



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MOBILE INC. 2024-2028”**

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

**Presentado por:**

**Srta. PATRICIA GUADALUPE ALMEIDA LOPEZ  
Srta. MILAGROS NATALY SANTIBAÑEZ GARCIA  
Srta. LUZ DELFINA MAYHUA ELGUERA  
Sr. JORGE OMAR SALAS ZEGARRA**

**Asesor: profesor José Díaz Ísmodes**

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

**Lima, mayo de 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSE MARTIN MAGUIÑA ALIAGA deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE MOBILE INC. 2024-2028**” presentado por Doña PATRICIA GUADALUPE ALMEIDA LOPEZ, Doña MILAGROS NATALY SANTIBAÑEZ GARCIA, Doña LUZ DELFINA MAYHUA ELGUERA y Don JORGE OMAR SALAS ZEGARRA, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 13 de noviembre de 2024 dando el siguiente resultado:

Tesis 2\_Mobile Inc.\_FINAL\_06.11.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20</b> %	<b>19</b> %	<b>3</b> %	<b>5</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE



Fecha: 13/11/2024  
Jose Martin Maguiña Aliaga  
ID ORCID: 0000-0001-5400-6342

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todos los profesores que nos han enseñado en esta maestría y, en especial, a nuestro asesor, quien nos ayudó en el desarrollo del presente trabajo.

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, el mercado de *smartphones* es uno de los más grandes en el mundo y, el mercado de *smartphones* de Estados Unidos, uno de los más competitivos. Las empresas que funcionan en este mercado deben desarrollar constantemente nuevas tecnologías y estrategias para poder atender la demanda creciente que existe.

Mobile Inc. es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de teléfonos celulares en Estados Unidos, Europa y China. La presente tesina, se ha enfocado en el desarrollo de la estrategia para el mercado de Estados Unidos, con una orientación a conseguir mayor eficiencia en el proceso de producción para reducir costos y desarrollar continuamente tecnología que permita brindar al mercado *smartphones* innovadores a un precio accesible.

Para desarrollar la estrategia, se ha iniciado analizando el entorno externo de la empresa, donde se ha conocido todo lo que puede afectar su orientación y, con ello, poder reconocer las oportunidades y amenazas que enfrenta. Luego, se ha realizado un análisis interno de la empresa con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades con las que se cuentan. Finalmente, se ha buscado información sobre el mercado actual de *smartphones* en Estados Unidos para conocer las tendencias.

Con todo lo mencionado, se ha identificado que Mobile Inc. debe producir celulares de las redes 4 G y 5 G, a través de un equipo de investigación y desarrollo (I+D) interno, el cual se debe encargar del desarrollo constante de tecnología para la empresa, lo que permitirá producir *smartphones* acordes con la demanda del cliente actual.

**Palabras clave:** SMARTPHONES; ESTADOS UNIDOS; ESTRATEGIA; TECNOLOGÍA; REDES 4G Y 5 G.

## ABSTRACT

Currently, the smartphone market is one of the largest in the world and the United States smartphone market is one of the most competitive. Companies that operate in this market must constantly develop new technologies and strategies to be able to meet the growing demand that exists.

Mobile Inc. is a company that manufactures and sells cell phones in the United States, Europe and China. This thesis has focused on the development of the strategy for the United States market, with an orientation to achieving greater efficiency in the production process to reduce costs and continually develop technology that allows us to provide the market with innovative smartphones at an affordable price.

To develop the strategy, we began by analyzing the company's external environment, where everything that could affect its orientation was known and, with this, it was able to recognize the opportunities and threats it faces. Then, an internal analysis of the company has been carried out in order to identify the strengths and weaknesses they have. Finally, information has been sought about the current smartphone market in the United States to understand trends.

With all of the above, it has been identified that Mobile Inc. must produce cell phones for the 4 G and 5 G networks, through an internal research and development (R&D) team, which must be in charge of the constant development of technology, for the company, which will allow the production of smartphones in line with current customer demand.

**Keywords:** SMARTPHONES; UNITED STATES; STRATEGU; TECHNOLOGY; 4G AND 5G NETWORKS.

## TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	xi
CAPÍTULO I. Perfil competitivo de la empresa al año 2023 .....	1
1. Antecedentes .....	1
1.1 Descripción de la empresa.....	1
1.2 Estrategia competitiva de la empresa al 2023 .....	2
1.3 Situación de la empresa al 2023 .....	2
2. Definición del problema .....	4
3. Propuesta de solución .....	4
4. Alcance de la propuesta .....	5
4.1 Alcance geográfico.....	5
4.2 Alcance temporal.....	5
CAPÍTULO II. Análisis externo .....	6
1. Macroentorno .....	6
1.1 Análisis PESTEL.....	6
1.1.1 Variables políticas.....	6
1.1.2 Variables económicas .....	7
1.1.3 Variables socioculturales y demográficas.....	7
1.1.4 Variables tecnológicas .....	8
1.1.5 Variables ecológicas-ambientales .....	9
1.1.6 Variables legales .....	10
2. Microentorno.....	10
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2 Amenazas de nuevos entrantes.....	10
2.3 Rivalidad entre competidores.....	11
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.5 Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.6 Amenaza de sustitutos.....	12
3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
CAPÍTULO III. Análisis interno.....	15
1. Modelo de negocio Canvas .....	15
2. Cadena de valor.....	15

