



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MOBILE INC.”
PARA LOS AÑOS 2024-2028 EN ESTADOS UNIDOS”**

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

Presentado por:

Lucia Cristina Conza Llantoy

Daniela Paz Murillo

Ernesto Alonso Perez Sanchez

Jose Jorge Sanchez Argandoña

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

Lima, junio de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “MOBILE INC.” PARA LOS AÑOS 2024-2028 EN ESTADOS UNIDOS” presentado por Doña LUCIA CRISTINA CONZA LLANTOY, Doña DANIELA PAZ MURILLO, Don ERNESTO ALONSO PEREZ SANCHEZ y Don JOSE JORGE SANCHEZ ARGANDOÑA, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 04 de febrero de 2025 dando el siguiente resultado:

REVISADO FINAL 4.02.25 - UP - Tesis Conza-Paz-Perez-Sanchez.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.up.edu.pe

Fuente de Internet

2%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

3

www.tomsguide.com

Fuente de Internet

1%

Fecha: 04 de febrero de 2025

Asesor: Alejandro Flores Castro
ID ORCID: 0000-0002-7397-1970

Resumen

En el presente documento se muestra el análisis y la estrategia de negocio de Mobile USA para el período 2024-2028. En sus inicios, Mobile USA se dedicó a desarrollar determinadas características y tecnologías para sus equipos celulares buscando diferenciarse de sus competidores en cuanto a costos. Pretendía, así, lograr la preferencia del mercado. Sin embargo, dicha estrategia no fue suficiente, asunto del que se percataron luego de observar el comportamiento de los usuarios del segmento, así como la proyección de crecimiento de Apple y Samsung, líderes en el mercado de Estados Unidos y el mundo. Ante esta realidad, la propuesta de Mobile USA radica en fortalecer su competitividad en costos y a la vez incursionar en el nicho de mercado de usuarios Gamer.

Para lograr dicho objetivo, la empresa buscará replantear su estrategia operativa a través de planes funcionales específicos en las distintas áreas. Es así como, a través de ajustes en los distintos procedimientos, se podrá llevar a cabo el lanzamiento de una línea de celulares con características especiales que resulten atractivas para el mercado Gamer y, de esta manera, se buscará tener una participación de 4.3% para 2028 en el mercado de Estados Unidos.

Asimismo, la puesta en marcha de este plan le permitirá a Mobile USA buscar un crecimiento promedio en ventas locales del 8% para el período 2024-2028 y un incremento en los ingresos por ventas del 13% a partir del año 2025. Al final del presente Plan Estratégico para Mobile USA, se concluye que la propuesta presentada genera mayor valor, al tener resultados positivos y estables para la compañía, frente a la propuesta sin estrategia.

Palabras clave: Plan estratégico, equipos celulares, modelo de negocio, nicho de mercado, gamer, estrategia, crecimiento, ingreso por ventas.

Abstract

This document presents an analysis and business strategy for Mobile USA spanning the period from 2024 to 2028. Initially, Mobile USA focused on developing distinct features and technologies for its cellular devices to gain a competitive edge in terms of pricing and garner market preference. However, it became evident that this preliminary strategy lacked efficacy, as evidenced by the observable consumer behavior within the segment and the exponential growth projections of industry leaders such as Apple and Samsung, both domestically and globally.

In response to this reality and after a thorough examination of consumer behavior patterns within the cellular device market, Mobile USA's strategy pivots towards bolstering its cost competitiveness while concurrently targeting the niche of gamer users. To realize this objective, the company intends to reassess its operational strategy through the delineation of specific functional plans across various departments. Consequently, through refinements in operational procedures, the company aims to introduce a line of cell phones tailored to cater to the demands of the gamer demographic, thereby striving to attain a market share of 4.3% by the year 2028 within the United States market. Moreover, the implementation of this strategic initiative is anticipated to facilitate an average growth rate of 8% in local sales for the period spanning 2024 to 2028, coupled with a projected increase in sales revenue of 13% commencing in 2025. In summation, the Strategic Plan proposed for Mobile USA yields a discernible value, as it yields positive and consistent outcomes for the company compared to operating without a defined strategy.

Keywords: Strategic plan, cellular devices, business model, market niche, gamer, strategy, growth, sales income

Índice de Contenidos

Capítulo I. Perfil Competitivo de la Empresa	1
1. Antecedentes	1
2. Definición del Problema.....	2
3. Propuesta de Solución	2
4. Alcance.....	3
Capítulo II. Análisis Externo	4
1. Objetivo.....	4
2. Macroentorno	4
2.1 Análisis PESTELG	4
2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	8
3. Microentorno.....	8
3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	8
3.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	11
4. Conclusiones	11
Capítulo III. Análisis Interno	12
1. Visión	12
2. Misión.....	12
3. Objetivo General	12
3.1 Objetivos Estratégicos	12
4. Modelo de Negocio – Canvas	13
5. Cadena de Valor	14
5.1 Actividades de Soporte	14
5.2 Actividades Primarias.....	15
6. Análisis de Áreas Funcionales	16

6.1 Resultados 2019-2023	16
6.2 Promoción.....	16
6.3 Participación de Mercado	17
6.4 Producción.....	17
7. Análisis VRIO.....	18
8. Ventaja Competitiva.....	18
9. Estrategia Competitiva	18
10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI).....	19
11. Conclusiones	19
Capítulo IV. Análisis de Mercado	20
1. Objetivos	20
1.1 Objetivo general	20
1.2 Objetivos específicos.....	20
2. Fuentes de Información y Metodología	20
3. Definición del Mercado.....	20
4. Análisis de la Demanda.....	21
4.1 Usuarios de Redes Sociales	22
4.2 Usuarios de Streaming.....	23
4.3 Usuarios Gamers de Smartphones.....	23
4.4 Perfil del Usuario Gamer en Estados Unidos	24
4.5 Características del Smartphone para Gamers en Estados Unidos	25
4.6 Proyección de la Demanda	27
5. Análisis de la Oferta.....	27
5.1 Los Smartphones Más Vendidos	30
5.2 Servicios Apple y Samsung.....	30

5.3 Canales de Venta	31
5.4 Proyección de la Oferta de Tecnología.....	31
5.5 Sistema Operativo.....	32
5.6 Cobertura 5G	32
5.7 Renovación y economía circular	33
6. Segmentación del Mercado	33
6.1 Criterios de Segmentación.....	33
7. Mercado Meta	35
8. Proyección de Ventas	36
9. Conclusiones	38
Capítulo V. Plan Estratégico 2024-2028	39
1. Visión	39
2. Misión.....	39
3. Objetivos	39
3.1 Objetivos Generales.....	39
3.2 Objetivos Estratégicos	39
4. Objetivos de Rentabilidad	39
5. Objetivos de Sostenibilidad.....	39
6. Modelo de Negocio 2024 – 2028	40
7. Cadena de Valor 2024 - 2028.....	42
8. Definición de Ventaja Competitiva 2024-2028	42
9. Definición de Estrategia Competitiva 2024-2028.....	43
10. Conclusiones	43
Capítulo VI. Planes Funcionales.....	44
1. Plan de Marketing	44

1.1	Objetivos de Marketing	44
1.2	Estrategias.....	44
1.3	Definición de Estrategia de Posicionamiento	45
1.4	Definición de Estrategia de Segmentación.....	45
1.5	Mezcla de Marketing.....	45
1.6	Presupuesto.....	52
2.	Plan de operaciones.....	53
2.1	Objetivos.....	53
2.2	Estrategias.....	54
2.3	Acciones	54
2.4	Presupuesto.....	58
3.	Plan de Recursos Humanos.....	58
4.	Objetivos	58
4.1	Estrategias.....	59
4.2	Acciones	59
4.3	Presupuesto.....	60
5.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa	61
5.1	Objetivos.....	61
5.2	Estrategias.....	62
5.3	Acciones	62
5.4	Ciclo de Vida del Smartphone.....	63
5.5	Impacto de Mobile USA en los Objetivos de Desarrollo Sustentable.....	63
5.6	Gestionar una Cadena de Suministro Responsable y Economía Circular	64
5.7	Presupuesto.....	65
6.	Plan de I+D	65

6.1 Objetivos.....	65
6.2 Estrategias.....	66
6.3 Presupuesto.....	66
7. Plan de Finanzas.....	66
7.1 Objetivos.....	66
7.2 Supuestos.....	67
7.3 Plan de Acción.....	68
7.4 Ajuste de Precios.....	69
7.5 Escenario sin Estrategia.....	69
7.6 Escenario con Estrategia.....	71
8. Análisis Financiero.....	73
9. Conclusiones.....	74
Conclusiones y Recomendaciones.....	75
1. Conclusiones.....	75
2. Recomendaciones.....	75
Referencias.....	77
Apéndices.....	81
Apéndice A. Estado de Ganancias y Pérdidas sin Estrategia.....	81
Apéndice B. Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia.....	82

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis PESTELG - Variables políticas</i>	4
Tabla 2. <i>Análisis PESTELG - Variables económicas</i>	5
Tabla 3. <i>Análisis PESTELG - Variables socioculturales</i>	6
Tabla 4. <i>Análisis PESTELG - Variables tecnológicas</i>	6
Tabla 5. <i>Análisis PESTELG - Variables legales</i>	7
Tabla 6. <i>Análisis PESTELG - Variables globales</i>	7
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores externos de Mobile USA para el próximo período</i>	8
Tabla 8. <i>Matriz del perfil competitivo de la industria de smartphones en Estados Unidos al 2023 con los tres principales competidores</i>	11
Tabla 9. <i>Principales ratios financieros al cierre del 2023 por Mobile USA</i>	16
Tabla 10. <i>Gastos de promoción Mobile USA</i>	17
Tabla 11. <i>Análisis VRIO de Mobile USA</i>	18
Tabla 12. <i>Matriz de Factores Internos (EFI)</i>	19
Tabla 13. <i>Crecimiento de la población y usuarios de smartphones estadounidenses</i>	21
Tabla 14. <i>Distribución de usuarios únicos de smartphones en China, India y EE.UU.</i>	21
Tabla 15. <i>Comparativo de las características técnicas por marca de los mejores celulares para gamers al 2023</i>	26
Tabla 16. <i>Proyección de la demanda de smartphones por gamers</i>	27
Tabla 17. <i>Comparativo de los servicios postventa de las principales marcas de celulares en Estados Unidos</i>	30
Tabla 18. <i>Distribución de usuarios de smartphones por nivel de ingresos</i>	34
Tabla 19. <i>Distribución de usuarios de smartphones por rango de edad al 2021</i>	34
Tabla 20. <i>Distribución del mercado gamer de smartphones por horas de juego a la semana</i> ...	34
Tabla 21. <i>Criterios de segmentación</i>	35
Tabla 22. <i>Criterios elegidos para determinar el mercado meta</i>	35
Tabla 23. <i>Tamaño del mercado meta y su crecimiento interanual</i>	36
Tabla 24. <i>Crecimiento anual de ventas hacia el 2028 de la venta local y de transferencias internas de Mobile USA</i>	37
Tabla 25. <i>Estrategias de marketing para Mobile USA de 2024 a 2028</i>	44

Tabla 26. <i>Características del smartphone LUDA Tradicional</i>	46
Tabla 27. <i>Características de smartphone LUDA gamer</i>	46
Tabla 28. <i>Política de precios para Mobile USA – período 2024 - 2028</i>	49
Tabla 29. <i>Propuesta de precios de venta en dólares para el modelo gamer – 2024 a 2028</i>	50
Tabla 30. <i>Propuesta de precios de venta en dólares para el modelo tradicional – 2024 a 2028</i> 50	
Tabla 31. <i>Acciones de promoción para los próximos cinco años</i>	51
Tabla 32. <i>Plan de ingresos objetivo 2024 – 2028</i>	52
Tabla 33. <i>Presupuesto de marketing para el modelo tradicional (USD en millones)</i>	52
Tabla 34. <i>Presupuesto de marketing para el modelo gamer (USD en millones)</i>	53
Tabla 35. <i>Presupuesto de marketing para transferencias internas (USD en millones)</i>	53
Tabla 36. <i>Estrategias para el cumplimiento de los objetivos operacionales</i>	54
Tabla 37. <i>Proyección de ventas locales y exportación</i>	55
Tabla 38. <i>Plan de producción 2024 al 2028</i>	55
Tabla 39. <i>Plan de producción anual por versiones</i>	56
Tabla 40. <i>Plan anual de unidades defectuosas 2024 - 2028</i>	56
Tabla 41. <i>Objetivo anual de días de stock</i>	56
Tabla 42. <i>Objetivo anual de días de stock</i>	57
Tabla 43. <i>Plan anual de incorporación de características</i>	57
Tabla 44. <i>Plan anual de mantenimiento de fábricas en millones de dólares</i>	57
Tabla 45. <i>Estrategias para conseguir los objetivos de recursos humanos</i>	59
Tabla 46. <i>Presupuesto de recursos humanos 2024 – 2028</i>	60
Tabla 47. <i>Estrategias para el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social</i>	62
Tabla 48. <i>Partes interesadas y valor compartido de Mobile USA</i>	62
Tabla 49. <i>Presupuesto de responsabilidad social 2024 – 2028 en miles de dólares</i>	65
Tabla 50. <i>Estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos de I+D</i>	66
Tabla 51. <i>Presupuesto de I+D 2024 - 2028</i>	66
Tabla 52. <i>Composición del ingreso por ventas (escenario sin estrategia)</i>	70
Tabla 53. <i>Composición de los costos totales USD en miles (escenario sin estrategia)</i>	70
Tabla 54. <i>Composición de los gastos operativos USD en miles (escenario sin estrategia)</i>	70
Tabla 55. <i>Indicadores financieros (escenario sin estrategia)</i>	71
Tabla 56. <i>Composición del ingreso por ventas (escenario con estrategia gamer)</i>	72

Tabla 57. <i>Composición de los costos totales USD en miles (escenario con estrategia gamer) ...</i>	72
Tabla 58. <i>Composición de los gastos operativos USD en miles (escenario con estrategia gamer)</i>	73
Tabla 59. <i>Indicadores financieros (escenario con estrategia gamer)</i>	73
Tabla 60. <i>Cálculo del WACC.....</i>	74
Tabla 61. <i>Cálculo del flujo de caja incremental y VAN</i>	74

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Porcentaje de participación de mercado en la industria global de smartphones.....	1
<i>Figura 2.</i> Histórico de ingresos por ventas (US\$ Miles) de Mobile USA.....	2
<i>Figura 3.</i> Distribución de ingresos en la industria de PC & smartphones en Estados Unidos.....	10
<i>Figura 4.</i> Participación de mercado en Estados Unidos por marca.....	10
<i>Figura 5.</i> Modelo de negocio Canvas para Mobile USA al 2023.	13
<i>Figura 6.</i> Cadena de valor de Mobile USA al 2023	14
<i>Figura 7.</i> Participación en ventas de Mobile USA 2021-2023.....	17
<i>Figura 8.</i> Uso de aplicaciones móviles en Estados Unidos.....	22
<i>Figura 9.</i> Usuarios de redes sociales en Estados Unidos.....	22
<i>Figura 10.</i> Usuarios de plataformas de video en Estados Unidos.....	23
<i>Figura 11.</i> Gamers que usan smartphones en Estados Unidos.....	23
<i>Figura 12.</i> Dispositivos preferidos por los smartphones gamers en Estados Unidos.....	24
<i>Figura 13.</i> Oferta de productos electrónicos en EE.UU. en miles de millones de dólares.....	28
<i>Figura 14.</i> Proyección de la oferta de productos electrónicos en EE.UU. en miles de millones de dólares.....	29
<i>Figura 15.</i> Participación de mercado por marca en Estados Unidos.....	29
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de satisfacción del usuario smartphone en Estados Unidos.....	29
<i>Figura 17.</i> Participación en ventas de los principales modelos en Estados Unidos al 2022.....	30
<i>Figura 18.</i> Participación en ventas por tiendas online en Estados Unidos al cierre de 2022.....	31
<i>Figura 19.</i> Porcentaje de suscripción en unidades por tipo de tecnología global.....	32
<i>Figura 20.</i> Participación de conexiones móviles en Estados Unidos por tipo de tecnología de 2019 a 2025.....	32
<i>Figura 21.</i> Frecuencia de renovación de smartphones con el sistema operativo Android.....	33
<i>Figura 22.</i> Modelo de negocio para Mobile USA de 2024 a 2028.....	41
<i>Figura 23.</i> Cadena de valor de Mobile USA de 2024 a 2028.....	42
<i>Figura 24.</i> Precios históricos (en dólares) de venta de smartphones 4G comercializados por Mobile USA – 2019 a 2023.....	47
<i>Figura 25.</i> Comparativo de precios en dólares del modelo gamer para el mercado de Estados Unidos.....	48

<i>Figura 26.</i> Comparativo de precios en dólares del modelo tradicional para el mercado de Estados Unidos.....	48
<i>Figura 27.</i> Logo de celulares para Mobile USA.....	50
<i>Figura 28.</i> Organigrama Mobile USA 2024.....	58
<i>Figura 29.</i> Ciclo de vida de un Smartphone.....	63
<i>Figura 30.</i> Proyección de ventas de Mobile USA en escenario sin estrategia 2023 – 2028	69
<i>Figura 31.</i> Proyección de ventas de Mobile USA en escenario con estrategia gamer	71

Capítulo I. Perfil Competitivo de la Empresa

1. Antecedentes

Mobile Inc. es una compañía de telefonía móvil fundada en los Estados Unidos a mediados de los años 90 y que hoy en día cuenta con operación no sólo en su región de origen, sino también en Asia y Europa. Mobile Inc. cuenta con una estructura basada en divisiones que, en estos casos, son de índole geográfica por sus operaciones en Estados Unidos, Europa y Asia. Los competidores de Mobile Inc. que cuentan con la mayor participación en ventas son Apple, Samsung y Motorola, con un 85%, entre los tres.

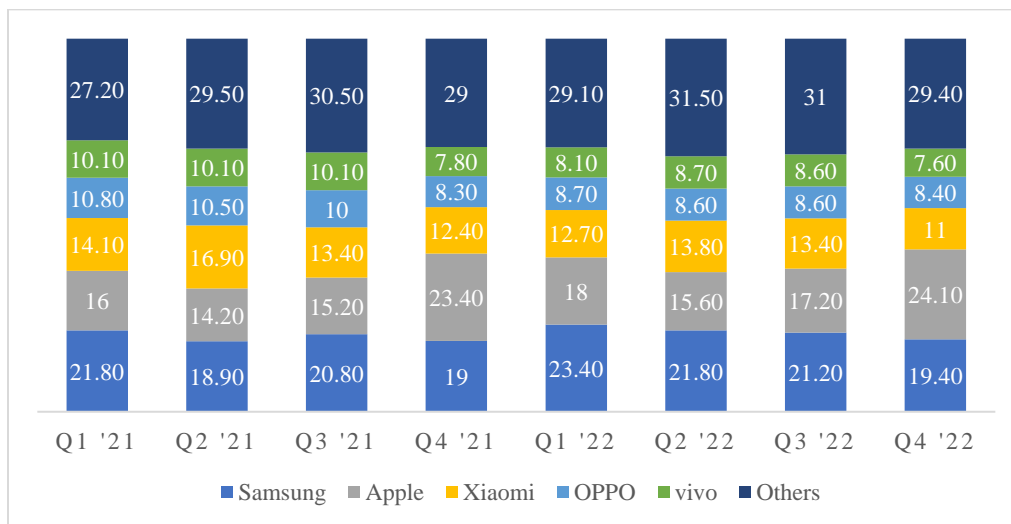


Figura 1. Porcentaje de participación de mercado en la industria global de smartphones. Nota: La figura muestra los principales competidores de la industria mundial de smartphones. Fuente: Statista, 2023.

Mobile Inc. se encuentra en el segmento otros, con un 3.1% de participación de las ventas del mercado, alcanzando, al cierre de 2022, los 4.2 millones de unidades vendidas con una facturación de 1,799 millones de dólares, siendo los ingresos por transferencias internas un 34%.

