



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN DE NEGOCIO: MOBILE INC. MEXICO 2024-2028”

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

Presentado por:

Emiliano Fernandez Cruz

Heidi Vargas Davila

Jimmy Perez Rodriguez

Julio Alfredo Lingan Montoya

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, mayo 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN DE NEGOCIO: MOBILE INC. MEXICO 2024-2028**” presentado por Don EMILIANO FERNANDEZ CRUZ, Don JULIO ALFREDO LINGAN MONTOYA, Don JYMMY PEREZ RODRIGUEZ y Doña HEIDI VARGAS DAVILA, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 18 de Junio de 2025, dando el siguiente resultado:

Ir a Vista nueva HEIDI VARGAS DAVILA REVISADO 18.06.25 PLAN_DE_NEGOCIOS_MOBI_ 1 de 1

Preparando la

 **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO** Escuela de Postgrado

PLAN DE NEGOCIO: MOBILE INC. MEXICO 2024-2028

Trabajo de investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por
Emiliano Fernández Cruz
Heidi Vargas Davila
Jenny Perez Rodriguez
Julio Alfredo Lingan Montoya

Resumen de coincidencias

10 %

1	repositorio.up.edu.pe	2 %
2	www.coursehero.com	1 %
3	hdl.handle.net	1 %
4	cesim-download.s3-we...	<1 %
5	Entregado a Universida...	<1 %
6	es.statista.com	<1 %
7	Entregado a Universida...	<1 %

Fecha: 18 de junio de 2025



Juan Alejandro Flores Castro
ORCID: 0000-0002-7397-1970

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias, cuyo apoyo constante y comprensión han sido pilares fundamentales en cada etapa de este proyecto. Agradecemos sinceramente su paciencia y aliento, elementos cruciales que nos han impulsado a alcanzar este hito en nuestra profesión.

Reconocemos y dedicamos este trabajo a nuestros colegas, cuyas aportaciones valiosas fueron fundamentales en el éxito de esta tesis. La colaboración y el esfuerzo conjunto de profesionales que compartieron este viaje, han sido invaluableles.

Esta tesis es el testimonio de la dedicación y compromiso de cuatro profesionales que comparten una visión común, basada en innumerables horas dedicadas a la investigación, al análisis metódico de datos y a la implementación cuidadosa de un sistema empresarial. Cada línea escrita, cada decisión tomada y cada logro, es el resultado de nuestro compromiso con la excelencia.

RESUMEN EJECUTIVO

Mobile Inc. se posiciona como un actor clave en el mercado mexicano de tecnología móvil al enfocarse en la fabricación de dispositivos 4G y 5G en el Mercado Mexicano. Su estrategia de diferenciación se destaca al ofrecer suscripciones gratuitas por un año a plataformas líderes de entretenimiento como YouTube Premium, Spotify y Netflix con la compra de sus dispositivos, para consolidarse como una propuesta única y atractiva.

Con el objetivo general de establecer una posición sólida y sostenible en el mercado, se han delineado objetivos estratégicos que abarcan rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. El plan de negocio propuesto se basa en una evaluación externa mediante el análisis PESTELG y el modelo CANVAS. También se elabora análisis de las fuerzas competitivas, de los factores críticos de éxito, y un estudio de mercado.

El plan de negocio tiene una oportunidad sólida en el mercado mexicano, respaldada por proyecciones demográficas y una creciente penetración en el mercado de teléfonos inteligentes. En términos financieros, el proyecto demuestra viabilidad con un VAN de \$22,547,117.01, un TIR del 70.33%, y una inversión inicial de \$20,560,000.00, la cual se recupera en un año, tres meses y 12 días. Las ventas proyectadas en un rango del 8.72% al 102.18% subraya la resiliencia y fortaleza del proyecto frente a posibles variaciones del mercado.

Mobile Inc. se presenta como un actor innovador y estratégico que no solo ofrece productos tecnológicos avanzados, también busca establecer conexiones duraderas con sus clientes a través de un enfoque centrado en la calidad, el entretenimiento y la satisfacción del cliente.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPITULO I. IDEA DE NEGOCIO	1
1.1 Idea del negocio	1
1.2 Conclusiones	3
CAPITULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	4
2.1 Análisis PESTELG	4
2.1.1 Aspectos políticos	4
2.1.2 Aspectos económicos.....	4
2.1.3 Aspectos sociales	5
2.1.4 Aspectos tecnológicos.....	5
2.1.5 Aspectos ecológicos.....	6
2.1.6 Aspectos legales.....	6
2.1.7 Aspectos globales.....	7
2.2 Análisis de las fuerzas competitivas	7
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes:.....	7
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:	8
2.2.3 Poder de negociación de los clientes:	8
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:.....	8
2.2.5 Competidores potenciales y barreras de entrada:.....	9
2.3 Matriz EFE.....	9
2.4 Conclusiones	11
CAPITULO III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)	
3.1 Introducción	12
3.2 Experiencia y conocimiento.....	12
3.3 Tecnología innovadora.....	12
3.4 Estrategias de mercado	13
3.5 Talento y recursos humanos.....	13

3.6 Conclusiones	13
CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	14
4.1 Objetivo general.....	14
4.2 Objetivos específicos	14
4.3 Análisis de la demanda	14
4.4 Análisis de la oferta	23
4.5. Proyección de la demanda	28
4.6. Conclusiones	30
CAPITULO V. PLAN DE NEGOCIO.....	31
5.1 Propuesta de negocio	31
5.2. Visión.....	31
5.3. Misión	31
5.4. Valores	31
5.5 Objetivos.....	31
5.6. Modelo de Negocio – Canvas	34
5.7. Cadena de Valor.....	36
5.8. Propuesta de valor.....	36
5.9. Formulación de estrategia	37
5.9.1. Estrategia de diferenciación.....	37
5.9.2. Estrategia de crecimiento.....	39
5.10 Ventaja competitiva	40
CAPITULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RSC.....	42
6.1. Plan de Marketing	42
6.1.1. Objetivos	42
6.1.2. Estrategias de Marketing:	42
6.1.3. Marketing Mix:	42
6.1.4. Personas	43
6.1.5. Procesos	44
6.1.6. Presupuesto de Marketing.....	45
6.2. Plan de Recursos Humanos.....	47
6.2.1. Objetivos de Recursos Humanos	47
6.2.2. Estructura	48
6.2.3. Políticas de Recursos Humanos	52
6.2.4. Cultura Organizacional	53

6.2.5. Presupuesto de Recursos Humanos	54
6.3. Plan de Operaciones.....	54
6.3.1. Objetivos de operaciones	54
6.3.2. Procesos Operativos.....	57
6.3.3. Calidad	57
6.3.4. Infraestructura	57
6.3.5. Políticas de Operación	58
6.3.6. Evaluación y Mejora Continua	60
6.4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	61
6.4.1. Objetivos	61
6.4.2 Grupos de interés identificados.....	61
6.4.3. Priorización de grupos de interés	62
6.4.4. Objetivos planteados por grupo de interés priorizados.....	63
6.4.5. Presupuesto RSE.....	64
6.5. Plan Financiero	66
6.5.1. Objetivos del plan financiero	66
6.5.2. Supuestos asumidos	66
6.5.3. Ingresos	67
6.5.4. Inversión	67
6.5.5. Flujo de caja.....	68
6.5.6. VAN - TIR	70
6.5.7. PRI	71
6.5.8. Punto de equilibrio.....	71
6.5.9. Análisis de margen de utilidad.....	73
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
7.1. Conclusiones.....	74
7.2. Recomendaciones	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Número de usuarios de teléfonos inteligentes 2015-2028.....	15
Figura 2. Penetración de mercado de teléfonos inteligentes 2018-2028.	15
Figura 3. Penetración de internet móvil 2013-2028.....	16
Figura 4. Ingresos de telecomunicaciones por segmento 2022.....	17
Figura 5. Plataformas de redes sociales más populares en México al tercer trimestre de 2022, por alcance de uso.	17
Figura 6. Cualidades de preferencia al comprar teléfonos inteligentes en México.	20
Figura 7. Posicionamiento de teléfonos inteligentes por tipo de marca-México.....	24
Figura 8. Principales empresas de telecomunicaciones en México en 2022, por ingresos (en millones de pesos mexicanos).....	25
Figura 9. Cuota de mercado de tecnología 5G por proveedores a nivel mundial.....	25
Figura 10. Distribución del tráfico de banda ancha móvil en México en 2021 versus 2025, por tecnología.....	26
Figura 11. Cobertura poblacional 5G en 2025 y 2030.....	26
Figura 12. Participación de 5G en conexiones móviles en América Latina en 2030.	27
Figura 13. Precio de teléfonos inteligentes 2016-2028 en México.....	28
Figura 14. Modelo de Negocio Propuesto.	35
Figura 15. Cadena de Valor.	36
Figura 16. Matriz de estrategia principal para Mobile Inc. México.	39
Figura 17. Organigrama 2024-2028.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	10
Tabla 2. Principales actividades de los usuarios de teléfonos inteligentes en el mundo.	18
Tabla 3 Número de suscripciones de telefonía móvil por cada 100 habitantes en México de 2000 a 2022.....	19
Tabla 4. Proyección de consumo de teléfonos inteligentes de gama media y alta en México 2017 - 2028.	21
Tabla 5. Proyección de consumo de teléfonos inteligentes por gama en México 2017 - 2028.	22
Tabla 6. Precios de teléfonos inteligentes 5G en México según marca.	23
Tabla 7. Proyección de la demanda: Mobile Inc. 2024 - 2028.	29
Tabla 8. Ventaja competitiva para Mobile Inc.....	40
Tabla 9. Proyección de precios de teléfonos inteligentes 2024-2028.....	43
Tabla 10. Promoción 2024-2028.....	43
Tabla 11. Presupuesto de Marketing 2024-2028.	46
Tabla 12. Objetivos de RRHH para Mobile Inc. México 2024-2028.....	47
Tabla 13. Presupuesto proyectado de Recursos Humanos 2024-2028.	55
Tabla 14. Objetivos de operaciones para Mobile Inc. México 2024-2028.....	56
Tabla 15. Presupuesto de activos fijos e intangibles.....	60
Tabla 16. Presupuesto de operaciones 2024-2028.....	60
Tabla 17. Objetivos, acciones por grupo de interés alineados a los objetivos estratégicos de Mobile Inc. México.....	64
Tabla 18. Presupuesto de RSE 2024-2028.....	65
Tabla 19. Inflación proyectada 2024-2028-México.....	66

Tabla 20 Tasa de penetración proyectada de penetración de proyecto 2024-2028.	66
Tabla 21 Proyección de ingresos 2024-2028.	67
Tabla 22 Inversión.	67
Tabla 23 Financiamiento.....	68
Tabla 24 Depreciación.	68
Tabla 25 Flujo de caja.....	69
Tabla 26 VAN - TIR.	70
Tabla 27 Cálculo del PRI.....	71
Tabla 28 Determinación del punto de equilibrio.	72
Tabla 29 Análisis del margen de utilidad.	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Inflación México 1987-2028.....	80
Anexo 2. Penetración de mercado tecnología 4G-5G al 2028.....	81
Anexo 3. Afectaciones que asume una empresa en México.....	82
Anexo 4. Presupuesto proyectado de planilla en Recursos Humanos 2024-2028.....	83
Anexo 5. Amortización de la deuda.....	84
Anexo 6. Cálculo del COK.....	86
Anexo 7. Cálculo del Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	87

INTRODUCCIÓN

Se presenta el Plan de Negocio para Mobile Inc. como una iniciativa destinada a explorar y aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado de aplicaciones móviles del mercado mexicano. A lo largo de los siguientes capítulos, se detalla el modelo de negocio de este proyecto, su análisis externo, los factores críticos de éxito, el estudio de mercado y un plan de negocio integral.

En el Capítulo I se presenta la idea de negocio: se delinea la esencia de Mobile Inc., destacando su visión, misión, valores y la propuesta de valor que la diferencia en el competitivo mercado de aplicaciones móviles.

En el Capítulo II se presenta el análisis externo: se realiza un análisis exhaustivo del entorno externo a través de un enfoque PESTELG y la evaluación de las fuerzas competitivas. Este análisis proporciona una visión holística del contexto en el que Mobile Inc. planea operar.

En el Capítulo VI se presenta los factores de éxito: se explora los elementos críticos para el éxito, desde la experiencia y conocimiento hasta la innovación tecnológica, estrategias de mercado y la gestión eficaz de talento y recursos humanos.

En el Capítulo IV se expone el estudio de mercado: se establecen objetivos específicos para analizar la demanda y oferta del mercado, proyectar futuras tendencias y conclusiones que orientan las estrategias comerciales de Mobile Inc.

En el Capítulo V se detalla el plan de negocio: este capítulo comprende la propuesta de negocio de Mobile Inc., incluyendo su visión, misión, valores, objetivos, modelo de negocio, cadena de valor, propuesta de valor, estrategias y ventaja competitiva.

En el Capítulo VI se presentan los planes funcionales y de RSC; aquí se desarrollan planes detallados para las áreas clave, desde marketing y recursos humanos hasta operaciones y responsabilidad social empresarial. Además, se presenta un resumen del plan financiero, abarcando ingresos, inversiones, flujo de caja, VAN-TIR, PRI, punto de equilibrio y análisis de margen de utilidad. Este capítulo establece las bases para el éxito sostenible de Mobile Inc. en el dinámico mercado de aplicaciones móviles. Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I. IDEA DE NEGOCIO

1.1 Idea del negocio

En el dinámico panorama de las telecomunicaciones en Estados Unidos, Mobile Inc. emerge como un referente indiscutible en el ámbito de la tecnología móvil. Reconocida por su prominencia en el mercado, la empresa se distingue por su compromiso en ofrecer soluciones integrales y servicios innovadores a sus clientes. Mobile Inc. despliega una red robusta y extensa para proporcionar una cobertura confiable en todo el territorio nacional. Su infraestructura tecnológica, respaldada por avances en redes 4G y 5G¹, garantiza una conectividad veloz y estable, lo que permite a los usuarios disfrutar de experiencias móviles fluidas y enriquecedoras.

Más allá de la conectividad, Mobile Inc. se destaca por su enfoque centrado en el cliente. Con un servicio de atención al cliente de calidad y una constante búsqueda de la excelencia en la experiencia del usuario, se esfuerza por satisfacer las necesidades cambiantes de sus usuarios. Además, se distingue por su continua innovación, al ofrecer constantemente nuevas soluciones y promociones que añaden valor a la experiencia móvil de sus clientes; desde planes de datos flexibles hasta servicios digitales de vanguardia, la empresa se compromete a ofrecer un abanico diverso de opciones que se adapten a las necesidades y preferencias de cada usuario. Por ello, Mobile Inc. en los Estados Unidos representa no solo una opción confiable en el ámbito de la tecnología móvil, sino también un referente de innovación y compromiso con la satisfacción del cliente en el dinámico mercado de las telecomunicaciones del país.

El éxito de Mobile Inc. en los Estados Unidos motivó a que el directorio decida expandirse e invertir en México, aprovechando la considerable población de 126 230 000 habitantes (México, pirámide de población, 2021), una tasa de crecimiento del 0.9% y una alta densidad de 66 habitantes por km². Con la creciente demanda de tecnologías 4G y 5G, Mobile Inc. busca establecer fábricas en México para satisfacer las necesidades del mercado local y regional.

¹ “El 5G es la quinta generación de tecnología inalámbrica móvil. Al igual que el 4G, utiliza frecuencias que forman parte del espectro radioeléctrico, pero el 5G utiliza frecuencias muy altas que ofrecen más ancho de banda. Esto significa más datos entregados a mayor velocidad a más dispositivos”. IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/mobile-technology>

La empresa, bajo el nombre de Mobile Inc. México, tiene como objetivo la creación de instalaciones de fabricación especializadas en la producción de tecnología 4G y 5G. Esta iniciativa se alinea con la creciente adopción de dispositivos móviles y la transición hacia tecnologías más avanzadas; de acuerdo a Statista (2022, p.34), México ocuparía el cuarto lugar en cobertura 5G con 62%, lo cual genera una demanda sostenida de productos en el mercado mexicano y sus regiones circundantes.

Por otro lado, según Degenhard (2023), el mercado de teléfonos inteligentes (en inglés *smartphones*) México ha experimentado un crecimiento sostenido en el número de usuarios, pasando de 78.42 millones en 2022 a 79.72 millones en 2023, y se proyecta alcanzar los 88.26 millones para el año 2028. Este incremento se ve reflejado también en la penetración del mercado de teléfonos inteligentes, que ha pasado del 61.50% en 2022 a proyectarse en un 66.41% para 2028. Este crecimiento se atribuye principalmente al acceso a internet móvil, con un aumento esperado del 12.5% entre 2024 y 2028. Según Degenhard y Statista (2023), se estima que la penetración de internet móvil alcanzará el 90.76% en 2028, tras 15 años consecutivos de crecimiento.

El mercado mexicano de telefonía móvil ofrece una notable oportunidad de negocio, como lo demuestran los datos recopilados por Bashir (2023) y Statista (2022, 2023). En términos de participación en el mercado de teléfonos inteligentes, marcas como Samsung, Apple, Motorola, Xiaomi y Huawei están entre las más influyentes; Samsung lidera con el 26%, seguido por Apple con el 20%, lo que refleja una diversidad de preferencias entre los consumidores mexicanos. El análisis de las principales empresas de telecomunicaciones revela que América Móvil encabeza el mercado, seguido de cerca por AT&T México, lo que indica un sector robusto y competitivo. Además, la presencia de redes 5G a cargo de operadores como AT&T México, Radiomovil Dipsa (Telcel) y Telefónica Móviles México (Movistar) evidencia una infraestructura en constante evolución, lo que abre oportunidades para la innovación y el crecimiento empresarial en el ámbito de las telecomunicaciones en el país.

Por ello, la estrategia de la empresa se enfocará en aprovechar las ventajas competitivas de la presencia local y la producción interna. Aunque el sector presenta competencia a nivel internacional, la producción local permitirá a Mobile Inc. México posicionarse de manera eficaz en el mercado mexicano, y contribuirá al desarrollo del sector de las telecomunicaciones en el país.

En el ámbito de marketing, la empresa se propone a desarrollar una marca fuerte y confiable en el mercado local. Se gestionarán colaboraciones estratégicas con proveedores locales y operadores de telecomunicaciones para fortalecer la presencia en el mercado y optimizar la cadena de suministro.

En cuanto a las operaciones y la producción, se llevará a cabo una cuidadosa identificación de ubicaciones estratégicas para las fábricas con el fin de facilitar la distribución eficiente de los productos. La implementación de tecnologías avanzadas en el proceso de producción será fundamental para garantizar la eficiencia y la calidad de los productos fabricados.

Desde un punto de vista financiero, se evaluarán las inversiones iniciales necesarias para establecer las instalaciones de fabricación, y se desarrollarán proyecciones de ingresos y gastos basadas en la demanda del mercado y los costos operativos.

Se incorporarán prácticas sostenibles en las operaciones, cumpliendo con las expectativas ambientales y sociales. Esto no solo contribuirá a la responsabilidad corporativa, sino que también será un factor diferenciador en el mercado.

1.2 Conclusiones

Mobile Inc. busca capitalizar el potencial del mercado mexicano de telecomunicaciones mediante el establecimiento de fábricas de tecnología 4G y 5G. Con una estrategia cuidadosamente planificada y adaptada a las condiciones locales, la empresa aspira a ser un actor clave en el crecimiento continuo del sector en México y sus alrededores.

CAPITULO II. ANÁLISIS EXTERNO

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar el entorno externo que afecta o puede afectar el desarrollo y la viabilidad del presente plan de negocio para Mobile Inc. México. Se empleará una metodología que incluye el análisis de diversos factores externos relevantes, como el mercado de telecomunicaciones en México, la competencia, las tendencias tecnológicas, entre otros. La zona geográfica de análisis se centra específicamente en el mercado mexicano de telecomunicaciones, considerando tanto el aspecto nacional como las tendencias regionales y globales que puedan impactar en el mercado local. La data consignada se basa en información actualizada hasta la fecha de corte del plan al año 2028.

2.1 Análisis PESTELG

2.1.1 Aspectos políticos

A nivel político, México se caracteriza por la estabilidad gubernamental y un entorno propicio para la inversión extranjera (México: Política y economía, 2024) Sin embargo, las regulaciones aduaneras y de importación deben ser consideradas, especialmente en el sector de tecnología, donde se aplican normativas para garantizar estándares de calidad y seguridad. Mobile Inc. deberá alinear sus estrategias con las políticas gubernamentales y establecer relaciones sólidas con las autoridades aduaneras para facilitar la entrada al mercado. La inversión en infraestructura y la eliminación de barreras comerciales para fomentar la innovación y el crecimiento económico en la región, y enfatiza la necesidad de un marco regulatorio adecuado para garantizar la estabilidad financiera y el desarrollo continuo del sector. Se recalca también la importancia de la educación y el desarrollo de habilidades complementarias para aprovechar al máximo las tecnologías digitales (Beylis y otros, 2023).

2.1.2 Aspectos económicos

Debido a los sucesos acontecidos en los últimos años, la tasa de inflación promedio en México fue de aproximadamente el 7.9 por ciento en comparación con el año anterior. (Ver Anexo 1)

Por otro lado, el Producto Interno Bruto (PIB) de México ha experimentado un ligero aumento en la última década, llegando a 1 341 808 millones de euros al año y el PBI per cápita

a 10 590 euros durante el año 2022; su deuda nacional aún representa casi la mitad de su PIB, equivalente al 56.03% (Statista, 2023).

México es considerado como el país con la segunda economía mejor posicionada en América Latina, lo que hace que se sitúe dentro de las 15 economías mejor posicionadas en el mundo (Thomas, 2023).

2.1.3 Aspectos sociales

México es un país con 1 960 189 Km² de territorio (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020) y una población de 126 230 000 habitantes (México, pirámide de población, 2021), con una tasa de crecimiento del 0.9%, y una alta densidad de 66 habitantes por km² (Expansión, 2023). México está conformado por 32 entidades federales y 2 475 municipalidades a nivel nacional (INEGI, 2022).

