



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES ZBYTE INC. EN EL PERIODO
2021 – 2025”**

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

**Presentado por
Segundo Enrique Avendaño Gamarra
Iván Giulano Olivera Soto
Carlos Eduardo Sampén Morales**

Asesor: José Aníbal Díaz Ismodes

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

Lima, agosto 2020

A mis padres, por haberme enseñado a cumplir
mis metas y hacer realidad mis sueños.

Carlos Sampén

A mis padres, fuente inagotable de amor y
confianza.

Iván Olivera

A mi familia, por su apoyo incondicional.

Enrique Avendaño

Resumen ejecutivo

La presente investigación contempla el desarrollo del plan estratégico para la empresa de telecomunicaciones zByte Inc., cubriendo el periodo 2021-2025. Desde el 2008, la compañía planteó usar una estrategia de diferenciación, teniendo como ventaja competitiva su capacidad innovadora en favor del desarrollo de nuevas tecnologías y funcionalidades para sus productos móviles como vía para el crecimiento, tanto a nivel regional como global. Gracias a la estrategia, la empresa se posicionó como líder en el mercado global sobre la base del crecimiento de las ventas y la creación de valor para sus accionistas.

Específicamente, el liderazgo se vio reflejado en cuanto a mayores ingresos en las tres regiones (Estados Unidos, Asia y Europa) donde zByte Inc. tiene presencia. Europa es la región que más ha rentabilizado a la casa matriz hasta el 2014.

Sin embargo, la problemática para la firma radica en la pérdida de dicho liderazgo, ya que para el 2015, si bien aumentó el ingreso por ventas, la cuota de mercado empezó a reducirse. Consecutivamente, los años siguientes, tanto el ingreso por ventas como la cuota de mercado empezaron a caer considerablemente, registrando así un desplome de 11,93 % en Europa y 6,34 % a nivel global. A ello se suma la debilidad que reflejan los indicadores de otras áreas, como el aumento del costo unitario de la producción contratada, la alta rotación del personal, entre otros.

Ante ello, es clave la elaboración de un plan estratégico que revierta el mal desempeño de los indicadores mencionados en las distintas áreas de la firma, el cual se llevará a cabo en el período 2021 – 2025, debido a la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, que ha afectado la actividad económica mundial. De modo que es acertado ejecutar dicho plan en un panorama económico del cual se prevé una recuperación inmediata de los indicadores macroeconómicos.

Asimismo, se logra obtener un VAN de 1.606.003 a una TIR de 62,52 % para un escenario en el que se llevan a cabo los planes funcionales trazados en el plan estratégico propuesto. Es decir, ejecutar los planes de acción en las áreas de Operaciones, Recursos Humanos, Marketing y Responsabilidad Social, que trascienden en una inversión rentable de manera significativa para zByte Inc.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Delimitación del problema	1
1. Identificación del problema.....	1
2. Objetivo y alcance.....	2
2.1. Propuesta de contención.....	3
3. Importancia de la investigación	3
4. Propuesta de solución.....	3
5. Modelo de negocio.....	4
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1. Factores políticos	6
1.2. Factores económicos	7
1.3. Factores socioculturales	10
1.4. Factores tecnológicos	12
1.5. Factores ecológicos	12
1.6. Factores legales	13
1.7. Factores demográficos	13
2. Análisis del microentorno	14
2.1. Definición del sector y la industria	14
2.2. Grupos estratégicos	14
2.3. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter.....	15
2.4. Evaluación de factores externos (EFE).....	17
Capítulo III. Análisis interno	18

1. Análisis de la situación actual	18
2. Análisis financiero	18
3. Recursos y capacidades.....	19
4. Cadena de valor.....	21
4.1. Actividades primarias.....	21
4.2. Actividades de apoyo	24
5. Análisis VRIO.....	27
6. Análisis de la cadena de valor	28
7. Matriz EFI.....	28
8. Matriz de perfil competitivo.....	28
Capítulo IV. Análisis y proyecciones de mercado	29
1. El mercado	29
1.1. Participación de mercado	29
2. Análisis de la demanda.....	30
3. Perfil del consumidor	30
4. Tendencias del mercado.....	31
5. Análisis de precios	32
Capítulo V. Planeamiento estratégico	33
1. Formulación de la visión, misión y valores	33
2. Formulación de objetivos estratégicos	33
3. Estrategia competitiva.....	35
4. Análisis y estrategias de negocio a partir del FODA	35
5. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea).....	36
6. Matriz interna – externa	38
7. Selección de la estrategia, gran estrategia (GE).....	38
8. Matriz de alineamiento estratégico	39
9. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	39

Capítulo VI. Plan de Operaciones	40
1. Situación actual	40
2. Objetivos específicos	40
3. Plan de acción	41
3.1. Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G.....	41
3.2. Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama	42
3.3. Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca	43
4. Presupuesto	44
Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos	45
1. Situación actual	45
2. Objetivos específicos	45
3. Plan de acción	46
3.1. Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa	46
3.2. Sesiones de <i>coaching</i> para RR.HH.	47
4. Presupuesto	49
Capítulo VIII. Plan de Marketing	50
1. Situación actual	50
2. Objetivos específicos	50
3. <i>Trademarketing</i>	50
4. Plan de acción	51
4.1. Implementación de aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca (para incrementar las ventas de dispositivos móviles a través de iniciativas de marketing).....	51
4.1.1. Mix de marketing	51
4.2. Implementar una investigación de mercado para el Reino Unido.....	52
5. Presupuesto	53
6. Conclusión	53

Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	54
1. Situación actual	54
2. Objetivos específicos	54
3. Plan de acción	54
3.1. Promover la disminución de residuos de telefonía móvil	54
4. Presupuesto	57
Capítulo X. Análisis económico y financiero	58
1. Situación actual	58
2. Objetivos específicos	58
3. Presupuesto de Capex y OPEX	58
3.1. Supuestos	59
3.2. Financiamiento.....	59
4. Análisis y proyección de estados financieros.....	60
5. Evaluación financiera.....	62
5.1. Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)	62
6. Análisis de sensibilidad.....	64
Capítulo XI. Plan de contingencia	65
Conclusiones y recomendaciones	66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones.....	66
Bibliografía	68
Anexos	72

Índice de tablas

Tabla 1.	Características de los dos grupos estratégicos en la industria de telecomunicaciones en Europa.....	14
Tabla 2.	Matriz VRIO.....	27
Tabla 3.	Objetivos de crecimiento.....	34
Tabla 4.	Objetivos de rentabilidad.....	34
Tabla 5.	Objetivo de sostenibilidad	35
Tabla 6.	Agrupaciones estratégicas reconocidas en el FODA cruzado	36
Tabla 7.	Matriz Peyea de zByte Inc.....	37
Tabla 8.	Objetivos operacionales de zByte Inc. 2021-2025	40
Tabla 9.	Presupuesto del plan de Operaciones de zByte Inc. 2021-2025	44
Tabla 10.	Matriz de objetivos específicos de RR.HH.....	45
Tabla 11.	Presupuesto del plan de RR.HH.	49
Tabla 12.	Objetivos de marketing de zByte Inc. 2021-2025	50
Tabla 13.	Presupuesto del plan de Marketing.....	53
Tabla 14.	Objetivos de RSC de zByte Inc. 2021-2025	54
Tabla 15.	Presupuesto del plan de RSC.....	57
Tabla 16.	Objetivos financieros de la empresa zByte Inc.....	58
Tabla 17.	Presupuesto de Capex y OPEX	59
Tabla 18.	Estados de situación financiera (sin nuevas estrategias) (miles US\$)	60
Tabla 19.	Estado de situación financiera (con nuevas estrategias) (miles US\$)	60
Tabla 20.	Estado de resultados (sin nuevas estrategias) (miles US\$).....	61
Tabla 21.	Estado de resultados (con nuevas estrategias) (miles US\$).....	61
Tabla 22.	Flujo de caja (sin nuevas estrategias)	62
Tabla 23.	Flujo de caja (con nuevas estrategias)	62
Tabla 24.	Cálculo del COK	63
Tabla 25.	VAN y TIR por escenario.....	63
Tabla 26.	Análisis de sensibilidad	64
Tabla 27.	Plan de contingencia.....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de ingresos, EBITDA, cuota de mercado, beneficio del período y ROE.....	1
Gráfico 2.	Proyecciones de indicadores económicos para la zona del euro en el corto plazo.	7
Gráfico 3.	Crecimiento de la productividad	8
Gráfico 4.	Individuos que nunca han usado internet por edad, 2018.....	11
Gráfico 5.	Cadena de valor de zByte Inc.	26
Gráfico 6.	Participación de compañías de teléfonos móviles en Europa, 2017 y 2018.....	29
Gráfico 7.	Precio promedio de <i>smartphones</i> por región al 2017 (en dólares).....	32
Gráfico 8.	Diagrama Peyea.....	37
Gráfico 9.	Matriz IE de zByte Inc.	38
Gráfico 10.	Tendencias de la tecnología.....	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de zByte Inc.	73
Anexo 2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	74
Anexo 3.	Matriz para análisis de la cadena de valor	75
Anexo 4.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	76
Anexo 5.	Matriz de perfil competitivo	77
Anexo 6.	Evaluación de la visión de zByte Inc.....	77
Anexo 7.	Matriz de evaluación de objetivos	78
Anexo 8.	Matriz FODA cruzado	79
Anexo 9.	La matriz IE	79
Anexo 10.	Matriz de la gran estrategia (GE)	80
Anexo 11.	Alineamiento de estrategias	80
Anexo 12.	Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos	81

Capítulo I. Delimitación del problema

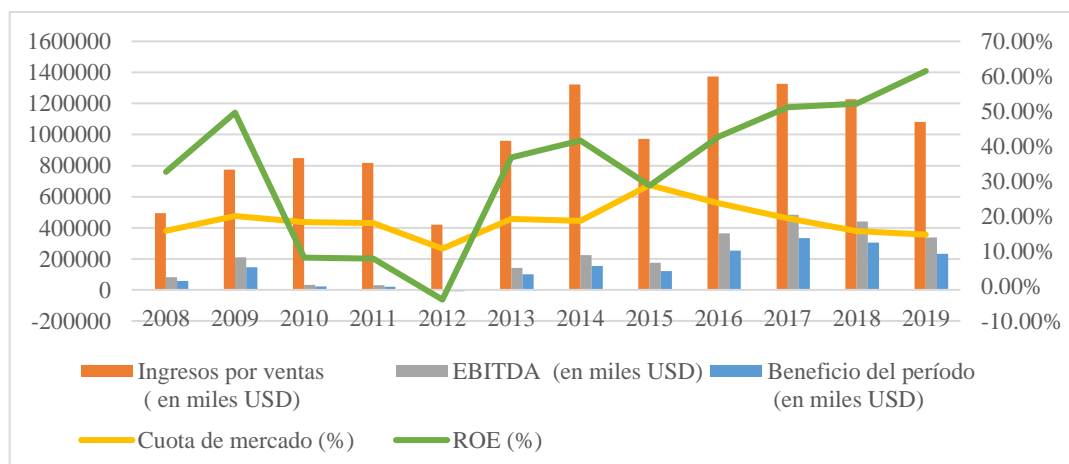
1. Identificación del problema

Flores (2011) afirma que el enfoque de la ventaja competitiva sobre la base de las capacidades dinámicas se refiere a un conglomerado de conocimientos y habilidades que permiten llevar a cabo actividades empresariales en favor del desarrollo de nuevos productos y procesos.

En el caso de zByte Inc., su ventaja competitiva es su capacidad innovadora, que proviene de su habilidad para brindar productos móviles diferenciados; su destreza para cohesionar a sus trabajadores bajo la perspectiva de ser parte esencial para llevar a cabo la estrategia de diferenciación, y, por último, su capacidad de acción al incorporar gastos significativos en las áreas de Investigación y Desarrollo (I+D), y Marketing con el fin de desarrollar nuevas tecnologías y funcionalidades para los dispositivos móviles de alta gama.

Tal ventaja competitiva, acorde con la estrategia de diferenciación por parte de la empresa, mantuvo el liderazgo y posicionamiento de sus productos móviles en el mercado europeo. En detalle, en el gráfico 1 se aprecia, en los primeros años, una tendencia alcista en beneficio del crecimiento de las ventas, una rentabilidad de los accionistas que se viene recuperando desde el 2013 hasta poder alcanzar su máximo histórico y, finalmente, el EBITDA que indica que a partir del 2012 la gestión de los costos tiende a ser cada vez más eficiente hasta el 2017.

Gráfico 1. Evolución de ingresos, EBITDA, cuota de mercado, beneficio del período y ROE



Fuente: zByte 2019. Elaboración propia 2020

No obstante, desde el 2016 se ha reflejado una caída constante, a la vez, en los ingresos y la cuota de mercado. Ello afectó el liderazgo de la compañía en la industria. Así, para el 2019, dicha cuota de mercado fue de un 14,71 %, luego de haber registrado una cuota de 18,68 % en el 2014. En cuanto a los ingresos, estos pasaron de US\$ 1.373.414 (en miles) a US\$ 1.081.576 (en miles); es decir, se registró una caída total del 21,2 % en los últimos 4 años (ver gráfico 1).

Dado que las ventas en el mercado europeo han aportado entre el 32 % y el 45 % de las ventas totales de la empresa zByte Inc. —por ende, en la rentabilidad de la misma— en el periodo 2008 – 2014, se enfatiza el nivel de importancia que tiene la subsidiaria de la región europea para la matriz en lo referente a las ventas y la participación de mercado para los últimos años.

Asimismo, existen indicadores de otras áreas que se han visto afectados recientemente, lo cual sugeriría signos de debilidad, como el costo unitario en la producción contratada, que ha tendido a una ineficiencia que afecta los costos, y la alta rotación del personal, que puede conllevar a un mal clima laboral o un bajo desempeño de los equipos de trabajo que genere una baja calidad del diseño y desarrollo de los productos móviles, impactando así desfavorablemente en la rentabilidad, debido a que el consumidor ya no percibe un alto valor en sus teléfonos móviles.

De esta manera, tras doce años de sostener la misma estrategia, es clave replantearse si zByte Inc. debe mantener el rumbo trazado desde el 2008 o cambiar su estrategia a través de la modificación de sus planes de Operaciones, Recursos Humanos (RR.HH.) y Marketing para la región europea.

El problema es el siguiente: ¿Cómo recuperar el buen desempeño de los indicadores clave que ha caracterizado a la empresa en Europa a lo largo de los años con respecto a los mismos indicadores de las distintas áreas funcionales (Operaciones, Marketing y RR.HH.) en el periodo 2021 – 2025?

2. Objetivo y alcance

El objetivo es elaborar un plan estratégico correspondiente al periodo 2021 – 2025 para la división europea de zByte Inc., con el fin de revertir el mal desempeño —presentado últimamente— de los indicadores clave en las distintas áreas de la empresa. En este nuevo plan se toma en cuenta las nuevas condiciones de mercado y, por consiguiente, reaccionar a las exigencias actuales de los consumidores. Por ello se proponen nuevas estrategias alineadas a dichas condiciones.

2.1. Propuesta de contención

Chu (2011) menciona que, en época de crisis, la empresa debe priorizar su liquidez en perjuicio de su rentabilidad para poder sobrevivir y crear valor. Por lo tanto, en este escenario de gran incertidumbre, la empresa ejecutará una propuesta de contención, o control de daños, con el fin de minimizar el perjuicio económico y financiero ocasionado en la capacidad productiva y en el nivel de ventas, para darle continuidad al negocio. En general, y priorizando la salud de sus trabajadores, se ha optado por el cierre de todas sus instalaciones durante el resto del año 2020, así como la renegociación de los contratos con los proveedores y clientes (pertenecientes a la cadena de suministro), y analizar el otorgamiento de licencias sin goce de haber para el personal.

Adicionalmente, el Fondo Monetario Internacional [FMI] (2020) aseveró que la zona del euro sufrirá una impetuosa contracción de -7,5 % del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2020. De este modo, conforme la economía en la región proceda a normalizarse, debido a las políticas de las autoridades europeas, se proyecta que crezca en 4,7 % para el 2021.

Por lo tanto, ejecutar el plan estratégico a partir del 2021 es una decisión óptima, porque una vez que la economía de la región se recupere con los principales indicadores corregidos, como los económicos o sociales, tal como lo señala el FMI, el monitoreo de dicho plan estará principalmente sujeto al propio desempeño de la empresa, a fin de lograr los objetivos, evitando así distorsiones provenientes del impacto por la COVID-19.

3. Importancia de la investigación

Mediante la presente investigación se podrán aplicar las herramientas de gestión y administración propuestas para realizar el análisis externo e interno. Asimismo, dichas herramientas serán empleadas para determinar las estrategias y establecer un plan orientado a cumplir con los objetivos de zByte Inc. y mejorar sus indicadores de desempeño.

4. Propuesta de solución

Dada la situación actual de zByte Inc. en el mercado europeo y la importancia de sus ventas en el consolidado, que fluctúan entre 32 % y 45 %, se propone el diseño de un plan estratégico para los próximos cinco años. En específico, dicho plan se orienta al replanteamiento de la estrategia genérica-competitiva de diferenciación, en el que se establezcan los nuevos objetivos de largo

plazo, las estrategias de acción como la actualización de la misión, visión y valores para el período 2021-2025. Ello, con el propósito de solucionar el mal desempeño de los indicadores clave en las distintas áreas en la firma.

5. Modelo de negocio

El modelo de negocio se analiza usando el Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) (ver anexo 1).

- Segmentos de clientes

El enfoque de la empresa es B2C; los clientes son las corporaciones y los consumidores tecnológicos, jóvenes y adultos interesados en adquirir teléfonos móviles de la más alta gama.

- Propuesta de valor

Proveer celulares de muy alta gama con nuevas funcionalidades y tecnologías. De tal forma que se diferencien de la competencia por ser innovadores y tener un diseño vanguardista.

- Relación con el cliente

La empresa zByte Inc. tiene una relación cercana con el cliente final que le permite entender mejor sus necesidades. Desde la etapa de diseño y fabricación se realizan tests de uso con clientes finales (corporaciones y consumidores tecnológicos). Asimismo, la asistencia personalizada permite que la marca se posicione en los primeros lugares de preferencias del consumidor.

- Canales

Los canales son las empresas operadoras de telecomunicaciones y las tiendas *retail*, así como los sitios *online* y distribuidores autorizados a usar la marca de zByte Inc. en las principales ciudades de cada país donde se tenga presencia bajo el modelo de *premium reseller*.

- Estructura de ingresos

La empresa zByte Inc. genera sus ingresos por medio de la venta de sus equipos móviles inteligentes a través de los canales mencionados anteriormente

- Actividades clave

Las actividades clave son la inversión regular en I+D, lo que contribuye a contar con lo último en tecnología y ofrecer a los clientes el mejor producto del mercado.

Asimismo, la distribución de forma apropiada de la producción, optimizando los recursos entre las fábricas en Asia y Estados Unidos, de tal forma que se pueda obtener el menor costo unitario.

De la misma manera, la retención de los clientes es importante, por lo que se ofrece un servicio de postventa acorde con las políticas de diferenciación.

- Recursos clave

La empresa zByte Inc. cuenta con contratos de exclusividad con operadores para la distribución de sus productos a los consumidores finales. Además, cuenta con patentes en diferentes tecnologías desarrolladas por el departamento de I+D. La cultura innovadora de zByte Inc. le permite salir siempre al mercado con productos altamente diferenciados.

- Socios clave

Los socios clave de la empresa zByte Inc. son los siguientes:

- Los proveedores de materias primas, que son insumos necesarios para la producción de teléfonos móviles: plástico, vidrio, cerámica, cobalto, litio, carbono, hierro, níquel, estaño, zinc, plata, cromo, tantalio, cadmio, plomo, antimonio, oro y paladio
- Las empresas operadoras de telecomunicaciones, tiendas *retail*, tiendas *online* y distribuidores autorizados exclusivos de la marca zByte Inc.
- Los operadores logísticos que se encargan de la distribución hacia los canales de ventas

- Estructura de costos

Los costos corresponden a la adquisición de materias primas e insumos, publicidad, marketing y distribución, costos administrativos, planilla, costos financieros, depreciación de fábricas, e I+D.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

1.1. Factores políticos

- Democracia

Los partidos tradicionales están perdiendo apoyo y eso podría generar inestabilidad. Sin embargo, también podría generar nuevos partidos demócratas. Kluth (2019) señala que los políticos más jóvenes de Europa están saliendo de sus propios partidos y fundando otros nuevos, lo cual, en lugar de ser visto como un caos, se podría ver como libertad y mayor democracia en el futuro.