2.1	Actividades primarias.....	16
2.2	Actividades de ayuda .....	17
3.	Análisis de áreas .....	17
3.1	Área de <i>Marketing</i> .....	17
3.2	Área de Operaciones .....	18
3.3	Área de Recursos Humanos .....	18
3.4	Área de Finanzas .....	19
3.5	Área de Investigación y Desarrollo (I+D).....	19
4.	Análisis VRIO.....	19
5.	Ventaja competitiva.....	20
6.	Estrategia competitiva.....	20
7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	20
CAPÍTULO IV. Análisis de mercado.....		22
1.	Mercado .....	22
1.1	Mercado general.....	22
1.2	Mercado meta.....	22
1.3	Mercado objetivo.....	23
2.	Proyección de mercado .....	23
2.1	Fuentes de información .....	23
2.2	Técnica para la obtención de datos cuantitativos .....	23
2.3	Mercado proyectado.....	24
CAPÍTULO V. Plan Estratégico 2024-2028 .....		25
1.	Misión .....	25
2.	Visión.....	25
3.	Valores.....	25
4.	Objetivos.....	25
4.1	Objetivo general .....	25
4.2	Objetivos estratégicos .....	25
5.	Estrategia competitiva.....	26
CAPÍTULO VI. Análisis y elección de la estrategia .....		27
1.	Análisis .....	27
1.1	Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA).....	27
1.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	27
1.3	Matriz de Estrategia Principal (EP).....	28
2.	Decisión .....	29

2.1	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PEC).....	29
2.2	Matriz Ansoff - Estrategia de crecimiento .....	29
CAPÍTULO VII. Planes Funcionales y de RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
.....		31
1.	Plan de <i>Marketing</i> .....	31
1.1	Objetivos de <i>Marketing</i> .....	31
1.2	Estrategia de <i>Marketing</i> .....	31
1.3	Mezcla de <i>Marketing</i> .....	32
2.	Plan de Operaciones.....	33
2.1	Objetivos .....	33
2.2	Estrategia.....	34
2.3	Presupuesto.....	36
3.	Plan de Recursos Humanos.....	36
3.1	Objetivo.....	36
3.2	Estrategia.....	36
3.3	Plan de acción.....	37
3.4	Presupuesto.....	37
4.	Plan de Finanzas .....	38
4.1	Objetivos al plan de Finanzas.....	38
4.2	Supuestos.....	38
4.3	Tasa de descuento .....	40
5.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	41
5.1	Objetivos .....	41
5.2	Estrategias .....	41
5.3	Presupuesto.....	41
6.	Plan de contingencia .....	42
6.1	Antecedentes .....	42
6.2	Objetivos .....	42
6.3	Plan de acción.....	42
Conclusiones y Recomendaciones .....		44
1.	Conclusiones.....	44
2.	Recomendaciones .....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE .....	13
Tabla 2. Matriz VRIO .....	19
Tabla 3. Matriz EFI .....	20
Tabla 4. Mercado meta .....	22
Tabla 5. Ventas proyectadas para Mobile Inc. (en unidades) .....	24
Tabla 6. Matriz FODA cruzado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7. Matriz PEYEA .....	27
Tabla 8. Características de los equipos de Mobile Inc. ....	32
Tabla 9. Precios de teléfonos inteligentes en USD .....	32
Tabla 10. Presupuesto por año de Marketing .....	33
Tabla 11. Plan de producción para teléfonos 4G .....	34
Tabla 12. Plan de producción para teléfonos 5G .....	34
Tabla 13. Presupuesto por año de Operaciones .....	36
Tabla 14. Presupuesto por año de RR. HH. ....	38
Tabla 15. Proyecciones de ventas con y sin estrategia .....	39
Tabla 16. Cálculo del WACC .....	40
Tabla 17. Cálculo apalancado del COK .....	40
Tabla 18. Análisis de ratios financieros del escenario probable .....	40
Tabla 19. Presupuesto de RSC .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuotas de mercado globales para Mobile, 2012-2023 .....	3
Figura 2. Diagrama de Ishikawa (causa-efecto) .....	4
Figura 3. Número de suscriptores por operador móvil - Al año 2023 .....	8
Figura 4. Cuota de conexiones móviles en EE. UU., por tecnología, del año 2019 al año 2030* .....	9
Figura 5. Número de usuarios de teléfonos inteligentes en EE. UU. 2014-2029 .....	11
Figura 6. Porcentaje de modelos de teléfonos inteligentes vendidos en EE. UU. - 2017 al 2024 .....	111
Figura 7. Modelo de negocio Canvas Mobile.....	165
Figura 8. Cadena de valor de Mobile.....	16
Figura 9. Demanda proyectada para tecnología 4G.....	23
Figura 10. Demanda proyectada para tecnología 5G.....	24
Figura 11. Matriz PEYEA.....	28
Figura 12. Matriz EP.....	289
Figura 13. Matriz ANSOFF .....	30

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuotas de mercado por región al cierre del año 2023 .....	50
Anexo 2. Áreas de Mobile .....	511
Anexo 3. Matriz de Perfil Competitivo Mobile .....	522
Anexo 4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	533
Anexo 5. Eje, objetivos e iniciativas de la RSC de Mobile .....	544
Anexo 6. Estado de pérdidas y ganancias sin estrategia.....	555
Anexo 7. Estado de pérdidas y ganancias con estrategia.....	566
Anexo 8. Estado de flujo proyectado sin estrategia.....	577
Anexo 9. Estado de flujo proyectado con estrategia.....	588
Anexo 10. Análisis de la matriz FODA .....	599
Anexo 11. RSC Mobile – Presupuesto de RSC .....	60

# CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA AL AÑO 2023

## 1. Antecedentes

Como parte curricular del curso *Dirección Estratégica*, se trabajó simulando la Dirección de la empresa Mobile Inc. con la herramienta Cesim.