Entre las entidades federales más pobladas de México se encuentran el Estado de México, seguido de la Ciudad de México y Jalisco con 16 992 418, 9 209 944 y 8 348 151 habitantes respectivamente. Y entre los municipios más poblados se tiene a Tijuana, Iztapalapa, León, Puebla, Ecatepec de Morales, Juárez, Zapopan, Guadalajara, Gustavo A. Madero y Monterrey (INEGI, 2020).

En 2022, la esperanza de vida de los mexicanos es de 75 años en promedio. Las mujeres tienen una esperanza de vida mayor con 78 años y los hombres, de 72 años (INEGI, 2022).

Respecto al salario, aunque este se encuentra entre los más bajos a nivel mundial, existe menos índice de desempleo respecto a otros países en el mundo, con 2.8% al tercer trimestre del año 2023 (Expansión, 2023).

2.1.4 Aspectos tecnológicos

El sector de tecnología experimenta un auge, evidenciado por una creciente demanda de dispositivos móviles avanzados, incluyendo teléfonos inteligentes. Este contexto económico favorable proporciona a Mobile Inc. una oportunidad estratégica para introducir sus productos en un mercado receptivo. Es así que, en el año 2010, el 65% de hogares mexicanos tenía acceso a un teléfono celular; en el año 2020, llegó a 88%. En 2022, del 93% de usuarios de internet, el 94% lo utiliza para comunicarse, 91% para conectarse a redes sociales, 90% por entretenimiento, 89% para realizar búsqueda de información, 83% como soporte de

capacitación y 80% para tener acceso a programas audiovisuales, entre lo más relevante. El 91% accede a internet a diario (INEGI, 2022).

Los usuarios de celular pasaron de 80% en el año 2017 a 94% en el año 2022. El 80% poseía un teléfono inteligente en el año 2017 y en el año 2022, el 95%, de los cuales el 91% utiliza lo usaba para la mensajería instantánea, el 79% para redes sociales, el 77% para contenido audiovisual y el 50% para navegar de forma asistida, entre los más relevantes (INEGI, 2022).

2.1.5 Aspectos ecológicos

En México, el sector de las telecomunicaciones está sujeto a una serie de marcos normativos que regulan aspectos como la competencia, el acceso a la infraestructura, la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los usuarios. Entre los más relevantes se tiene:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), a través de un decreto promulgado en 2013, estableció el Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT] (2019) como un órgano autónomo encargado de regular y supervisar el uso del espectro radioeléctrico y los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones. Esta medida garantiza el acceso equitativo a la infraestructura necesaria para los servicios de telecomunicación
- Además, la Ley Federal de Competencia Económica, promulgada en 2014 y reformada en 2017, también ejerce influencia en el sector de las telecomunicaciones, regulando aspectos relacionados con la competencia y la libre concurrencia (IFT, 2019).
- El IFT emite regulaciones específicas en el ejercicio de sus funciones, que abordan temas como la competencia, la interconexión, la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los usuarios. Estas regulaciones tienen como objetivo principal promover un ambiente competitivo y proteger los intereses de los consumidores (IFT, 2019).

2.1.6 Aspectos legales

En el año 2022, durante el pleno de la Cámara de Senadores del Congreso de la Unión, se dio por aprobado el paquete económico para el año 2023, el cual no hace referencia a ninguna modificación respecto a la legislación fiscal para el sector empresarial, porque México busca el fomento de toda inversión extranjera. A su vez, ha mantenido las regulaciones fiscales previas,

debido a que, como país, México debe fortalecer la recaudación de impuestos (México, ¿Qué esperamos..., 2023).

2.1.7 Aspectos globales

Con 131.23 millones de habitantes, México se revela como un país demográficamente diverso, con una distribución poblacional concentrada en áreas urbanas clave (México, pirámide de población, 2021), (INEGI, 2020). El crecimiento tecnológico se refleja en la creciente adopción de teléfonos inteligentes 5G, lo que muestra una transición hacia una conectividad más rápida y experiencias digitales avanzadas (Statista, 2022).

Económicamente, México busca diversificarse, dado que enfrenta desafíos vinculados a la dependencia sectorial. El PBI, motor de la economía, ha sido impactado por eventos globales, lo que evidencia la necesidad de adaptarse. Las disparidades en el ingreso per cápita persisten, e impulsan la necesidad de políticas que promuevan la equidad económica y la estabilidad a largo plazo.

México se revela como un país en transformación, donde la intersección de factores demográficos, tecnológicos y económicos subraya la importancia de estrategias integrales para un desarrollo sostenible e inclusivo.

2.2 Análisis de las fuerzas competitivas

2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes:

La competencia en el mercado de teléfonos inteligentes en México es intensa, con marcas globales consolidadas y actores locales reconocidos. En vista de ello, hay marcas reconocidas como Samsung, Motorola o Xiaomi, las cuales lideran el mercado y se encuentran a la vanguardia; sin embargo, el precio de estos equipos son los más altos del mercado. Luego se tiene a las marcas chinas como OPPO, ZTE, Honor, Alcatel, HTC (Bashir, 2023), Teniendo en cuenta la cuota de mercado de las marcas mencionadas, queda un 2% donde se ubicaría Mobile Inc. Debido a que se desconoce las marcas que se encuentran dentro de ese 2%, la estrategia debe centrarse en la diferenciación y la innovación para destacar frente a competidores existentes, tomando como fortaleza no ser producto chino, sino proveniente de la matriz de los Estados Unidos.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de componentes clave, como procesadores, pantallas y baterías, tienen un impacto significativo en la cadena de suministro. Dada la globalización de la industria de tecnología, la empresa debe evaluar el poder de negociación de los proveedores tanto a nivel local como internacional. Una diversificación de fuentes y acuerdos estratégicos puede mitigar riesgos. En ese sentido, los proveedores de componentes tecnológicos poseen un cierto poder de negociación, especialmente en situaciones de escasez de suministro global. Mobile Inc. debe asegurar relaciones sólidas con proveedores estratégicos y diversificar fuentes para mitigar riesgos.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes:

Los consumidores mexicanos tienen opciones variadas de teléfonos inteligentes, lo que les otorga un poder significativo de elección. Esto significa que la empresa se enfrentará a un consumidor diverso, con diversas preferencias y presupuestos. La lealtad a la marca, la calidad del producto y la estrategia de diferenciación serán esenciales para influir en el poder de negociación de los clientes. En ese sentido, Mobile Inc. deberá ofrecer propuestas de valor diferenciadas y mantener un enfoque centrado en la diferenciación, basado en las actividades de los usuarios que son de mayor frecuencia (Ver Tabla 2, cap 4) así como las características y cualidades que poseen nuestros equipos, como se muestra en la Figura 6, cap. 4, numeral 4.3. Debe ofrecer equipos que cumpla las funciones básicas, con capacidad de memoria atractiva (62.70%), buena resolución de cámara (56.70%), y capacidad para escuchar música (61.70%) y ver videos (61.10), estos últimos con programas gratuitos en el o los primeros años de adquisición del equipo.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:

La rápida evolución tecnológica hace que la amenaza de productos sustitutos sea una consideración clave. Además de otros teléfonos inteligentes, se deben evaluar dispositivos como *tablets* y *wearables*². La diferenciación de productos y la integración de servicios

² Tecnología portátil que consiste en cosas que se pueden usar, como ropa o gafas, que contienen tecnología informática o que pueden conectarse a Internet. Diccionario inglés-español Cambridge. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/wearable>

exclusivos pueden reducir esta amenaza. Es por ello que Mobile Inc. debe asegurarse de que sus dispositivos ofrezcan características y funcionalidades que los diferencien y superen a posibles sustitutos.

2.2.5 Competidores potenciales y barreras de entrada:

El mercado de teléfono inteligentes en México ya cuenta con competidores consolidados, los cuales no solo se encuentran en México, sino en toda América Latina. A pesar de ello, la amenaza de nuevos competidores es moderada, especialmente si surgen innovaciones tecnológicas disruptivas. Mobile Inc. debe mantener una posición competitiva sólida, establecer barreras a través de la diferenciación y crear alianzas estratégicas mediante una propuesta de valor única de diferenciación para que sea clave frente a los competidores nuevos.

2.3 Matriz EFE

La decisión estratégica de Mobile Inc. México se enmarca en la búsqueda de oportunidades de crecimiento y expansión en un mercado emergente y prometedor. Para asegurar el éxito de esta iniciativa, es crucial un análisis exhaustivo de los factores externos que pueden influir en el desempeño y la competitividad de Mobile Inc. en el contexto mexicano. Por ello, se elaboró la Matriz EFE³ para Mobile Inc. México, la cual se presenta en la Tabla 1, donde se identifican oportunidades que permiten afrontar amenazas dentro del sector industrial. Un puntaje de 2.81 indica que la organización presenta una capacidad relativamente robusta para enfrentar los factores externos en su entorno industrial.

³ Matriz de Evaluación de Factor Externo, herramienta analítica de planeación estratégica diseñada para resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demo-gráfica, ambiental, política gubernamental, jurídica, tecno-lógica y competitiva. Glosario de Fred David y Forest David.

Tabla 1*Matriz EFE.*

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades			
1 La digitalización continua de la industria móvil crea nuevas oportunidades de comunicación en base a las necesidades del usuario.	13%	4	0.52
2 El factor de crecimiento en la industrial de teléfonos móviles es potencial.	8%	4	0.32
3 Las características de entretenimiento son el valor primordial en los dispositivos móviles.	7%	3	0.21
4 El uso de herramientas de marketing juega un papel significativo en la promoción de las marcas de telefonía móvil en México.	12%	3	0.36
5 Las compañías tienen la opción de desarrollar su propia I+D o de subcontratar el proceso mediante la compra de licencias las diferentes tecnologías y sus características relacionadas.	10%	4	0.40
Amenazas			
1 Altas inversiones en investigación y desarrollo de dispositivos móviles.	10%	2	0.20
2 El crecimiento de los mercados globales creará mayor impulso para establecer más fábricas.	11%	2	0.22
3 Las empresas de alta tecnología tienen una producción compleja incurriendo en costos altos.	8%	2	0.16
4 Los consumidores demandan nuevos productos móviles con alto grado de competitividad, por lo que los márgenes de móviles anteriores caen de forma rápida.	11%	2	0.22
5 El sector de industrias de móviles en México se encuentra detrás de América del Norte, Europa y Asia.	10%	2	0.20
Total	100%		2.81

2.4 Conclusiones

Mobile Inc. se enfrenta a oportunidades y desafíos en su expansión a México. A pesar de la estabilidad política y el clima favorable para la inversión, la empresa debe abordar las complejidades de las regulaciones aduaneras y de importación. El entorno económico presenta oportunidades en un mercado en crecimiento, pero la deuda nacional y la inflación requieren estrategias adaptativas. La demografía diversa y la alta penetración tecnológica ofrecen un mercado receptivo, pero la competencia intensa demanda una diferenciación efectiva. La estabilidad legal favorece la inversión extranjera, mientras que la rivalidad y el poder de negociación en el mercado de teléfonos inteligentes requieren estrategias sólidas de diferenciación y relaciones con proveedores.

En resumen, el éxito de Mobile Inc. en México dependerá de su capacidad para integrar estas dinámicas en una estrategia de negocio cohesionada y diferenciada.

CAPITULO III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

El presente capítulo tiene como objetivo identificar los elementos clave que asegurarán el éxito del proyecto de apertura de una fábrica en México y la comercialización de teléfonos inteligentes con tecnología 4G y 5G en el mercado mexicano. El método de trabajo utilizado se enfoca en analizar y destacar los siguientes factores: experiencia y conocimiento, tecnología innovadora, estrategias de mercado y talento y recursos humanos.

3.1 Introducción

En el marco del Plan de Negocio de Mobile Inc. para el período 2024 - 2028, la apertura de una fábrica en México se erige como un paso estratégico bajo la premisa de posicionamiento por diferenciación de mercado. La empresa, con una matriz consolidada en los Estados Unidos, tiene como objetivo la fabricación y comercialización de teléfonos inteligentes con tecnología 4G y 5G en territorio mexicano. Este capítulo se enfocará en los Factores Críticos de Éxito que serán determinantes para el éxito de este proyecto en un nuevo entorno.

3.2 Experiencia y conocimiento

Respaldada por una sólida experiencia en el mercado estadounidense, Mobile Inc. posee un conocimiento profundo de las dinámicas del sector de tecnología móvil. La empresa ha mostrado habilidad para ajustarse a los cambios en las necesidades del mercado y ha formado relaciones sólidas con proveedores, distribuidores y clientes. Este bagaje será fundamental para comprender y anticipar las particularidades del mercado mexicano, y asegurará una entrada exitosa.

3.3 Tecnología innovadora

El éxito de Mobile Inc. en Estados Unidos se ha basado en su compromiso con la innovación tecnológica; la empresa ha estado a la vanguardia en el desarrollo de teléfonos inteligentes con tecnología 4G y 5G. Para el proyecto en México, la transferencia efectiva de esta tecnología puntera será un FCE clave. La adaptación de productos a las preferencias y necesidades específicas del mercado mexicano permitirá diferenciar la oferta de Mobile Inc. y consolidar su posición como líder tecnológico.

3.4 Estrategias de mercado

Mobile Inc. ha demostrado una aguda capacidad estratégica en el mercado estadounidense. La estrategia de diferenciación, centrada en ofrecer productos únicos y de alta calidad, se replicará en México. Se implementarán estrategias de marketing adaptadas a la cultura local, aprovechando las lecciones aprendidas en el mercado de origen. Asimismo, se establecerán alianzas estratégicas con actores clave en el ecosistema empresarial mexicano para optimizar la penetración del mercado.

3.5 Talento y recursos humanos

El capital humano de Mobile Inc., caracterizado por su habilidad técnica y capacidad de innovación, será crucial en la apertura de la sede en México. Se establecerán programas de capacitación para el personal local, asegurando la transferencia efectiva de conocimientos y mejores prácticas. La creación de equipos multidisciplinarios que combinen la experiencia de la matriz con el conocimiento del mercado mexicano será un factor diferenciador y, por ende, crítico para el éxito.

3.6 Conclusiones

Los Factores Críticos de Éxito para el proyecto de Mobile Inc. incluyen la adecuada transferencia de experiencia y conocimiento, la implementación eficaz de tecnología innovadora, la adaptación de estrategias de mercado, y la gestión eficiente del talento local. La conjunción de estos elementos permitirá a Mobile Inc. no solo introducirse exitosamente en el mercado mexicano, sino también consolidar su posición como buen referente en la industria.

CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se lleva a cabo una evaluación del mercado actual de teléfonos inteligentes en México. Luego se realiza un análisis de la demanda y de la oferta. Finalmente se realiza la proyección de la demanda para el periodo 2024-2028. Para tal fin, esta investigación se realiza con información de fuentes secundarias.

4.1 Objetivo general

Conocer a los consumidores, el mercado y a los competidores en la comercialización de dispositivos móviles en México para realizar el plan de negocio para Mobile Inc. 2024-2028.

4.2 Objetivos específicos

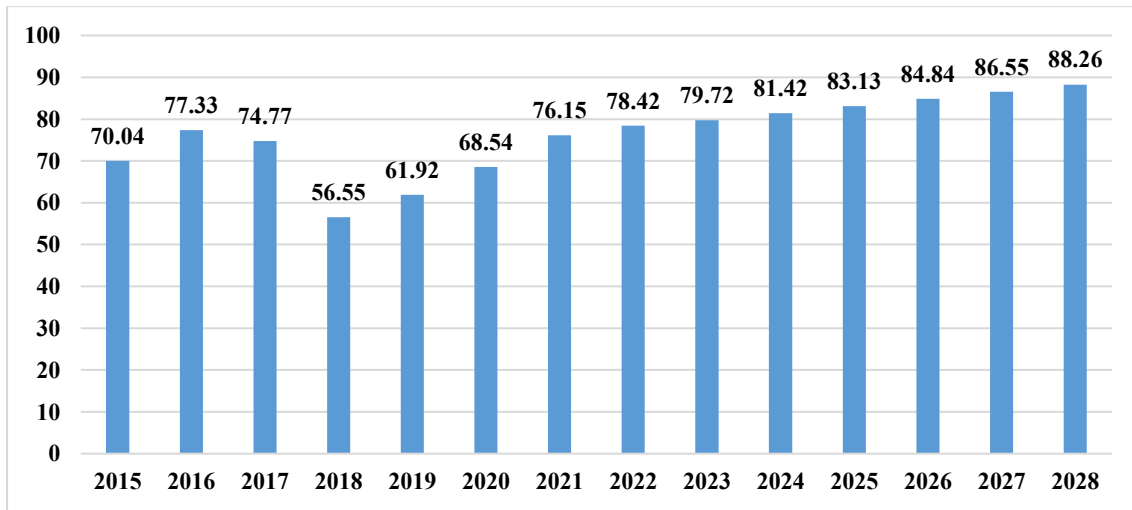
- Conocer el perfil del consumidor de dispositivos móviles en México.
- Conocer la tendencia en el sector, respecto al tipo de tecnología que se utilizar en los México.
- Identificar a los competidores y su participación en el mercado.
- Conocer el tiempo de renovación de equipos por parte de los consumidores.
- Conocer el promedio de inversión de los consumidores por renovación de dispositivos móviles.

4.3 Análisis de la demanda

Con la finalidad de realizar el análisis de la demanda de teléfonos inteligentes en el mercado de México, se registró el número de usuarios que poseen estos teléfonos durante los años 2015 - 2028. Los resultados se muestran en la Figura 1. Se destaca el histórico incremento en el número de usuarios entre los años 2018 y 2022, y se estima un número de usuarios de 88.26 millones para el año 2028 (Degenhard, 2023).

Figura 1

Número de usuarios de teléfonos inteligentes 2015-2028.

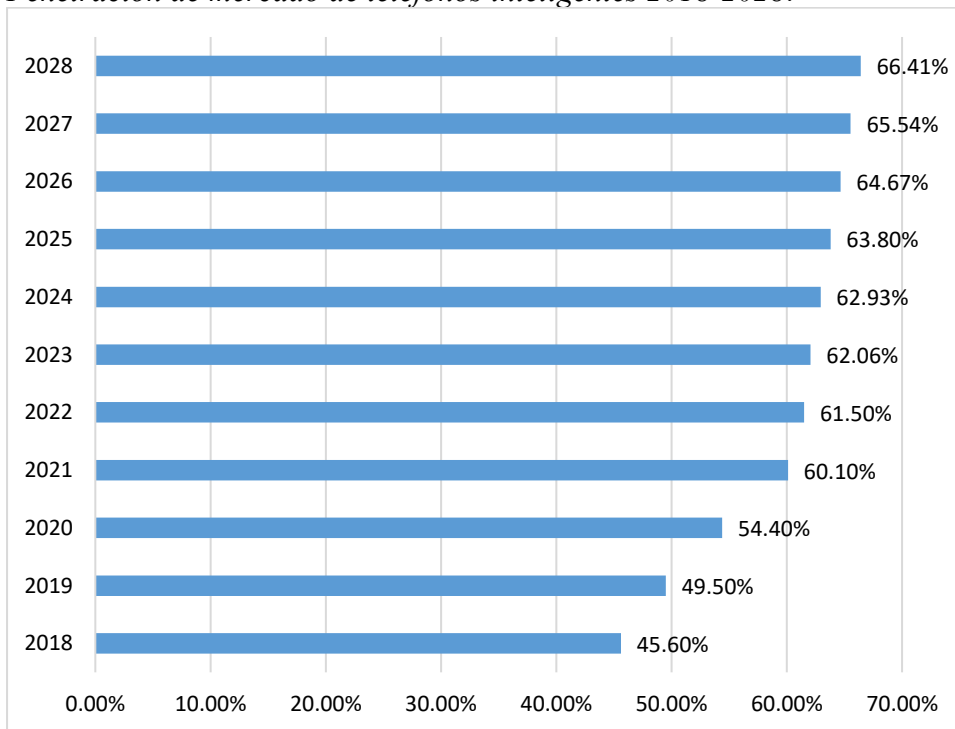


Nota. Obtenido de Statista (2023). Expresado en millones de usuarios.

Respecto a la penetración del mercado de teléfonos inteligentes en México, este ha ido creciendo de forma constante desde el año 2018, y alcanzó el 61.50% en 2022. Se estima una proyección positiva al año 2028 de 66.41%, Ver Figura 2.

Figura 2

Penetración de mercado de teléfonos inteligentes 2018-2028.