- Post Brexit

De acuerdo con Bloomberg Intelligence (s.f.a), ante la finalización de la membresía del Reino Unido en la UE, el ministro Boris Johnson espera potenciar la economía a partir de un presupuesto destinado a crear más oportunidades con respecto al aumento masivo de la inversión, puestos de trabajo e innovación. Por otro lado, se espera un descenso en la migración laboral de la UE hacia el Reino Unido, debido a la toma de medidas drásticas en favor del trabajador británico, así como el aumento de los costos totales de las empresas establecidas en el Reino Unido provenientes de la UE, debido a las modificaciones del sistema tributario (cambios en el impuesto sobre el valor añadido o los impuestos especiales), beneficios fiscales, entre otros.

Ello puede interpretarse como una amenaza, porque si bien en los últimos años el Brexit ha significado un mal desempeño en la economía británica, el panorama podría ser aun peor, debido a la incertidumbre con respecto a las políticas económicas que se llevarán a cabo y perjudicarán a los demás europeos.

- Pandemia de la COVID-19

Según Bloomberg Intelligence (s.f.a), las autoridades europeas se opusieron a la flexibilización de la movilidad social, con el fin de reducir la tasa de contagiados y de infectados por la COVID-19, con lo cual la mayoría de países ha llevado a cabo una cuarentena obligatoria para poder

aplacar el brote del coronavirus. Tal confinamiento se ha prolongado en países como España, el Reino Unido, Italia y Francia ante la pérdida de más de 3 mil personas en un fin de semana.

Por tanto, es posible considerar una amenaza la pronta ejecución de las nuevas inversiones por parte de la firma, debido a que el confinamiento ha obligado a gran parte de la población europea a enfocarse solamente en el consumo de alimentos y servicios sanitarios, por lo que se espera una caída abrupta en el nivel de ventas de los *smartphones* en el corto plazo.

1.2. Factores económicos

- PBI

Bloomberg Intelligence (s.f.a) refiere que el PBI ha mostrado una desaceleración en su crecimiento desde el 2017 y se encuentra debajo de su tendencia ante la recesión manufacturera. De la misma manera, las expectativas de crecimiento en la zona del euro sugieren una aceleración para el primer trimestre del presente año del 0,2 %, la cual es respaldada por la confianza de los inversores (ver gráfico 2). Sin embargo, si bien se pronostica crecer solo 0,1 %, la tasa es relativamente baja, considerando los efectos perniciosos de la COVID-19 en la región.

Ello puede ser visto como una amenaza, ya que el crecimiento está conectado al empleo. Si el crecimiento económico muestra signos débiles y hasta llega a estancarse, entonces perjudicará el nivel de empleo y, por ende, reducirá los ingresos de las familias europeas, las cuales demandarán menos tecnología móvil.

Gráfico 2. Proyecciones de indicadores económicos para la zona del euro en el corto plazo

INDICADOR	4Q19	1Q20	2Q20	3Q20	4Q20	1Q21	2Q21	3Q21	4Q21	2019	2020	2021
GDP, QoQ%	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	1.2	0.9	1.3
Unemployment Rate	7.5	7.4	7.4	7.3	7.3	7.2	7.2	7.1	7.1	7.6	7.4	7.2
Headline CPI, YoY%	1.0	1.3	1.1	1.3	1.4	1.4	1.4	1.5	1.6	1.2	1.3	1.5
Core CPI, YoY%	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.6	1.0	1.3	1.4
Central Bank Rate	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deposit Rate	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50	-0.50
Asset Purchases (bn)	60	60	60	60	60	60	60	60	20	40	240	200

Forecasts as of January 22, 2020

Actual
Forecast

Annual figures: bank rate, currency = end of year
GDP prices = YoY
unemployment = annual average

Fuente: Bloomberg 2020

- Inflación

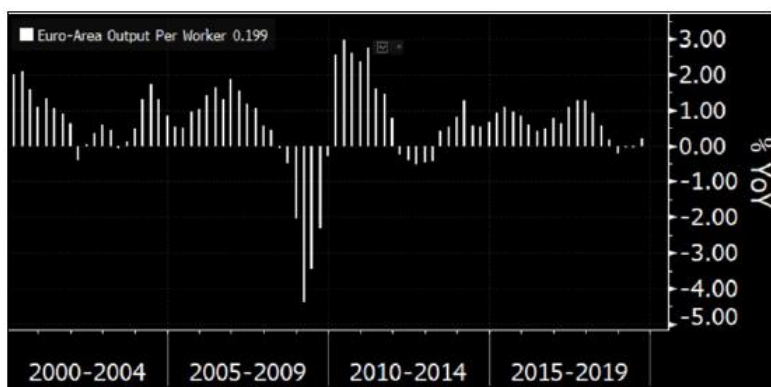
De acuerdo con Bloomberg Intelligence (s.f.a), la inflación en los últimos años ha sido relativamente baja (1,2 % para el último trimestre del 2019) y, junto a la caída de las expectativas de dicho factor, la persistencia de un lento crecimiento, según las proyecciones (ver gráfico 2), aumenta el riesgo de incumplir los objetivos de inflación trazados por el Banco Central.

En detalle, tanto en la UE como la zona del euro ha habido una caída en la tasa de inflación desde marzo del 2019, llegando a la deflación en julio de dicho año. Si bien se logró recuperar la tendencia en los dos meses siguientes, desde octubre sucede una ralentización preocupante, ya que son signos de una demanda débil.

- Productividad

De acuerdo con Bloomberg Intelligence (s.f.a), el PBI/por hora trabajada, como medida de productividad laboral, ha mantenido una tendencia positiva en los últimos años. Es decir, la eficiencia con la que se combina el trabajo con otros factores productivos ha mejorado, aunque en los últimos cinco años dicho crecimiento se caracteriza por ser débil al encontrarse alrededor del 1 % (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Crecimiento de la productividad



Fuente: Bloomberg 2020

- Tipo de cambio

El euro se ha devaluado a lo largo del 2018 y 2019 frente al dólar. Mientras que, en febrero del 2018, 1 euro equivalía US\$ 1,24; en diciembre del 2019 equivalía a US\$ 1,10 (European Central

Bank 2019). Según diversos analistas, esta tendencia a la devaluación continuará en el 2020. Ello podría impulsar las exportaciones y, como consecuencia, reducir el déficit comercial y reactivar la economía europea. Sin embargo, para la empresa multinacional zByte Inc. sería contraproducente, ya que estaría perdiendo competitividad con respecto a la producción nacional.

En definitiva, la situación del tipo de cambio es una amenaza; no mejora su competitividad, sino la de los competidores nacionales.

- Ingreso per cápita

El ingreso real de ambas zonas ha estado aumentando en los últimos años (Boersch 2019). En el periodo 2008 – 2012, el ingreso per cápita real en la UE y en la zona del euro se ha mantenido relativamente estable, a excepción de las caídas que se registraron en el 2011 y 2012. A partir del 2012, se experimentó una tendencia positiva. En la UE se pasó de 25.730 a 28.280 euros y en la zona del euro de 28.550 a 30.930 euros (EuroStat 2019a).

Por lo tanto, el aumento del ingreso real representa una oportunidad, ya que las personas tienen una mayor capacidad adquisitiva de bienes y servicios tecnológicos.

- Pandemia de la COVID-19

De acuerdo con Bloomberg Intelligence (s.f.a), el avance rápido de la pandemia por la región europea —sobre todo en Italia con víctimas fatales que ascienden a más de 4.000— ha provocado pánico en los mercados financieros, que ha resultado en millonarias pérdidas bursátiles, fuga de capitales, devaluación del euro frente al dólar y la alta probabilidad de una recesión durante el primer semestre del presente año, tal como lo considera la Comisión Europea. Lo último, debido principalmente a la parada súbita de la actividad económica ante la cuarentena generalizada aplicada por varios gobiernos europeos.

1.3. Factores socioculturales

- Juventud

Los jóvenes que no estudian ni trabajan como porcentaje del total de la población ha mantenido una tendencia negativa desde el 2012 hasta el 2018, cuando el porcentaje fue de 10,5 % (Eurostat 2019a).

Ello es una oportunidad, ya que se intuye que habrá más jóvenes empleables y que tengan la capacidad de aumentar la demanda de bienes y servicios, sobre todo de productos tecnológicos, los cuales son de su preferencia.

- Desempleo

De acuerdo con Bloomberg Intelligence (s.f.a), la tasa de desempleo en la zona del euro ha mantenido una tendencia negativa durante el 2019, llegando al 7,5 %. Se proyecta una disminución lenta en dicha zona, la cual llegaría al 7,1 % finalizando el 2021 (ver gráfico 2).

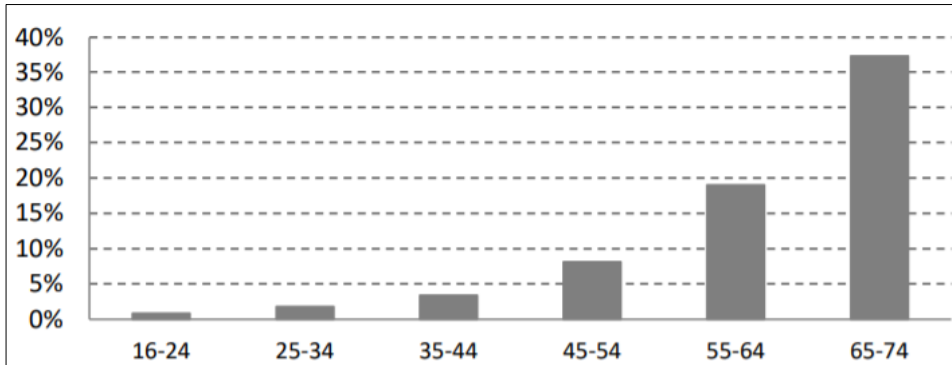
Entonces, la reducción del desempleo es una oportunidad, ya que conlleva que se generen ingresos y que parte de estos sea destinada al consumo de bienes y servicios.

- Servicios de internet

Las personas jóvenes (16 – 24) y adultas (35 – 44 y 45 – 54), en la UE, que nunca han usado internet representan porcentajes relativamente bajos. Específicamente, las personas jóvenes son menos del 1 % y las personas adultas, en general, menores al 10 % (European Commission 2019b) (ver gráfico 4).

En definitiva, es una oportunidad, ya que una mayor inclusión digital promueve la demanda de una mayor cantidad de teléfonos inteligente en los que se accede a los servicios digitales. Por consiguiente, puede generar importantes ingresos a futuro.

Gráfico 4. Individuos que nunca han usado internet por edad, 2018



Fuente: EuroStat 2019.

- Comportamiento del consumidor

En Europa, el ciclo de vida de un teléfono inteligente ha aumentado. Así, los usuarios de países como Francia, Alemania, Gran Bretaña, Italia y España conservan sus teléfonos por más tiempo (CNBC 2019a).

En suma, es una amenaza, debido a que ralentiza los ingresos por ventas, perjudicando en el largo plazo los indicadores de rentabilidad.

- Recursos naturales en zonas de conflicto

Los recursos naturales como el tantalio, el wolframio, el oro y el estaño, empleados para la producción de teléfonos móviles en Europa y el mundo, se encuentran en zonas de conflicto (Sudán, República del Congo, Uganda, Tanzania, Angola y Zambia). Es decir, proporcionan financiamiento a caudillos y, como consecuencia, alimentan la violencia en dichas zonas (Independent 2019).

Ello representa una amenaza, ya que perjudica la producción de dispositivos móviles, por lo cual se genera un retraso en la producción y, en consecuencia, en la generación de ingresos.

1.4. Factores tecnológicos

- Política de I+D

El gasto en I+D como proporción del PBI en la UE fue de 2,06 % en el 2017 y dicho gasto se ubicó por debajo de lo registrado en EUA (2,78 %), China (2,13 %) y Japón (3,20 %). Si bien se ha mantenido una tendencia positiva desde el 2008, cuando se registró un gasto de 1,8 %, la distancia para lograr el objetivo de 3 % al 2020 es grande (EuroStat 2019a).

Por otra parte, en el mercado europeo existen teléfonos inteligentes y de alta tecnología que se caracterizan por ser éticos. Tal es el caso del *Fairphone*, el cual reduce significativamente las emisiones de CO_2 y es construido con materiales reciclados (Porter 2019).

Por esto, se considera la política en I+D como una oportunidad, ya que puede aportar al desarrollo de teléfonos móviles significativamente ecoamigables. Ello atraería a un segmento de la población a preferir la compra de dicho tipo de productos.

- Disponibilidad de nuevas tecnologías

La industria de telefonía inteligente planea afrontar la desaceleración de ventas mediante la introducción de teléfonos que soporten la tecnología 5G y por medio de la venta de un nuevo teléfono móvil costoso que se transforme en una *tablet* (CNBC 2019a).

Por consiguiente, será considerado como una oportunidad la disponibilidad de dichas tecnologías, ya que serán productos o servicios altamente diferenciados. Ello hará atractivo que el consumidor europeo opte por su compra en comparación a la tecnología antigua y potencialmente rezagada en el corto plazo.

1.5. Factores ecológicos

Desde hace unos años la UE cuenta con una serie de políticas marco estratégicas centradas en transformar la economía de la UE y sistemas concretos (como energía o movilidad), de modo que generen prosperidad y ecuanimidad, protegiendo al mismo tiempo a los ecosistemas.

Como resultado, las políticas medioambientales de la UE y la innovación serán una oportunidad en favor de la creación de nuevas oportunidades de negocio, empleo y productos ecoamigables, estimulando así más inversiones. Además, el crecimiento verde está en el *core* de la política de la UE, con lo que se asegura un crecimiento económico de Europa ambientalmente sostenible.

1.6. Factores legales

Según las normas de competencia de la UE, están prohibidas las prácticas desleales, como los contactos y acuerdos ilegales, la fijación de precios y la distribución del mercado (UE 2019b). Además, hay normas sobre contratos de trabajo, horas laborales, igualdad de trato, publicar en el extranjero, despidos, seguridad social y salud y seguridad. Finalmente, también se cuenta con una estrategia de empleo (European Commission, 2019a).

En definitiva, las normas y regulaciones que afectan a la empresa son una oportunidad para fomentar las inversiones empresariales, ya que se caracterizan por favorecer la simplicidad administrativa, el patrimonio de la firma y castigar las prácticas desleales realizadas en la industria.

1.7. Factores demográficos

EuroStat (2019b) indicó que, de acuerdo con las características demográficas, en la región europea hay una ralentización de su crecimiento demográfico, un descenso de la tasa de fecundidad y una población más longeva.

Los dispositivos móviles de alta gama son utilizados, en especial, por los jóvenes y adultos. Ello junto, a la previsión de un mercado que en el largo plazo tenderá a crecer a un ritmo lento y hasta llegar al punto de contraerse, debe llevar a la empresa a enfocarse en un público de mayor edad. Tal escenario puede ser visto como una oportunidad, ya que los adultos de hoy en día continuarán con el uso de teléfonos inteligentes inclusive al hacerse adultos mayores, debido al ritmo de vida que llevan.

2. Análisis del microentorno

2.1. Definición del sector y la industria

La empresa zByte Inc. participa en el sector de las telecomunicaciones en las regiones de Estados Unidos, Asia y Europa. En detalle, la industria a la que pertenece es a la de fabricación de telefonía móvil de alta gama para la tecnología 4.5 y 5G.

2.2. Grupos estratégicos

Hitt *et al.* (2007) mencionan que un grupo estratégico es formado por las empresas que tienen una forma similar y directa de competir en los mercados por clientes. Acorde a ello, las empresas del rubro de las telecomunicaciones, en Europa, se han clasificado en los siguientes dos grupos estratégicos: los impulsores del mercado, integrados por Apple, Samsung y zByte Inc. y, por otra parte, los impulsados por el mercado: LG, Xiaomi y Oppo. En la tabla 1 se detallan las características esenciales de cada uno de estos grupos en cuestión.

Tabla 1. Características de los dos grupos estratégicos en la industria de telecomunicaciones en Europa

Características	Impulsores del mercado	Impulsados por el mercado
Mercados	Inventa nuevos mercados	Desarrollan más los mercados actuales
Cadena de valor	Alta integración en los procesos productivos	Alta tercerización de la producción
Marcas	Gozan de un mayor valor en el mercado	Apoyo en su posicionamiento en el mercado a través de la percepción calidad-precio de los productos
Estrategias de distribución	Selectiva, la cual se da por medio de una cantidad de intermediarios relativamente limitada	Intensiva, la cual sitúa los productos en la mayor cantidad de tiendas al alcance posible
Experiencia del cliente	Complacencia, el cual se encuentra por encima de las expectativas del cliente	Satisfacción acorde a las expectativas del cliente
Estrategia genérica-competitiva	Diferenciación	Costos
Marketing	Alto % de ingresos destinado	Bajo % de ingresos destinado
I+D	Gasto por encima del promedio	Gasto moderado
Precios	Por encima del promedio de mercado	Precios relativamente bajos
Calidad	<i>Premium</i>	Estándar

Fuente: Hitt *et al.* 2007. Elaboración propia 2020

2.3.Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos competidores (participantes potenciales)

Las últimas cifras de los analistas de mercado de Canalys han cuantificado una tendencia que se podría haber esperado en 2018: el aumento del teléfono chino en Europa. El año fue testigo de grandes eventos de lanzamiento emblemáticos en París organizados por Huawei y Oppo, acompañados por la expansión gradual de Xiaomi a más países de todo el continente y la popularidad duradera de OnePlus. Canalys dice que el 32 %, o aproximadamente un tercio, de los envíos de teléfonos inteligentes en Europa en 2018 fueron de fabricantes chinos, y Huawei asumió la mayor parte de eso con más del 23 % del mercado general en los últimos meses del año (The Verge 2019).

- Poder de negociación de los clientes (compradores)

El poder de negociación de los compradores en la industria de los teléfonos inteligentes ha aumentado debido a varios factores. Una de las razones principales detrás de la creciente fuerza de negociación de los clientes es la gran cantidad de sustitutos en la industria. La creciente competencia en la industria se ha sumado a la fuerza de negociación de los clientes en todo el mundo. Además, los clientes están bien informados y tienen varias opciones ante ellos. Si bien la cantidad de modelos de teléfonos inteligentes ha crecido en el mercado, ahora son más asequibles que algunos años antes. Las empresas invierten agresivamente en marketing y retención de clientes. Además, también invierten agresivamente en I+D para que sus modelos de teléfonos inteligentes se destaquen de la competencia. El enfoque en los clientes y la experiencia del cliente es mucho más alto que nunca. En general, el poder de negociación de los clientes es moderado. Algunos de los factores que controlan el poder de negociación de los clientes incluyen la calidad del producto, la imagen de la marca y los precios. Los productos con mayor calidad tienen mayor demanda. Por ejemplo, los teléfonos inteligentes con mayor potencia de procesamiento y cámaras eficientes tienen una mayor demanda en comparación con otros modelos (Notesmatic 2019).

- Amenaza de productos y servicios sustitutos (sustitutos)

Para una persona que quiere más de sus dispositivos de lo que puede ofrecer un teléfono inteligente, están el iPad y las *tablets*. Si bien el iPad y otras *tablets* no se consideran teléfonos, aún pueden hacer llamadas y enviar mensajes de texto. Hay docenas de aplicaciones disponibles

para que las use el usuario de la *tablet* con el fin de realizar llamadas y enviar mensajes de texto (AJS 2018).

La amenaza de los sustitutos en la industria de los teléfonos inteligentes proviene principalmente de marcas rivales y sus productos. Hay varias marcas de teléfonos inteligentes en el mercado. Las cinco principales marcas con la mayor participación en el mercado incluyen Samsung, Huawei, Apple, Xiaomi y Oppo. Excepto el iPhone de Apple, el resto de los teléfonos inteligentes funcionan con el sistema operativo Android. La cantidad de modelos de teléfonos inteligentes de pantalla grande es muy alta. Si bien Apple solo fabrica modelos *premium*, sus productos compiten con las ofertas *premium* de Samsung y Huawei, así como de Xiaomi. La amenaza de que surjan sustitutos de productos competidores también aumenta porque la diferenciación se ha vuelto difícil. La mayoría de los modelos en una categoría vienen con características similares y una potencia de procesamiento casi igual. Para superar la amenaza de los sustitutos, las marcas invierten en marketing e innovación de productos. Lograr la diferenciación es difícil y, por lo tanto, aparte de la tecnología, las empresas se centran en sus estrategias de precios y la experiencia del cliente. Sin embargo, algunos factores que pueden moderar la amenaza de los productos sustitutos incluyen la calidad del producto y la imagen de la marca. La amenaza general que surge de los productos sustitutos es moderadamente alta en la industria de los teléfonos inteligentes (Notesmatic 2019).

