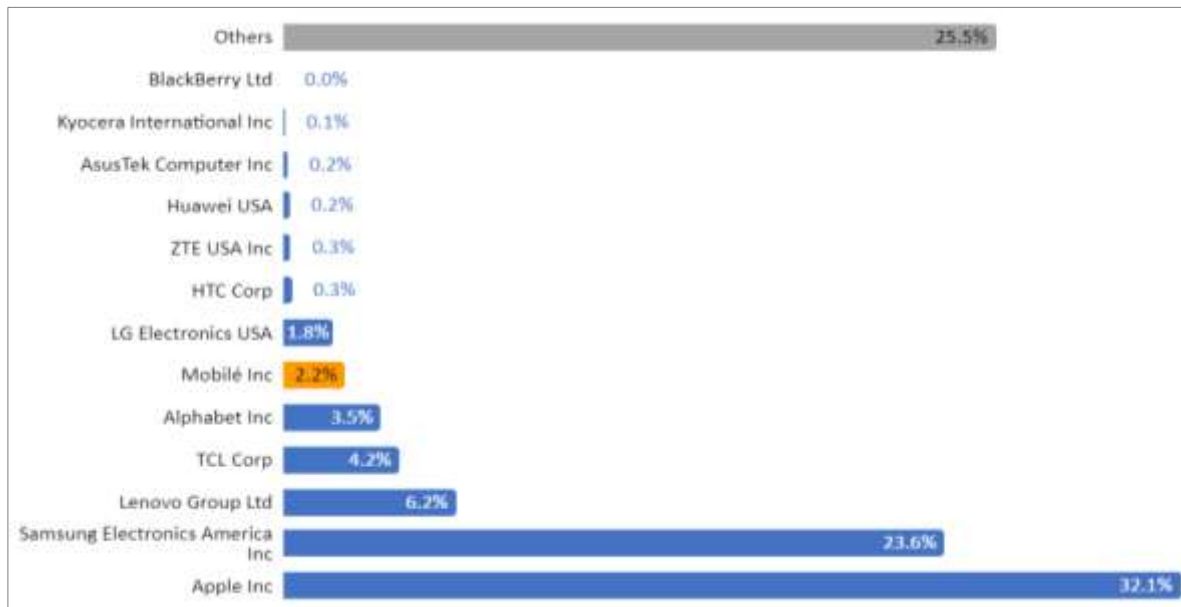
tecnología 5G en Estados Unidos sigue teniendo la misma tendencia desde el 2019, esperando tener para el 2027 más de 411 millones de suscriptores.

3.3.1 Dinámica competitiva

Para seleccionar a la competencia se consideró a las empresas que tienen ventas en este mercado, sin importar si sus partes o producción total se dan en el país o no. El mercado de dispositivos móviles sigue creciendo, Apple y Samsung mantienen el liderazgo (ver figura 6).

Figura 6

Participación de ventas por compañía 2022 (unidades vendidas)



Nota: Adaptado de Passport Euromonitor, 2022; Bravo *et al.*, 2021.

Poco a poco aparecen nuevos competidores como la americana Alphabet Inc. y las chinas Lenovo y TCL Corp. De igual manera, Mobilé Inc. viene teniendo un crecimiento favorable, recordando que Apple está presente en equipos de alta gama y Samsung tiene presencia en equipos dirigidos a diferentes segmentos del mercado. Asimismo, LG ha venido perdiendo mercado año tras año, pues en julio de 2021 anunciaron su retiro del mercado de los celulares, hecho que la empresa en estudio aprovechó para ganar participación, sobre todo en dispositivos móviles 3G.

De igual manera, el precio de venta de los equipos, y dada las grandes innovaciones tecnológicas y los equipos de alta gama lanzados, ha hecho que el precio se mantenga en subida. Los primeros años se estuvo por encima del promedio de ventas y en los últimos tres años un poco por debajo, pero esto como parte de la estrategia de masificación. Para los siguientes años y con el lanzamiento de 5G se mantendrán los precios de introducción, generando rentabilidad a la mínima expresión.

3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Para la entrega de un equipo móvil se cuenta con dos tipos de proveedores:

- **Proveedores de *hardware*.** Conformado por las empresas que pueden ser los mismos competidores u otras compañías que producen todos los componentes propios del equipo en sí, cómo pantallas, baterías, cámaras, antenas, memorias, entre otros. Así mismo, es importante estar alerta ante la crisis mundial de microchips y transporte que podría afectar los tiempos de fabricación de los equipos móviles.
- **Proveedores de *software*.** Conformado por las empresas que brindan el sistema operativo, programa que gestiona los recursos de *hardware* y provee servicios a las aplicaciones móviles.

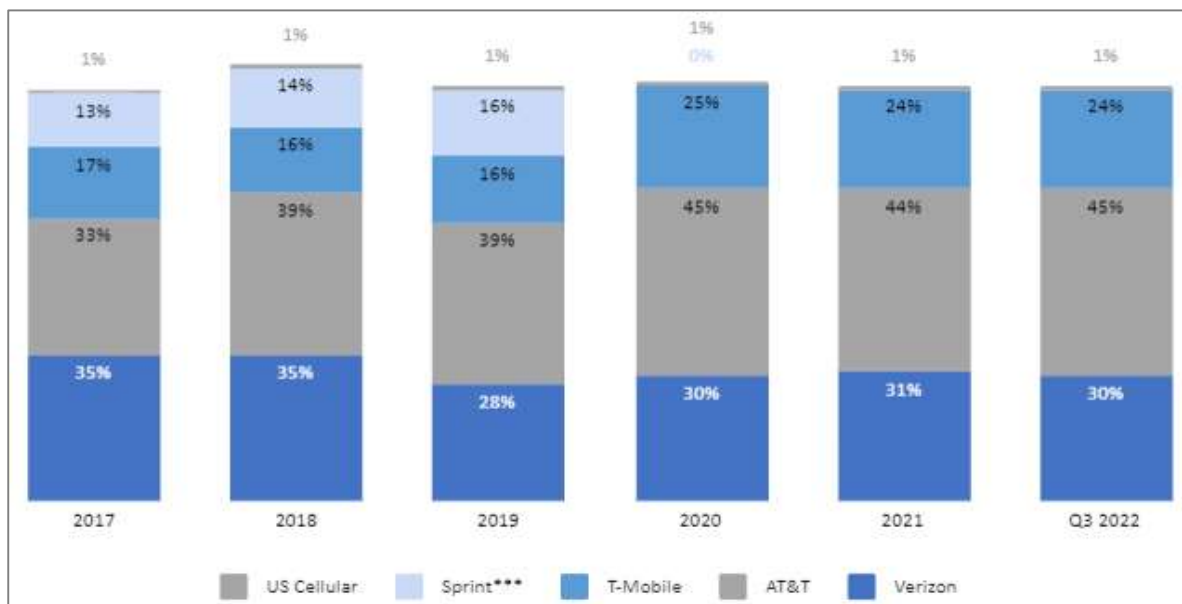
En esta industria existen dos grandes sistemas operativos que tienen el 99% del mercado a nivel mundial: Android e IOS, con un 72.84% y 26.34%, respectivamente. Sin embargo, en Estados Unidos IOS funciona exclusivamente para Apple y se ha mantenido con el mayor *market share* durante los últimos 12 meses. Android, por su lado, es exitosa tanto en los Estados Unidos como en todo el mundo, porque es un *software* de código abierto y puede ejecutarse en dispositivos móviles de numerosos proveedores, lo cual no es atractivo para cualquier competidor actual o nuevo pues los hace dependientes del proveedor Android.

3.3.3 Poder de negociación de los clientes

El mercado de empresas de telecomunicaciones está conformado hacia el tercer trimestre del año 2022 por tres empresas, siendo AT & T la de mayor *market share* con 45%, seguida de Verizon con 30% y T-Mobile con 24%. Además de ofrecer planes móviles, estas empresas también ofrecen dispositivos móviles con descuentos por afiliación a sus planes, enfocándose sobre todo en Apple y Samsung (ver figura 7). Así cómo el equipo móvil de Mobilé Inc. será vendido a través de un operador de telecomunicaciones, también se debe tener en cuenta que el 65% de estos equipos son adquiridos en una tienda especializada o *Retail*.

Figura 7

Market Share por operador en Estados Unidos 2019-2022



Nota: Tomado de Statista, 2022g.

3.3.4 Nuevos competidores

En los últimos diez años, el número total de empresas que conforman más del 80% de las ventas de equipos en este mercado se ha mantenido entre doce y trece compañías, siempre teniendo de líderes a Apple y Samsung, y con entradas y salidas de empresas chinas. Por el momento, el mercado no presenta intenciones de nuevas entradas de competidores, lo que da la oportunidad de mantener la cuota de mercado ganada.

3.3.5 Sustitutos

Por definición, un dispositivo móvil es un aparato de pequeño tamaño, con algunas capacidades de procesamiento, con conexión permanente o intermitente a una red inalámbrica, con memoria limitada, que ha sido diseñado para una función específica, pero que soporta y se le han añadido otras funciones como cámara, música, aplicaciones, videojuegos, entre otros, siendo su principal característica, la movilidad.

Dicho esto, los principales sustitutos que se encuentran para este mercado son las tablets, laptops y los *smartwatches*. Sin embargo, para los siguientes cinco años, la industria de los dispositivos móviles sigue teniendo atractiva y con mejoras tecnológicas. Adicionalmente, un equipo móvil tiene un promedio de vida de un año y medio, es decir, el consumidor busca renovarlo en menos de dos años.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta que permite evaluar los diferentes factores externos a los que la organización está expuesta. Con la información previa, se han identificado los principales factores considerados para la definición de la estrategia final de la compañía para los años 2023 al 2027, y con una puntuación de 2.74 indica que Mobilé Inc. responde de manera pasiva a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, lo que deja un gran campo de acción para considerarlo en el plan estratégico (ver tabla 3).

Tabla 3

Matriz EFE

Competencias	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Se retoma el crecimiento de venta de equipos móviles para los siguientes años.	0.11	4	0.44
La tecnología 5G a partir de 2021 retoma la senda de crecimiento en más del 50% año tras año.	0.11	4	0.44
Guerra comercial con China genera mercado protegido en Estados Unidos (al menos por un tiempo)	0.07	3	0.21
Política de incentivos para generar empleos y aumentar riqueza	0.1	4	0.4
Población joven (47% entre Millenials y Z) demandan nuevas tecnologías y características	0.07	4	0.28
Fuerte inversión en infraestructura 5G	0.11	4	0.44
			2.21
Amenazas			
Retraso en la producción de microchips a nivel mundial.	0.11	1	0.11
Muchos competidores, pero algunos ya retirándose del mercado: LG.	0.06	1	0.06
El sustituto más relevante de los dispositivos móviles serán los <i>smartwatches</i> , pero aún son complementarios.	0.04	2	0.08
Guerra comercial con China, impacto en aranceles y costo de insumos y componentes.	0.06	1	0.06
La población más joven quiere nuevas características, pero no está dispuesta a pagar precio de equipos <i>premium</i> .	0.1	1	0.1
Mayores regulaciones ambientales. Búsqueda de nuevos materiales y componentes.	0.06	2	0.12
			0.53
		Total	2.74

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se analizará a Mobilé Inc. mediante el modelo de negocio utilizando las herramientas Canvas, la cadena de valor, el análisis VRIO y de las áreas funcionales para identificar los principales recursos, habilidades y competencias, así como debilidades de la empresa para lograr el objetivo trazado.

4.1 Modelo de negocio

Mobilé Inc. es una empresa que ha evolucionado con el paso del tiempo y que se ha ido adaptando al nacimiento de cada nueva tecnología de manera rápida y eficientemente, prueba de ello es que hacia el cierre de 2022 se proyecta un crecimiento del 2.2% en el *market share* de Estados Unidos y manteniendo un crecimiento constante del retorno al accionista a nivel global desde el 2017, proyectando cerrar con 14.62% el año 2022 (ver figura 8). Estos resultados se han logrado gracias a una buena respuesta de los clientes al lanzamiento de equipos de gran calidad y tecnologías a precios competitivos.

Figura 8

Retorno total acumulado del accionista Mobilé Inc. (en %)



Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

La estrategia se basa en una rápida adaptación de las nuevas tecnologías mediante el desarrollo de I+D con una fuerte inversión al inicio de cada nueva tecnología, y esto no fue la excepción en el mercado estadounidense. Para el 2023 se apunta al lanzamiento de dispositivos móviles con cobertura 5G para el mercado de Estados Unidos, decisión que está sólidamente fundamentada por el crecimiento sostenido del mercado. La disponibilidad de fábricas locales reduce en gran medida los costos de producción y logística, también se cuenta con el departamento de I+D para una rápida adaptación, esto asociado a una fuerte inversión por parte de los operadores de telecomunicaciones como AT&T, Verizon y T-Mobile quienes ya han

licitado espectros para el despliegue de su red 5G. De igual forma, la demanda por dispositivos móviles con tecnología 5G tiene un crecimiento de más del 50% a partir del 2022.

La empresa sale a la captura de este nuevo mercado creciente, brindando como siempre la mayor calidad a un precio competitivo, estableciendo para Estados Unidos el modelo de negocio Canvas (ver anexo 1) (Business Model Toolbox, 2023).

4.2 Cadena de valor¹

Dentro de las actividades destacan:

- **Logística.** Su principal misión es el control de ingreso de suministros y salida de materiales en los tiempos acordados, con foco en la selección de proveedores, de ser deseable locales, con alto cumplimiento de plazos y abastecimiento. Además, una gestión de transporte y distribución de activos, control de almacenes y control de stock, tanto de sus fábricas locales como de las de Asia.
- **Operaciones.** Equipo de trabajo encargado de la gestión de los procesos, maximizar eficiencias, control de costos, desarrollo del producto y asegurar la rentabilidad, con una estrecha relación con el área de I+D.
- **Marketing.** Al ser Estados Unidos un mercado bastante competitivo y con un alto gasto en marketing, su principal objetivo es posicionar a la empresa como la marca de referencia en dispositivos móviles de menor costo, desarrollando la estrategia de marca, la investigación de mercados, control de planes de inversión de publicidad y desarrollo de nuevos modelos de negocio.
- **Calidad.** El área tiene como pilar fundamental garantizar la calidad de los productos, el equipo de trabajo tiene dentro de sus principales funciones el aseguramiento, control, y actualización de nuevos estándares en los procesos y el control interno de los mismos.

En el anexo 2 se presentará la cadena de valor de la empresa.

4.3 Análisis de las áreas funcionales

Durante los últimos cinco años la empresa se ha planteado ser líderes en el segmento de medianas empresas, ello con equipos de alta calidad y a bajo precio. A continuación, se proporciona información sobre la evolución de las áreas funcionales y el ejercicio de sus actividades durante el periodo de 2011 al 2022 en el mercado de Estados Unidos.

4.3.1 Recursos Humanos

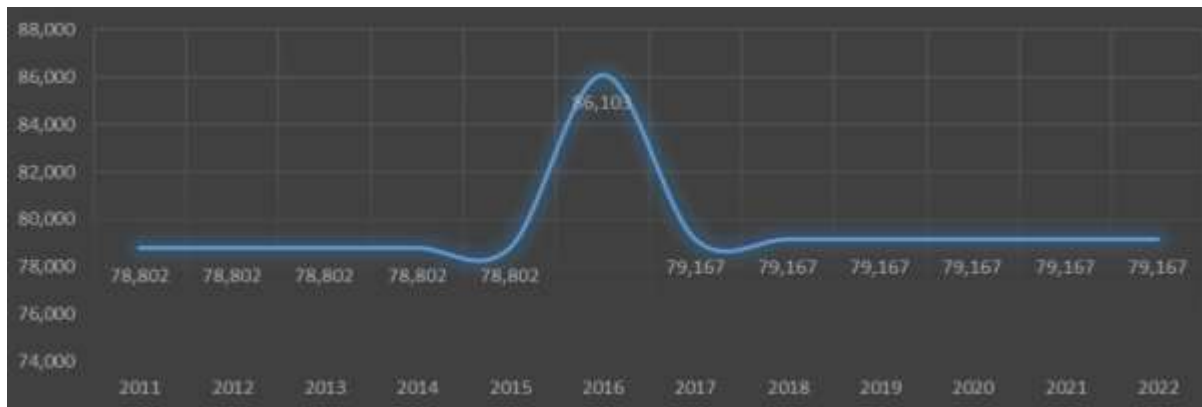
A inicios del 2011, la oficina de Recursos Humanos realizó una labor excepcional al captar a los mejores profesionales del mercado con el objetivo de crear una generación de

¹ Porter, 1985.

futuros líderes (Plan generación futuro) y colocaba posiciones estratégicas en todas las áreas. Los gastos en esta actividad se han mantenido gracias a un manejo correcto de reinserción en otras áreas (procesos de *reskilling/upskilling*), con foco en el desarrollo de tecnologías y en el extremo, un plan de retiro voluntario con beneficios adicionales que se gestionó en el año 2016.

Figura 9

Gasto de administración de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022



Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

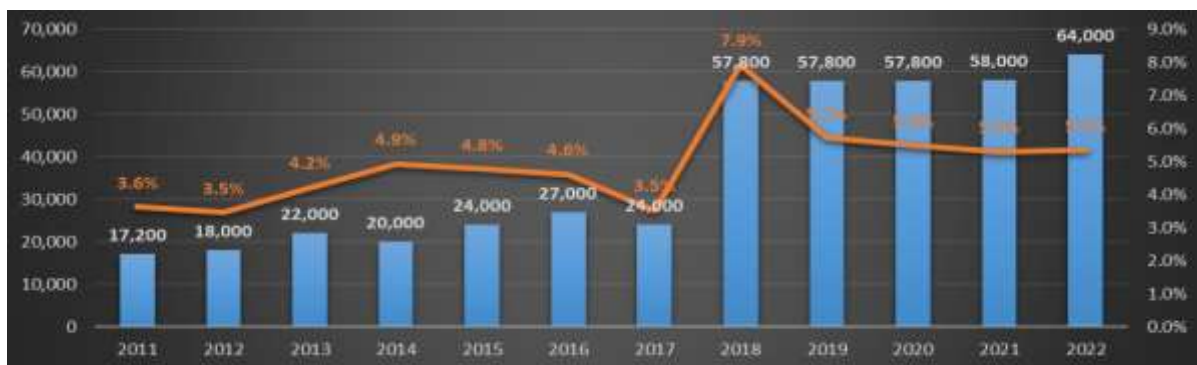
Como se evidencia en la figura anterior, a pesar de la pandemia se ha mantenido el gasto administrativo, y además se implementaron de forma rápida y eficiente protocolos de bioseguridad y medidas sanitarias para mitigar el impacto en la producción con un trabajo 100% presencial y para las actividades no presenciales un desempeño excepcional en la distribución de estaciones de trabajo para garantizar la continuidad del negocio.

4.3.2 Marketing

El objetivo a largo plazo, el cual inició en 2011, fue posicionar la marca entre las más emergentes y con enfoque en calidad y precio. La sólida estrategia de marketing de Mobilé Inc. consistió en destinar en promedio el 5% del ingreso por ventas de cada año de gestión, lo que permitía dar a conocer las nuevas tecnologías y/o características de sus equipos.