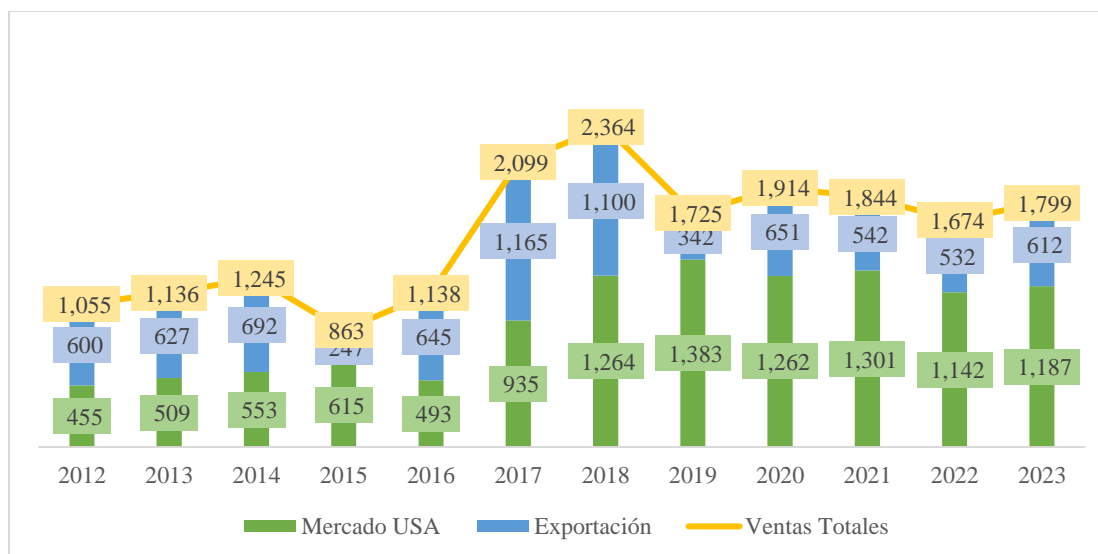


Figura 2. Histórico de ingresos por ventas (US\$ Miles) de Mobile USA. Nota: Además del histórico de ingresos por las ventas en el mercado norteamericano, se muestran los ingresos por transferencias internas.

2. Definición del Problema

Luego de doce años de operaciones, Mobile USA se enfrenta a una industria líder en innovación que viene desplegando una nueva tecnología 5G, la cual se espera triplique sus conexiones a nivel mundial y que, para 2025, se imponga sobre 4G en países como Estados Unidos. Asimismo, Mobile USA se enfrenta al liderazgo indiscutible de Apple, que cuenta con 50% de participación en ventas en Estados Unidos y que, a su vez, es líder en innovación, según publicación de Business Consulting Group. Por otro lado, se encuentra Samsung, líder mundial en smartphones y segundo en participación de ventas en Estados Unidos. Finalmente, para el cierre de la operación del año 2023, Mobile USA se encontraba produciendo modelos de smartphones 3G, pero no produce smartphones 5G, no cuenta con un plan que la destaque sobre el resto de las marcas y enfrenta una competencia con políticas de promoción, investigación y desarrollo más agresivas.

3. Propuesta de Solución

La solución prevista se inicia con la elaboración de un plan estratégico para un período de cinco años que indique el rumbo a seguir para incrementar la participación de mercado de Mobile USA y que, a la vez, sirva de marco para el planteamiento de tácticas necesarias y así alcanzar los objetivos planteados. Las acciones que deberán ser ejecutadas son las siguientes:

- Finalizar la producción de modelos de smartphones 3G y 4G y agotar el stock de unidades de 4G.
- Identificar los segmentos de mercado donde se buscará el liderazgo en participación.
- Iniciar la producción de modelos de smartphones 5G alineados con los segmentos de mercados elegidos y establecer políticas de promoción que permitan a Mobile USA competir y destacar en los segmentos de mercado escogidos.
- Establecer políticas de investigación y desarrollo que permitan a Mobile USA competir en el mercado norteamericano

4. Alcance

El plan estratégico se desarrollará en un período de cinco años y abarcará el territorio geográfico de Estados Unidos, aprovechando la capacidad productiva adquirida en 12 años de operaciones en China y Estados Unidos.

Capítulo II. Análisis Externo

Este capítulo analiza el macro y el microentorno de la industria de celulares en el mercado norteamericano para identificar las amenazas y las oportunidades que afrontaba Mobile USA al cierre del año 2023. Respecto del macroentorno, los factores determinantes se analizaron bajo una matriz EFE, previo a un análisis PESTELG, y para el análisis del microentorno se evaluó la industria bajo la metodología de las cinco fuerzas de Porter y la matriz del Perfil Competitivo

1. Objetivo

Identificar los factores externos que afectan a la industria de celulares al cierre del año 2023.

2. Macroentorno

2.1 Análisis PESTELG

2.1.1 Variables Políticas

Tabla 1.

Análisis PESTELG - Variables políticas

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Regulaciones gubernamentales	Continuar empoderando a entidades como la Administración de Comercio Internacional (ITA), la Administración Nacional de Telecomunicaciones y la National Telecommunications and Information Administration (NTIA), entre otras.	Promover una economía digital con una base sólida de regulaciones y soporte gubernamental específica para el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones.	Oportunidad
Conductas anticompetitivas	Estados Unidos se preocupa por asegurar un mercado antimonopolio. Para ello, cuenta con la Federal Trade Commission.	Proteger a los consumidores y a la competencia mediante la prevención de prácticas comerciales anticompetitivas, aplicando la ley según corresponda.	Oportunidad
Restricciones comerciales	Algunas partes requeridas para la fabricación de ciertas tecnologías enfrentan restricciones de acceso. Esto se puede ver traducido en aranceles altos, impuestos selectivos o cuotas de acceso.	Estados Unidos cuenta con una tarifa arancelaria promedio de 3.5%.	Amenaza

Nota: Evaluación de las variables políticas, teniendo en cuenta su tendencia y efectos posibles para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la industria de Mobile USA.

2.1.2 Variables Económicas

Tabla 2.

Análisis PESTELG - Variables económicas

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Perspectiva de inflación	Estados Unidos apunta a tener una inflación controlada para brindar un escenario ideal y así mantener la capacidad de gasto de la población dispuesta a comprar un móvil de última tecnología.	De acuerdo con lo publicado por <i>Projected Inflation Rate U.S. 2010-2028</i> (Statista, s/f), la tasa de inflación de Estados Unidos, a diciembre de 2022, fue de 8%, siendo esta la más alta de las últimas décadas, lo cual es el resultado de múltiples factores, pero resaltan, principalmente, la pandemia de Covid-19 y los conflictos entre Rusia y Ucrania.	Amenaza
Valor de la moneda	Según <i>Trading Economics 2024</i> , el valor de la moneda estadounidense al cierre de 2022 se recuperaba con respecto de los años 2020 y 2021.	El valor de la moneda a la baja puede encarecer partes o componentes importados para la fabricación de celulares, haciéndolos menos accesibles a la demanda.	Amenaza
Tasa de interés en préstamos	De acuerdo con la publicación de Statista (s/f), <i>Reserva Federal estadounidense: evolución de los tipos de interés hasta 2023</i> ”, la tasa hipotecaria a diciembre 2022 fue de 4.25%	Las tasas de intereses altas no estimulan el consumo dinamizando de la demanda, ni favorecen la economía de escala, ya que la industria no puede agilizar sus iniciativas de proyectos apalancándose en préstamos bancarios.	Amenaza
Tasa de desempleo	La tasa de desempleo en Estados Unidos fue de 3.5% a diciembre de 2022, según <i>Monthly unemployment rate U.S. 2024</i> , Statista (s/f).	Las tasas de desempleo altas favorecen la mano de obra de menor costo, por lo que favorecen obtener costos de producción bajos.	Oportunidad
Gasto del gobierno hacia la industria	Según la publicación de GSMA <i>The Economy North America</i> (2023), en 2021 el Congreso de los EE. UU. aprobó un proyecto de ley para asignar \$65 mil millones en fondos para la expansión del acceso de banda ancha y la conectividad 5G en todo el país.	Este tipo de inversiones brindan importantes oportunidades para que los operadores desarrollen aún más la industria y, en un trabajo colaborativo con el gobierno, logren mejorar la conectividad en el país. Adicionalmente, la inversión en carreteras, puertos y aeropuertos disminuyen los costos por fletes, generando una reducción en los costos de producción de la tecnología.	Oportunidad
Tasa del crecimiento económico de país	La publicación <i>United States - Gross Domestic Product (GDP) Growth Rate 2028</i> (Statista, s/f). indica que el PBI en Estados Unidos creció en 2.06% al término del cuarto trimestre de 2022.	El incremento del PBI y el crecimiento económico del país representan una estabilidad económica que reduce los riesgos de inversión para la industria.	Oportunidad

Nota: En la tabla se evalúan las variables económicas, teniendo en cuenta su tendencia y efectos posibles para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la industria de Mobile USA.

2.1.3 Variables Socioculturales

Tabla 3.

Análisis PESTELG - Variables socioculturales

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Imagen de la industria	La industria contribuye significativamente a mantener a personas conectadas sin importar su ubicación, especialmente en momentos de crisis o conflictos.	Existe una imagen positiva respecto del aporte de la industria de telecomunicaciones en Estados Unidos, no solo por su importante aporte al PBI, sino también por la generación de 2.2M de puestos de trabajo.	Oportunidad
Necesidad que desea cubrir el consumidor	Como resultado del avance tecnológico y el estilo de vida, el consumidor busca acceder a la comunicación y a la información de forma inmediata. Esto es particularmente cierto en las nuevas generaciones.	Actualmente, se ve que existe un consumidor incentivado por actualizar a 5G sus dispositivos móviles, con el fin de acceder a mejor contenido relacionado con música, vídeos y almacenamiento en la nube, entre otros beneficios. Por otro lado, esta nueva tecnología despierta interés porque permite experiencias y aplicaciones de entretenimiento más potentes y de gran velocidad, aprovechando el ancho de banda de una red 5G.	Oportunidad

Nota: En esta tabla se evalúan las variables socioculturales, teniendo en cuenta su tendencia y efectos posibles para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la industria de Mobile USA.

2.1.4 Variables Tecnológicas

Tabla 4.

Análisis PESTELG - Variables tecnológicas

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Acceso a la tecnología de comunicaciones del país	En la industria, se reconocen cinco tecnologías, las cuales dependen de la inversión en facilidades que brinda el país para que existan en el mercado. El reporte <i>The Mobile Economy North America 2023</i> (GSMA, 2023) indica que EE. UU. se encuentra entre los líderes mundiales en adoptar e implementar la tecnología 5G.	El tener acceso a mejor tecnología crea un ecosistema de contenido y dispositivos de gran capacidad y con rápida expansión. Mientras mayor penetración consiga cada tecnología, mayor será la demanda de esta.	Oportunidad
Desarrollo de fabricantes o producción contratada	En la industria existe competitividad, calidad, curva de aprendizaje, capacidad de producción y responsabilidad social de las fábricas, entre otras, lo cual permite altos estándares de la producción contratada.	Contar con fábricas que produzcan los dispositivos dentro de Estados Unidos podría representar una reducción de costos importante, teniendo en cuenta el ahorro en fletes, cambio de divisas e impuestos.	Oportunidad

Notas: Esta tabla incluye la evaluación de las variables tecnológicas, teniendo en cuenta su tendencia y efectos posibles para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la industria de Mobile USA.

2.1.5 Variables Legales

Tabla 5.

Análisis PESTELG - Variables legales

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Leyes tecnológicas	Hay nuevas regulaciones para controlar la emisión de radiación de los smartphones que se producen, estipuladas por la US Food and Drug Administration, para la producción e importación de productos eléctricos que emiten radiación, y la Federal Communications Commission, que es el organismo que establece los límites para la emisión de radiación.	Restricciones o prohibiciones para fabricar celulares que no cumplan con la reglamentación vigente en Estados Unidos.	Amenaza
Leyes laborales	Estados Unidos cuenta con una legislación robusta en materia laboral, administrada principalmente por la U.S Department of Labor (DOL), que regula temas como salarios y horas laborales, seguridad y salud en el trabajo, compensaciones, beneficios y protección del empleado, entre otros.	Las leyes laborales pueden incrementar o reducir la inversión en planilla.	Amenaza

Nota: En esta tabla se evalúan las variables legales, teniendo en cuenta su tendencia y efectos posibles para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la industria de Mobile USA.

2.1.6 Variables Globales

Tabla 6.

Análisis PESTELG - Variables globales

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Avances tecnológicos	Al igual que Estados Unidos, muchos países vienen adoptando con mucha fuerza nuevas tecnologías, como la 5G.	Nuevas tecnologías, como la 5G, impulsan el desarrollo en infraestructura y elevan el nivel de los servicios de telecomunicaciones que ofrece la industria.	Oportunidad
Desarrollo económico mundial	Estando en un mundo globalizado, los efectos de cualquier evento, como una pandemia o un conflicto armado entre países, trae consigo impactos inmediatos en la industria de telecomunicaciones	Los efectos pueden ser restricciones en el suministro de partes importantes, con una consiguiente alza o baja de precios. También puede ocasionar cambios en la demanda de los servicios tecnológicos	Amenaza
Cambio climático	La contaminación ambiental ya está generando cambios climáticos importantes que afectan a múltiples comunidades, ocasionando desastres naturales como tormentas, inundaciones e incendios forestales, entre otros.	La industria depende, en gran medida, de infraestructura física que podría verse seriamente afectada por desastres naturales. Por ello, es muy importante que haya una capacidad de respuesta adecuada por parte de la industria.	Amenaza

Nota: Esta tabla contiene la evaluación de las variables globales, teniendo en cuenta su tendencia y efectos posibles para determinar si representan una oportunidad o una amenaza para la industria de Mobile USA.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 7.

Matriz de evaluación de factores externos de Mobile USA para el próximo período

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Tasa de crecimiento económico del país	13%	4	0.52
Necesidades latentes del consumidor	12%	4	0.48
Imagen positiva de la industria	11%	3	0.33
Adopción de nuevas tecnologías	10%	4	0.40
Regulaciones gubernamentales positivas	9%	3	0.27
Subtotal	55%		2.00
Amenazas			
Restricciones comerciales de suministros	11%	3	0.33
Incremento en tasas de interés	10%	2	0.20
Regulaciones en leyes tecnológicas	9%	2	0.18
Incertidumbre en el desarrollo económico mundial	8%	3	0.24
Cambio climático	7%	2	0.14
Subtotal	45%		1.09
Total	100%		3.09

Nota: La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite evaluar las oportunidades y las amenazas del negocio en el sector correspondiente.

La ponderación para las oportunidades son 2.00 y 1.09 para las amenazas. Esto permite inferir que el entorno económico de Estados Unidos presenta un contexto favorable para la inversión. Por lo tanto, Mobile USA debe continuar su enfoque en cuota de mercado y consolidación de marca que acompañe el crecimiento económico del país, aprovechando las nuevas necesidades del consumidor. Además, será fundamental implementar medidas financieras que aseguren el cumplimiento de la rentabilidad de Mobile USA, consideren la legislación de normativas ambientales y aseguren la cadena de suministros.

3. Microentorno

3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

- **Barreras de entrada:** las nuevas compañías se enfrentan al dominio conseguido por parte de Apple y Samsung (80% de participación de mercado al 2022), que tienen satisfechos a sus clientes. Según la encuesta realizada por Statista (2023) a usuarios de smartphones norteamericanos, el nivel de lealtad de usuarios de Apple es de 92%

y el de Samsung es de 91%. Richter, F. (28 de junio, 2022). *How happy and loyal are U.S. smartphone users?* Statista.

- **Poder de negociación de los clientes:** los usuarios norteamericanos tienen una notada preferencia por las marcas Apple y Samsung, debido a su alto nivel de satisfacción; por lo tanto, el poder de negociación que tienen es alto y, convertirlos en usuarios de una marca diferente requeriría de un esfuerzo en desarrollo de marca y de un nivel de experiencia satisfactoria comprobada.
- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores tienen un alto poder de negociación, especialmente debido a los siguientes factores:
 - **Logística:** los principales proveedores se encargan de los envíos a nivel mundial, tomando en cuenta que muchos de los suministros provienen de distintas partes del mundo.
 - **Componentes:** los insumos adecuados son muy importantes, no solo para el correcto funcionamiento de los equipos, sino también para el acabado y la presentación de estos.
 - **Conductas responsables:** para ser considerado un proveedor estratégico, este debe cumplir con las expectativas ambientales, sociales y de cumplimiento de las normas, o ESG en inglés (Environmental, Social y Compliance), para garantizar una conducta responsable dentro de la cadena global de suministro.
- **Amenaza de productos sustitutos:** los smartphones se encuentran en el segmento de dispositivos inteligentes (devices) que se pueden agrupar en desktop PC, laptops, tablets y smartphones. Estos cuatro mercados comparten avances tecnológicos y se interceptan en la búsqueda por incorporar más usuarios a la industria que representan. A nivel de ingresos por ventas, en Estados Unidos la industria de smartphones supera el 50% de las ventas de dispositivos inteligentes (device market),

generando \$74.7 miles de millones de dólares para 2022, en una industria de \$110.2 miles de millones de dólares.

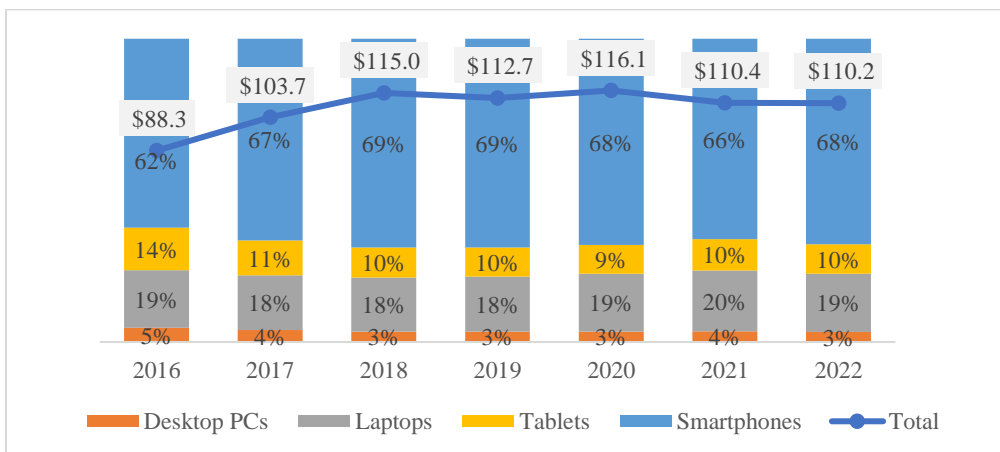


Figura 3. Distribución de ingresos en la industria de PC & smartphones en Estados Unidos Nota: El gráfico muestra la distribución de los ingresos por ventas generadas (en miles de millones de dólares) entre los dispositivos PC (desktops, laptops y tablets) y smartphones en Estados Unidos entre 2016 y 2022.

El dispositivo más cercano a ser un producto sustituto al smartphone es la tablet, que hoy representa el 10% de las ventas de la industria en mención y cada trimestre nuevos modelos buscan prestar servicios similares al smartphone, con la única diferencia del tamaño.

- **Rivalidad entre competidores:** el mercado liderado por Apple y Samsung deja un 20% de mercado a otras marcas, como Motorola, Google y TCL.

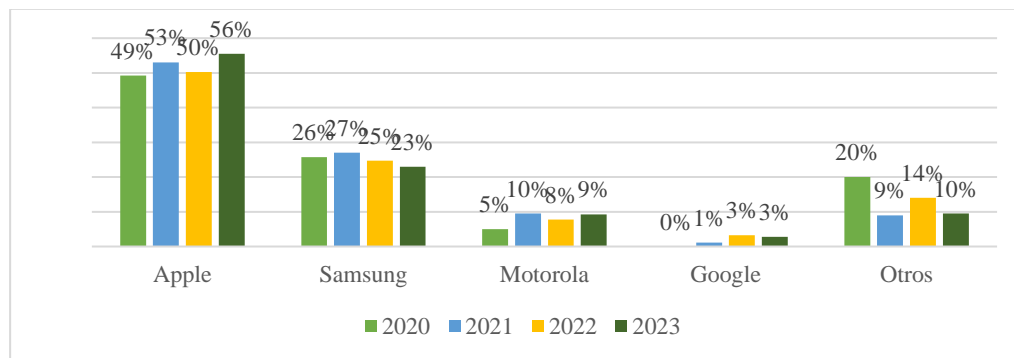


Figura 4. Participación de mercado en Estados Unidos por marca. Nota: Este gráfico muestra la participación promedio por año en las ventas de la industria de celulares en Estados Unidos, a nivel de marca.

3.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 8.

Matriz del perfil competitivo de la industria de smartphones en Estados Unidos al 2023 con los tres principales competidores

Factores y ponderación		Competidores							
Factores críticos para el éxito	Importancia del factor %	Apple		Samsung		Motorola		Mobile	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Cuota de mercado	20%	4	0.8	3	0.6	2	0.4	1	0.2
Estrategia de precios	15%	4	0.6	3	0.5	2	0.3	2	0.3
Satisfacción del cliente	15%	5	0.8	5	0.8	4	0.6	3	0.5
Situación financiera	20%	5	1.0	5	1.0	4	0.8	3	0.6
Promoción	10%	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
I+D	15%	5	0.8	5	0.8	3	0.5	3	0.5
Responsabilidad social	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.2
Total			4.3		4.1		3.2		2.6

Nota: Se muestra el resultado de los factores de éxito de los competidores y Mobile USA respecto de su perfil competitivo para el año 2023

Se observa que Apple y Samsung son los más sólidos en el mercado. Asimismo, que Mobile USA cuenta con oportunidades para mejorar su perfil competitivo. Los puntos por enfocar son la estrategia de precios y la satisfacción al cliente, para incrementar la cuota de mercado y lograr ser más competitivos.