- Poder de negociación de los proveedores (proveedores)

El poder de negociación de los proveedores en la industria de los teléfonos inteligentes es generalmente bajo, excepto por los pocos grandes jugadores como Google. Google es uno de los proveedores más grandes en la industria de teléfonos inteligentes. La mayoría de los teléfonos inteligentes funcionan con el sistema operativo Android creado por Google. Recientemente, la prohibición de Huawei relacionada con el uso del sistema operativo Android hizo que sus ventas cayeran de forma estrepitosa. Luego, la mayoría de los proveedores son jugadores más pequeños y la mayoría de ellos se encuentran en regiones asiáticas. Apple tiene su propio sistema operativo y, en este caso, el poder de negociación de los proveedores es limitado. Algunos de los principales factores que limitan el poder de negociación de los proveedores en la industria de los teléfonos inteligentes incluyen su menor tamaño y menor fortaleza financiera en comparación con los fabricantes de teléfonos inteligentes. Las principales marcas como Apple, Samsung y Huawei son empresas más grandes y con una enorme fortaleza financiera en comparación con los proveedores. Es por eso que los proveedores deben seguir los estándares de calidad establecidos por los

fabricantes de teléfonos inteligentes y su poder de negociación sigue siendo limitado. Además, la mayoría de los proveedores no tienen la capacidad de integración hacia adelante, lo que también conduce a un menor control (Notesmatic 2019).

- Rivalidad entre competidores existentes (competidores en la industria)

Samsung, en la lucha por proteger su participación en el mercado mundial de teléfonos inteligentes, ha estado haciendo los preparativos para un salto hacia una etapa posterior al teléfono inteligente. En agosto del año pasado, compró una empresa de riesgo estadounidense que desarrolló el *software* “Internet de las cosas” por US\$ 200.000.000. También concluyó un vínculo con SAP SE de Alemania, un desarrollador líder de *software* para paquetes de planificación de recursos empresariales, en noviembre para reforzar su negocio en este nuevo sector. Samsung obtuvo el primer puesto en los mercados mundiales de televisores y teléfonos inteligentes mediante el establecimiento de su marca en Europa. Huawei está configurado para seguir su ejemplo. Ambas compañías intensificarán aún más la competencia en Europa en un intento por atraer a los consumidores altamente discriminados del continente (Nikkei Asian Review 2015).

2.4. Evaluación de factores externos (EFE)

Seguidamente, se muestra la matriz de factores externos, con las oportunidades y amenazas reconocidas, consiguiendo así un resultado de 2,45. En suma, la empresa zByte Inc. responde un poco mejor a las oportunidades que a las amenazas de su entorno, por lo que todavía podría aprovechar mejor su entorno, en el que predominan las oportunidades sobre las amenazas (ver anexo 2).

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de la situación actual

La empresa fabricante de teléfonos móviles zByte Inc. es una de las empresas de telecomunicaciones con mayores ventas en promedio a nivel mundial: US\$ 2.647.246,3 anuales y con una utilidad neta que asciende a US\$ 396.553,2 anualmente. En Europa, es líder en ventas alcanzando cifras de US\$ 968.406 en promedio por año, y una utilidad neta de US\$ 144.610, que la convierte en la empresa con la mayor participación del mercado europeo en el sector de telecomunicaciones con un 18,6 %.

Además, zByte Inc. es una de las empresas de telecomunicaciones orientadas al segmento de teléfonos móviles de gama alta, dirigidas a un público joven y adulto. La orientación estratégica de la empresa fabricante de teléfonos móviles zByte Inc. está basada en la relación cercana con el cliente, garantizando una asistencia personalizada, y una inversión constante en I+D, lo que ha favorecido a los clientes al tener el mejor producto del mercado. En ese sentido, busca consolidar un plan de retención de clientes, ofreciendo un servicio de postventa como política de diferenciación. Además, zByte Inc. tiene una cultura innovadora con la finalidad de ofrecer productos altamente diferenciados.

2. Análisis financiero

Otra área importante para una organización es el área de finanzas, que es la responsable de conseguir los recursos económicos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de una empresa. Es la que valora la cantidad, la calidad y el costo de los recursos requeridos. Su evaluación generará un panorama de cómo se están llevando a cabo las estrategias a través de fuentes como la retención de utilidades, los préstamos bancarios, los créditos a proveedores, aportes de capital provenientes de inversionistas, deuda de corto y largo plazo (D'Alessio 2015).

En zByte Inc. se tiene la política de darle mayor prioridad a la maximización de valor de los accionistas y de la empresa en sí misma, por lo que ha habido un mayor margen de beneficio por los productos móviles en comparación con la guerra de precios que ocurre en el sector. Por otra parte, la empresa ha optado por financiar sus inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías con recursos propios, gracias a su nivel de liquidez relativamente favorable y, de esta manera, evitar contraer deudas a largo plazo.

3. Recursos y capacidades

- RR.HH.

La gestión de los RR.HH. es un factor significativo para los propósitos que tiene la corporación. Además, ocupa un lugar importante en los fundamentos estratégicos de la empresa.

En ese sentido, en Zbyte Inc. se ha establecido una política de mantener un alto nivel salarial, además de destinar un presupuesto considerable sobre el promedio del mercado, y mantener un bajo índice de rotación de personal. Cabe señalar que se ha identificado que existe una relación respecto de la reducción del presupuesto asignado a capacitación y el aumento del índice de rotación laboral. Esto podría ser un riesgo, ya que al existir un descontento entre el personal muchos de ellos podrían migrar a empresas de la competencia llevándose el conocimiento.

Sin embargo, zByte Inc. aún no ha mantenido una política de renovación y contratación de personal en un área muy importante como es I+D, que fue consolidándose a lo largo de los años con un pico de profesionales que ascendieron a 700 entre el 2013 y 2015. No obstante, después de ese periodo hasta el 2019, el número de profesionales en I+D ha disminuido considerablemente, llegando a alrededor de 400 profesionales, como en sus comienzos.

Finalmente, mantener al buen talento humano es uno de los pilares fundamentales de la compañía. Es un elemento necesario y suficiente para ejecutar las estrategias de la empresa.

- Operaciones

El área de Operaciones y Logística es otra de las áreas importantes en la producción de un bien o servicio de una organización. Según el profesor Wickham Skinner, de la Universidad de Harvard, esta área es la responsable del 75 % de la inversión en la organización, el 80 % de su personal y el 85 % o más de sus costos (D'Alessio 2015). La gestión de las operaciones es sumamente compleja y crítica para una empresa, ya que de ella depende su supervivencia, desarrollo y competitividad, y muchas veces no se le da la importancia que amerita.

Para evitar los altos costos de producción en Europa, las plantas de producción fueron ubicadas en Estados Unidos, donde se comenzó con doce fábricas, y en Asia, donde se implementó tres fábricas adicionales, y a partir de tercer año fueron aumentando gradualmente hasta convertirse

en doce fábricas para el final del último periodo. Esto permitió atender el mercado que demanda cada vez nuevas tecnologías, y poder reaccionar así ágilmente a sus cambios. Asimismo, en zByte Inc. se ha buscado un equilibrio entre la producción y la subcontratación para conseguir reducir al mínimo los costos de producción.

- Administración y finanzas

El área administrativa es la que se enlaza con la dirección operacional y estratégica de la firma y, de esta manera, darle un horizonte. Además, es la encargada de gestionar los cambios que se realizan en la empresa, superando las crisis y garantizando la viabilidad mediante la asignación de recursos hacia las demás áreas funcionales, orientados al cumplimiento de la misión de la empresa. Y también esta área es la que se encarga de buscar aumentar la productividad como vehículo para aumentar las posibilidades de competir con el éxito del sector de telecomunicaciones y en los diferentes mercados globales.

- Comercial

La gestión comercial es una herramienta fundamental para que una organización logre sus objetivos y planes trazados. Una correcta gestión comercial proporciona la identificación de oportunidades que pueden llegar a una empresa. Asimismo, colabora en la organización de los gestores comerciales con la finalidad de promover el producto, bien o servicio, de la manera más correcta y eficiente posible. Además, la gestión comercial, a través de la adecuación de los bienes y servicios de la organización, es una herramienta vital para las condiciones de competencia y globalización. Es el área responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como de la utilización de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos (D'Alessio 2015).

zByte Inc. es una de las empresas de telecomunicaciones líderes a nivel global como en la región europea, consiguiendo uno de los mayores ingresos por ventas en el sector, ascendiendo a US\$ 968.406 en promedio a lo largo de 12 años, y con una tendencia creciente durante todo el período llegando a alcanzar en el año 2016 su mayor venta de US\$ 1.373.414. Sin embargo, el año 2019 ha descendido a US\$ 1.081.576, logrando la mayor cuota del mercado en los últimos 12 años: 18,6%. Ello se ha traducido en importantes beneficios anuales, manteniéndose dentro del top 5 de empresas con mayores utilidades en el periodo ya señalado, a excepción del año 2012,

cuando se realizó una fuerte inversión en infraestructura. Además, se tiene un alto retorno acumulado de los accionistas, que la mayoría de las veces ha estado en primer lugar.

- **I+D**

Este es otro de los elementos que toda empresa que está relacionada a la tecnología debería implementar con la finalidad de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes o servicios para optimizar la productividad, así como conseguir procesos automatizados y sistemas modernos de gestión. Además, toda organización que orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica y científica la convierte en una fuente importante de ventaja competitiva, y, de acuerdo con las decisiones tomadas, sería sostenible en el tiempo para la organización que la incluya.

En zByte Inc., la I+D es una actividad clave que siempre ha tenido un compromiso de los directivos porque ha recibido una inversión constante, lo que la ha favorecido a contar con lo último en tecnología y ofrecer a los clientes el mejor producto del mercado. Sin embargo, en relación con los RR.HH., no se han tomado buenas decisiones, como la reducción de profesionales en esta área, de 700 en el 2015 a 400 en el 2019, lo cual puede haberse debido al desconocimiento de los directivos de la empresa sobre la tendencia de los consumidores europeos respecto de las nuevas tecnologías.

4. Cadena de valor

Se desarrolló la cadena de valor de la empresa de zByte Inc., la cual se detalla a continuación junto con el flujo de actividades, el cual refiere a los elementos repetitivos que se gestionan dentro de la cadena (ver gráfico 5).

4.1. Actividades primarias

- **Logística de entrada**

La logística de entrada inicia con la planificación de la demanda, la cual está basada en los informes de crecimiento del mercado europeo y las investigaciones de mercado que realiza zByte Inc. Consecutivamente, a través de las proyecciones de la demanda realizadas, se ejecuta la

compra de insumos (para los productos móviles) a los proveedores, los cuales están debidamente certificados con respecto a los altos estándares de ética, responsabilidad social y medioambiental que se alinean con la empresa de telecomunicaciones. Luego, de acuerdo con las fechas de entrega señaladas con los proveedores, se procede a recepcionar, almacenar y monitorear los *stocks* de insumos utilizados para la producción de móviles.

En la sucursal de Europa no se realizan actividades de logística de entrada, pero a nivel global, en Estados Unidos y Asia, donde se ubican las fábricas, sí se cuenta con ellas. Ello se debe a que en esas regiones la producción de móviles implica un menor coste en comparación con la zona europea. Cabe mencionar que la prioridad de abastecimiento de los mercados se tiene en los lugares donde se sitúan las veinticuatro fábricas, lo cual puede causar una desventaja para Europa en cuanto a un abastecimiento óptimo frente al comportamiento de la demanda.

- Operaciones

En las actividades de operaciones se empieza por considerar al diseño del *hardware* y desarrollo del *software*, alineándose a presentar las mayores características posibles y nuevas tecnologías en los dispositivos móviles, de acuerdo con las medidas establecidas por zByte Inc. Cabe destacar que dichas tareas especializadas van a ser las que generen mayor valor en comparación con las otras, ya que en estas se reflejan la innovación tecnológica y científica. Posteriormente, se realiza la producción de móviles a un nivel óptimo, lo cual se logra por medio de la producción interna (desde sus fábricas) junto con la producción tercerizada o contratada que va a compensar a la producción faltante para que no se aumente los costos. Enseguida, se procede al control de calidad de los móviles elaborados con el fin de que estos se encuentren adecuados a los mercados.

Por otra parte, el costo unitario de producción interna, en el último año, se ha ubicado por debajo del costo promedio del mercado, y en los últimos cinco años ha mantenido una tendencia decreciente. Ante ello, se deduce que a la empresa zByte Inc. le cuesta cada vez menos producir una unidad de teléfono móvil en los últimos años, por lo que es cada vez más competitiva.

Además, en los últimos cinco años el porcentaje de producción contratada ha ido incrementándose, y pasó de 26 % a 28 %. En cuanto al costo unitario de la producción contratada, la tendencia creciente en el periodo 2015 – 2019 significa que a la empresa se le encarecen los precios de producción contratada, lo que ocasiona que pierda competitividad.

- Logística de salida

La logística de salida comprende primero la recepción y almacenamiento de los lotes de productos móviles provenientes de las fábricas hacia las instalaciones de aprovisionamiento. Luego, en esas instalaciones se realiza el control de inventarios con el fin de mantener al mínimo los inventarios finales, reduciendo así los costos de almacenamiento. Posteriormente, se cumple con el despacho de los productos móviles solicitados a los canales de distribución en cuestión.

Cabe mencionar que los costos de transporte y aranceles se ubican por debajo de los costos del mercado, pues se busca que la producción se realice donde los precios de estos sean menores. De la misma manera, los costos de gestión de inventario son relativamente bajos, ya que se busca producir la cantidad idónea que permanezca en este, tal como se mencionó anteriormente.

- Marketing y ventas

La empresa de telecomunicaciones va a utilizar la herramienta de investigación de mercado para poder recopilar información clave que puede llevar a conocer las características y el comportamiento del cliente. Tal información será útil cuando se realice la planificación de la demanda. Seguidamente, se podrá realizar la gestión del cliente que resultará en ejecutar la venta y promoción de los teléfonos móviles de alta gama.

El 2019, se registró en el nivel de ventas una caída tanto en Europa como a nivel global. Ello podría explicarse por el precio superior al promedio al que ofrecen sus productos, ya que los precios se encuentran por encima del promedio. Específicamente en Europa, los teléfonos móviles de zByte Inc. se venden a EUR 138,00 y, a nivel global, el precio de tales productos asciende a US\$ 238,72, respectivamente.

- Servicio

El conjunto de actividades va a finalizar con las incluidas en el servicio. Habiéndose concretado ya la venta de los productos móviles a los clientes, se lleva a cabo el servicio postventa para los usuarios que requieran de algún soporte técnico en los centros de atención o realizar algún reclamo, ya sea en una modalidad presencial o virtual. Por último, una vez gestionada la atención del cliente se procede a brindar una solución pertinente de acuerdo al análisis del caso, de manera que la satisfacción del cliente pueda ser medida a través de breves encuestas.

zByte Inc. no cuenta con iniciativas con respecto a promover centros de experiencia para clientes potenciales, programas de garantías, etc. Sin embargo, los servicios correspondientes al área de administración muestran eficiencia, puesto que la proporción ventas/gastos de administración es mayor para la empresa en comparación con el mercado.

4.2. Actividades de apoyo

- Infraestructura

Se ha logrado reducir el impacto financiero negativo en estos cinco últimos años. Sin embargo, las estrategias específicas actuales son insuficientes para mantener una tendencia al alza de manera sostenible en los próximos años.

El número de acciones se mantuvo en 30.000 hasta el 2015. Sin embargo, descendió en el 2019 a 26.700. En ese sentido, la capitalización bursátil de US\$ 8.799.260 (en miles) en el 2015, pasó a US\$ 14.141.589 (en miles). El precio de las acciones, por su parte, ascendió de US\$ 241,71 a US\$ 529,65 y en el último año se ubicó por encima del promedio del mercado.

El retorno acumulado del accionista ha ido disminuyendo hasta el octavo año. No obstante, se ha incrementado paulatinamente en los últimos años, pasando de 7,462 % en el 2015, a 10,87 % en el 2019.

Sobre la rentabilidad, se observa que el EBITDA ha estado disminuyendo en los últimos años, pasando de 29,530 a 28,650. El EBIT también ha mostrado la misma tendencia negativa; sin embargo, finalmente se ha incrementado pasando de 21,450 a 23,880. Por otro lado, la rentabilidad de las ventas (ROS) tuvo una ligera alza desde el 2008. Si bien en los últimos años se observa una caída en la rentabilidad de las ventas, esta se ha incrementado de su valor inicial de 16,87% a 17,75% en el último año. Tanto el EBITDA como el EBIT y el ROS de zByte Inc. se ubicaron por encima del promedio.

El ROE se ha incrementado significativamente en el último año, al pasar de 32,89% a 43,73%.

Finalmente, con respecto al apalancamiento, se evidencia que la empresa tuvo ratios de endeudamiento tanto negativos como positivos en el período analizado. Es decir, zByte Inc., en algunos años, no tenía capacidad para afrontar sus deudas. Sin embargo, el último año logró

controlar la deuda y el apalancamiento fue positivo de 2,2%, mientras que el de las empresas comparables en promedio siguió siendo negativo.

- RR.HH.

Se desarrolla una cultura organizacional en el personal que lo compromete ofrecer excelencia en sus productos a través de un fuerte desarrollo en los programas de capacitaciones. A ello se añade que la empresa zByte Inc. busca captar y seleccionar al mejor talento por medio de contratos relacionados a un salario por encima del mercado y así contar con el mejor equipo profesional.

El número de ingenieros contratados para gestionar I+D se incrementó ligeramente desde el 2008 hasta el 2019. Así, se pasó de 350 a 400 ingenieros. Si bien hasta el 2015 la cantidad de personal se incrementó hasta llegar a 700, posteriormente se fue reduciendo anualmente.

Por su parte, el presupuesto mensual para capacitación mantuvo una tendencia positiva en los primeros 5 años, en los cuales se destinó entre US\$ 500 y US\$ 1.000, para luego mantenerse prácticamente en US\$ 600 hasta el 2019. En este último año, dicho presupuesto supera al promedio del mercado.

El salario mensual se sostuvo en los primeros 4 años, siendo de US\$ 4.500. Luego, se incrementó a US\$ 4.550 en el quinto año para mantenerse en dicho valor hasta el 2019. A través de los años, los salarios se han caracterizado por ser de los más altos del mercado.

A pesar de ello, la rotación del personal mantuvo una tendencia positiva en los últimos 12 años. Mientras que en el primer año el porcentaje de rotación fue de aproximadamente 3,04 %, en el último año este se incrementó a 8,73 %. Esto puede deberse principalmente a la alta cantidad de despidos realizados en los últimos años de los empleados.

De la misma manera, el multiplicador de la eficiencia de RR.HH. ha sostenido una tendencia negativa durante los últimos 12 años. Se redujo de 1,00 % a 0,98 %, lo cual puede significar que el personal es 0,02 % menos eficiente en I+D en comparación con un equipo que tiene todos los factores que contribuyen a un nivel estándar. Así, en el 2019 la eficiencia fue menor que la de las demás empresas en promedio.

- Desarrollo tecnológico

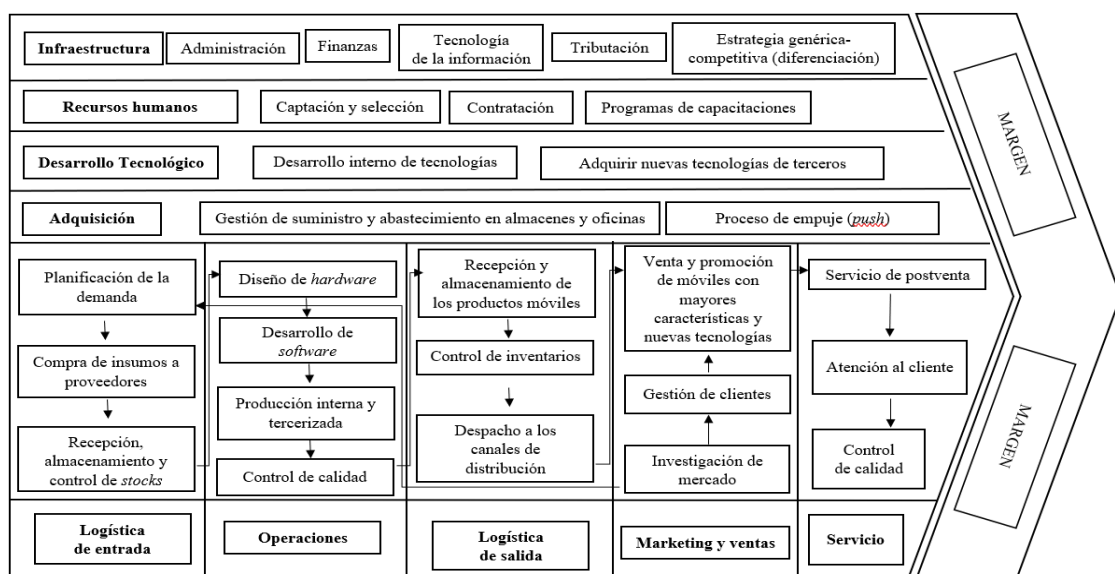
Las actividades de desarrollo tecnológico están orientadas a los gastos de I+D, cuyo objetivo es el desarrollo interno de nuevas tecnologías en favor de innovar en los productos móviles. En ciertas ocasiones se tomará la decisión de adquirir nuevas tecnologías procedentes de terceros.