Figura 10

Gasto de promoción de Mobilé Inc. Estados Unidos del 2011 al 2022



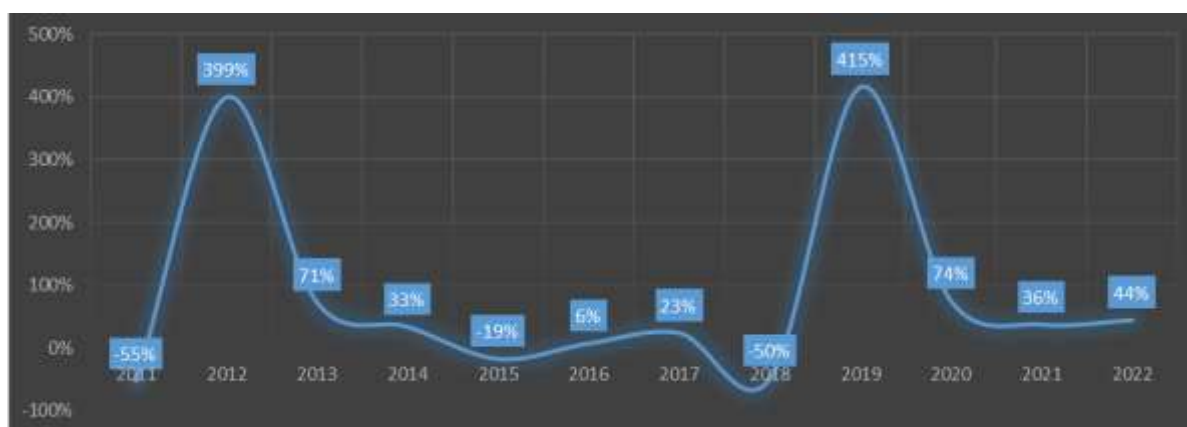
Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

4.3.3 Finanzas

El área de Finanzas cumplió un rol importante en el manejo económico y financiero de la empresa. Durante los primeros años de fuerte inversión se tomaron decisiones acertadas que se tradujeron en préstamos a largo plazo, a esto se le sumaron movimientos de efectivo entre las fábricas para garantizar la liquidez en todas ellas. Dentro de los principales indicadores financieros está la Rentabilidad para el Accionista (ROE²), con una proyección hacia el 2022 de 44% para Estados Unidos (ver figura 11):

Figura 11

Evolución del ROE de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022



Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

En cuanto a los resultados antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA), la proyección al cierre de 2022 alcanzará un 42.3% de margen, con un constante crecimiento, a excepción de 2021 por los rezagos del COVID-19, y a pesar de la gran oferta competitiva a nivel de precio, como se evidencia en la figura 12.

Figura 12

Evolución del EBITDA de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022



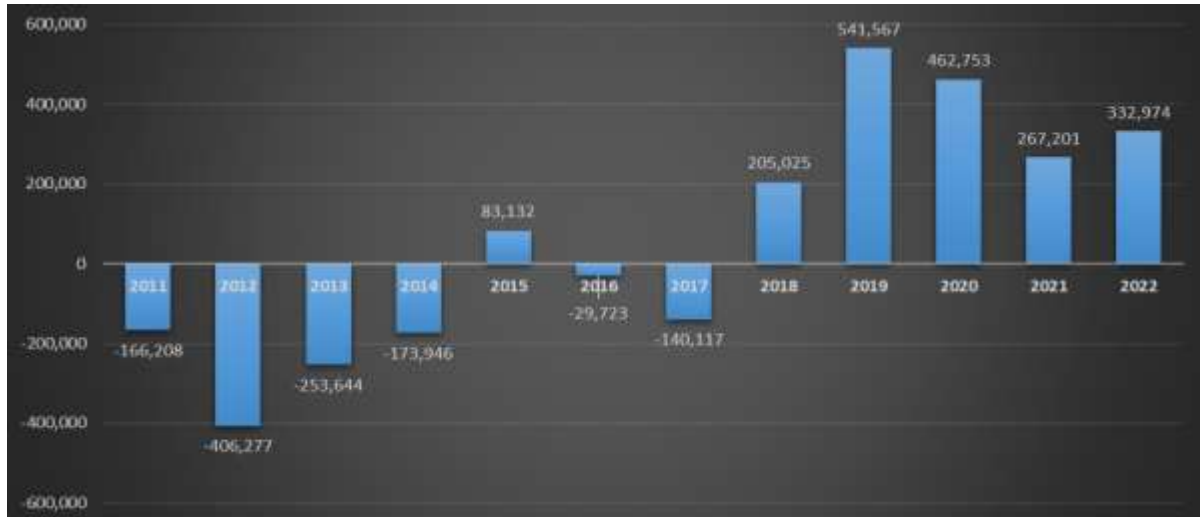
Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

² ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

Esta gestión permitió mantener un beneficio neto promedio superior a los US\$ 360 millones durante los últimos cinco años, como se puede apreciar a continuación:

Figura 13

Evolución del beneficio neto de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011-2022



Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

4.3.4 Operaciones

Durante doce años de gestión, la principal premisa en términos de operación ha sido todo lo que se planifique vender en el mercado debe producirse localmente ya sea con fábricas propias o con terceros; de esta manera, no hay ningún gasto logístico que provenga desde las diferentes sedes, y esta es una práctica que se mantendrá como parte de su plan estratégico. En el anexo 3 se presenta el histórico de la demanda, donde se aprecia cómo años tras año la empresa pronosticó mejor su demanda para que el 100% de las ventas del mercado estadounidense sean cubiertas con producción local. Como se evidencia en la figura 14, también se apostó por producción tercera y esto debido al ahorro que ello representa. En ese sentido, a pesar de tener 10 fábricas, solo se aprovechó en los últimos cuatro años hasta un 40% de la capacidad productiva promedio (ver anexo 4), lo que deja espacio para producir localmente y cumplir con los planes de crecimiento para los años 2023-2027 que se verán en el capítulo V.

Finalmente, un aporte importante en el resultado de las eficiencias generadas es la reducción de residuos de producción, pasando de 1.24% en el 2011 a 0.79% de proyección al cierre de 2022, esto debido al trabajo del departamento de calidad que implementó sistemas de control y aseguramiento para la mejora en todo el proceso de producción (ver anexo 5).

Figura 14

Costo promedio ponderado de producción de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011 a 2022



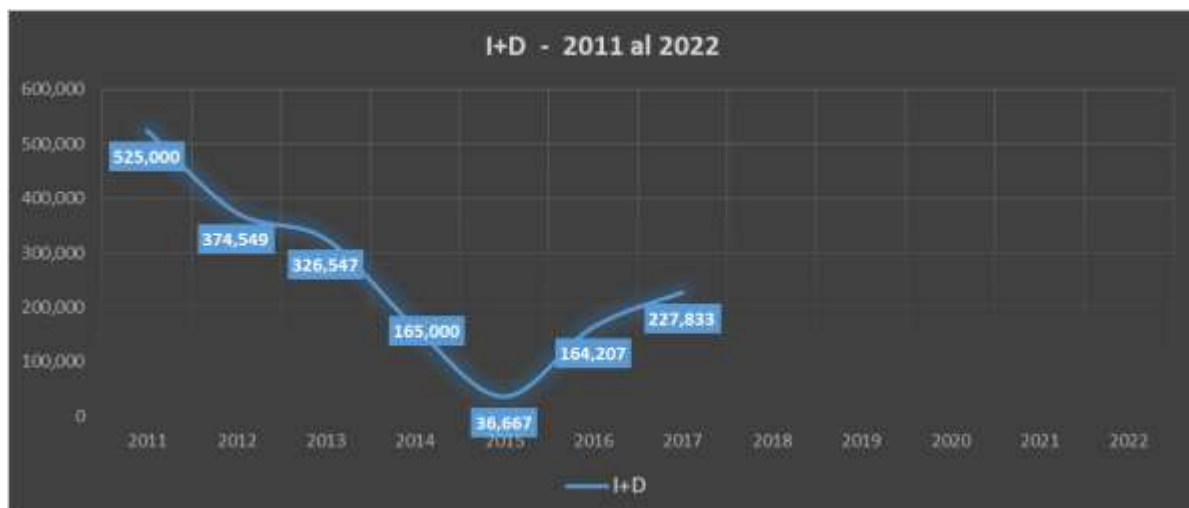
Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

4.3.5 Ingeniería

El departamento de ingeniería ha cumplido un rol fundamental, desde la I+D de nuevas tecnologías y características, la homologación de *hardware* y *software*, el registro de la propiedad intelectual, hasta las pruebas y puestas en servicio. Durante el periodo 2011 al 2022 la empresa apostó siempre por brindar a sus clientes los terminales con los mejores y últimos *gadgets* que todo usuario requiere. Para ello se ha invertido US\$ 1.8 millones durante todo el periodo en las fábricas de Estados Unidos, como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 15

Inversión en I+D de Mobilé Inc. Estados Unidos 2011 al 2022



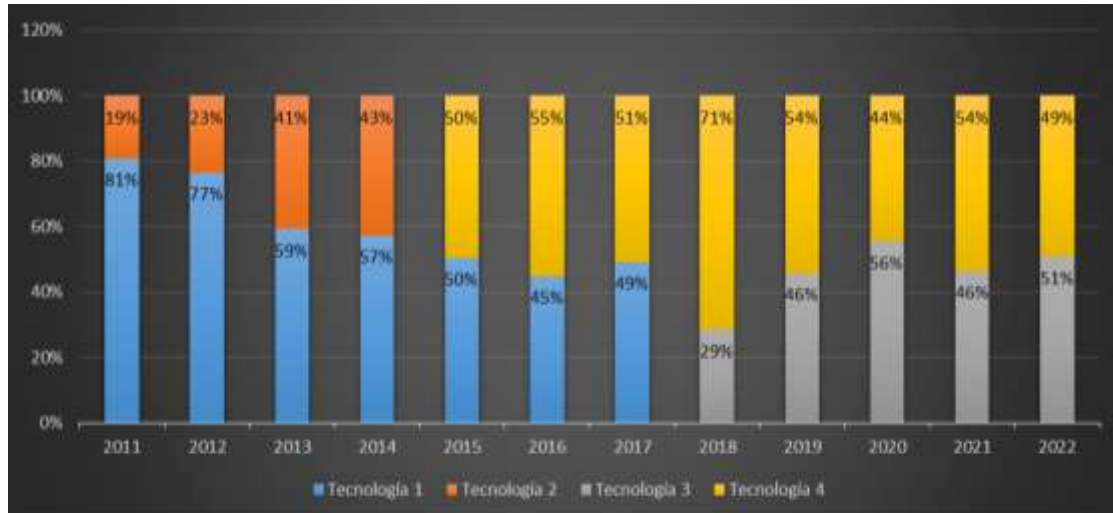
Nota: Tomado de Bravo *et al.*, 2021.

La estrategia fue optar por las patentes y características de las tecnologías desarrolladas por otros fabricantes como el 1G y 2G e impulsar la I+D de nuevas tecnologías conforme el

mercado y el despliegue de la red de los operadores se iba extendiendo, como lo fue para las tecnologías 3G y 4G (ver figura 16).

Figura 16

Comparativo de ventas por tipo de tecnología



Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

Con este mix de inversión fue posible promocionar mayores características de los equipos en cada salida al mercado de Estados Unidos (ver anexo 6). Bajo este modelo de trabajo es que se invertirá en el desarrollo de móviles con tecnología 5G, aprovechando así el despliegue de esta red por parte de los operadores de telecomunicaciones que han tomado impulso luego de la pandemia.

4.4 Estructura organizacional

A nivel organizacional, la sede de Estados Unidos forma parte de la corporación global de Mobilé Inc., teniendo la estructura corporativa tradicional (ver anexo 7).

4.5 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)

Buscando encontrar ventajas competitivas desde el interior de la organización y conocer claramente cuáles son sus ventajas sostenibles se utilizó el análisis VRIO. Como resultado se identificaron tres importantes ventajas competitivas y sostenibles que permitirán diferenciar a la marca de la competencia:

- **Equipo de planificación.** Las estimaciones estuvieron bastante cercanas con la demanda, lo cual permitió una efectiva fabricación local cumpliendo el 100% de las ventas en el mercado de Estados Unidos.
- **Equipo de operaciones.** Con una integración transversal, todas las áreas obtuvieron sinergias que generan eficiencias, lo cual permitió que los resultados evolutivamente vayan obteniendo buenos retornos.

- **Equipo de logística.** Se obtuvo eficiencia con los menores costos de envío posibles durante los últimos diez años, una excelente gestión de compras que permitió seleccionar los suministros al menor costo del mercado.

Tabla 4

Análisis VRIO

RECURSOS	V	R	I	O	POSICIÓN	DESEMPEÑO
Equipo ingeniería (patentes)	Si	Si	No	↑	Temporal ventaja competitiva	Sobre lo normal
Equipo de planificación	Si	Si	Si	↑	Ventaja competitiva sostenida	Sobre lo normal
Plantas de fabricación	Si	No			Parcialmente competitivo	Normal
Estrategia de marketing (marca)	No				Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
PMO (metodología ágiles)	Si	No			Parcialmente competitivo	Normal
Equipo de operaciones	Si	Si	Si	↑	Ventaja competitiva sostenida	Sobre lo normal
Equipo de logística	Si	Si	Si	↑	Ventaja competitiva sostenida	Sobre lo normal
Hardware	No				Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
Software	No			↓	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010; Mobilé Inc., 2022.

4.6 Definición de ventaja competitiva

Bajo el análisis VRIO se pudo establecer que la ventaja competitiva de la empresa es el liderazgo en costos, soportado por los equipos de planificación, operaciones y logística.

4.7 Definición de la estrategia competitiva

El análisis VRIO realizado y las decisiones estratégicas y ratios financieros, además de la ventaja competitiva identificada (liderazgo en costos para productos de última tecnología para el segmento objetivo), están soportados en 3 pilares fundamentales:

- **Inversión en tecnología.** Planificando la evolución hacia la 5G, estrategia que permitirá estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado.
- **Inversión en marca.** Manteniendo e incrementando un gasto constante en marketing del 5% al 10% sobre las ventas.
- **Producción local del 100% del forecast de ventas.** Buscando lograr una producción propia al 100%.

4.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI muestra las competencias que inciden positiva o negativamente en el crecimiento de la empresa. En este caso se han detectado 9 competencias distribuidas en fortalezas y debilidades, las cuales dan una ponderación de 3.1, concluyendo que las fortalezas han convertido a Mobilé Inc. en una organización sólida gracias a competencias como la marca, I+D, la gestión financiera y de costos. De igual manera, no se debe perder de vista el mejor uso de las fábricas en la región, así como la estrategia de ventas, sobre todo frente a los grandes competidores del mercado de Estados Unidos.

Tabla 5*Matriz EFI*

COMPETENCIAS	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Marca	0.2	4	0.8
Gestión de costos	0.1	4	0.4
Gestión financiera	0.1	4	0.4
I+D	0.15	4	0.6
Recursos humanos	0.1	4	0.4
Activos tangibles e intangibles	0.05	3	0.15
Debilidades			
Estrategia de ventas	0.15	1	0.15
Financiamiento	0.1	1	0.1
Cantidad de fábricas en Estados Unidos	0.05	2	0.1
TOTAL	1		3.1

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

4.9 Conclusiones

- Se ha demostrado que Mobilé Inc. es una empresa sólida, con un fuerte capital, con un equipo de gestión que entregó excelentes resultados en el periodo 2011-2022, consolidándose en el mercado con saludables resultados financieros y siempre con el foco en la responsabilidad social y ambiental.
- Estados Unidos muestra una proyección de crecimiento del 15% de su PBI en el periodo 2023-2027, por lo que identifica a su población como un público atractivo, su per cápita permite apostar por introducir los productos de la empresa en dicho mercado.
- Por todo esto, se considera que es acertada la decisión de apostar por el mercado de Estados Unidos debido al avance en el desarrollo y adopción de tecnología 5G, donde los usuarios están dispuestos a pagar por mantenerse con los últimos avances tecnológicos (innovaciones y novedades).
- Es importante aprovechar las políticas tomadas por el gobierno estadounidense para la reactivación económica, como un programa económico (US\$ 4 billones) en ayudas sociales e inversiones públicas para generar trabajo.
- A pesar de que los posibles sustitutos no son una amenaza en los siguientes años, es necesario estar preparados para inicios del año 2027 e incursionar en el mercado de IoT, que tiene un gran potencial de crecimiento.
- Realizar alianzas estratégicas con los fabricantes de *hardware* (microprocesadores, semiconductores) para garantizar la continuidad de stock frente a una crisis de insumos.
- Observar los posibles desabastecimientos ocasionados por la falta de transporte a nivel mundial que afectan, principalmente, la logística de empresas de producción originados por un posible rebrote de la pandemia o la agitación de la guerra en Europa.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

El propósito de este análisis es determinar al público objetivo segmentado, para lo cual se realizará el análisis de la oferta y demanda para obtener el perfil del consumidor, identificando sus necesidades, preferencias, edades y nivel de ingresos con el fin de fabricar *smartphones* que permitan incrementar el posicionamiento de Mobilé Inc. en el mercado.

5.1 Demanda

Se analizarán aspectos relacionados a la necesidad de los consumidores de *smartphones* en Estados Unidos.

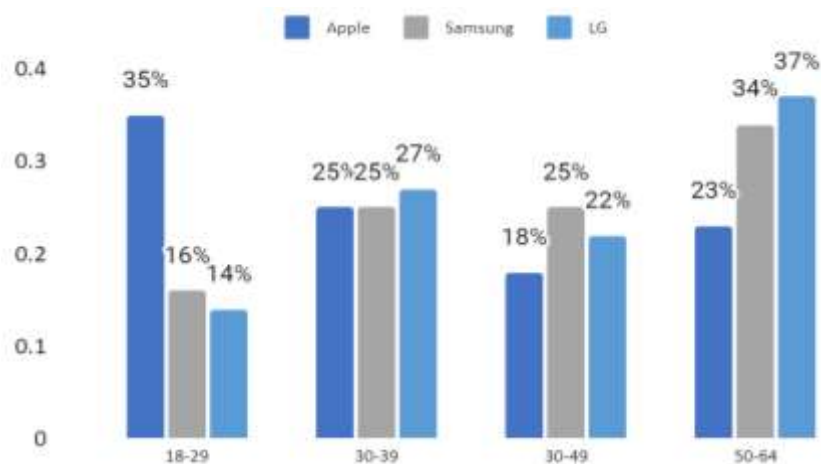
5.1.1 Perfil del consumidor de *smartphones* en Estados Unidos

Según el reporte de *smartphones* en Estados Unidos (Statista, 2022c), se presenta información de los principales competidores y el promedio de la categoría de *smartphones*:

- Respecto al grupo de edad, los dispositivos Android, como Samsung y LG, son consumidos por personas mayores a 29 años (ver figura 17).

Figura 17

Edad de los consumidores

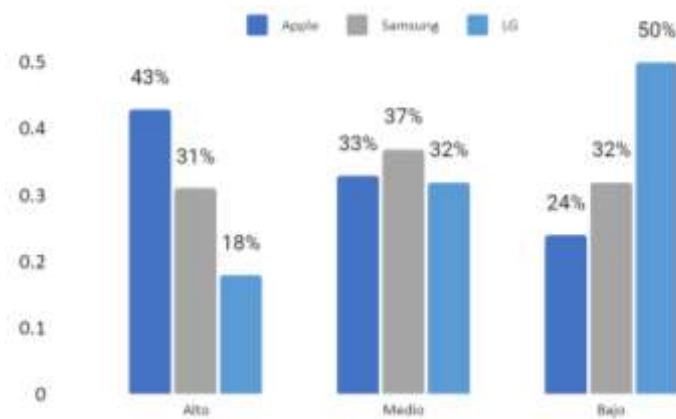


Nota: Tomado de Statista, 2022c.

- Si se habla de ingresos del hogar, LG se sitúa en un público con ingresos medios y bajos con un 82% como se muestra en la figura 18.

Figura 18

Ingreso bruto del hogar

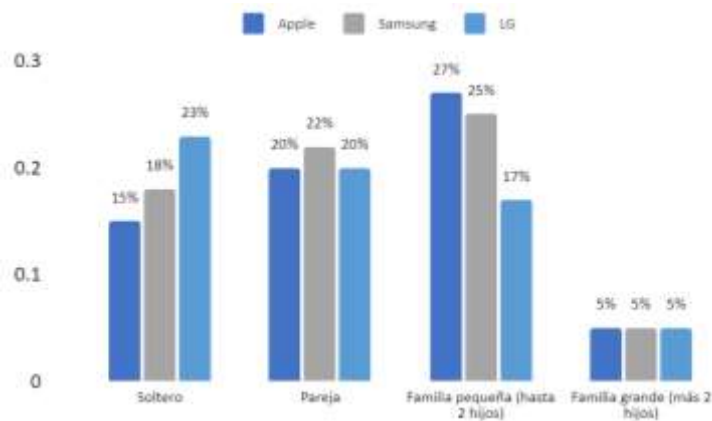


Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

- Cómo se evidencia en la figura siguiente, casi todas las marcas de la categoría de *smartphones* tienen un consumidor con una composición familiar pequeña, máximo dos hijos.