4. Conclusiones

El análisis del macroentorno, usando la herramienta PESTELG y la matriz EFE, permitió concluir que existe un contexto favorable para la inversión en el mercado de telecomunicaciones de Estados Unidos, por lo que Mobile USA debe enfocarse en su cuota de mercado y consolidación de marca, ya que estará respaldada por el crecimiento económico del país y un entorno legal, ambiental y sociocultural bastante sólido. Por otra parte, en lo que respecta al microentorno, se identificó que Apple y a Samsung son los competidores más sólidos del mercado y tienen una satisfacción del cliente sobresaliente con respecto de Mobile USA. Por lo tanto, la principal oportunidad de Mobile es desarrollar una estrategia de precios adecuada para el segmento al cual se va a dirigir.

Capítulo III. Análisis Interno

Este capítulo presenta el análisis interno para Mobile USA, tomando como referencia el período entre 2019 y 2023. Para realizar el análisis, se utilizó la metodología de desarrollo del modelo de negocios CANVAS. El objetivo fue identificar las actividades, los socios y los elementos clave que contribuyeron al crecimiento y el desarrollo de la empresa en el período 2019-2023.

1. Visión

Convertirse en la empresa líder en la fabricación de dispositivos móviles de última generación, proporcionando valor a los clientes y beneficios a la organización, con la finalidad de garantizar un crecimiento sostenible

2. Misión

Ofrecer la mejor tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes.

3. Objetivo General

Lograr un crecimiento sostenible y rentable en el mercado de dispositivos móviles, manteniendo la posición de liderazgo en tecnología, investigación y desarrollo.

3.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los siguientes: 1. Adopción ágil de las tendencias de la tecnología; 2. Aportar valor agregado y diferenciado en los productos frente a la competencia; y 3. Buscar la eficiencia en costos.

4. Modelo de Negocio – Canvas



Figura 5. Modelo de negocio Canvas para Mobile USA al 2023.

5. Cadena de Valor

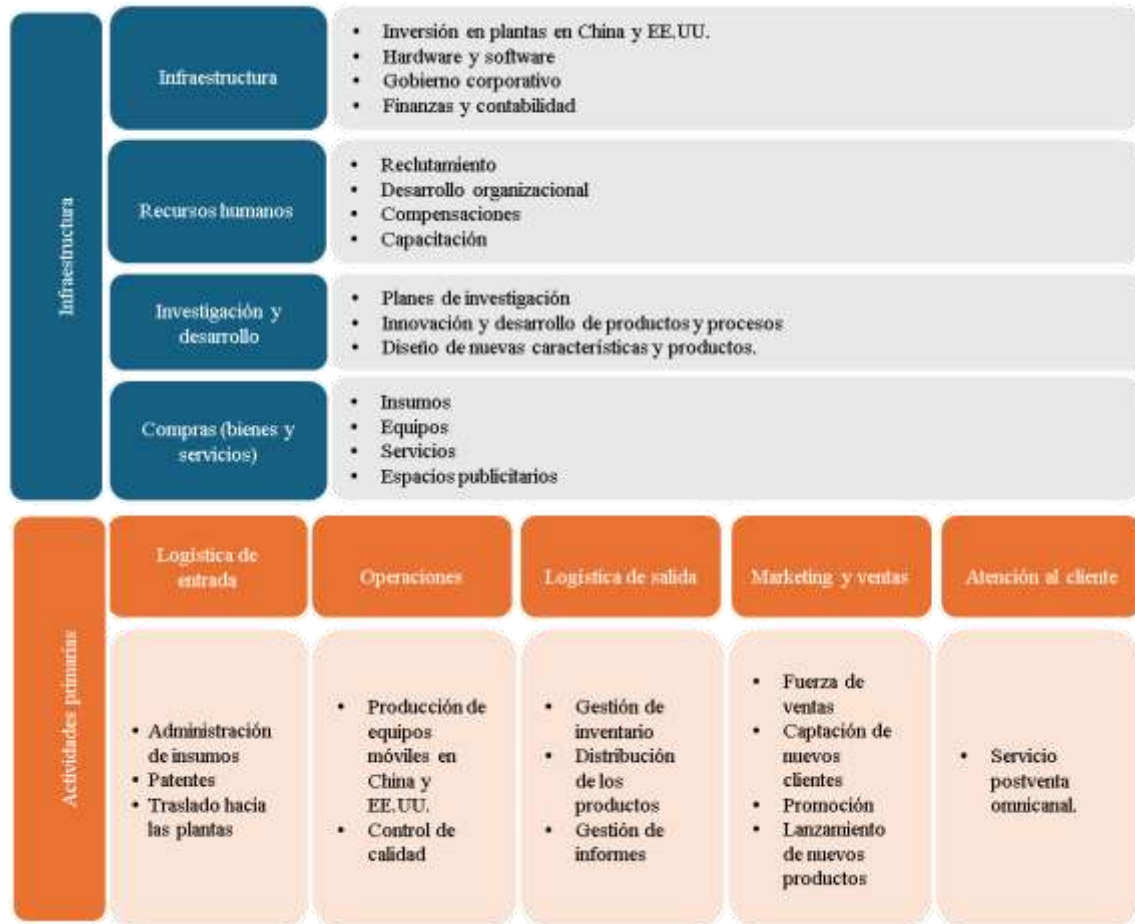


Figura 6. Cadena de valor de Mobile USA al 2023

5.1 Actividades de Soporte

- **Infraestructura de la empresa:** comprende las actividades relacionadas con la gerencia general, gobierno corporativo, planificación, asuntos externos, sistemas de información, finanzas y contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** comprende las gestiones de reclutamiento de personal, paquete de beneficios y compensaciones acorde con el mercado. Abarca también el desarrollo del personal con un plan de capacitación anual para ingenieros, diseñadores y personal ligado al desarrollo de productos, entre otras áreas de soporte.

- **Investigación y desarrollo:** comprende las actividades relacionadas con el diseño de nuevos productos y servicios para los consumidores. Incluye planes de investigación e innovación de productos y procesos.
- **Compras:** comprende la planificación, la negociación y la gestión de adquisiciones de materia prima, insumos, maquinarias y servicios necesarios para las áreas operativas en función de la demanda.

5.2 Actividades Primarias

- **Logística de entrada:** actividades relacionadas con la recepción de los insumos en las plantas, la programación del transporte de los productos requeridos para el proceso productivo y el almacenamiento de estos.
- **Operaciones.** actividades relacionadas con la producción de equipos móviles para ser vendido a los clientes, además del control de calidad en cada actividad de este proceso.
- **Logística de salida:** actividades asociadas con la entrega del producto al cliente, incluyendo sistemas de recojo, almacenamiento y distribución. Adicionalmente, incluye el control de inventarios, destrucción de productos obsoletos y generación de informes de indicadores que faciliten la toma de decisiones.
- **Marketing y ventas:** actividades de publicidad y promoción, lanzamiento y diseño de estrategias que garanticen el cumplimiento de objetivos de venta proyectados.
- **Atención al cliente:** programas de incentivos que mantengan y fidelicen a los clientes con el fin de aumentar el valor de los productos de Mobile USA sobre los de la competencia. Esto incluye apoyo al cliente, servicios de reparación e instalación, entrenamiento y actualizaciones, entre otros.

6. Análisis de Áreas Funcionales

6.1 Resultados 2019-2023

Los principales indicadores financieros obtenidos en los últimos cinco períodos de la operación muestran un EBITDA en decrecimiento, que llegó a un 14.24%. Asimismo, el ROCE alcanzó un valor del 18.07% al cierre de 2023, cayendo significativamente en comparación con el año 2022. Esto representa un reto para la operación, en cuanto a la gestión de ingresos y costos.

Tabla 9.

Principales ratios financieros al cierre del 2023 por Mobile USA

Cálculo de indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
% EBITDA	27.04	26.04	22.79	17.13	14.25
EBITDA (miles USD)	466,562	498,377	420,174	286,768	256,353
Costo de ventas/ventas, %	9.40	6.35	7.21	7.79	7.79
Margen bruto, %	36.44	32.39	30.00	24.92	22.04
Margen de beneficio operativo, %	21.18	21.55	18.83	13.42	11.31
Beneficio neto, %	11.57	12.98	11.39	7.45	5.89
Retorno del capital empleado, ROCE %	19.34	35.62	51.37	54.71	18.07
ROA	16.69	33.30	46.99	44.22	14.52
ROE	25.43	30.57	43.68	27.37	22.00
Valor de mercado de la acción, USD	562.06	717.04	815.32	970.06	764.98
Ganancias por acción, USD	6.44	8.28	7.78	4.78	4.16
Ratio P/E	87.31	86.56	104.84	203.03	183.87

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos por Mobile USA entre el 2019 y el 2023

6.2 Promoción

En los últimos cinco años, Mobile USA invirtió, en promedio, el 7.5% de sus ingresos por ventas en promoción.

Tabla 10.

Gastos de promoción Mobile USA

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas totales	1'725,201	1'913,834	1'843,575	1'674,135	1'799,216
Promoción	120,000	105,000	130,000	130,000	140,000
% inversión	6.96%	5.49%	7.05%	7.77%	7.78%

Nota: La tabla muestra la inversión en promoción de Mobile USA como porcentaje de la venta.

6.3 Participación de Mercado

En los reportes de participación de mercado, Mobile USA forma parte de los operadores agrupados en *otros*, que representan un 10% del mercado al cierre de 2023 y que muestra una retracción de cuatro puntos porcentuales respecto del año 2022. Al cierre del 2023, Mobile USA logró una participación en las ventas de la industria de 3%, logrando un crecimiento de 0.1 puntos porcentuales respecto del año 2022. El resultado positivo en participación en ventas responde a que las ventas de la industria crecieron +4.1% y Mobile USA creció +8%.

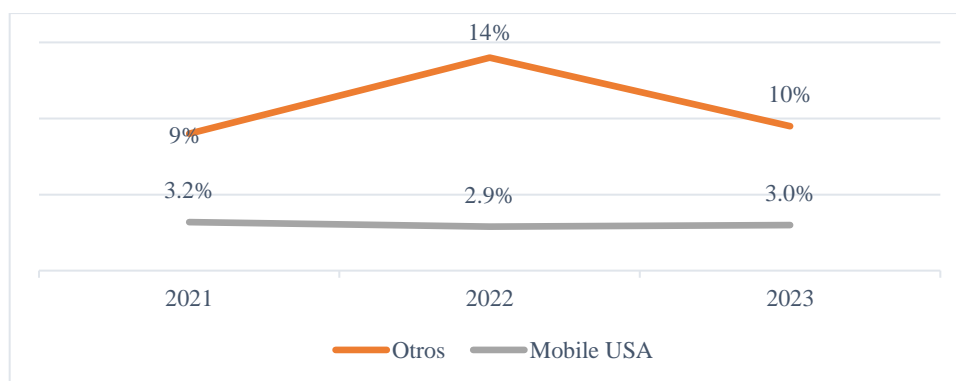


Figura 7. Participación en ventas de Mobile USA 2021-2023. Nota: Cuota de mercado obtenida por Mobile USA entre el 2021 y 2023 en Estados Unidos comparada con la cuota de mercado obtenida por Motorola y otros.

6.4 Producción

Mobile USA. posee 16 fábricas en Estados Unidos, las cuales incrementarán a 21 para el año 2024. Al cierre de 2023, Mobile USA alcanzó una capacidad de producción por fábrica de 550 mil unidades, operando al 100% de su capacidad. Así mismo, agotó el stock de celulares con tecnología 3G, reportó stock de 731,000 unidades de celulares 4G y no produjo celulares 5G.

7. Análisis VRIO

En el siguiente análisis de valor, rareza, imitabilidad y organización, se observa el resultado de las ventajas competitivas que posee Mobile USA.

Tabla 11.

Análisis VRIO de Mobile USA

Recurso	Valor	Raro	Difícil de imitar	Organización	Ventaja competitiva
Negociación con proveedores	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Eficiencia en producción	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Capacidad crediticia	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Tipo de modelo de negocio	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Recurso humano capacitado	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Inversión en I+D	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Ágil adaptación en nuevas tecnologías	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Buena reputación	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por explotar
Venta intercompañías	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Nota: La tabla muestra el análisis VRIO de Mobile USA de los últimos cinco años.

8. Ventaja Competitiva

Hasta el cierre del 2023, Mobile aprovechó el liderazgo en costos con la economía de escala, la cual alcanzó debido a la producción para mercados como Europa y Asia. De esta manera logró, junto con la inversión en recursos humano e Investigación y Desarrollo (I+D), estar en la vanguardia con los lanzamientos de nuevas tecnologías.

9. Estrategia Competitiva

La propuesta de valor con la que trabajó Mobile USA fue una estrategia de enfoque en costos, promovida por la exportación hacia las filiales de Europa y Asia, que representan para el cierre de 2023 el 60% de la producción total. Sin la producción para la exportación, el costo unitario de fabricación del celular con tecnología 4G se incrementaría en un 52%, pasando de US\$ 74.5 a US\$ 113.5.

10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)

Tabla 12.

Matriz de Factores Internos (EFI)

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Innovación continua I+D	12%	4	0.48
Contratos de suministro con proveedores estratégicos	11%	4	0.44
Producción para exportación a filiales	10%	3	0.30
Óptima planificación de inventarios de productos terminados	9%	3	0.27
Equipos multidisciplinarios de alto rendimiento	8%	3	0.24
Capacitaciones en tecnología	7%	3	0.21
Subtotal	57%		1.94
Debilidades			
Altos costos para nuevas tecnologías	12%	4	0.48
Estrategia financiera de subsidio a filiales	11%	4	0.44
Falta de estrategia multicanal	10%	4	0.40
Altos costos de tercerización	10%	2	0.20
Subtotal	43%		1.52
Total	100%		3.46

Nota: La tabla muestra la evaluación de las fortalezas y debilidades de Mobile USA.

11. Conclusiones

- Al cierre de 2023, Mobile USA tenía capacidad para fabricar celulares de acuerdo con la tendencia del mercado, por su importante inversión en I+D y capital humano.
- Durante ese período, Mobile USA fabricó celulares genéricos sin considerar una segmentación adecuada dentro del mercado norteamericano, y lo comercializó sin diferenciar canales de ventas.
- Mobile USA aprovechó sus filiales en Europa y Asia para reducir sus costos de fabricación; sin embargo, no tuvo una estrategia de subsidio.
- Mobile USA tuvo un beneficio operativo positivo, pero este ha ido decreciendo durante los últimos cinco, llegando a 5.89% de beneficio neto al cierre del 2023, lo cual refleja una reducción sostenida en el EBITDA, siendo este un reto a la operación en la gestión de ingresos y costos.

Capítulo IV. Análisis de Mercado

En este capítulo se analizará el mercado de Estados Unidos para determinar las oportunidades que presenta la industria de fabricación y comercialización de celulares y así plantear una posición sobre la estrategia que guiará a Mobile USA en los siguientes cinco años. Para ello, se usarán fuentes secundarias confiables que reporten resultados entre los períodos 2019 y 2023.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

El objetivo general que se trazó fue el de definir el perfil del consumidor de smartphones en Estados Unidos y determinar el crecimiento del mercado y la oferta disponible para identificar el potencial de crecimiento de Mobile.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son determinar las tendencias del mercado meta y el perfil del consumidor para el período 2024 y 2028 y determinar y estimar la demanda y la oferta de smartphones para el período 2024-2028.

2. Fuentes de Información y Metodología

Se utilizó una metodología de investigación usando fuentes secundarias, tales como, Global System Mobile Communication Association (GSMA - 2022 y 2023), Entertainment Software Association (2022), Open Signal, USA 5G Experience Report, Ericsson Mobility Report, American Customer Satisfaction Report, Statista, Counterpoint Research, Daniel Research Group y el Fondo Monetario Internacional.

3. Definición del Mercado

De acuerdo con Statista (2023), para 2022 el mercado de Estados Unidos contaba con una población de 333.4 millones de habitantes. Se proyecta que para el año 2028 esa cifra incrementará a 343.4 millones, con un 76.5% que superará los 19 años. La población femenina representará el 50.4%. Esta es una población que, casi en su totalidad, se conecta a la internet de manera móvil a través de un smartphone.

Tabla 13.

Crecimiento de la población y usuarios de smartphones estadounidenses

Crecimiento del mercado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Población EE.UU.	333'392,000	334'905,000	336'577,000	338'271,000	339'974,000	341'685,000	343'404,836
% de crecimiento anual	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Usuarios de smartphones	307'000,000	311'800,000	316'200,000	320'400,000	324'400,000	328'200,000	331'800,000
% de crecimiento anual	1.7%	1.6%	1.4%	1.3%	1.2%	1.2%	1.1%
% de usuarios de smartphone	92%	93%	94%	95%	95%	96%	97%

Nota: La tabla muestra el crecimiento interanual de la población estadounidense proyectado al año 2028, así como también el crecimiento de la penetración de los smartphones en la población. *United States - total population 2027*, Statista (s/f).

4. Análisis de la Demanda

Según un informe de la Asociación GSM (2022), *The Mobile Economy 2022*, para finales de 2022 había 5.4 miles de millones de usuarios de smartphones en el mundo, siendo China, India y Estados Unidos los más grandes consumidores de estos dispositivos, con una participación del 18%, 12% y 5%, respectivamente.

Tabla 14.

Distribución de usuarios únicos de smartphones en China, India y EE.UU.

	2022	%
Usuarios únicos de smartphones a nivel mundial	5.4B	100%
China	974M	18%
India	659M	12%
EE.UU.	271.1M	5%
Otros	3.5B	64%

Nota: La tabla muestra la distribución de usuarios únicos de smartphones en China, India y EE.UU.

Según el informe *We are Social* (2023), el dispositivo más usado en el mundo para acceder a internet es el smartphone, con un 91% de las preferencias sobre otros dispositivos. Entre las principales aplicaciones que se usan en Estados Unidos, están la mensajería, las redes sociales, los videos, la música y el entretenimiento.

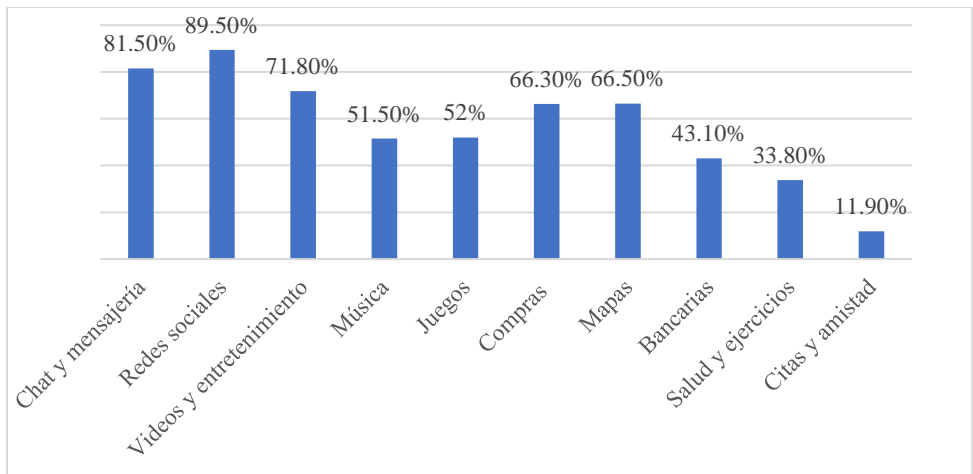


Figura 8. Uso de aplicaciones móviles en Estados Unidos.

En un enfoque dirigido al mercado norteamericano, es importante indicar que existen 307 millones de personas que acceden a internet. Así mismo, según Statista (2022), las tendencias en Estados Unidos demuestran que para 2028 se espera que más de 331.8 millones de usuarios se conectará a la internet a través de sus dispositivos móviles.

A continuación, se revisará información de los segmentos más relevantes de usuarios de internet en Estados Unidos.

4.1 Usuarios de Redes Sociales

En Estados Unidos, el segmento de usuarios de redes sociales viene en crecimiento constante año tras año. Según Statista (2023), la tasa de crecimiento anual promedio que se observa es de 1%. Se espera que en los próximos años esta tasa llegue a 2%.