El gasto en I+D ha sido el 6 % de las ventas (en promedio). Los porcentajes más altos de I+D se ubican en los primeros 6 años, posteriormente, se recortó el gasto de I+D a 1 % de las ventas para los últimos tres años. A pesar de ello, en el último año, dicho gasto se ubicó por encima del promedio de las empresas comparables. Ello contribuyó a que en el último año zByte Inc. posea más características que las demás empresas en promedio.

- Adquisición

Estas actividades están orientadas a la incorporación de materias primas, suministros, entre otros. Se refiere a la gestión de suministro y abastecimiento en los almacenes y oficinas, la cual opera por medio del proceso de empuje (*push*). Con respecto a los proveedores, los cuales se encuentran debidamente certificados acorde con los altos estándares de calidad que pide zByte Inc, se observa que en el último año se obtuvo costos inferiores al promedio del mercado. Sin embargo, esto no afectó la calidad de los mismos, que se mantuvo a un nivel superior.

Gráfico 5. Cadena de valor de zByte Inc.



Fuente: Porter 2009. Elaboración propia 2020

5. Análisis VRIO

Luego de realizar este análisis, se ha determinado que la empresa zByte Inc. cuenta con cuatro ventajas competitivas a largo plazo: (i) Percepción de la calidad del producto, (ii) innovación tecnológica persistente, (iii) atención a un mercado altamente diferenciado y (iv) marca reconocida. Además, cuenta con seis ventajas competitivas temporales: (i) Estabilidad en el flujo de caja, (ii) conocimiento de la industria y adaptabilidad, (iii) estrategia de retención de clientes, (iv) cultura organizacional, (v) sistema integrado con proveedores debidamente certificados y (vi) estrategia agresiva de marketing. Finalmente, se han identificado cinco paridades competitivas: (i) Empleados altamente capacitados, (ii) maquinaria y equipo de alta tecnología, (iii) posicionamiento en el mercado, (iv) reinversión y (v) extensión de la oferta de productos.

Tabla 2. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Implicancias competitivas
Percepción de calidad del producto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva a largo plazo
Innovación tecnológica persistente	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva a largo plazo
Empleados altamente capacitados	Sí	No			Paridad competitiva
Estabilidad en el flujo de caja	Sí	No			Ventaja competitiva temporal
Maquinaria y equipo de alta tecnología	Sí	No			Paridad competitiva
Posicionamiento en el mercado	Sí	No			Paridad competitiva
Conocimiento de la industria y adaptabilidad	Sí	No			Ventaja competitiva temporal
Estrategia de retención de clientes	Sí	No			Ventaja competitiva temporal
Atención a un mercado altamente diferenciado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva a largo plazo
Reinversión	Sí	No			Paridad competitiva
Extensión de la oferta de productos	No	No	Sí	Sí	Paridad competitiva
Cultura organizacional	Sí	No			Ventaja competitiva temporal
Sistema integrado con proveedores debidamente certificados	Sí	No			Ventaja competitiva temporal
Estrategia agresiva de marketing	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Marca reconocida	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva a largo plazo

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

6. Análisis de la cadena de valor

Con cada una de las actividades identificadas en la cadena de valor, se realizó el análisis comparativo de los indicadores de la empresa, con los de las empresas comparables (empresas de la simulación). Asumiendo que las empresas de la simulación desempeñan sus actividades en la misma industria que empresas como Apple, Samsung, LG, Lenovo Group y Alphabet Inc., entre otras (ver anexo 3).

7. Matriz EFI

Esta matriz es el resultado de la evaluación funcional de la Gerencia (administración), Marketing, Operaciones, Finanzas, RR.HH., Informática y Tecnología, del cual derivan las fortalezas y debilidades de una organización (D'Alessio 2015).

Se asigna un peso relativo a cada factor de 0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante), el peso hace referencia a la importancia relativa de este factor para el éxito de la organización en la industria. Además, se califican los factores con valores de 1 a 4, de acuerdo con la siguiente leyenda: 1 (alta) y 2 (baja) para las debilidades y entre 3 (bajo) y 4 (alto) para las fortalezas. Posteriormente, se multiplica el peso relativo de cada factor por su calificación, para así obtener el valor ponderado de cada uno. Estos se suman y se obtiene el valor ponderado total de la empresa. El puntaje obtenido mediante la matriz EFI es de 2,85. Esto indica que predominan las fortalezas frente a las amenazas, aunque se puede sacar aun más provecho de las fortalezas que caracterizan a la empresa (ver anexo 4).

8. Matriz de perfil competitivo

De acuerdo con las unidades vendidas en Europa, los principales competidores de zByte Inc. son Lenovo Group y LG Corp. Los que encabezan el top de las ventas de teléfonos móviles en Europa son Samsung, Huawei y Apple (Euromonitor International 2019). Como se observa en la matriz, el puntaje de 3,46 y lejano a 4, indica que la empresa zByte Inc. se encuentra en desventaja frente a sus competidores directos: Lenovo Group y LG Corp (ver anexo 5).

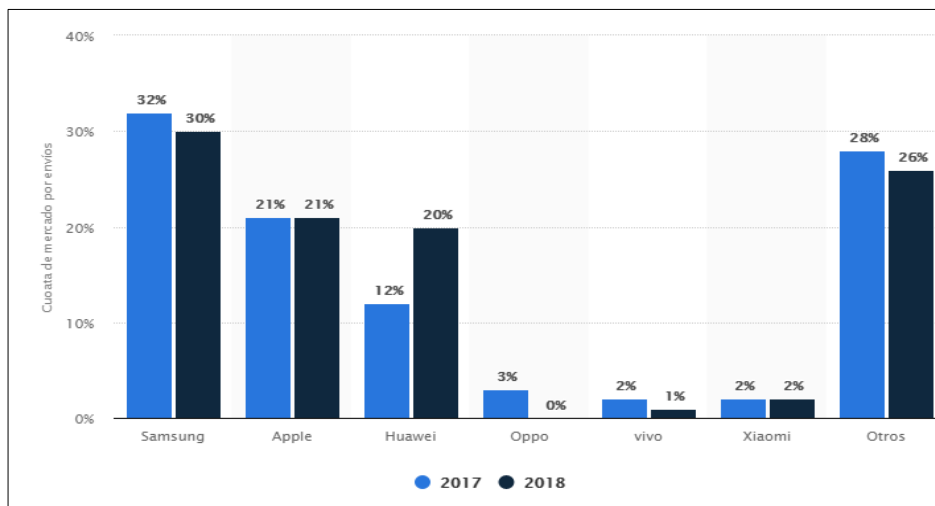
Capítulo IV. Análisis y proyecciones de mercado

1. El mercado

1.1. Participación de mercado

A continuación, en el gráfico 6 se muestra la participación de mercado de las compañías y marcas de teléfonos móviles en Europa en 2017 y 2018, respectivamente. Por el lado de las compañías, las principales son Samsung Electronics (32 % y 30 %), Apple (21 % y 21 %) y Huawei (12 % y 20 %).

Gráfico 6. Participación de compañías de teléfonos móviles en Europa, 2017 y 2018



Fuente: Euromonitor International 2019

Los fabricantes chinos de teléfonos inteligentes están teniendo dificultades para vender dispositivos en casa y en Estados Unidos. La caída de las ventas en China y la guerra comercial en curso entre los gobiernos de Estados Unidos y los chinos han provocado que estas empresas se centren en Europa. Los consumidores en el continente ahora parecen estar apreciando la idea de una mejor relación calidad – precio que ofrecen los dispositivos chinos, dando a las marcas chinas una oportunidad de crecimiento. Según la firma de investigación Canals, las marcas chinas capturaron el 32 % del mercado europeo en 2018, con Huawei y Xiaomi como líderes (Xdadevelopers 2019).

Aunque las ventas totales de teléfonos inteligentes en Europa se redujeron en un 2 %, las marcas chinas experimentaron un aumento del 27 % en 2018. Samsung y Apple continuaron siendo las principales marcas en Europa, pero sus envíos en el cuarto trimestre de 2018 cayeron anualmente 1 % y 5 %, respectivamente. Por otro lado, Huawei y Xiaomi crecieron 55 % y 62 %, respectivamente. Luego, el HMD Global de Finlandia, que resucitó la marca Nokia, experimentó una disminución del 18 % en los envíos. A pesar de ello, logró mantenerse entre los 5 mejores en la región (Xdadevelopers 2019).

2. Análisis de la demanda

Se encontró que las ventas totales se contrajeron un 0,4 % en comparación con el tercer trimestre de 2018, ya que el problema de la relación calidad – precio afectó a Apple y Xiaomi, aunque a su vez fue amortiguado por los clientes que postergaron la compra de modelos existentes mientras esperaban a que surgieran las opciones 5G. El cambio llevó a marcas como Samsung, Huawei, Xiaomi, Oppo y Vivo a fortalecer sus carteras de nivel de entrada y nivel medio. Esta estrategia ayudó a Huawei, Samsung y Oppo a crecer en el trimestre. La mayoría de los usuarios de teléfonos inteligentes busca ser dueño del teléfono inteligente menos costoso, mencionó el director senior de investigación de Gartner, Anshul Gupta (O' Halloran 2019).

3. Perfil del consumidor

De acuerdo con un estudio realizado por Mobile Life en el 2012, los consumidores españoles eran los europeos con más dispositivos tecnológicos y móviles, teniendo un promedio mayor a la media europea en todos los dispositivos e inclusive siendo el doble en el caso de las *tablets* (14 % frente a 7 %) (Marketingdirecto.com 2012).

Respecto de los *smartphones*, se halló que frente a una penetración del 30 % en Europa, en España 1 de cada 2 consumidores posee un *smartphone*. La penetración es de 64 % entre los consumidores de 22 y 30 años, asimismo es superior en hombres (56 %) que en mujeres (43 %). Además, junto con las *tablets* se trata de los dispositivos con mayor potencial de crecimiento de España y un 22 % de los consumidores españoles señaló que tiene intención de comprar un *smartphone* en los próximos 6 meses (Marketingdirecto.com 2012).

Finalmente, Julián Atienza indica que los *smartphones* tendrán en el futuro inmediato un rol cada vez más relevante en el consumo de bienes y servicios. El uso del *smartphone* como medio de pago y, a su vez, tener en él toda la información antes de realizar la compra, puede convertir el *smartphone* en el dispositivo tecnológico central para el consumo. Sin embargo, se requiere trabajar para reducir las barreras actitudinales del consumidor español respecto de la seguridad en el *e-commerce* (Marketingdirecto.com 2012).

4. Tendencias del mercado

En términos de tamaño del mercado, se espera que Europa tenga la tercera participación más grande en el mercado de teléfonos inteligentes. El mercado europeo se ha dividido en el Reino Unido, Alemania, Francia y el resto de Europa. El Reino Unido es el mercado líder a nivel de país, mientras que se espera que el mercado en Alemania registre la tasa de crecimiento más alta durante el período de pronóstico (Medium 2019).

Luego, tras el referéndum de la UE el 23 de junio de 2016, IBISWorld ha analizado los posibles efectos de la salida del Reino Unido en más de 400 industrias. Aunque la relación entre el Reino Unido y la UE después de esta fecha sigue sin estar clara, algunas industrias ya se han visto afectadas por el resultado del referéndum de la UE (IBISWorld 2019). A continuación, se muestran algunos ejemplos del impacto del Brexit:

- Prácticamente todos los productos vendidos por la industria son importados y, por lo tanto, los operadores se han enfrentado a mayores costos de compra como resultado de la depreciación de la libra después del referéndum.
- La incertidumbre a corto plazo podría tener un impacto perjudicial tanto en los costos de insumos como en la demanda.
- En caso de que las consecuencias de la salida del Reino Unido de la UE ocasionen que el crecimiento económico del Reino Unido se desacelere, esto puede generar una caída de los ingresos disponibles reales de los hogares, lo cual limitaría el gasto en teléfonos móviles.

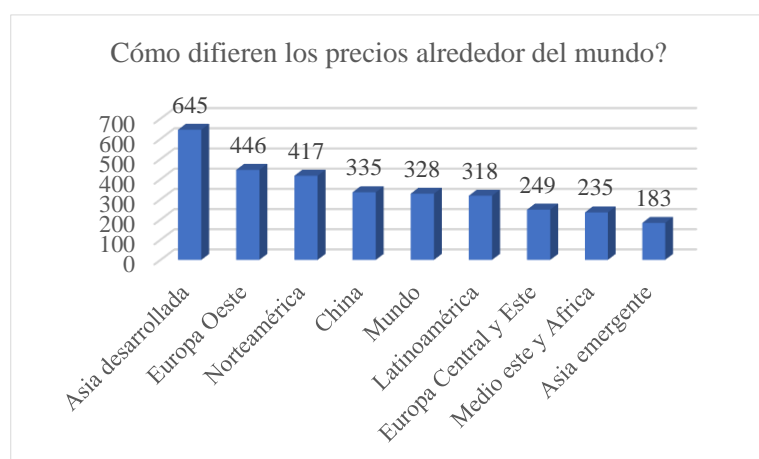
El proceso de fabricación para teléfonos móviles está altamente globalizado, y las etapas finales del proceso de fabricación a menudo tienen lugar en China. Es por ello que es poco probable que el precio de los teléfonos móviles importados se vea directamente afectado negativamente por la posible introducción de barreras comerciales entre el Reino Unido y la UE (IBISWorld 2019).

La industria está expuesta a las siguientes amenazas y oportunidades: Las tendencias en la confianza del consumidor influyen en los patrones de compra. Cuando los consumidores se sienten más positivos acerca de su posición financiera inmediata, es más probable que realicen compras discrecionales, incluidas compras de nuevos teléfonos móviles. La adopción más rápida de nuevas tecnologías afecta a la industria de dos maneras. Por un lado, aumenta la demanda de productos de la industria; sin embargo, también cambia las preferencias de los consumidores para diferentes teléfonos (IBISWorld 2019).

5. Análisis de precios

A continuación, en el gráfico 7, se muestran los diferentes precios promedio de los *smartphones* en las diferentes regiones del mundo al 2017. Como se puede observar, el precio promedio de *smartphone* para Europa Oeste es de US\$ 446 y para Europa Central y Este es de US\$ 235.

Gráfico 7. Precio promedio de *smartphones* por región al 2017 (en dólares)



Fuente: Statista 2018

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Formulación de la visión, misión y valores

De acuerdo con el análisis externo e interno de la empresa zByte Inc. que opera en el sector de las telecomunicaciones y a las tendencias actuales de los consumidores europeos con respecto a las nuevas tecnologías, se plantea la visión, la misión y valores:

- **Visión**

Ser un líder responsable e innovador al brindar una experiencia singular en cuanto a una vida digital plena a través del diseño y desarrollo de teléfonos inteligentes de la más alta gama, siendo así admirada por el cliente europeo como una marca alineada enteramente con su ritmo de vida diaria (ver anexo 6).

- **Misión**

Brindar funcionalidades y tecnologías innovadoras acordes con los estilos de vida y de trabajo de los consumidores europeos y, de esa forma, ser una marca admirada por fomentar una vida digital más inteligente y completa, revolucionando así la industria del mercado móvil.

- **Valores**

Los valores que van a permitir llevar a cabo la misión y visión de la empresa zByte Inc. serán la innovación, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la eficiencia y la alta calidad del servicio.

2. Formulación de objetivos estratégicos

Dado el lineamiento principal de la empresa zByte Inc., que es la innovación tecnológica por medio de teléfonos móviles de la más alta gama, se procede a clarificar los objetivos que tendrá para el largo plazo.

- Objetivo general

El objetivo general de la empresa zByte In. se enfoca en fortificar la creación de valor para la empresa y para los accionistas de manera sostenible para los próximos años, recuperando así su rentabilidad.

- Objetivos estratégicos

Se subdividen en objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad para el negocio; son realistas, específicos, medibles, relevantes y cuentan con un periodo de realización.

A continuación, se procede a especificar los objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, incluyendo sus respectivos indicadores y metas presentados anualmente.

- Objetivos de crecimiento

Tabla 3. Objetivos de crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta al 2025
Incrementar las ventas en Europa a una tasa de crecimiento superior del 15 % al 2025	Crecimiento de las ventas en Europa (%)	17,00 %

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

- Objetivos de rentabilidad

Tabla 4. Objetivos de rentabilidad

Objetivo	Indicador	Meta 2025
Mantener un apalancamiento (%) menor del 30 % al 2025	Endeudamiento neto/ fondos propios (%)	25,42 %
Mantener un ROE (%) superior del 19 % al 2025	ROE (%)	85,39 %
Mantener un ROA (%) por encima del 19 % al 2025	ROA (%)	79,00 %
Lograr un EBITDA superior del 21 % al 2025	EBITDA/ventas (%)	56,78 %

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

- Objetivo de sostenibilidad

Tabla 5. Objetivo de sostenibilidad

Objetivo	Indicador	Meta 2025
Incrementar el gasto en I+D con respecto a las ventas, hasta alcanzar el 10,54 % al 2025	Administración (%)	10,54 %
Aumentar la inversión en RR.HH., siendo mayor a US\$ 1390.000 (en miles) al 2025	Presupuesto para RR.HH. (en miles US\$)	240.000,00
Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en favor a una cadena de suministro sustentable	Reducción de las emisiones de CO ₂ (%)	5 %

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

Consecutivamente, se procedió a evaluar si tales objetivos estratégicos cumplen a cabalidad con caracterizarse por ser específicos, medibles, realistas, relevantes y contar con un periodo temporal de realización (ver anexo 7). Asimismo, los objetivos en mención trazados para la firma cumplen con todos los criterios y, por ello, serán aplicables en los planes de acción.

3. Estrategia competitiva

Porter (2009) mencionó que las estrategias genéricas son las de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (en costos y/o diferenciación). La estrategia de la empresa zByte Inc., los últimos años, ha sido de diferenciación, ya que ha invertido significativamente en I+D y marketing. Acorde a ello, los precios de los productos son los más altos del mercado de telefonía móvil *premium* que consecuentemente ha tenido a la demanda respondiendo de manera relativamente favorable.

Por consiguiente, la empresa se ha posicionado en los primeros lugares de la industria en los últimos años. Consecutivamente, se considera mantener la estrategia de diferenciación para los siguientes años.

4. Análisis y estrategias de negocio a partir del FODA

Al evaluar el entorno, además de los recursos y capacidades con los que cuenta zByte Inc., se obtuvieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que al entrelazarlas permiten generar iniciativas estratégicas para definir el plan estratégico y operativo (ver anexo 8).

Además, en la tabla 6 se aprecian las agrupaciones estratégicas identificadas a través de dicha matriz.

Tabla 6. Agrupaciones estratégicas reconocidas en el FODA cruzado

Agrupación	Estrategia reconocida en el FODA cruzado
Diversificación concéntrica	Implementación de aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca, para lo cual implique alianzas con las empresas que mejoren el rendimiento de los dispositivos
	Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G y de diseño plegable que se conviertan en <i>tablets</i>
	Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca a través del financiamiento por deuda
Desarrollo de productos	Intensificar la imagen de la marca como un producto diferenciado en el que las funcionalidades y las tecnologías nuevas sean exclusivas para los estilos de vida y de trabajo del consumidor europeo
	Aprovechar los conocimientos que se tienen del COVID-19 y otras enfermedades infecciosas hasta ahora para poder brindar, junto al equipo de I+D, nuevas tecnologías y funcionalidades en cuanto al monitoreo de la actividad respiratoria y la calidad del aire
	Intensificar en el aumento del valor de marca, orientado a que el consumidor la empareje con un estilo de vida ecoamigable
	Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama
Desarrollo de mercados geográficos	Implementación de los canales de distribución B2C, ello mediante la apertura de tiendas en las zonas comerciales más relevantes de la región europea. Y de esta manera, potenciar la relación con el cliente
	Implementar una investigación de mercado para el Reino Unido enfocada a los consumidores de teléfonos inteligentes de la más alta gama, ya que podría significar una proporción importante de clientes potenciales debido a que el país goza de una economía sólida y de alta capacidad adquisitiva
Desarrollo de cadena de suministro	Llegar a un acuerdo con la UE con respecto a promover la disminución de residuos de telefonía móvil, en favor de mejorar una cadena de suministro sustentable. Por lo que, no solo se diferenciaría en su producción, sino en su cadena de valor
	Aprovechar la experiencia de fabricación en EUA y Asia, en favor de realizar contratos financieros para poder comprar los insumos a precios relativamente baratos con respecto al promedio del mercado
Desarrollo de mejora de procesos	Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa, con el fin ampliar la experiencia dada al consumidor
	Sesiones de coaching para RR.HH., con el fin de aumentar el desempeño de los empleados. La creación de equipos de alto rendimiento tendería a poder aumentar su productividad, la cual justifique significativamente los altos costos invertidos en ellos

Fuente: Elaboración propia 2020

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

Se realiza la matriz Peyea, la cual indica qué tan preparada está la empresa zByte Inc. frente a la fuerza de la industria, la estabilidad del ambiente, la fuerza financiera, y la ventaja competitiva con la finalidad de ubicarse estratégicamente en la industria.