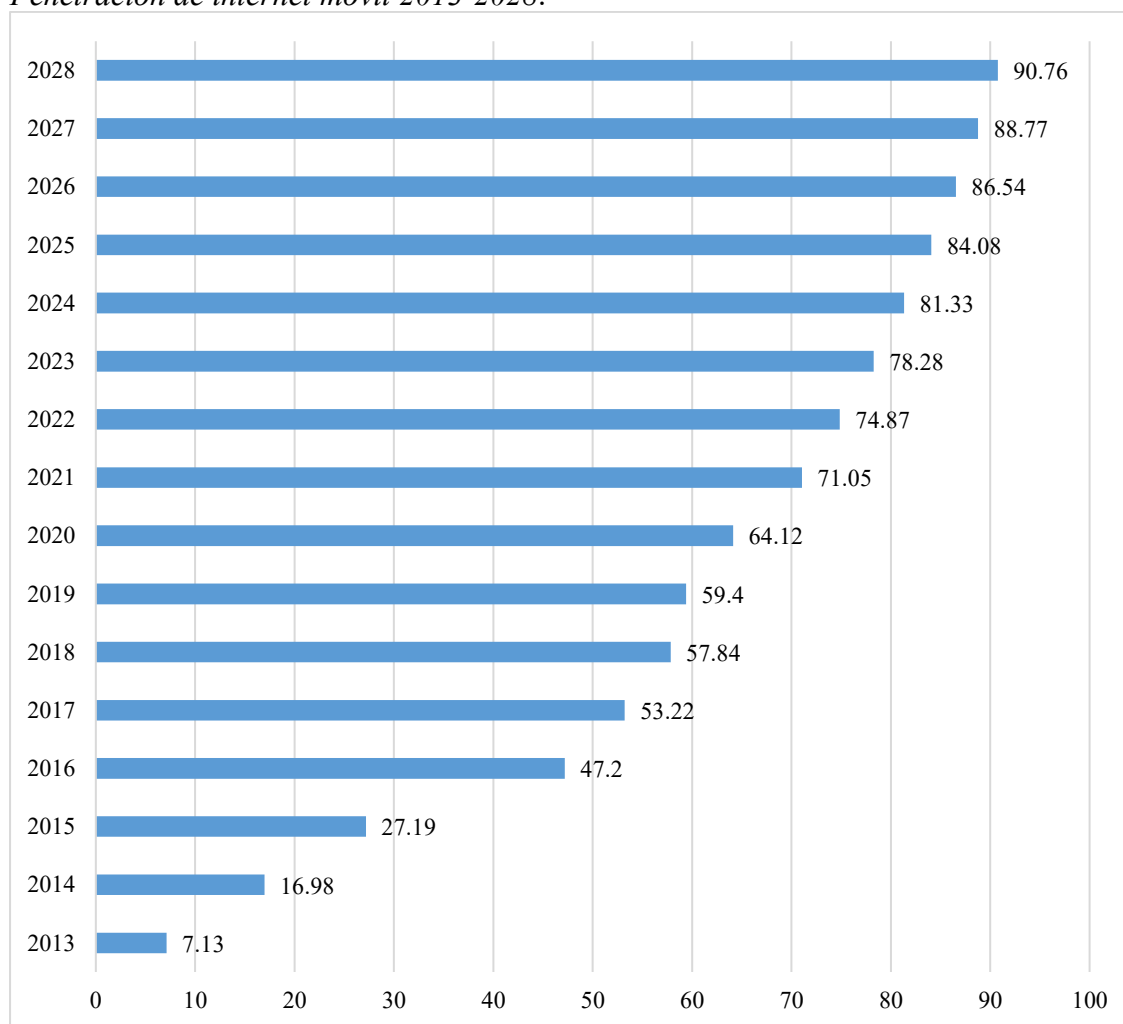


Nota. Obtenido de Statista (2023) y de Degenhard (2023). Expresado en millones de usuarios.

El crecimiento continuo de usuarios de teléfonos inteligentes en México se debe a un crecimiento de penetración con acceso de internet móvil. Se prevé un aumento constante de 12.5% en la proporción de la población con acceso a internet móvil en México entre 2024 y 2028. Tras experimentar un aumento durante 15 años consecutivos, se estima que la penetración de internet móvil alcanzará un nuevo pico del 90.76% en 2028 (Degenhard, 2023) y (Statista, 2023) Ver Figura 3.

Figura 3

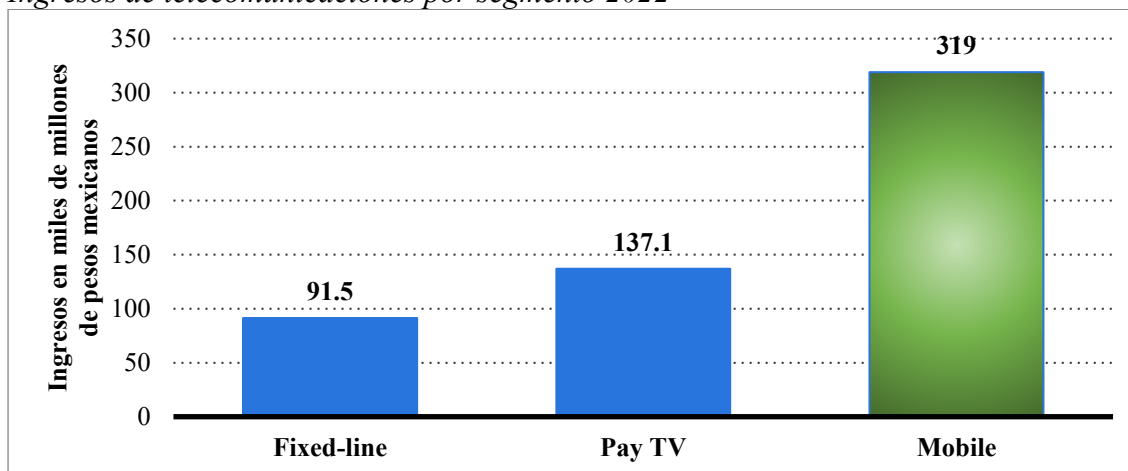
Penetración de internet móvil 2013-2028.



Nota. Obtenido de (Degenhard, 2023) y (Statista, 2023). Expresado en millones de usuarios.

Analizando los ingresos en pesos mexicanos por segmento en telecomunicaciones, los celulares representan el mayor ingreso con 319 millones de pesos, seguido de pago por TV con 137.1 millones de pesos y, en tercer lugar, la línea agregada con 91.5 millones de pesos (Statista, 2022). (Ver Figura 4)

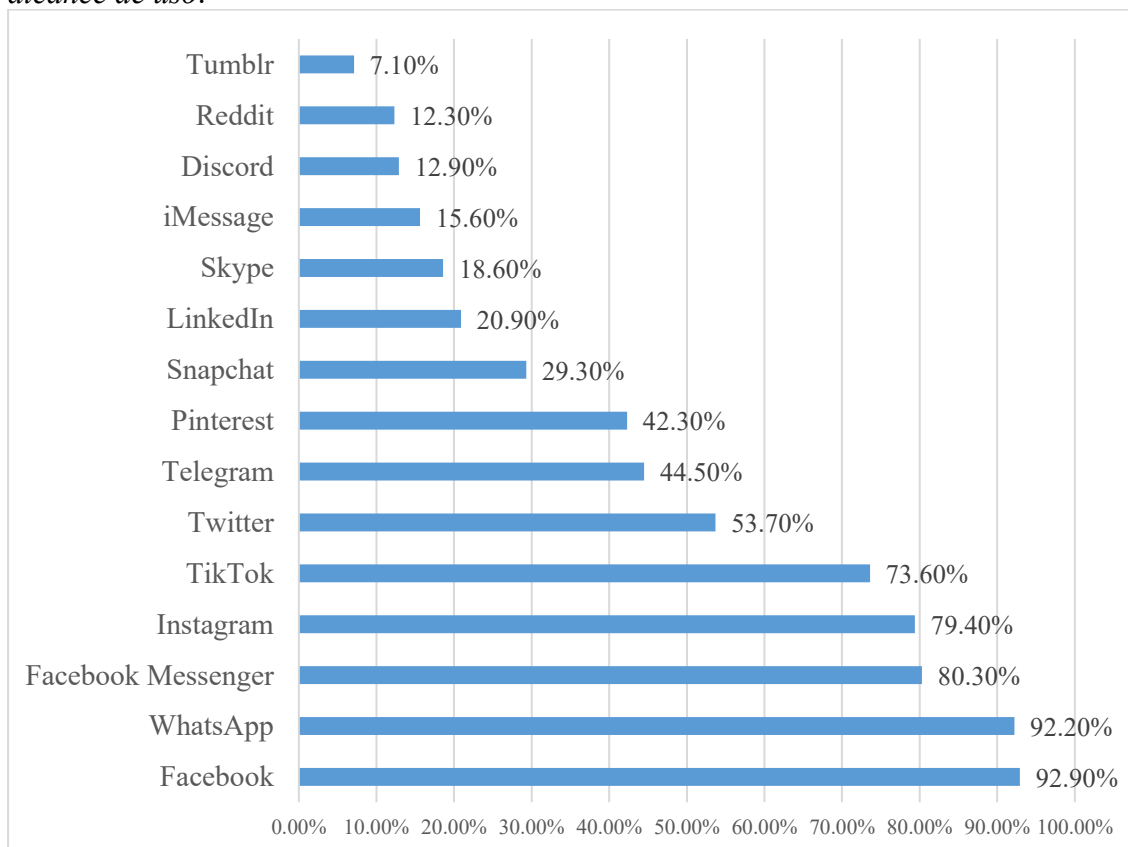
Figura 4
Ingresos de telecomunicaciones por segmento 2022



Nota. Obtenido de (Statista, 2022, p.6), expresado en millones de pesos mexicanos.

De acuerdo al análisis realizado por Statista (2022), el uso de teléfonos inteligentes se destina principalmente a las redes sociales como Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram y TikTok, entre las más relevantes. Ver Figura 5.

Figura 5
Plataformas de redes sociales más populares en México al tercer trimestre de 2022, por alcance de uso.



Nota. Obtenido de Statista, 2022, p. 32).

El 74.70% de los usuarios utiliza el teléfono inteligente para chatear y enviar mensajes, el 70.95% envía correos, 62.90% usa la banca en línea y 61.70% escucha música, entre las actividades más relevantes (Celi, 2023). (Ver Tabla 2)

Tabla 2

Principales actividades de los usuarios de teléfonos inteligentes en el mundo.

Actividad	Porcentaje de ejecución
Chatear / enviar mensajes	74.70 %
Correo electrónico	70.95 %
Banca en línea	62.90 %
Escuchar música	61.70 %
Ver videos	61.10 %
Buscar productos	56.70 %
Comprar productos	56.60 %
Cargar videos o fotos	54.55 %
Leer sitios de noticias	52.30 %
Hacer llamadas por internet	47.45 %
Servicios de mapas / navegación en línea	46.70 %
Ver películas / series	44.85 %
Comparar precios	43.30 %
Videojuegos / juegos en línea	39.05 %
Visitar sitios de ofertas especiales	37.90 %
Leer blogs	27.60 %
Visitar sitios de viajes	26.40 %
Escuchar radio en línea	26.35 %
Ver televisión en vivo	25.90 %
Escuchar podcasts	25.60 %
Buscar trabajo	24.40 %
Comentar en foros	23.00 %
Vender productos	21.40 %
Escribir opiniones de clientes	21.00 %
Ninguna de las anteriores	1.05 %
Sin respuesta	0.30 %

Nota. Obtenido de (Celi, 2023).

El número de suscriptores de telefonía móvil por cada 100 habitantes se ha incrementado de forma constante desde el año 2000 al año 2022 (Statista, 2022). (Ver Tabla 3)

Tabla 3

Número de suscripciones de telefonía móvil por cada 100 habitantes en México de 2000 a 2022.

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
14.23	21.69	25.50	29.20	36.79	44.46	51.50	60.97	67.95	73.97
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
80.10	81.75	85.89	91.01	88.37	89.63	91.94	93.07	96.90	97.56
2020	2021	2022							
97.54	99.31	106							

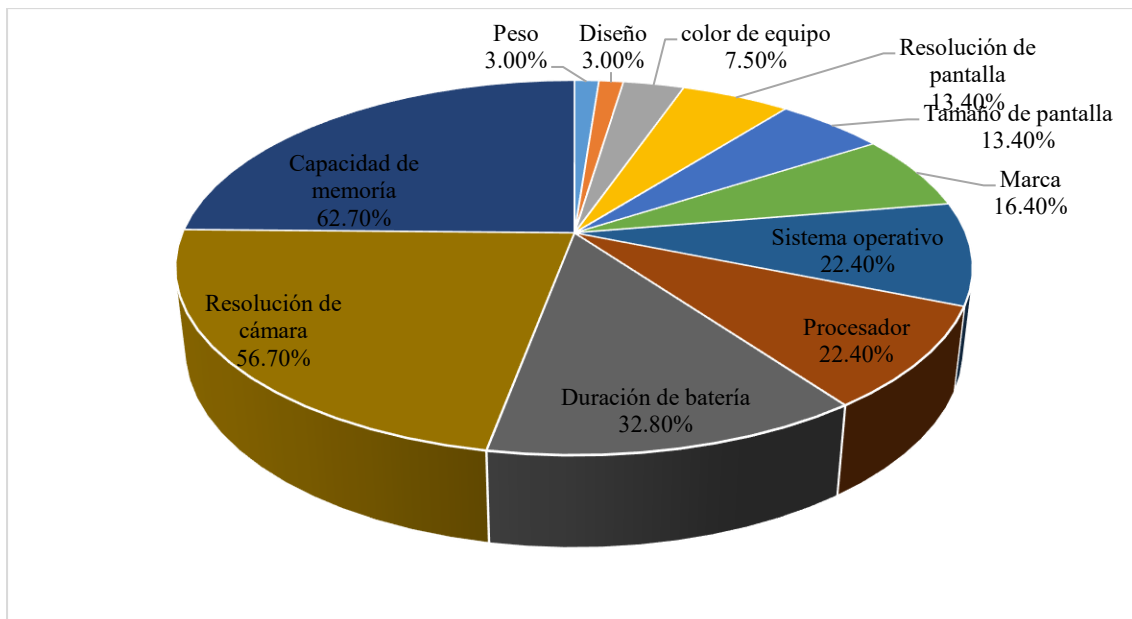
Nota. Obtenido de (Statista, 2022, p. 13).

De acuerdo a Saldaña (2022), la Unidad de Inteligencia Competitiva (The CIU), del 100% de suscriptores de telefonía móvil en México, el 22.3% utiliza teléfonos inteligentes de gama baja; un 63% gama media y sólo un 14.7% gama alta. El promedio de dinero que invierte un ciudadano mexicano en éstos es de 4.371 pesos mexicanos, equivalente a 255.36 dólares americanos.

Respecto a las cualidades de preferencia que tienen los usuarios de teléfonos inteligentes en México, el 62.7% da mayor valor a la capacidad de memoria; el 56.7%, a la resolución de la cámara; el 32.8%, a la duración de batería; 22.4%, al procesador, es decir, la velocidad; otro 22.4%, al sistema operativo, entre las cualidades más relevantes (Saldaña, 2022). (Ver Figura 6)

Figura 6

Cualidades de preferencia al comprar teléfonos inteligentes en México.



Nota. Obtenido de (Saldaña, 2022).

La proporción de equipos distribuidos en México entre 2017 y 2022, de acuerdo a la cantidad de usuarios, se muestra en la Tabla 4. En la misma se muestra una proyección para el año 2028, elaborada mediante el método de pronóstico de mínimos cuadrados. De acuerdo a Cahun (2019), el 41% de celulares en México son de gama media y el 7% de gama alta. Se observa que, para el año 2028, el 46.96% tendría un teléfono inteligente de gama media y un 8.02% de gama alta.

Tabla 4

Proyección de consumo de teléfonos inteligentes de gama media y alta en México 2017 - 2028.

Año	Teléfonos inteligentes	Gama Media	Gama Media - Alta	Gama Alta
2017	80.10 %	32.84 %	38.45 %	5.61 %
2018	83.70 %	34.32 %	40.18 %	5.86 %
2019	87.90 %	36.04 %	42.19 %	6.15 %
2020	91.50 %	37.52 %	43.92 %	6.41 %
2021	93.90 %	38.50 %	45.07 %	6.57 %
2022	94.60 %	38.79 %	45.41 %	6.62 %
2023	99.29 %	40.71 %	47.66 %	6.95 %
2024	102.34 %	41.96 %	49.12 %	7.16 %
2025	105.38 %	43.21 %	50.58 %	7.38 %
2026	108.43 %	44.46 %	52.05 %	7.59 %
2027	111.48 %	45.71 %	53.51 %	7.80 %
2028	114.53 %	46.96 %	54.97 %	8.02 %

Nota. Obtenido de (Statista, 2023) y (Cahun, 2019).

En la Tabla 5 se presenta las características de los teléfonos inteligentes por tipo de gama.

Tabla 5

Proyección de consumo de teléfonos inteligentes por gama en México 2017 - 2028.

Característica	Gama Baja	Gama Media	Gama Alta
Sistema Operativo Android	Android 11	Android 12	Android 12
Procesador y rendimiento	Snapdragon familia 600. Kirin 659. Exynos.	Snapdragon 700. Kirin 710	Qualcomm.
Memoria RAM	Entre 2 Gb y 4 Gb.	4 Gb.	Entre 4 Gb y 8 Gb.
Pantalla y nitidez		Full HD - <60 a 90 Hz>	Full HD - Tecnología AMOLED u OLED - > a 120 Hz.
Configuración de la cámara			
Batería	2 500 a 3 500 mAh.	3 500 / 4 000 mAh.	Más de 4 000 mAh (un día de duración sin carga).
Almacenamiento	Entre 8 Gb y 32 Gb.	Entre 64 Gb y 128 Gb.	Entre 128 Gb y 1 Tb.
Cámara	Delantera y frontal.	Buenas prestaciones. Entre dos y tres objetivos.	Mejor prestación.
Material	Plástico.		Acero, aluminio y vidrio.
Precio	Entre US\$ 100 y US\$ 170.	Entre US\$ 110 y US\$ 370.	Mayor a US\$ 300.

Nota. Elaboración propia, obtenido de (Statista, 2023) y (Cahun, 2019).

En la Tabla 6 se presenta un resumen de rango de precios de teléfonos inteligentes para México, de acuerdo al tipo de marca – fabricante. Se observa que todos ellos tienen precios económicos hasta los más caros. Oppo y Xiaomi tienen precios intermedios o medianamente accesibles, para luego presentar sus modelos más caros. El precio más económico en 5G lo tiene Realme con \$ 463.94 y el más caro Samsung con \$ 2 841.94, mientras que Oppo y Xiaomi tienen el teléfono inteligente más sofisticado a \$ 1 275.94, al 45% del precio que ofrece Samsung.

Tabla 6

Precios de teléfonos inteligentes 5G en México según marca.

Rango de precios 5G			
Marca	Mínimo	Máximo 1	Máximo 2
Honor	\$ 753.94	\$ 927.94	
Motorola	\$ 388.54	\$ 811.94	
Oppo	\$ 695.94	\$ 927.94	\$ 1 275.94
Realme	\$ 463.94	\$ 869.94	
Samsung	\$ 608.94		\$ 2 841.94
Xiaomi	\$ 405.94	\$ 1 043.94	\$ 1 275.94

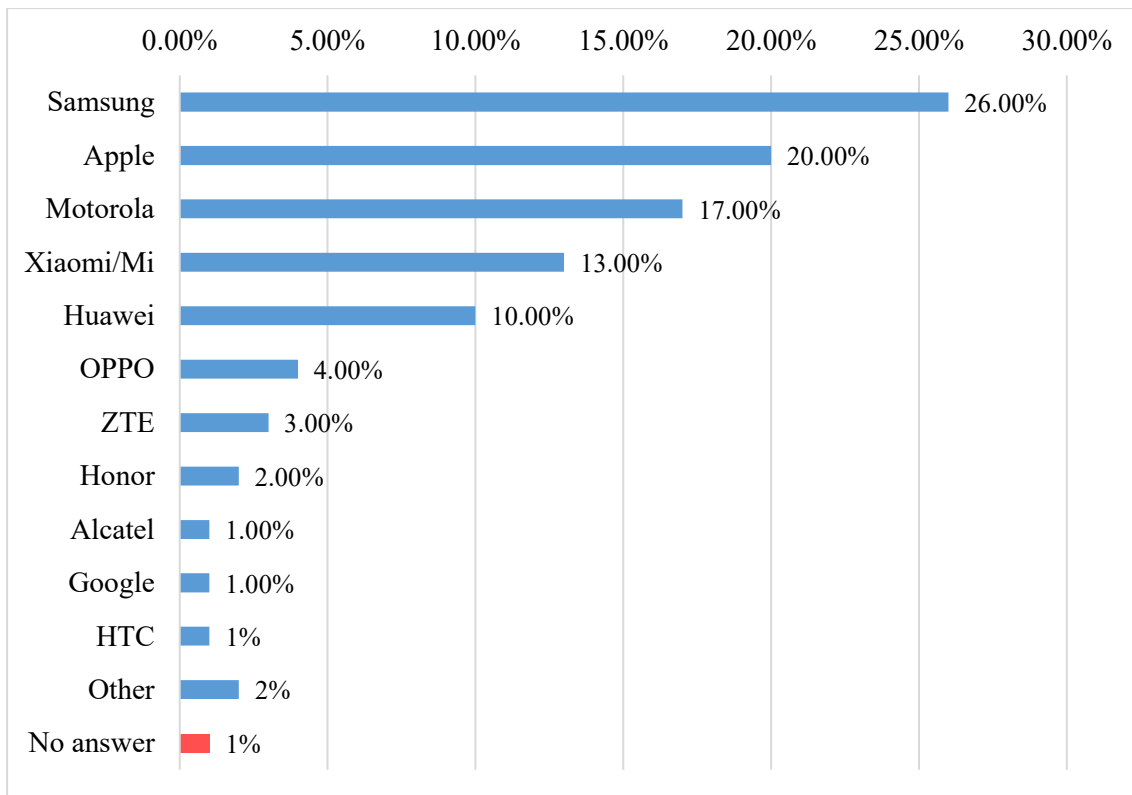
Nota. Obtenido de (Norguez, 2022).

4.4 Análisis de la oferta

De acuerdo a Bashir (2023), se tiene a las marcas por nivel de posicionamiento en el mercado mexicano. Samsung lidera con 26%; en segundo lugar se encuentra Apple con 20%, en tercer lugar, Motorola con 17%; en cuarto lugar, Xiaomi con 13%; y en quinto lugar, Huawei con 10%, entre los más relevantes. (Ver Figura 7)

Figura 7

Posicionamiento de teléfonos inteligentes por tipo de marca-México.