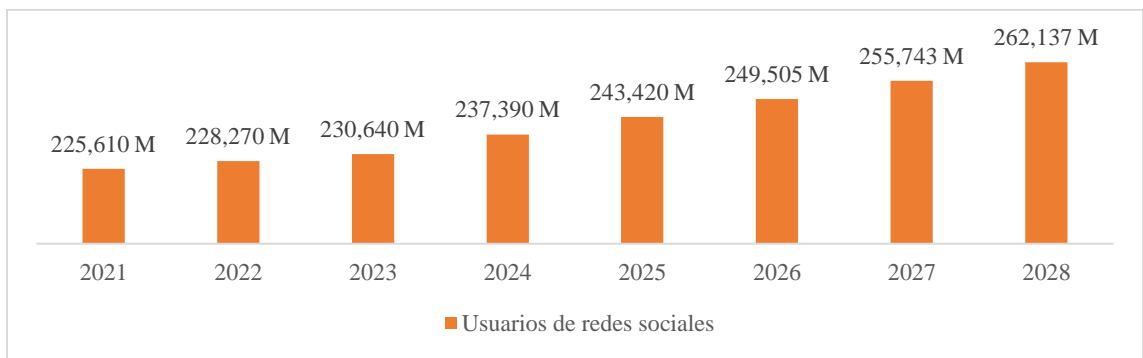


Figura 9. Usuarios de redes sociales en Estados Unidos. Nota: El gráfico nos muestra la evolución y la proyección de la cantidad de usuarios en redes sociales en Estados Unidos.

4.2 Usuarios de Streaming

En cuanto a los usuarios de servicios de streaming en Estados Unidos, quienes los utilizan para acceder a películas, documentales, música, deportes, videojuegos y música, este segmento crece a una tasa promedio anual de 1.4%.

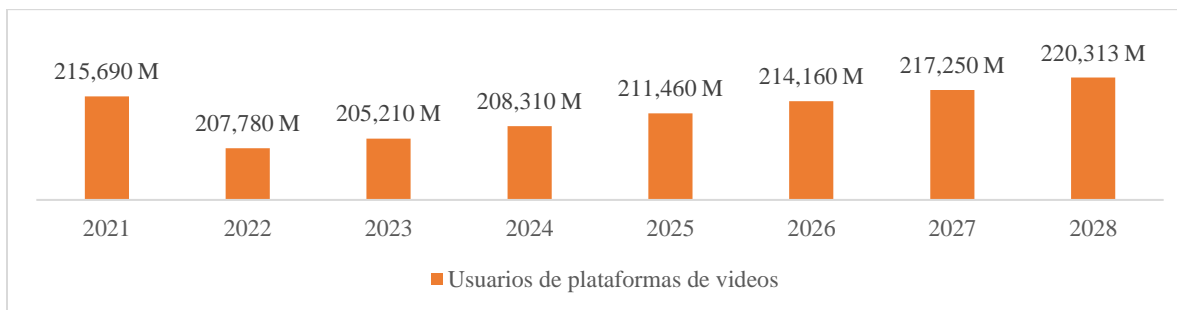


Figura 10. Usuarios de plataformas de video en Estados Unidos. Nota: En esta figura se muestra la evolución y la proyección de la cantidad de usuarios en redes sociales en Estados Unidos.

4.3 Usuarios Gamers de Smartphones

El segmento de gamers en Estados Unidos viene en aumento y se espera un crecimiento anual del 4% en los próximos cinco años.

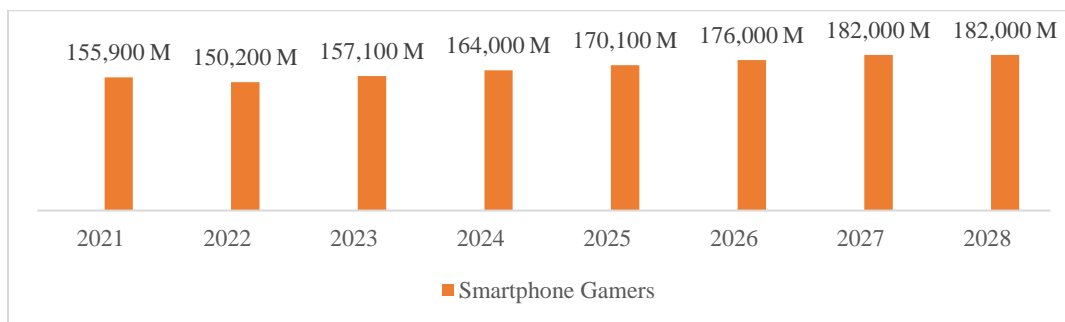


Figura 11. Gamers que usan smartphones en Estados Unidos.

Debido a la proyección de crecimiento de este último segmento, que es mayor que el de los usuarios de streaming (1.4%) y los de redes sociales (2%), para efectos de esta investigación se tendrá como foco a los usuarios gamers (4%).

4.4 Perfil del Usuario Gamer en Estados Unidos

Según Statista (2023), para fines de 2022 había 150 millones de smartphone gamers en Estados Unidos y se espera que para el 2028 sean cerca de 183.9 millones. De acuerdo con Entertainment Software Association (2023), el tiempo que un gamer en Estados Unidos le dedica a jugar su videojuego favorito es de 13 horas, en promedio, a la semana. Sin embargo, este tiempo puede ir aumentando de manera significativa, en tanto el usuario vaya avanzando en el juego o pasando de ser un gamer aficionado a un profesional.

Según datos de Entertainment Software Association (2023), el 66% de estadounidenses juega videojuegos de manera frecuente, es decir, puede ser considerado como gamers. El promedio de edad de estos es de 33 años, por lo que se puede afirmar que el 76% de usuarios son mayores de edad. Las principales razones por las que los gamers norteamericanos deciden utilizar videojuegos es porque esta práctica está muy relacionada con el entretenimiento y percibida de manera positiva para disminuir el estrés, estimular la actividad mental y desarrollar herramientas cognitivas, creativas y comunicativas, entre otros motivos, especialmente entre los usuarios más jóvenes.

Por otra parte, los usuarios estadounidenses consideran que el relacionamiento con otras personas es una actividad relacionada con los videojuegos. Según informe de la ESA (2023), el 83% de los usuarios juega con otras personas en línea y un 61% de estos ha logrado conocer a otras personas gracias al uso de los videojuegos. En Estados Unidos, el dispositivo más usado por los gamers es el smartphone, con un 70% de las preferencias.

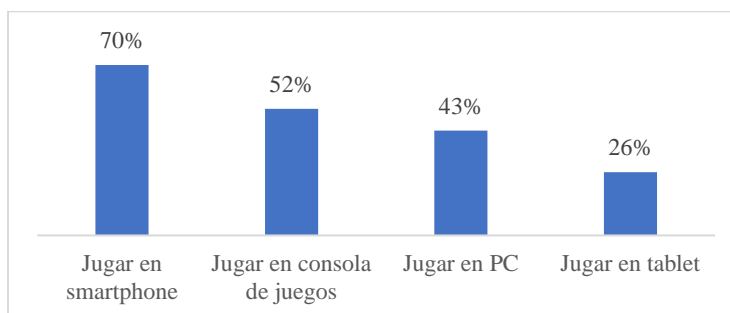


Figura 12. Dispositivos preferidos por los smartphones gamers en Estados Unidos.

4.5 Características del Smartphone para Gamers en Estados Unidos

Según GSM Arena (2023), las principales características de un smartphone son las siguientes: pantalla, procesador, memoria RAM, almacenamiento y batería. En caso de que alguna de estas características falle, el usuario gamer podría verse en la obligación de desertar en su intención de jugar a través de su smartphone. En la siguiente tabla se mostrarán las características técnicas de los mejores celulares para gamers publicado por *The best gaming phones* (2023). Para un mejor análisis, se catalogaron los smartphones de la siguiente manera: gama alta (precio mayor a \$1,000), gama media (entre \$600 y \$999) y gama baja (precio menor a \$600).

Tabla 15.

Comparativo de las características técnicas por marca de los mejores celulares para gamers al 2023

N°	Marca	Modelo	Pantalla	Procesador	RAM	Almacenamiento	Camara	Peso	Batería	Sistema	Precio	Gama
1	Asus	ROG Phone 7 Ultimate	6.8-inch AMOLED (2488 x 1080)	Snapdragon 8 Gen Octa-core	16GB	512GB	Main camera: 3 en total 50 MP, f/1.9, 24mm (wide), 1/1.56", 1.0µm, PDAF 13 MP, f/2.2, 13mm, 120° (ultrawide) 5 MP, f/2.0, (macro)	238 gramos	6000 mAh	Android 13	\$1,299.99	Alta
2	OnePlus	OnePlus 11	6.7-inch AMOLED (3216 x 1440)	Snapdragon 8 Gen Octa-core	16GB	256GB	Rear cameras: 50MP (f/1.8) main, 48MP (f/2.2) ultrawide, 32MP (f/2.0) 2x telephoto Front camera: 16MP (f/2.45)	204 gramos	5000 mAh	Android 13	\$665.00 \$650.00	Alta Alta
3	Apple	iPhone 14 Pro Max	6.7-inch OLED (2778 x 1284)	Apple A16 Bionic Hexa-core	6GB	256GB	48MP main 12MP	240 gramos	4323 mAh	iOS 16	\$1,399.00 \$1,258.00	Alta Alta
4	Google	Pixel 7 Pro	6.7-inch OLED (3120 x 1440; 10-120Hz)	Google Tensor G2 Octa-core	12GB	256GB	Rear cameras: 50MP main (f/1.85), 12MP ultrawide (f/2.2), 48MP telephoto (f/3.5) with 5x optical zoom Front camera: 10.8MP (f/2.2)	212 gramos	5000 mAh	Android 13	\$960.00 \$789.00	Media Media
5	Samsung	Galaxy S23 Ultra	6.8-inch QHD AMOLED	Snapdragon 8 Gen Octa-core	12GB	1TB 256GB	200MP main, 12MP ultrawide, 10MP 3x telephoto, 10MP 10x telephoto / 12MP selfie	232 gramos	5000 mAh	Android 13	\$1,690.00 \$882.00	Alta Media
6	Black Shark	Black Shark 5 Pro	6.7-inch OLED (2400 x 1080)	Snapdragon 8 Gen 1 Octa-core	8GB	128GB	Rear cameras: 108MP (f/1.8), 13MP (f/2.4) ultrawide, 5MP macro Front camera: 16MP (f/2.5)	220 gramos	4650 mAh	Android 12	\$799.00	Media
7	Motorola	Edge Plus (2023)	6.7-inch pOLED (2400 x 1080)	Snapdragon 8 Gen2 Octa-core	8GB	512GB	Rear cameras: 50MP (f/1.8) main; 50MP (f/2.2) ultrawide; 12MP (f/1.6) portrait Front camera: 60MP (f/2.2)	201 gramos	5100 mAh	Android 13	\$799.99	Media
8	ZTE	RedMagic 8 Pro	6.8-inch AMOLED (2400 x 1080)	Snapdragon 8 Gen2 Octa-core	12GB	256GB	64MP (f/1.8) main, 8MP (f/2.2) ultrawide, 2MP macro (2.4) / 16MP (under-display)	233 gramos	6000 mAh	Android 13	\$682.00	Media
9	OnePlus	OnePlus 10T	6.7-inch AMOLED (2412 x 1080)	Snapdragon 8 Gen 1 Octa-core	16GB	256GB 128GB	50MP main, 8MP ultrawide, 2MP macro / 16MP	204 gramos	4800 mAh	Android 12	\$480.00 \$350.00	Baja Baja

Dentro de la gama alta, destaca el Asus ROG Phone 7 Ultimate, mientras que en la gama media, se puede mencionar al Samsung Galaxy S23 Ultra. Mediante el análisis hecho, se pudo definir cuáles son características más atractivas y de mayor valor para un gamer, las cuales se detallan a continuación:

- Pantalla 6.8-inch AMOLED (2400 x 1080)
- Batería: 6,000 mAh
- cámaras: 64MP (f/1.8) main, 8MP (f/2.2) ultrawide, 2MP macro (2.4)
- RAM de 8G
- Capacidad de almacenamiento: 128GB en promedio

4.6 Proyección de la Demanda

El crecimiento exponencial de la cobertura 5G estimula la demanda de smartphones con capacidad de conexión 5G en todas las gamas. Este cambio permite el incremento de ventas de celulares con esta tecnología. En 2022 el volumen de ventas fue de 81.4% y se proyecta un incremento de hasta 93.9% para el cierre del 2028. Por otro lado, basado en las proyecciones mostradas por Statista (2023) de usuarios de smartphones y smartphone gamers, se espera que para 2028 el 57% de los usuarios de smartphones sean gamers (aficionados o profesionales), quienes representarían 188.2 millones de usuarios únicos.

Tabla 16.

Proyección de la demanda de smartphones por gamers

Proyección de demanda	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Usuarios de smartphones	307'000,000	311'800,000	316'200,000	320'400,000	324'400,000	328'200,000	331'800,000
Smartphone gamers	150,200,000	157,100,000	164,000,000	170,100,000	176,000,000	182,000,000	188,258,651
% de crecimiento anual	-3.7%	4.6%	4.4%	3.7%	3.5%	3.4%	3.4%
% de smartphone gamers	49%	50%	52%	53%	54%	55%	57%

Nota: Crecimiento interanual de la demanda de smartphones por gamers y participación sobre el total de usuarios de smartphones.

5. Análisis de la Oferta

El comportamiento del mercado de smartphones en Estados Unidos, en cuanto a canales de venta, importaciones y manufactura, entre otros, es similar al de la industria de productos

electrónicos de ese país. Por ello, para el análisis de la oferta de smartphones, se considerará el mismo comportamiento que el de los equipos electrónicos. En cuanto a los principales factores que afectaron la industria de productos electrónicos a partir de 2020, pueden mencionarse los siguientes:

- Año 2020: pandemia Covid-19 y restricciones impuestas por los gobiernos para frenar los contagios.
- Año 2021: altos costos logísticos para el transporte debido a la reactivación económica a nivel global, crisis de contenedores y escasez de rutas.
- Año 2022: inicio de la guerra Ucrania y Rusia, aún vigente.
- Año 2022: pico de inflación en Estados Unidos de 8% al cierre de 2022.

La oferta de aparatos electrónicos para Estados Unidos entre 2016 y 2022 se detalla a continuación.

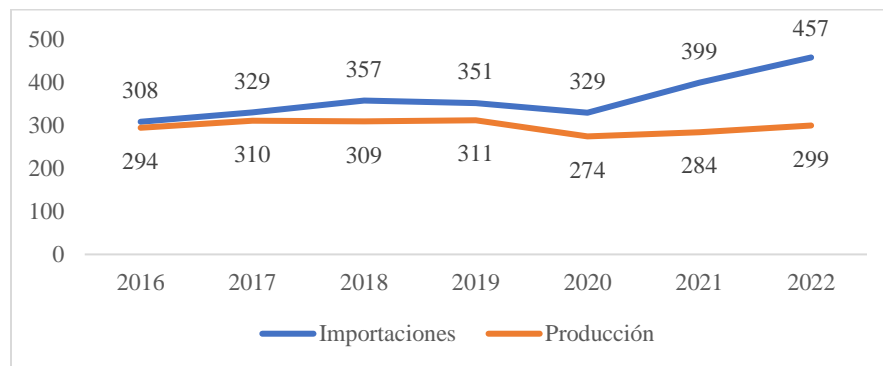


Figura 13. Oferta de productos electrónicos en EE.UU. en miles de millones de dólares.

Durante el período comprendido entre 2018 y 2022, las importaciones experimentaron un aumento promedio del 7%, mientras que la producción se redujo en 0.5%, debido a los factores previamente mencionados. Tomando en cuenta ratios de crecimiento de los últimos cinco años, se proyectó la oferta de productos electrónicos. Es de notar que las importaciones ganan mayor relevancia cada año.

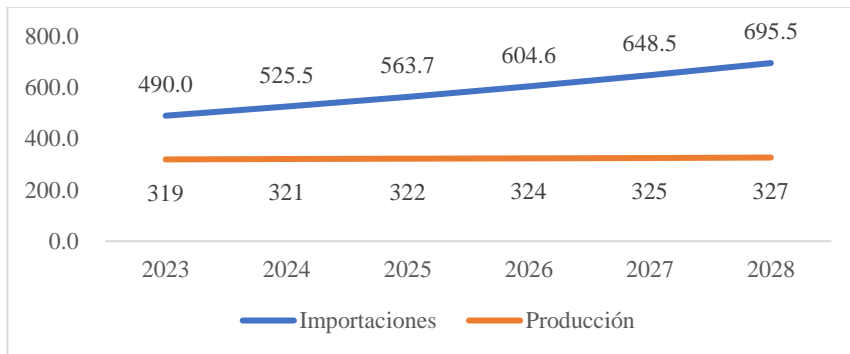


Figura 14. Proyección de la oferta de productos electrónicos en EE.UU. en miles de millones de dólares.

Por otro lado, la oferta cuenta con líderes indiscutibles en participación de mercado y proyectan seguir ganando espacio.

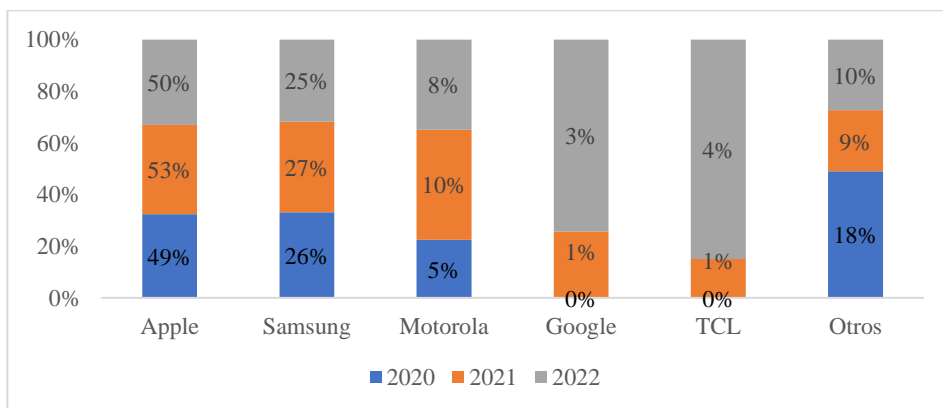


Figura 15. Participación de mercado por marca en Estados Unidos

Adicionalmente, Apple y Samsung han logrado fidelizar a sus clientes con sus smartphones, superando el 80% de satisfacción.

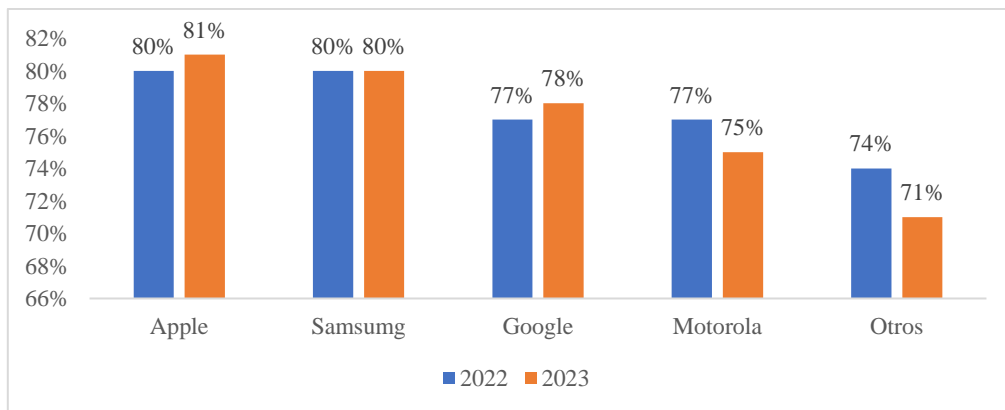


Figura 16. Porcentaje de satisfacción del usuario smartphone en Estados Unidos

5.1 Los Smartphones Más Vendidos

Para el mercado de Estados Unidos, de acuerdo con Statista (2023), la oferta de celulares por modelo y por marca, para diciembre 2022, es la que se detalla a continuación:

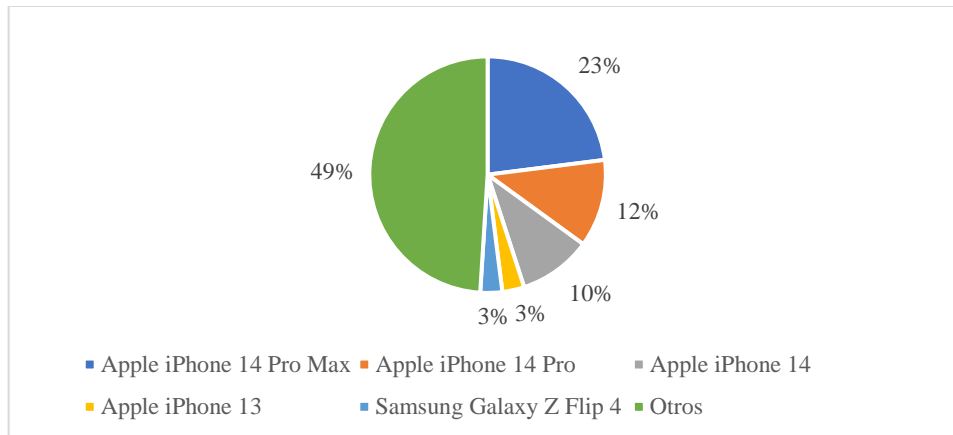


Figura 17. Participación en ventas de los principales modelos en Estados Unidos al 2022

Estos modelos concentraron el 51% del mercado, siendo el de mayor venta el modelo iPhone 14 Pro Max, del fabricante Apple, consolidándose, al cierre del mes de diciembre de 2023, con un 23% de participación. Es importante precisar que de este 51% de participación de los cinco modelos más vendidos, el 80% corresponde a modelos de la marca Apple.