Figura 19

Tamaño del hogar

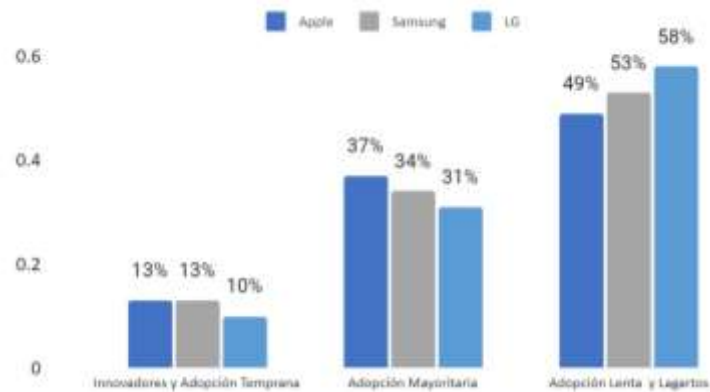


Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

- Otro hallazgo sumamente provechoso que se evidencia en la siguiente figura es la actitud que tienen estos consumidores hacia la innovación tecnológica, los clientes de Samsung y LG son un poco más conservadores y mayormente compran estos productos una vez que han sido probados exitosamente.

Figura 20

Actitud hacia la innovación tecnológica

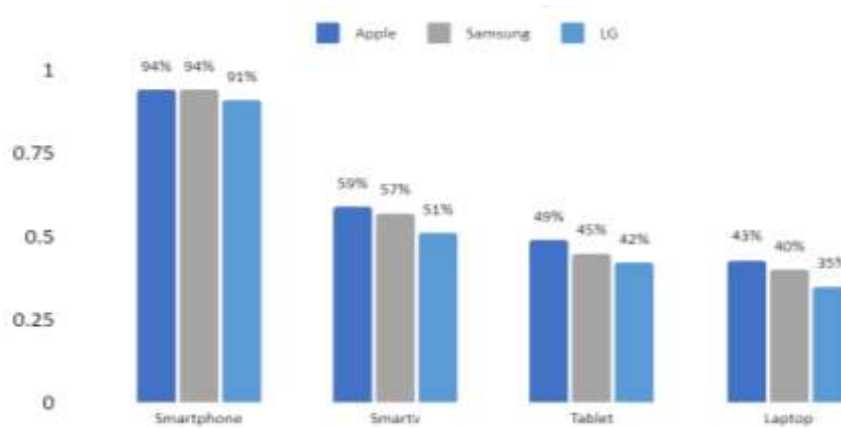


Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

- Más del 90% de los consumidores de *smartphones* usan Internet en sus dispositivos.

Figura 21

Uso de Internet en dispositivos

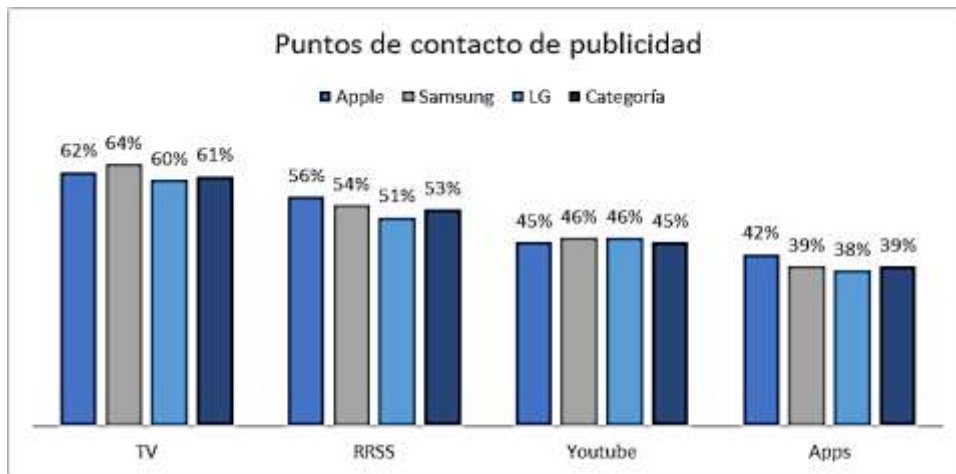


Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

- Para definir qué medios de publicidad utilizar en la siguiente figura se aprecia que los medios digitales son un medio importante donde ver publicidad: redes sociales, YouTube y aplicaciones, que se ejecutan mediante *smartphones*.

Figura 22

Puntos de contacto de publicidad

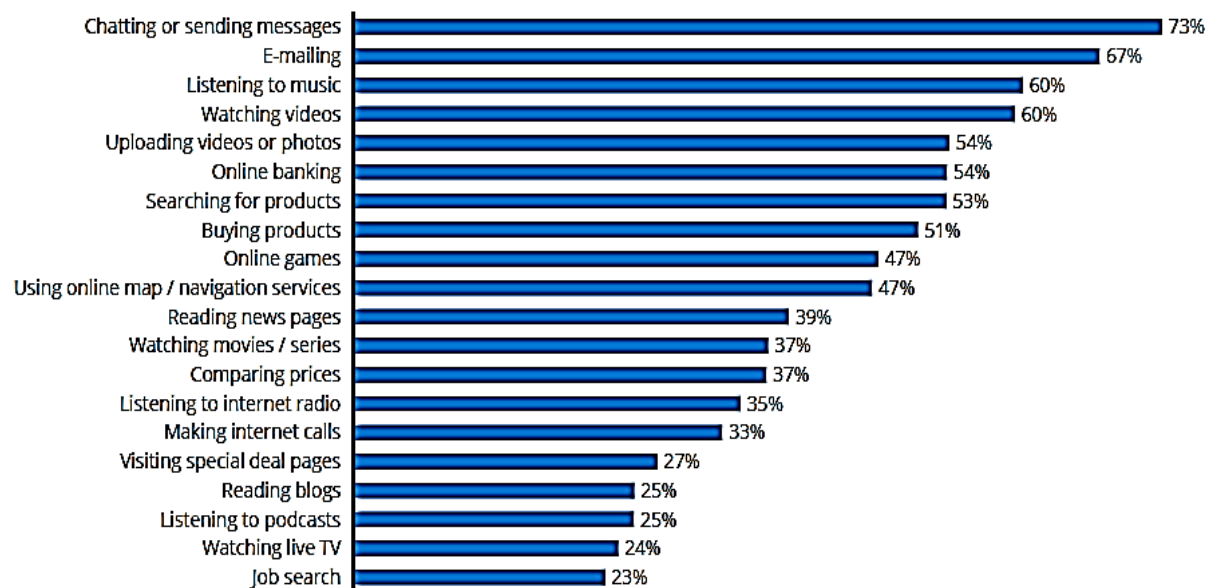


Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

- Finalmente, los principales usos que le dan al *smartphone* en más del 60% son para entretenimiento y comunicación: conversar o enviar mensajes o correos electrónicos, escuchar música, ver videos, y subir fotos/videos.

Figura 23

Uso de Internet en dispositivos en Estados Unidos



Nota: Tomado de Statista, 2022d.

5.1.2 Las estadísticas de los usuarios de *smartphones* en Estados Unidos

- Un estudio de Dscout (s.f.) menciona que los usuarios de teléfonos móviles tocan en promedio su dispositivo 2,617 veces al día.
- El 85% de los estadounidenses posee un teléfono inteligente y aún más poseen un teléfono celular.

- Según informa USA Today (Durando, 2014), el 47% de los adultos en Estados Unidos dijeron que no podrían pasar 24 horas sin sus teléfonos inteligentes.

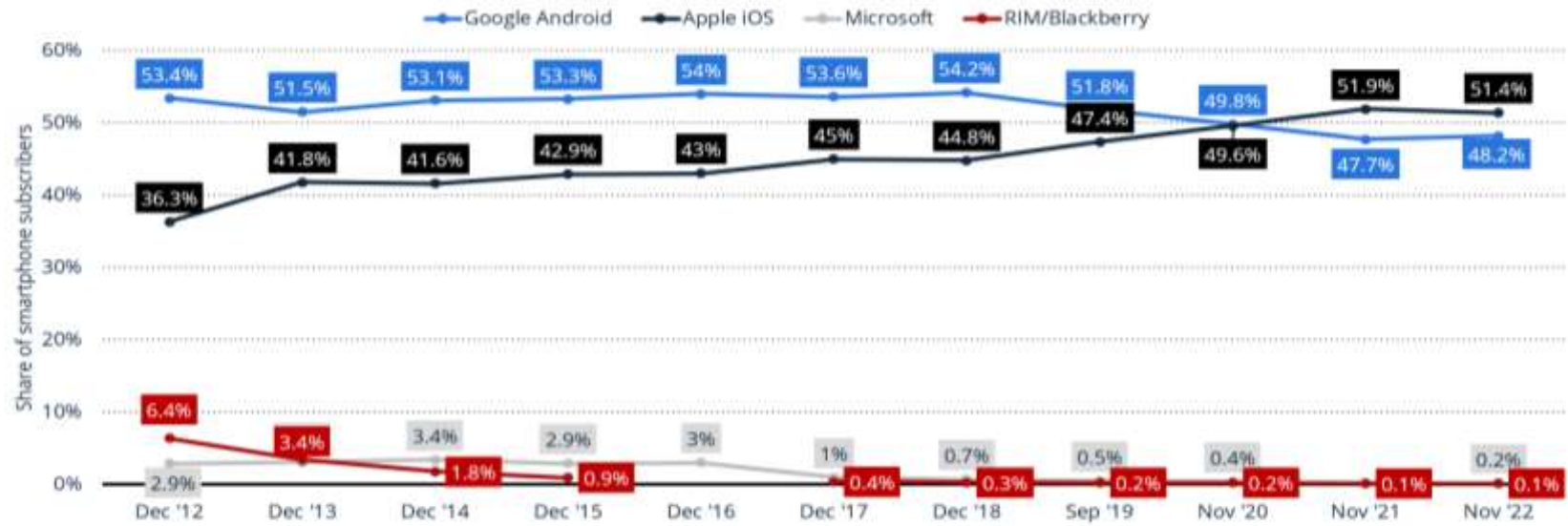
5.2 Oferta

A continuación, se analizarán aspectos relacionados a las características de los *smartphones* con mayor exposición dentro de Estados Unidos.

Los sistemas operativos más solicitados son Android y iOS, siendo este último el que tomó la predominancia desde el primer trimestre de 2020 (ver figura 20).

Figura 24

Sistemas operativos top en Estados Unidos 2012-2022



Description: Apple's iOS continues to hold the largest share of the smartphone operating systems market in the United States, claiming more than half of the market as of November 2022. Apple's share of the US market has risen steadily since early 2012, when it accounted for around 36 percent. This growth is not reflected in all markets, however, with Apple's global share remaining stable year-on-year. Statista
 Note(s): United States; 2012 to 2022; 15 years and older; Smartphone subscribers
 Source(s): comscore



Nota: Tomado de Statista, 2022e.

5.2.1 Principales fabricantes de *smartphones* en Estados Unidos

La determinación de las características de los próximos lanzamientos de *smartphones* se basa en la reacción de los usuarios y en su experiencia de uso de las anteriores versiones. Es importante identificar el segmento al cual los competidores orientan sus productos para elaborar una estrategia que explote las ventajas competitivas de Mobilé Inc.

A continuación, se detallarán los puntos claves del top cinco de fabricantes de *smartphones* más utilizados en Estados Unidos:

- Apple ostenta el 32.1% del *market share*, cuenta con dispositivos de gama alta y media atractivos para consumidores entre 25 y 50 años, el costo de estos dispositivos está sobre el promedio, direccionado a consumidores con niveles de ingresos altos.
- Samsung ostenta el 23.6% del *market share*, cuenta con dispositivos de gamas alta, media y baja, atractivos para consumidores entre 25 y 50 años, con niveles de ingresos medios.
- LG ostenta el 1.8% del *market share*, cuenta con dispositivos de gama media y baja, atractivos para consumidores entre 25 y 50 años, con niveles de ingresos medios y bajos.
- Motorola ostenta el 6.2% del *market share*, cuenta con dispositivos de gama media y baja, atractivos para consumidores entre 25 y 50 años, con niveles de ingresos medios y bajos.
- Google ostenta el 3.5% del *market share*, cuenta con dispositivos de gama media y baja, atractivos para consumidores entre 25 y 50 años, con niveles de ingresos medios y bajos (Statista, 2022e).

Tabla 6

Participación de cada fabricante Android acorde al perfil del consumidor

	% Total usuarios en rango de 25 a 55 años	Ingresos medios	Familias pequeñas	Adopción mayoritaria, lenta y lagartos
Apple	68%	33%	27%	86%
Samsung	69%	37%	25%	87%
LG	68%	32%	17%	89%
Público objetivo	68%	34%	23%	87%

Nota: Adaptado de Statista, 2021a; 2021b; 2021c.

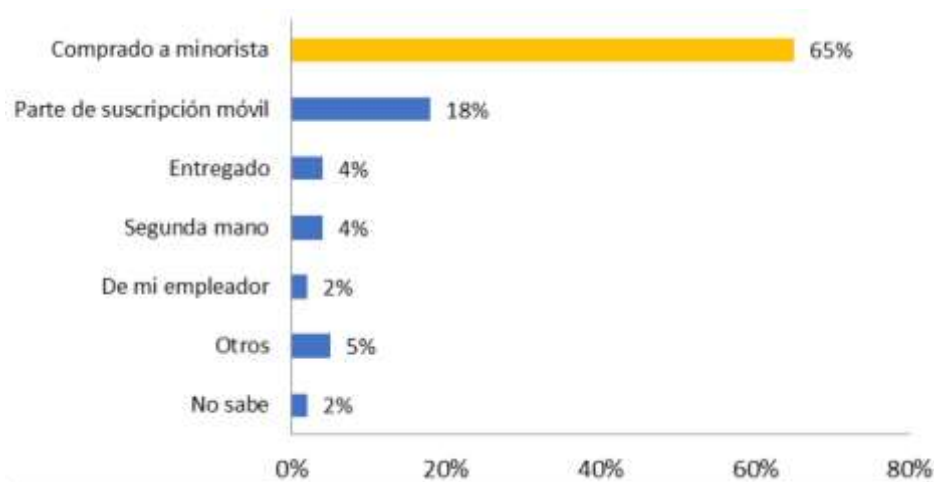
Asimismo, los modelos más vendidos de estas marcas son los que tienen tecnología 5G, cámaras con gran resolución, pantallas de más de 6 pulgadas y baterías duraderas.

5.2.2 Canales de venta de *smartphones* en Estados Unidos

Según Statista, al cierre del 2020, el 65% de clientes compró su equipo móvil en un *Retail* y el 18% a través de su operador móvil, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 25

Canal de compra de un equipo móvil en Estados Unidos 2020

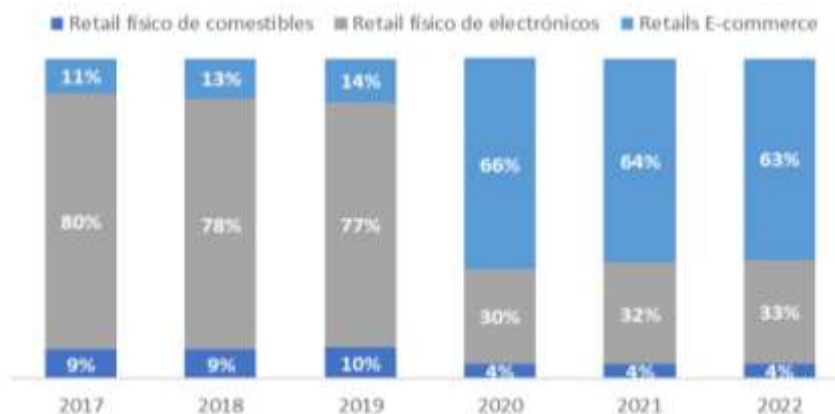


Nota: Adaptado de Statista, 2022e.

De igual manera, si bien la compra en *Retail* antes de la pandemia era en más del 85% presencial, este comportamiento cambió radicalmente en una etapa posterior, teniéndose al cierre del 2022 el 63% por *e-commerce* y se proyecta que este número siga incrementando para el 2023 y adelante, según se puede corroborar en la siguiente figura.

Figura 26

Modalidad de compra en el Retail



Nota: Tomado de Euromonitor, 2022.

5.2.3 Estadísticas de oferta de Internet móvil en Estados Unidos

- En Estados Unidos el 47% del tráfico *web* se origina en los dispositivos móviles.
- La mayoría de los usuarios de dispositivos móviles usan Internet móvil para comprar en línea, especialmente en los rubros de alimentación y entretenimiento. La mayoría de los usuarios informa que usan la opción “cerca de mí” para encontrar tiendas y negocios locales.

- El 36% de los compradores informan que usan sus teléfonos inteligentes para comparar precios mientras compran en una tienda minorista.

5.3 Tendencia de ventas a futuro

Es importante identificar y tener en claro el nuevo horizonte de los *smartphones* en los siguientes años, para ello se realizará un estudio de las tendencias más recientes y con mayor oportunidad de crecimiento en el mercado de Estados Unidos.

5.3.1 Tendencias de la industria móvil 2023

Las tendencias reportadas por The Food Tech (2023) remarcan la necesidad de poner al cliente al centro de todo, para ello se requiere ofrecer experiencias memorables que se pueden trabajar de la mano de:

- Innovación de tecnologías sumado a la comodidad y experiencia del cliente.
- Capacidad de lanzamiento de nuevas aplicaciones.
- Manejo de altas capacidades de administración de datos.
- Soluciones en nube, incluso con el apoyo de otras plataformas como el Internet de las cosas e inclusive realidad aumentada.
- Fortalecer barreras para ciberataques cuidando a sus clientes.
- Implementar tecnología sostenible para ser eficientes energéticamente.
- Metaverso para comprar realizando visitas en pasillos virtuales con avatar o asistir a eventos virtuales potenciando el comercio.
- Difusión de super aplicaciones en mensajería, pagos, servicios de entrega, reserva de viajes y otros
- Ofrecer muchos servicios integrados en una sola aplicación.
- Inteligencia artificial avanzada y de manera adaptativa recibiendo retroalimentación humana y de máquinas.

La mayoría de las tendencias hablan de una necesidad de equipos móviles con cámaras de alta resolución y pantallas que permitan la transmisión de videos de alta definición, pero que además brinden la seguridad esperada porque cada vez más el móvil se convierte en tu billetera virtual y en un lugar donde todos los datos personales se encuentran a la mano.

5.3.2 Actualidad y futuro del mercado de móviles estadounidense

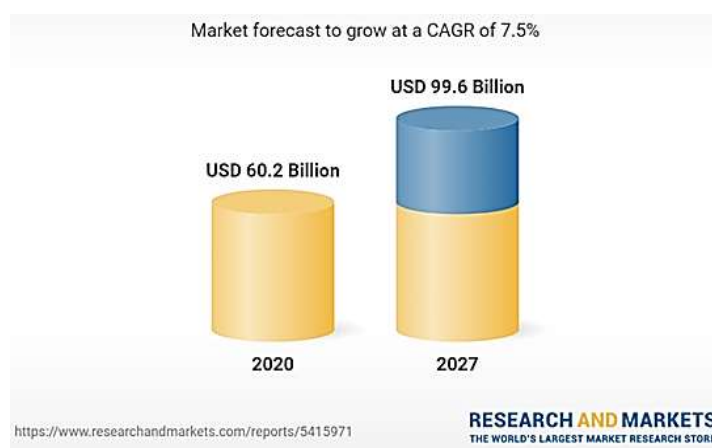
De igual manera, en el mercado estadounidense los usuarios activos de teléfonos inteligentes han aumentado de manera constante y sostenida en los últimos años. Entre los años 2018 y 2020 se presentó un crecimiento año tras año promedio del 4% decreciendo en el 2021

hasta a un 2.2% debido a efectos de la pandemia, y teniendo un estimado de crecimiento mayor al 1% para los años 2023 al 2027 como se observa en la figura 2 (ver capítulo II).