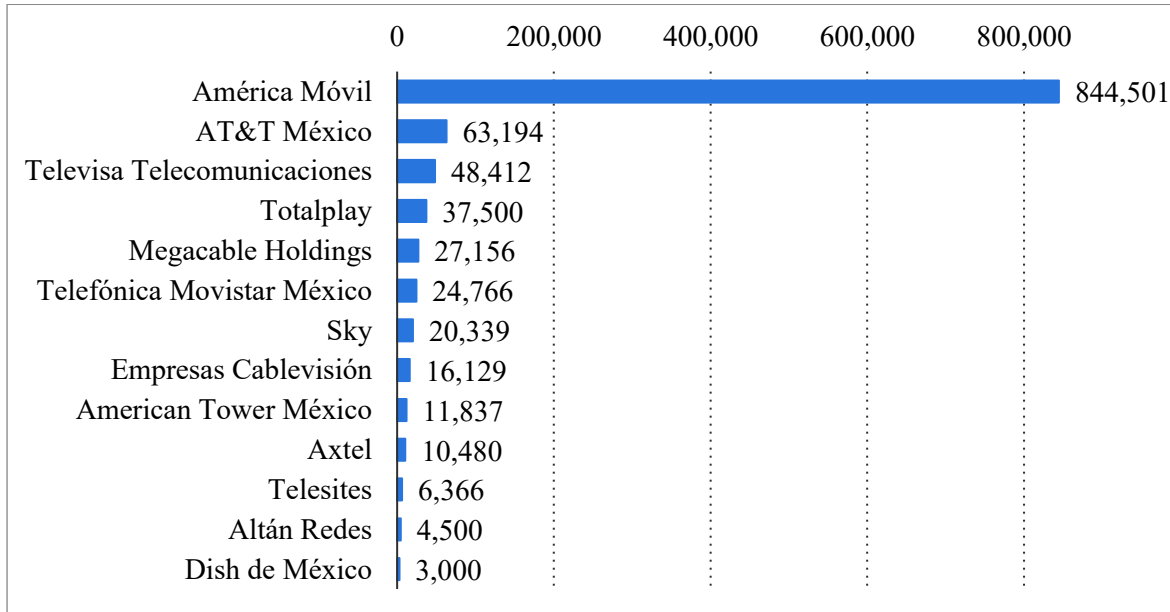


Nota. Obtenido de Bashir (2023).

Respecto al análisis de las principales empresas de telecomunicaciones, América Móvil lidera el mercado con 844 501 millones de ingresos en pesos mexicanos; seguido por AT&T México con 63 194, siendo las subsiguientes empresas con ingresos menores al de AT&T (Statista, 2022). (Ver Figura 8)

Figura 8

Principales empresas de telecomunicaciones en México en 2022, por ingresos (en millones de pesos mexicanos).

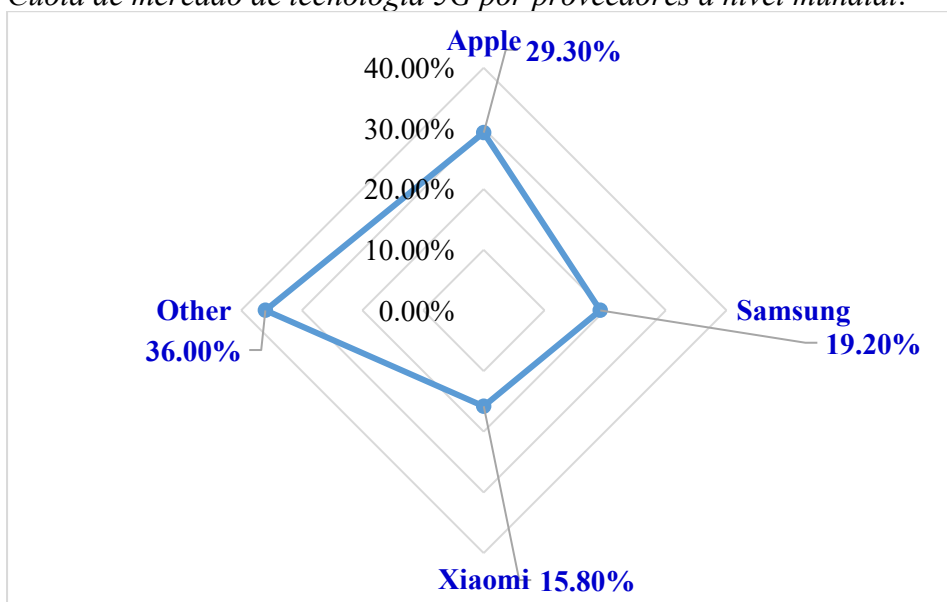


Nota. Obtenido de (Statista, 2022, p.20).

En relación a la cuota de mercado en tecnología 5G a nivel mundial, Apple lidera el mercado como proveedor líder con 29.3%, seguido de Samsung con 19.2%, Xiaomi con 15.8%, y otros proveedores con 36%. (Ver Figura 9)

Figura 9

Cuota de mercado de tecnología 5G por proveedores a nivel mundial.



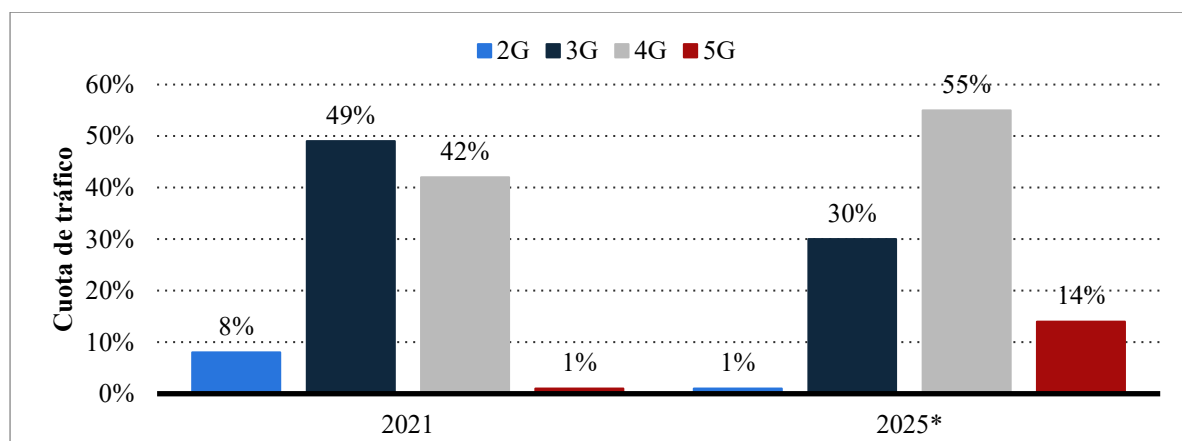
Nota. Obtenido de (Statista, 2022, p.17).

De acuerdo a Statista (2023), a junio de 2023, hay tres operadores con redes 5G en el mercado: AT&T México, Radiomovil Dipsa (Telcel) y Telefónica Móviles México (Movistar).

Por otro lado, de acuerdo a Statista (2022), la tecnología 2G y 3G tiene una notoria disminución en la proyección de oferta al año 2025; la tecnología 4G tiene una demanda creciente del 13%, del año 2021 al 2025; y la tecnología 5G con 13%. Si bien la tecnología 5G recién ha ingresado a este mercado, el crecimiento proyectado al año 2025 es igual que el crecimiento de la tecnología 4G. (Ver Figura 10)

Figura 10

Distribución del tráfico de banda ancha móvil en México en 2021 versus 2025, por tecnología.

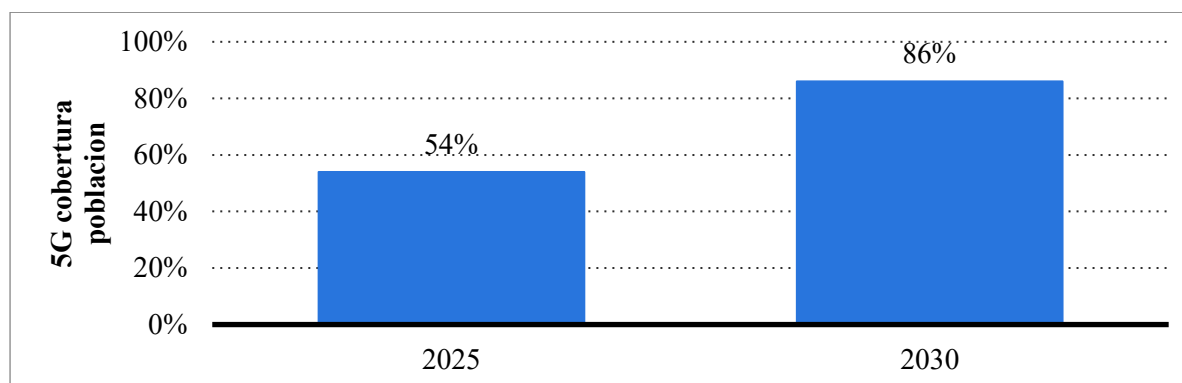


Nota. Obtenido de (Statista, 2022, p.35).

Sin embargo, a diciembre 2023, se tiene proyecciones de 54% de cobertura 5G para el año 2025, y de 86% para el año 2030 (Statista, 2023). (Ver Figura 11)

Figura 11

Cobertura poblacional 5G en 2025 y 2030.

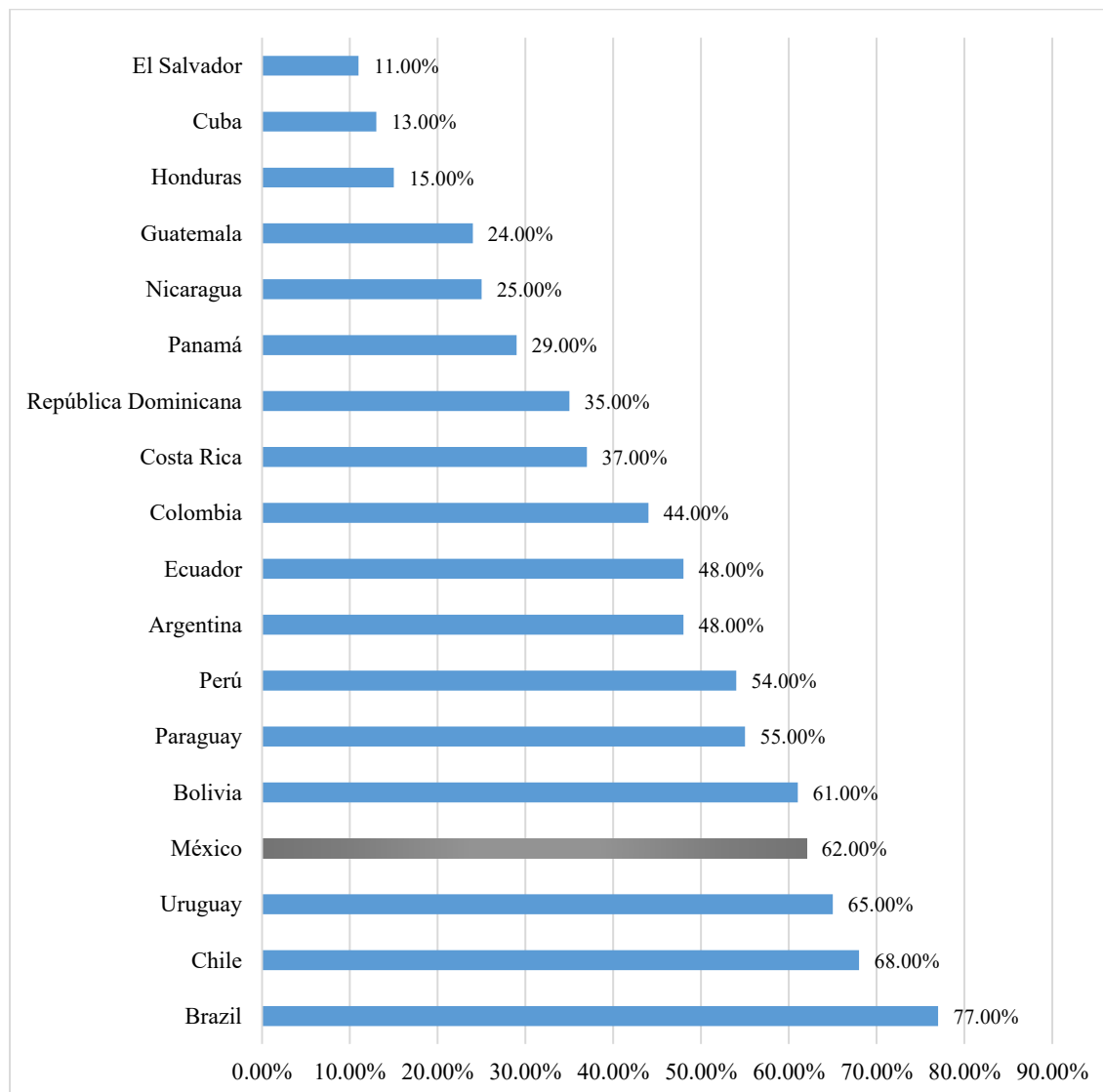


Nota. Obtenido de (Statista, 2023, p.34).

El crecimiento de la tecnología 5G analizado en la Figura 10 se relaciona con la proyección de participación en el mercado al año 2030. Comparado con los otros países de América Latina, México ocupa el quinto lugar en proyección de posicionamiento con 62%. (Ver Figura 12)

Figura 12

Participación de 5G en conexiones móviles en América Latina en 2030.

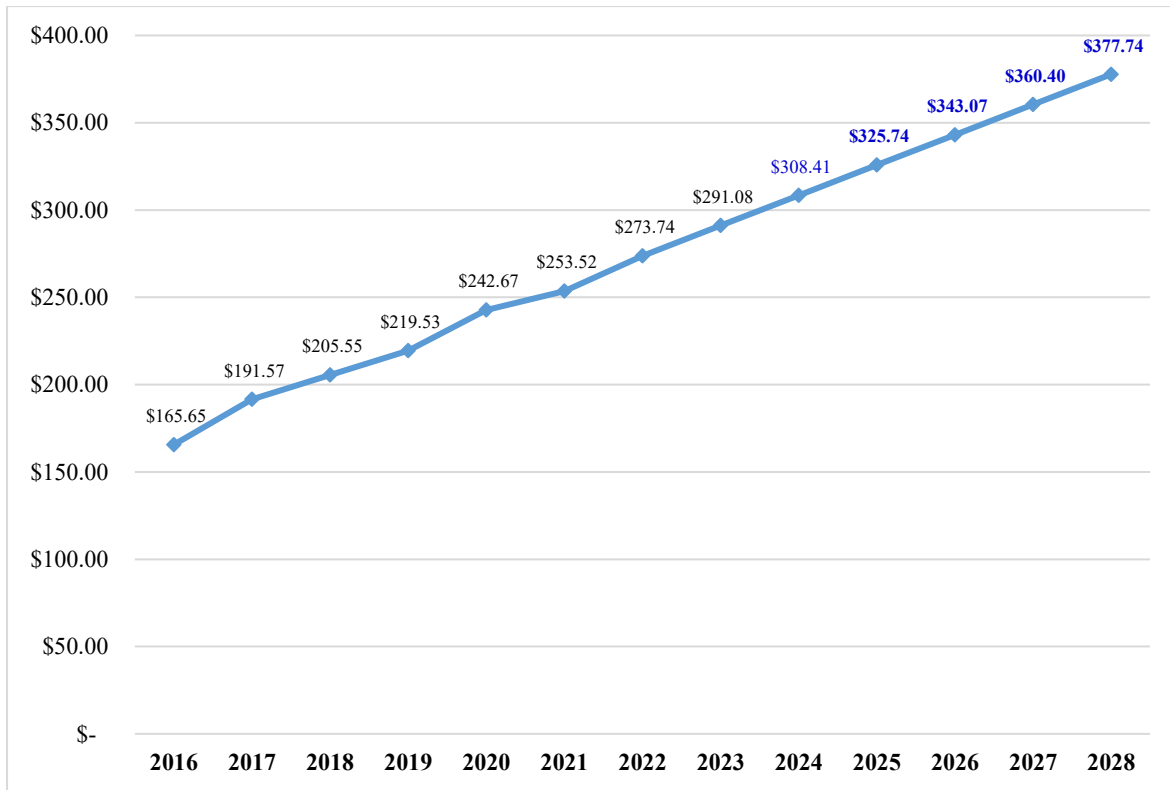


Nota. Obtenido de (Statista, 2022, p.34).

La Figura 13 muestra el precio por el cual los mexicanos han adquirido un teléfono inteligente entre los años 2016 - 2021, con una proyección elaborada en base a dichos precios al año 2028 por medio de pronóstico de mínimos cuadrados. Al año 2028, el precio puede llegar a costar 377.74 dólares americanos (Saldaña, 2022).

Figura 13

Precio de teléfonos inteligentes 2016-2028 en México.



Nota. Obtenido de (Saldaña, 2022).

4.5. Proyección de la demanda

Para calcular la proyección de la demanda, se tomó la población para el 2028 (O'Neill, 2023) y el grupo etario compuesto por mexicanos entre 15 y 69 años (México, pirámide de población. Expansión DatosMacro). El 95.1% de las personas entre 18 y 24 años de edad poseen un celular (INEGI, 2022d). Se consideró la penetración de teléfonos inteligentes en el mercado mexicano, sustentado en la proyección de Statista (2023), Degenhard (2023) y los porcentajes de penetración de mercado en 4G y 5G de Statista (2022), (Statista, 2023) y otros. Ver la tabla de porcentaje de penetración proyectado en los años 2023 y 2028 en el Anexo 2.

En la Tabla 7 se muestra el cálculo de la proyección de la demanda para Mobile inc entre los años 2024 y 2028, en el que se considera una participación del mercado de 15% y 10% en tecnología 4G y 5G respectivamente. Para el caso de proyección de la demanda de 5G, se toma en cuenta un crecimiento del 5% de penetración en el mercado a partir del año 2025.

Tabla 7

Proyección de la demanda: Mobile Inc. 2024 - 2028.

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Población	125.33	126.58	127.79	128.97	130.12	131.23	132.31	133.35	134.36	135.34	136.32
15 a 69 años de edad	87.48	88.35	89.20	90.02	90.82	91.60	92.35	93.08	93.78	94.47	95.15
Penetración de teléfonos inteligentes	45.60 %	49.50 %	54.40 %	60.10 %	61.50 %	62.06 %	62.93 %	63.80 %	64.47 %	65.54 %	66.41 %
	39.89	43.73	48.52	54.10	55.86	56.85	58.12	59.38	60.46	61.91	63.19
Mercado de otras marcas (2%)	0.80	0.87	0.97	1.08	1.12	1.14	1.16	1.19	1.21	1.24	1.26
Penetración 4G							0.60	0.65	0.64	0.62	0.60
Penetración 5G							0.23	0.64	0.56	0.62	0.67
Cuota 4G de 15.00%							89 791	130 645	128 986	124 653	119 640
Cuota 5G de 10.00%							23 247	96202	84 647	92 252	99 840
Total							113 038	226 847	213 633	216 905	219 480

Nota. Proyección realizada para tecnología 4G y 5G.

4.6. Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado en este capítulo, se presentan las siguientes conclusiones:

- Existe expectativa positiva de crecimiento para el consumo de teléfonos inteligentes 4G y 5G de 47.33% y 52.67%, respectivamente, en el período 2024 – 2028.
- Esta expectativa de crecimiento surge por el incremento de usuarios que adquieren equipos por el acceso a internet móvil. Se espera crecer de 62.93% al año 2024, a 66.41% para el año 2028, además del crecimiento de la demanda por la tecnología 5G.
- Dado que la tecnología 5G es nueva en el mercado mexicano, existe alta probabilidad de éxito en lograr un posicionamiento esperado por Mobile Inc., sustentado en las proyecciones de penetración al año 2028 por Statista para diciembre de 2023.
- El presente plan de negocios se orienta a ingresar Mobile Inc. en el mercado mexicano dirigido a edades entre 15 y 69 años de edad, representado por el 69.80% de la población total de México. El plan de orienta al entretenimiento, sustentado en el 61.70% de preferencia de uso de teléfono inteligente para escuchar música y 61.10% de preferencia para visualizar videos.

CAPITULO V. PLAN DE NEGOCIO

5.1 Propuesta de negocio

Mobile Inc. se posiciona como líder en la fabricación especializada de tecnologías 4G y 5G en el mercado mexicano. Diferenciándose a través de una estrategia innovadora, la empresa busca ofrecer productos de última generación y proporcionar experiencias de entretenimiento exclusivas a sus clientes.

5.2. Visión

Ser la principal empresa de tecnología móvil en México en tecnología 4G y 5G, reconocida por su excelencia en innovación, calidad de productos y contribución al acceso a entretenimiento de alta calidad.

5.3. Misión

Mobile Inc. se compromete a ofrecer tecnologías de vanguardia que mejoren la conectividad y enriquezcan la vida de sus clientes. Buscamos liderar la evolución hacia la tecnología 5G, proporcionando soluciones que transformen la manera en que las personas se comunican y disfrutan del entretenimiento.

5.4. Valores

Innovación: Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar y evolucionar.

Calidad: Nos esforzamos por ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.

Integridad: Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones.

Compromiso: Nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Sostenibilidad: Contribuimos al desarrollo sostenible, minimizando nuestro impacto ambiental.

5.5 Objetivos

5.5.1. Objetivos generales

Establecer una posición sólida y sostenible en el mercado de venta de equipos móviles en México, ofreciendo productos de alta calidad, servicios excepcionales y una experiencia de cliente superior para lograr un crecimiento rentable y una participación significativa en el mercado.

5.5.2 Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos en función a objetivos de rentabilidad, de crecimiento y sostenibilidad.

5.5.2.1 Objetivos de rentabilidad

- Obtener un margen de beneficio neto que supere el 20% para el primer año de proyecto.
- Mantener un margen de resultados mínimo del 20% en los 5 años de proyecto.
- Alcanzar un margen de beneficio del 22.39% al 5to año de proyecto.

5.5.2.2 Objetivos de crecimiento

Lograr un crecimiento anual de ventas del 5% anual, partiendo de una penetración de mercado de 15% en tecnología 4G y 10% en tecnología 5G.

5.5.2.3 Objetivos de sostenibilidad

Se requiere mantener un índice de satisfacción del cliente entre 90% y 95% al año 2028 para lo cual se requiere:

Mejora de la experiencia del cliente

Proporcionar una experiencia de cliente excepcional en todos los puntos de contacto, desde la compra inicial hasta el servicio posventa. Esto incluye ofrecer un servicio al cliente eficiente y resolver de manera proactiva los problemas y consultas de los clientes.

Programas de fidelización

Implementar programas de fidelización que recompensen a los clientes leales con promociones y descuentos, recompensas, acceso a eventos exclusivos u otros beneficios exclusivos, como paquete gratis con acceso a YouTube Premium a través de alianzas estrategias con YouTube; del mismo modo con Spotify y Netflix.