En esta simulación, la empresa atravesó varios períodos con serios problemas financieros producto de la implementación de estrategias deficientes y sin planificación adecuada. Sin embargo, como producto de una estrategia reactiva, en el último año se revirtió la situación logrando resultados positivos al final del año 2023.

El presente trabajo tiene como finalidad implementar un plan estratégico que le permita a la empresa afianzar y continuar el crecimiento que se tuvo el último año de la simulación, para lo cual se utilizará la información obtenida de los períodos 2012 a 2023.

### 1.1 Descripción de la empresa

La compañía Mobile Inc. (en adelante, Mobile) es una empresa que se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de equipos móviles en distintas regiones del mundo. Esta empresa fue constituida en Estados Unidos, lugar donde tiene operaciones y participación de mercado, así como también cuenta con presencia en las regiones de Europa y Asia. La empresa cuenta con 20 plantas de producción, de las cuales 14 se encuentran en Estados Unidos y 6 en Asia.

Mobile tiene como principales áreas funcionales las siguientes: Operaciones, *Marketing*, Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo (I+D) y Logística. A través de ellas, se ha logrado tener las tecnologías 1G, 2G, 3G y 4G mediante desarrollo interno de estas. Las tecnologías 1G y 2G se comercializan en Estados Unidos, las tecnologías 1G y 3G se comercializan en Asia, y las tecnologías 2G y 4G en Europa, con lo cual, a nivel global se comercializan las 4 tecnologías.

Mobile se dirige a dos tipos de clientes: empresas que se dedican a vender equipos móviles, y clientes finales quienes valoran la comunicación y tecnología. La cuota de mercado global es de 34.75%, teniendo la participación más alta en el mercado de Asia con un 40.94%; mientras que en EE. UU., la participación de mercado es de 28.47%, y en Europa, la participación de mercado es de 23.20 %, acorde con los datos al cierre del simulador Cesim.

Al cierre del año 2023, Mobile tiene en circulación 50 000 000 acciones con un valor por acción de USD 277 y una ganancia por acción de USD 38.48. Sus ventas ascendieron a USD 5 349 897 000, siendo la región de Asia la que generó la mayor cantidad de ventas con 12 723 000 unidades, seguida por EE. UU. con 3 327 000 y, finalmente, Europa con 2 388 000 unidades al cierre de 2023.

## **1.2 Estrategia competitiva de la empresa al 2023**

Como estrategia competitiva Mobile Inc. aplicó una estrategia intuitiva, la que generó resultados positivos para la empresa hasta el año 2018. Producto de la falta de una estrategia adecuada, a partir del año 2019, la empresa enfrentó una disminución considerable en ventas y pérdida de participación de mercado, lo que se tradujo en resultados negativos, por lo tanto, para los accionistas. Con la finalidad de hacer frente a estos resultados negativos, se implementó para el año 2023 una estrategia de carácter reactivo, la cual se enfocó en utilización de inventarios, reducción de la producción y análisis de la competencia, lo que condujo a la decisión de realizar reducción de los precios en todas las regiones volviendo a ser la empresa competitiva y recuperando la participación en los mercados. Esto llevó a la compañía a tener un resultado positivo al cierre de dicho año.

## **1.3 Situación de la empresa al 2023**

La situación de la empresa al 2023 muestra un valor de retorno total acumulado del accionista de 3.81%, mostrando una recuperación frente al 2020, donde se obtuvo un -11.87%. Esta recuperación se debió a menores precios de venta en las tres regiones que se dio sobre la base de un análisis de la competencia, con el objetivo de ganar nuevamente cuota de mercado y reducir inventarios. Para el 2023, no se obtuvo demanda insatisfecha en ninguna de las regiones.

Al cierre del año 2023, a nivel global, se tienen en comercialización 4 tecnologías: 1G, 2G, 3G y 4G. Por un lado, la tecnología 4G es la última desarrollada, considerando que Mobile incursiona con esta tecnología en el 2018, teniendo una cuota de mercado de 23.22% al cierre del año 2023, siendo Europa su único mercado. Por otro lado, la tecnología 3G es la de mayor cuota de mercado, con 51.61%, entre las tecnologías comercializadas por Mobile, cuya comercialización se da en Asia. La tecnología 2G se vende en EE. UU. y Europa, mientras que la tecnología 1G se vende en EE. UU. y Asia. A continuación, en la Figura 1, se observan las cuotas de mercado de los años 2021 al 2023.

**Figura 1. Cuotas de mercado globales para Mobile, 2012-2023**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

El inventario, al cierre del 2023, fue en EE. UU. de 2.74 millones de unidades de la tecnología 1G, 4.90 millones de unidades de 2G y 2.48 millones de unidades de 3G; mientras que en Asia fue de 1.46 millones de unidades en tecnología 4G, correspondiendo en total a un 24%, 42 %, 21% y 13% del inventario total, respectivamente.

El EBITDA pasó de un -54.96% a finales del 2020, a un 43.05% a finales del 2023, con lo cual se puede observar que Mobile pasó por un proceso de recuperación de beneficio económico a través de la aplicación de acciones reactivas ante los resultados negativos obtenidos durante los años del 2018 al 2021.

Entre los años 2012 y 2021 se contó con un promedio anual de 390 profesionales en el área de I+D; sin embargo, desde el año 2022 no se cuenta con profesionales en esta área debido a la deficiente administración en los años anteriores, motivo por el cual se tuvo que optar por frenar el desarrollo de nuevas tecnologías y características, y vender el inventario que se tenía acumulado.