Al hablar de los ingresos se espera que el mercado de teléfonos inteligentes crezca un 7.5 % anual en el período de pronóstico y alcance los US\$ 99,600 millones en ventas para el 2027 debido a la creciente demanda, así como al aumento del ingreso disponible per cápita de la población.

Figura 27

Proyección de crecimiento por alta demanda – Mercado norteamericano de smartphones



Nota: Tomado de Research & Markets, 2021.

5.3.3 Impacto del 5G en la economía

La red 5G entró en funcionamiento en los Estados Unidos a finales de 2019 y, a fines de ese mismo año ya tenía 1.3 millones de suscripciones. La tecnología 5G contribuirá con más de US\$ 1.5 billones al Producto Interno Bruto (PIB) en los Estados Unidos de 2023 a 2027, además de contribuir con un total de más de 16 millones de nuevos puestos de trabajo potenciales en dicho país del 2023 a 2027.

5.3.4 Comercialización del 5G

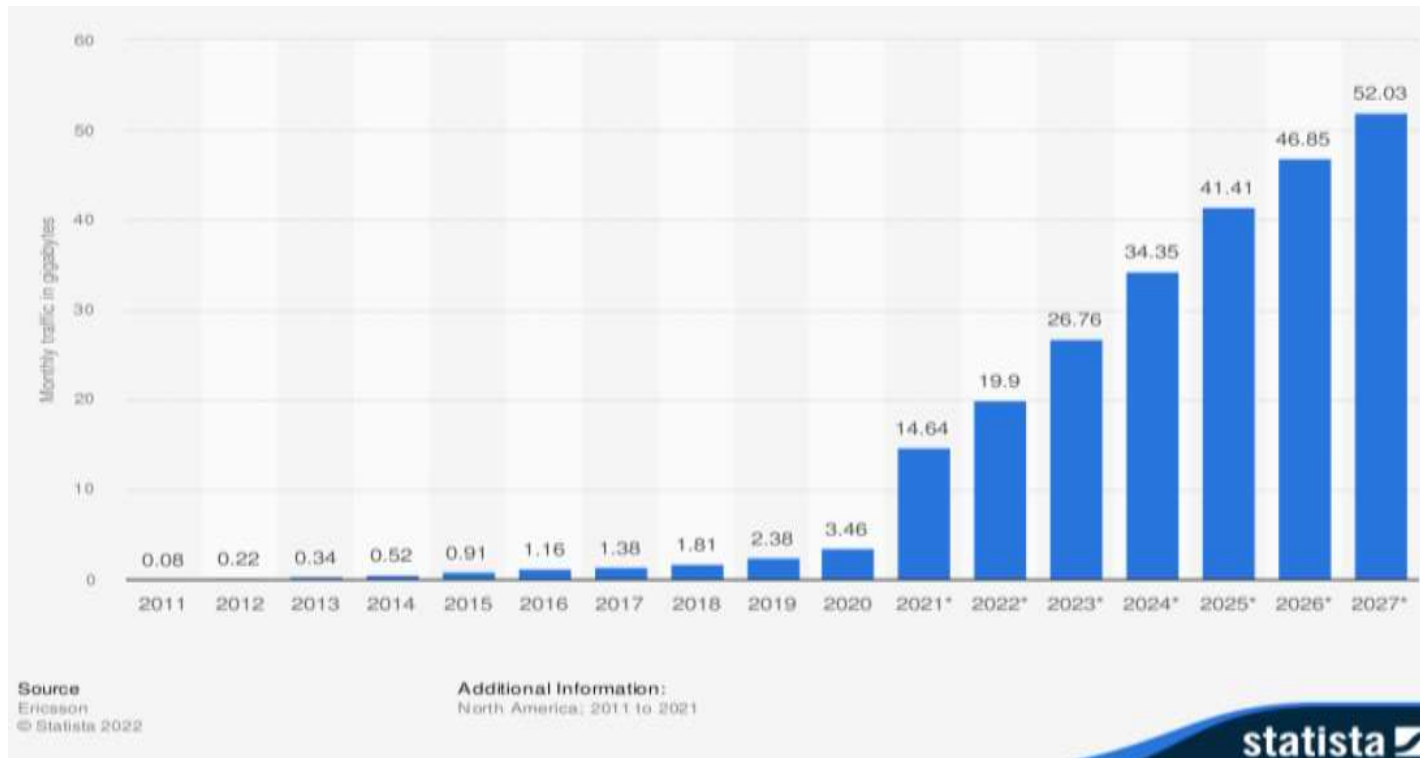
En Estados Unidos la comercialización de 5G se está moviendo a un ritmo acelerado porque los proveedores de servicios móviles han lanzado servicios comerciales 5G. En el año 2021, el mercado 4G representaba el 74% de la tecnología adoptada por los usuarios móviles y el mercado 5G de un 20%. Para el 2027 se espera que esta situación se revierta en su totalidad teniendo un 90% del mercado utilizando tecnología 5G y solo 10% utilizando tecnología 4G.

5.3.5 Tráfico de datos móviles

Respecto al incremento de la capacidad de los usuarios móviles de traficar datos a través de los teléfonos se ha ido incrementando significativamente y la tendencia para los siguientes años es la misma, ayudado por la adopción del 5G (ver figura 28).

Figura 28

Tráfico de datos esperado en 5G por smartphone en Norte América de 2011 a 2027 (en gigabytes por mes)



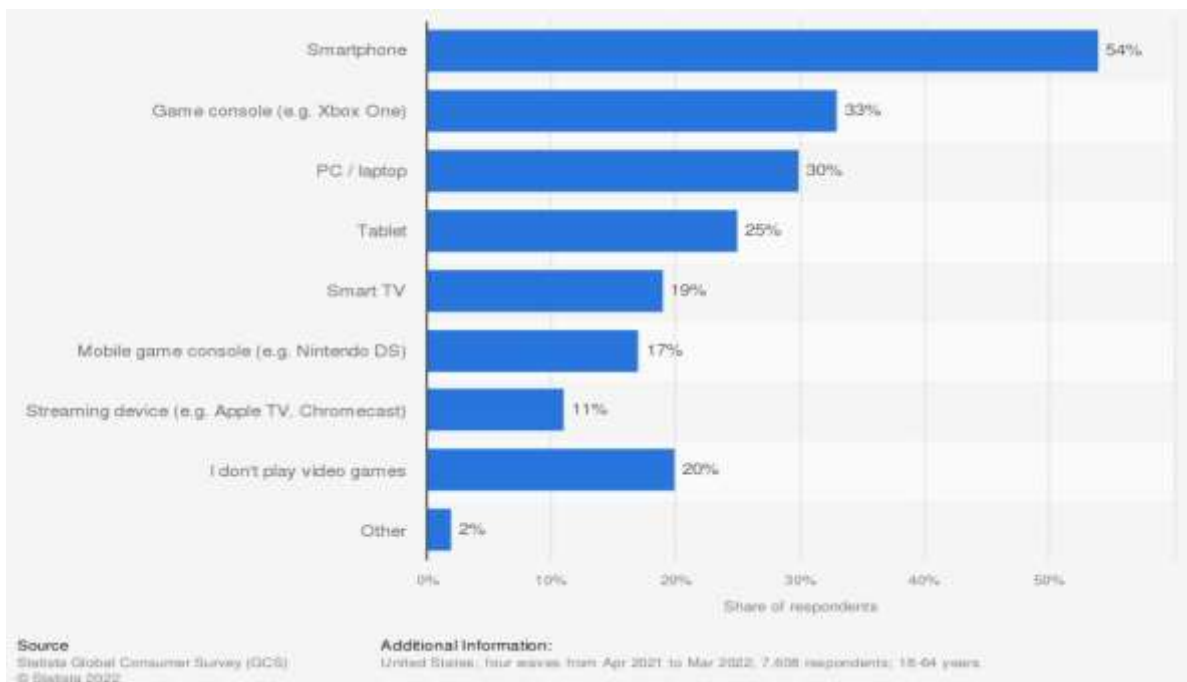
Nota: Tomado de Statista, 2023c.

5.3.6 Gaming mobile

Los juegos móviles se han convertido en la fuerza impulsora detrás del rápido crecimiento del mercado global de videojuegos. En 2020, los juegos para teléfonos inteligentes representaron casi el 50% de los ingresos de los videojuegos en todo el mundo y, a medida que las tasas de penetración de dispositivos móviles y el uso de teléfonos inteligentes continúan acelerándose a escala mundial, los ingresos de los juegos móviles están en camino de superar la marca de los US\$ 100,000 millones para 2023.

Figura 29

Uso de dispositivos para videojuegos en Estados Unidos en 2022



Nota: Tomado de Statista, 2022b.

A pesar de ser un mercado atractivo no se considera como público objetivo; sin embargo, los equipos de Mobilé Inc. sí estarán preparados para cumplir con las exigencias mínimas necesarias solicitadas para un competidor estándar en Estados Unidos.

5.4 Definición del público objetivo

En base a lo analizado sobre la actualidad del mercado estadounidense, así como de su situación social y geopolítica, se determina que el target de la empresa serán jóvenes y adultos que adquieren teléfonos inteligentes de alta gama y que se encuentran entre las edades de 25 a 50 años, que buscan que el móvil sea parte de sus actividades diarias como entretenimiento, juegos, creación de videos o para trabajo. A continuación, se desarrollarán los segmentos de mercado para cada punto:

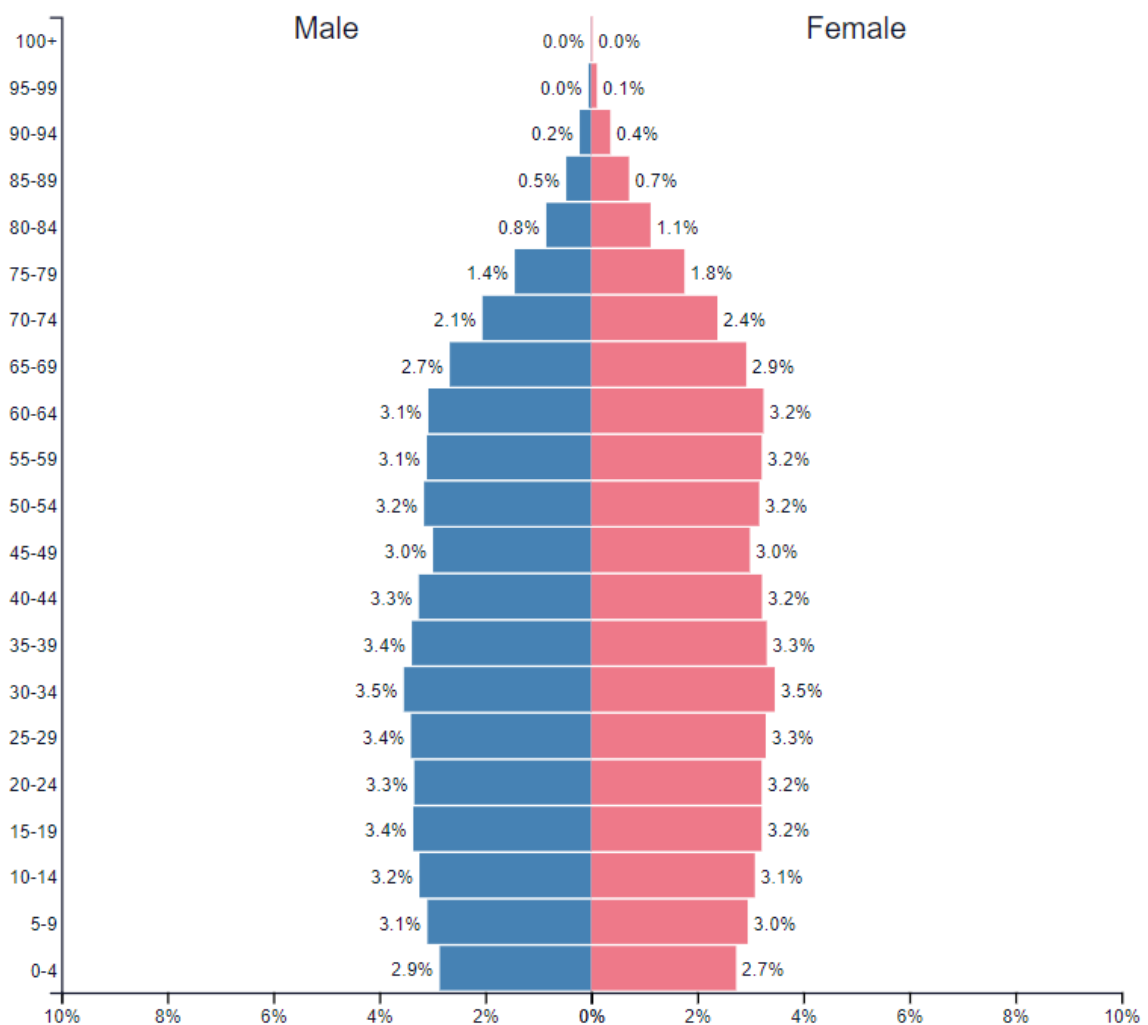
5.4.1 Demografía

La población estadounidense entre los 25 y 50 años asciende hacia el 2022 a 111,063,904 de personas lo que equivale al 32.8% de su población total (20% de hombres y 19% de mujeres) y mantendrá el mix de 33.1% sobre la población hacia el 2027, como se puede observar en las siguientes figuras.

Figura 30

United States of America ▼
2022

Population: 338,289,857

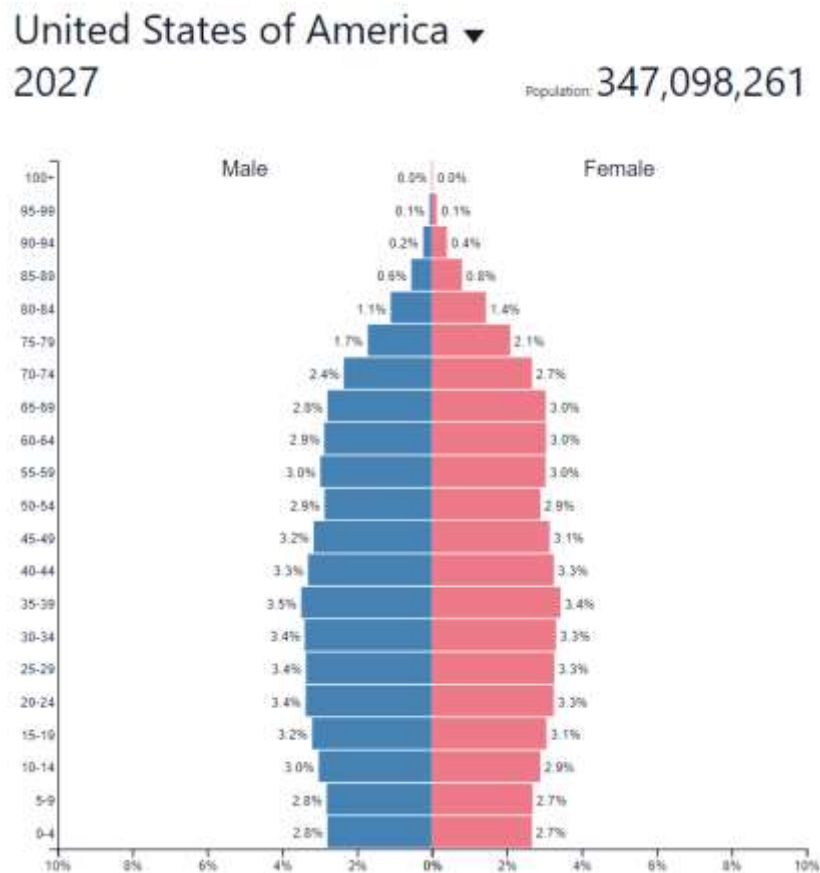


Crecimiento poblacional Estados Unidos al 2022

Nota: Tomado de PopulationPyramid.net, 2023.

Figura 31

Crecimiento poblacional Estados Unidos al 2027



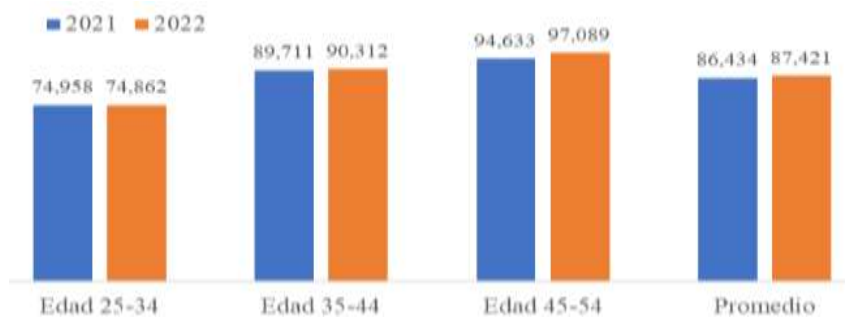
Nota: Tomado de PopulationPyramid.net, 2023.

5.4.2 Ingresos

Este grupo etario actualmente tiene ingresos anuales en promedio de US\$ 87,000 al cierre del 2021, recuperándose poco a poco del impacto post COVID-19, según el informe de la Oficina de Censos de Estados Unidos (US Census Bureau) (Semega & Kollar, 2022).

Figura 32

Ingreso promedio anual por grupo etario



Nota: Adaptado de Semega & Kollar, 2022.

5.4.3 Participación en la economía estadounidense

Respecto a la participación de este grupo etario en la economía estadounidense se aprecia que en las dos últimas décadas han representado un poco más del 60%, siendo el grupo con mayor participación en la fuerza laboral de dicho país, tendencia que se estima seguirá dándose hasta el año 2030.

Figura 33

Participación de la economía por grupos de edad, 2000, 2010, 2020 y proyectado al 2030



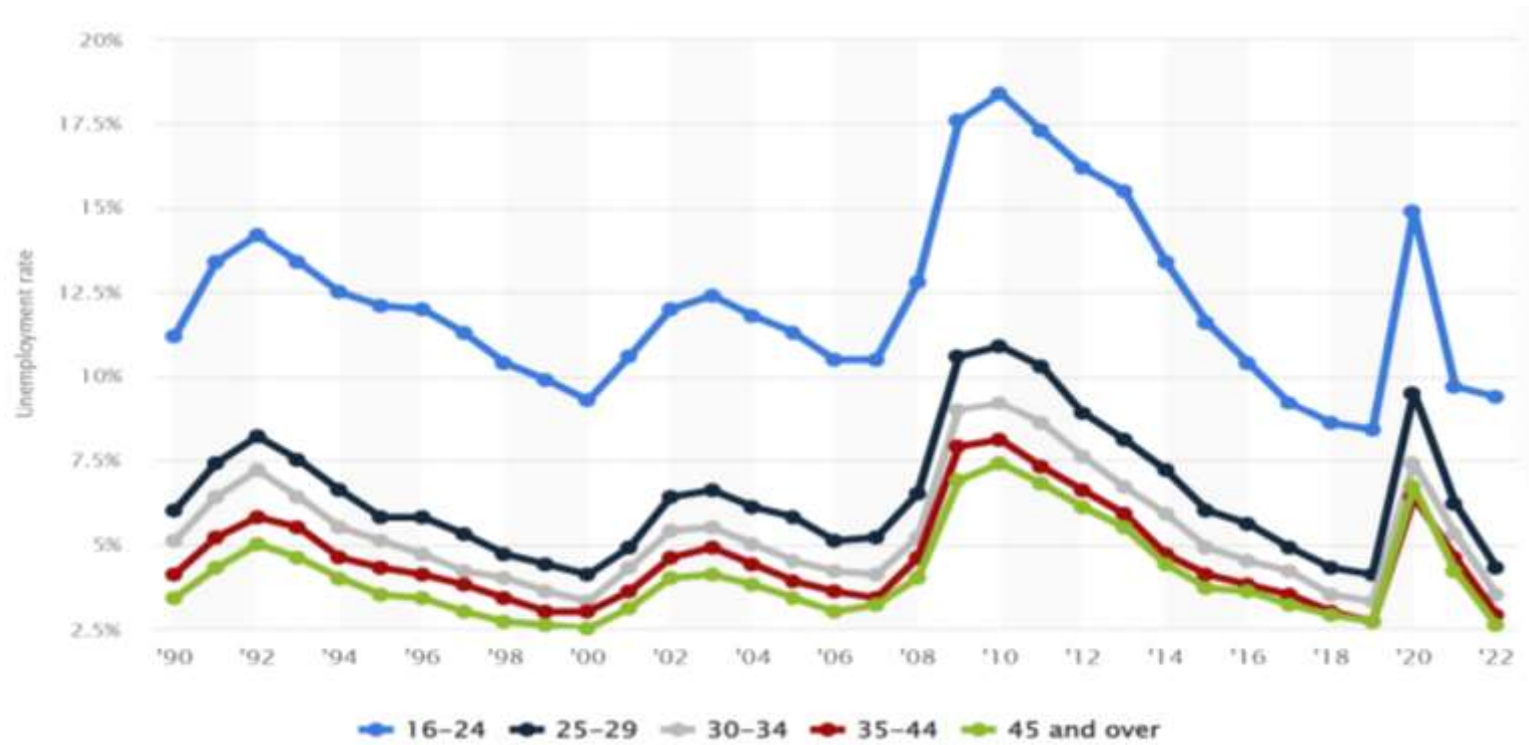
Nota: Tomado de U.S. Bureau of Labor Statistics, s.f.