Personalización de productos y servicios

Utilizar datos y análisis para personalizar ofertas, servicios y recomendaciones según las preferencias individuales de los clientes, lo que aumenta la satisfacción y la lealtad. Se enfocará por grupo de edades.

Comunicación efectiva

Establecer una comunicación regular con los clientes a través de canales como correo electrónico, redes sociales y aplicaciones móviles para mantenerlos informados sobre ofertas especiales, actualizaciones de productos y noticias relevantes.

Soporte técnico y actualizaciones

Proveer soporte técnico de alta calidad, con mantenimiento de equipos gratis durante el primer año de adquisición del equipo móvil, así como garantizar que los dispositivos reciban actualizaciones regulares de software para mejorar la funcionalidad y la seguridad.

Programas de educación al cliente

Ofrecer recursos educativos, como guías de uso, tutoriales en línea y sesiones de capacitación, para ayudar a los clientes a aprovechar al máximo sus dispositivos.

Gestión eficiente de quejas y devoluciones

Establecer procedimientos claros y eficientes para gestionar las quejas de los clientes y las solicitudes de devolución, asegurándose de resolver los problemas de manera rápida y justa.

Retroalimentación de los clientes

Recopilar y utilizar regularmente comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en productos y servicios en función de sus necesidades y expectativas.

Seguridad y privacidad

Garantizar la seguridad y la privacidad de los datos del cliente como una prioridad, lo que aumenta la confianza y la lealtad del cliente.

Comunidad y participación del cliente

Fomentar la creación de una comunidad de clientes en línea donde puedan interactuar entre ellos, compartir experiencias y obtener apoyo de otros usuarios.

Medición de la satisfacción del cliente

Establecer indicadores clave de satisfacción del cliente y realizar encuestas regulares para evaluar el nivel de satisfacción y la lealtad de los clientes.

Revisión de la estrategia de retención

Evaluar periódicamente la estrategia de retención de clientes para asegurarse de que sea efectiva y realizar ajustes según sea necesario para abordar los cambios en el mercado o en las expectativas de los clientes.










5.6. Modelo de Negocio – Canvas⁴

El nuevo modelo de negocio propuesto para los años 2024 – 2028, el cual se ha dirigido para la tecnología 4G y 5G, se presenta en la Figura 14.

⁴ Herramienta de gestión estratégica para describir cómo una organización crea, entrega y captura valor.
<https://www.alexosterwalder.com/>

Figura 14

Modelo de Negocio Propuesto.

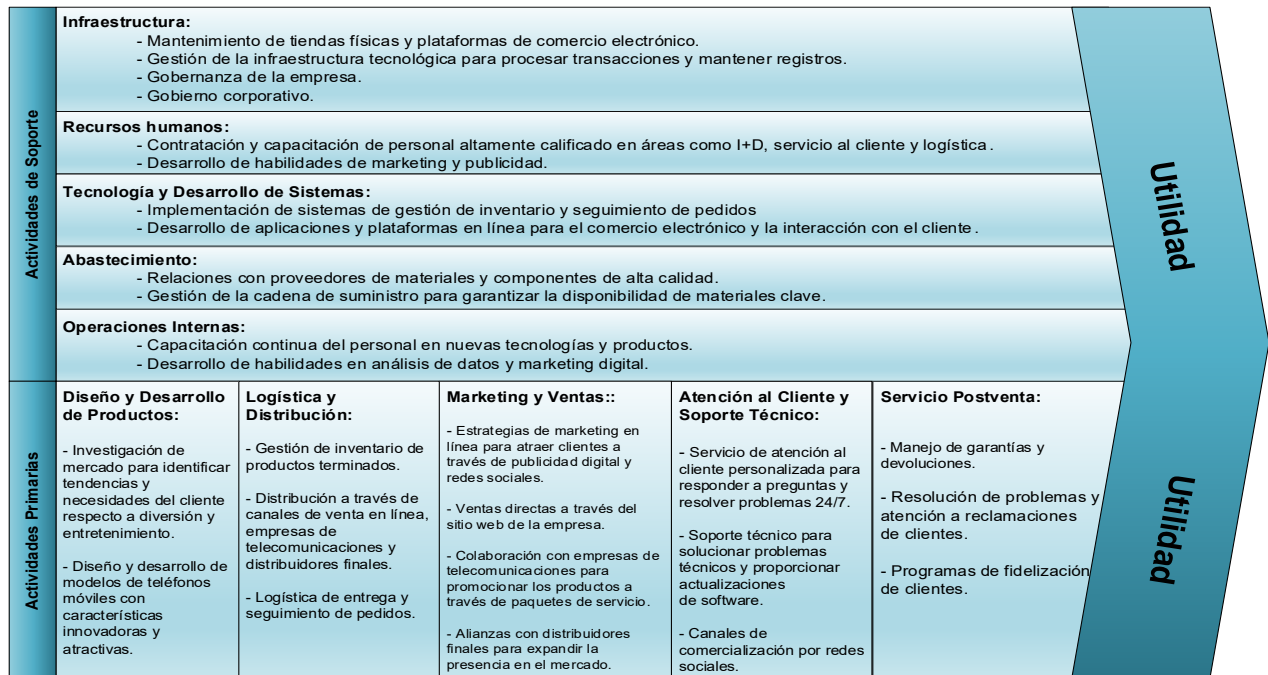
<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de componentes: Para garantizar un suministro constante de piezas y materiales de alta calidad. - Minoristas y distribuidores: Para la venta y distribución de productos. - Comunidades en línea y usuarios: Para construir y mantener una comunidad activa de usuarios y obtener retroalimentación valiosa. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de fidelización: Ofrecer programas de fidelización y beneficios exclusivos para los clientes leales; tales como: Mantenimiento gratuito por visitas a la tienda de venta, cambio de batería gratis por renovar equipos consecutivamente al menos dos veces, cargador adicional por 5 referidos, entre otros. - Soporte técnico en línea y Asistencia: Resolución rápida de problemas y asistencia personalizada en línea. - Diseño y Desarrollo de Productos: Creación y mejora constante de dispositivos móviles. - Marketing y Publicidad: Campañas para promocionar productos y destacar el enfoque en el servicio al cliente. - Proveedores de componentes: Para garantizar un suministro constante de piezas y materiales de alta calidad. - Logística y Distribución: Gestión de inventario y distribución. - Comunidades en línea y usuarios: Para construir y mantener una comunidad activa de usuarios y obtener retroalimentación valiosa. 	<p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente: Servicio al cliente excepcional 24/7, con diferenciación en post venta personalizada, con soporte técnico de mantenimiento de equipos eficiente y gratuito por un año, así como acceso a programas de entretenimiento con suscripción gratis de un año a YouTube Premium, Spotify y Netflix; y una comunidad en línea activa para resolver dudas y problemas como servicio post venta y promociones y descuentos a clientes con renovación de equipos consecutivos. - Personalización: Ofrecemos opciones de personalización de dispositivos y servicios para adaptarse a las necesidades individuales de los clientes. - Actualizaciones regulares: Garantizamos actualizaciones periódicas de software y seguridad para mantener los dispositivos funcionando de manera óptima. - Desarrollo de redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok y plataforma web para ampliar la llegada y comunicación con jóvenes y adultos que acceden a redes sociales. - Canales de comercialización: Por medio de redes sociales, venta por plataforma on line, por medio de empresas y organizaciones; y minoristas y 	<p>Relación con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales y plataforma web: Personalizada y con atención al cliente 24/7 a través de plataforma web y redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Tik Tok). - Comunidad en línea: Creación de una comunidad activa donde los usuarios puedan compartir experiencias y obtener ayuda de otros clientes, con énfasis en redes sociales, lugar de acceso libre para jóvenes y adultos. 	<p>Segmentos de cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores finales: Personas que buscan teléfonos móviles de alta calidad y un servicio al cliente excepcional, para segmento de mercado entre 15 a 69 años de edad. - Empresas y organizaciones: Clientes corporativos que requieren dispositivos móviles para sus empleados o proyectos específicos. - Minoristas y distribuidores: Tiendas en línea que venden productos de la marca de celulares.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción: Fabricación de dispositivos móviles. - Gastos de personal: Salarios de empleados, especialmente en el área de servicio al cliente en línea. - Gastos de marketing: Publicidad y promoción. - Costos de logística: Almacenamiento y distribución. - Gastos de investigación y desarrollo: Mejora continua de productos y tecnología. 	<p>Fuentes de ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de dispositivos móviles: Ingresos directos por la venta de teléfonos móviles. - Servicios adicionales: Ofrecer accesorios, servicios de suscripción y aplicaciones premium. - Ventas corporativas: Ofrecer soluciones personalizadas para empresas y organizaciones. 			
<p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo: Para el diseño y la mejora continua de los productos. - Servicio al cliente: Personal de soporte técnico y atención al cliente altamente capacitado. - Tecnología de fabricación: Para la producción eficiente de dispositivos. - Plataforma en línea: Para la gestión de ventas en línea, comunidad y soporte. 		<p>Canales de distribución </p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda en línea: Plataforma de comercio electrónico para ventas directas y atención al cliente incluyendo a redes sociales. - Alianzas estratégicas: Asociaciones con minoristas y operadores de telecomunicaciones para aumentar la distribución y la visibilidad. 		

5.7. Cadena de Valor

La nueva cadena de valor propuesta (2024 – 2028) muestra las actividades de la empresa en diferentes etapas y describe como cada una de estas actividades contribuye al valor que ofrece Mobile Inc. (Ver Figura 15)

Figura 15

Cadena de Valor



Nota. Propuesta para el modelo de negocio.

5.8. Propuesta de valor

Mobile Inc. ofrece una combinación única de tecnología avanzada, entretenimiento premium gratuito y compromiso con la sostenibilidad, proporcionando una propuesta de valor integral y atractiva para sus clientes.

Tecnología avanzada

Dispositivos 4G y 5G de última generación, garantizando conectividad rápida y confiable.

Entretenimiento premium gratuito

Brindar experiencias de entretenimiento exclusivas mediante suscripciones gratuitas por un año en YouTube Premium, Spotify y Netflix.

Compromiso con la sostenibilidad

Prácticas empresariales responsables para minimizar el impacto ambiental y promover la responsabilidad social corporativa.

5.9. Formulación de estrategia

5.9.1. Estrategia de diferenciación

Se plantea la estrategia de diferenciación para Mobile Inc con la finalidad de mantener una tecnología de producción avanzada. Además de impulsarse por una cultura innovadora que le permita diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja competitiva a largo plazo en México, debe fundamentarse en la innovación tecnológica sostenible, experiencia de entretenimiento sostenible, y responsabilidad social corporativa y financiera. Estas acciones estratégicas, alineadas con la de crecimiento, permitirán a Mobile Inc. no solo establecerse en el mercado mexicano, sino también diferenciarse y mantener una posición de liderazgo a largo plazo.

5.9.1.1. Innovación tecnológica sostenible

Para mantener una ventaja competitiva sostenible a través de la tecnología de producción avanzada y la innovación continua.

Acciones:

Implementación de tecnología avanzada

Se debe utilizar tecnología de última generación en la fabricación de teléfonos inteligentes 4G y 5G para asegurar productos de alta calidad y rendimiento superior.

Cultura de innovación

Fomentar una cultura interna que promueva la creatividad y la mejora constante, incentivando a los empleados a desarrollar soluciones innovadoras.

Investigación y desarrollo (I+D)

Invertir significativamente en I+D para mantenerse a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y anticipar las demandas del mercado.

5.9.1.2. Experiencia de entretenimiento sostenible

Para ofrecer una experiencia de entretenimiento única y sostenible a los consumidores mexicanos.

Acciones:

Alianzas estratégicas

Establecer colaboraciones con proveedores de contenido y servicios de entretenimiento, como plataformas de *streaming*⁵, para ofrecer suscripciones exclusivas y gratuitas con la compra de teléfonos inteligentes.

Red de distribución eficiente

Desarrollar una red de distribución nacional eficiente que garantice la disponibilidad de los productos en todo el país.

Fortalecimiento de la marca

Aprovechar la reputación de Mobile Inc. como líder en tecnología móvil para posicionarse como la opción preferida en el mercado mexicano.

5.9.1.3. Responsabilidad Corporativa y Financiera

Con el objetivo de aprovechar la solidez financiera y la reputación de crédito de Mobile Inc. para facilitar inversiones estratégicas y la expansión en México.

Acciones:

Proyectos de expansión

Utilizar el capital financiero disponible para financiar proyectos de expansión y establecer rápidamente una presencia operativa en México.

⁵ Es la actividad de escuchar o mirar sonido o vídeo directamente desde Internet. Diccionario Cambridge <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/streaming>

Inversión en sostenibilidad

Implementar prácticas de responsabilidad social corporativa que resuenen con los valores y expectativas del mercado mexicano, como el uso de materiales sostenibles y la reducción de la huella de carbono.

Reputación de crédito

Aprovechar la sólida reputación de crédito de Mobile Inc. para negociar mejores condiciones con proveedores y socios estratégicos locales.

5.9.2. Estrategia de crecimiento

La elección de la estrategia de penetración de mercado para Mobile Inc. México se fundamenta en la necesidad de establecer una presencia sólida en un nuevo mercado. De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores, a pesar de su liderazgo en Estados Unidos, la empresa se enfrenta a un entorno desconocido en México, donde debe captar rápidamente cuota de mercado. La estrategia se centra en ofrecer precios competitivos y promociones para ganar la confianza de los consumidores mexicanos y acelerar la adopción de sus productos. Además, busca aprovechar la reputación de la marca en tecnología móvil para diferenciarse en un mercado competitivo y lograr una rápida penetración en el mercado mexicano. Analizando la Matriz de estrategia principal, Mobile Inc. México se encuentra en el Cuadrante II, adoptando la estrategia de penetración de mercado. (Ver Figura 16)

Figura 16

Matriz de estrategia principal para Mobile Inc. México.



Nota. Matriz obtenida de David (2013, p.190).

5.10 Ventaja competitiva

A continuación, se presenta la Matriz VRIO, análisis propuesto por Jay Barney (1991) originalmente en inglés: Value, Rareness, Imperfect Imitability, Substitutability (explotado por la organización), el que se espera desarrollar para Mobile Inc. México.

Tabla 8 Ventaja competitiva para Mobile Inc.

Recurso	¿Es valioso? V	¿Es raro? R	¿Es difícil de imitar? I	¿Es explotado por la organización? O	Resultado
Recursos físicos					
Tecnología de producción avanzada	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Centros de fabricación eficientes	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva
Red de distribución nacional	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Recursos financieros					
Capital financiero	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva
Alianzas estratégicas	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Reputación de crédito sólida	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Innovación continua	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Gestión efectiva de alianzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Recursos organizativos					
Cultura innovadora	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Talento y recursos humanos	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva
Marca reconocida	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota. Elaborado a través del análisis VRIO..

La ventaja competitiva de Mobile Inc. se fundamenta en la combinación de recursos y capacidades que le otorgan una posición única en el mercado. A partir del análisis VRIO, se identifican elementos clave que contribuyen a su ventaja competitiva. Se propone que Mobile Inc. adopte una estrategia de "diferenciación y sostenibilidad", centrada en los siguientes pilares:

Innovación tecnológica sostenible (Ventaja Competitiva Sostenible):

- Basado en: Tecnología de producción avanzada, innovación continua, cultura innovadora.
- Razón: La capacidad de Mobile Inc. para mantener una tecnología de producción avanzada, impulsada por una cultura innovadora y un enfoque constante en la innovación, le permite diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Experiencia de entretenimiento sostenible (Ventaja Competitiva Sostenible):

- Basado en: Alianzas estratégicas, red de distribución nacional, marca reconocida.
- Razón: La colaboración estratégica con proveedores de entretenimiento y la oferta de suscripciones gratuitas en una red de distribución eficiente fortalecen la propuesta de valor única de Mobile Inc., lo que crea una ventaja sostenible en la mente del consumidor.

Responsabilidad corporativa y financiera (Ventaja Competitiva Temporal):

- Basado en: Reputación de crédito sólida, capital financiero.
- Razón: La sólida reputación de crédito y el acceso a recursos financieros significativos brindan a Mobile Inc. una ventaja temporal al permitir inversiones estratégicas y proyectos de expansión a corto plazo.

CAPITULO VI. PLANES FUNCIONALES Y DE RSC

En el presente capítulo se presenta los planes funcionales para Mobile Inc. México.

6.1. Plan de Marketing

6.1.1. Objetivos

- Establecer Mobile Inc. México como líder indiscutible en la fabricación de tecnología 4G y 5G en México, ofreciendo productos de vanguardia y servicios de excelencia.
- Lograr un crecimiento anual de ventas del 5% anual, partiendo de una penetración de mercado del 15% en tecnología 4G y 10% en tecnología 5G.

6.1.2. Estrategias de Marketing:

Segmentación del Mercado

Mercado específico basado en edades, entre 19 y 69 años. Adaptar estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y preferencias de cada grupo, desde funciones específicas del dispositivo hasta campañas publicitarias personalizadas.

Posicionamiento

Mobile Inc. se posicionará como la opción líder en tecnología móvil 4G y 5G, diferenciándose mediante la oferta de suscripciones gratuitas por un año en YouTube Premium, Spotify y Netflix, centrándose en brindar entretenimiento de calidad.

6.1.3. Marketing Mix:

Producto

Ofrecer dispositivos móviles avanzados con tecnología 4G y 5G, destacando la calidad y la innovación. Incluir suscripciones gratuitas a servicios de entretenimiento.

Marca

Mobile Inc. se destacará como una marca líder en innovación y calidad, con un enfoque en la satisfacción del cliente y el entretenimiento.

Precio

Mobile Inc. se destacará como una marca líder en innovación y calidad, con un enfoque en la satisfacción del cliente y el entretenimiento. En la Tabla 9 se presenta los precios proyectados

de los teléfonos inteligentes en tecnología 4G y 5G que se comercializarán en México durante el periodo 2024 - 2028.

Tabla 9

Proyección de precios de teléfonos inteligentes 2024-2028.

México	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
Tecnología 4	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 357.66	\$ 359.41	\$ 361.17	\$ 362.94
Tecnología 5	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 397.40	\$ 399.35	\$ 401.30	\$ 403.27

Nota. Los precios se encuentran afectos al índice de inflación proyectado 2024-2028, de acuerdo a (Patiño, 2023) y (INEGI, 2024). Obtenido de la Tabla 6.

Promoción

Implementar campañas publicitarias a través de canales digitales y tradicionales. Destacar las suscripciones gratuitas y la calidad de la experiencia del cliente. Direccionadas a YouTube Premium, Spotify y Netflix. (Ver Tabla 10)

Tabla 10

Promoción 2024-2028.

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028
Descuento promocional primer año	100%	100%	100%	100%	100%
Monto del descuento (\$)					
YouTube Premium	96.23	98.15	100.12	102.12	104.16
Spotify	89.31	91.10	92.92	94.78	96.67
Netflix	207.00	211.14	215.36	219.67	224.06
Total Descuento (\$)	392.54	400.39	408.40	416.57	424.90

Nota. Elaboración basada en información del mercado.

6.1.4. Personas

Enfocado en formar un equipo multidisciplinario centrado en la satisfacción del cliente, con habilidades en marketing digital, servicio al cliente y análisis de datos. Para esto se debe:

- Desarrollar un equipo de ventas altamente capacitado y motivado, capaz de ofrecer asesoramiento personalizado y construir relaciones sólidas con los clientes.
- Implementar programas de formación continua para mantener al personal actualizado sobre las últimas tendencias tecnológicas y de mercado.

6.1.5. Procesos

Mobile Inc. propone optimizar los procesos de venta, atención al cliente, y análisis de datos para garantizar eficiencia y mejora continua. Además, se requiere establecer procesos eficientes para la gestión de quejas y devoluciones, con el fin de garantizar respuestas rápidas y soluciones justas. La retroalimentación constante será utilizada para mejorar continuamente los procesos.

Así mismo, se requiere implementar un sistema integral de recopilación y análisis de datos para personalizar ofertas y servicios de manera eficaz y brindar una experiencia de cliente altamente personalizada.

Para cumplir con los objetivos del plan de marketing para Mobile Inc. México, se desplegarán diversas acciones estratégicas que justifican el presupuesto asignado:

- Se invertirá en el desarrollo y gestión de redes sociales, incluyendo Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y una plataforma web propia, con el fin de aumentar la visibilidad de la marca y promover la interacción con los clientes.
- Se realizará una gestión de contenido constante, asegurando la publicación regular de contenido relevante y atractivo para el público objetivo.
- Se destinarán recursos al mantenimiento de la plataforma web para garantizar su funcionamiento óptimo y una experiencia de usuario satisfactoria. Se implementarán descuentos de suscripción por promociones especiales, incentivando así la adquisición de productos Mobile Inc. y fomentando la fidelidad del cliente.
- En cuanto a la publicidad, se llevará a cabo una campaña integral que incluirá anuncios en televisión, radio y redes sociales. La publicidad en TV permitirá alcanzar a un amplio público objetivo, mientras que la publicidad en radio garantizará una cobertura efectiva en áreas específicas. Además, se potenciará la presencia en redes sociales mediante anuncios pagados, aprovechando la segmentación y el alcance que ofrecen estas plataformas.

Estas acciones estratégicas permitirán a Mobile Inc. México establecerse como líder en la fabricación de tecnología 4G y 5G en el país, ofreciendo productos de vanguardia y servicios de excelencia, al mismo tiempo que se logra un crecimiento anual de ventas del 5%, para cumplir con los objetivos del plan de marketing.