El ingreso por ventas globales al cierre del 2023 fue de USD 5 349 millones. Los ingresos por ventas en EE. UU. ascendieron a USD 2 134 millones, de los cuales solo el 42% (USD 895.8 millones) correspondió a las ventas en dicho mercado; en Asia las ventas totales fueron de USD 3 585 millones con 91% (USD 3 252 millones) de ingresos por ventas en la misma región; mientras que, en Europa, el ingreso por ventas fue de USD 1 201 millones, teniendo por ventas globales de productos USD 5 349 millones.

El inventario de todas las tecnologías al final del 2023 era de 11 603 unidades, divididas entre ambas regiones productivas: 87% del inventario en EE. UU., y 13 % del inventario en Asia, con valores de USD 975.21 millones y USD 328.28 millones, respectivamente. El número de fábricas al cierre del 2023 es de 14 fábricas en EE. UU. y de 6 en Asia.

## 2. Definición del problema

Mobile Inc. no ha contado con planes para *marketing*, I + D, demanda y logística, lo que llevó a la empresa a no desarrollar todas las características posibles para los equipos celulares, así como a poner precios inadecuados a los productos, teniendo como resultado *sobrestock* y exceso de personal. Por otro lado, el área de Finanzas no realizó la adecuada interpretación de ratios a través de los 12 años de gestión, lo que sumando a lo antes mencionado llevó a la fluctuación severa del rendimiento del capital empleado (ROCE) iniciando con 40.14% en el año 2012, pasando por un ROCE de 4.82% y -4.91% en los años 2016 y 2020, respectivamente, para finalizar con un ROCE de 33.03% en el año 2023, evidenciando una baja eficiencia de la empresa a través del tiempo.

Mediante el análisis del diagrama de Ishikawa (Figura 2), se identificó que la principal problemática de Mobile Inc. reside en la elevada fluctuación de su Rendimiento del Capital Empleado. Este análisis permitió desglosar las causas raíz de dicha problemática en cada una de las áreas de la empresa, sentando las bases para la propuesta de soluciones en el presente plan.

**Figura 2. Diagrama de Ishikawa (causa-efecto)**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

## 3. Propuesta de solución

El objetivo del presente trabajo es desarrollar la estrategia de Mobile Inc. en EE. UU. debido a que ha obtenido un bajo nivel de ventas internas en comparación con las regiones de Asia y Europa. Adicionalmente, EE. UU. posee el mayor número de fábricas y cuenta con la mayor cantidad de inventario disponible, por lo que nuestra propuesta de solución consiste en lo siguiente:

- Proyectar en las regiones de Asia y Europa lo realizado en el año 2023.
- Asignar presupuesto al área de I+D con la finalidad de desarrollar mayor cantidad de características en nuestros teléfonos móviles. Asimismo, lograr el desarrollo de las tecnologías 4G y 5G, en EE. UU.
- Aprovechar la capacidad ya instalada en EE. UU. maximizando la producción, dejando de tener personal ocioso, en consecuencia, disminuir los costos de fabricación.
- Vender o liquidar el *stock* de productos de tecnologías 1G, 2G y 3G.
- Implementar una campaña de *marketing* agresiva, incrementado el presupuesto para dar a conocer nuestros productos al mercado.
- Establecer indicadores claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) para poder medir y por lo tanto llevar a cabo la estrategia planteada.

#### **4. Alcance de la propuesta**

##### **4.1 Alcance geográfico**

Como se indicó, la propuesta contempla la región de Estados Unidos, cuya capacidad de producción instalada (14 fábricas) es la mayor en comparación con Asia.

##### **4.2 Alcance temporal**

Este plan comprenderá la estrategia para los años 2024 a 2028, considerando como base los resultados obtenidos al año 2023, así como las coyunturas locales y globales.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

### 1. Macroentorno

#### 1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) permite conocer las tendencias del entorno y cómo este influye en el negocio (Kaplan y Norton, 2008). En este caso, el enfoque se dará en el mercado de EE. UU. Este análisis consiste en el desarrollo de seis categorías, lo que permitirá identificar los factores externos que pueden afectar a la empresa (Hitt, et al., 2015), así como también, los que se pueden aprovechar generando una ventaja competitiva.

##### 1.1.1 Variables políticas

El modelo político de Estados Unidos es el de democracia presidencialista, este país se encuentra en el puesto 30 de 167 países, con un índice de democracia de 7.85 (The Economist, 2022). Este modelo político favorece generalmente a la empresa, ya que brinda menor riesgo al no afectar las decisiones del Estado en la toma de decisiones internas de la empresa.

Sin embargo, en el 2019, durante el gobierno de Donald Trump, la FCC<sup>1</sup> puso un veto a la conocida empresa china Huawei, argumentando que se puede poner en riesgo la seguridad nacional por espionaje realizado por el Gobierno chino a través de los dispositivos de esta empresa. El veto consiste en la prohibición del ingreso y comercialización de los equipos de la mencionada marca china en el mercado de estadounidense.

El actual presidente de los Estados Unidos, Joe Biden, se ha caracterizado por ser demócrata moderado, mostrando su preocupación por el medio ambiente y por lograr la disminución del desempleo. Su mandato culmina en enero de 2025, habiendo ya publicado su participación en las siguientes elecciones presidenciales.