5.2 Servicios Apple y Samsung

En Estados Unidos, los principales servicios de postventa que ofrecen marcas como Samsung, Apple y Motorola, al adquirir sus productos, son como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17.

Comparativo de los servicios postventa de las principales marcas de celulares en Estados Unidos

Servicios ofertados	Apple	Samsung	Motorola
Programa de lealtad	x	x	x
Accesorios	x	x	x
IoT	No	x	No
Ecosistema	x	x	x
Experience Store	x	x	No
Almacenamiento en la nube	x	x	x
Comunidad	x	x	x

Servicios ofertados	Apple	Samsung	Motolora
App propias	x	x	x
Servicio postventa 24x7	x	x	No
Garantía extendida	x	x	x
Seguridad de datos	x	x	x
Cambio de teléfono	x	x	x

El mercado actual presenta una amplia gama de servicios complementarios integrados en cada dispositivo. Por lo tanto, Mobile USA debe enriquecer la experiencia del usuario con sus servicios y, a su vez, fomentar la creación de una comunidad dedicada a las experiencias gamer.

5.3 Canales de Venta

Para el análisis de canales se asumirá que el sector de smartphone tiene el mismo comportamiento que el sector de productos electrónicos. Según Statista (2023), al cierre del 2022, el mercado de E-commerce representó un 20% de participación del mercado estadounidense para el sector de productos electrónicos. Asimismo, los principales ofertantes del canal fueron los que se detallan en la siguiente figura:

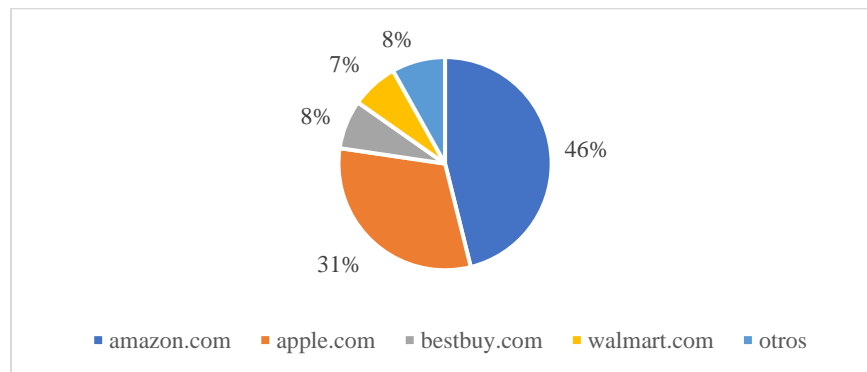


Figura 18. Participación en ventas por tiendas online en Estados Unidos al cierre de 2022.

5.4 Proyección de la Oferta de Tecnología

De acuerdo con el último informe emitido por Ericson (2023), la tecnología 4G es la predominante en la actualidad; sin embargo, con el fin de ofrecer mejor conectividad a los usuarios y mayor velocidad de red, la tecnología 5G viene en ascenso y es a partir del año 2027 cuando llega a superar a la tecnología 4G. Mobile debe perseguir el desarrollo de smartphones con tecnología 5G, ya que será la más usada en el mediano plazo.

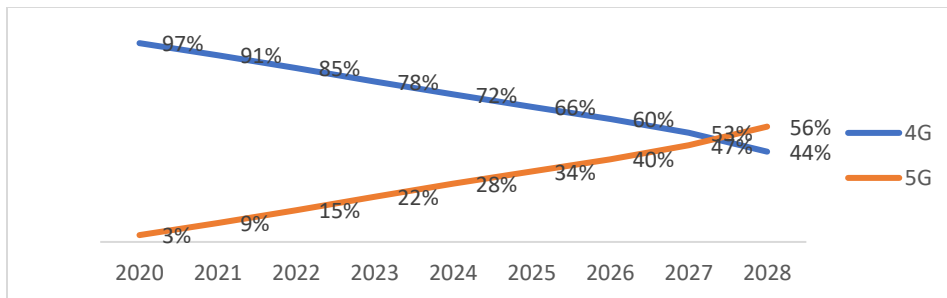


Figura 19. Porcentaje de suscripción en unidades por tipo de tecnología global. Nota: Esta figura muestra el porcentaje de participación al 2023 y su proyección al 2028

De acuerdo con Statista (2023), al analizar el mercado estadounidense al cierre del 2021, la participación de la tecnología 5G fue de 15% y se estima que al año 2025 alcance el 68%, desplazando a la tecnología 4G que era la dominante al 2021.

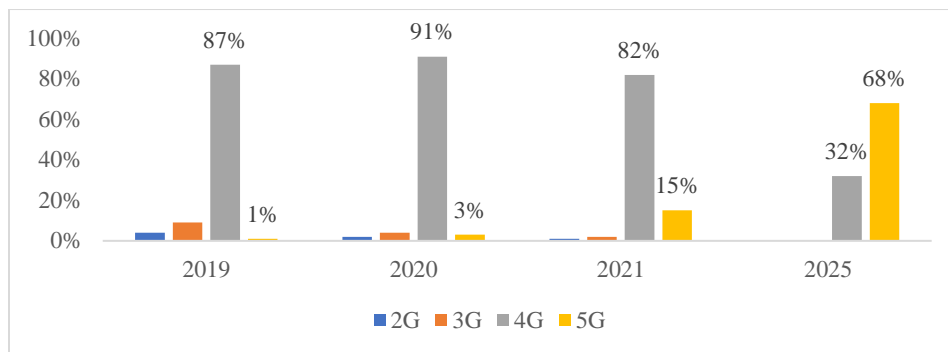


Figura 20. Participación de conexiones móviles en Estados Unidos por tipo de tecnología de 2019 a 2025.

5.5 Sistema Operativo

Tomando en cuenta que el sistema operativo IOS es exclusivo de Apple (Iphone), para desarrollar el plan de Mobile 2024-2028, la propuesta es hacerlo a través de Android, lo cual permitirá mayor facilidad y agilidad en el desarrollo aplicaciones acordes con lo que esperan los usuarios y, principalmente, que sean de descarga gratuita

5.6 Cobertura 5G

En el mercado norteamericano hay cuatro operadores importantes con despliegue de cobertura 5G: T Mobile, AT&T, Verizon y U.S Cellular que, a inicios de 2023, declararon tener una cobertura territorial de 53.79%, 29.52%, 12.77% y 1.8%, respectivamente. Según el informe de experiencia de OpenSignal (2023), el proveedor que estaría brindando un mayor porcentaje de tiempo de conexión en red 5G sería T Mobile. En mayo de 2023 alcanzó, en Estados Unidos, un

promedio de 80.45 mbps en velocidad de descarga, con picos de 165.22 mbps, según Speedtest (2023). Con estos incentivos de velocidad y consumo de datos, los smartphones se ven obligados a adaptarse en capacidad de procesamiento, memoria, almacenamiento y consumo de batería.

5.7 Renovación y economía circular

Según *USA 5G Experience Report* (2023), el tiempo de vida estimado de un smartphone en 2022 era de 2.65 años; sin embargo, debido a la aceleración del desarrollo de nuevas tecnologías, que conlleva la aceleración de la obsolescencia, se espera que el tiempo útil de un smartphone se reduzca a 2.33 años. Es decir, la oferta tiende a reducir el tiempo de vida de un smartphone, dadas las características de una industria basada en la tecnología. Por otro lado, en 2015, la tendencia de renovar un smartphone por motivos ajenos a la obsolescencia (tiempo menor o igual a dos años) tenía un *share* de 42%.

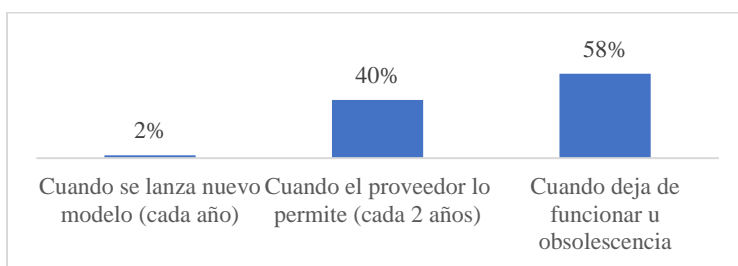


Figura 21. Frecuencia de renovación de smartphones con el sistema operativo Android. Nota: Esta figura muestra el principal motivo de renovación de un smartphone relacionado con el tiempo de uso para el año 2015 en Estados Unidos.

Por lo tanto, es urgente incrementar la conciencia sobre el reciclaje y la reutilización de los materiales que se utilizan en la fabricación de un smartphone. Según el informe GSMA Report (2023) el 91.4% de la actividad comercial responde a un enfoque lineal, es decir, el smartphone termina siendo desechado en su totalidad.

6. Segmentación del Mercado

6.1 Criterios de Segmentación

Dado el alto porcentaje de penetración (92% de la población usa un smartphone en Estados Unidos), no existen diferencias significativas entre los grupos de distintos niveles de ingreso en cuanto al acceso a un smartphone. Esto es posible por los distintos canales de venta establecidos y por un portafolio de equipos agrupados por rangos de precios o gamas (alta, media y baja). Sin embargo, según Statista (2023), para 2021, la población estadounidense usuaria de smartphones se distribuía de la siguiente manera:

Tabla 18.

Distribución de usuarios de smartphones por nivel de ingresos

Usuarios de smartphone por nivel de ingresos	2021
Baja	32.20%
Media	35.60%
Alta	32.20%

Respecto de la población que supera la edad adulta norteamericana, hoy en día la mayor concentración de estadounidenses tiene entre 26 y 54 años, que corresponde a las generaciones Y (*millennials*) y X.

Tabla 19.

Distribución de usuarios de smartphones por rango de edad al 2021

Distribución de población por rango de edad	2021
0-19	23.50%
19-25	8.50%
26-34	12.30%
35-54	25.70%
55-64	13.10%
65 a mas	16.90%

Para 2022, el 49% de la población estadounidense ha usado un smartphone para jugar. Por otro lado, el 70% del mercado gamer juega en un smartphone y un 20% le dedica más de diez horas por semana.

Tabla 20.

Distribución del mercado gamer de smartphones por horas de juego a la semana

Horas a la semana jugando	<1 hora	1-5 horas	6-9 horas	>10 horas
Gamer de smartphone o tablet	26%	35%	19%	20%

Por lo tanto, los criterios de segmentación quedarían de la siguiente manera:

Tabla 21.

Criterios de segmentación

Edad		Nivel de ingresos		Acceso al smartphone		Smartphone technology	
0-19	23.50%	Alto	32.2%	Con acceso	92.0%	5G	81.4%
19-25	8.50%	Bajo	35.6%	Sin acceso	8.0%	4G o menor	18.6%
26-34	12.30%	Medio	32.2%				
35-54	25.70%						
55-64	13.10%						
Smartphone gamer		Geografía		Marca			
No	51%	Estados Unidos	100%	Apple/Samsung	75.0%		
Sí	49%			Otras marcas	25.0%		

Nota: Criterios de segmentación relevantes para describir el mercado de usuarios de smartphone estadounidenses.

7. Mercado Meta

El mercado meta está conformado por adultos residentes en Estados Unidos de entre 26 y 54 años, de nivel de ingresos bajo o medio, que disfrutan jugar videojuegos desde un smartphone, el cual no es Apple ni Samsung.

Tabla 22.

Criterios elegidos para determinar el mercado meta

Edad		Nivel de ingresos		Acceso al smartphone		Smartphone technology	
De 26 a 54	38%	Medio y bajo	67.8%	Con acceso	92.0%	5G	81.4%
Smartphone gamer		Geografía		Marca			
Sí	49%	Estados Unidos	100%	Otras marcas	25.0%		

Tomando en cuenta la definición del mercado meta, se proyecta que para el año 2028 habrá una oportunidad de 11.4 millones de usuarios de smartphones.

Tabla 23.

Tamaño del mercado meta y su crecimiento interanual

Proyección de mercado meta	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Smartphone gamers	150'200,000	157'100,000	164'000,000	170'100,000	176'000,000	182'000,000	188'258,651
Con acceso 5G	122'262,800	139'819,000	147'928,000	154'961,100	161'939,360	169'134,620	176'700,363
% de usuarios con acceso 5G	81%	89%	90%	91%	92%	93%	94%
Con ingresos bajos/medios	82'894,178	94'797,282	100'295,184	105'063,626	109'794,886	114'673,272	119'802,846
% con ingresos bajos/medios	68%	68%	68%	68%	68%	68%	68%
Entre 26 y 54 años	31'499,788	36'022,967	38'112,170	39'924,178	41'722,057	43'575,844	45'525,081
% entre 26 y 54 años	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%
No usan Apple o Samsung	7'874,947	9'005,742	9'528,042	9'981,044	10'430,514	10'893,961	11'381,270
% de usuarios que no usan Apple o Samsung	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Mercado meta	7'874,947	9'005,742	9'528,042	9'981,044	10'430,514	10'893,961	11'381,270
% de crecimiento anual		14%	6%	5%	5%	4%	2%

Nota: La tabla muestra una descripción del cálculo que determina el tamaño del mercado meta y su crecimiento interanual.

Se proyecta que, en los próximos cinco años, la distribución por nivel de ingresos, rango de edades y preferencia por marcas se mantendrán iguales a los resultados del año 2022.

8. Proyección de Ventas

La venta de unidades de smartphones en Estados Unidos espera cerrar el año 2028 con un incremento de 0.3% sobre los resultados de 2023. Sin embargo, la oportunidad se encuentra en el crecimiento del mercado gamer, que alcanzará un crecimiento anual promedio de 4%. Por ello, se considera que para 2024 las ventas de Mobile USA tendrán una variación respecto del año anterior de 0.3%. Este crecimiento deberá repetirse en los siguientes años, hasta el cierre del 2028, lo que permitirá alcanzar 4.3% de participación sobre las ventas de la industria. Para alcanzar la proyección planteada, se propone reducir la participación en las ventas de celulares tradicionales y obtener un crecimiento en el mercado gamer de hasta el 46% de las ventas locales de Mobile USA. Sobre las transferencias internas, estas tendrán una reducción interanual, para cerrar con una participación sobre las ventas totales del 43.9%. Como resultado, para 2028, el total de las ventas de Mobile USA deberá alcanzar los 10.8 millones de unidades vendidas.

Tabla 24.

Crecimiento anual de ventas hacia el 2028 de la venta local y de transferencias internas de Mobile USA

Proyección de ventas (industria local)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas de smartphones (total EE.UU.)	135'300,000	140'800,000	142'000,000	141'800,000	141'700,000	141'500,000	141'200,000
% de crecimiento anual		4.1%	0.9%	-0.1%	-0.1%	-0.1%	-0.2%
Proyección de ventas Mobile USA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas totales Mobile	3'911,000	4'222,000	4'544,000	4'963,000	5'242,900	5'660,000	6'071,600
% de crecimiento anual		8.0%	7.6%	9.2%	5.6%	8.0%	7.3%
% de participación en las ventas de la industria	2.9%	3.0%	3.2%	3.5%	3.7%	4.0%	4.3%
Caída de ventas tradicionales objetivas	-	-	3.0%	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%
Ventas tradicionales	3'911,000	4'222,000	4'095,340	3'931,526	3'734,950	3'510,853	3'265,093
% de participación tradicional			90%	79%	71%	62%	54%
% de participación tradicional en la industria			2.9%	2.8%	2.6%	2.5%	2.3%
Ventas gamer			448,660	1'031,474	1'507,950	2'149,147	2'806,507
% de participación gamer			9.9%	20.8%	28.8%	38.0%	46.2%
% de participación gamer en la industria			0.3%	0.7%	1.1%	1.5%	2.0%
Ventas de transferencias internas	6'447,000	6'447,000	6'157,007	5'770,110	5'522,409	5'137,605	4'758,398
Caída de ventas de transferencias internas		0.0%	-4.5%	-6.3%	-4.3%	-7.0%	-7.4%
% de participación de transferencias internas	62.2%	60.4%	57.5%	53.8%	51.3%	47.6%	43.9%
Venta total	10'358,000	10'669,000	10'701,007	10'733,110	10'765,309	10'797,605	10'829,998
% de crecimiento anual		3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%

Nota: La información muestra el crecimiento interanual de las ventas locales (tradicional y gamer) y de las transferencias internas de Mobile USA, así como la participación de las ventas locales en la industria norteamericana.

9. Conclusiones

- Se espera que para el 2028, la industria de smartphones en Estados Unidos tenga más de 330 millones de usuarios. El perfil del consumidor para Mobile USA es el ciudadano estadounidense de entre 26 y 54 años, con la posibilidad de acceder a un smartphone y a la red 5G, además de ser usuario de videojuegos. Este perfil representará el 10% del total de las ventas de Mobile USA para el 2024 y alcanzaría un 46% al cierre del 2028.
- Durante el período de 2018 a 2022, la oferta de smartphones importados experimentó un aumento del 7%, mientras que la producción estadounidense se redujo en un 0.5%.
- Apple y Samsung dominan el mercado y se proyecta que conservarán su liderazgo en los próximos cinco años, apalancados en la satisfacción de sus clientes.
- En lo que respecta a la demanda, se estima que de los 331 millones de usuarios de smartphones proyectados para 2028, un 57% serán aficionados a los videojuegos, lo que equivale a 188.2 millones de usuarios.

Capítulo V. Plan Estratégico 2024-2028

En el presente capítulo se redefinirá la visión y la misión de Mobile USA para aplicar la estrategia correcta que permita lograr los objetivos trazados para los próximos cinco años.

1. Visión

Ser líderes en la fabricación de smartphones, apostando por una innovación tecnológica continua, conectando a las personas y promoviendo un desarrollo sostenible a través del cuidado y la protección del medio ambiente.

2. Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de smartphones y enfocada en brindar las mejores soluciones tecnológicas de comunicación dentro de un entorno dinámico y con un equipo de trabajo de alto rendimiento.

3. Objetivos

3.1 *Objetivos Generales*

Mejorar la rentabilidad de la operación con un margen neto superior al 35%, buscando alcanzar una participación de 4.3% del mercado de Estados Unidos para fines del 2028, incorporando valor compartido para la sociedad y el medioambiente.

3.2 *Objetivos Estratégicos*

3.2.1 Objetivos de Crecimiento. Al cierre del 2028, alcanzar los 10.8 millones de unidades vendidas con el aporte de una venta local de 6 millones de unidades, para lograr un 4.3% de participación del mercado estadounidense de smartphones.

4. Objetivos de Rentabilidad

Los objetivos de rentabilidad trazados son obtener un EBITDA mayor al 40% para el año 2028 y alcanzar un ROCE mayor al 50% para el año 2028.

5. Objetivos de Sostenibilidad

La meta es generar valor compartido, brindando beneficios a la sociedad y al medio ambiente, pero, a su vez, generando valor económico para Mobile USA a largo plazo.

6. Modelo de Negocio 2024 – 2028

Para Mobile USA, la base del negocio está centralizada en el consumidor y en el menor esfuerzo que este pueda desplegar para acceder a sus productos. Por ello, se apunta a brindar la mejor experiencia para satisfacer sus necesidades de comunicación a través de equipos smartphones. En la siguiente figura, se describe el modelo de negocio.



Figura 22. Modelo de negocio para Mobile USA de 2024 a 2028.

7. Cadena de Valor 2024 - 2028



Figura 23. Cadena de valor de Mobile USA de 2024 a 2028.

8. Definición de Ventaja Competitiva 2024-2028

La ventaja competitiva que Mobile USA aprovechará para los próximos cinco años se encuentra enfocada en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales deberán ser implementadas de manera ágil en los celulares que se fabricarán. La finalidad de esto es poder alinearse a las tendencias tecnológicas, los cambios en las preferencias del consumidor y los cambios generacionales del mercado estadounidense y mundial, principalmente de Europa y Asia.

9. Definición de Estrategia Competitiva 2024-2028

Mobile USA plantea una *estrategia de diferenciación* para atender las nuevas exigencias de los consumidores y conseguir destacarse, ofreciendo características especiales que permitan una mejor experiencia de uso.