6.1.6. Presupuesto de Marketing

Se presenta el presupuesto de marketing basado en: publicidad digital y tradicional por TV y radio, programas de fidelización y suscripciones gratuitas, investigación de mercado y análisis de datos, capacitación del personal en servicio al cliente y tecnología, desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales, eventos y patrocinios estratégicos. (Ver Tabla 11)

Tabla 11*Presupuesto de Marketing 2024-2028.*

Descripción	Mes	Año	2024	2025	2026	2027	2028
Desarrollo de redes sociales (\$)	2 550	30 600	30 600	30 401	30 550	30 700	30 850
- Facebook	400	4 800	4 800	4 769	4 792	4 816	4 839
- Instagram	300	3 600	3 600	3 577	3 594	3 612	3 629
- Twitter	300	3 600	3 600	3 577	3 594	3 612	3 629
- TikTok	400	4 800	4 800	4 769	4 792	4 816	4 839
- Plataforma Web	650	7 800	7 800	7 749	7 787	7 825	7 864
- Comunidad en línea	500	6 000	6 000	5 961	5 990	6 020	6 049
Gestión de contenido (\$)	1 200	14 400	14 400	14 306	14 377	14 447	14 518
Gestión de redes sociales (\$)	800	9 600	9 600	9 538	9 584	9 631	9 678
Mantenimiento plataforma web (\$)	650	7 800	7 800	7 749	7 787	7 825	7 864
Descuentos de suscripción por promociones (\$)			9 125 354	38 518 399	34 569 682	38 428 969	42 421 906
Publicidad en TV (\$)	4 065	195 107	195 107	193 838	194 788	195 743	196 702
Publicidad en radio (\$)	31	1 486	1 486	1 476	1 483	1 490	1 498
Publicidad en redes sociales (\$)	122	5 853	5 853	5 815	5 844	5 872	5 901
Total Presupuesto de Marketing (\$)			9 390 200	38 781 523	34 834 095	38 694 678	42 688 916

Nota. Obtenido de acuerdo a información del mercado, expresado en dólares, Los precios se encuentran afectos al índice de inflación proyectado 2024-2028, de acuerdo a (Patiño, 2023) y (INEGI, 2024).

6.2. Plan de Recursos Humanos

6.2.1. Objetivos de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos en Mobile Inc. México desempeñará un papel estratégico para garantizar la construcción y el mantenimiento de un equipo altamente calificado y comprometido para lograr los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 5 del presente plan estratégico. Se presentan los objetivos específicos de Recursos Humanos que se espera alcanzar al 2028. (Ver Tabla 12)

Tabla 12

Objetivos de RRHH para Mobile Inc. México 2024-2028.

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta al 2028	Objetivo estratégico que lo respalda:		
				De Rentabilidad	De Crecimiento	De Sostenibilidad
Atraer y retener talento altamente calificado para garantizar la rentabilidad del proyecto en México.	Tasa de retención de empleados clave.	$(\text{Número de empleados clave retenidos} / \text{Total de empleados clave}) \times 100.$	85%	X		
Implementar programas de capacitación y desarrollo para asegurar el crecimiento profesional del personal y contribuir al crecimiento anual de ventas.	Porcentaje de empleados capacitados.	$(\text{Número de empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) \times 100.$	80%		X	
Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para garantizar la satisfacción del cliente y mejorar la sostenibilidad del proyecto.	Índice de satisfacción del cliente interno.	$(\text{Número de evaluaciones de desempeño positivas} / \text{Total de evaluaciones de desempeño}) \times 100.$	90%			X
Fomentar un ambiente laboral inclusivo y colaborativo para mejorar la productividad y contribuir al logro de los objetivos estratégicos.	Índice de satisfacción del empleado.	$(\text{Número de empleados satisfechos} / \text{Total de empleados}) \times 100.$	85%	X	X	

Nota. Formulado en alineación de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 5.

6.2.2. Estructura

A continuación, se describe la estructura organizacional propuesta.

Director ejecutivo:

Establece la visión estratégica de la empresa, lidera la toma de decisiones ejecutivas, representa a la empresa ante *stakeholders*⁶ clave y establece objetivos a largo plazo.

Dirección de desarrollo y diseño:

Gerente de desarrollo de productos

Lidera el desarrollo de nuevos productos y mejoras, coordina equipos de diseño, y asegura que los productos cumplan con las expectativas del mercado y los estándares de calidad.

Gerente de ingeniería de software

Supervisa el desarrollo del sistema operativo y las aplicaciones, garantiza la estabilidad y seguridad del software, y colabora con equipos multidisciplinarios.

Gerente de ingeniería de hardware

Dirige el diseño de componentes físicos, colabora con proveedores de hardware, y asegura la compatibilidad y eficiencia de los elementos electrónicos.

Dirección de producción y manufactura:

Gerente de manufactura

Supervisa las operaciones de fabricación, implementa procesos eficientes y asegura la calidad del producto en cada etapa del ensamblaje.

Gerente de producción

Planifica y coordina la producción, gestiona recursos y personal para alcanzar los objetivos de producción.

⁶ Un empleado, inversionista, cliente, etc. que participa o compra en una empresa y tiene interés en su éxito. Diccionario Cambridge <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/stakeholder?q=stakeholders>

Dirección de control de calidad y logística:

Especialista en control de calidad

Establece estándares de calidad, implementa procedimientos de control, y garantiza que los productos cumplan con especificaciones y normas.

Director de logística y distribución

Supervisa la cadena de suministro, gestiona la distribución eficiente de productos, y optimiza la logística para reducir costos.

Dirección de operaciones:

Gerente de proyecto

Coordina proyectos, asigna recursos, y asegura que los proyectos se completen en tiempo y forma.

Gerente de recursos humanos

Maneja aspectos relacionados con el personal, incluyendo la contratación, capacitación, desarrollo y resolución de problemas laborales.

Especialista en sostenibilidad y cumplimiento

Supervisa las prácticas sostenibles, y garantiza el cumplimiento de regulaciones y estándares éticos.

Dirección comercial y de marketing:

Director de marketing

Desarrolla estrategias de marketing, gestiona campañas publicitarias y mejora la imagen de marca.

Gerente de ventas

Supervisa las ventas, establece relaciones con clientes y socios, y desarrolla estrategias para aumentar las ventas.

Especialista en desarrollo de negocios

Busca oportunidades de crecimiento, establece colaboraciones estratégicas y analiza nuevos mercados.

Dirección de atención al cliente:

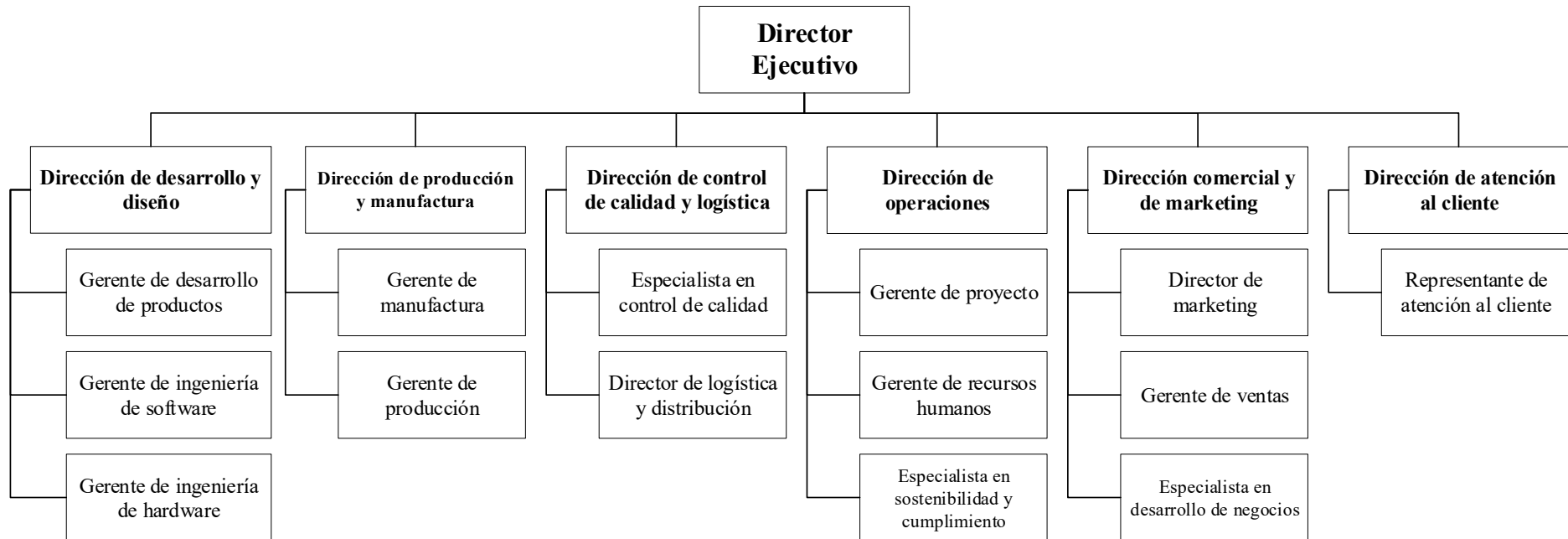
Representante de atención al cliente

Brinda soporte a los clientes, resuelve problemas y garantiza la satisfacción del cliente.

En la Figura 17 se presenta el organigrama propuesto para el presente plan de negocios 2024-2028.

Figura 17

Organigrama 2024-2028.



6.2.3. Políticas de Recursos Humanos

Mobile Inc. reconoce la importancia de un equipo talentoso y comprometido en el logro de sus metas y objetivos empresariales. Por lo tanto, se han establecido políticas de Recursos Humanos que reflejan el compromiso de la empresa con el bienestar de sus empleados y la creación de un entorno laboral positivo y productivo.

Adquisición de talento

Se compromete a reclutar y seleccionar candidatos basándose en criterios de habilidades, experiencia y competencias. La empresa fomenta la diversidad y la igualdad de oportunidades en sus procesos de contratación.

Desarrollo y capacitación

Se proporcionará oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para todos los empleados, con el objetivo de mejorar habilidades y mantenerse actualizados en las últimas tecnologías.

Política de evaluación de desempeño

Se debe establecer un sistema estructurado de evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los empleados de manera objetiva y periódica.

Política de cultura laboral inclusiva y colaborativa

Se debe promover una cultura laboral inclusiva y colaborativa, fomentando la diversidad, la participación y el trabajo en equipo entre los empleados.

Compensación y beneficios

Mobile Inc. mantendrá un sistema de compensación competitivo y equitativo, que incluirá beneficios que respalden el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Comunicación interna

La empresa facilitará una comunicación interna efectiva y transparente en toda la organización, asegurando que los empleados estén informados sobre los objetivos, cambios y logros de Mobile Inc.

Cumplimiento legal y ético

Se compromete a cumplir con todas las normativas laborales, legales y éticas, y a promover prácticas comerciales responsables en la gestión de recursos humanos.

6.2.4. Cultura Organizacional

A continuación, se describe la cultura organizacional que tendrá Mobile Inc., la misma que busca establecer una identidad empresarial sólida y ganarse la confianza del público mexicano.

Innovación constante

Fomentar un ambiente en el que la innovación sea un pilar fundamental. Los empleados son animados a pensar creativamente, proponer nuevas ideas y desafiar el statu quo para liderar la vanguardia de la tecnología en el mercado de teléfonos inteligentes.

Orientación al cliente

La satisfacción del cliente es la máxima prioridad. En Mobile Inc., todos los empleados están comprometidos a entender las necesidades del cliente mexicano, ofreciendo productos de alta calidad y servicios excepcionales que superen las expectativas.

Agilidad y adaptabilidad

La empresa abraza la agilidad y la adaptabilidad como parte integral de su cultura. En un mercado tecnológico en constante cambio, la empresa valora la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias y demandas del mercado mexicano.

Colaboración y trabajo en equipo

Se promueve una cultura de colaboración donde los equipos trabajan juntos de manera cohesionada para alcanzar objetivos comunes. Mobile Inc. reconoce que el éxito surge de la colaboración y la sinergia entre diferentes áreas de la empresa.

Responsabilidad social corporativa

La empresa se compromete con la responsabilidad social corporativa. La empresa busca contribuir positivamente a la sociedad mexicana a través de prácticas éticas, sostenibilidad ambiental y proyectos comunitarios.

Desarrollo profesional y personal

Valora el desarrollo continuo de sus empleados. Se ofrecen oportunidades para el crecimiento profesional y personal para fomentar un ambiente donde los empleados pueden alcanzar su máximo potencial.

Diversidad e inclusión

La diversidad es celebrada y la inclusión es prioritaria en Mobile Inc. La empresa reconoce la riqueza que aporta un equipo diverso, donde cada individuo se siente valorado, respetado y representado.

Integridad y ética

La integridad y la ética son fundamentales en Mobile Inc. La empresa se compromete a operar de manera ética y transparente para generar confianza tanto internamente como entre los clientes mexicanos.

Orgullo de pertenencia

Mobile Inc. cultiva un sentido de pertenencia entre sus empleados. Se busca crear un ambiente donde cada miembro del equipo se sienta parte integral del éxito de la empresa y esté comprometido con su visión.

Reconocimiento y celebración

La apreciación y el reconocimiento son valores importantes en Mobile Inc. Se celebra el logro de hitos y el esfuerzo individual para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador.

6.2.5. Presupuesto de Recursos Humanos

En la Tabla 13 se presenta el presupuesto anual de Recursos Humanos para el plan de negocio 2024-2028 de Mobile Inc. México. El costo de planilla es elevado por dos razones: la fábrica en México es nueva y se contratará a personal altamente calificado con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos formulados.

En el Anexo 3 se presenta la tabla de afectaciones de acuerdo a la normativa laboral en México y en el Anexo 4 se presenta el presupuesto de planilla que da origen al primer ítem del presente presupuesto.

6.3. Plan de Operaciones

6.3.1. Objetivos de operaciones

En la Tabla 14 se presentan los objetivos operativos con su respectivo indicador de medición propuesto, los cuales se encuentran alineados a los objetivos estratégicos propuestos en el capítulo 5.

Tabla 13*Presupuesto proyectado de Recursos Humanos 2024-2028.*

Planilla Mobile Inc. México	Frecuencia Año	Precio Unitario	2024	2025	2026	2027	2028
Planilla Mobile Inc. México	General	---	1 547 785	1 537 724	1 545 259	1 552 831	1 560 440
Atraer y retener talento altamente calificado para garantizar la rentabilidad del proyecto en México.	Anual	4 500	4 500	4 471	4 493	4 515	4 537
Implementar programas de capacitación y desarrollo para asegurar el crecimiento profesional del personal y contribuir al crecimiento anual de ventas.	Semestral	9 200	18 400	18 280	18 370	18 460	18 550
Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para garantizar la satisfacción del cliente y mejorar la sostenibilidad del proyecto.	Trimestral	2 800	11 200	11 127	11 182	11 237	11 292
Fomentar un ambiente laboral inclusivo y colaborativo para mejorar la productividad y contribuir al logro de los objetivos estratégicos.	Semestral	3 300	6 600	6 557	6 589	6 622	6 654
Total Presupuesto de RRHH			1 588 485	1 578 160	1 585 893	1 593 664	1 601 473

Nota. Elaborado a partir de información del mercado en dólares.

Tabla 14

Objetivos de operaciones para Mobile Inc. México 2024-2028.

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta al 2028	Objetivo estratégico que lo respalda		
				De Rentabilidad	De Crecimiento	De Sostenibilidad
Optimizar la eficiencia de los procesos de fabricación para reducir los costos de producción y alcanzar un margen de beneficio neto superior al 20% en el primer año del proyecto.	Costo de producción por unidad.	Costo total de producción / Número total de unidades producidas.	15%	X		
Implementar estrategias de expansión de capacidad de producción para satisfacer la demanda creciente y respaldar el crecimiento anual de ventas del 5%.	Capacidad de producción utilizada.	(Cantidad de producción realizada / Capacidad total de producción) x 100.	80%		X	
Implementar prácticas de gestión de inventario eficientes para reducir los costos de almacenamiento y optimizar la rotación de inventario, contribuyendo así a mantener un margen de resultados mínimo del 20% en los 5 años del proyecto.	Rotación de inventario.	Costo de bienes vendidos / Promedio de inventario.	10%	X		
Implementar prácticas de calidad y control de calidad efectivas para garantizar la satisfacción del cliente y mantener un índice de satisfacción del cliente entre 90% y 95% al año 2028.	Índice de satisfacción del cliente	(Número de clientes satisfechos / Total de clientes encuestados) x 100.	90%			X
Implementar prácticas de gestión ambiental y responsabilidad social corporativa para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones de la planta en México.	Índice de cumplimiento de normativas ambientales.	(Número de normativas ambientales cumplidas / Total de normativas ambientales aplicables) x 100.	100%			X

Nota. Formulado en alineación de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 5.

6.3.2. Procesos Operativos

Desarrollo del producto:

- Colaborar con equipos de trabajo para diseñar teléfonos inteligentes 4G y 5G.
- Realizar pruebas de prototipos para asegurar funcionalidad y rendimiento.

Producción:

- Establecer una línea de ensamblaje eficiente para manejar la producción mensual.
- Implementar prácticas lean para minimizar desperdicios y maximizar la eficiencia.

Control de calidad:

- Implementar inspecciones rigurosas en cada etapa de la producción.
- Utilizar tecnologías de prueba avanzadas para garantizar la calidad del hardware y software.

6.3.3. Calidad

Estándares de calidad:

- Establecer estándares de calidad para cada componente y proceso.
- Monitorear continuamente el desempeño mediante métricas y auditorías internas.

Certificaciones:

- Obtener certificaciones relevantes para productos 4G y 5G.
- Cumplir con normativas de calidad y seguridad en la industria.

6.3.4. Infraestructura

Capacidad de producción:

- Adquirir maquinaria y tecnología de vanguardia para la producción.
- Asegurar la capacidad necesaria para cumplir con la demanda mensual.

Logística y almacenamiento:

- Establecer centros de distribución estratégicos en todo México.
- Optimizar la cadena de suministro para garantizar entregas puntuales.

6.3.5. Políticas de Operación

6.3.5.1. Programas de fidelización

Beneficios exclusivos

Ofrecer a los clientes leales beneficios exclusivos como mantenimiento gratuito en la tienda, cambio de batería gratis por renovar equipos (al menos dos veces consecutivas), y regalos adicionales por referidos.

Personalización de servicios

Adaptar programas de fidelización según las preferencias y necesidades individuales de los clientes.

Comunicación continua

Mantener una comunicación abierta para informar a los clientes sobre los beneficios y programas de fidelización disponibles.

6.3.5.2. Soporte técnico en línea y asistencia

Resolución rápida

Garantizar una resolución rápida y eficiente de problemas técnicos a través de soporte en línea.

Asistencia personalizada

Proporcionar asistencia personalizada, priorizando la satisfacción del cliente.

Actualizaciones continuas

Mantener al personal de soporte técnico actualizado con las últimas tecnologías y soluciones.

6.3.5.3. Diseño y desarrollo de productos

Innovación constante

Priorizar la creación y mejora constante de dispositivos móviles con enfoque en la innovación.

Retroalimentación del cliente

Incorporar la retroalimentación del cliente en el proceso de diseño para satisfacer sus expectativas y necesidades.

Ciclo de desarrollo eficiente

Implementar un ciclo de desarrollo eficiente para lanzar productos al mercado de manera oportuna.

6.3.5.4. Proveedores de componentes:

Evaluación rigurosa

Evaluar de manera rigurosa a los proveedores para garantizar la calidad de los componentes.

Relaciones a largo plazo

Establecer relaciones a largo plazo con proveedores confiables y éticos.

Diversificación de proveedores

Diversificar fuentes de suministro para mitigar riesgos potenciales.

6.3.5.5. Logística y distribución

Gestión eficiente de inventarios

Implementar sistemas eficientes para gestionar inventarios y evitar excesos o faltantes.

Red logística optimizada

Optimizar la red logística para garantizar entregas puntuales a nivel nacional.

Socios logísticos confiables

Colaborar con socios logísticos confiables para una distribución eficiente.

6.3.5.6. Comunidades en línea y usuarios:

Construcción de comunidad

Fomentar la construcción de una comunidad activa en línea para usuarios de teléfonos inteligentes.

Interacción continua

Mantener una interacción continua con la comunidad para obtener retroalimentación valiosa.

Reconocimiento y recompensas

Reconocer y recompensar la participación activa de la comunidad con incentivos exclusivos.

6.3.6. Evaluación y Mejora Continua

Retroalimentación del cliente:

- Recopilar y analizar la retroalimentación del cliente para mejorar productos y servicios.
- Ajustar procesos operativos según las preferencias del mercado.

Revisiones periódicas:

- Realizar revisiones mensuales de los procesos operativos para identificar áreas de mejora.
- Implementar cambios según las mejores prácticas y nuevas tecnologías disponibles.

En la Tabla 15 se presenta el presupuesto para activos fijos e intangibles.

Tabla 15

Presupuesto de activos fijos e intangibles.

Concepto	Valor USD
Terreno	\$ 2,500,000.00
Infraestructura: Planta	\$ 3,800,000.00
Maquinaria	\$ 13,000,000.00
Software y licencias	\$ 1,200,000.00
ERP	\$ 60,000.00
Total	\$ 20,560,000.00

Nota. Elaborado a partir de información del mercado en dólares.

En la Tabla 16 se presenta el presupuesto de operaciones para los años de proyecto 2024-2028.

Tabla 16

Presupuesto de operaciones 2024-2028.

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028
Energía eléctrica	42 000	41 727	41 931	42 137	42 343
Servicio de agua potable	24 000	23 844	23 961	24 078	24 196
Internet	21 600	21 460	21 565	21 670	21 777
Telefonía fija	9 600	9 538	9 584	9 631	9 678
Gastos municipales	150 000	149 025	149 755	150 489	151 226
Software y licencias	1 200 000	1 192 200	1 198 042	1 203 912	1 209 811
Otros	7 800	7 749	7 787	7 825	7 864
Total Presupuesto de Operaciones	1 455 000	1 445 543	1 452 626	1 459 744	1 466 896

Nota. Elaborado a partir de información del mercado en dólares.

6.4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Mobile Inc. México refleja su compromiso basado en la ética empresarial, la transparencia y el bienestar social. Reconociendo su impacto económico, ambiental y en las comunidades, la empresa se compromete a gestionar sus operaciones de manera responsable. A través de este enfoque holístico, busca crear valor compartido, fomentar relaciones sólidas y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Este capítulo establece los principios rectores, objetivos estratégicos y acciones concretas para promover el desarrollo sostenible y el bienestar social, para demostrar el compromiso activo de Mobile Inc. México como agente de cambio positivo en la sociedad.