Si bien, cada gobierno de Estados Unidos ha tenido diferencias en sus enfoques, este país mantiene una tendencia de política estable a través del tiempo, lo que brinda un marco de seguridad y permite que una empresa pueda realizar inversiones a largo plazo, siendo esta una oportunidad para la empresa.

---

<sup>1</sup> FCC - Federal Communications Commission: Entidad del Gobierno de EE. UU. encargada del manejo de las telecomunicaciones.

### **1.1.2 Variables económicas**

De acuerdo con la información publicada por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023a) el crecimiento mundial se desacelerará, ello debido al proceso de recuperación que se viene afrontando debido a la pandemia, las guerras y otros aspectos que directamente generan y afectan las proyecciones de crecimiento. Sin embargo, EE. UU. es el país con mayor producto bruto interno (PBI) del mundo desde hace 40 años, se estima una desaceleración del crecimiento para el 2024 esperando este sea de 1.5%. Además de una reducción de la inflación y un incremento de las tasas de interés. Por lo cual, será de vital importancia el desarrollo de reformas centradas en la gobernanza, así como el desarrollo de normativas que contribuyan a desbloquear el crecimiento de los mercados.

La inflación estadounidense ha bajado durante doce meses consecutivos, habiendo batido récord de los últimos 40 años, al colocarse en un 1.4% en el año 2020. Para diciembre del 2023, las subidas de tipos de interés aprobadas desde entonces por la Reserva Federal, así como el abaratamiento de la energía, han permitido que la tasa de inflación en Estados Unidos se sitúe con un índice de inflación de 3.4% (US Inflation Calculator, 2024).

Respecto a las reformas fiscales presentadas por el presidente, sus planes son de incrementar el impuesto a los multimillonarios. Ello con el objetivo de hacer frente a la desaceleración económica que vive este país, lo que finalmente afecta a los ciudadanos estadounidenses y a varias industrias que se desarrollan en EE. UU., como la de telecomunicaciones.

### **1.1.3 Variables socioculturales y demográficas**

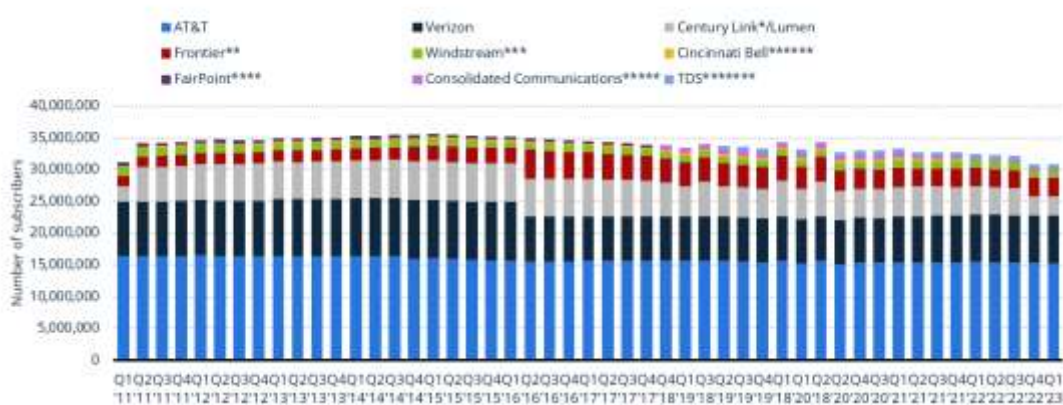
Al finalizar el año 2022, EE. UU. se ubicó como el tercer país más poblado del mundo con 333 287 557 de habitantes según el Banco Mundial. En la pirámide poblacional se tiene un 65.08% de la población entre las edades de 15 a 64 años, que en adelante se va a considerar como población activa con fines de estudio, el 18.24% de la población se encuentra entre las edades de 0 a 14 años y el 16.68% de la población se encuentra en edad mayor a 64 años (Banco Mundial, 2022).

La tasa de crecimiento de la población de EE. UU., la cual se incrementó para el año 2023, es de 0.53% mayor en comparación a la del año 2022 (US Census Bureau, 2023).

Los estados que abarcan la mayor cantidad de población económicamente activa son: New York, Los Ángeles, Chicago, Houston y Phoenix. Y los estados con mayor población son: California, Texas, Florida, New York y Pennsylvania, según estimaciones de la Oficina de Censos de Estados Unidos (US Census Bureau, 2023).

En Estados Unidos, la cobertura de operadores móviles está dividida entre las empresas: T-Mobile, AT&T, Verizon y operadores móviles virtuales como: Cricket Wireless y Boost Mobile, todos ellos con coberturas desde 3G hasta 5G (Statista, 2023a).

**Figura 3. Número de subscriptores por operador móvil - Al año 2023**



Fuente: Statista (2023a). Número de suscriptores de internet de banda ancha en EE. UU. por proveedor.

EE UU. al ser uno de los países más poblados del mundo, cuenta con una demanda sostenida de diversos productos y servicios, como la de smartphones. Adicionalmente, es beneficioso para las empresas ya que al ser una población en crecimiento habrá nuevos consumidores, que, para el producto en mención, son los jóvenes. Finalmente, al tener una población grande existen varios segmentos, lo que permite a las empresas poder diversificar.