Tabla 7. Matriz Peyea de zByte Inc.

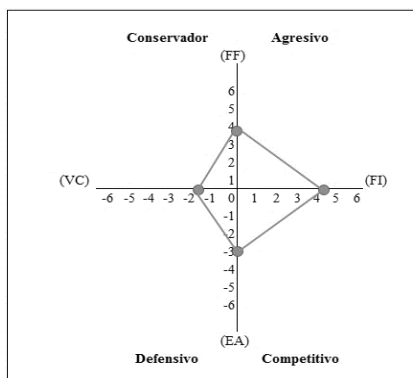
Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Estabilidad del Ambiente (EA)		Fuerza Financiera (FF)	
Costos de las materias primas	4	Liquidez	5
Tipo de cambio	5	Apalancamiento	1
Cambios tecnológicos	0	Valor de las acciones	6
Rango de precios de productos competitivos	1	Rendimiento sobre la inversión	4
Rivalidad competitiva	3	Rotación de activos	5
Tasa de inflación	5	Riesgos implícitos del negocio	2
Promedio	-3,00	Promedio	3,83
Fuerza de la industria (FI)		Ventaja competitiva (VC)	
Penetración en el mercado	4	Calidad del producto	5
Crecimiento del sector	2	Participación en el mercado	4
Conocimiento tecnológico	5	I+D	6
Intensidad de capital	5	Canales de distribución	2
Facilidad de entrada al mercado	5	Conocimiento del mercado	5
Estabilidad financiera	4	Utilización de la capacidad de los consumidores	5
Promedio	4,17	Promedio	-1,50

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

zByte Inc. se ubica en el cuadrante IV definido como un perfil competitivo por parte de la organización (ver gráfico 8), debido que su fuerza financiera (FF) obtuvo un promedio de 3,83, la fuerza en la industria (FI) un promedio de 4,17, la estabilidad del ambiente (EA) un promedio de -3,00 y, finalmente, la ventaja competitiva (VC) un promedio de -1,50 (ver tabla 7). Por ello, ante dicho perfil, las estrategias más adecuadas para la organización son las siguientes:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical
- Diversificación en conglomerados

Gráfico 8. Diagrama Peyea



Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

6. Matriz interna – externa

La matriz IE se va dividir en tres regiones primordiales (ver anexo 9), las cuales tienen implicaciones estratégicas diversas. Se sugiere que para las divisiones ubicadas en los cuadrantes I, II o IV, pues las estrategias vayan a ser crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) son más propicias para estas divisiones. Luego, para las divisiones ubicadas en los cuadrantes III, V o VII será conveniente seguir las estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que comúnmente se emplean en estos tipos de divisiones. Finalmente, se propone que las estrategias a emplear para las divisiones ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX sean cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él (David 2003).

De acuerdo con los resultados del análisis interno y externo mostrado en el gráfico 09, la organización se encontraría dentro del cuadrante V. Con respecto a dicho cuadrante, las estrategias adecuadas a seguir son conservar y mantener. Específicamente, la penetración en el mercado y/o desarrollo de productos son los más comunes.

Gráfico 9. Matriz IE de zByte Inc.

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte (3 a 4)	Promedio (2 a 2.99)	Débil (1 a 1.99)
Puntuaciones ponderadas EFE	Alta (3 a 4)	I	II	III
	Media (2 a 2.99)	IV	zByte Inc.	VI
	Baja (1 a 1.99)	VII	VIII	IX
Matriz EFE		2,70		
Matriz EFI		2,85		

Fuente: Fred David 2003. Elaboración propia 2020

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

Después de elaborar las matrices de FODA cruzado, Peye e IE, para evaluar los distintos factores tanto internos como externos que intervienen de forma positiva como negativa en zByte Inc., se

encontró que la empresa se encuentra en un sector de lento crecimiento de mercado. Además, dentro de la industria, zByte Inc. se ubica en una posición competitiva sólida, pues sus ventas se encuentran en los primeros lugares de empresas de telecomunicaciones. Por lo tanto, se concluye que zByte Inc. se ubica en el cuadrante IV de la matriz de la gran estrategia mostrada (ver anexo 10). La estrategia genérica a emplear en la propuesta es la siguiente:

- Diversificación horizontal: Se producirán productos y/o servicios que guarden relación con los teléfonos inteligentes, de tal forma que ayuden a fomentar la marca en los clientes y posibles consumidores.
- Alianzas estratégicas: Se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores, de manera que zByte Inc. pueda brindar productos de mayor calidad y desarrollo de investigación.

8. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico tiene como propósito alinear las estrategias específicas propuestas en las matrices de FODA cruzado con las matrices Peyea, IE y GE, mediante la cual se realizará el primer filtro para obtener una priorización seleccionando únicamente aquellas estrategias específicas que cumplan con las estrategias genéricas seleccionadas.

De las estrategias detalladas se seleccionaron únicamente las que tengan alguna relación con, por lo menos, una de las matrices previamente realizadas (Peyea, IE y GE). Según ello, se eliminará la estrategia 8, por no estar relacionada con ninguna matriz, con el propósito de que las estrategias seleccionadas puedan ser forjadas en los planes funcionales de la firma (ver anexo 11).

9. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

En seguida, las estrategias son priorizadas y, posteriormente, otra vez pasan por una selección como estrategias definitivas para el presente trabajo de investigación, las cuales son nueve de las trece estrategias inicialmente formuladas en la matriz FODA cruzada (ver anexo 12).

El principal criterio de selección fue el alineamiento de las estrategias con los diferentes objetivos estratégicos, y luego se seleccionaron las estrategias que podrían aportar a los diferentes planes a desarrollar en los siguientes capítulos.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

Se desarrollan los planes funcionales para cada área correspondiente (Operaciones, RR.HH., Marketing y Responsabilidad Social) para poder llevar a cabo el plan estratégico de la firma para el periodo 2021-2025. Los planes están alineados a las nueve estrategias o actividades seleccionadas de la matriz FODA cruzado (ver anexo 8). Las estrategias se encuentran enmarcadas tanto en las matrices Peyea, IE y GE como en los objetivos estratégicos.

El plan de Operaciones tiene la prioridad de reflejar directamente la capacidad de innovación en la firma; reside en tres actividades clave de la matriz FODA cruzado: (i) Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G y de diseño plegable que se conviertan en *tablets*, (ii) aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama, y, por último, (iii) incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca a través del financiamiento por deuda. Tales actividades serán desarrolladas en la sección del plan de acción propuesto.

1. Situación actual

En general, el mercado de teléfonos inteligentes se está reduciendo y, consecuentemente, se requiere que los nuevos productos a desarrollar cuenten con la última tecnología y se mantengan actualizados durante el período del plan estratégico. Con ello se espera contar con una de las mayores cuotas de mercado de teléfonos inteligentes en Europa.

2. Objetivos específicos

Se plantean los siguientes objetivos a ser alcanzados por zByte Inc. al 2025:

Tabla 8. Objetivos operacionales de zByte Inc. 2021-2025

Objetivo	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G	Inversión en productos con 5G (en miles US\$)	11.411,00	22.821,00	34.232,00	45.643,00	57.053,00
Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama	Inversión en características y funcionalidades (en miles US\$)	22.821,00	34.232,00	45.643,00	45.643,00	57.053,00

Objetivo	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca a través del financiamiento por deuda	Inversión en dispositivos complementarios (en miles US\$)	5.705,00	11.411,00	17.116,00	22.821,00	28.527,00

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

3. Plan de acción

3.1. Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G

La tecnología 5G representa un avance tecnológico enorme, pues tiene potencial para cambiar la forma en la que se usa el internet. Con el 5G, posiblemente el internet sea más veloz, ya que los tiempos en lugar de minutos pasarán a ser solamente segundos (Orgaz 2019). Según los expertos, estas son las tres principales ventajas que traerá la red móvil de quinta generación:

a) Mayor velocidad

La velocidad del 4G es de 1 GB/s (Gigabytes/segundo). La nueva red, en su máximo potencial, permitirá alcanzar velocidades estándar de 20 GB/s, según el regulador británico Ofcom.

De acuerdo con el diario *The Wall Street Journal*, descargar una *playlist* de Spotify completa de una hora de duración demoraba 7 minutos con 3G, 20 segundos con 4G y 0,6 milisegundos con 5G. En caso de querer descargar una película para verla en el avión *offline*, tardará 3,7 segundos en descargar con 5G frente a los 2 minutos con 4G. De este modo, otro factor clave es lo que se conoce como latencia, que es la capacidad de respuesta de la red a una petición del usuario.

b) Ahorro de batería

La empresa Qualcomm, fabricante de chips, ha prometido que los primeros modelos de teléfonos con 5G tendrán una batería con vida útil durante todo el día. Por ende, permitirán que los fabricantes de teléfonos móviles brinden una vida útil más larga o *smartphones* más delgados. Ese ahorro de batería se produce porque la tecnología 5G deja que sea la infraestructura 4G la que funcione, manteniéndose inactiva hasta que el usuario requiera procesos que demanden velocidades más rápidas (Orgaz 2019).

c) Cobertura incluso en aglomeraciones

La infraestructura 5G hace posible que más dispositivos estén conectados al mismo tiempo. Tiene más potencia y esto permitirá salvar el cuello de botella electromagnético que existe en las grandes aglomeraciones, sobre todo las urbanas. Esto terminaría con las pérdidas de cobertura en los grandes eventos, como conciertos, o como sucede en momentos puntuales, como fin de año y otras celebraciones masivas. Teóricamente, podrá soportar más de un millón de dispositivos a la vez por kilómetro cuadrado (Orgaz 2019).

Sin embargo, para que esto sea posible, según los expertos, se necesitará colocar pequeñas antenas en muchas partes del mobiliario urbano. De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, se espera que la infraestructura brinde soporte a edificios, hogares y ciudades inteligentes, realidad virtual, videos en 3D, así como trabajo y juegos en la nube o cirugía a distancia. Asimismo, ayudará a brindar apoyo a los autos sin conductor. Lo que no se debe olvidar es que el 4G no va a desaparecer, y si bien está previsto el despliegue del 5G en varios países a lo largo del presente año, la transición será progresiva (Orgaz 2019).

3.2. Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama

El diseño de los nuevos dispositivos que se propone cuenta con una triple pantalla flexible y plegable que se puede convertir en *tablet* y *smartphone*. Cuando el dispositivo esté desplegado, se podrá apreciar un sistema de cámaras verticales en la zona posterior con tres sensores. Por otro lado, en la zona inferior existe un puerto de conexión tipo USB-C; sin embargo, no cuenta con *jack* para auriculares. Sobre sus características técnicas, los nuevos dispositivos contarán con una batería de 4.000 mAh con carga rápida de 100 vatios y permitirá conexiones 5G (Blogthinkbig.com 2019).

Luego, con las cámaras duales los fabricantes de teléfonos pueden ofrecer funciones como el modo retrato; sin embargo, con una configuración de cámara triple o cuádruple, los fabricantes de teléfono inteligente pueden ofrecer no solo un sensor de profundidad, sino también un gran angular, monocromo y un teleobjetivo en el mismo dispositivo. Es por ello que se tendrá equipos con cámaras duales inicialmente y luego equipos de tres y cuatro cámaras.

Asimismo, las cámaras serán de *time of flight* (TOF), cuya tecnología de la cámara de detección de profundidad está basada en el tiempo que tarda un haz de luz infrarroja en golpear un objeto y regresar. Según ello, calcula más de 30.000 puntos de la cara de una persona para desbloquear de forma segura un teléfono inteligente y aplicar filtros de belleza avanzados a las fotos.

3.3. Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca

- Auriculares

Los nuevos auriculares de zByte Inc. contarán con un chip que permitirá ofrecer una conexión inalámbrica más veloz y estable con tus dispositivos. Por otro lado, los sensores ópticos y acelerómetros de movimiento se complementan para controlar de forma automática el audio y activar los micrófonos durante una llamada. Además, hacen que los auriculares comiencen a reproducir sonido al instante de colocárselos. Se podrán usar los dos auriculares o uno solo, y reproducir o cambiar de canción únicamente con dos toques.

Además, con el nuevo estuche de carga inalámbrica se puede cargar los auriculares de forma sencilla, pues solamente se deben colocar sobre una base de carga. El indicador LED en la parte delantera del estuche indica que los auriculares se están cargando. Finalmente, los auriculares tendrán una duración de 4 horas de audio, asimismo su estuche brinda muchas cargas para que puedan ser utilizados durante 24 horas.

- Cargador portable solar

Se desarrollará un modelo de cargador con la opción de recarga con energía solar o eléctrica. Luego, tendrá una capacidad de 30.000 miliamperios (mAh). Tendrá como principal ventaja su universalidad, es decir, será compatible con la mayoría de modelos: Apple, Samsung, Huawei, LG Nexus o Sony, entre otros.

- Reloj zByte

Se desarrollará un reloj con una pantalla que siempre se encuentre activa, donde se pueda ver la hora y la carátula todo el tiempo. El reloj se encargará de monitorear rápidamente la frecuencia cardíaca y enviará notificaciones si estuviera aparentemente demasiado baja o demasiado alta.

El reloj está diseñado para todo tipo de ejercicios, pues tiene mediciones avanzadas de entrenamiento, GPS y resistencia al agua hasta cincuenta metros. Además, permitirá sincronizar la música favorita del usuario. Finalmente, un toque en la muñeca notificará las reuniones programadas, cuando sea hora de pararse o simplemente cuando sea momento de hacer una pausa para respirar hondo.

4. Presupuesto

A continuación, se muestran las estimaciones de presupuesto para zByte Inc., en función de las acciones de Operaciones a emplear. En la tabla 09 se muestra con mayor detalle la inversión por año que tendría que realizar la firma. Cabe señalar que efectuar dicho plan implica que el presupuesto sea gastado para la compra de bienes de capital (Capex, por sus en inglés), los cuales serán utilizados por el área de I+D en favor de nuevas tecnologías y funcionalidades en los productos móviles, por ejemplo.

Tabla 9. Presupuesto del plan de Operaciones de zByte Inc. 2021-2025

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Aplicar tecnología de última generación (mejora continua de procesos, reducción de residuos y nuevas tecnologías)	11.411,00	22.821,00	34.232,00	45.643,00	57.053,00
Desarrollo de características y funcionalidades nuevas	22.821,00	34.232,00	45.643,00	45.643,00	57.053,00
Expansión de líneas de productos de zByte Inc.	5.705,00	11.411,00	17.116,00	22.821,00	28.527,00
Total (en miles US\$)	39.937,00	68.464,00	96.991,00	114.107,00	142.633,00
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Capex	39.937,00	68.464,00	96.991,00	114.107,00	142.633,00
OPEX	-	-	-	-	-
Total	39.937,00	68.464,00	96.991,00	114.107,00	142.633,00

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

El plan de RR.HH. radica en dos actividades clave de la matriz FODA cruzado, las cuales son: (i) Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa con el fin ampliar la experiencia dada al consumidor y (ii) sesiones de *coaching* para RR.HH. para poder aumentar el desempeño de los empleados.

Las actividades serán desarrolladas en la sección del plan de acción propuesto.

1. Situación actual

En los últimos años, la empresa zByte Inc. ha tenido una caída en sus ventas globales. Esto se puede deber, en parte, a una importante reducción de personal en el área de I+D junto a una mayor rotación de personal en los últimos tres años. Por otro lado, se debe considerar que no se está aprovechando debidamente las características únicas que se ofrecen por parte de la marca zByte Inc., las cuales le permitieron liderar en el mercado hasta hace cinco años atrás.

2. Objetivos específicos

Se proponen los siguientes objetivos en el plan de RR.HH., de modo que ellos permitan establecer el rumbo correcto de una cultura organizacional que beneficie tanto a la compañía como a los trabajadores.

Tabla 10. Matriz de objetivos específicos de RR.HH.

Objetivo	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Capacitar al personal en estrategias postventa	Inversión en capacitaciones (en miles US\$)	70.000,00	75.000,00	80.000,00	95.000,00	120.000,00
Sesiones de <i>coaching</i> para RR.HH., con el fin de aumentar el desempeño de los empleados.	Inversión en <i>coaching</i> (en miles US\$)	70.000,00	75.000,00	80.000,00	95.000,00	120.000,00

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

3. Plan de acción

3.1. Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa

Se ofrecerá una capacitación sobre el servicio postventa al personal correspondiente, que consistirá inicialmente en las estrategias más aplicadas por las empresas hoy en día:

- Postventa junto a la asesoría de un *coach*

Es una de las estrategias de postventa más utilizadas a nivel empresarial en los últimos años. En Específicamente, una persona especializada en *coaching* asesora a los clientes antes, durante y después del proceso de compra. La asesoría no es solo desde un enfoque comercial, sino que se trabajan las motivaciones personales de cada consumidor y, consecuentemente, se crea una relación cercana que lo aliente al consumo (OBS Business School 2019).

- Línea telefónica que cuenta con llamada gratuita

Una línea así da una imagen de disponibilidad plena por parte de las firmas, algo que los clientes suelen apreciar de manera favorable. Dichas líneas suelen encontrarse operativas todo el año (OBS Business School 2019).

- Herramientas *online*

Al estar en un contexto de digitalización y el desarrollo de tecnologías novedosas, es crucial disponer de canales electrónicos para brindar el servicio postventa. Cabe mencionar que la mayoría de clientes se desempeña en un entorno digital, ya que laboran desde redes sociales, aplicaciones, plataformas, y otros recursos similares. Empero, se les debe brindar, al mismo tiempo, los canales tradicionales de interacción (OBS Business School 2019).

Esta capacitación consistirá en un módulo de 54 horas: 18 horas por cada estrategia, llevadas a cabo en 18 sesiones de 3 horas cada una.

Luego, se capacitará en una segunda parte sobre las fases de un servicio postventa que servirán para ofrecer un buen servicio final al cliente, el cual será vital para retener y, de ser posible, fidelizar a dichos clientes. Las fases que serán explicadas serán las siguientes:

- Conoce al cliente: Con el fin de poder otorgar el mejor servicio postventa, es clave conocer plenamente al cliente. Es decir, conocer datos personales como el nombre completo y un medio de contacto, ya sea su número telefónico o correo. Por otro lado, si es posible recolectar más información, entonces es preciso obtener datos que faciliten entender el perfil de la persona para personalizar la interacción.
- Entra en contacto: Se da de dos maneras: si el asesor se contacta con el cliente para brindar el servicio postventa o si el cliente lo busca.
- Establece el servicio postventa a requerir: Considerada la última fase si es que ya hubo un contacto con el cliente previamente. Implica enviar al cliente correos o realizar llamadas de seguimiento con una frecuencia regular. Si es que fue el cliente quien empezó el contacto por alguna razón no favorable, se debe proceder a analizar el caso y, luego, seguir con las fases próximas.
- Dialoga: Tal fase conlleva a que al cliente le ocurrió algún inconveniente con el producto/servicio. Por ello, establece una comunicación y, luego, gestiona los reclamos de manera efectiva.
- Cierra: Con el fin de cerrar la situación, se otorgan alternativas de solución convenientes de acuerdo con el problema.
- Brinda seguimiento: Se monitorea al cliente, volviendo a establecer contacto con la finalidad de asegurar de que no haya inconvenientes con la solución otorgada (Hubspot 2019).

Esta capacitación se realizará en un segundo módulo, que consistirá en un total de 24 horas, en 12 sesiones de 2 horas cada una. Dentro de los temas planteados se resaltarán aspectos importantes, como interacción con los clientes, comunicación efectiva con los clientes, control de conflictos, crisis, estrés y tiempo en un contexto de asesoría y servicio al cliente. Además, se capacitará sobre el manejo adecuado de las quejas e incidentes al ofrecer el servicio al cliente y sobre las habilidades personales y técnicas que deben desarrollar los trabajadores para brindar un excelente servicio al cliente.