5.4.4 Tasa de desempleo

Desde la década de los años 90 la tasa de desempleo en este rango de edades (de 25 años a más) ha sido menor al 10% por lo que se espera que tenga el mismo comportamiento en la presente década.

Figura 34

Tasa de desempleo en Estados Unidos desde 1990 hasta 2022, por edad



Nota: Tomado de Statista, 2023d.

5.5 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se han considerado los crecimientos que tienen ciertos indicadores para calcular las unidades que se espera vender hacia el 2027. En el caso de los primeros escenarios se ha obtenido un porcentaje de crecimiento histórico de la penetración de los equipos de Mobilé Inc. vendidos entre el público objetivo que tendrá un *smartphone*. Tomando como datos el histórico de la población (PopulationPyramid.net, 2023), así como la penetración que tienen los equipos móviles inteligentes en la población (Statista, 2023e). Con esta información y con el histórico de unidades vendidas se ha obtenido que la penetración de la empresa en el último año ha cerrado con un 3.44%. Con esto, se han propuesto 3 escenarios que cuentan con ratios de crecimiento para la demanda (ver tabla 7):

Tabla 7

Ratios de crecimiento de Mobilé Inc. basados en población y penetración de ventas

Población objetivo

	2019	2020	2021	2022
Población entre 25-50 años	111,738,066	110,712,716	110,733,929	111,063,904
Penetración smartphone	84.55%	85.73%	86.11%	86.43%
Población entre 25-50 años con smartphone	94,474,535	94,914,011	95,352,986	95,992,532

Penetración de nuestras ventas en población con smartphone

	2019	2020	2021	2022
Ventas (en miles de unidades) Mobilé Inc	2403	2699	2663	3305
% Penetración	2.54%	2.84%	2.79%	3.44%

Crecimiento de Penetración

Año vs año		12%	-2%	23%
------------	--	-----	-----	-----

Ratio de crecimiento a considerar por escenarios

1. Escenario conservador últimos 3 años	11.1%
2. Escenario sin efecto covid ('20 y '22)	17.5%
3. Escenario sólo último año ('22)	23.3%

Nota: Elaboración propia, 2023.

De igual manera, y tomando de base el histórico de venta por tecnología, la empresa se concentrará en producir tecnología 5G, dejando poco a poco la 4G. Se tomará como referencia el mix de venta por tecnología que hizo posible el crecimiento del *market share*, por lo que se han propuesto dos escenarios más:

Tabla 8

Ratios de crecimiento de Mobilé Inc. basados en mix de ventas por tecnología

Unidades vendidas por tecnología (expresado en miles)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Mix mejor Mes	Mix mejor mes e ingreso de nueva tecnología
Tecnología 3				430	1103	1499	1237	1683	5952	28.28%	28.28%
Tecnología 4	695	744	774	1076	1300	1200	1426	1622	8837	18.35%	8.42%
										23.32%	18.35%

Observaciones de estrategia: *Tecnología 4* Precio intermedio Características intermedias *Tecnología 3 y 4* Precio bajo Muchas características

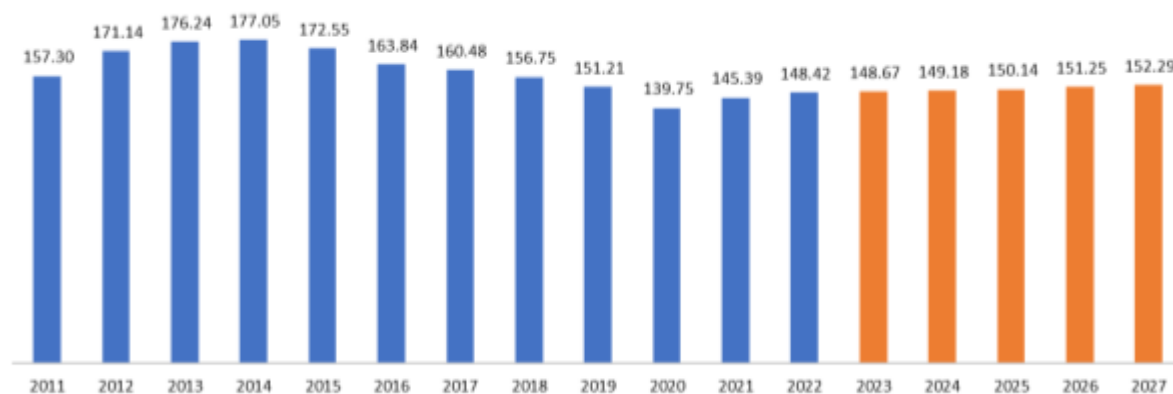
Ratio de crecimiento a considerar por escenarios	
4. Mejor año de venta x tecnología	23.3%
5. Transición de tecnología: fin 3G, inicio 4G	18.3%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Teniendo las ratios de crecimiento de *market share* para la estimación final de demanda se considerarán las proyecciones de ventas en unidades de los equipos móviles, cuya recuperación post pandemia apunta a seguir creciendo en los siguientes cinco años, como bien se muestra en el pronóstico de Euromonitor, donde las unidades en este mercado llegarán hacia el 2027 a más 152 millones de unidades, explicado en la siguiente figura.

Figura 35

Proyección de ventas en el mercado de Estados Unidos al 2027 (en millones de unidades)



Nota: Adaptado de Euromonitor, 2022b.

Con estos datos se tiene que los escenarios permitirán llegar al *market share* mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 9

Estimación de market share por escenario

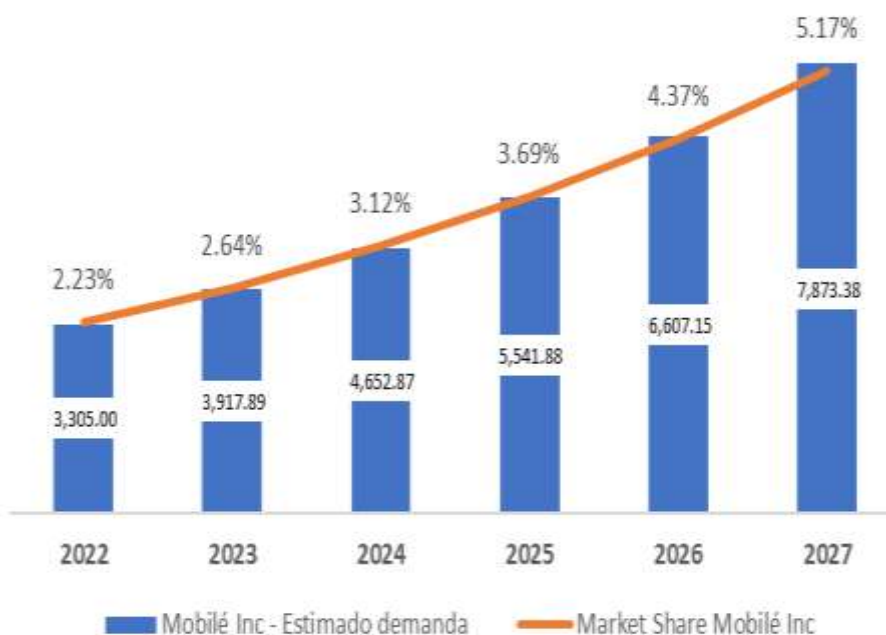
Escenario	Crecimiento MS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Objetivo MS	Cumplimiento
1. Conservador últimos 3 años	11.1%	2.23%	2.47%	2.75%	3.05%	3.39%	3.77%	5%	75%
2. Sin efecto COVID (2020 y 2022)	17.5%	2.23%	2.62%	3.08%	3.62%	4.25%	5.00%		100%
3. Sólo último año (2022)	23.3%	2.23%	2.75%	3.38%	4.17%	5.14%	6.34%		127%
4. Mejor año de venta por tecnología	23.3%	2.23%	2.75%	3.39%	4.18%	5.15%	6.35%		127%
5. Transición de tecnología: fin 3G, inicio 4G	18.3%	2.23%	2.64%	3.12%	3.69%	4.37%	5.17%		103%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tomando en cuenta las diferentes variables se considera que el escenario que mejor representará el comportamiento de la empresa para los años planteados en el plan estratégico será el escenario cinco; de tal manera, que el *market share* y por consiguiente la estimación de unidades a vender soportadas con la data de la figura 34, sobrepasará el objetivo de 5% quedando de la siguiente manera:

Figura 36

Proyección de unidades a vender (en miles) y market share 2023-2027



Nota: Elaboración propia, 2023.

Esto hace que el plan de demanda para producción considere, como siempre, mermas y la producción del siguiente año:

Tabla 10

Plan de producción 2023 a 2027

	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 4					
Miles de unidades	2,977	963			
Tecnología 5					
Miles de unidades	1,500	6,050	6,600	7,150	8,250

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.6 Conclusiones

- Para incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado se determinó que el público objetivo está entre las edades de 25 y 50 años, conformado por solteros, en pareja o familias pequeñas con o sin hijos.
- Estos clientes son de estatus conservador quienes compran cuando saben que el producto es exitoso, es decir, buscan una compra segura.
- Los equipos estarán orientados a partir del año 2023 a la tecnología 5G, con sistema de fotografía de gran resolución y baterías de larga duración.
- A futuro, superada la pandemia, se espera retornar a los indicadores de crecimiento en ventas por el aumento de ingresos per cápita de la población., a ello se suma la obsolescencia de la tecnología 4G lo que permitirá migración de nuevos usuarios hacia el 5G.
- Considerando varias ratios de crecimiento para el *market share* y partiendo de la transacción de un apagado total del 4G para dar paso al 5G, se estima que se podrá sobrepasar el objetivo de *market share* a más del 5%.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se presentará cómo la empresa plantea los objetivos estratégicos para los años 2023 al 2027, y los planes que le permitirán cumplir con ello.

6.1 Visión al 2027

- Ser creativos, innovadores y novedosos.
- **De manera creativa.** Se ofrecen productos de alto rendimiento en batería, cámara y sonido, acompañados de una gran variedad de modelos sofisticados para el público más exigente.
- **De manera innovadora.** Ser reconocidas como una de las marcas líderes en características y de calidad inigualable.
- **De manera novedosa.** Ser catalogados como unos de los mejores conectando al mundo con los usuarios a niveles inmejorables.

6.2 Misión

Diseñar, fabricar y comercializar dispositivos móviles con tecnología de última generación, superando las expectativas y necesidades que los usuarios merecen y requieren para mejorar su productividad, transformar su experiencia de comunicación y disfrutar de sus momentos libres con características únicas, incomparables e irremplazables de cara a un mundo cada vez más digitalizado con un pilar fundamental como lo es “productos a precios competitivos”.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivo general

Ser una empresa referente en la fabricación de teléfonos inteligentes en Estados Unidos hacia el año 2027, consolidándose en el mercado de la tecnología 5G.

6.3.2 Objetivos estratégicos

- **Objetivo de rentabilidad**
 - A nivel de rentabilidad, seguir siendo una empresa capaz solventar el crecimiento sostenido y la introducción de nuevos modelos en el mercado, sobre todo en estos años de recuperación económica post pandemia y ante una posible guerra entre naciones, así como aprovechar todo lo que trae la adopción de la tecnología 5G. Esto basado en el crecimiento del EBITDA/Ventas en casi un 1.2%, es decir pasar de 42.3% a 43.59%.

- **Objetivo de crecimiento**

- Pasar en los siguientes cinco años de una participación al cierre del 2022 de 2.2% al 5.17% del *market share* de Estados Unidos.

- **Objetivo de sostenibilidad**

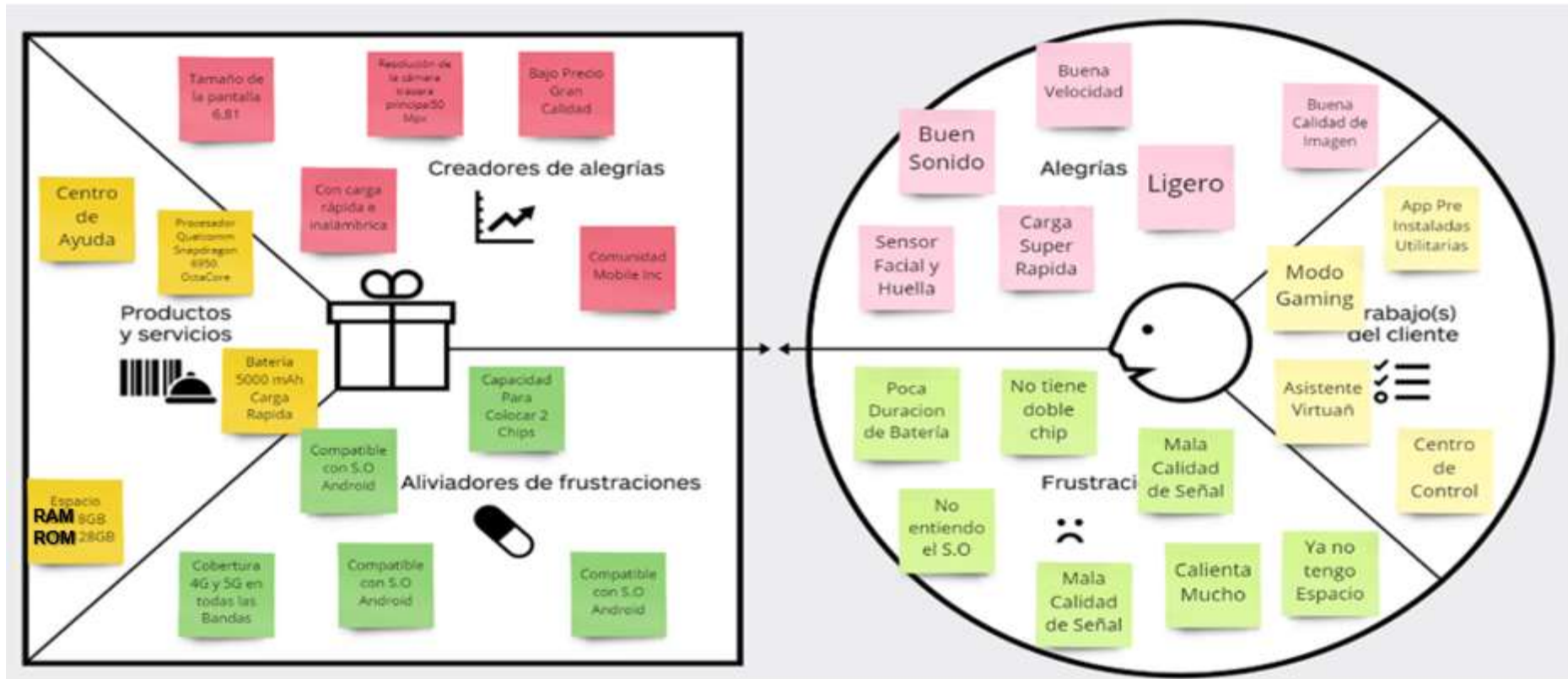
- Con respecto al I+D, en el 2023 se espera incrementar la inversión a un 20% y el resto de los años mantenerla entre un 10% a 15% de los ingresos por ventas para I+D.
- De igual manera, mantener en promedio un 6.2% de los ingresos por ventas a marketing para lograr la conversión e introducir la marca en el público objetivo.

6.4 Lienzo de propuesta de valor

Siguiendo el modelo de propuesta de valor de Osterwalder & Pigneur (2011), se desarrolla el análisis para el producto de Mobilé Inc., el cual se aprecia en la siguiente figura.

Figura 37

Mapa de propuesta de valor



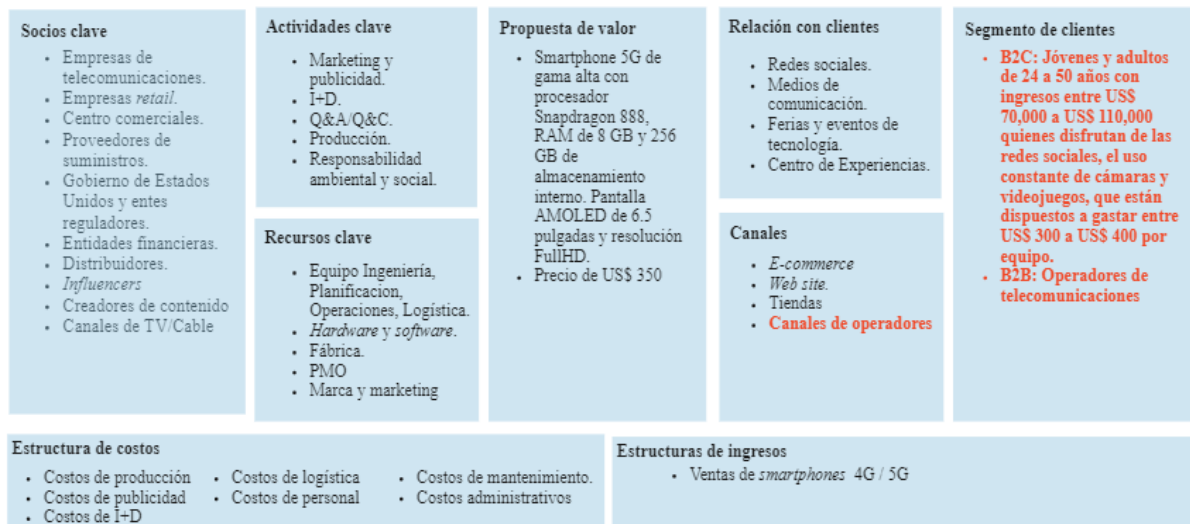
Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

6.5 Modelo de negocios

Se ha identificado a través de la matriz de propuesta de valor los diferentes actores que intervienen en el modelo de negocio, para ello se ha actualizado el modelo de negocio para cumplir con el plan estratégico.

Figura 38

Modelo de negocio



Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

6.6 Cadena de valor

La cadena de valor se ha optimizado para cumplir con el nuevo plan estratégico. Está basada en las diferentes áreas que, con un trabajo en equipo y engranado, permitirán conseguir los objetivos trazados (ver figura 39).