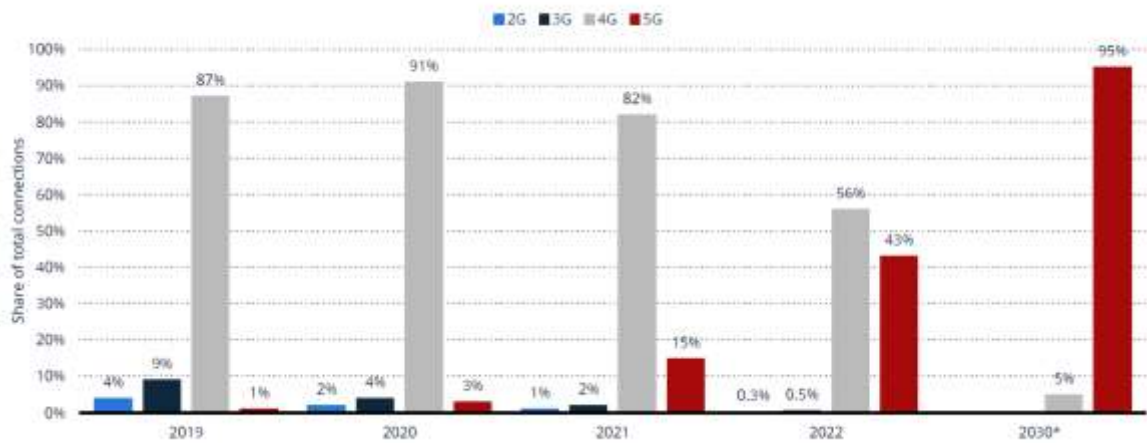
### 1.1.4 Variables tecnológicas

El impacto de la pandemia por COVID-19 provocó un incremento en el uso de plataformas digitales en Estados Unidos. Las conexiones telefónicas móviles aumentaron específicamente en un 1.5% en EE. UU., lo cual representa 5.3 millones de nuevos dispositivos.

Los datos de GSMA Intelligence<sup>2</sup> y *Digital 2023 The United States of America* (Kemp, 2023) muestran que había 383.4 millones de conexiones móviles de celulares en Estados Unidos a inicios del año 2023, estos números equivalen al 113.1% de la población total a enero del 2023. Esto fue el resultado de un incremento de 20 millones (5.6%) de conexiones móviles en comparación al año 2022. (GSMA Intelligence, 2023).

**Figura 4. Cuota de conexiones móviles en EE. UU., por tecnología, del año 2019 al año 2030\***

<sup>2</sup> GSMA Intelligence – Asociación GSM: Organización global que unifica el ecosistema móvil y las industrias relacionadas.



Fuente: Statista (2024a).

Como se observa en la Figura 4, las redes a utilizarse, en EE. UU. en el período del 2024 al 2028, son en su totalidad la red 4G y la red 5G, dejando de lado a la red 2G y 3G.

De lo indicado en los párrafos precedentes, se concluye que, la demanda de conexiones móviles en EE. UU. continuará creciendo, lo que es una oportunidad para las empresas que desarrollan smartphones.

### 1.1.5 Variables ecológicas-ambientales

La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos - EPA<sup>3</sup>, tiene identificada la contaminación que representan los dispositivos electrónicos como televisores, teléfonos celulares, computadoras, sistemas de videojuegos y otros dispositivos electrónicos (US Environmental Protection [EPA], 2023).

El Gobierno ha implementado la ley llamada HR 2791 Ley de Reciclaje Electrónico Responsable de 2013 con la finalidad de reducir la cantidad de desechos electrónicos. Esta ley cuenta con el apoyo de la industria electrónica.

Actualmente, empresas como Apple, Samsung, Google, Huawei y OPPO, además de los avances tecnológicos y la búsqueda de alternativas para que los aparatos sean más ecoamigables, se enfocan en el uso de materiales con menor peso y reemplazar parte de los componentes por sus alternativos, buscando de esta manera reducir la huella de carbono que generan.

En conclusión, esta variable tiene un alto impacto en la industria tecnológica debido a que, para ser sostenibles, las empresas deben realizar una inversión que permita adaptar sus procesos a

<sup>3</sup> EPA – Agencia de protección ambiental de los Estados Unidos.

ser ecológicamente amigables y sostenibles, lo que podría significar una dificultad para las empresas que no puedan realizar dicha inversión.

### **1.1.6 Variables legales**

Como principales variables legales, relacionadas a las regulaciones de la telefonía celular, se menciona a la FTC<sup>4</sup>, ya que esta entidad es la que brinda protección al consumidor de los Estados Unidos. También se mencionan las leyes antimonopolios que ayudan a que los consumidores ahorren miles de millones de dólares al año. De acuerdo con lo indicado en la página del US Department of Justice (2023), las principales tres leyes federales antimonopolios son: la Ley Antimonopolios Sherman, la Ley Clayton y la Ley de la Comisión Federal de Comercio. Cabe mencionar que las leyes federales rigen en todo el país. En conclusión, las tres leyes antes mencionadas evitan que se generen prácticas comerciales que priven a los consumidores de los beneficios que les da un mercado de libre competencia, en precios y servicios. Además, permiten el ingreso de nuevos competidores lo que genera oportunidad para las empresas nuevas y mayor competencia para las que ya se encuentran en el mercado.

## **2. Microentorno**

### **2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para analizar el microentorno se utilizará como herramienta las cinco fuerzas de Porter (2008) y la explicación de Magretta (2014), con la finalidad de poder identificar que tan atractiva es la industria de teléfonos móviles en Estados Unidos para Mobile Inc., y así poder iniciar la formulación de estrategias para la empresa.