3.2. Sesiones de *coaching* para RR.HH.

El *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Se trata de ayudarlo a aprender en vez de enseñarle (Marketing+Ventas 2010). Hay diversos recursos en *coaching*, sin embargo, siempre se requerirá lo siguiente:

- Fijar una meta
- Hacer buenas preguntas

- Definir un plan de acción
- Poseer y practicar habilidades comunicativas: escucha activa, empatía, posturas corporales abiertas, asertividad
- Mantener una actitud de apoyo (mas no de ayuda, pues esto significaría que la responsabilidad recae sobre el otro, y no se busca dar consejos ni asesorar)
- Aceptar de forma incondicional, sin juzgar al otro, y confiar en el potencial de la persona, enfocándose en el presente y en un futuro positivo, no en el pasado ni en sus carencias
- Elegir un entorno físico informal, agradable y neutro, sin manifestaciones de estatus o poder

Para el presente plan estratégico se plantea aplicar la metodología *Grow* (crecer), que es un acrónimo de las palabras *goal* (meta), *reality* (realidad), *options* (opciones) y *will* (voluntad), que señalan el camino para seguir durante el proceso creado por John Withmore (Marketing+Ventas 2010).

Luego, en *coaching*, como en la venta, es primordial hacer buenas preguntas. Pero las respuestas no son para el *coach*, sino para su cliente. El método *Grow* está basado en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad, entendidas como una percepción y comprensión clara del entorno y de uno mismo, y como la habilidad para responder, cuando se tienen opciones para elegir. Las preguntas actúan como una lente de aumento que amplía la visión sobre diversos aspectos de la realidad que necesitan clarificarse. Además, funcionan como el *zoom* de una cámara fotográfica: una buena secuencia de preguntas empieza comúnmente para ir concentrándose en el detalle. En general son abiertas, empiezan por qué, quién, cuándo, cuánto/s, cuál/es y contienen presuposiciones positivas y potenciadoras. Por ejemplo, ¿qué vas a hacer para resolver esa objeción tan frecuente? Presupone que el vendedor va a solucionar la objeción, lo motiva a la acción y lo obliga a pensar en diferentes opciones orientadas al futuro, dándole la opción de escoger (Marketing+Ventas 2010).

La fijación de una meta es el primer paso para iniciar el proceso. Debe formularse en positivo (evitando la palabra “no”) y empezar con un verbo en infinitivo. Empleando la palabra META como acrónimo, debe ser medible (cuantificable), específica (lo más concreta posible), tangible (debe poder “verse” el resultado de alguna manera) y alcanzable (realista). Withmore agrega otras características: consensuada, comprendida, desafiante, ética, ecológica (positiva para la persona y para su entorno), legal y registrada (que quede constancia, por ejemplo, por escrito) (Marketing+Ventas 2010).

En resumen, el método *Grow* se puede desarrollar en sesiones de carácter informal. Empieza con la determinación de una meta final y de desempeño (al alcance del vendedor), y prosigue con la exploración de la realidad, la generación de opciones y la selección de las más adecuadas para alcanzar los objetivos. Finalmente, se materializa en un plan de acción individual, un compromiso reflejado por escrito del que se realizará un seguimiento telefónico o presencial (Marketing+Ventas 2010).

4. Presupuesto

En la tabla 11 se explica de qué manera se llevarán a cabo las estrategias antes expuestas. El presupuesto será gastado en cuestiones operativas (OPEX, por sus siglas en inglés) del personal, beneficiándolo a través de capacitaciones en postventa y las sesiones de *coaching*.

Tabla 11. Presupuesto del plan de RR.HH.

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Capitaciones al personal de postventa	70.000,00	75.000,00	80.000,00	95.000,00	120.000,00
<i>Coaching</i> para colaboradores de zByte Inc.	70.000,00	75.000,00	80.000,00	95.000,00	120.000,00
Total (en miles US\$)	140.000,00	150.000,00	160.000,00	190.000,00	240.000,00
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX	-	-	-	-	-
OPEX	140.000,00	150.000,00	160.000,00	190.000,00	240.000,00
Total	140.000,00	150.000,00	160.000,00	190.000,00	240.000,00

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

Capítulo VIII. Plan de Marketing

El plan de Marketing se basa en tres actividades clave de la matriz FODA cruzado: (i) Activar aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca, (ii) ejecutar una investigación de mercado para el Reino Unido e (iii) implementar los canales de distribución B2C. Estas actividades serán desarrolladas en la sección del plan de acción propuesto.

1. Situación actual

Al presente, la empresa zByte Inc. se ha caracterizado por maximizar el valor de los accionistas y de la propia firma en los últimos años, ubicándose dentro del top 5 de las empresas que operan en la industria de los *smartphones* para la región europea, de acuerdo con las ventas registradas en el 2019. Si bien la tasa de crecimiento de las ventas ha caído desde los últimos tres años, comprometiendo así el liderazgo respecto de la cuota de mercado. Ello ha sido ocasionado por priorizar un mayor margen, el cual es reflejado en precios más altos que el promedio de mercado. Sin embargo, ante ello, su desempeño es deficiente para poder recuperar y mantener un crecimiento sostenido de las ventas para los años inmediatos.

2. Objetivos específicos

Se plantearon los siguientes objetivos de marketing a ser alcanzados por zByte Inc. al 2024:

Tabla 12. Objetivos de marketing de zByte Inc. 2021-2025

Objetivo	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Incrementar las ventas a una tasa de crecimiento cercana del 15 % al 2025	Crecimiento de las ventas (%)	15,50 %	16 %	16 %	16,50 %	17 %
Incrementar las ventas por canal <i>e-commerce</i>	Número de tiendas abiertas por año	2	4	6	8	10
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Resultado de encuesta: % de clientes satisfechos	55 %	60 %	65 %	70 %	75 %

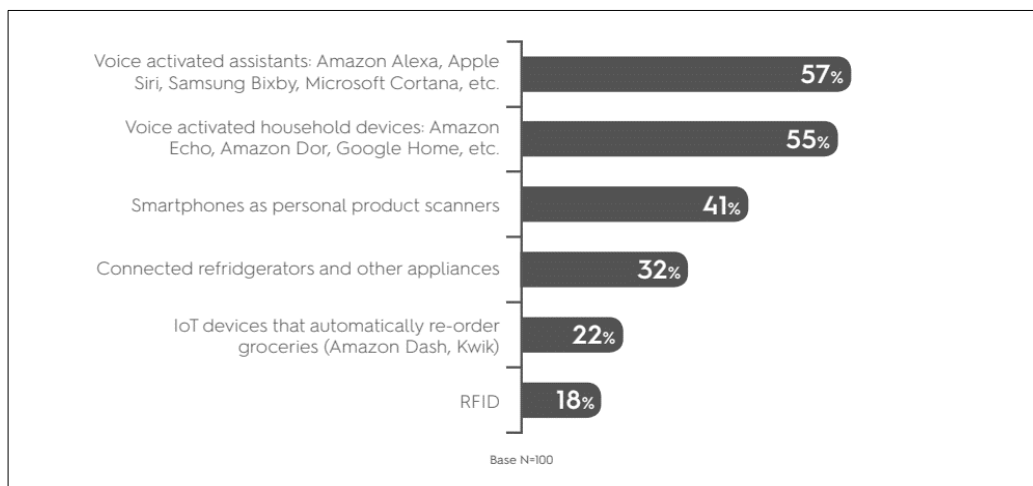
Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

3. Trademarketing

Criteol (2018) afirma que, a través de una encuesta, la cual es realizada a cien ejecutivos que laboran en importantes empresas multinacionales, se concluyó que la tecnología es muy relevante para los encuestados al momento de avizorar el futuro. En detalle, lo que respecta a usar teléfonos

inteligentes como *scanners* personales en los próximos años ocupa el tercer lugar, con un 41 % de personas que apuestan por su uso acorde a su rutina de trabajo y de vida (ver gráfico 10). Por ello, la empresa zByte Inc, debería tomar en cuenta la creciente importancia para los clientes de que un *smartphone* cuente con mayores funcionalidades y tecnologías que le permitan desarrollar su vida diaria con plena compatibilidad con una vida digital perspica.

Gráfico 10. Tendencias de la tecnología



Fuente: Criteol 2018

4. Plan de acción

4.1. Implementación de aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca (para incrementar las ventas de dispositivos móviles a través de iniciativas de marketing)

4.1.1. Mix de marketing

A continuación, se detallan las diversas estrategias de marketing propuestas para zByte Inc.:

- Estrategia de producto

Según Kotler (2017), se debe definir el producto utilizando tres niveles. Para la empresa zByte Inc., se tiene lo siguiente:

- Básico: Teléfono móvil

- Real: Teléfono móvil con internet, funcionalidades y tecnología de punta, mediante el cual se puede estar conectado en tiempo real e informado sobre lo que sucede a nivel mundial.
- Aumentado: Producto que cuenta con el respaldo de garantías ante ciertas eventualidades y excelente servicio postventa.

- Estrategia de precio

Se plantean las siguientes propuestas para incrementar el valor que percibe el cliente:

- Mantener los precios de los productos por encima del promedio de mercado debido a que la percepción de valor de los clientes es relativamente alta en comparación a los competidores
- Enfocarse en un mayor margen con el fin de aumentar valor a la empresa y a los accionistas

La estrategia principal será el de aumentar el valor percibido por el consumidor en cuanto a la diferenciación y personalización de los productos móviles. De esta manera, se está intensificando la imagen de la marca como un producto diferenciado.

- Estrategia de plaza

La estrategia de zByte Inc. se basará en emplear adicionalmente el canal directo, a través del cual se realizarán las ventas de los diferentes teléfonos inteligentes de la más alta gama.

- Estrategia de promoción

Se ha determinado una segmentación del mercado, la cual refiere a hombres y mujeres europeos entre 25 y 40 años de niveles socioeconómicos A y B con estilos de vida sofisticados y orientados a un consumo responsable; ergo, se buscará la exposición de los productos fuera de los medios masivos, bajo la estrategia *pull*. Lo último, en favor de adicionar un canal directo, sin ningún intermediario (B2C).

4.2. Implementar una investigación de mercado para el Reino Unido

El objetivo de dicha investigación de mercado, tanto cuantitativa como cualitativa, es el de poder identificar las oportunidades que presenta el mercado de telefonía móvil de la más alta gama en el Reino Unido, cual vendría a ser unas de las economías más sólidas a nivel mundial.

De esta manera, se podrá conocer las principales características y necesidades en cuanto a funcionalidades y tecnologías que sean necesarias para el consumidor potencial. Por tanto, dicho mercado vendría a ser favorable con los precios por encima del mercado que tiene la empresa junto con un alto poder adquisitivo de los ciudadanos británicos.

5. Presupuesto

A continuación, se muestran las estimaciones de presupuesto para zByte Inc., según las estrategias de marketing explicadas previamente. Se estima realizar los siguientes gastos que conllevan simétricamente, en detalle, a gastos operacionales (OPEX), por la participación en ferias especializadas, y gastos de capital (Capex), como el alquiler de los paneles y vallas publicitarias, por ejemplo.

Tabla 13. Presupuesto del plan de Marketing

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Canal directo (tiendas)	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	19.000,00
Paneles y vallas publicitarias	8.000,00	9.000,00	9.500,00	10.000,00	11.000,00
Investigación de mercado para el Reino Unido	7.000,00	0	0	0	0
Participación en ferias especializadas	2.000,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00
Total (en miles US\$)	27.000,00	22.000,00	28.000,00	29.000,00	34.500,00
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX	17.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	19.000,00
OPEX	10.000,00	12.000,00	13.000,00	14.000,00	15.500,00
Total	27.000,00	22.000,00	28.000,00	29.000,00	34.500,00

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

6. Conclusión

Se utilizará una estrategia de marketing *mix*, y una investigación de mercado para el Reino Unido, con lo cual se buscará aumentar el valor percibido por el consumidor de la marca zByte Inc., debido a que se le ofrecen productos caracterizados por mayores funcionalidades con nuevas tecnologías y se aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado británico. Por último, se van a abrir nuevas tiendas junto a una publicidad que expondrá a los productos fuera de los medios masivos (paneles exclusivos o ferias especializadas, por ejemplo).

Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El plan de RSC yace una actividad clave de la matriz FODA cruzado: (i) Llegar a un acuerdo con la UE con respecto a promover la disminución de residuos de telefonía móvil, en favor de mejorar una cadena de suministro sustentable.

Esta actividad será desarrollada en la sección del plan de acción propuesto.

1. Situación actual

Respecto de la RSC, la empresa zByte Inc. escoge de manera cuidadosa a sus proveedores, los cuales deben cumplir altos estándares de ética y responsabilidad social; ergo, debe volverse prioridad para la empresa su alineamiento con la contribución social en la región europea. En detalle, asistir a la sostenibilidad ambiental comprometiéndose a hacerle frente al cambio climático, lo cual, consecutivamente, tendrá un impacto positivo en los *stakeholders* y, consecutivamente, a la generación de beneficios de largo plazo.

2. Objetivos específicos

Se plantearon los siguientes objetivos de RSC a ser alcanzados por zByte Inc. al 2024:

Tabla 14. Objetivos de RSC de zByte Inc. 2021-2025

Objetivo	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en favor a una cadena de suministro sustentable	Reducción de las emisiones de CO ₂ (%)	3 %	4 %	4 %	5 %	5 %
Incrementar el nivel de confianza de los <i>stakeholders</i>	Resultado de encuesta: % de <i>stakeholders</i> satisfechos	50 %	52 %	55 %	57 %	60 %

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

3. Plan de acción

3.1. Promover la disminución de residuos de telefonía móvil

- a) Certificación empresarial Green Globe

Actualmente, las empresas de todas las industrias necesitan una certificación para brindar una garantía independiente de que sus empresas operan de manera sostenible. Durante más de dos décadas, Green Globe ha proporcionado certificación de sostenibilidad para los diferentes sectores que comprenden la industria internacional de viajes y turismo. El Estándar Internacional para la Sostenibilidad de Green Globe se ha aplicado a una gran variedad de tipos de negocios, desde alojamiento y hospitalidad, hasta operadores de transporte y turismo, lugares de conferencias y planificadores de reuniones, así como empresas de gestión y relaciones públicas (Green Globe 2019).

La certificación comercial de Green Globe se aplica a las actividades administrativas y operativas de las empresas, asegurando que los métodos y procedimientos empleados cumplan con los estándares más rigurosos para la sostenibilidad a través de un monitoreo por un porcentaje de cumplimiento de KPI exigidos.

La certificación de Green Globe Businesses ofrece varios beneficios:

- Ahorro de costos, generado por mayores eficiencias y menor uso de utilidades y recursos
- Conexión con los consumidores que ahora esperan credenciales verdes verificadas
- Mejor gestión de riesgos mediante la revisión periódica de los procesos operativos
- Unirse al grupo de liderazgo dentro de su industria
- Retención de los empleados mediante la conexión de los objetivos comerciales con las metas globales
- Mayor reputación de marca y publicidad asociada con las direcciones ecológicas de las empresas

Asimismo, los miembros certificados de Green Globe también se benefician de la promoción de la marca Green Globe que se conecta con los consumidores y líderes empresariales de todo el mundo. Green Globe y los logros sostenibles de sus miembros se presentan en más de cien artículos de noticias diariamente mediante los medios de comunicación tradicionales, agencias de noticias en línea y canales de redes sociales en los principales mercados internacionales (Green Globe 2019).

➤ The Green Globe Standard

El estándar Green Globe incluye 44 criterios básicos, respaldado por más de 380 indicadores de cumplimiento. Los indicadores aplicables cambian de acuerdo al tipo de certificación, el área

geográfica y los factores locales. Todo el Green Globe Standard se revisa y actualiza 2 veces por año calendario. Para asegurar el cumplimiento de los más altos estándares internacionales, se nombra un auditor externo independiente para trabajar con los clientes en el sitio. La norma internacional ISO 19011 brinda orientación sobre la gestión de programas de auditoría, la conducción de sistemas de gestión internos y externos, así como la competencia y evaluación de los auditores (Green Globe 2019).

➤ Representantes de Green Globe en su área

Green Globe opera en más de ochenta países en todo el mundo. Los consultores y auditores independientes de Green Globe tienen experiencia trabajando con una variedad de negocios y están disponibles para determinar las operaciones de una empresa y guiar un proceso eficiente mediante el cumplimiento de la certificación (Green Globe 2019).

b) Programa de ecoeficiencia

Se implementará un programa de ecoeficiencia que tratará de reducir los residuos generados por la empresa a lo largo de todos sus procesos, para lo cual inicialmente se implementará un comité de ecoeficiencia. Luego, los temas principales a abordar son los siguientes:

i) Agua

- Realizar inventario de consumo de agua en la empresa.
- Según los resultados del inventario de equipos de consumo de agua, evaluar los cambios necesarios (por grifería con temporizador o de ahorro), además de sus correspondientes mantenimientos.

ii) Energía

- Programar actividades relacionadas con auditorías energéticas, de acuerdo con la normativa respectiva de la UE.

iii) Papel y útiles de escritorio

- Introducir, de forma permanente, criterios verdes de compra de papel (compras públicas sostenibles) y realizar capacitaciones al personal encargado de las compras.

iv) Residuos sólidos

- Implementar medidas de ecoeficiencia identificadas a partir de la caracterización y manejo realizado en el año 2019.

v) Combustible y emisiones de CO_2

- Evaluar la implementación de tecnologías limpias en el proceso de fabricación de *smartphones*, explorar otras opciones como vehículos híbridos y catalizadores en el combustible para potenciar la combustión completa.
- Calcular la huella de carbono en la empresa para evaluar posteriormente la compensación a través de la inserción de plantas o manejo de áreas.

vi) Actividades de monitoreo

- El monitoreo de los indicadores será mensual; se elaborará un informe sobre el reporte de resultado de los indicadores del plan, el cual será remitido al comité de ecoeficiencia.
- El cumplimiento de las medidas de ecoeficiencia, las acciones de los programas de ecoeficiencia y logros de los objetivos serán evaluados en las reuniones del comité de ecoeficiencia de la empresa, a partir de los informes de reporte de resultados. Cada año se evaluarán los logros del comité de ecoeficiencia para elaborar el programa del siguiente año.

4. Presupuesto

A continuación, se muestran las estimaciones de presupuesto de RSC para zByte Inc., según las estrategias explicadas. Para la estrategia de RSC se estima que el presupuesto sea gastado para mantener o mejorar los activos (OPEX) de acuerdo con la certificación Green Globe a lograr y al programa de ecoeficiencia, garantizando así que los residuos ocasionados por zByte Inc. se están disminuyendo significativamente.

Tabla 15. Presupuesto del plan de RSC

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Certificado Green Globe	250,00	247,00	247,00	247,00	247,00
Programa de ecoeficiencia	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Total (US\$)	150.250,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX	-	-	-	-	-
OPEX	150.250,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00
Total	150.250,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00

Fuente: Elaboración Propia, 2020 basada en D'Alessio (2015).

Capítulo X. Análisis económico y financiero

1. Situación actual

El plan de Finanzas permitirá que la empresa zByte Inc. pueda estimar sus ingresos, gastos e inversiones durante el periodo 2021-2025, tomando en cuenta lo desarrollado en los planes de Marketing, Operaciones y RR.HH. Últimamente, la empresa la empresa ha establecido una sólida posición financiera. Sin embargo, la prolongación de la caída de los ingresos en los próximos años puede perjudicar significativamente la estabilidad lograda.

2. Objetivos específicos

Tabla 16. Objetivos financieros de la empresa zByte Inc.

Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Incrementar las ventas en Europa a una tasa de crecimiento cercana al 15 % al 2025	Crecimiento de las ventas en Europa (%)	15,5 %	16,00 %	16,00 %	16,50 %	17,00 %
Mantener un apalancamiento (%) menor del 30 % al 2025	Endeudamiento neto/fondos propios (%)	29,75 %	28,97 %	28,00 %	26,83 %	25,42 %
Mantener un ROE (%) superior del 19 % al 2025	ROE (%)	19,99 %	36,33 %	53,17 %	69,52 %	85,39 %
Mantener un ROA (%) por encima del 19 % al 2025	ROA (%)	19,63 %	35,28 %	50,96 %	65,56 %	79,00 %
Lograr un EBITDA superior del 21 % al 2025	EBITDA/ventas (%)	21,13 %	33,89 %	44,08 %	51,44 %	56,78 %

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

3. Presupuesto de Capex y OPEX

Para poder realizar la evaluación financiera correspondiente, se considerarán los presupuestos presentados en cada uno de los planes funcionales. Los montos destinados a Capex en el plan de Operaciones y el plan de RSC serán considerados como la inversión inicial el plan estratégico, como se muestra a continuación:

Tabla 17. Presupuesto de Capex y OPEX

Descripción		Inversión inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Presupuesto de Marketing	CAPEX	76.000,00	-	-	-	-	-
	OPEX	-	10.000,00	12.000,00	13.000,00	14.000,00	15.500,00
Presupuesto de Operaciones	CAPEX	462.132,00	-	-	-	-	-
	OPEX	-	-	-	-	-	-
Presupuesto de RR.HH.	CAPEX	-	-	-	-	-	-
	OPEX	-	140.000,00	150.000,00	160.000,00	190.000,00	240.000,00
Presupuesto de RSC	CAPEX	-	-	-	-	-	-
	OPEX	-	150.250,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00
Total		538.132,00	300.250,00	312.247,00	323.247,00	354.247,00	405.747,00

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

3.1. Supuestos

- El plan de contingencia se realiza únicamente en el 2020.
- Las ventas totales representan un monto de 0,00 en el 2020.
- La promoción y administración en el estado de pérdidas y ganancias representan montos mínimos para asegurar la continuidad del negocio en el 2020.
- Los dividendos se reparten todos los años, salvo en el 2020.
- Los préstamos internos continuarán debido a las reservas de liquidez a nivel global.