Figura 39

Cadena de valor



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

6.6.1 Cadena de Valor - Flujo de Información

Figura 40

Cadena de valor - flujo de información



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

6.7 Estrategia competitiva

Para cumplir con los objetivos trazados para el periodo 2023-2027 se mantendrá la estrategia competitiva de liderazgo en costos, para entregar al público objetivo un equipo de alta gama con características deseables y a bajo costo. Esta estrategia establece sus pilares en:

- **Inversión en tecnología con producción 100% local.** Se construirán 11 fábricas para ir hacia la siguiente evolución de la tecnología 5G y así abastecer al mercado local con la producción local, disminuyendo también los costos de transporte al mínimo.
- **Correcta estimación de la demanda.** Al igual que en años anteriores, la principal premisa será estimar la demanda de manera correcta para vender lo que se produce, con un porcentaje mínimo de mermas.
- **Inversión en marca.** Para alcanzar la cuota de público objetivo se necesita aumentar el conocimiento de la marca en el público objetivo, por lo que se seguirá apostando por mantener la inversión de marketing para este fin.

6.8 Ventaja competitiva

Cómo se vio en el análisis interno, la organización mantendrá para los siguientes años la ventaja competitiva de liderazgo en costos, con el soporte de los equipos de planificación, operaciones y logística. El equipo de marketing también jugará un papel importante para lograr el crecimiento de la cuota de mercado con el crecimiento del conocimiento de marca.

6.9 Estrategia de crecimiento

Figura 41

Matriz de Ansoff de Mobilé Inc.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO Precios Bajos	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Nota: Adaptado de Ansoff, 1987.

Se partirá de la ventaja competitiva identificada en el análisis VRIO y la posición de la empresa dentro del cuadrante de penetración de mercado en la matriz de Ansoff para sustentar que la estrategia se centrará en liderazgo en costos, lo que permitirá brindar dispositivos de última generación a costos accesibles para mantener y captar nuevos clientes, con lo cual se incrementará la participación de mercado en Estados Unidos.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El propósito de esta sección es dejar sentados los objetivos y acciones propuestas en Producción, I+D y Logística, para concretar el plan 2023-2027, para ello se ha considerado:

- Cesar la producción de equipos con tecnología 3G acompañado también del apagado de la red en Estados Unidos.
- Continuar durante el 2023 y 2024 con la venta de equipos con tecnología 4G soportada en la fabricación contratada para mantener el mismo costo, lo que lleva a la venta total de las fábricas vigentes.
- Iniciar la implementación de fábricas para equipos con tecnología 5G, sin dejar de incorporar estos equipos desde el año 2023 pero con capacidad de terceros. Desde el 2024 se utilizará el 100% de la capacidad de producción de estas.

7.1 Objetivos

Tabla 11

Objetivos del plan de Operaciones

Objetivos estratégicos	Objetivos funcionales	Indicadores	Estrategias funcionales
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la producción de tecnología 3G y dar paso a la implementación de la tecnología 5G, manteniendo la venta durante los siguientes dos años de tecnología 4G. • Del 2025 en adelante lograr que el 100% de producción sea local, y manteniendo solo un pequeño porcentaje con tercerización de ser estrictamente necesario. 	% de ventas de equipos 4G. % unidades vendidas con producción interna.	Implementación de fábricas 5G. Venta de fábricas 3G y 4G.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Producir un equipo móvil acorde al público objetivo, con características de alta gama, pero a bajo costo. 	% de unidades vendidas a población objetivo.	Producción de equipo con características de alta gama a bajo costo (ver estrategia).
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar la inversión de I+D para tecnología 5G con una cuota del 20% de las ventas totales para el año 2023 y posteriormente asignar entre 12% y 15% hasta el 2027. 	Ingresos por ventas totales.	Asignación de porcentaje sobre las ventas para I+D.

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.2 Estrategia

Como se ha mencionado, el público objetivo tiene de 25 a 50 años, utiliza el teléfono celular para el entretenimiento (ver películas), el ocio (acceso a redes sociales) y el trabajo (mails). Para llegar a este público la empresa producirá el 100% de sus equipos con tecnología 5G en el territorio estadounidense, eliminando los costos de fletes, aranceles, y logística. Las bondades de los equipos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12

Atributos

Procesador Qualcomm 695
Memoria RAM 8GB
Almacenamiento interno 256GB
Cámara frontal 16MP y principal 40MP
Pantalla 6.7 pulgadas con nanotecnología
Batería 8000mAh
Doble pantalla interactiva
Cargador inalámbrico de alta velocidad
Sistema operativo: Android
Tipo de pantalla: QUAD HD
Reconocimiento facial

Nota: Elaboración propia, 2023

7.3 Acciones estratégicas

- Se realiza un *forecast* para los próximos cinco años donde se puede apreciar un incremento de los ingresos por ventas. Para apreciar los beneficios operativos se ha graficado este incremento sostenido para desglosar las razones principales de los costos y gastos.
- Los costos variables de producción tienen una participación del 20% de los costos y gastos totales, mientras que los costos de las características consumen un 4.5% de este total, los costos de fabricación contratada solo se darán en el 2023 y 2024 para la tecnología 5G aprovechando la baja producción y disminución de los precios de esta tecnología.
- Los costos de I+D buscan siempre estar a la vanguardia, estableciendo un porcentaje del ingreso por venta para mantener a la empresa competitiva en las futuras tecnologías, en ese sentido, el promedio de inversión será de 14.5% sobre el ingreso de ventas.
- Para Marketing en el año 2023 se asignará un 9% del ingreso por ventas ya que la estrategia se centra exclusivamente en el lanzamiento de los equipos 5G y mantener en el resto de los años un promedio de 5.5% de inversión.
- Los costos de administración tienen una participación promedio del gasto del 5.2%, básicamente se mantiene como en años anteriores y no representa por el momento mayor gasto, inclusive con la adquisición de nuevas plantas en Estados Unidos donde primará la automatización y los puestos de trabajo serán reasignados para mantener un estricto control de calidad, se estima lograr eficiencias menores en una proporción de 1%, el cual se irá acumulando año a año.

Tabla 13*Estado de pérdidas y ganancias del 2023 al 2027 (en miles de dólares)*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	1,228,516	1,716,582	2,185,207	2,862,673	3,464,099	4,181,839
Costos y gastos						
Costos variables de producción	97,935	-	614,473	681,835	749,760	876,417
Costos de características	198,258	147,000	168,000	84,000	94,500	105,000
Costos de fabricación contratada	269,184	694,519	152,154	-	-	-
Costos de transporte y aranceles	0	-	-	-	-	-
I+D	0	343,316	262,225	372,147	484,974	627,276
Marketing	64,000	154,492	120,186	157,447	190,525	230,001
Administración	79,167	100,718	121,913	151,453	173,283	197,127
Recursos Humanos	0	4,291	5,463	7,157	8,660	10,455
Costos y gastos totales	708,544	1,444,338	1,444,414	1,454,039	1,701,702	2,046,275
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)	519,972	272,244	740,793	1,408,634	1,762,397	2,135,563

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 42*Evolutivo de ingresos por venta y beneficio operativo del 2023 al 2027*

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.3.1 Plan de producción

El informe de mercado muestra que para los años 2023 y 2024 se mantendrá la venta de tecnología 4G, soportada en el 2024 con venta de saldos del 2023, con un precio que irá disminuyendo año tras año, pero manteniendo el total de sus características para ser competitivos; estos equipos serán adquiridos a terceros para mantener el costo.

Para el año 2024 en adelante, con la implementación de las fábricas de tecnología 5G se empezará a producir al 100% de la capacidad instalada; sin embargo, para no desaprovechar esta necesidad en el 2023 se comprarán estos equipos a terceros. En cuanto a esta tecnología, la empresa iniciará con características por encima de la media y sostenidamente se irán agregando más hasta tener en 2027 todas las características incorporadas en los equipos. Con respecto a los precios de venta se mantendrá un precio bajo respecto al *smartphone premium*, lo que se puede conseguir con eficiencias como la eliminación de aranceles y logística de importación. La proyección de ventas responde a estimaciones mínimas basadas en el plan de

crecimiento que va del 2.2% al 5.2% del *market share*. En la siguiente tabla se aprecia que la demanda va en aumento, se ha considerado cumplir con estas cuotas debido a las nuevas plantas automatizadas que iniciarán su producción escalonadamente con tecnología 100% 5G.

Tabla 14

Evolutivo de ventas por tecnología del 2023 al 2027

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 4						
Precio de venta, US\$	449	404	323	-	-	-
Cantidad de características ofrecidas	10	10	10	-	-	-
Ventas, miles de unidades	1,622	2,500	963	-	-	-
Demanda, miles de unidades	1,622	2,977	963	-	-	-
Tecnología 5						
Precio de venta, US\$		498	508	517	524	531
Cantidad de características ofrecidas		4	6	8	9	10
Ventas, miles de unidades		1,418	3,690	5,542	6,607	7,873
Demanda, miles de unidades		1,500	6,050	6,600	7,150	8,250

Nota: Elaboración propia, 2023.

En la siguiente tabla de producción se puede observar que la totalidad es generada en Estados Unidos, eliminando la producción del 3G por el cese de esta red y dando paso a la producción de 5G con una pendiente creciente.

Tabla 15

Evolutivo de producción por tecnología del 2023 al 2027

Producción interna, miles de unidades	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Estados Unidos						
Tecnología 1		-	-	-	-	-
Tecnología 2		-	-	-	-	-
Tecnología 3	1,925	-	-	-	-	-
Tecnología 4		1,000	400	-	-	-
Tecnología 5		4,500	5,650	6,600	7,150	8,250
Total unidades a producir (miles de unidades)		5,500	6,050	6,600	7,150	8,250

Nota: Elaboración propia, 2023.

Analizando la capacidad empleada se puede apreciar que desde el año 2024 no se tiene capacidad ociosa aprovechando la producción en su máxima expresión para el equipo bandera equipado con tecnología 5G fabricado en Estados Unidos al 100%. Por el momento las proyecciones son moderadas ya que es una marca que difícilmente pueda competir con los líderes del mercado, pero con el plan propuesto se espera ir creciendo unos puntos y tener el soporte para seguir evolucionando en el desarrollo oportuno de la tecnología 6G en el futuro.

El apalancamiento financiero se realizará con la venta de 10 plantas de tecnología 3G-4G de Estados Unidos de manera progresiva y con dicho capital se adquirirán plantas modernas y funcionales en el mercado local para la fabricación de 5G. En la tabla 16 se muestra la adquisición progresiva de las fábricas, teniendo en cuenta que la producción y venta de

productos inicia el año siguiente a su puesta en marcha. Dicha estrategia deja a la empresa con 15 locaciones al cierre del año 2027.

Tabla 16

Evolutivo de uso de capacidad y cantidad de fábricas por tecnología del 2023 al 2027

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
EE.UU.						
Tecnología 1		-	-	-	-	-
Tecnología 2		-	-	-	-	-
Tecnología 3	35.00%	-	-	-	-	-
Tecnología 4		-	-	-	-	-
Tecnología 5		-	100%	100%	100%	100%

Número de fábricas el año en curso	2022	2023	2024	2025	2026	2027
EE.UU.	10	2	12	13	12	13
3G-4G	10	2	2	2		
5G	0	0	10	11	12	13

Número de fábricas en el próximo año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total fábricas	6	14	13	12	13	15
3G-4G	6	4	2			
5G	0	10	11	12	13	15

Nota: Elaboración propia, 2023.

A nivel de costo, y dado que los equipos 4G de la compañía fueron comprados a terceros, se mantendrá esta compra para mantener el costo. Por otro lado, en el caso de los costos de producción de la nueva tecnología 5G, las cuales datan del 2024, se tomará el promedio del porcentaje que representa el costo de los equipos 3G sobre los precios de venta, llegando así a un promedio de 20% sobre el nuevo precio esperado. Sin embargo, para el año 2023, en lo que es 5G, se tomará el promedio del costo de fabricación contratada de 4G, que representa el 30% del precio de venta. En ambos casos deja un considerable margen en relación con las expectativas.

Tabla 17

Evolutivo de los costos por unidad por tecnología del 2023 al 2027

Costo de producción por unidad, US\$

Estados Unidos

Tecnología 1		-	-	-	-	-
Tecnología 2		-	-	-	-	-
Tecnología 3	50.88	-	-	-	-	-
Tecnología 4		-	-	-	-	-
Tecnología 5		-	101.57	103.31	104.86	106.23

Costos de fabricación contratada por unidad, US\$

Estados Unidos

Tecnología 1		-	-	-	-	-
Tecnología 2		-	-	-	-	-
Tecnología 3		-	-	-	-	-
Tecnología 4	158.34	158.00	158.00	-	-	-
Tecnología 5		149.44	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.3.2 Plan de logística

Para evitar los quiebres de stock que se generen por la dependencia de proveedores fuera del territorio estadounidense, en su mayoría chinos, se realizarán las siguientes acciones:

- **Suministro de insumos.** Búsqueda de proveedores nacionales para asegurar la estabilidad de los insumos para la producción; sin embargo, también se buscarán proveedores internacionales, pero de América para asegurar la llegada de componentes en las fechas requeridas.
- **Distribución de equipos.** Dado que se produce localmente, se establecerán alianzas con operadores logísticos locales para asegurar tanto la distribución de insumos hacia las fábricas como la distribución de los equipos entre los principales clientes de los diferentes estados. El principal objetivo de estas alianzas es reducir los costos de transporte para asegurar que los equipos lleguen a tiempo a los clientes.

7.3.3 Plan de I+D

Como se mencionó en este capítulo, y cómo se muestra en la tabla 18, para I+D se ha asignado para el año 2023 un 20% y para el 2024 a 2027 entre un 12 y 15%. Hacia estos años ya será más claro cómo viene la evolución hacia la tecnología 6G para considerar en el último año del plan un porcentaje para la investigación temprana de esta tecnología y así tener una estrategia provisoria que permita ir tomando la delantera en los esfuerzos de ir creciendo en participación de mercado.

Adicionalmente, en este presupuesto se encuentra incluido el personal técnico que se comentará en el capítulo IX del plan de Recursos Humanos.

Tabla 18

Presupuesto de I+D (en miles de dólares)

	2023	2024	2025	2026	2027
I&D (en US\$)	343,316.42	262,224.85	372,147.45	484,973.86	627,275.78
% ingresos por ventas	20.00%	12.00%	13.00%	14.00%	15.00%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing busca posicionar a los *smartphones* dentro del mercado de Estados Unidos como una excelente alternativa en relación calidad / precio versus los celulares de gama media alta y alta. Se espera que los clientes sientan que han hecho una gran elección al comprar un celular hecho en Estados Unidos, con todas las funcionalidades que necesitan para sentirse a gusto, pero con un precio mucho menor al que pagarían por un celular de las marcas más conocidas.

8.1 Objetivos

Tabla 19

Objetivos del plan de Marketing

Objetivos estratégicos	Objetivos funcionales	Indicadores	Estrategias funcionales
Crecimiento sostenido en ventas	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que las ventas del 2027 se incrementen a 4.1 millones con respecto al 2022. Lograr una participación de mercado incremental hasta llegar al 5.2% en el 2027. Usar los principales medios de consumo y de compra del público objetivo. 	% de crecimiento anual en ventas. % participación de mercado % de recordación de marca en público objetivo. Mix de canales de compra. Tasa de conversión de leads en pauta digital.	Alianzas con operadores y tiendas por departamento. Inversión en publicidad de Internet (redes sociales). Patrocinio de eventos: campeonatos <i>e-sports</i> , competencias <i>gamers</i> . Descuentos exclusivos por compras en e-commerce de operadores y tiendas por departamento.
Fidelización	Lograr que el operador vuelva a colocar un equipo de Mobilé Inc. Al 85% de clientes que ya compraron antes la marca.	% de renovación de equipos de clientes recurrentes. % de equipos de la marca / líneas paralelas adquiridas por clientes que compran la marca en Estados Unidos.	Campaña Mobilé Coins. Estudios de mercado para determinar insights que promueven la recompra. Medición NPS.

Nota: Elaboración propia, 2023.

8.2 Estrategias

8.2.1 Crecimiento sostenido en ventas.

Se trabajará en alianzas con operadores y tiendas por departamento para expandir la empresa de forma más acelerada utilizando sus canales de publicidad y ventas. También se realizará inversión en publicidad sobre internet con el equipo de community managers (ATL) y patrocinio de eventos de tecnología (BTL): campeonatos e-sports, competencias gamers y x-games de verano e invierno.

8.2.2 Fidelización.

Se creará la comunidad Mobilé a cargo del equipo de community manager quienes lideran la campaña de Mobilé Coins, que premia a los clientes con puntos acordes al equipo

adquirido. Estos puntos podrán ser usados para adquirir descuentos en equipos nuevos al momento de su próxima compra en los puntos de venta de los aliados o por merchandising de la compañía.

8.2.3 Segmentación.

Nuestro público objetivo son los norteamericanos de 25 a 50 años, con ingresos medios, que utilizan el smartphone como herramienta de trabajo y también para entretenimiento. Para ello necesitan una batería de larga duración, pantalla de buen tamaño y alta resolución, sonido de alta calidad y una cámara que cubra sus expectativas. Nuestros equipos se fabricarán enfocados en ese sentido, ofreciendo una herramienta de trabajo funcional, con una batería que te acompaña todo el día, con todo lo que necesitas para trabajar y entretenerte y con una excelente relación de calidad y precio.

8.2.4 Posicionamiento.

Queremos posicionarnos como la marca made in USA que brinda trabajo a sus habitantes fabricando teléfonos móviles funcionales para trabajo, video y streaming. Para ello, nuestra publicidad irá enfocada al uso diario del equipo, más que a mostrar un estilo de vida. Queremos ganar recordación para nuestra marca ocupando un lugar muy preciado en la retina de nuestros clientes.

8.2.5 Marketing mix (estrategia de las 4Ps)

8.2.5.1 De producto

En el capítulo VII del plan de operaciones se indicó que los equipos de la empresa tendrán características que cumplan las necesidades del segmento, soportados principalmente en los atributos de la tabla 8. Con la fortaleza adicional de ser fabricado en Estados Unidos con una importante relación calidad / precio; es decir, un celular que cumple con todo lo que buscan los usuarios del segmento, pero a un precio mucho menor. Se analizó que una de las cosas que más valoran los usuarios de smartphone es poder ver sus películas sin que se congele el video, que el celular grave videos con alta resolución y que tenga un buen micrófono, además de una batería que dure todo el día con uso intenso.

Se realizarán contactos con los clientes y con potenciales clientes del segmento para ir analizando las características en las que se pondrá mayor foco, qué es lo que esperan del celular, cuál es la característica que más valoran, etcétera, de tal manera que el celular se enfoque en esos highlights. Se irán incorporando nuevas características y haciendo mejoras de forma paulatina, haciendo énfasis en lo que el cliente valora y que será añadido en cada nueva versión de los productos.

8.2.5.2 De precio

Dado que Mobilé Inc. busca posicionarse en el mercado, saldrá a competir con precios bajos que hagan que el cliente considere a la marca como una opción de compra y, al probarla, decida seguir trabajando con ella y sus dispositivos.

Como ocurre con el mercado de celulares, los nuevos lanzamientos se venderán a precio máximo y conforme vayan pasando los meses se irán aplicando descuentos progresivos. Debido a la rápida obsolescencia se pondrá especial énfasis en no dejar stock para el año siguiente, implementando descuentos y promociones para las unidades que no se hayan vendido en el año (se espera que solo el 30% de la producción se demore más de doce meses en ser vendida). Es importante destacar que al inicio del año 2023 los equipos 5G tendrán un inmejorable precio de introducción previsto de la mano de los operadores de telefonía para empezar a posicionar la marca y ganar participación de mercado.

Para definir el precio se ha realizado un estudio de mercado de celulares con características similares, a fin de definir lo que buscan los clientes, establecer un precio de entrada para el 2023, y ver cómo se irán adicionando nuevas características año tras año, del cuadro mostrado apuntamos a competir en precios con las dos últimas marcas de la tabla:

Tabla 20

Estudio de mercado

		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Empresa	Modelo						
Mobilé Inc. USA			498.12	507.83	516.54	524.31	531.16
Apple Inc	Iphone 13	899.00					
Samsung	S22	829.00					
Huawei	P50	545.00					
Xiaomi	12	640.00					

Nota: Elaboración propia, 2023.