### **2.2 Amenazas de nuevos entrantes**

Con relación a la amenaza de nuevos entrantes, si bien no se conoce quienes son los potenciales nuevos competidores, se investigan las barreras de entrada que existen en la industria para saber que tan fácil sería el ingreso de estos. Para la industria de producción de smartphones en EE. UU. se han identificado como principales barreras de entrada la presencia de economías de escala, ventajas por tecnologías patentadas y marcas bien posicionadas como por ejemplo son las marcas: Apple, Samsung, Xiaomi y Google que en suma tienen 80% de participación del mercado.

Respecto a las marcas mencionadas en el párrafo anterior, las proyecciones de crecimiento relativo de la industria son de un promedio de 5% a 7% para el siguiente periodo 2024-2029 (ver Figura 5), por lo que se espera que estas empresas continúen en el mercado por largo

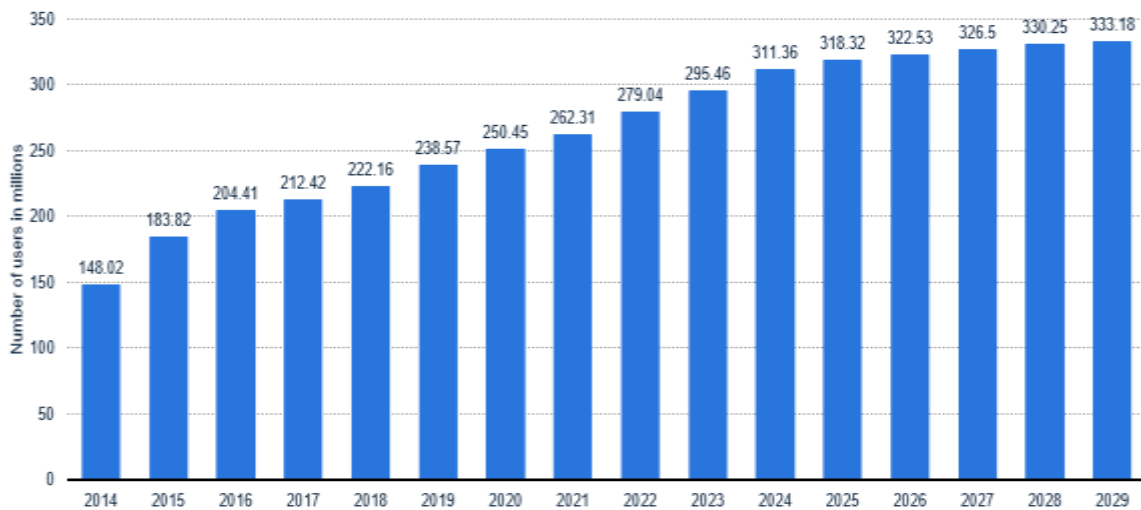
---

<sup>4</sup> FTC - Federal Trade Commission: Entidad del Gobierno de EE.UU reguladora del comercio.

tiempo.

De lo antes mencionado, se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es baja, sin embargo, no es imposible que pueda haber alguno.

**Figura 5. Número de usuarios de teléfonos inteligentes en EE. UU. 2014-2029**



Fuente: Statista (2023b).

### 2.3 Rivalidad entre competidores

En el mercado de teléfonos móviles se puede observar gran variedad de productos nuevos, con diversas características y de distintas marcas, lo que nos muestra que la industria de smartphones en Estados Unidos es bastante competitiva e innovadora, ello por el rápido avance tecnológico en la industria. En la Figura 6 se puede observar la evolución de los modelos de smartphones vendidos desde el año 2017 al año 2024.

**Figura 6. Porcentaje de modelos de teléfonos inteligentes vendidos en EE. UU. - 2017 al 2024**



Fuente: Statista (2024c).

## **2.4 Poder de negociación de los clientes**

Como se indicó en el Capítulo I, se tienen dos tipos de clientes: empresas que se dedican a vender equipos móviles (intermedios) y los clientes finales que son los usuarios. Como clientes intermedios se consideran a aquellos tales como operadores móviles, tiendas *retail* o tiendas de telefonía móvil/electrónicos, mientras que los clientes finales son aquellos que compran teléfonos móviles directamente en los distribuidores de la marca o en las tiendas físicas y virtuales. Entre los principales clientes intermedios en EE. UU. se tiene a Amazon, Walmart y Best buy.

En Estados Unidos no existe costo por cambiar de operador telefónico (Ley de portabilidad numérica aprobada en 1996), y se tiene fácil acceso para la adquisición de los teléfonos móviles, lo que hace que los usuarios puedan adquirir el smartphone de la empresa que deseen.

Del poder de negociación de los clientes intermedios, se ha identificado que este radica en el volumen de compra. Y del poder de negociación de los clientes finales, se ha identificado que los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor, que existe gran variedad de smartphones que pueden elegir y que, debido a la importancia que ha adquirido el internet en nuestras vidas, los clientes tienen fácil acceso a la información para evaluar el producto que van a adquirir, lo que se traduce en que el poder de negociación de los clientes sea alto.

## **2.5 Poder de negociación de los proveedores**

Como se conoce, los principales componentes utilizados para la fabricación de smartphones son: pantallas, tarjetas madre (procesador, memoria RAM, otros), cámaras, sensores, sistemas operativos y baterías. Existen varios proveedores en Estados Unidos de estos productos, como son las empresas: Qualcomm, Broadcom, Corning, etc., también existen proveedores fuera de Estados Unidos que abastecen a las empresas americanas, los más reconocidos son Samsung y Sony, además, existen empresas en la industria que desarrollan sus propios componentes o parte de ellos, por lo que el poder de negociación de los proveedores no se considera alto en la industria.

Cabe mencionar que cuando existe un cambio de tecnología los costos de los componentes se incrementan, y los fabricantes o proveedores que cuentan con los componentes de última tecnología tienen mayor poder de negociación que los otros.