Supuestos en el escenario con estrategia:

- La proyección de venta se enfoca en Europa Occidental.
- La tasa de impuesto a la renta efectiva es de un 31 %.
- El capital social se mantiene constante.
- La prima de riesgo de mercado toma como referente a España, el cual es parte de la UE.

3.2. Financiamiento

El financiamiento de la inversión se haría efectivo a través de la propia empresa, ya que cuenta con una cuantiosa reserva de efectivo, por lo que sus inversiones no se ven limitadas. Por ello, tomando las estrategias propuestas en el trabajo, se podrá aumentar la potencial rentabilidad de la zByte Inc.

4. Análisis y proyección de estados financieros

Tabla 18. Estados de situación financiera (sin nuevas estrategias) (miles US\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Activo fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por cobrar	44.910,18	46.639,23	48.434,85	50.299,61	52.236,15
Efectivo y equivalentes de efectivo	58.098,96	78.530,69	106.147,67	143.476,74	193.933,36
Activos totales	103.009,14	125.169,92	154.582,52	193.776,34	246.169,52
Patrimonio neto y pasivo de los accionistas					
Patrimonio neto					
Capital social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Beneficio de la ronda	216.178,40	229.400,30	236.507,05	238.475,01	236.125,65
Ganancias acumuladas	138.314,16	146.250,67	240.489,21	231.417,75	235.414,45
Total patrimonio neto	374.492,56	395.650,98	496.996,26	489.892,76	491.540,10
Pasivos					
Préstamos a corto plazo (no planificados)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos internos	-281.932,67	-281.500,00	-281.067,99	-280.636,65	-280.205,97
Cuentas por pagar	10.449,24	11.018,94	11.619,70	12.253,21	34.835,38
Pasivos totales	-271.483,42	-270.481,06	-269.448,29	-268.383,44	-245.370,59
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	103.009,14	125.169,92	227.547,97	221.509,32	246.169,52

Fuente: Stickney *et al.* 2010. Elaboración propia 2020

Tabla 19. Estado de situación financiera (con nuevas estrategias) (miles US\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Activo fijo	538.132,00	538.132,00	538.132,00	538.132,00	538.132,00
Cuentas por cobrar	44.910,18	46.639,23	48.434,85	50.299,61	52.236,15
Efectivo y equivalentes de efectivo	58.098,96	78.530,69	106.147,67	143.476,74	193.933,36
Activos totales	641.141,14	663.301,92	692.714,52	731.908,34	784.301,52
Patrimonio neto y pasivo de los accionistas					
Patrimonio neto					
Capital social	558.132,00	558.132,00	558.132,00	558.132,00	558.132,00
Beneficio de la ronda	182.432,13	339.197,10	511.609,67	695.421,47	897.974,47
Ganancias acumuladas	172.060,43	36.453,88	-107.578,86	-253.261,69	-404.520,24
Total patrimonio neto	912.624,56	933.782,98	962.162,81	1.000.291,78	1.051.586,23
Pasivos					
Préstamos a corto plazo (no planificados)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos internos	-281.932,67	-281.500,00	-281.067,99	-280.636,65	-280.205,97
Cuentas por pagar	10.449,24	11.018,94	11.619,70	12.253,21	12.921,26
Pasivos totales	-271.483,42	-270.481,06	-269.448,29	-268.383,44	-267.284,71
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	641.141,14	663.301,92	692.714,52	731.908,34	784.301,52

Fuente: Stickney *et al.* 2010. Elaboración propia 2020

Tabla 20. Estado de resultados (sin nuevas estrategias) (miles US\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas					
de mercados	1.070.760,24	1.060.052,64	1.049.452,11	1.038.957,59	1.028.568,01
de transferencias internas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio de ventas totales	1.070.760,24	1.060.052,64	1.049.452,11	1.038.957,59	1.028.568,01
Costos y gastos					
Costos de características	310.535,20	338.032,80	365.530,40	393.028,00	420.525,60
Costos de transporte y aranceles	26.211,43	24.576,61	23.043,75	21.606,50	20.258,89
Promoción	60.275,45	60.321,94	60.368,47	60.415,03	60.461,63
Administración	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Costos de productos importados	350.869,46	295.089,75	248.177,65	208.723,44	175.541,49
I+D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sostenibilidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos y gastos totales	757.891,54	728.021,10	707.120,27	693.772,97	686.787,61
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	312.868,70	332.031,54	342.331,84	345.184,62	341.780,41
Depreciación de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio operativo (EBIT)	312.868,70	332.031,54	342.331,84	345.184,62	341.780,41
Gastos financieros netos	-433,33	-432,67	-432,00	-431,34	-430,68
Beneficio antes de impuestos	313.302,03	332.464,21	342.763,84	345.615,96	342.211,09
Impuesto sobre el beneficio	97.123,63	103.063,90	106.256,79	107.140,95	106.085,44
Beneficio del periodo	216.178,40	229.400,30	236.507,05	238.475,01	236.125,65

Fuente: Stickney *et al.* 2010. Elaboración propia 2020

Tabla 21. Estado de resultados (con nuevas estrategias) (miles US\$)

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas					
de mercados	1.249.220,28	1.449.095,52	1.680.950,81	1.958.307,69	2.291.220,00
de transferencias internas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio de ventas totales	1.249.220,28	1.449.095,52	1.680.950,81	1.958.307,69	2.291.220,00
Costos y gastos					
Costos de características	246.270,76	264.367,27	283.793,55	304.647,31	327.033,46
Costos de transporte y aranceles	26.211,43	24.576,61	23.043,75	21.606,50	20.258,89
Promoción	70.229,00	72.229,00	73.229,00	74.229,00	75.729,00
Administración	141.428,57	151.428,57	161.428,57	191.428,57	241.428,57
Costos de productos importados	350.869,46	295.089,75	248.177,65	208.723,44	175.541,49
I+D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sostenibilidad	150.250,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00	150.247,00
Costos y gastos totales	985.259,22	957.938,20	939.919,53	950.881,83	990.238,41
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	263.961,06	491.157,33	741.031,28	1.007.425,87	1.300.981,59
Depreciación de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficio operativo (EBIT)	263.961,06	491.157,33	741.031,28	1.007.425,87	1.300.981,59
Gastos financieros netos	-433,33	-432,67	-432,00	-431,34	-430,68
Beneficio antes de impuestos	264.394,39	491.590,00	741.463,29	1.007.857,21	1.301.412,27
Impuesto sobre el beneficio	81.962,26	152.392,90	229.853,62	312.435,73	403.437,80
Beneficio del periodo	182.432,13	339.197,10	511.609,67	695.421,47	897.974,47

Fuente: Stickney *et al.* 2010. Elaboración propia 2020

Tabla 22. Flujo de caja (sin nuevas estrategias)

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos						
Ingreso por ventas		1.070.760,24	1.060.052,64	1.049.452,11	1.038.957,59	1.028.568,01
Egresos						
Capex	-232.682					
Costos de venta		-687.616	-657.699	-636.752	-623.358	-616.326
Gastos de administración y de ventas		-70.275	-70.322	-70.368	-70.415	-70.462
Impuestos		-97.124	-103.064	-106.257	-107.141	-106.085
Flujo de caja económico	-232.682	215.745	228.968	236.075	238.044	235.695

Fuente: Stickney *et al.* 2010. Elaboración propia 2020

Tabla 23. Flujo de caja (con nuevas estrategias)

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos						
Ingreso por ventas		1.249.220,28	1.449.095,52	1.680.950,81	1.958.307,69	2.291.220,00
Egresos						
Capex	-538.132					
Costos de venta		-623.351,65	-584.033,63	-555.014,95	-534.977,25	-522.833,84
Gastos de administración y de ventas		-361.908	-373.905	-384.905	-415.905	-467.405
Impuestos		-81.962	-152.393	-229.854	-312.436	-403.438
Flujo de caja económico	-538.132	181.999	338.764	511.178	694.990	897.544

Fuente: Stickney *et al.* 2010. Elaboración propia 2020

5. Evaluación financiera

5.1. Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)

Para dicho cálculo se empleó el modelo *Capital asset pricing model* (CAPM), cuya fórmula es la siguiente:

$$COK = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde:

- R_f es la tasa de libre riesgo. Se obtuvo del Banco Central de Reserva del Perú y es el promedio de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a diez años.
- β es el beta apalancado de la empresa. Se calculó mediante la fórmula de Hamada y el dato del beta desapalancado de la industria electrónica de consumo y oficina., proporcionado por

Damodaran (2020) y la proporción deuda/patrimonio de zByte Inc. tomado de los estados financieros.

- $(R_m - R_f)$ es la prima por riesgo de mercado y se obtuvo de la información brindada por Damodaran (2020).

Tabla 24. Cálculo del COK

Concepto	Variable	Valor	Fuente
Tasa de libre riesgo (Bonos del Tesoro de EE.UU. a diez años)	Rf	1,84 %	BCRP (2020)
Beta no apalancado	Bu	1,10	Damodaran (2020)
Proporción deuda/patrimonio	D/P	29,78 %	Estados Financieros de la empresa zByte Inc.
Beta apalancado	B	1,65	Cálculo con la ecuación de Hamada
Prima de riesgo de mercado	$R_m - R_f$	2,92 %	Damodaran (2020)
Costo de oportunidad de capital	COK	5,72 %	Cálculo con la fórmula de CAPM

Fuente: Ross *et al.* 2012. Elaboración propia 2020

Con las proyecciones obtenidas de los flujos de caja en cada escenario y teniendo como tasa de descuento el costo de oportunidad del capital se calculó el VAN y el TIR, bajo el supuesto de que el financiamiento de las nuevas estrategias será únicamente con aportes de capital de un inversionista individual.

Es así que como se observa en la tabla 25, tanto en el escenario sin plan estratégico y con plan estratégico se obtiene una TIR positiva, caso contrario al VAN que llega a ser mayor cuando se implementa el plan estratégico que cuando no se cuenta con ello. Cabe resaltar que, según la teoría de las finanzas, los resultados obtenidos mediante el VAN son más confiables para determinar la viabilidad de un proyecto frente a la tasa TIR. Tomando en cuenta que la TIR se compara directamente con la tasa de descuento, mientras que el VAN de un escenario se puede comparar con el VAN de otros escenarios o proyectos.

Tabla 25. VAN y TIR por escenario

	Sin plan estratégico	Con plan estratégico
TIR	92,73 %	62,52 %
VAN	720.213	1.606.003

Fuente: zByte Inc. 2019. Elaboración propia 2020

6. Análisis de sensibilidad

Adicionalmente, en la tabla 26 se observa que, si realiza un análisis de sensibilidad del VAN frente a cambios en la tasa del costo de oportunidad de capital, el escenario con plan estratégico es preferible al escenario sin plan estratégico. En cada escenario (pesimista, conservador y optimista) el VAN será mayor al ejecutar los planes de acción elaborados; por lo que, se garantiza una rentabilidad futura mayor ante la ejecución de inversiones viables que favorezcan la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad

		Pesimista	Conservador	Optimista
		CAPM +2 %	CAPM	CAPM -2 %
VAN	Sin plan estratégico	670.274	720.213	774.640
	Con plan estratégico	1.467.004	1.606.003	1.758.936

Fuente: zByte Inc. 2019. Elaboración propia 2020

Capítulo XI. Plan de contingencia

El plan de contingencia queda establecido a partir de las estrategias o acciones que no fueron seleccionadas en el proceso de evaluación con respecto al alineamiento junto con las matrices Peyea, IE y GE, y los objetivos estratégicos para el plan estratégico de la empresa en el periodo 2021-2025.

Consecuentemente, se mencionan los posibles sucesos que pudieron resultar al ejecutar cada estrategia o acción de contingencia:

Tabla 27. Plan de contingencia

Evento	Estrategia
Aumento del precio al poder aumentar la percepción de valor en sus clientes	Intensificar la imagen de la marca como un producto diferenciado en el que las funcionalidades y las tecnologías nuevas sean exclusivas para los estilos de vida y de trabajo del consumidor europeo
Monitoreo patentado de la actividad respiratorio y la calidad del aire en sus teléfonos de gama alta	Aprovechar los conocimientos que se tienen de la COVID-19 y otras enfermedades infecciosas hasta ahora para poder brindar, junto al equipo de I+D, nuevas tecnologías y funcionalidades a través del <i>Big Data</i> e inteligencia artificial en cuanto al monitoreo de la actividad respiratoria, aislamiento social y la calidad del aire
Segmentar el mercado, enfocándose en clientes europeos que aprecien los productos sustentables y estén dispuestos a pagar un precio mayor por ello.	Intensificar en el aumento del valor de marca, orientado a que el consumidor la empareje con un estilo de vida ecoamigable
Mejora de los costos de comercialización, tendiendo a la eficiencia de la gestión de su sucursal europea.	Aprovechar la experiencia de fabricación en Estados Unidos y Asia, en favor de realizar contratos financieros para poder comprar los insumos a precios relativamente baratos con respecto al promedio del mercado

Fuente: Fred David 2003. Elaboración propia 2020

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Ante la ineficacia de las acciones actuales en favor de la estrategia de diferenciación que viene llevando a cabo la empresa zByte Inc., es primordial reforzar su capacidad innovadora como ventaja competitiva. Para ello, se van a reformular las estrategias de penetración y desarrollo de producto. Consecutivamente se realizó con ellas una rigurosa selección con el fin de establecer los planes de acción para Operaciones, RR.HH., Marketing y RSC.
- Específicamente, el plan de Operaciones busca desarrollar equipos que cuenten con la última tecnología 5G, diseños plegables, entre otros. Por otra parte, el plan de RR.HH. se enfoca en optimizar la cultura organizacional con sesiones de *coaching* y capacitación al personal del área de postventa. Por otro lado, el plan de Marketing busca incrementar las ventas *e-commerce* por medio de la apertura de tiendas anualmente y del incremento de ventas sobre la base de una estrategia de marketing *mix* y una investigación de mercado para el Reino Unido. Por último, el plan de RSC se orienta a promover que sus dispositivos inteligentes sean ecoamigables, reduciendo así los gases de efecto invernadero en los procesos involucrados para su producción y distribución.
- De esta manera, se logra obtener un VAN de 1.606.003 a una TIR de 62,52 % para un escenario en las que se desarrollan dichas estrategias. Es decir, llevar a cabo los planes de acción resultan en una inversión rentable para la empresa de telecomunicaciones.

2. Recomendaciones

- En los últimos años, las condiciones del mercado de teléfonos inteligentes en Europa no han sido tan favorables para las empresas que operan en dicha región, ya que el mercado se ha caracterizado por una demanda fluctuante año tras año, una oferta excesiva y una feroz guerra de precios. Por ello, se recomienda a la empresa zByte Inc. que mantenga la estrategia de diferenciación en los próximos años y que, adicionalmente, incursione en tecnologías complementarias a sus teléfonos inteligentes, con el fin de fidelizar al cliente.
- Tras la inminente crisis económica proveniente por la COVID-19, se sugiere llevar a cabo el plan estratégico a partir del año 2021 o posteriores, ya que un escenario de recuperación de los principales indicadores económicos y sociales se espera restablecerlos el año inmediato. Adicionalmente, no se recomienda una liquidación o venta de la empresa, debido a que, si

bien no es rentable para el 2020, ello se debe a un evento externo y no al propio desempeño de la empresa.

- La gestión empresarial de hoy en día amerita contribuir con la responsabilidad social, en favor de los *stakeholders*. Ello sería clave para la generación de ingresos a largo plazo. Por eso, se recomienda al área de RR.HH. de la empresa zByte Inc. que adopte dicho enfoque con el fin de cumplir con el cuidado de su personal, sus clientes y el medio ambiente.

Bibliografía

Agencia Europea de medio Ambiente. *El medio ambiente en Europa Estado y perspectivas 2020*.

AJS. (2018). *3 alternatives to owning a smartphone*. Disponible en: <<http://bit.ly/35qnaq1>>.

Blogthinkbig.com (2019). ¿Cuáles son las características del *smartphone* plegable de Xiaomi?. Disponible en: <<http://bit.ly/2O3yBgz>>.

Bloomberg LP (s.f.a). [Base de datos financiera].

Boersch, A. (2019). Consumers 1, recession 0—For now. Disponible en: <<http://bit.ly/2YHPC3S>>.

CNBC (2019a). *IMF warns that currency devaluations will not fix a country's economic problems*. Disponible en: <<https://cnb.cx/36vFrCm>>.

CNBC (2019b). *Smartphone users are waiting longer before upgrading — here's why*. Disponible en: <<https://cnb.cx/2LOP1bt>>.

Chu, Manuel (2011). *La creación de valor en las finanzas: mitos y paradigmas*. Lima: Fondo editorial UPC.

D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 3ª ed. Pearson.

Euromonitor International (2018). *Consumer lifestyles in western Europe*.

EuroNews (2019). *Ceremony marking new European Commission and 10 years of Lisbon Treaty*. Disponible en: <<http://bit.ly/38yut0z>>.

European Central Bank (2019). *US dollar (USD)*. Disponible en: <<http://bit.ly/2PIKs3L>>.

European Commission (2019a). *Employment in the EU*. Disponible en: <<http://bit.ly/2qHGaB0>>.

European Commission (2019b). *Use of Internet Services*. Disponible en: <<https://bit.ly/2xMUMTp>>.

EuroStat (2019a). *Economic Indicators*. Disponible en: <<http://bit.ly/2Eek10e>>.

EuroStat (2019b). *Estructura demográfica y envejecimiento de la población*. Disponible en: <<https://bit.ly/2WAT2q7>>.

Flores, A. (2011). “Innovación incremental basada en capacidades dinámicas —Evidencia empírica en las empresas peruanas—”. *Journal of Business Universidad del Pacífico*.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica*. México: CENGAGE Learning.

Hubspot (2019). *Servicio post venta: qué es y cómo implementarlo con éxito*.

IBISWorld (2019). *Mobile Telephone Retailers in the UK - Market Research Report*. Disponible en: <<http://bit.ly/308tzEh>>.

Independent (2019). *'Endangered' elements used to make mobile phones are running out quickly, scientists warn*. Disponible en: <<http://bit.ly/38soUkp>>.

Kluth, A. (2019). *Europe's Politics Is in Chaos and That's a Wonderful Thing*. Disponible en: <<https://bloom.bg/2RHY0z3>>.

López, B., San Martín, S. (2013). Perfiles de compradores españoles por teléfono móvil. *Universia Business Review*.

Marketing+Ventas (2010). *El método GROW*. Disponible en: <<http://bit.ly/2RGmQ1W>>.

Marketingdirecto.com (2012). *Los consumidores españoles son los europeos con más dispositivos tecnológicos y móviles*. Disponible en: <<http://bit.ly/35NixFQ>>.

Medium (2019). *Smartphone Market Research Report 2025: Analysis & Forecast (USD 2297.8 Billion Market)*. Disponible en: <<http://bit.ly/2TcWGVI>>.

Nikkei Asian Review (2015). *Samsung, Huawei intensify competition in Europe smartphone market*. Disponible en: <<https://s.nikkei.com/2siUD6U>>.

Notesmatic (2019). *Porter's five forces analysis of smartphone industry*.

O' Halloran, J. (2019). Gartner: Weak global demand for *smartphones* in third quarter of 2019. *Computer Weekly*. Disponible en: <<http://bit.ly/2R61TM1>>.

OBS Business School (2019). *Tres estrategias de servicio post venta que debes conocer*.

OECD (2019). *Rethink policy for a changing world!* Disponible en: <<http://bit.ly/2rHPIML>>.

Orgaz, C. (2019). *3 grandes ventajas que traerá la tecnología 5G y que cambiarán radicalmente nuestra experiencia en Internet*. Disponible en: <<http://bbc.in/38M813o>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pymes y Autónomos (2013). *¿Cuánto de complicado y caro es emprender en España respecto a Europa?* Disponible en: <<http://bit.ly/2PdNOWz>>.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (Ed. act. y aum.). Deusto.