6.4.1. Objetivos

Promover el desarrollo sostenible y el bienestar social en las comunidades donde opera, alineando las acciones de la empresa con los ODS.

6.4.2 Grupos de interés identificados

Cliente:

- Ofrecer productos de alta calidad y tecnología innovadora que satisfagan sus necesidades.
- Garantizar una atención al cliente eficiente y transparente, abordando sus inquietudes y comentarios de manera oportuna.
- Implementar programas de retroalimentación, garantías extendidas y servicios postventa de calidad para fortalecer la satisfacción del cliente.

Empleados:

- Proporcionar condiciones laborales justas y seguras, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para empoderar a los empleados en su crecimiento personal y profesional.
- Establecer programas de capacitación, beneficios adicionales como seguro de salud y planes de retiro, y la promoción de un equilibrio trabajo-vida saludable.

Comunidad local:

- Contribuir al desarrollo socioeconómico local, apoyando iniciativas que mejoren la calidad de vida de la comunidad.

- Participar activamente en proyectos educativos, de infraestructura y medioambientales que beneficien a la comunidad.
- Establecer programas de voluntariado corporativo, el apoyo a proyectos educativos y de infraestructura, y la promoción de prácticas comerciales responsables que generen empleo y desarrollo económico local.

Proveedores:

- Establecer relaciones comerciales transparentes y éticas, respetando los derechos laborales y ambientales.
- Garantizar pagos oportunos y justos, promoviendo la equidad y la colaboración en la cadena de suministro.
- Implementar políticas de compras responsables, auditorías de proveedores y capacitación en prácticas sostenibles.

Gobierno y reguladores:

- Cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en todas las áreas de operación.
- Mantener una relación transparente y colaborativa con las autoridades gubernamentales y los organismos reguladores.
- Cumplir con las normas establecidas en México, la participación en consultas públicas y la contribución a iniciativas de política pública que promuevan el desarrollo sostenible y la responsabilidad empresarial.

6.4.3. Priorización de grupos de interés

Cliente:

Los clientes son la base de cualquier empresa, ya que su satisfacción y lealtad son fundamentales para el éxito continuo del negocio. Al priorizar a los clientes, Mobile Inc. México busca mantener y fortalecer su relación con ellos, lo que asegura la calidad de sus productos y servicios, así como una atención excepcional al cliente. La satisfacción del cliente no solo impulsa la reputación de la empresa, también puede influir en la recomendación de la marca y, por ende, en el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Empleados:

Los empleados también desempeñan un papel crucial en la reputación y sostenibilidad de Mobile Inc. México, son los embajadores internos de la empresa y su compromiso, productividad y bienestar tienen un impacto directo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Al priorizar a los empleados, la empresa busca crear un ambiente laboral positivo, promover el desarrollo profesional y personal, y fomentar la lealtad y el compromiso. Un equipo motivado y comprometido no solo mejora la eficiencia operativa, también contribuye a una cultura corporativa sólida y una reputación positiva en el mercado

Comunidad local:

Las relaciones sólidas con la comunidad local no solo son importantes desde una perspectiva ética y social, también pueden afectar la percepción pública de la empresa y su licencia social para operar. Al priorizar la comunidad local, Mobile Inc. México demuestra su compromiso con el desarrollo socioeconómico local, apoyando iniciativas que generen un impacto positivo en la calidad de vida de los residentes. Esta interacción positiva con la comunidad fortalece los lazos sociales y puede resultar en oportunidades de colaboración y crecimiento mutuo a largo plazo.

6.4.4. Objetivos planteados por grupo de interés priorizados

Ahora que se han definido a los clientes, empleados y comunidad local como los grupos de interés priorizados debido a su impacto directo en la reputación y sostenibilidad a largo plazo de Mobile Inc. México, se plantean los siguientes objetivos de desarrollo sostenible relacionados a los objetivos estratégicos de Mobile Inc. México. (Ver Tabla 17)

Tabla 17

Objetivos, acciones por grupo de interés alineados a los objetivos estratégicos de Mobile Inc. México.

Grupo de Interés	Objetivo	Indicador Meta para 2028	Acciones a Tomar	ODS Alineados	Objetivos Estratégicos Soportados
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente.	Incrementar el índice de satisfacción del cliente al 90% para 2028.	1. Implementar programas de retroalimentación y mejora continua del producto. 2. Ofrecer garantías extendidas y servicio postventa de calidad.	ODS 8. ODS 12.	De Rentabilidad, De Sostenibilidad
Empleados	Fomentar el bienestar y desarrollo profesional.	Reducir la rotación de personal al 10% para 2028.	1. Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional. 2. Ofrecer beneficios adicionales como seguro de salud y plan de retiro.	ODS 8. ODS 10.	De Sostenibilidad, De Crecimiento
Comunidad Local	Contribuir al desarrollo socioeconómico local.	Incrementar el apoyo a iniciativas comunitarias.	1. Establecer programas de voluntariado corporativo. 2. Apoyar proyectos educativos y de infraestructura en la comunidad.	ODS 1. ODS 8.	De Crecimiento, De Sostenibilidad

Nota. Definición de acciones que permiten cumplir los objetivos estratégicos de Mobile Inc. México por grupo de interés.

6.4.5. Presupuesto RSE

En la Tabla 18 se presenta el presupuesto RSE para Mobile Inc. México 2024-2028.

Tabla 18*Presupuesto de RSE 2024-2028.*

Objetivo	Actividades	Frecuencia	Cantidad de veces al año	Valor Unitario	2024	2025	2026	2027	2028
Mejorar la satisfacción del cliente	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Trimestral	4	3 500	14 000	13 909	13 977	14 046	14 114
	Implementar un programa de atención al cliente para resolver quejas y consultas de manera rápida y eficiente.	Mensual	12	2 500	30 000	29 805	29 951	30 098	30 245
	Ofrecer eventos exclusivos para clientes preferenciales, como lanzamientos de productos o descuentos especiales.	Semestral	2	4 500	9 000	8 942	8 985	9 029	9 074
Fomentar el bienestar y desarrollo profesional	Realizar evaluaciones de desempeño y establecer planes de desarrollo individual.	Anual	1		0	0	0	0	0
	Organizar actividades de integración y <i>team building</i> para fortalecer el espíritu de equipo.	Trimestral	4	4 800	19 200	19 075	19 169	19 263	19 357
	Implementar programas de bienestar que incluyan actividades de ejercicio físico, salud mental y equilibrio laboral.	Mensual	12	7 500	90 000	89 415	89 853	90 293	90 736
Contribuir al desarrollo socioeconómico local	Patrocinar eventos comunitarios y culturales.	Bimensual	6	5 500	33 000	32 786	32 946	33 108	33 270
	Colaborar con organizaciones locales en proyectos de mejora de infraestructura y medio ambiente.	Anual	1	18 800	18 800	18 678	18 769	18 861	18 954
	Ofrecer becas o programas de formación para estudiantes locales.	Semestral	2	7 500	15 000	14 903	14 976	15 049	15 123
Total Presupuesto de RSE					229 000	227 512	228 626	229 747	230 872

Nota. Valores expresados en dólares.

6.5. Plan Financiero

Con la finalidad de demostrar la viabilidad del presente Plan de Negocio para Mobile Inc., en este capítulo se presenta el plan financiero.

6.5.1. Objetivos del plan financiero

Analizar la viabilidad financiera del proyecto, logrando 33.40% de margen de utilidad al quinto año de proyecto.

Para lo cual se requiere determinar:

- Los ingresos proyectados para el periodo 2024-2028.
- El monto de inversión inicial.
- La rentabilidad del proyecto mediante el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

6.5.2. Supuestos asumidos

- Proyecto para un período de cinco años, desde el 2024 hasta el 2028.
- Moneda de cálculo: dólar estadounidense.
- Inflación anual de acuerdo a la proyección para el estado mexicano a partir del segundo año de proyecto. Ver Tabla 19.

Tabla 19

Inflación proyectada 2024-2028-México.

	2024	2025	2026	2027	2028
Inflación	-	- 0.65%	0.49%	0.49%	0.49%

Nota. Elaborado a partir de información del mercado en dólares, de acuerdo a información (Patiño, 2023) y (INEGI, 2024).

- Impuesto a la renta de 30% (SAT, 2024).
- Tasa de crecimiento de penetración en ventas.

Tabla 20

Tasa de penetración proyectada de penetración de proyecto 2024-2028.

Tasa de crecimiento Mobile Inc.	2024	2025	2026	2027	2028
Red 4G	15%	5%	5%	5%	5%
Red 5G	10%	5%	5%	5%	5%

6.5.3. Ingresos

En la Tabla 21 se presenta los ingresos del proyecto proyectados para los años 2024-2028 de acuerdo a la demanda proyectada en venta de teléfonos inteligentes en tecnología 4G y 5G (presentado en la Tabla 7) y considerando la inflación proyectada para el mismo período (presentado en la Tabla 18).

Tabla 21

Proyección de ingresos 2024-2028.

	Red 4G	Red 5G	Total
2024	\$ 32,324,871.59	\$ 9,298,776.44	\$ 41,623,648.03
2025	\$ 46,726,384.07	\$ 38,230,677.88	\$ 84,957,061.95
2026	\$ 46,359,103.16	\$ 33,803,512.72	\$ 80,162,615.88
2027	\$ 45,021,481.33	\$ 37,020,975.27	\$ 82,042,456.60
2028	\$ 43,422,464.84	\$ 40,262,614.11	\$ 83,685,078.95

Nota. Elaboración basada en la proyección de la demanda realizada en el capítulo IV.

6.5.4. Inversión

En la Tabla 22 se presenta la inversión requerida para llevar a cabo el plan de negocio, la cual asciende a \$20,560,000.00. En la Tabla 23 se presenta la proporción de financiamiento y de inversión con capital propio (el capital propio y la inversión son del 40%). En la Tabla 24 se presenta la depreciación respectiva, para lo cual se han considerado las tasas de depreciación vigentes a la fecha en México de acuerdo al Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Tabla 22

Inversión.

Tipo de Activo	Concepto	Valor USD
Fijos	Terreno	2,500,000.00
	Infraestructura: Planta	3,800,000.00
	Maquinaria	13,000,000.00
Intangibles	Software y licencias	1,200,000.00
	ERP	\$60,000.00
	Total	20,560,000.00

Tabla 23*Financiamiento.*

Distribución	Participación	Deuda
Pasivos	60%	\$ 12,336,000.00
Patrimonio	40%	\$ 8,224,000.00
Total	100%	\$ 20,560,000.00

Tabla 24*Depreciación.*

Tipo de Activo	Concepto	Valor USD	Depreciación	Tasa	Valor
Fijos	Terreno	\$ 2,500,000.00	Sí	10%	\$ 250,000.00
	Infraestructura: Planta	\$ 3,800,000.00	Sí		
	- Construcción	\$ 2,660,000.00		5%	\$ 133,000.00
	- Mobiliario de oficina	\$ 190,000.00		10%	\$ 19,000.00
	- Computadoras y similares	\$ 950,000.00		30%	\$ 285,000.00
	Maquinaria	\$ 13,000,000.00	Sí	7%	\$ 910,000.00
Intangibles	Software y licencias	\$ 1,200,000.00	No		
	ERP	\$ 60,000.00	No		
	Total	\$ 20,560,000.00			\$ 1,597,000.00

Nota: Depreciación calculada en base a información obtenida de Art. 34 por Servicio de Administración Tributaria.

6.5.5. Flujo de caja

En la Tabla 25 se presenta el flujo de caja proyectado para el período 2024-2028. En el Anexo 5 se presenta la tabla de amortización respectiva, realizada para el 60% de monto de inversión financiado a cinco años.

Tabla 25*Flujo de caja.*

Concepto	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
Red 4G		\$ 32,324,871.59	\$ 46,726,384.07	\$ 46,359,103.16	\$ 45,021,481.33	\$ 43,422,464.84
Red 5G		\$ 9,298,776.44	\$ 38,230,677.88	\$ 33,803,512.72	\$ 37,020,975.27	\$ 40,262,614.11
Gastos en Marketing		\$ - 9,390,199.54	\$ - 38,781,522.63	\$ - 34,834,095.15	\$ - 38,694,677.77	\$ - 42,688,916.21
Gastos en RRHH		\$ - 1,588,485.00	\$ - 1,578,159.85	\$ - 1,585,892.83	\$ - 1,593,663.71	\$ - 1,601,472.66
Gastos de Operaciones		\$ - 1,455,000.00	\$ - 1,445,542.50	\$ - 1,452,625.66	\$ - 1,459,743.52	\$ - 1,466,896.27
Gastos de RSE		\$ - 229,000.00	\$ - 227,511.50	\$ - 228,626.31	\$ - 229,746.58	\$ - 230,872.33
Utilidad Operativa		\$ 28,960,963.49	\$ 42,924,325.48	\$ 42,061,375.93	\$ 40,064,625.02	\$ 37,696,921.48
(-) Depreciación		\$ - 1,597,000.00	\$ - 1,597,000.00	\$ - 1,597,000.00	\$ - 1,597,000.00	\$ - 1,597,000.00
(-) Gastos financieros		\$ - 2,629,531.67	\$ - 2,253,756.33	\$ - 1,784,037.15	\$ - 1,196,888.17	\$ - 462,951.95
Utilidad antes de participación e impuestos		\$ 24,734,431.82	\$ 39,073,569.15	\$ 38,680,338.78	\$ 37,270,736.85	\$ 35,636,969.53
Participación de utilidades (10%)		\$ - 2,473,443.18	\$ - 3,907,356.91	\$ - 3,868,033.88	\$ - 3,727,073.69	\$ - 3,563,696.95
Utilidad antes de impuesto		\$ 22,260,988.64	\$ 35,166,212.23	\$ 34,812,304.90	\$ 33,543,663.17	\$ 32,073,272.58
Impuesto a la renta (30%)		\$ - 6,678,296.59	\$ - 10,549,863.67	\$ - 10,443,691.47	\$ - 10,063,098.95	\$ - 9,621,981.77
Utilidad Neta		\$ 15,582,692.05	\$ 24,616,348.56	\$ 24,368,613.43	\$ 23,480,564.22	\$ 22,451,290.80
(+) Depreciación						
(-) Pago deuda		\$ - 1,503,101.38	\$ - 1,878,876.73	\$ - 2,348,595.91	\$ - 2,935,744.88	\$ - 3,669,681.10
Flujo de efectivo neto		\$ 14,079,590.67	\$ 22,737,471.84	\$ 22,020,017.53	\$ 20,544,819.33	\$ 18,781,609.70
Inversión	\$ - 20,560,000.00					
Flujo de inversión	\$ - 20,560,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de resultados (Efectivo)	\$ - 20,560,000.00	\$ 14,079,590.67	\$ 22,737,471.84	\$ 22,020,017.53	\$ 20,544,819.33	\$ 18,781,609.70

Nota. Elaboración basada en los presupuestos de planes funcionales y de RSC realizados en el capítulo VI.

6.5.6. VAN - TIR

La Tabla 26 presenta el VAN y TIR calculado del plan proyectado en el periodo 2024-2028, con un COK de 13.8664% (calculado en el Anexo 6) y WACC = 16.05 (calculado en el Anexo 7). Se obtuvo un VAN de \$ 22,504,226.99, con un TIR de 70.26%. Esto significa que el presente plan de negocio es viable y rentable, dado que el VAN es mayor a cero y el TIR es mayor que el WACC (70.26% > 16.05).

Tabla 26

VAN - TIR.

Descripción	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de resultados (Efectivo)	\$ - 20,560,000.00	\$ 14,079,590.67	\$ 22,737,471.84	\$ 22,020,017.53	\$ 20,544,819.33	\$ 18,781,609.70
Flujo de resultados (Efectivo) - Acumulado		\$ 14,079,590.67	\$ 36,817,062.50	\$ 58,770,052.51	\$ 58,837,080.03	\$ 79,381,899.36
Valor Presente	\$ - 20,560,000.00	\$ 12,132,708.34	\$ 16,884,088.97	\$ 14,090,319.70	\$ 11,328,521.74	\$ 8,924,244.41

Tasa de descuento Costo Promedio Ponderado de capital (WACC)	16.05%
Valor Presente Neto (VAN)	\$ 22,547,117.01
Tasa Interna de Retorno (TIR)	70.33%

Nota. Elaboración basada en cálculos realizados de COK y WACC en los Anexos 6 y 7 respectivamente.

6.5.7. PRI

La Tabla 27 presenta el cálculo del periodo de recuperación (PRI), basándose en los resultados del flujo de caja presentado en la Tabla 24. Se obtiene que, con una inversión de \$20,560,000 en un periodo de proyecto de cinco años, la recuperación tomaría un año, tres meses y 12 días.

Tabla 27
Cálculo del PRI.

Donde:

a (Año anterior en que se recupera la inversión)	=	1
b (Inversión inicial)	=	\$ 20,560,000
c (Flujo efect acum del año inmediato anterior que se recupera la inversión)	=	\$ 14,079,591
d (Flujo efec del año que se recup la inversión)	=	\$ 22,737,472

$$PRI = a + \left(\frac{b - c}{d} \right)$$

$$PRI = 1 + \left(\frac{\$ 20,560,000 - \$ 14,079,591}{\$ 22,737,472} \right)$$

$$PRI = \begin{array}{ll} 1.285010109 & \text{Años} \\ 3.420121312 & \text{Meses} \\ 12.60363937 & \text{Días} \end{array}$$

$$PRI = 1 \text{ año, 3 meses y 12 días}$$

Nota. Elaborado en base a la fórmula obtenida de El PRI, uno de los indicadores..., (24 de enero de 2017), Conexión Esan..

6.5.8. Punto de equilibrio

La Tabla 28 muestra el cálculo del punto de equilibrio del presente plan de negocios. Se observa que, para cada periodo proyectado, las ventas superan al punto de equilibrio entre 8.72% y 102.18%.

Tabla 28*Determinación del punto de equilibrio.*

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028
Costos fijos	\$ 12,621,984.54	\$ 41,992,301.03	\$ 38,060,606.37	\$ 41,936,998.89	\$ 45,947,124.70
Costo de ventas (40%)	\$ 16,649,459.21	\$ 33,982,824.78	\$ 32,065,046.35	\$ 32,816,982.64	\$ 33,474,031.58
Precio unitario promedio	\$ 376.26	\$ 373.81	\$375.64	\$377.48	\$379.33
Costo variable unitario	\$ 150.50	\$ 149.52	\$150.26	\$150.99	\$151.73
Proyección de venta anual (Unds)	113 038	226 847	213 633	216 905	219 480
Punto de equilibrio anual (Unds)	55 910	187 226	168 868	185 160	201 876
Punto de equilibrio mensual (Unds)	4 659	15 602	14 072	15 430	16 823
Proyección de venta respecto al punto de equilibrio x año.	102.18%	21.16%			

6.5.9. Análisis de margen de utilidad

La Tabla 29 presenta el análisis del margen de utilidad a través de los ingresos proyectados en la Tabla 20 y con el resultado obtenido en el flujo de caja de la Tabla 24. Se obtuvo que el margen de utilidad anual supera el 22%, con un margen de utilidad de 22.44% en el año 5, el mismo que representa el 32.40% respecto al margen de utilidad del año 1.

Tabla 29

Análisis del margen de utilidad.

	Ingreso por ventas	Flujo por resultados (Efectivo)	Margen de utilidad anual	Margen de utilidad al Año 5 vs Año 1
Año 1 2024	\$ 41,623,648.03	\$ 14,079,590.67	33.83%	
Año 2 2025	\$ 84,957,061.95	\$ 22,737,471.84	26.76%	
Año 3 2026	\$ 80,162,615.88	\$ 22,020,017.53	27.47%	
Año 4 2027	\$ 82,042,456.60	\$ 20,544,819.33	25.04%	
Año 5 2028	\$ 83,685,078.95	\$ 18,781,609.70	22.44%	32.40%

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Se determinó la existencia de oportunidad de negocio en México, país con 132.31 millones de habitantes al año 2023, con proyección de 136.32 millones de habitantes al año 2028.
- El segmento objetivo comprendido por personas entre 15 y 69 años de edad representa el 69.80% de la población de México, lo cual es atractivo para el presente plan de negocio.
- La penetración de teléfonos inteligentes en México tiene una tendencia positiva de crecimiento, 62.06% al año 2023 (año base), 62.93% para el primer año de proyecto, a 66.41% para el quinto año de proyecto (2028).
- El proyecto a cinco años proporciona un VAN de \$22,547,117.01, con un TIR de 70.33%. El presente plan de negocio es viable y rentable.
- Con una inversión de \$20,560,000 en un periodo de proyecto de cinco años, la recuperación tomaría un año, tres meses y 12 días.
- El punto de equilibrio supera las ventas proyectadas en cada año de proyecto en un mínimo de 8.72% y un máximo de 102.18%

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda monitorear cada año de proyecto, de acuerdo a la demanda real, dado que la tecnología 5G se encuentra en etapa introductoria en México y es una demanda que puede incrementarse más de lo proyectado.
- Se recomienda actualizar el plan de negocio de acuerdo a la inflación real que se vaya dando en el transcurso de los años de proyecto, aun cuando ha sido calculado basándose en proyecciones obtenidas de la institución del estado de México. Sucesos como la pandemia por Covid-19, guerra entre países y aspectos políticos pueden alterar variables como la inflación.