10. Conclusiones

Una estrategia de diferenciación le permitirá a Mobile USA competir de manera más eficiente en el mercado de celulares de Estados Unidos, a través de planes que puedan ejecutarse buscando crecimiento y rentabilidad.

Capítulo VI. Planes Funcionales

El presente capítulo detalla las acciones específicas que se van a desarrollar dentro del plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan de responsabilidad social, plan de I+D y plan de finanzas para asegurar que Mobile USA logre alcanzar los objetivos estratégicos establecidos y alineados con la visión y la misión de la empresa.

1. Plan de Marketing

A continuación, se definirá la estrategia de marketing para Mobile USA para el período 2024-2028.

1.1 Objetivos de Marketing

- Alcanzar el 4.3% de participación del mercado estadounidense de smartphones para fines del 2028.
- Mantener el plan de transferencias a mercados filiales.
- Lograr una gestión óptima de los canales de venta para minimizar los costos operativos.
- Usar de manera eficiente el presupuesto de publicidad, manteniendo un retorno de inversión de 12 dólares por cada dólar invertido.
- Incentivar el reciclaje de smartphones para el reúso de sus partes.

1.2 Estrategias

Tabla 25.

Estrategias de marketing para Mobile USA de 2024 a 2028

Objetivos de marketing	Objetivos estratégicos	Estrategias
Alcanzar el 4.3% de participación del mercado estadounidense de smartphones para fines de 2028.	Objetivo de crecimiento	Desarrollo de una nueva línea de smartphone, enfocado en los segmentos de mayor crecimiento.
Mantener el plan de transferencias a mercados filiales.	Objetivo de rentabilidad y crecimiento	Atender las demandas de los mercados filiales con celulares alineados con las tendencias del mercado mundial a un precio de transferencia con un subsidio óptimo para la rentabilidad de Mobile USA.

Objetivos de marketing	Objetivos estratégicos	Estrategias
Lograr una gestión óptima de los canales de venta para minimizar los costos operativos.	Objetivo de rentabilidad	Segmentación adecuada. Mediciones de rentabilidad por canal.
Usar de manera eficiente el presupuesto de publicidad, manteniendo un retorno de inversión de 12 dólares por cada dólar invertido.	Objetivo de rentabilidad	Implementación de indicadores de control.
Incentivar el reciclaje de smartphones para el reúso de sus partes o disposición final. Acercar a la marca hacia acciones de reutilización y reciclaje.	Objetivo de sostenibilidad	Incentivar el reciclaje de smartphones para el reúso de sus partes o disposición final.

1.3 Definición de Estrategia de Posicionamiento

Para el período 2024-2028, Mobile USA buscará posicionarse como una empresa que fabrica y comercializa smartphones con características de gama media que se ajustan a las necesidades del consumidor tradicional, así como para el consumidor gamer. Mobile USA desarrollará smartphones con precios por debajo del promedio del mercado de gama media, con características atractivas para los usuarios, que les permita acercarse a una comunidad 5G. Asimismo, incluirá contenido y aplicaciones enfocadas en atender las necesidades de los consumidores tradicionales y gamers.

1.4 Definición de Estrategia de Segmentación

- Segmentación gamer: adultos residentes en Estados Unidos entre los 26 y 54 años, de nivel de ingresos bajo o medio, que disfrutan jugar videojuegos desde su propio smartphone.
- Segmentación usuario tradicional: adultos residentes en Estados Unidos usuarios de smartphones 5G.

1.5 Mezcla de Marketing

- Producto: Mobile USA tendrá dos versiones de smartphones de gama media, en respuesta a las exigencias del mercado y a las preferencias de su público objetivo: LUDA Tradicional y LUDA gamer.

Tabla 26.

Características del smartphone LUDA Tradicional

Marca	Mobile
Modelo	LUDA Tradicional
Pantalla	6 inch AMOLED
Procesador	Snapdragon 8 Gen Octa-core
RAM	12GB
Almacenamiento	512GB
Cámara	64MP
Peso	200 gr - 230 gr
Batería	5000 mAh
Sistema	Android 13
Gama	Media
Tecnología	4G / 5G

Nota: Especificaciones del producto a lanzar en el mercado tradicional y gamer para el 2024 basado en el análisis de mercado de smartphones de la competencia.

Tabla 27.

Características de smartphone LUDA gamer

Marca	Mobile USA
Modelo	LUDA Gamer
Pantalla	6 inch AMOLED
Procesador	Snapdragon 8 Gen Octa-core
RAM	12GB
Almacenamiento	512GB
Cámara	64MP
Peso	200 gr - 230 gr
Batería	5000 mAh
Sistema	Android 13
Gama	Media
Tecnología	4G / 5G
Apps	Arcade / Puzzle

Nota: Especificaciones del producto a lanzar en el mercado gamer para el 2024, basado en el análisis de mercado de los smartphones de la competencia.

Según el informe *Essential Facts About the Video Game Industry (2023)*, el 65% de los gamers prefiere juegos de categoría Puzzle y el 57% Arcade. Es por ello por lo que, en la versión de smartphone gamer, Mobile USA tendrá aplicaciones preinstaladas acorde con la tendencia mencionada.

- **Plaza:** Mobile USA buscará llegar al cliente a través de tres canales definidos:
 - **Distribuidores:** Total Link, CLC Miami y Rush Star Wireless, entre otros, se encargarán de los canales horizontales, modernos y online y tendrán una red de incidencia en todo el territorio del país, debido a que Mobile USA desea tener mayor cobertura en diversos puntos de venta.
 - **Transferencias internas:** en este canal se mantendrán las transferencias internas de Mobile USA y se liquidará el inventario sobrante.
 - **Operadores:** T-Mobile, AT&T y Verizon poseen tiendas físicas y virtuales y son las empresas preferidas por los consumidores.
- **Precio:** Mobile USA continuará comercializando el modelo tradicional en el mercado local; por lo tanto, es importante evaluar la tendencia del precio de venta durante los últimos cinco años

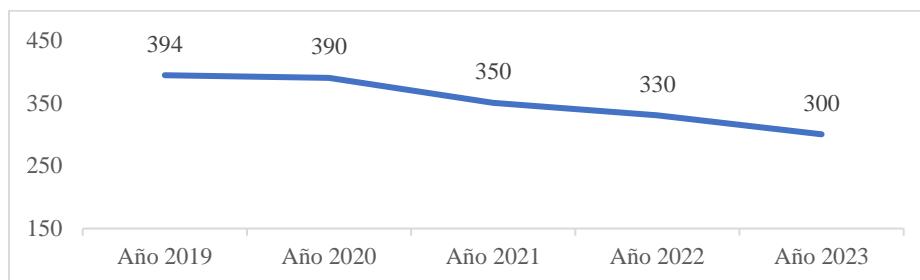


Figura 24. Precios históricos (en dólares) de venta de smartphones 4G comercializados por Mobile USA – 2019 a 2023

Como parte de la estrategia de crecimiento y búsqueda de nichos de mercado para los próximos cinco años, Mobile USA lanzará el smartphone LUDA G, modelo enfocado en la comunidad gamer y mantendrá dentro del portafolio el modelo LUDA Tradicional. Para determinar el precio de los modelos tradicional y gamer para el año 2024, Mobile USA considerará el comparativo actual de sus modelos de smartphones a comercializar versus la

competencia. A continuación, se presentan los comparativos para cada uno de los modelos respecto de la competencia al cierre del año 2023.

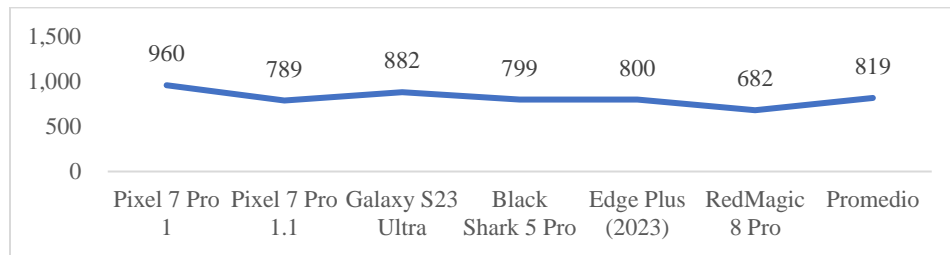


Figura 25. Comparativo de precios en dólares del modelo gamer para el mercado de Estados Unidos

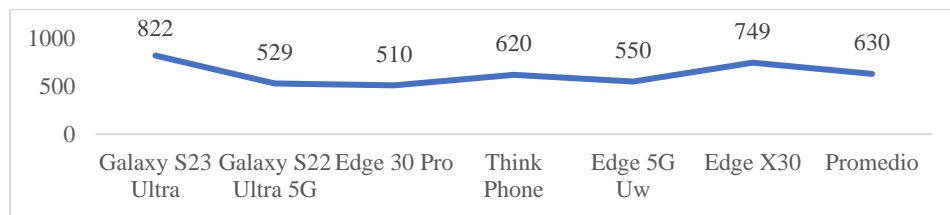


Figura 26. Comparativo de precios en dólares del modelo tradicional para el mercado de Estados Unidos

Finalmente, Mobile USA plantea la siguiente política de precios para la compañía, de acuerdo con la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 28.

Política de precios para Mobile USA – período 2024 - 2028

Modelo	Política	Acción	Frecuencia
Tradicional/Gamer	Garantizar el menor precio del mercado	Realizar el comparativo de marcas anualmente y aplicar el 10% de descuento debajo del precio promedio del comparativo de ese año.	Primer año, pero debe evaluarse su aplicación el año siguiente, de acuerdo con los objetivos de rentabilidad de la compañía
Tradicional/Gamer/Exportación	Impacto de la inflación en los productos	Realizar el impacto cada año de acuerdo con la tasa que emita el Gobierno de Estados Unidos.	Anualmente
Tradicional/Gamer/Exportación	Descuento por obsolescencia	Realizar un descuento en el precio a los modelos anteriores al actualmente lanzado. El porcentual del descuento será entre 5% - 10%.	Anualmente, previa evaluación de la rentabilidad de la compañía
Tradicional/Gamer/Exportación	Márgenes comerciales	Operador: 20% Distribuidor: 40% Exportador: 40%	Primer año, pero debe evaluarse su aplicación el año siguiente
Tradicional/Gamer/Exportación	Bonificación por volumen de venta	Aplica para venta local y exportación	Primer año, pero debe evaluarse su aplicación el año siguiente
Tradicional/Gamer	Descuento de empleados y programas de referidos.	Este descuento será del 20% al 30%, y solo son válidos para modelos fuera de temporada.	Anualmente

Mobile USA aplicará las políticas de precio desde el año 2024. La estructura de precios guarda una directa relación con la estructura de costos de la compañía. En las siguientes tablas podrá verse la propuesta de precios para los próximos cinco años.

Tabla 29.

Propuesta de precios de venta en dólares para el modelo gamer – 2024 a 2028

Precio de venta de Luda Gamer					
Modelo	2024	2025	2026	2027	2028
Gama Media V1	\$753.74	\$538.70			
Gama Media V2		\$769.57	\$549.48		
Gama Media V3			\$784.96	\$560.46	
Gama Media V4				\$800.66	\$572.23
Gama Media V5					\$817.48

Tabla 30.

Propuesta de precios de venta en dólares para el modelo tradicional – 2024 a 2028

Precio de venta Luda Tradicional					
Modelo	2024	2025	2026	2027	2028
Gama Media V1	\$580.04	\$414.56			
Gama Media V2		\$592.22	\$422.85		
Gama Media V3			\$604.07	\$431.30	
Gama Media V4				\$616.15	\$440.36
Gama Media V5					\$629.09

- **Promoción:** La marca desarrollada por Mobile USA es Luda Connect.



Figura 27. Logo de celulares para Mobile USA

En cuanto a la estrategia de promoción, Mobile USA buscará acercarse a los consumidores a través del relacionamiento y la experiencia con el producto.

Tabla 31.

Acciones de promoción para los próximos cinco años

Modelo	Plan de promociones	Acciones	Principales mediciones	Frecuencia
Tradicional	Evento relanzamiento	Campanías de intriga Vallas publicitarias Eventos promocionales	Alcance de campaña Ingreso por ventas	Anual
Tradicional	Campanías de recopilación de opiniones, reviews y embajadores de la marca	Preventa y descuentos Programa de fidelización Recopilación de opiniones y reviews	% de respuesta de reviews % de calificaciones Compromiso de la marca Visibilidad de marca	Anual
Tradicional	Marketing digital	Con enfoque en redes sociales: Facebook, Instagram, X y LinkedIn, entre otras Concursos y sorteos	Incremento en ventas % de alcance de las campañas	Mensual
Tradicional	Campanías de co-marketing	Anuncios en Google Ads para generar <i>retail media</i> en las principales plataformas	Roas Impresiones Clicks por anuncio	Diaria
Gamer	Marketing digital	Con enfoque en redes sociales como YouTube, Meta y páginas de gaming	Ingreso por ventas modelo gamer Conversión de venta	Mensual
Gamer	Programa de lealtad y recompensas	Descuentos para usuarios frecuentes.	Numero de inscripciones	Anual
Gamer	Generadores de contenido	Principales influencers: PewDiePie Jacksepticeye SSSniperWolf	Compromiso con la marca, alcance de campañas lanzadas	Semestral
Exportación	Campanías de co-marketing	Pago de paquete de comarketing entre 2% y 4% por compras superiores a 1 millón de dólares CES (EE. UU.)	Incremento en ventas	Mensual
Exportación	Participación en principales ferias internacionales	IFA (Alemania) Computex (China) Akademy (Europa - Latinoamérica)	Incremento en ventas	Evento

Finalmente, las acciones de promoción serán personalizadas para cada nicho, enfocándose en las necesidades y las pasiones de los usuarios. Además, se planificarán actividades de lanzamiento y relanzamiento para mantener el interés y la lealtad del cliente. El enfoque en los videojuegos se realizará a través de generadores de contenido y campañas específicas. Con estas acciones, Mobile USA busca posicionar sus modelos de smartphones como la elección ideal para ambos nichos en Estados Unidos.

1.6 Presupuesto

De acuerdo con Statista (2023), el sector de productos electrónicos gasta un 11% de sus ingresos en el presupuesto de marketing anualmente. Por ello, Mobile USA proyectará el presupuesto de marketing con base en esta información.

Tabla 32.

Plan de ingresos objetivo 2024 – 2028

Ingresos con estrategia	2024	2025	2026	2027	2028
Venta en millones de dólares	3,054	3,240	3,424	3,655	3,895

Nota: La tabla muestra el objetivo de ventas para los próximos cinco años.

Tabla 33.

Presupuesto de marketing para el modelo tradicional (USD en millones)

Tradicional	2024	2025	2026	2027	2028
Evento de relanzamiento	25	24	23	22	21
Campañas de recopilación de opiniones, reviews y embajadores de la marca	33	32	31	30	28
Marketing digital	82	81	78	75	71
Campañas de co-marketing	25	24	23	22	21
Total	165	161	156	150	142

Nota: La tabla muestra los gastos de marketing (en millones de dólares) del 2024 hasta el 2028 para modelo tradicional

Tabla 34.

Presupuesto de marketing para el modelo gamer (USD en millones)

Gamer	2024	2025	2026	2027	2028
Marketing digital	11	25	37	54	72
Programa de lealtad y recompensas	2	6	8	12	-
Generadores de contenido	11	25	37	54	72
Eventos de experiencia	-	-	-	-	17
Total	23	55	82	119	160

Nota: La tabla muestra los gastos de marketing (en millones de dólares) del 2024 hasta el 2028 para modelo tradicional

Tabla 35.

Presupuesto de marketing para transferencias internas (USD en millones)

Exportación	2024	2025	2026	2027	2028
Campañas de co-marketing	20	19	19	18	17
Participación en principales ferias internacionales	7	6	6	6	6
Total	27	25	25	24	23

Nota: La tabla muestra los gastos de marketing (en millones de dólares) del 2024 hasta el 2028 por transferencias internas.

2. Plan de operaciones

En este capítulo se definirá la estrategia operativa para soportar la demanda comercial establecida en los objetivos de venta.

2.1 Objetivos

- Producir un smartphone con capacidades para conexión con redes 5G y 4G a partir del año 2024.
- Optimizar los costos de almacenamiento.
- Taza de producto defectuoso menor al 1%.
- Fabricar con un máximo de 95% de capacidad.
- Entregar a tiempo.

2.2 Estrategias

Tabla 36.

Estrategias para el cumplimiento de los objetivos operacionales

Objetivos de operaciones	Objetivos estratégicos	Estrategias
Producir un smartphone con capacidades para conexión con redes 5G y 4G a partir del año 2024.	Objetivo de crecimiento	Producir de manera eficiente y responsable las unidades demandadas en el Plan de Ventas 2024-2028.
	Objetivo de rentabilidad	Seleccionar proveedores adecuados mediante una evaluación de costos y de sostenibilidad, para cubrir los requerimientos exigidos por los smartphones que se comercializarán cada año.
Optimizar los costos de almacenamiento.	Objetivo de rentabilidad	Mantener un stock de seguridad no mayor a 60 días de inventario al término de cada año.
Taza de producto defectuoso menor al 1%.	Objetivo de rentabilidad /Objetivo de sostenibilidad	Seleccionar a los proveedores adecuados para cumplir el plan de producción y establecer las garantías ante fallas de fabricación.
Fabricar con un máximo de 95% de capacidad.	Objetivo rentabilidad	Determinar el presupuesto anual para el mantenimiento preventivo y correctivo de las plantas.
	Objetivo de sostenibilidad	Ejecutar el plan anual de mantenimiento de las plantas de fabricación.
Entregar a tiempo.	Objetivo de rentabilidad	Desarrollar la logística necesaria para habilitar el producto y atender los requerimientos comerciales locales y para exportación.

2.3 Acciones

2.3.1 Planeación de Producción. La producción depende de la planificación de la venta para los próximos cinco años, de políticas que promuevan una eficiente cadena de abastecimiento y del stock inicial de cada año. La compañía, como política principal, ha tomado la decisión de fabricar un único modelo de smartphone con tecnología 5G que también permita conectividad si se encuentra dentro de una red 4G. Por otra parte, las políticas que han acompañado la operatividad en la historia de Mobile USA, y que deberán continuar en los próximos cinco años, son las siguientes:

- Mantener un stock de seguridad permanente para cubrir un período de 60 días de ventas.
- Cumplir con el plan de mantenimiento de las plantas de producción.
- Dar prioridad a la venta local sobre las transferencias internas.

- Los almacenes deberán operar siguiendo el método FIFO, tanto en suministros como en producto terminado.
- El modelo de smartphone renovará su versión de manera anual.
- Incentivo a la economía circular.
- Mantener las plantas a un máximo de 95% de producción.
- Porcentaje de unidades defectuosas menor al 1%.
- Establecer las garantías del fabricante de las partes del smartphone.
- El modelo fabricado contará con dos versiones diferenciadas en el empaque y las aplicaciones preinstaladas, según se define en el plan de marketing. No se diferencian en costos de producción.

El requerimiento de la compañía es el siguiente:

Tabla 37.

Proyección de ventas locales y exportación

Ventas en EE.UU.	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas locales	4'544,000	4'963,000	5'242,900	5'660,000	6'071,600
Ventas exportación	6'157,007	5'770,110	5'522,409	5'137,605	4'758,398
Venta Mobile USA	10'701,007	10'733,110	10'765,309	10'797,605	10'829,998

Tomando en cuenta que Mobile USA cuenta con 21 plantas, y que el inventario final al cierre del año 2023 será de 686,333 unidades, que representa 59 días de stock, la producción para los años 2024 al 2028 sería como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 38.

Plan de producción 2024 al 2028

Producción propia	2024	2025	2026	2027	2028
Capacidad	93%	95%	95%	95%	95%
Producción por planta	511,500	522,500	522,500	522,500	522,500
Smartphone con 4G+5G (dual)	10'741,500	10'972,500	10'972,500	10'972,500	10'972,500

Considerando las versiones anuales, la producción quedaría de la siguiente manera:

Tabla 39.

Plan de producción anual por versiones

Gama media	2024	2025	2026	2027	2028
Versión 1	10'741,500				
Versión 2		10'972,500			
Versión 3			10'972,500		
Versión 4				10'972,500	
Versión 5					10'972,500

Para el cálculo de días de stock, se debe tener en consideración el porcentaje de unidades defectuosas estimado por cada año, tomando en cuenta que hay un plan anual de incremento de calidad.

Tabla 40.

Plan anual de unidades defectuosas 2024 - 2028

Calidad	2024	2025	2026	2027	2028
% de incremento de calidad	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%	5.2%
% de smartphones defectuosos	1.04%	0.99%	0.94%	0.89%	0.84%
Unidades defectuosas	112,065	108,564	102,958	97,641	92,599

Considerando todos los parámetros previamente mencionados, Mobile USA lograría mantener un stock controlado y medido por días de stock (Days of Supply - DOS).