8.2.5.3 De plaza

Dado que se manejará una estrategia de liderazgo en costos se realizarán alianzas estratégicas con operadores de telefonía (T-Mobile, Verizon, AT & T) y con tiendas por departamento como Walmart, que hasta inicios del año 2022 tenía en Estados Unidos 4,742 tiendas (Statista, 2023f). Otras tiendas por considerar son Best Buy y Costco. Se dará prioridad a las zonas con mayor cobertura de red 5G y también a las zonas donde haya una mayor proporción de clientes del segmento.

8.2.5.4 De promoción

Dado que se trata de una marca nueva, las promociones, participaciones y activaciones son muy importantes. Las principales acciones por desarrollar para promocionar la marca serán:

- Publicidad en Internet. Redes sociales, páginas web.
- Auspicios de eventos como campeonatos e-sports, competencias gamers, entre otros.
- Campañas y promociones en centros comerciales y tiendas Retail.
- Publicidad en eventos deportivos.
- Publicidad en medios de comunicación.
- Convenios con Universidades e Instituciones.

Uno de los grandes objetivos es lograr que el cliente que compró uno de los equipos de la empresa vuelva a elegirla. Para ello el trabajo de levantamiento de información es importante para fabricar equipos a la medida de lo que los clientes necesitan, buscando siempre que la relación calidad/precio sea la más satisfactoria para todos.

Es así como, además de hacer constante publicidad sobre las mejoras y cambios en los dispositivos, se incentivará la renovación de equipos de la marca gracias a importantes descuentos para todos los usuarios finales que quieren hacer un upgrade de su smartphone con los clientes de la marca. Se espera que por lo menos el 85% de los clientes que compraron los equipos elijan nuevamente seguir con la marca, apoyado también en campañas con los operadores de telefonía móvil.

Se pondrá foco en el índice de satisfacción del cliente (INS) y en los niveles de recomendación de la marca (NPS), soportado en un potente servicio de postventa.

8.3 Presupuesto del plan de Marketing

Tabla 21

Presupuesto del Plan de Marketing (en miles de dólares)

	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Totales	\$1,716,582.10	\$2,185,207.11	\$2,862,672.69	\$3,464,098.97	\$4,181,838.54
Marketing Digital	\$57,934.65	\$45,069.90	\$59,042.62	\$71,447.04	\$86,250.42
Publicidad ATL/BTL	\$62,569.42	\$48,675.49	\$63,766.03	\$77,162.80	\$93,150.45
Auspicios	\$33,988.33	\$26,441.01	\$34,638.34	\$41,915.60	\$50,600.25
Gastos Promoción	\$154,492.39	\$120,186.39	\$157,447.00	\$190,525.44	\$230,001.12
	9.00%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es uno de los pilares más importantes de Mobilé Inc., encargándose en gran medida del aseguramiento de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo de la empresa los cuales deben ir alineados con la cultura organizacional, así como de los objetivos, poniendo valor al capital humano.

A continuación, se explicarán los objetivos del área, así como del planeamiento a ejecutar y el presupuesto con el que se contará siguiendo con la línea marcada por el plan futuro desplegado en 2010 donde se pudo crear una generación de futuros líderes en las diversas áreas.

9.1 Objetivos

Tabla 22

Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivos estratégicos	Objetivos funcionales	Indicadores	Estrategias funcionales
Crecimiento de fuerza laboral	Ampliar la cantidad de trabajadores con perfiles técnico-industriales de la planta durante los próximos 5 años.	Porcentaje de crecimiento anual.	Alianzas estratégicas con instituciones educativas.
Plan de capacitación	Continuar con los planes de capacitación anual durante los próximos 5 años.	<ul style="list-style-type: none">eNPS.Porcentaje de productos defectuosos en el año.	Plan “Formación de líderes del futuro”.
Clima laboral	Mejora continua del ambiente de trabajo.	eNPS.	<ul style="list-style-type: none">Plan de clima laboral, salud y seguridad.Incremento de remuneración anual.
Rotación de personal	No sobrepasar el índice de rotación promedio de la industria: 6%.	Porcentaje de rotación de personal.	Implementar correctamente el plan de capacitación y el de clima laboral.

Nota: Elaboración propia, 2023.

9.2 Estrategias

- **Crecimiento de fuerza laboral.** En la actualidad la compañía cuenta con 200 trabajadores técnicos de planta, equivalente a un 35% de capacidad de fábrica ocupada, por lo se implementará un plan de contratación de 372 trabajadores durante los próximos 5 años con perfiles técnico industriales y con experiencia para completar el 100% de la capacidad de fábrica (crecimiento anual menor al 20% del grupo humano actual) con alianzas estratégicas con los institutos y universidades con renombre de alta tecnología y formar una cantera de recursos.
 - Indicador de medición. Porcentaje de incorporación anual estimado.

- **Plan de capacitación 2023-2027.** Mantener los planes de capacitaciones anuales para cada trabajador de la fábrica a ejecutarse durante los últimos nueve meses de cada año, basándose en las necesidades técnicas y de gestión requeridas por las diversas áreas que conforman la fábrica. También se seleccionará a 30 técnicos de planta con experiencia y talento para que formen parte del plan de formación de líderes del futuro, quienes serán capacitados en las diversas labores estratégicas operativas de la fábrica, todo esto como parte del “Plan de reskilling hacia el 5G”, todo esto como una continuación de la capacitación constante de la fuerza laboral que se viene desarrollando desde el 2010.
 - Indicador de medición. Porcentaje de productos defectuosos en el año (eNPS), el cual será realizado y analizado en el primer trimestre de cada año.
- **Clima laboral.** Se mantendrá los gastos asociados a la mejora del clima laboral que incluye actividades semestrales de integración con las familias, mejoras en la seguridad laboral y negociaciones anuales del plan de salud. En paralelo se comunicará a todo el personal que cada año su remuneración bruta anual se podrá incrementar hasta en un 5% basados en objetivos logrados, tanto individuales como de empresa.
 - Indicador de medición. El eNPS, el cual será realizado y analizado en el primer trimestre de cada año.
- **Mejoramiento del índice de rotación de personal.** En promedio, el ratio de rotación es actualmente de 8%, que es mayor al promedio de la competencia el cual es de 6%. El objetivo es equiparar el ratio de la competencia con ayuda de los planes antes mencionados.
 - Indicador de medición. Porcentaje de personal que deja la compañía por decisión propia.

9.3 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Los gastos en recursos humanos serán de 0.25% sobre los ingresos anuales, manteniéndolos para así cumplir con el plan propuesto a medida que crece la fuerza laboral.

Tabla 23

Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en miles de dólares)

	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitación (US\$)	1,770.05	2,717.62	2,756.17	3,145.84	3,694.23
Clima laboral (US\$)	2,655.08	4,076.43	4,134.25	4,718.77	5,541.35
Gastos en Recursos Humanos (US\$)	4,425.13	6,794.05	6,890.42	7,864.61	9,235.58
	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El plan de Responsabilidad Social es dirigido por la gerencia de Recursos Humanos, que establecerá acciones alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible de la empresa.

10.1 Objetivos

Tabla 24

Objetivos del plan de Responsabilidad Social

Objetivos estratégicos	Objetivos funcionales	Indicadores	Estrategias funcionales
Objetivo de crecimiento	Emplear personal local para los puestos de técnicos de planta y con ello generar un impacto económico positivo en la comunidad.	Porcentaje de personal contratado local versus total.	Publicar posiciones de trabajo en los medios de comunicación locales.
Objetivo de sostenibilidad	Maximizar el uso de materiales reciclables para el empleo de la fabricación de celulares.	Porcentaje de material reciclado en los equipos móviles y material total.	Los proveedores deberán utilizar productos reciclables.
Objetivo de sostenibilidad	Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de forma directa e indirecta.	Cantidad de emisión de gases año actual versus el año anterior.	Mantener la certificación ISO 14001.

Nota: Elaboración propia, 2023.

10.2 Estrategias

- Dentro del plan de Recursos Humanos para la contratación de personal se pondrá como prioridad emplear a personal local que cumpla con los perfiles para los puestos de técnicos de planta.
- Referente al consumo responsable, los proveedores deberán sustentar que sus productos utilizaron la mayor cantidad de insumos reciclables mediante el certificado de RCS 100, lo que será mandatorio a final del 2027. Esta exigencia estará incluida en las distintas renovaciones o nuevos contratos con los proveedores.
- Sobre la producción responsable es importante mantener la certificación ISO 14001 que obtuvo la compañía, y que todos sus proveedores cuenten con esta norma al cierre del 2027. Se realizarán auditorías internas y externas para asegurar su cumplimiento. El certificado de RCS 100 y la certificación de ISO formarán parte de los contratos

10.3 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Cada estrategia planteada está considerada en el presupuesto del área a la cual corresponde, es así como estos gastos están inmersos en:

- **Contratación de personal local.** Presupuesto de Recursos Humanos.
- **Mantener el certificado ISO.** Presupuesto de Recursos Humanos.
- **Recupero de equipos usados.** Presupuesto de Marketing.

CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS

En este capítulo se mostrarán los resultados esperados ejecutando los diferentes objetivos y estrategias planteadas a nivel operacional, de personal y comercial, para continuar con el crecimiento económico de Mobilé Inc. en Estados Unidos.

11.1 Objetivo

El objetivo de este plan financiero será analizar las propuestas estratégicas planteadas con el fin de obtener los siguientes resultados:

- Alcanzar un % EBITDA positivo al cierre del 2027 de 43.59%.
- Alcanzar un Rendimiento sobre los Ingresos de Ventas (ROS) de 43.77% al 2027.

11.2 Supuesto de proyecciones

Los supuestos considerados para la proyección de los resultados son los siguientes:

- La moneda de expresión de los estados financieros y de resultados son los dólares americanos.
- Tasa de libre mercado (Rf): 3.19% (Yahoo Finance, s.f.).
- Tasa de libre riesgo (Rm-Rf): 5.130% (Global Rates.com, s.f.).
- Tasa de interés (Kd): 2.5% (Tax Policy Center, 2022).
- Impuesto a la renta de corporaciones (T): 21% (Tax Policy Center, 2022).
- Beta desapalancado: 1.08 (Damodaran, 2022).
- Depreciación de infraestructura: 20 años (supuesto propio de los autores).
- Depreciación de equipamiento: 7 años (supuesto propio de los autores).
- Costo de fábrica nueva: US\$ 186,964.8 millones (supuesto propio de los autores).
- (D/E) en empresas fabricantes de equipos para telecomunicaciones: 11.68% (Damodaran, 2022).

11.2.1 Cálculo de COK y WACC

- **Cálculo del Beta Desapalancado:**
 - $Beta(\text{apalancado}) = B(\text{desapalancado}) * (1 + (1 - T) * (D/E))$
 - $Beta(\text{apalancado}) = 1.1796$
- **Cálculo del COK:**
 - $COK = LR + Beta(\text{apalancado}) * (RM - LR)$
 - $COK = 9.24\%$
- **Cálculo del WACC**
 - $WACC = D / (D + K) * kd * (1 - RM) + K / (D + K) * COK$
 - $WACC = 4.88\%$

11.3 Proyecciones financieras

11.3.1 Escenario sin estrategia

Para este escenario se ha considerado que la empresa mantendrá solo la venta de los equipos 4G sin nuevas características y poniendo fin a los equipos 3G, manteniendo el nivel de uso de capacidad de las plantas, es decir, teniendo capacidad ociosa sin usar.

11.3.2 Escenario con estrategia

Como se ha evidenciado en los capítulos donde se detallaron los planes de Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social, todos apuntan a diferentes estrategias que permitirán cumplir con los objetivos financieros trazados.

11.4 Estados de resultados

Tabla 25

Estado de resultados sin estrategia (en miles de dólares)

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	982.813	786.250	668.313	568.066	482.856
Costo de ventas	-452.302	-361.841	-307.565	-261.430	-222.216
UTILIDAD BRUTA	530.511	424.409	360.748	306.635	260.640
Gastos administrativos	-114.534	-91.627	-77.883	-66.200	-56.270
Gastos de I+D	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Gasto por depreciación	-242.811	-242.811	-242.811	-242.811	-242.811
UTILIDAD OPERATIVA	173.166	89.971	40.053	-2.376	-38.442
Gastos financieros	-25.495	-20.645	-15.673	-10.577	-5.354
UTILIDAD ANTES DE IR	147.671	69.326	24.380	-12.954	-43.796
Impuesto a la renta	-31.011	-14.558	-5.120	-2.720	-9.197
UTILIDAD NETA	116.660	54.767	19.260	-15.674	-52.993
ROS (Utilidad neta / Ventas)	17.62%	11.44%	5.99%	-0.42%	-7.96%
% (EBITDA / VENTAS)	15.03%	8.82%	3.65%	-2.28%	-9.07%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 26

Estado de resultados con estrategia (en miles de dólares)

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	1,778,782	2,247,407	2,924,873	3,464,099	4,181,839
Costo de ventas	-2,753,659	-934,627	-765,835	-844,260	-981,417
UTILIDAD BRUTA	-974,877	1,312,780	2,159,038	2,619,839	3,200,421
Gastos administrativos	-259,502	-247,562	-316,057	-372,468	-437,582
Gastos de I+D	-343,316	-262,225	-372,147	-484,974	-627,276
Gasto por depreciación	-31,869	-31,869	-31,869	-31,869	-31,869
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	-1,609,565	771,124	1,438,965	1,730,528	2,103,694
Gastos financieros	-11,519	-32,553	-24,714	-16,678	-8,442
UTILIDAD ANTES DE IR (EBITDA)	-1,621,084	738,571	1,414,251	1,713,850	2,095,252
Impuesto a la renta	-340,428	-155,100	-296,993	-359,908	-440,003
UTILIDAD NETA	-1,961,511	583,471	1,117,258	1,353,941	1,655,249
ROS (Utilidad Operativa (EBIT) / Ventas)	-90.49%	34.31%	49.20%	49.96%	50.31%
% (EBITDA / VENTAS)	-91.13%	32.86%	48.35%	49.47%	50.10%

Nota: Elaboración propia, 2023.

11.5 Flujo de caja

Tabla 27

Flujo de caja sin estrategia en miles de dólares

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	Liquidación
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Ingreso por ventas		982,813	786,250	668,313	568,066	482,856	
Inversiones:							
- Ingreso por venta de fábricas	0						
- 10 Fábricas Antiguas	-1,699,680						169,968
- Terreno	0						318,690
- Infraestructura de Fabrica	0						0
- Equipamiento de Fabrica	0						0
Costo de producción		-452,302	-361,841	-307,565	-261,430	-222,216	
Gasto administrativo		-114,534	-91,627	-77,883	-66,200	-56,270	
Gasto de I+D		0	0	0	0	0	
Impuesto a la Renta		-36,365	-18,894	-8,411	-499	-8,073	-75,575
FC ECONÓMICO	-1,699,680	379,613	313,888	274,454	239,936	196,297	413,083 Negocio
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	1,019,808						
- Amortización de capital		-194,015	-198,866	-203,837	-208,933	-214,157	
- Intereses y otros		-25,495	-20,645	-15,673	-10,577	-5,354	
- Ahorro fiscal		5,354	4,335	3,291	2,221	1,124	
FC FINANCIERO	-679,872	165,456	98,713	58,234	22,647	-22,089	413,083 Accionista

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FC ECONÓMICO	-1,699,680	379,613	313,888	274,454	239,936	609,380 Negocio
FC FINANCIERO	-679,872	165,456	98,713	58,234	22,647	390,994 Accionista

INDICADORES	TIR	VAN
FC ECONÓMICO	2.12%	- 19,732 Negocio
FC FINANCIERO	2.31%	- 4,320 Accionista

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 28

Flujo de caja con estrategia miles de dólares

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	Liquidación
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Ingreso por ventas		1,716,582	2,185,207	2,862,673	3,464,099	4,181,839	
Inversiones:							
- Ingreso por venta de 10 fabricas	124,400	62,200	62,200	62,200			
- 10 Fabricas Antiguas	0						
- Terreno 15 Fabricas	-254,952						318,690
- Infraestructura de 15 Fabrica	-637,380						478,035
- Equipamiento de 15 Fabrica	0	-1,912,140					0
Costo de producción		-841,519	-934,627	-765,835	-844,260	-981,417	
Gasto administrativo		-259,502	-247,562	-316,057	-372,468	-437,582	
Gasto de I+D		-343,316	-262,225	-372,147	-484,974	-627,276	
Impuesto a la Renta		50,479	-148,874	-289,121	-363,411	-441,776	-112,421
FC ECONÓMICO	-767,932	-1,527,217	654,119	1,181,713	1,398,986	1,693,787	684,304
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	460,759	1,147,284					
- Amortización de capital		-87,658	-313,573	-321,413	-329,448	-337,684	
- Intereses y otros		-11,519	-32,553	-24,714	-16,678	-8,442	
- Ahorro fiscal		2,419	6,836	5,190	3,502	1,773	
FC FINANCIERO	-307,173	-476,691	314,829	840,777	1,056,362	1,349,434	684,304

RESUMEN	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FC ECONÓMICO	-767,932	-1,527,217	654,119	1,181,713	1,398,986	2,378,091
FC FINANCIERO	-307,173	-476,691	314,829	840,777	1,056,362	2,033,738

INDICADORES	TIR	VAN
FC ECONÓMICO	32.41%	2,831,337
FC FINANCIERO	66.38%	3,062,706

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 29

Flujo de caja incremental miles de dólares

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	Liquidación
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Ingreso por ventas		733,769	1,398,957	2,194,360	2,896,033	3,698,983	
Inversiones:							
- Ingreso por venta de fabricas	124,400	62,200	62,200	62,200			
- 10 Fabricas Antiguas		1,699,680					138,868
- Terreno	-254,952						318,690
- Infraestructura de Fabrica	-637,380						478,035
- Equipamiento de Fabrica		-1,912,140					191,214
Costo de producción		-389,218	-572,786	-458,270	-582,829	-759,202	
Gasto administrativo		-144,968	-155,935	-238,174	-306,268	-381,312	
Gasto de I+D		-343,316	-262,225	-372,147	-484,974	-627,276	
Impuesto a la Renta		135,901	20,035	-130,694	-213,895	-299,834	-164,781
FC ECONÓMICO	-767,932	-158,092	490,246	1,057,275	1,308,067	1,631,360	962,026
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	-460,759	1,147,284					
- Amortización de capital		87,658	-133,874	-137,221	-140,652	-144,168	
- Intereses y otros		11,519	-13,898	-10,551	-7,120	-3,604	
- Ahorro fiscal		-2,419	2,919	2,216	1,495	757	
FC FINANCIERO	-307,173	1,085,950	345,392	911,718	1,161,790	1,484,344	962,026

RESUMEN	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FC ECONÓMICO	-767,932	-158,092	490,246	1,057,275	1,308,067	2,593,385
FC FINANCIERO	-307,173	1,085,950	345,392	911,718	1,161,790	2,446,370

INDICADORES	TIR	VAN
FC ECONÓMICO	61.58%	4,003,458
FC FINANCIERO	307.48%	5,142,420

Nota: Elaboración propia, 2023.

11.6 Conclusiones del plan financiero

- La rentabilidad sobre los ingresos proyectados (ROS) con estrategia se va incrementando año a año hasta alcanzar niveles de 50.31% en el 2027
- Los resultados proyectados de la empresa, sin estrategia, muestran una disminución año a año en las utilidades. De hecho, sin estrategia, la empresa tendría un flujo de caja financiero negativo en el 2027 y estaría arrojando pérdidas desde el 2026.
- Las estrategias funcionales permiten tener un EBITDA creciente año a año, a pesar de que en el 2023 hay una caída de los ingresos provocada por la inversión en tecnología 5G, lo que impacta positivamente en los flujos de caja (con estrategia) teniendo la empresa suficiente capital de trabajo, pasando en el 2022 de 42.3% a 50.10% en el 2027.
- Puede demostrarse que las estrategias funcionales aplicadas y los flujos proyectados generan valor, ya que la Tasa Interna de Retorno (TIR) financiero es de 66.38% versus el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) que es de 4.88% y versus el Costo de Oportunidad de Capital (COK) que es de 9.24% con un Valor Actual Neto (VAN) financiero de US\$ 3,062,706 millones.
- Por el contrario, si no se aplica la estrategia, los flujos proyectados generan pérdidas, ya que el TIR financiero serán de 2.31% versus el WACC que es de 4.88% y versus el COK que es de 9.24% con un VAN financiero de US\$ -4,320 millones.