REFERENCIAS

- Bashir, U. (17 de noviembre de 2023). *Most popular smartphone brands in Mexico 2024*, Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1371034/most-popular-smartphone-brands-in-mexico>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17, No. 1, pp. 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Beylis, G., Maloney, W., & Vuletin, G. y. (2023). *Conectados: Tecnologías digitales para la inclusión y el crecimiento. Informe Económico América Latina y el caribe*. Banco Mundial. <https://doi.org/doi:10.1596/978-1-4648-2039-7>
- Cahun, A. (23 de diciembre de 2019). *En México el 41% de los smartphones son de gama media con precio máximo de 6,000 pesos; solo 7% son de gama alta*. Xataka México. <https://www.xataka.com.mx/celulares-y-smartphones/mexico-41-smartphones-gama-media-precio-maximo-6-000-pesos-solo-7-gama-alta>
- Ceci, L. (25 de julio de 2023). *Most popular smartphone activities for global users 2022-2023*, Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1337895/top-smartphone-activities/>
- Damodaran, A. (julio, 2024). Equity Risk Premiums (Data, Updates and Papers) <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran, A. (enero, 2024). Betas by Sector (US) . https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Datosmacro. (01 de febrero de 2024a). *Datosmacro*. <https://datosmacro.expansion.com/bono>
- Datosmacro. (01 de febrero de 2024b). *Datosmacro*. <https://datosmacro.expansion.com/primario-riesgo/mexico>
- David, F. (2013). *Administración estratégica* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación.
- David, Fred. y David, Forest (2017). *Conceptos de administración estratégica*, 15ª ed. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=5029>

- Degenhard, J. (14 de agosto de 2023a). *Mobile internet usage reach in Mexico 2014-2029*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1138463/mobile-internet-penetration-forecast-in-mexico>
- Degenhard, J. (14 de agosto de 2023b). *Number of smartphone users in Mexico 2014-2029*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1145264/smartphone-users-in-mexico>
- El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas (24 de enero de 2017). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT] (2019). Marco normativo, actualizado al 17 de junio de 2019. https://www.ift.org.mx/sites/default/files/marco_juridico_17_junio_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], (2024). *Extensión territorial*. <https://cuentame.inegi.org.mx/territorio/extension/default.aspx?tema=T>
- INEGI, 2020. *Población total (Número de habitantes)*. <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>
- INEGI (2022a). *División territorial*. <https://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T>
- INEGI (2022b). *Tecnología en los hogares*. <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/tic.aspx?tema=P>
- INEGI (2022c). *Esperanza de vida*. <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>
- INEGI (2022d). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2022*. https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2022/#informacion_general

INEGI (2024). *Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/inpc_1q/inpc_1q2024_01.pdf

Ley Federal de Trabajo (4 de abril de 2024). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>

México: *Economía y demografía*. Expansión Datosmacro. Recuperado 22 de noviembre de 2023. <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>

México, *panorama general* (27 de marzo de 2024). Grupo Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

México, *pirámide de población* (2021). Expansión DatosMacro.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/mexico>

México: *Política y economía* (abril de 2024). *Santander Trade*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>

México, *¿Que esperamos en 2023?* (25 de enero de 2023). *Cuatrecasas*.
<https://www.cuatrecasas.com/es/latam/art/que-esperamos-en-2023-claves-legales-para-las-empresas>

Noguez, R. (24 de febrero de 2022). *¿Qué tan accesible será el 5G en México? Estos son los teléfonos compatibles y sus precios*. FORBES, *Negocios*.
<https://www.forbes.com.mx/5g-mexico-accesible-smartphones-compatibles-precios/>

O'Neill, A. (4 de julio de 2024). *Inflation rate in Mexico 2029*. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/275414/inflation-rate-in-mexico/>

O'Neill, A. (4 de julio de 2024). *Total population of Mexico 2029*. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/263748/total-population-of-mexico/>

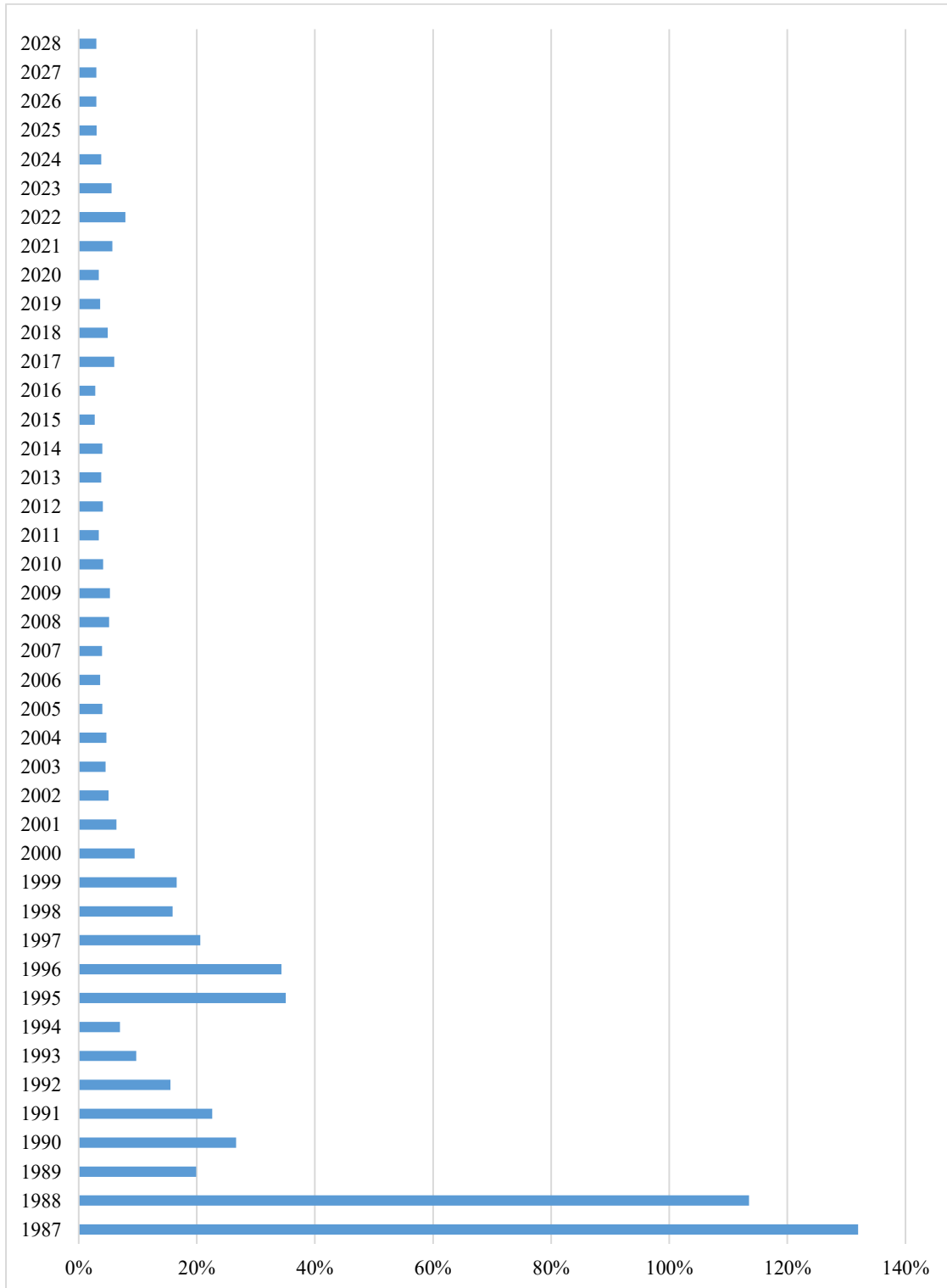
Patiño, D. (23 de noviembre de 2023). *Expansión: Economía*.
<https://expansion.mx/economia/2023/11/23/inflacion-en-mexico-2024-que-nos-espera>

- Ritcher, F. (19 de febrero de 2019). *https://www-statista-com*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/chart/5995/the-most-wanted-smartphone-features/>
- Saldaña, S. (3 de marzo de 2023). *El mexicano promedio gasta 4,371 pesos en su smartphone y el día de las madres es la fecha predilecta para comprar equipos: The CIU*. Xataka México. <https://www.xataka.com.mx/celulares-y-smartphones/mexicano-promedio-gasta-4-371-pesos-su-smartphone-dia-madres-fecha-predilecta-para-comprar-equipos-the-ciu>
- Servicio de Administración Tributaria [SAT] (2020). *Art. 34*, Gobierno de México, Hacienda . <https://www.sat.gob.mx/articulo/61054/articulo-34>
- SAT (2024). *Ley del Impuesto sobre la Renta*. <https://www.sat.gob.mx/ordenamiento/18355/ley-del-impuesto-sobre-la-renta>
- Statista. (2022). *Mobile communications in Mexico*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/64663/mobile-communications-in-mexico/>
- Statista. (15 de octubre de 2023). *Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en México de 2015 a 2026*. <https://es.statista.com/estadisticas/1077622/usuarios-de-smartphone-en-mexico/>
- Statista. (22 de agosto de 2023). *Revenue generated by mobile operators in Mexico in 1st quarter 2024*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/781444/mexico-revenue-leading-mobile-carriers/>
- Statista. (06 de noviembre de 2023a). *Smartphone users as share of the population in Mexico from 2019 to 2029*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/625424/smartphone-user-penetration-in-mexico/>
- Statista. (09 de noviembre de 2023b). *Distribución de los usuarios de teléfonos celulares en México de 2017 a 2022, por tipo de dispositivo*. <https://es.statista.com/estadisticas/1345919/porcentaje-de-usuarios-de-telefonos-moviles-por-tipo-de-dispositivo-en-mexico/>
- Statista. (2023). *5G in Mexico, Statistics report*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/86303/5g-in-mexico/>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Inflación México 1987-2028.



Nota. Tomado de: A. O'Neill, Statista [base de datos], 2023.

Anexo 2. Penetración de mercado tecnología 4G-5G al 2028.

Red	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
4G	37.00%	42.00%	64.09%	74.79%	51.50%	55.00%	53.33%	50.33%	47.33%
5G				48.00%	20.00%	54.00%	46.67%	49.67%	52.67%

Nota. Calculado en base a información obtenida de la Figura 10 y Figura 11.

Anexo 3. Afectaciones que asume una empresa en México.

Concepto	Tasa aplicada
Gratificación	50%
Vacaciones	25%
Seguro social	20%

Nota. Obtenido de Ley Federal del Trabajo, 2024.

Anexo 4. Presupuesto proyectado de planilla en Recursos Humanos 2024-2028.

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028
Director ejecutivo	156 500	155 483	156 245	157 010	157 780
Gerente de desarrollo de productos	133 025	132 160	132 808	133 459	134 113
Gerente de ingeniería de software	133 025	132 160	132 808	133 459	134 113
Gerente de ingeniería de hardware	133 025	132 160	132 808	133 459	134 113
Gerente de manufactura	133 025	132 160	132 808	133 459	134 113
Gerente de producción	133 025	132 160	132 808	133 459	134 113
Especialista en control de calidad	86 075	85 516	85 935	86 356	86 779
Director de logística y distribución	70 425	69 967	70 310	70 655	71 001
Gerente de proyecto	101 725	101 064	101 559	102 057	102 557
Gerente de recursos humanos	101 725	101 064	101 559	102 057	102 557
Especialista en sostenibilidad y cumplimiento	90 770	90 180	90 622	91 066	91 512
Director de marketing	90 770	90 180	90 622	91 066	91 512
Gerente de ventas	90 770	90 180	90 622	91 066	91 512
Especialista en desarrollo de negocios	54 775	54 419	54 686	54 954	55 223
Representante de atención al cliente	39 125	38 871	39 061	39 253	39 445
Atención al cliente (2)	56 340	55 974	56 248	56 524	56 801
Personal de planta (583)	12 773 530	12 690 502	12 752 686	12 815 174	12 877 968
Total Presupuesto de RRHH	1 547 785	1 537 724	1 545 259	1 552 831	1 560 440

Nota. Elaborado a partir de información del mercado en dólares.

Anexo 5. Amortización de la deuda.

TEA 25.00%

TEM 1.88%

	Mes	Balance Inicial	Interes	Amortización	CUOTA	Balance Final
	0					\$ 12,336,000.00
Año 1	1	\$ 12,336,000.00	\$ 231,537.65	\$ 112,848.43	\$ 344,386.09	\$ 12,223,151.57
	2	\$ 12,223,151.57	\$ 229,419.57	\$ 114,966.52	\$ 344,386.09	\$ 12,108,185.05
	3	\$ 12,108,185.05	\$ 227,261.74	\$ 117,124.35	\$ 344,386.09	\$ 11,991,060.70
	4	\$ 11,991,060.70	\$ 225,063.40	\$ 119,322.69	\$ 344,386.09	\$ 11,871,738.01
	5	\$ 11,871,738.01	\$ 222,823.80	\$ 121,562.29	\$ 344,386.09	\$ 11,750,175.72
	6	\$ 11,750,175.72	\$ 220,542.16	\$ 123,843.92	\$ 344,386.09	\$ 11,626,331.79
	7	\$ 11,626,331.79	\$ 218,217.70	\$ 126,168.38	\$ 344,386.09	\$ 11,500,163.41
	8	\$ 11,500,163.41	\$ 215,849.62	\$ 128,536.47	\$ 344,386.09	\$ 11,371,626.94
	9	\$ 11,371,626.94	\$ 213,437.08	\$ 130,949.01	\$ 344,386.09	\$ 11,240,677.93
	10	\$ 11,240,677.93	\$ 210,979.26	\$ 133,406.82	\$ 344,386.09	\$ 11,107,271.11
	11	\$ 11,107,271.11	\$ 208,475.32	\$ 135,910.77	\$ 344,386.09	\$ 10,971,360.34
	12	\$ 10,971,360.34	\$ 205,924.37	\$ 138,461.72	\$ 344,386.09	\$ 10,832,898.62
Año 2	13	\$ 10,832,898.62	\$ 203,325.55	\$ 141,060.54	\$ 344,386.09	\$ 10,691,838.08
	14	\$ 10,691,838.08	\$ 200,677.94	\$ 143,708.14	\$ 344,386.09	\$ 10,548,129.93
	15	\$ 10,548,129.93	\$ 197,980.65	\$ 146,405.44	\$ 344,386.09	\$ 10,401,724.49
	16	\$ 10,401,724.49	\$ 195,232.72	\$ 149,153.36	\$ 344,386.09	\$ 10,252,571.13
	17	\$ 10,252,571.13	\$ 192,433.23	\$ 151,952.86	\$ 344,386.09	\$ 10,100,618.27
	18	\$ 10,100,618.27	\$ 189,581.18	\$ 154,804.91	\$ 344,386.09	\$ 9,945,813.36
	19	\$ 9,945,813.36	\$ 186,675.61	\$ 157,710.48	\$ 344,386.09	\$ 9,788,102.88
	20	\$ 9,788,102.88	\$ 183,715.50	\$ 160,670.59	\$ 344,386.09	\$ 9,627,432.29
	21	\$ 9,627,432.29	\$ 180,699.83	\$ 163,686.26	\$ 344,386.09	\$ 9,463,746.03
	22	\$ 9,463,746.03	\$ 177,627.56	\$ 166,758.53	\$ 344,386.09	\$ 9,296,987.50
	23	\$ 9,296,987.50	\$ 174,497.62	\$ 169,888.46	\$ 344,386.09	\$ 9,127,099.04
	24	\$ 9,127,099.04	\$ 171,308.94	\$ 173,077.15	\$ 344,386.09	\$ 8,954,021.89
Año 3	25	\$ 8,954,021.89	\$ 168,060.41	\$ 176,325.68	\$ 344,386.09	\$ 8,777,696.22
	26	\$ 8,777,696.22	\$ 164,750.91	\$ 179,635.18	\$ 344,386.09	\$ 8,598,061.04
	27	\$ 8,598,061.04	\$ 161,379.29	\$ 183,006.80	\$ 344,386.09	\$ 8,415,054.24
	28	\$ 8,415,054.24	\$ 157,944.38	\$ 186,441.70	\$ 344,386.09	\$ 8,228,612.53
	29	\$ 8,228,612.53	\$ 154,445.01	\$ 189,941.08	\$ 344,386.09	\$ 8,038,671.46
	30	\$ 8,038,671.46	\$ 150,879.96	\$ 193,506.13	\$ 344,386.09	\$ 7,845,165.32
	31	\$ 7,845,165.32	\$ 147,247.99	\$ 197,138.10	\$ 344,386.09	\$ 7,648,027.22
	32	\$ 7,648,027.22	\$ 143,547.85	\$ 200,838.24	\$ 344,386.09	\$ 7,447,188.99
	33	\$ 7,447,188.99	\$ 139,778.26	\$ 204,607.82	\$ 344,386.09	\$ 7,242,581.16
	34	\$ 7,242,581.16	\$ 135,937.93	\$ 208,448.16	\$ 344,386.09	\$ 7,034,133.00
	35	\$ 7,034,133.00	\$ 132,025.51	\$ 212,360.58	\$ 344,386.09	\$ 6,821,772.42
	36	\$ 6,821,772.42	\$ 128,039.66	\$ 216,346.43	\$ 344,386.09	\$ 6,605,425.99

	Mes	Balance Inicial	Interes	Amortización	CUOTA	Balance Final
Año 4	13	\$ 6,605,425.99	\$ 123,978.99	\$ 220,407.10	\$ 344,386.09	\$ 6,385,018.89
	14	\$ 6,385,018.89	\$ 119,842.11	\$ 224,543.98	\$ 344,386.09	\$ 6,160,474.92
	15	\$ 6,160,474.92	\$ 115,627.59	\$ 228,758.50	\$ 344,386.09	\$ 5,931,716.42
	16	\$ 5,931,716.42	\$ 111,333.96	\$ 233,052.13	\$ 344,386.09	\$ 5,698,664.29
	17	\$ 5,698,664.29	\$ 106,959.74	\$ 237,426.35	\$ 344,386.09	\$ 5,461,237.94
	18	\$ 5,461,237.94	\$ 102,503.42	\$ 241,882.67	\$ 344,386.09	\$ 5,219,355.27
	19	\$ 5,219,355.27	\$ 97,963.46	\$ 246,422.62	\$ 344,386.09	\$ 4,972,932.65
	20	\$ 4,972,932.65	\$ 93,338.29	\$ 251,047.80	\$ 344,386.09	\$ 4,721,884.85
	21	\$ 4,721,884.85	\$ 88,626.31	\$ 255,759.78	\$ 344,386.09	\$ 4,466,125.07
	22	\$ 4,466,125.07	\$ 83,825.89	\$ 260,560.20	\$ 344,386.09	\$ 4,205,564.87
	23	\$ 4,205,564.87	\$ 78,935.36	\$ 265,450.73	\$ 344,386.09	\$ 3,940,114.15
	24	\$ 3,940,114.15	\$ 73,953.05	\$ 270,433.04	\$ 344,386.09	\$ 3,669,681.10
Año 5	25	\$ 3,669,681.10	\$ 68,877.22	\$ 275,508.87	\$ 344,386.09	\$ 3,394,172.23
	26	\$ 3,394,172.23	\$ 63,706.12	\$ 280,679.97	\$ 344,386.09	\$ 3,113,492.26
	27	\$ 3,113,492.26	\$ 58,437.96	\$ 285,948.13	\$ 344,386.09	\$ 2,827,544.14
	28	\$ 2,827,544.14	\$ 53,070.93	\$ 291,315.16	\$ 344,386.09	\$ 2,536,228.98
	29	\$ 2,536,228.98	\$ 47,603.15	\$ 296,782.93	\$ 344,386.09	\$ 2,239,446.04
	30	\$ 2,239,446.04	\$ 42,032.76	\$ 302,353.33	\$ 344,386.09	\$ 1,937,092.71
	31	\$ 1,937,092.71	\$ 36,357.81	\$ 308,028.28	\$ 344,386.09	\$ 1,629,064.43
	32	\$ 1,629,064.43	\$ 30,576.34	\$ 313,809.75	\$ 344,386.09	\$ 1,315,254.68
	33	\$ 1,315,254.68	\$ 24,686.36	\$ 319,699.72	\$ 344,386.09	\$ 995,554.96
	34	\$ 995,554.96	\$ 18,685.84	\$ 325,700.25	\$ 344,386.09	\$ 669,854.71
	35	\$ 669,854.71	\$ 12,572.68	\$ 331,813.41	\$ 344,386.09	\$ 338,041.30
	36	\$ 338,041.30	\$ 6,344.79	\$ 338,041.30	\$ 344,386.09	\$ 0.00
Total			\$ 8,327,165.27	\$ 12,336,000.00	\$ 20,663,165.27	

Resumen:

	Interés	Amortización
Año 1	\$ 2,629,531.67	\$ 1,503,101.38
Año 2	\$ 2,253,756.33	\$ 1,878,876.73
Año 3	\$ 1,784,037.15	\$ 2,348,595.91
Año 4	\$ 1,196,888.17	\$ 2,935,744.88
Año 5	\$ 462,951.95	\$ 3,669,681.10

Anexo 6. Cálculo del COK.

$$COK = Rf + \beta (Rm - Rf) + PRP$$

Donde:

Rf = Tasa Libre de Riesgo (T-Bond)

Rm = Tasa de Riesgo de Mercado (S&P 500)

β = Factor de Riesgo

PRP = Prima de Riesgo País (EMBIG Perú)

Rm - Rf = Prima de Riesgo de mercado

Cálculo COK		Fuente	
Rf	Tasa libre de riesgo	9.59%	Datosmacro (2024).
B	Beta	1.08	Adamodar, Betas by Sector (US) (2024).
Rm	Tasa de riesgo de mercado	6.08%	Adamodar, Tasa de riesgo de mercado (2024).
PRP	Riesgo país	7.3%	Datosmacro (2024).
COK		13.8664%	

Nota. Elaborado con información recopilada de: (Datosmacro, 2024), (Adamodar, Betas by Sector (US), 2024), (Adamodar, Tasa de riesgo de mercado, 2024) y (Datosmacro, 2024).

Anexo 7. Cálculo del Costo promedio ponderado de capital (WACC).

1. Costo de la deuda:

Deuda	60.00%
Monto total	\$ 12,336,000.00
Inversionista	40.00%
Monto total	\$ 8,224,000.00
Impuesto a la renta	29.5%

TEA pond.	25.00%
Kd:	17.63%

2. Costo promedio ponderado de capital (WACC):

$$WACC = CoK \times CAA / (CAA + D) + Kd \times D / (CAA + D)$$

CoK =	13.87%	
Kd =	17.63%	WACC: 16.12%
%CAA =	40.00%	
%D =	60.00%	

Nota. Realizado tomando como base información recopilada y procesada en la Tabla 22 y Anexo 6.