Tabla 41.

Objetivo anual de días de stock

DOS	2024	2025	2026	2027	2028
Días de stock	20.93	25.32	28.78	31.30	32.89

En conclusión, el costo total de producción sería el siguiente:

Tabla 42.

Objetivo anual de días de stock

Smartphone 5G	2024	2025	2026	2027	2028
Costo unitario de fabricación (US\$)	152.1	127.7	105.2	82.8	60.4
Costo total de fabricación (US\$) en millones	1,633	1,402	1,154	909	663

El costo unitario se calcula con base en una regresión estadística que toma en cuenta los costos de producción, el número de características y las unidades producidas entre los años 2019 y 2023. Así mismo, el costo de fabricación del modelo 5G considera la inflación y el incremental por el valor de la tecnología.

2.3.2 Planeación de Características Integradas. El costo por característica incorporada en un smartphone es de US\$ 6.00, tomando en cuenta la información histórica de características del modelo 4G comercializado entre 2019 y 2023. Considerando que el lanzamiento del modelo 5G contará con siete características, el costo unitario de características incorporadas a un smartphone sería de US\$42.00

Tabla 43.

Plan anual de incorporación de características

Costo características	2024	2025	2026	2027	2028
Características	7	8	9	10	11
Costos unitarios USD	42	48	54	60	66
Costo total de características USD (en millones)	460	526	593	661	730

2.3.3 Planeación de Mantenimiento. Mobile cuenta con 21 plantas operativas con una capacidad productiva de 11'550,000 unidades anuales. Esta capacidad no variará en los próximos cinco años. Sin embargo, el mantenimiento preventivo de las plantas tendrá prioridad de gasto, con el objetivo de reducir anualmente el porcentaje de equipos defectuosos.

Tabla 44.

Plan anual de mantenimiento de fábricas en millones de dólares

Fábricas	2024	2025	2026	2027	2028
Número de fábricas	21	21	21	21	21
Gasto de mantenimiento USD (en millones)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

2.4 Presupuesto

Conforme a lo expuesto, a continuación, se muestra el presupuesto final del plan de producción de Mobile USA para los próximos cinco años.

Tabla 46.

Presupuesto del plan de producción 2024 – 2028 en millones de dólares

Presupuesto USD (en millones)	2024	2025	2026	2027	2028
Costo total de fabricación	1,633	1,402	1,154	909	663
Costo total de características	460	526	593	661	730
Costo de mantenimiento	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Total USD en millones	2,093	1,928	1,747	1,569	1,393

3. Plan de Recursos Humanos

Para una compañía tecnológica como Mobile USA, es muy importante atraer y retener el talento, pues es uno de los principales impulsores del éxito de esta industria.



Figura 28. Organigrama Mobile USA 2024.

4. Objetivos

Mobile USA se encuentra en una etapa de consolidación en el sector tradicional de smartphones y en una etapa de penetración de un nuevo nicho de mercado, como son los gamers. Como parte del éxito de su estrategia corporativa, se plantea los siguientes objetivos en materia de recursos humanos: 1. Retener el talento, manteniendo la tasa de rotación por debajo del 1%; 2. Atraer talento especializado; y 3. Capacitación y desarrollo de los colaboradores.

4.1 Estrategias

Tabla 45.

Estrategias para conseguir los objetivos de recursos humanos

Objetivos de recursos humanos	Objetivos estratégicos	Estrategias
Retener el talento, manteniendo la tasa de rotación por debajo del 1%	Objetivo de crecimiento	Retener al mejor talento para consolidar las diferentes áreas de la compañía, a fin de obtener los mejores resultados.
Atracción del talento especializado	Objetivo de crecimiento	Definir los perfiles de puestos actuales y los de las nuevas posiciones para contratar nuevo personal altamente especializado que permita desarrollar las nuevas características para los smartphones que produce la compañía.
Capacitación y desarrollo de los colaboradores	Objetivo de crecimiento	Lograr que los trabajadores adopten los objetivos de la compañía como suyos, de manera que se enfoquen en obtener los mejores resultados.

4.2 Acciones

Plan de acción para retener el talento y mantener la tasa de rotación por debajo del 1%:

- Se buscará identificar la raíz de las causas que originan la salida de los empleados, a fin de corregir situaciones que motiven a los trabajadores a irse de la compañía.
- Se implementará un programa de satisfacción laboral que medirá la experiencia del colaborador de manera remota y continua, para lo cual se desarrollarán sistemas de alertas, predicciones, planes de acción e incentivos para cada trabajador.
- Se recopilará información acerca de satisfacción de sueldo, condiciones contractuales laborales, horas de trabajo, relación con jefes y pares, beneficios sociales y beneficios adicionales.
- Se implementará un plan de homologación de sueldos para las posiciones de rangos similares en la industria de telecomunicaciones y se hará ajustes para ofrecer salarios por encima del promedio del mercado, lo que significará un aumento promedio del 5% por período.
- Se lanzará un plan de bonificaciones a los equipos comerciales por cumplimiento de objetivos y se buscará incentivar al personal de las diferentes áreas de la compañía con reconocimientos monetarios y no monetarios.

Plan de acción para atraer el talento especializado:

- Se revisará y rediseñará el perfil de cada posición, buscando explorar y fortalecer las mejores competencias para cada puesto, teniendo como objetivo el 100% de puestos con el perfil deseado.
- Para el lanzamiento de LUDA Gamer, se contratará un equipo especializado para repotenciar el trabajo en I+D.

Plan de acción para la capacitación y el desarrollo de los colaboradores:

- Se contará con un equipo de desarrollo personal que implementará distintos módulos de capacitaciones, entre ellos, el de habilidades técnicas para fortalecer las competencias de cada colaborador, alineadas con los perfiles de cada puesto; habilidades blandas para reforzar el sentido de colaboración y cooperación entre las áreas, en línea con la cultura de cambio de Mobile USA.

4.3 Presupuesto

Se designará un presupuesto aproximado del 1.5% del ingreso total por ventas para el plan de recursos humanos para los años 2024 a 2028, manteniendo el modo de inversión que se estuvo implementando en los primeros años de operación.

Tabla 46.

Presupuesto de recursos humanos 2024 – 2028

Presupuesto USD	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de empleados	500	500	500	500	500
Salario mensual promedio por empleado USD	6,300	6,615	6,946	7,293	7,658
Total de salarios (USD en miles)	37,800	39,690	41,674	43,758	45,946
Total de capacitaciones (USD en miles)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Capacitación en economía circular (USD en miles)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Presupuesto USD	2024	2025	2026	2027	2028
Capacitación técnica (USD en miles)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Capacitación en habilidades blandas (USD en miles)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Presupuesto de retención de talento / plan de clima laboral (USD en miles)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Incentivos y premios (USD en miles)	2,835	3,204	3,620	4,091	4,622
Total USD en miles	47,135	49,394	51,795	54,349	57,069

5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa

El presente plan analizará la manera como Mobile USA incorporará la responsabilidad social en sus políticas empresariales para crear valor compartido entre las partes interesadas. Asimismo, se revisará el ciclo de vida del producto para que vaya acorde con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

5.1 Objetivos

- Buscar generar valor compartido, brindando beneficios a la sociedad y al medio ambiente, pero, a su vez, generando valor económico para Mobile USA a largo plazo.
- Definir el ciclo de vida del smartphone que permita gestionar la cadena global de suministro de manera sostenible, incorporando el concepto de economía circular acorde con los objetivos de desarrollo sostenible.

5.4 Ciclo de Vida del Smartphone



Figura 29. Ciclo de vida de un Smartphone

5.5 Impacto de Mobile USA en los Objetivos de Desarrollo Sustentable

5.5.1 ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Según el último reporte de la Asociación GSMA (2023), los operadores y ecosistemas móviles generaron un empleo directo de alrededor de 16 millones de personas en todo el mundo. Mobile USA contribuye a este objetivo, pues tiene con un *headcount* de 1,000 personas. Por otro lado, la empresa busca proteger los derechos de sus empleados, asegurando la igualdad de condiciones y cero discriminaciones. Todo esto está respaldado por un sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional y un sistema anticorrupción y derechos humanos.

5.5.2 ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura. La industria de telecomunicaciones, respaldada por el Gobierno de Estados Unidos, permite la expansión al acceso de banda ancha y a su conectividad 5G, lo cual hace posible que las empresas aprovechen los avances tecnológicos. De esta manera, Mobile USA está en mejor posición para crear un ecosistema de contenido y dispositivos de gran capacidad y con rápida expansión, especialmente dirigidos al segmento de usuarios gamers.

5.5.3 ODS 12: Producción y Consumo Responsable. Mobile USA desarrollará programas de consumo responsable que incluyan capacitación y concientización relacionada con la protección del medio ambiente y el análisis de su Cadena de suministro, a fin de incorporar mecanismos de gestión de desechos o reutilización de componentes que ingresen nuevamente al proceso de fabricación.

5.6 Gestionar una Cadena de Suministro Responsable y Economía Circular

Tal como lo menciona GSMA (2023), la industria de telecomunicaciones no solo debe enfocarse en mejorar sus diseños, sino también en lograr sus objetivos de circularidad. Mobile USA apunta a los siguiente:

1. Incrementar el suministro de partes o componentes remanufacturados o reutilizados, identificando aquellas partes o componentes, que, por sus características técnicas, puedan ser reparados o remanufacturados, para evitar la compra de nuevos.
2. Establecer metas medioambientales claras y en concordancia con las métricas de producción de la empresa, llevando un control de la cantidad de equipos electrónicos recogidos para identificar el porcentaje de equipos reciclados, a fin de dar nueva vida a los celulares y lograr reducir las emisiones de dióxido de carbono, como fabricantes de celulares.
3. Reducir los productos de desecho, incorporando criterios del ciclo de vida del producto en la matriz de evaluación técnico-económica, como parte del proceso de compras.
4. Contar con un sólido sistema de responsabilidad social corporativa e incorporarlo de manera transversal en toda la empresa, desarrollando una matriz por área que incluya todos los aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza en los cuales se tiene impacto y riesgo, involucrando a todas las partes interesadas.
5. Evaluar a los proveedores en materia de ESG (medio ambiente, social y gobernanza) para asegurar una cadena de suministro responsable y fortalecer la confianza y la credibilidad hacia los clientes y partes interesadas, contando con una plataforma como SAP Ariba Risk que evalúe y monitoree constantemente a los proveedores en temas financieros, de gobernanza, de responsabilidad social y medioambiental.

5.7 Presupuesto

Tabla 49.

Presupuesto de responsabilidad social 2024 – 2028 en miles de dólares

Presupuesto USD (en miles)	2024	2025	2026	2027	2028
Evaluación y homologación de proveedores en materia de ESG: plataforma SAP Ariba Risk	240	246	251	256	261
Certificaciones ISO 9001, 14001 y 37001	90	92	94	96	98
Servicio de recolección de smartphones en desuso para clasificación de partes a ser remanufacturadas y reusadas	360	368	376	384	391
Servicio de disposición final de smartphones en desuso a través de una empresa especializada	240	246	251	256	261
Contratación de un gerente de responsabilidad social y asuntos gubernamentales	120	126	132	139	146
Contratación de un analista de responsabilidad social y AG	42	44	46	49	51
Total USD en miles	1,092	1,121	1,150	1,178	1,208

6. Plan de I+D

El objetivo de crecimiento de Mobile USA radica en la propuesta de incursionar en el mercado gamer y desarrollar proyectos alineados con las exigencias propias de la tecnología 5G. Para el período 2024-2028, se necesita reactivar la inversión en I+D para mantener la ventaja competitiva de Mobile USA.

6.1 Objetivos

Los objetivos que se traza Mobile USA en el terreno de investigación y desarrollo son los siguientes: contratación de especialistas en I+D, ejecución de proyectos I+D y operatividad del área de I+D.

6.2 Estrategias

Tabla 50.

Estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos de I+D

Objetivos de I+D	Objetivos estratégicos	Estrategias
Contratación de especialistas en I+D	Objetivo de crecimiento	Contratar ingenieros y colaboradores especializados para consolidar la ventaja competitiva.
Ejecución de proyectos I+D	Objetivo de crecimiento	Anticiparse a tendencias tecnológicas futuras y preferencias del mercado debido a los cambios generacionales.
Operatividad del área de I+D	Objetivo de crecimiento	Agilidad en los procesos de implementación de los cambios propuestos por I+D en los equipos celulares.

6.3 Presupuesto

Tabla 51.

Presupuesto de I+D 2024 - 2028

Presupuesto USD	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de empleados I+D	500	500	500	500	500
Salario mensual promedio por empleado	6,300	6,615	6,946	7,293	7,658
Total de salarios USD (en millones)	37.8	39.69	41.67	43.76	45.95
Proyectos I+D USD (en millones)	12	12	12	12	12
Operatividad I+D USD (en millones)	10	10	10	10	10
Total USD en millones	59.80	61.69	63.67	65.76	67.95

7. Plan de Finanzas

A continuación, se evaluarán los estados financieros de la estrategia planteada.

7.1 Objetivos

Demostrar la viabilidad del proyecto de Mobile USA y concretar la oportunidad de un mejor retorno de la inversión hacia los accionistas.

7.2 Supuestos

- La operación de Mobile USA es independiente de la casa matriz. Los resultados netos, los activos, los pasivos, el patrimonio y el valor de las acciones solo afectan, en estricto, a la operación o sede donde se originan.
- El riesgo país es de 3.88% y una prima de 4.60%; la industria tiene una beta apalancada de 1.08% y desapalancada de 1.05%; además, Mobile USA opera en una industria apalancada con un 89.75% de capital propio (Damodaran, 2024).
- Las sedes de Europa y Asia continuarán abasteciéndose de las fábricas de Mobile USA, adquiriendo los celulares a un precio FOB con subsidio.
- Mobile USA no utilizará fabricación contratada en el período 2024-2028.
- Mobile USA contará con cinco plantas adicionales, con el inicio del proceso de fabricación el 1 de enero del 2024. Estas plantas han generado una deuda a largo plazo de US\$ 1,050 millones, lo cual se refinanciará a una tasa de 6% a pagarse en un período de siete años.
- La depreciación de las fábricas tiene ratio de 17.65% anual.
- El costo de administración considera el costo de mantenimiento de cada fábrica.
- La incorporación de tecnología 5G en los celulares que se fabricarán y comercializarán a partir de 2024 es el resultado de la inversión de I+D.
- El cálculo del costo de producción (variable dependiente) contempla la cantidad de características incorporadas en el celular y las unidades producidas. Al resultado, se incorpora la inflación anual y el costo de la tecnología 5G (+11%).
- El WACC se estima en 6.36%, con un costo de deuda de 6% y CAPM de 8.53% en una operación apalancada en un 55% con financiamiento externo.
- La tasa de impuesto federal es de 21% y la tasa de impuesto estatal en el estado de Florida es de 5.5% (las oficinas y las fábricas se encuentra en el estado de Florida).
- El inventario se deprecia al 50% al año siguiente de su fabricación.

- Para el cierre del año 2023, el beneficio obtenido fue de US\$ 105.8 millones, que representa un margen neto de 5.89%, producto de un margen EBITDA de 14.25%. Estos resultados permitieron una ganancia acumulada de US\$ 121 millones.
- Para el año 2023, el ROA fue de 14.52 y el ROE de 22.
- El ratio de cuentas por cobrar sobre las ventas es de 3.85% y se mantendrá.
- El ratio de cuentas por pagar sobre el costo variable es de 3.8% y se mantendrá.
- Los gastos operativos contemplan I+D, marketing, responsabilidad social y recursos humanos.
- El presupuesto para el plan de marketing representa un 11% de los ingresos generados por las ventas de los segmentos *tradicional* y *gamer*. Para el caso de las transferencias internas, el presupuesto de co-marketing es del 2%.
- El presupuesto asignado para el plan de responsabilidad social representa, en promedio, un 0.03% del total de ingresos para el período 2024-2028.
- El presupuesto asignado para el plan de recursos humanos representa en promedio 1.56% del total de ingresos generados para el período 2024-2028.
- El presupuesto asignado para investigación y desarrollo representa, en promedio, el 1.92% del total de ingresos generados en el período 2024-2028. Contempla la planilla requerida para la operatividad y ejecución de los proyectos.

7.3 Plan de Acción

7.3.1 Ingreso al Mercado Gamer. Ingresar al mercado gamer es una respuesta al crecimiento de las marcas líderes, como Apple y Samsung. En promedio, se estima un decrecimiento anual en las ventas de -5% para el período 2024-2028. Dado el potencial de crecimiento del mercado gamer, esta acción representará para Mobile USA un crecimiento promedio en ventas locales del 8% para el período 2024-2028 y un incremento en los ingresos del 13% a partir del año 2025.

7.3.2 Hacer Rentables las Transferencias a las Sedes. El subsidio a las ventas por transferencias a las sedes de Europa y Asia para el año 2023 alcanzó el 66%. Esto generó una pérdida de US\$ 37 por unidad vendida, lo que representa un margen bruto unitario de -38%.

Para el año 2024 se plantea disminuir el subsidio para alcanzar un margen bruto de 1% para el primer año y lograr un 35% para 2028. Esta acción aportará al objetivo del EBITDA de la compañía y será independiente de la estrategia del ingreso al mercado gamer.

7.3.3 Refinanciar la Deuda a Largo Plazo. Esta acción es necesaria para obtener una tasa del 6% y lograr un orden en la gestión financiera.

7.3.4 Política de Precios que Permitan Márgenes en el Canal de Venta. Establecido el precio al público del smartphone 5G, el margen será de 40% hacia el distribuidor y 30% hacia el operador telefónico. En cuanto a las transferencias a las sedes, estas tendrán un margen de 65%. Los márgenes se establecen para el período 2024-2028.

7.4 Ajuste de Precios

Producto del análisis de precios, se realizó un ajuste en los precios al público sugeridos para los smartphones en portafolio. Los precios se incrementarán en un 33.8% sobre el año 2023. Esto impacta drásticamente en los ingresos de manera positiva respecto al 2023.

7.5 Escenario sin Estrategia

Mobile USA no realiza ningún esfuerzo por ingresar al segmento de mercado gamer y, como resultado, presentará un decrecimiento en sus ventas de -23% para 2028.

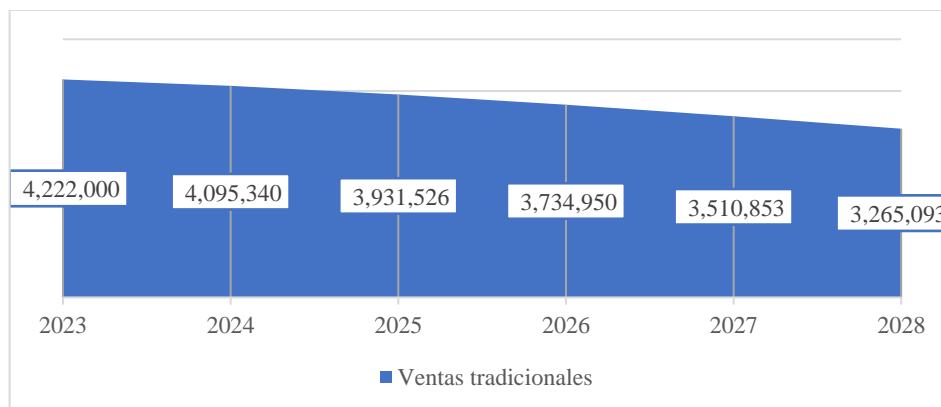


Figura 30. Proyección de ventas de Mobile USA en escenario sin estrategia 2023 – 2028

Producto de esta reducción en las ventas, los ingresos de la empresa también se verán afectados.

Tabla 52.

Composición del ingreso por ventas (escenario sin estrategia)

Ingresos por ventas (USD miles)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Local	1'187,121	1'496,543	1'466,852	1'421,379	1'362,818	1'294,037
Tradicional	1'187,121	1'496,543	1'466,852	1'421,379	1'362,818	1'294,037
Gamer	0	0	0	0	0	0
Transferencias internas	612,095	1,344,142	1,273,183	1,257,296	1,207,788	1,155,151
Ingresos	1'799,216	2'840,685	2'740,035	2'678,675	2'570,606	2'449,188

Por otro lado, el costo variable por unidad vendida se incrementa debido a la reducción del volumen de producción; sin embargo, los costos fijos se mantienen, ya que la operatividad de las 21 fábricas permanece, aunque para 2028 se estima que solo será necesario trabajar con un 75% de capacidad.

Tabla 53.