CONCLUSIONES

- Para que Mobilé Inc. Estados Unidos continúe su crecimiento económico y afianzar su presencia en el mercado norteamericano se debe implementar el plan estratégico en todos los frentes propuestos: operaciones, marketing, I+D, recursos humanos y responsabilidad social.
- La inversión en tecnología 5G es el siguiente paso necesario para continuar con la expansión en el público objetivo elegido.
- Se debe mantener la estrategia de liderazgo en bajo costo para entregar equipos acordes a lo que desea el mercado, pero a un precio por debajo de los grandes competidores y logrando rentabilidad, sin dejar de buscar la mejora en costos de la cadena de suministro para cumplir con la demanda del mercado.
- Garantizar un nivel alto de fidelidad en el mercado, con la cultura de la empresa orientada al consumidor local ofreciendo un producto fabricado en su mismo país.

RECOMENDACIONES

- Seguir invirtiendo en el desarrollo de nuevas tecnologías para mantener a la empresa competitiva en el mercado, mirando de cerca la evolución de la tecnología 6G.
- Considerar planes de expansión a Latinoamérica, en especial a México y países de Centro América, aprovechando la cercanía geográfica y logrando menores costos de transporte y aranceles.
- Asegurar la cadena de suministro para evitar tener complicaciones durante la escasez.
- Incursionar en otros productos complementarios para ingresar en el ecosistema de IOT (*smartwatches*, aspiradoras, cámaras de seguridad, entre otros.)
- Evaluar incursionar en puntos de venta a consumidores finales una vez completado un portafolio de productos complementarios que permitan tener centros de experiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1987). Strategic Management of Technology. *Journal of Business Strategy*. 7, núm. 3.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bravo, A.; Castro, J.; Chávez, K.; González Otoyá, R., y Uribe, C. (2021). Informe Final de Seminario de Tesis - MOBILE Inc Grupo 3, MBA46, 2021. [Documento reservado].
- Business Model Toolbox. (2023). Business Model Canvas. <https://bmttoolbox.net/tools/business-model-canvas/>
- Damodaran, A. (2022). Betas by Sector (US). https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Dscout. (s.f.). Putting a Finger on Our Phone Obsession. <https://dscout.com/people-nerds/mobile-touches>
- Durando, J. (2014, 30 de junio). 47% of adults couldn't last a day without smartphone, survey says. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/06/30/consumers-cell-phones-americans/11780165/>
- Euromonitor. (2022, octubre). Consumer Electronics: Euromonitor from TRADE sources/national statistics. <https://www.euromonitor.com/consumer-electronics-in-the-us/report>
- Euromonitor. (2022b). Industry and Economic and Consumer Data | Historical. [Documento reservado].
- Gaspar, V.; Medas, P., y Perrelli, R. (2021, 16 de diciembre). La deuda mundial alcanza cifra récord de USD 226 billones. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2021/12/15/blog-global-debt-reaches-a-record-226-trillion>

- Global Rates.com. (s.f.). FED Federal Funds Rate, intereses banco central estadounidense.
<https://www.global-rates.com/es/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx>
- Goasduff, L. (2021, 04 de agosto). Gartner Forecasts Worldwide 5G Network Infrastructure Revenue to Grow 39% in 2021.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-08-04-gartner-forecasts-worldwide-5g-network-infrastructure-revenue-to-grow-39pc-in-2021>
- Office of the United States Trade Representative. (2022). Countries & Regions. Russia.
<https://ustr.gov/countries-regions/europe-middle-east/russia-and-eurasia/russia>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022, noviembre). 1. General assessment of the macroeconomic situation. *OECD Economic Outlook*. Volume 2022 Issue 2. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f6da2159-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/f6da2159-en&_csp_=761d023775ff288a22ebcaa183fbd6c&itemIGO=oced&itemContentType=book#section-d1e1041
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Passport Euromonitor. (2022, octubre). Market Sizes _ Historical_Forecast - Passport Euromonitor. [Tabla de Excel].
- PopulationPyramid.net. (2023). Population Pyramids of the World from 1950 to 2100.
<https://www.populationpyramid.net/>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Research & Markets. (2021). North America Smartphone Market 2020-2027 by Operating System, Display Technology, Screen Size, Ram Capacity, Price Range, Distribution Channel, and Country: Trend Outlook And Growth Opportunity.
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5415971/north-america-smartphone-market-2020-2027-by#src-pos-1>
- Sánchez, J. (2021, 01 de septiembre). Diagrama de Ishikawa.
<https://economipedia.com/definiciones/diagrama-de-ishikawa.html>

- Semega, J., & Kollar, M. (2022, septiembre). Income in the United States: 2021. Current Population Reports. <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2022/demo/p60-276.pdf>
- Statista. (2021a, noviembre). Smartphones: Samsung in the United States 2021. Statista Global Consumer Survey – Brand Report. [study_id94880_smartphones-samsung-in-the-united-states-brand-report](https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/id94880-smartphones-samsung-in-the-united-states-brand-report)
- Statista. (2021b, noviembre). Smartphones: LG in the United States 2021. Statista Global Consumer Survey – Brand Report. [study_id94854_smartphones-lg-in-the-united-states-brand-report](https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/id94854-smartphones-lg-in-the-united-states-brand-report)
- Statista. (2021c, noviembre). Smartphones: Apple in the United States 2021. Statista Global Consumer Survey – Brand Report. [study_id94807_smartphones-apple-in-the-united-states-brand-report](https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/id94807-smartphones-apple-in-the-united-states-brand-report)
- Statista. (2022a). Number of smartphone users in the United States from 2009 to 2040, Agosto 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/201182/forecast-of-smartphone-users-in-the-us/?locale=en>
- Statista. (2022b, marzo). Dossier: 5G in the United States – Chapter 4. Outlook, 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/87058/5g-in-the-united-states/?locale=en>
- Statista. (2022c). Smartphones: Apple/Samsung/LG in the United States 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/global-consumer-survey>
- Statista. (2022d). The U.S. consumer, diciembre 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/805889/mobile-activities-via-smartphone-in-the-us>
- Statista. (2022e). Smartphones in the United States 2022, noviembre 2022. [Presentación de Power Point].
- Statista. (2022g). Wireless subscriptions market share by carrier in the U.S. from 1st quarter 2011 to 3rd quarter 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/199359/market-share-of-wireless-carriers-in-the-us-by-subscriptions/?locale=en>
- Statista. (2023a). Number of full-time employees in the United States from 1990 to 2022 (in millions). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/192356/number-of-full-time-employees->

in-the-usa-since-

1990/#:~:text=Employment%20in%20the%20U.S.,132.25%20million%20employees%20in%202022.k

Statista. (2023b). Projected annual inflation rate in the United States from 2010 to 2027. <https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>

Statista. (2023c). Móvil Inc. data traffic per-smartphone in North América from 2011 to 2027. <https://www.statista.com/statistics/1133859/north-america-monthly-data-traffic-per-smartphone/>

Statista. (2023d). Unemployment rate in the United States from 1990 to 2022, by age. <https://www.statista.com/statistics/217882/us-unemployment-rate-by-age/>

Statista. (2023e). Smartphone user penetration as share of population in the United States from 2018 to 2025. <https://www.statista.com/statistics/201184/percentage-of-mobile-phone-users-who-use-a-smartphone-in-the-us/#:~:text=Smartphone%20penetration%20in%20the%20United%20States%20as%20share%20of%20population%202018%2D2025&text=The%20statistic%20shows%20the%20share,forecast%20to%20use%20a%20smartphone.>

Statista. (2023f). Total number of Walmart stores in the United States by type. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/269425/total-number-of-walmart-stores-in-the-united-states-by-type/?locale=en>

Tax Policy Center. (2022). Corporate Top Tax Rate and Bracket. <https://www.taxpolicycenter.org/statistics/corporate-top-tax-rate-and-bracket>

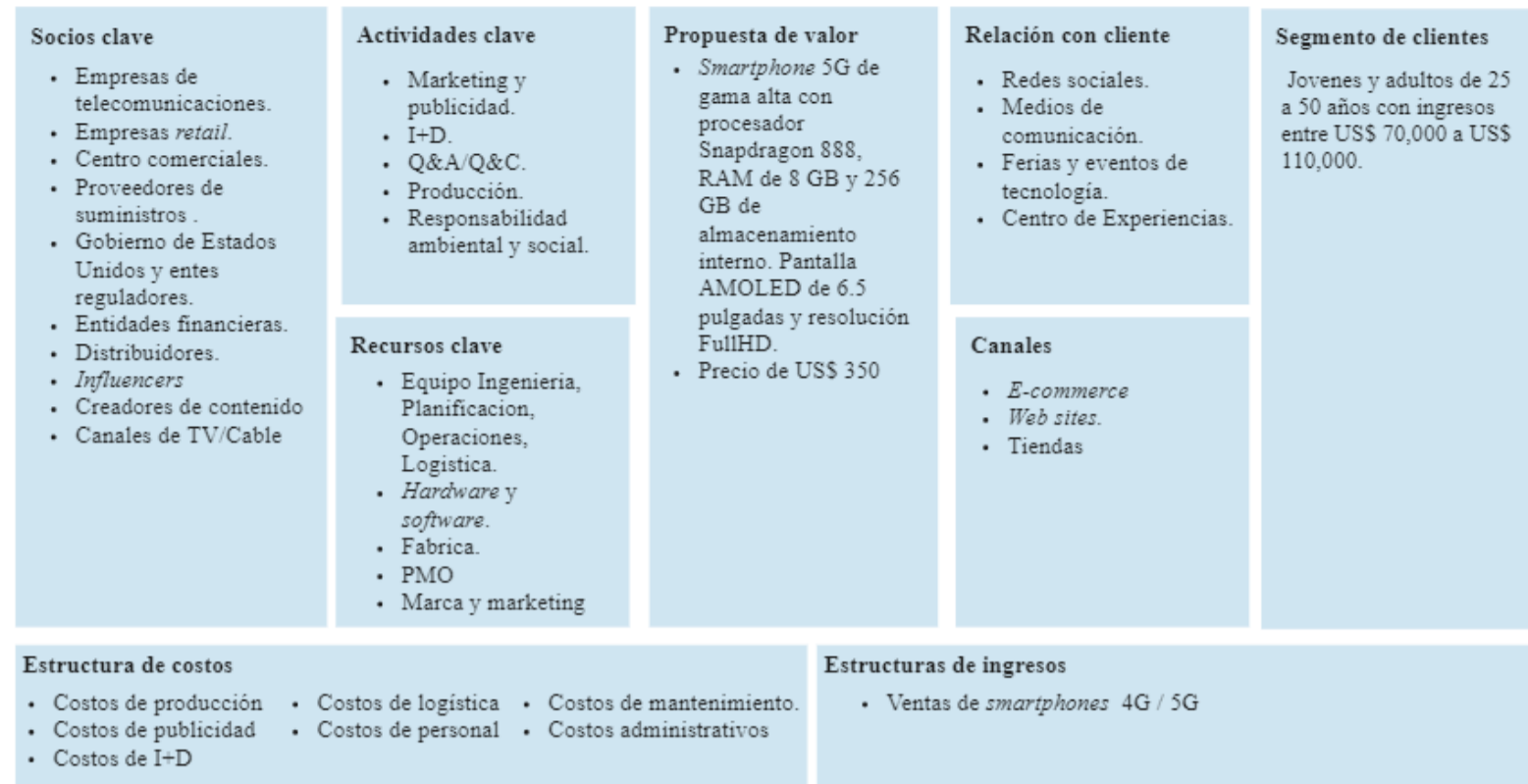
The Food Tech. (2023, 10 de enero). Las tecnologías que serían tendencia en 2023. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/las-tecnologias-que-serian-tendencia-en-2023/>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (s.f.). Labor Force Share, by Age Group, 2001, 2011, 2021, and Projected 2031. <https://www.bls.gov/emp/graphics/labor-force-share-by-age-group.htm>

Yahoo Finance. (s.f.). Treasury Yield 10 Years (^TNX). <https://finance.yahoo.com/chart/%5ETNX?guccounter=1#eyJpbmRlcnZhbCI6IndlZWsiLCJwZXJpb2Rpb2Y2I0eSI6MSwidGltZVVuaXQiOm51bGwsImNhbmRsZVdpZHRo>

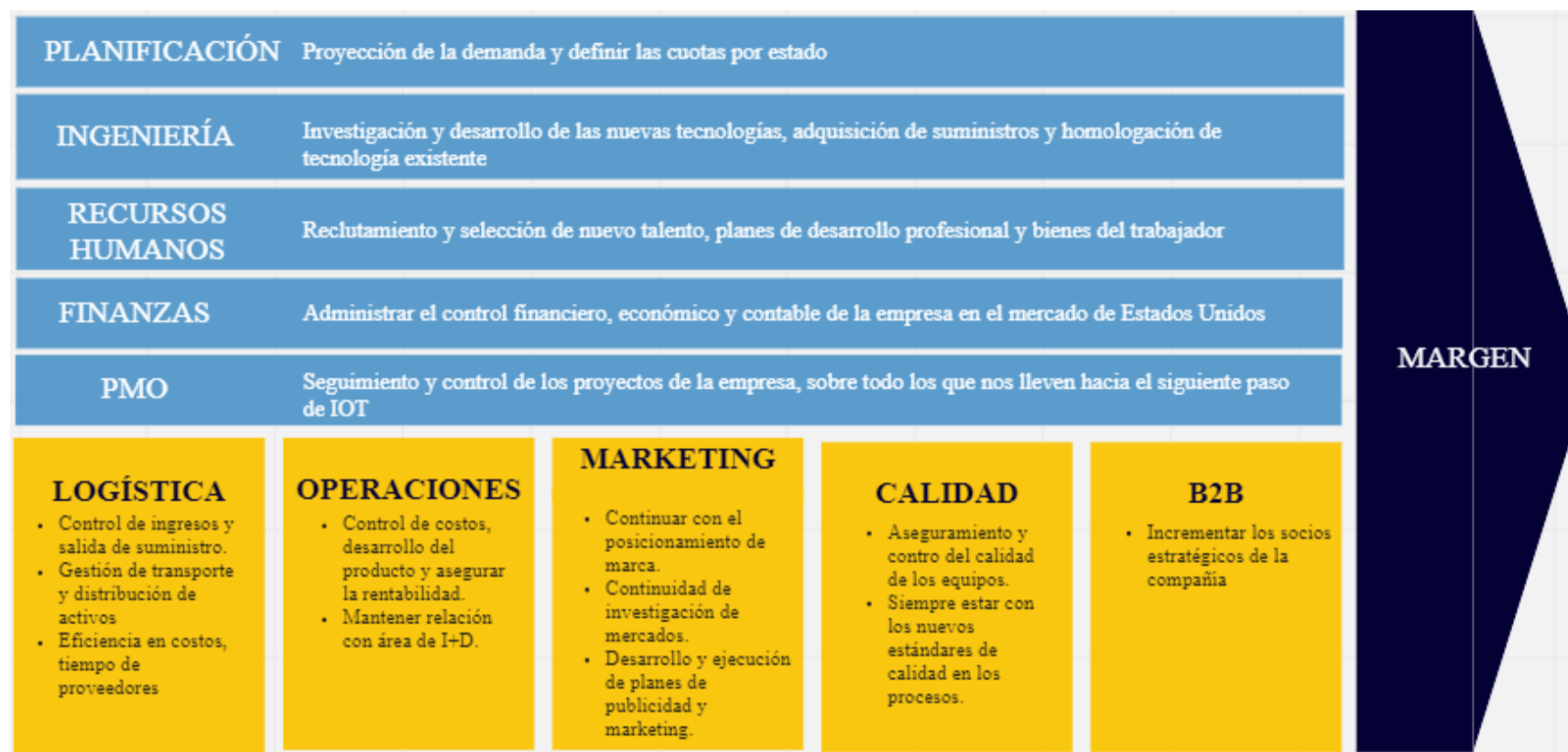
ANEXOS

Anexo 1. Modelo de negocio Canvas



Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 2. Cadena de valor Mobilé Inc.



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 3. Histórico de la demanda de Mobilé Inc. Estados Unidos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Producción en Estados Unidos, miles de unidades												
Producción propia	4,937	2,230	3,001	3,225	1,514	608	752	-	1,934	2,475	2,324	1,925
Producción tercera	800	700	1,230	1,394	1,380	1,732	775	1,893	1,300	1,200	2,233	1,700
Total	5,737	2,930	4,231	4,619	2,894	2,340	1,527	1,893	3,234	3,675	4,557	3,625
Cobertura de ventas en Estados Unidos, miles de unidades												
Pronóstico de demanda	1,782	3,150	1,993	2,677	1,388	1,720	1,583	1,679	2,244	2,211	3,333	2,973
Venta real	1,487	2,466	1,793	1,487	1,403	1,352	1,526	1,506	2,403	2,699	2,663	3,305
Cobertura de objetivo de venta	83%	78%	90%	56%	101%	79%	96%	90%	107%	122%	80%	111%
Origen de productos vendidos en Estados Unidos, miles de unidades												
Estados Unidos	1,487	2,407	1,793	1,487	1,402	1,351	1,527	1,506	2,403	2,699	2,663	3,304
Asia		59										
Cobertura	100%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

Anexo 4. Evolutivo de capacidad instalada en fábricas de Mobilé Inc. Estados Unidos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Número de fábricas												
Estados Unidos	12	12	12	12	12	12	10	10	10	10	10	10
Asia			2	4	6	10	10	12	12	12	12	12
Capacidad empleada, %												
Tecnología 1	75%	18%	45%	49%	23%	9%	14%					
Tecnología 2		16%										
Tecnología 3									35%	45%	42%	35%
Tecnología 4												
Capacidad disponible	25%	66%	55%	51%	77%	91%	86%	100%	65%	55%	58%	65%

Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

Anexo 5. Evolutivo de eficiencia en mermas de Mobilé Inc. Estados Unidos

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Producto defectuoso-%, %												
Estados Unidos	1.24%	1.56%	1.07%	0.96%	0.89%	0.88%	0.87%	0.00%	1.09%	0.93%	0.85%	0.79%

Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

Anexo 6. Histórico de características implementadas

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tecnología 1	4	4	6	8	8	8	8					
Tecnología 2	2	4	6	8								
Tecnología 3								5	6	7	8	10
Tecnología 4					2	4	7	7	8	9	10	10

Nota: Tomado de Bravo et al., 2021.

Anexo 7. Estructura corporativa



Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Juan Antonio Bravo Rojas

Nació en Ica. Es Licenciado en Ingeniería Electrónica, con estudios de postgrado en Negocio de Telecomunicaciones y un diplomando en Gestión de Proyectos. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en el sector de telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Service Manager en el área de Operaciones de la empresa Telxius (Telefónica Infra), filial del Grupo Telefónica.

Juan David Castro Gonzales

Nació en Lima Es Licenciado en Ingeniería Electrónica, con estudios en Automatización Industrial. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector de telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Líder de Equipo de Operaciones de Energía en Telefónica del Perú.

Katia Victoria Chávez Guardia

Nació en Lima. Es Licenciado en Administración y Marketing por la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC), y tiene estudios de Customer Experience. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en el sector de telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Jefe de Experiencia Cliente en Movistar Perú.

Román Eduardo González Otoy Barrera

Nació en Trujillo, La Libertad. Es Licenciado en Economía, con estudios en Microfinanzas y Gerencia de Instituciones Financieras. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en microfinanzas y banca *Retail*. Actualmente se desempeña como Gerente de Agencia en Banco Ripley Perú.

Carlos Enrique Uribe Cortéz

Nació en Lima. Es Licenciado de las fuerzas armadas e Ingeniero Industrial, con un Diplomado en Gestión de Operaciones. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en Cencosud Perú. Actualmente se desempeña como Jefe de Operaciones.