Ross, S. A., Westerfield, R., y Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas*. 9ª ed. MacGraw-Hill.

Statista (2018). *How Smartphone Prices Differ Across the Globe*. Disponible en: <<http://bit.ly/2QOV7LR>>.

Statista (2019). *Distribución porcentual de los envíos de smartphones en la Unión Europea en 2017 y 2018, por fabricante*. Disponible en: <<http://bit.ly/3807uut>>.

Stickney, C. O., Weil, R., Schipper, K. y Francis, J. (2010). *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses*. Mason, OH: Cengage.

The Verge (2019). *Chinese phones now account for a third of the European market, with Huawei leading the way*. Disponible en: <<http://bit.ly/2skkECZ>>.

Unión Europea (2019a). *Crear una empresa*. Disponible en: <<http://bit.ly/2rEgk1b>>.

Unión Europea (2019b). *Environment*. Disponible en: <<http://bit.ly/2PzruMU>>.

Xdadevelopers (2019). *Chinese OEMs including Huawei and Xiaomi took 1/3 of the European market share in 2018*. Disponible en: <<http://bit.ly/2Nf3E8H>>.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de zByte Inc.

Socios claves	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones Cliente	Segmentos clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de insumos necesarios para la producción de teléfonos móviles - Empresas operadoras de telecomunicaciones, tiendas <i>retail</i>, tiendas <i>online</i> y distribuidores autorizados exclusivos de la marca zByte Inc. - Operadores logísticos que se encargan de la distribución hacia los canales de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión constante en I+D -Distribución de forma apropiada de la producción -Servicio de postventa acorde con las políticas -Investigación de mercado de manera paulatina 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer celulares de muy alta gama con tecnología de punta, innovadores y con diseño de vanguardia 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación cercana con el cliente final - En la etapa de diseño y fabricación se realizan <i>test</i> de uso con clientes finales. - Asistencia personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporaciones - Consumidores tecnológicos
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contratos de exclusividad con operadores -Patentes en diferentes tecnologías desarrolladas por el departamento de I+D. -La cultura innovadora de zByte 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas operadoras de telecomunicación -Tiendas <i>retail</i> -Sitios <i>online</i> -Distribuidores autorizados a usar el nombre de zByte Inc. 	
	<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquisición de materias primas e insumos, publicidad, marketing y distribución, costos administrativos, planilla, costos financieros, depreciación de fábricas, e I+D 		<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -zByte Inc. genera sus ingresos por medio de la venta directa de sus equipos celulares 	

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

Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factor externo	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
<u>Nueva Comisión Europea</u> Hay una expectativa optimista con respecto a la toma de decisiones políticas que favorezcan a los principales indicadores macroeconómicos	5%	2	0.1
<u>Tipo de Cambio</u> La devaluación del euro es clave en los últimos años para poder reactivar la economía europea	5%	1	0.05
<u>Ingreso per-cápita</u> El aumento del ingreso per cápita en la UE y la zona euro muestra una mayor capacidad de compra de los consumidores europeos en los últimos años	5%	3	0.15
<u>Servicios de Internet</u> Hay una mayor inclusión digital con respecto a los servicios de Internet para las personas jóvenes y adultas, ya que en ambas etapas el porcentaje de personas que nunca han usado Internet representan menos del 1% y, del 10%, respectivamente.	20%	3	0.6
<u>Disponibilidad de nuevas tecnologías</u> El lanzamiento de nuevas tecnologías como la 5G y de dispositivos móviles que se transforme en una <i>tablet</i> dinamizaría las ventas de teléfonos inteligentes	15%	3	0.45
Subtotal oportunidades	50%		1.35
Amenazas			
<u>Post Brexit</u> La salida del Reino Unido de la UE se encuentra perjudicando al comercio en dicha región	10%	1	0.1
<u>COVID-19</u> La propagación del virus se encuentra deprimiendo drásticamente los mercados a través de la ruptura de la cadena de pagos entre los agentes económicos dentro de la UE.	15%	1	0.15
<u>Confianza del consumidor</u> Se esperan una caída en el futuro moderada, a pesar de ser superior a su promedio en el largo plazo	5%	2	0.1
<u>Recursos naturales en zonas de conflicto</u> Las materias primas que se usan en los teléfonos móviles en Europa se encuentran en zonas de conflicto, por lo que su limitada producción tendría a encarecer los insumos	5%	3	0.15
<u>Amenaza de nuevos competidores</u> Hay una tendencia significativa en lo que respecta al aumento de teléfonos móviles procedentes de China, tales como Huawei y Xiaomi, por ejemplo, en la región europea	15%	4	0.6
Sub-Total AMENAZAS	50%		1.1
Total	100%		2.45

Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en D'Alessio (2015).

Anexo 3. Matriz para análisis de la cadena de valor

Actividad de la cadena de valor	Indicador	Europa			Global			Fortaleza/Debilidad
		zByte (2019)	Inc	Empresas comparables (2019)	zByte (2019)	Inc	Empresas comparables (2019)	
Logística de entrada	Producción contratada (%)	0	0		0.28	0.25	Debilidad	
	Costo de fabricación contratada (USD)	0	0		86.40	102.90	Fortaleza	
Operaciones	Costo unitario de producción (USD)	0	0		85.22	86	Fortaleza	
	Capacidad de producción propia (M)	0	0		12.209	11.721625	Fortaleza	
	Productos defectuosos (%)	0	0		1.53	1.74	Fortaleza	
	N° de fábricas	0	0		24	22	Fortaleza	
Logística de salida	Costo de transporte y aranceles (% de ventas)	2.58%	2.86%		1.38%	2.71%	Fortaleza	
	Costo unitario de gestión de inventario (USD)	0	0		0.83	1.26	Fortaleza	
Marketing y ventas	Ventas (Tasa de crecimiento)	-11.93%	0.93%		-6.34%	1.92%	Debilidad	
	Eficiencia del marketing (Ventas/promoción)	18	24.41		23	39	Debilidad	
	Participación en el mercado (Ranking)	11	10		-	-	Fortaleza	
	Precio (USD)	138	136.63		238.72	219.17	Debilidad	
Servicio	Gastos de administración (% ventas)	0.92%	1.14%		4.34%	4.44%	Fortaleza	
	Ventas/administración	108.16	91.35		23.02	22.59	Fortaleza	
	N° de iniciativas para el servicio al cliente (centros de experiencia, asistencia en ventas, garantías, etc)	0	0		0.00	0.00	Debilidad	
Adquisición	Costo de proveedores (USD)	0	0		11.00	10.91	Debilidad	
	Calidad de proveedores (sostenibilidad)	0	0		5	4.48	Fortaleza	
Desarrollo tecnológico	Gasto en I+D (% ventas)	0	0		1.01%	0.94%	Fortaleza	
	N° de características	10	9.56		9.83	9.19	Fortaleza	
RR.HH.	Trabajadores contratados para gestionar I+D (N°)	0	0		400	346	Fortaleza	
	Presupuesto mensual para capacitación (USD)	0	0		600	531	Fortaleza	
	Rotación del personal (%)	0	0		9	7	Debilidad	
	Salario mensual (USD)	0	0		4,550	4,325	Fortaleza	
	Eficiencia de RR.HH. (multiplicador)	0	0		0.98	0.99	Debilidad	
Infraestructura	EBITDA	31.14	21.28		28.65	20.60	Fortaleza	
	EBIT	31.14	21.28		23.88	16.72	Fortaleza	
	ROS (%)	31.14	21.28		17.75	12.86	Fortaleza	
	ROE (%)	61.52	39.21		43.73	29.68	Fortaleza	
	Endeudamiento (%)	-72.16	-17.48		2.20	-23.04		

Actividad de la cadena de valor	Indicador	Europa			Global			Fortaleza/Debilidad
		zByte (2019)	Inc	Empresas comparables (2019)	zByte (2019)	Inc	Empresas comparables (2019)	
	Precio/beneficios	0		0	21.73		24.20	Debilidad
	Rentabilidad de los dividendos (%)	0		0	3.89		3.81	Fortaleza
	Capitalización de mercado de la empresa (en miles USD)	0		0	14,141,589		10,400,300	Fortaleza
	Precio de las acciones (USD)	0		0	529.65		385.09	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en D'Alessio (2015).

Anexo 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factor interno	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Logro de economías de escala debido a sus fábricas en EUA y Asia	5%	3	0.15
Eficiencia en los costos de producción y logística	10%	3	0.3
Mayores márgenes y ventas	9%	4	0.36
Tercerización de producción adecuada	4%	3	0.12
Productos diferenciables	13%	4	0.52
Uno de los mejores equipos de I+D en el sector	13%	4	0.52
Resultados económicos y financieros estables	10%	4	0.4
Subtotal FORTALEZAS	64%		2.37
Debilidades			
Altos costos en relación a RR.HH.	8%	1	0.08
No es líder en el mercado	6%	2	0.12
Precios de los productos más elevados del mercado	6%	1	0.06
Estructura de capital ineficiente	3%	2	0.06
Gastos fuertes en I+D y marketing	8%	1	0.08
Falta de abastecimiento adecuado de los productos	2%	1	0.02
Altos costos de almacenamiento	3%	2	0.06
Subtotal DEBILIDADES	36%		0.48
Total	100%		2.85

Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en D'Alessio (2015).

Anexo 5. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	zByte Inc		Lenovo Group		LG Corp	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Participación en el mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Precio	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Posición financiera	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Calidad del producto	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Lealtad del cliente	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Efectividad publicitaria	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Gestión de RR.HH.	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24
Expansión global	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Innovación	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
I+D	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Total			2.73		3.48		3.46

Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en D'Alessio (2015).

Anexo 6. Evaluación de la visión de zByte Inc.

Organización	Marco competitivo	Objetivo fundamental	Ventaja competitiva
Ser un proveedor líder, responsable e innovador en el diseño y desarrollo de dispositivos inteligentes de la más alta gama para la región europea, ello acorde con las recientes necesidades de los usuarios	Mercado de teléfonos móviles <i>premium</i> , en línea a las recientes tendencias del público joven y adulto con respecto a las nuevas tecnologías	Ser una marca admirada por el consumidor europeo por su innovación tecnológica constante alineado a su ritmo de vida diaria	Brindar una experiencia singular debido a su capacidad innovadora en cuanto a una vida digital plena e inteligente para los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en zByte (2019).

Anexo 7. Matriz de evaluación de objetivos

Objetivos estratégicos						
	Objetivo	¿Están dirigidos hacia resultados específicos?	¿Puede el progreso ser medido?	¿Se pueden alcanzar?	¿Son realistas?	¿Pueden ser realizados en un período de tiempo?
Rentabilidad	1. Incrementar las ventas a una tasa de crecimiento cercana del 15% al 2024.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	2. Lograr unas ganancias por acción superior del 24% al 2024.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	3. Mantener un apalancamiento (%) menor del 8% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	4. Mantener un ROE (%) superior del 43% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	5. Mantener un ROA (%) por encima del 28% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	6. Lograr un EBITDA superior del 28% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crecimiento	7. Lograr un EBIT mayor del 23% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Supervivencia	8. Posicionar a zByte Inc. en el Top 3 de las marcas de teléfonos móviles en Europa al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	9. Incrementar el gasto en I+D con respecto a las ventas, hasta alcanzar el 10% al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	10. Aumentar la inversión en RR.HH. con respecto a las ventas, siendo mayor a 1,000 (en miles USD) al 2024	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	11. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero con respecto a una cadena de suministro sustentable en 4% anualmente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

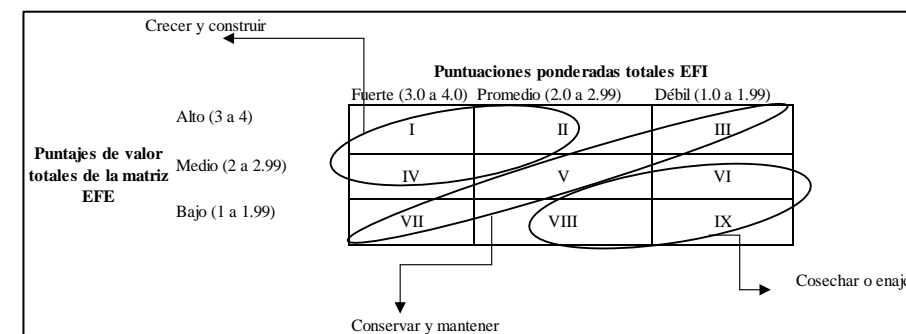
Fuente: Elaboración propia, 2020 basada en D'Alessio (2015).

Anexo 8. Matriz FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Logro de economías de escala debido a sus fábricas en EUA y Asia.	Altos costos con relación a RR.HH.	D1
	F2	Eficiencia en los costos de producción y logística	No es líder en el mercado	D2
	F3	Mayores márgenes y ventas	Precios de los productos más elevados del mercado	D3
	F4	Tercerización de producción adecuada	Estructura de capital ineficiente	D4
	F5	Productos diferenciables	Gastos fuertes en I+D y marketing	D5
	F6	Uno de los mejores equipos de I+D en el sector	Falta prioridad en el abastecimiento adecuado de los productos	D6
	F7	Resultados económicos y financieros estables	Se tiende a incurrir en mayores costos de almacenamiento con relación a los competidores	D7
	Oportunidades	Estrategias ofensivas que ataquen los puntos débiles y fuertes de los competidores (Estrategia envolvente y de ataque frontal)	Estrategias Adaptativas	
O1	Nueva Comisión Europea	O3, O5 - F6, F7: Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G y de diseño plegable que se conviertan en <i>tablets</i> O1, O4 - F1, F2, F5: Implementación de los canales de distribución <i>Business to Consumer</i> (B2C), ello mediante la apertura de tiendas en las zonas comerciales más relevantes de la región europea. Y de esta manera, potenciar la relación con el cliente. O4, O5 - F3, F4: Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama O1 - F3, F5: Llegar a un acuerdo con la UE con respecto a promover la disminución de residuos de telefonía móvil, en favor de mejorar una cadena de suministro sustentable. Por lo que, no solo se diferenciaría en su producción, sino en su cadena de valor	O3, O4 - D2: Intensificar en el aumento del valor de marca, orientado a que el consumidor la empareje con un estilo de vida ecoamigable O3 - D1, D6: Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa, con el fin ampliar la experiencia dada al consumidor O3, O4, O5- D3: Implementación de aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca, para lo cual implique alianzas con las empresas que mejoren el rendimiento de los dispositivos	
O2	Tipo de Cambio			
O3	Ingreso per cápita			
O4	Servicios de Internet			
O5	Disponibilidad de nuevas tecnologías			
	Amenazas	Estrategias defensivas (Acuerdos antiadquisición)	Estrategias de Supervivencia	
A1	Post Brexit	A5- F5: Intensificar la imagen de la marca como un producto diferenciado en el que las funcionalidades y las tecnologías nuevas sean exclusivas para los estilos de vida y de trabajo del consumidor europeo A2-F6: Aprovechar los conocimientos que se tienen del COVID-19 y otras enfermedades infecciosas hasta ahora para poder brindar, junto al equipo de I+D, nuevas tecnologías y funcionalidades en cuanto al monitoreo de la actividad respiratoria y la calidad del aire A4-F1: Aprovechar la experiencia de fabricación en EUA y Asia, en favor de realizar contratos financieros para poder comprar los insumos a precios relativamente baratos con respecto al promedio del mercado	A2-D1: Sesiones de <i>coaching</i> para RR.HH., con el fin de aumentar el desempeño de los empleados. La creación de equipos de alto rendimiento tendería a poder aumentar sus productividad, la cual justifique significativamente los altos costos invertidos en ellos A5-D4: Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca a través del financiamiento por deuda A1-D2: Implementar una investigación de mercado para el Reino Unido enfocada a los consumidores de teléfonos inteligentes de las más alta gama, ya que podría significar una proporción importante de clientes potenciales debido a que el país goza de una economía sólida y de alta capacidad adquisitiva	
A2	COVID-19			
A3	Confianza del consumidor			
A4	Recursos naturales en zonas de conflicto			
A5	Amenaza de nuevos competidores			

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

Anexo 9. La matriz IE



Fuente: Fred David 2003. Elaboración propia 2020

Anexo 10. Matriz de la gran estrategia (GE)

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

Fuente: Fred David 2003. Elaboración propia 2020

Anexo 11. Alineamiento de estrategias

Nº	Estrategias	Matriz Peyea	Matriz IE	Matriz GE	Total
1	Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G	X	X	X	3
2	Implementación de los canales de distribución B2C	X	X		2
3	Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama	X	X	X	3
4	Llevar a cabo acciones que permitan promover la disminución de residuos de telefonía móvil			X	1
5	Intensificar la imagen de la marca como un producto diferenciado en el que las funcionalidades y las tecnologías nuevas sean exclusivas para los estilos de vida y de trabajo del consumidor europeo	X	X	X	3
6	Aprovechar los conocimientos que se tienen de la COVID-19 y otras enfermedades infecciosas hasta ahora para poder brindar, junto al equipo de I+D, nuevas tecnologías y funcionalidades en cuanto al monitoreo de la actividad respiratoria y la calidad del aire			X	1
7	Aprovechar la experiencia de fabricación en Estados Unidos y Asia, en favor de realizar contratos financieros para poder comprar los insumos a precios relativamente baratos con respecto al promedio del mercado			X	1
8	Intensificar en el aumento del valor de marca, orientado a que el consumidor la empareje con un estilo de vida ecoamigable				0
9	Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa, con el fin ampliar la experiencia dada al consumidor	X	X		2
10	Implementación de aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca, para lo cual implique alianzas con las empresas que mejoren el rendimiento de los dispositivos	X	X	X	3
11	Sesiones de <i>coaching</i> para RR.HH., con el fin de aumentar el desempeño de los empleados	X	X		2
12	Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca a través del financiamiento por deuda	X	X	X	3
13	Implementar una investigación de mercado para el Reino Unido enfocada a los consumidores de teléfonos inteligentes de la más alta gama	X	X		2

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020

Anexo 12. Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos

Estrategia	Objetivos estratégicos											N° de objetivos
	Incrementar las ventas en Europa a una tasa de crecimiento cercana al 15% al 2024	Lograr unas ganancias por acción superior del 24% al 2024.	Mantener un apalancamiento (%) menor del 8% al 2024	Mantener un ROE (%) superior del 43% al 2024	Mantener un ROA (%) por encima del 17% al 2024	Lograr un EBITDA superior del 28% al 2024	Lograr un EBIT mayor del 23% al 2024	Posicionar a zByte Inc. en el Top 3 de las marcas de teléfonos móviles en Europa al 2024	Aumentar la inversión en RR.HH., siendo mayor a 1,000 (en miles USD) al 2024	Incrementar la inversión en I+D con respecto a las ventas, hasta alcanzar el 10% al 2024	Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero con respecto a una cadena de suministro sustentable en 4% anualmente	
Aumento de la inversión en la fabricación de equipos móviles compatibles con la tecnología 5G.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10
Implementación de los canales de distribución B2C	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10
Aumentar las características y funcionalidades constantemente, en favor de la fabricación y diseño de los teléfonos móviles de la más alta gama.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10
Llevar a cabo acciones que permitan promover la disminución de residuos de telefonía móvil	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10
Intensificar la imagen de la marca como un producto diferenciado en el que las funcionalidades y las tecnologías nuevas sean exclusivas para los estilos de vida y de trabajo del consumidor europeo	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10
Aprovechar los conocimientos que se tienen del COVID-19 y otras enfermedades infecciosas hasta ahora para poder brindar, junto al equipo de I+D, nuevas tecnologías y funcionalidades en cuanto al monitoreo de la actividad respiratoria y la calidad del aire	X	X	X	X	X	X	X	X				8
Aprovechar la experiencia de fabricación en EUA y Asia, en favor de realizar contratos financieros para poder comprar los insumos a precios relativamente baratos con respecto al promedio del mercado	X	X	X	X	X	X	X	X				8
Mayor inversión en capacitación de personal para el área de servicio postventa, con el fin ampliar la experiencia dada al consumidor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
Implementación de aplicaciones de telefonía móvil exclusivas de la marca, para lo cual implique alianzas con las empresas que mejoren el rendimiento de los dispositivos	X	X	X	X	X	X	X	X				8
Sesiones de <i>coaching</i> para RR.HH., con el fin de aumentar el desempeño de los empleados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
Incurrir en la producción de dispositivos complementarios a los teléfonos inteligentes y darle más valor agregado a la marca a través del financiamiento por deuda	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10
Implementar una investigación de mercado para el Reino Unido enfocada a los consumidores de teléfonos inteligentes de la más alta gama	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	10

Fuente: D'Alessio 2015. Elaboración propia 2020