Composición de los costos totales USD en miles (escenario sin estrategia)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costos variables	-1'302,852	-2'045,867	-1'807,293	-1'591,618	-1'403,931	-1'201,416
Costos de producción	-775,553	-1'605,383	-1'331,855	-1'081,744	-874,667	-660,767
Costos de características	-253,308	-440,484	-475,438	-509,874	-529,264	-540,649
Costos de fab. contratada	-273,991	0	0	0	0	0
Costos fijos	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos de administración	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos totales	-1'402,618	-2'181,533	-1'945,809	-1'732,904	-1'548,042	-1'348,553

Los gastos operativos que afectan el resultado del EBITDA se componen solo por los gastos en I+D y promoción (marketing)

Tabla 54.

Composición de los gastos operativos USD en miles (escenario sin estrategia)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos operativos	-140,245	-158,585	-150,591	-142,969	-132,463	-120,604
I+D	-245	59,800	61,690	63,675	65,758	67,946
Promoción	-140,000	-218,385	-212,281	-206,644	-198,222	-188,550

Como resultado de la operación, se obtienen los siguientes indicadores:

Tabla 55.

Indicadores financieros (escenario sin estrategia)

Cálculo de indicadores	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% EBITDA	14.25%	17.62%	23.49%	29.97%	34.63%	40.01%
EBITDA USD (en miles)	256,353	500,567	643,635	802,802	890,101	980,031
Margen bruto, %	22.04%	23.20%	28.99%	35.31%	39.78%	44.94%
Margen operativo, %	11.31%	11.41%	18.19%	25.51%	30.80%	36.70%
Beneficio neto, %	5.89%	6.95%	12.09%	17.67%	21.77%	26.36%
Beneficio neto (USD miles)	105,884	197,523	331,401	473,425	559,673	645,511
Retorno del capital empleado, ROCE %	18.07	28.79	28.61	30.84	26.76	22.50
ROA	14.52	22.84	24.75	28.15	25.17	21.65

Cálculo de indicadores	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ROE	22.00	41.03	40.54	33.27	24.26	18.48
Incremento de ventas	6.95%	36.66%	-3.67%	-2.29%	-4.20%	-4.96%
Variación de volumen de producción	1.91%	1.81%	-4.02%	-3.36%	-5.55%	-6.39%

En líneas generales, el beneficio neto de una operación sin estrategia se ve incrementado cada año por el abaratamiento de la tecnología.

7.6 Escenario con Estrategia

Las ventas en el mercado gamer compensan la caída esperada por el liderazgo de Apple y Samsung en los mercados tradicionales.

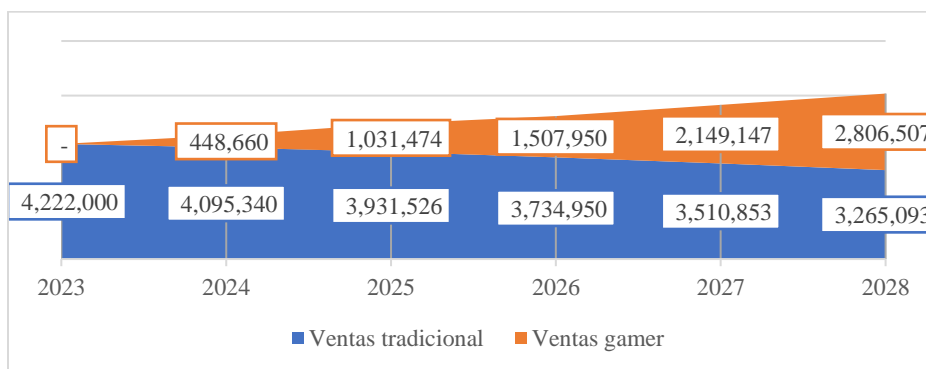


Figura 31. Proyección de ventas de Mobile USA en escenario con estrategia gamer

El efecto inmediato del plan será un aumento sostenido de los ingresos en 6.5% promedio por cada año.

Tabla 56.

Composición del ingreso por ventas (escenario con estrategia gamer)

Ingresos por ventas (USD miles)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Local	1'187,121	1'709,593	1'966,942	2'167,103	2'446,888	2'739,420
Tradicional	1'187,121	1'496,543	1'466,852	1'421,379	1'362,818	1'294,037
Gamer	0	213,050	500,091	745,723	1'084,069	1'445,383
Transferencias internas	612,095	1'344,142	1'273,183	1'257,296	1'207,788	1'155,151
Ingresos	1'799,216	3'053,736	3'240,125	3'424,398	3'654,676	3'894,571

Los costos variables de producción se elevarán al inicio de la puesta en marcha del proyecto, pero irán decreciendo conforme pasen los años. Por este motivo, en 2028 el nivel de costo variable será similar al que se tenía en 2023. Por otra parte, los costos fijos no se verán afectados de manera considerable.

Tabla 57.

Composición de los costos totales USD en miles (escenario con estrategia gamer)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costos variables	-1'302,852	-2'093,096	-1'927,669	-1'747,335	-1'569,288	-1'393,008
Costos de producción	-775,553	-1'633,336	-1'401,682	-1'154,406	-908,502	-663,248
Costos de características	-253,308	-459,761	-525,987	-592,929	-660,786	-729,760
Costos de fab. contratada	-273,991	0	0	0	0	0
Costos fijos	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos de administración	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos totales	-1'402,618	-2'228,762	-2'066,184	-1'888,620	-1'713,399	-1'540,146

A los gastos en las áreas de I+D y promoción, se le adicionan los gastos de responsabilidad social y recursos humanos como parte de los gastos operativos.

Tabla 58.

Composición de los gastos operativos USD en miles (escenario con estrategia gamer)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos operativos	-140,245	-349,848	-379,496	-405,292	-438,755	-474,865
I+D	-245	-59,800	-61,690	-63,675	-65,758	-67,946
Promoción	-140,000	-241,821	-267,291	-288,673	-317,469	-348,643
Responsabilidad social	0	-1,092	-1,121	-1,150	-1,178	-1,208
Recursos humanos	0	-47,135	-49,394	-51,795	-54,349	-57,069

A continuación, se pueden observar los principales indicadores financieros:

Tabla 59.

Indicadores financieros (escenario con estrategia gamer)

Cálculo de indicadores	2023	2024	2025	2026	2027	2028
% EBITDA	14.25%	15.56%	24.52%	33.01%	41.11%	48.26%
EBITDA USD (en miles)	256,353	475,125	794,445	1,130,486	1,502,522	1,879,560
Costo de ventas/ventas, %	7.79%	11.46%	11.71%	11.84%	12.01%	12.19%
Margen bruto, %	22.04%	27.02%	36.23%	44.85%	53.12%	60.45%
Margen de beneficio operativo, %	11.31	9.78	20.04	29.52	38.42	46.18
Beneficio neto, %	5.89	5.86	13.65	20.86	27.63	33.55
Beneficio neto (USD miles)	105,884	178,823	442,246	714,273	1,009,802	1,306,664
ROCE %	18.07	26.53	40.96	53.35	56.88	54.02
ROA	14.52	20.68	36.15	49.38	54.20	52.46
ROE	22.00	37.15	66.99	64.79	55.58	46.23
Incremento de ventas	6.95%	41.08%	5.75%	5.38%	6.30%	6.16%
Variación de volumen de producción	1.91%	5.71%	1.42%	1.17%	0.93%	0.70%

El resultado de los principales indicadores financieros evidencia la importancia de que se incursione en el mercado gamer.

8. Análisis Financiero

Para efectos de este análisis, se calculará y comparará el VAN de los flujos de ambos escenarios. Para ello, se empleará el modelo CAPM, de lo cual se obtiene un WACC de 6.06%.

Tabla 60.

Cálculo del WACC

Fondos propios E/(D+E)	39.94%
Endeudamiento D(D+E)	60.06%
Tasa libre de riesgo (RF)	8.48%
Tasa impositiva	27%
Riesgo país	3.88%
Prima de mercado	4.60%
Beta apalancada (industria)	1.08%
Beta desapalancada	1.05%
Costo de la deuda	6.00%
KE	8.53%
KD	6.00%
WACC	6.06%

Finalmente, a continuación, se puede observar el cálculo del flujo de caja incremental.

Tabla 61.

Cálculo del flujo de caja incremental y VAN

Sin estrategia	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico	379,358	486,851	619,807	626,884	707,556
Flujo de caja financiero	659,266	354,254	479,254	477,898	549,630
VAN	2'125,756				
Perpetuidad	13'554,325				
VAN (perpetuidad)	15'680,081				
Con estrategia	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico	372,349	577,407	833,623	1'112,838	1'398,435
Flujo de caja financiero	652,257	444,809	693,070	963,852	1'240,509
VAN	3,277,952				
Perpetuidad	30'591,946				
VAN (perpetuidad)	33'869,898				
	2024	2025	2026	2027	2028
Variación de flujo financiero	-7,009	90,556	213,816	485,955	690,879
VAN	1'152,197				
Perpetuidad	17'037,620				
VAN (perpetuidad)	18'189,817				

9. Conclusiones

Con base en el resultado del valor en perpetuidad, se concluye que implementar el plan estratégico aporta mayor valor a la empresa en comparación con el valor que se genera al no implementarlo.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- A partir del 2024, Mobile USA consolidará su estrategia de diferenciación, aprovechando su ventaja competitiva enfocada en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías que deberán ser implementadas de manera ágil en los celulares que se fabricarán, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores de la marca.
- Apple y Samsung seguirán creciendo y logrando mayor participación en cuanto a la venta de teléfonos celulares a nivel de mundial. La estrategia de Mobile USA se centrará en recuperar las ventas a través del ingreso a nuevos segmentos de mercado que se encuentran en expansión, priorizando el segmento gamer.
- Para 2028, el mercado gamer representará el 37% de los ingresos de Mobile USA, lo cual permitirá a la compañía lograr una participación de mercado de 4.3% en Estados Unidos.
- El ingreso al mercado gamer, la inversión en I+D, la diferenciación de los canales de venta y la reducción de subsidios a filiales dan como resultado una evaluación financiera positiva, de acuerdo con los objetivos que Mobile USA busca para su estrategia de rentabilidad, con un EBITDA de 48.26% al cierre de 2028 (+34% vs. 2023).

2. Recomendaciones

- Mobile USA deberá ejecutar, en las diferentes áreas de la compañía, los planes funcionales propuestos en el presente plan estratégico, con la finalidad de ingresar a

diferentes segmentos de mercado, lo cual le permitirá enfrentar el crecimiento de las marcas líderes.

- Mobile USA deberá seguir investigando los cambios en el comportamiento y la preferencia de los consumidores, lo cual le permitirá desarrollar planes para ingresar en los segmentos con mayor proyección de crecimiento.
- Mobile USA tendrá que repotenciar constantemente su área de I+D para mantenerse a la vanguardia mundial del mercado de equipos celulares, el cual es bastante dinámico y presenta cambios vertiginosos y radicales.
- Es muy importante incorporar la responsabilidad social en las políticas empresariales de Mobile USA, con el fin de crear valor compartido entre las partes interesadas.

Referencias

- Code of Federal Regulations (s/f). *Title 29 of the CFR - labor*.
<https://www.ecfr.gov/current/title-29>
- Counterpoint Quarterly (2024) *Smartphones Q1 2024*
<https://www.counterpointresearch.com/insights/us-smartphone-market-share/>
- Entertainment Software Association (2023). *2023 Essential Facts About the U.S. Video Game Industry*. <https://www.theesa.com/2023-essential-facts/>
- Ericsson Mobility Visualizer (s/f).
<https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/mobility-report/mobility-visualizer?f=1&ft=2&r=1&t=1,2&s=1&u=1&y=2020,2028&c=2>
- Gsmarena (s/f). *Mobile phone reviews, news, specifications and more*.
<https://www.gsmarena.com/>
- GSMA Report (2023). *The Mobile Economy North America 2023*.
<https://www.gsma.com/mobileeconomy/northamerica/>
- Kemp, S. (2022). Digital 2022: The United States of America – Global Digital Insights. *DataReportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-united-states-of-america>
- OpenSignal (2023). USA 5G Experience Report. *Open Signal*.
<https://www.opensignal.com/reports/2023/07/usa/mobile-network-experience-5g>
- Friday, R. (2022). The best gaming phones in 2024. *Tom's Guide*.
<https://www.tomsguide.com/best-picks/best-gaming-phones>
- Richter, F. (2022). How happy and loyal are U.S. smartphone users? *Statista.com*.
<https://www.statista.com/chart/27694/satisfaction-and-brand-loyalty-among-us-smartphone-users/>
- Statista (2024). Digital media users in the United States 2017-2027, by segment. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/forecasts/455815/digital-media-users-in-the-united-states-forecast>

Statista (2024). Mobile connections share in the U.S. by generation 2019-2030. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/1189699/us-mobile-technology-mix/>

Statista (2024). Monthly unemployment rate U.S. 2024. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/273909/seasonally-adjusted-monthly-unemployment-rate-in-the-us/>

Statista (2024). Most common devices for online purchases in the U.S. 2023. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/forecasts/997098/most-common-online-purchases-by-device-in-the-us>

Statista (2024). Número de usuarios de redes sociales en Estados Unidos 2017-2025.

Statista.com. <https://es.statista.com/estadisticas/635985/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-en-estados-unidos--2020/>

Statista (2024). PC market in the United States - statistics & facts. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/topics/3149/personal-computer-pc-market-us/>

Statista (2024). Projected inflation rate U.S. 2010-2028. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>

Statista (2024). Reserva Federal estadounidense: evolución de los tipos de interés hasta

2023. *Statista.com*. <https://es.statista.com/estadisticas/1414631/reserva-federal-de-ee-uu-evolucion-de-los-tipos-de-interes/>

Statista (2024). Smartphones - United States. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/outlook/cmo/consumerelectronics/telephony/smartphones/united-states>

Statista (2024). Smartphone market shares by vendor 2009-2023. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>

Statista (2024). United States - Gross domestic product (GDP) growth rate 2028. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/263614/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-the-united-states/>

Statista (2024). United States - total population 2027. *Statista.com*

<https://www.statista.com/statistics/263762/total-population-of-the-united-states/>

Statista (2024). U.S. digital video game users segment 2027. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/forecasts/455601/digital-game-users-category-digital-market-outlook-usa>

Statista (2024). U.S. imports of trade goods 2023. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/187724/volume-of-us-imports-of-trade-goods-since-1987/>

Statista (2024). U.S. imports of trade goods in 2022, by product industry class (NAICS).

Statista.com. <https://www.statista.com/statistics/259138/volume-of-us-imports-of-trade-goods-in-by-product-industry-class/>

Statista (2024). U.S.: smartphone models market share 2023. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/755671/united-states-smartphone-market-share-by-model/>

Statista (2024). US smartphone sales forecasts 2005-2022. *Statista.com*.

<https://www.statista.com/statistics/191985/sales-of-smartphones-in-the-us-since-2005/>

Statista (2023). CMO Survey (September 20, 2023). Marketing expenses as a percentage of companies' overall budgets according to CMOs in the United States as of August 2023,

by industry [gráfico]. *Statista.com*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/742988/marketing-budget-share-category-usa/>

Tom's Guide (2023). <https://www.tomsguide.com/best-picks/best-gaming-phones#section-the-best-gaming-phone-overall>

Thangavelu, P. (2015). *Top 10 U.S. Economic Indicators*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/020215/top-ten-us-economic-indicators.asp>

Trading Economics (2024). *United States Dollar Data [Data set]*. United States Dollar - Quote - Chart - Historical Data – News. tradingeconomics.com.

Wan, K. (2023). Two phone makers dominate this year’s customer satisfaction index – and I’m not surprised. *Zdnet.com*. <https://www.zdnet.com/article/two-phone-makers-dominate-this-years-customer-satisfaction-index-and-im-not-surprised/>

We are Social (2023). <https://wearesocial.com/us/blog/2023/01/digital-2023/>

Apéndices

Apéndice A. Estado de Ganancias y Pérdidas sin Estrategia

Cuentas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas:						
Local	1,187,121	1,496,543	1,466,852	1,421,379	1,362,818	1,294,037
Tradicional	1,187,121	1,496,543	1,466,852	1,421,379	1,362,818	1,294,037
Gamer	0	0	0	0	0	0
De transferencias internas	612,095	1,344,142	1,273,183	1,257,296	1,207,788	1,155,151
Beneficio de ventas totales	1,799,216	2,840,685	2,740,035	2,678,675	2,570,606	2,449,188
Ventas (miles de unidades)	10,669	10,866	10,446	10,106	9,575	8,999
Venta local	4,222	4,095	3,932	3,735	3,511	3,265
Venta exportaciones	6,447	6,771	6,515	6,371	6,064	5,734
Ingreso unitario (de mercado)	281	365	373	381	388	396
Ingreso unitario (transferencia)	95	199	195	197	199	201
Costos						
Costos variables	-1,302,852	-2,045,867	-1,807,293	-1,591,618	-1,403,931	-1,201,416
Costo unitario	122	188	173	157	147	133
Costos fijos	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos de administración	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos totales	-1,402,618	-2,181,533	-1,945,809	-1,732,904	-1,548,042	-1,348,553
Utilidad bruta	396,598	659,152	794,226	945,771	1,022,564	1,100,635
Gastos operativos	-140,245	-158,585	-150,591	-142,969	-132,463	-120,604
I+D	-245	59,800	61,690	63,675	65,758	67,946
Promoción	-140,000	-218,385	-212,281	-206,644	-198,222	-188,550
Plan de responsabilidad social	0	0	0	0	0	0
Plan de recursos humanos	0	0	0	0	0	0
EBITDA - utilidad operativa antes de depreciación y amortización	256,353	500,567	643,635	802,802	890,101	980,031
Depreciación de activos fijos	-52,775	-176,334	-145,211	-119,581	-98,475	-81,094
Amortización	0	-132,597	-140,553	-148,986	-157,925	-167,401
Utilidad operativa (EBIT)	203,578	324,233	498,424	683,221	791,626	898,936
Gastos financieros netos	-32,797	-55,494	-47,539	-39,105	-30,166	-20,691
Beneficio antes de impuestos	170,781	268,738	450,885	644,115	761,459	878,246
Impuestos sobre el beneficio	-64,897	-71,216	-119,485	-170,691	-201,787	-232,735
Utilidad neta	105,884	197,523	331,401	473,425	559,673	645,511

Apéndice B. Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia

Cuentas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por ventas:						
Local	1,187,121	1,709,593	1,966,942	2,167,103	2,446,888	2,739,420
Tradicional	1,187,121	1,496,543	1,466,852	1,421,379	1,362,818	1,294,037
Gamer	0	213,050	500,091	745,723	1,084,069	1,445,383
De transferencias internas	612,095	1,344,142	1,273,183	1,257,296	1,207,788	1,155,151
Beneficio de ventas totales	1,799,216	3,053,736	3,240,125	3,424,398	3,654,676	3,894,571
Ventas (miles de unidades)	10,669	11,315	11,478	11,614	11,724	11,806
Venta local	4,222	4,544	4,963	5,243	5,660	6,072
Venta transferencia	6,447	6,771	6,515	6,371	6,064	5,734
Ingreso unitario (de mercado)	281	376	396	413	432	451
Ingreso unitario (transferencia)	95	199	195	197	199	201
Costos						
Costos variables	-1,302,852	-2,093,096	-1,927,669	-1,747,335	-1,569,288	-1,393,008
Costo unitario	122	185	168	150	134	118
Costos fijos	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos de administración	-99,766	-135,666	-138,515	-141,285	-144,111	-147,137
Costos totales	-1,402,618	-2,228,762	-2,066,184	-1,888,620	-1,713,399	-1,540,146
Utilidad bruta	396,598	824,973	1,173,941	1,535,778	1,941,276	2,354,425
Gastos operativos	-140,245	-349,848	-379,496	-405,292	-438,755	-474,865
I+D	-245	-59,800	-61,690	-63,675	-65,758	-67,946
Promoción	-140,000	-241,821	-267,291	-288,673	-317,469	-348,643
Plan de responsabilidad social	0	-1,092	-1,121	-1,150	-1,178	-1,208
Plan de recursos humanos	0	-47,135	-49,394	-51,795	-54,349	-57,069
EBITDA - utilidad operativa antes de depreciación y amortización	256,353	475,125	794,445	1,130,486	1,502,522	1,879,560
Depreciación de activos fijos	-52,775	-176,334	-145,211	-119,581	-98,475	-81,094
Amortización	0	-132,597	-140,553	-148,986	-157,925	-167,401
Utilidad operativa (EBIT)	203,578	298,791	649,234	1,010,905	1,404,046	1,798,466
Gastos financieros netos	-32,797	-55,494	-47,539	-39,105	-30,166	-20,691
Beneficio antes de impuestos	170,781	243,297	601,696	971,799	1,373,880	1,777,775
Impuestos sobre el beneficio	-64,897	-64,474	-159,449	-257,527	-364,078	-471,110
Utilidad neta	105,884	178,823	442,246	714,273	1,009,802	1,306,664