## **2.6 Amenaza de sustitutos**

Mobile y las otras empresas de la industria de *smartphones* fabrican equipos que son utilizados

para comunicarse, tomar fotos, escuchar música, navegar por internet, ver películas, estudiar, editar videos, hacer pagos, entre otros. Como posibles sustitutos de los *smartphones* se han identificado los siguientes productos:

- Televisores inteligentes
- Computadores/ordenadores
- Cámaras fotográficas (compactas o profesionales)
- Reproductores de audio y video como Apple home pod o Alexa.
- Tabletas
- Relojes
- Kindles

Sin embargo, ninguno de los productos identificados tiene las mismas funciones agrupadas que tiene un *smartphone*, en especial la de comunicación telefónica, por el contrario, el *smartphone* ha adquirido muchas de las funciones que tienen los potenciales productos sustitutos, lo que hace que la amenaza de sustitutos no sea alta sino intermedia.

### 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con la información de las variables externas evaluadas para EE. UU., de acuerdo con David (2013) se ha desarrollado la matriz de Evaluación de Factores Externos, de la cual se obtuvieron los resultados mostrados a continuación.

**Tabla 1. Matriz EFE**

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Población grande y en crecimiento	10%	2	0.2
Crecimiento de la cobertura 4G y 5G	11%	1	0.11
Clientes con mayor información para la adquisición de productos	8%	3	0.24
Crecimiento del internet	11%	3	0.33
Desarrollo constante de tecnología	11%	2	0.22
País democrático con política estable	8%	3	0.24
<b>Amenazas</b>			
Desaceleración económica en EE. UU.	10%	2	0.2
Competencia con desarrollo tecnológico en sus productos	12%	2	0.24
Disputa con China	10%	2	0.2
Celulares producidos con sostenibilidad medioambiental	9%	3	0.27
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.25</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024

De la matriz EFE que se muestra en la Tabla 1, se ha concluido que la empresa Mobile Inc. tiene una comprensión moderada del entorno externo y está tomando medidas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, lo indicado debido a que se ha obtenido un valor de 2.25, siendo el valor máximo posible de obtener el de 4 y el valor mínimo de 1. Del valor obtenido, al ser poco superior al valor medio, Mobile Inc. tiene la oportunidad de gestionar de manera más adecuada las amenazas y aprovechar de mejor forma las oportunidades.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

### 1. Modelo de negocio Canvas

El análisis del Modelo de Negocio Canvas de Mobile Inc. (Figura 7) revela una estructura empresarial centrada en la producción en masa de teléfonos con tecnologías convencionales. Si bien la empresa ofrece una buena relación calidad-precio, la falta de diferenciación en su propuesta de valor la vuelve vulnerable en un mercado altamente competitivo. Además, la falta de inversión en investigación limita su capacidad para innovar y desarrollar tecnologías disruptivas que la distingan de sus competidores. La ausencia de programas de fidelización agrava esta situación, al no contar con mecanismos para retener a los clientes y fomentar su lealtad a la marca

**Figura 7. Modelo de negocio Canvas Mobile Inc.**

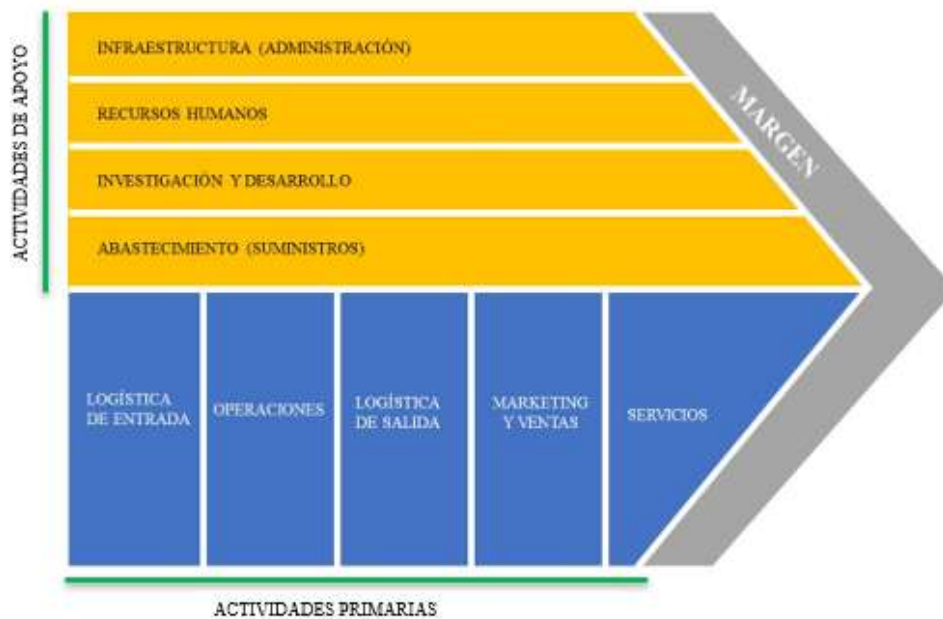
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Fabricantes de componentes de teléfonos celulares (proveedores). Distribuidores. Vendedores.	Producción y ensamblaje Diseño y desarrollo de tecnología. Distribución.	<i>Smartphones</i> con tecnologías 1, 2 y 3, de buena calidad a precio competitivo.	Soporte Post-ventas. Encuestas de satisfacción cliente-proveedor.	Compradores de teléfonos y accesorios. Empresas en el rubro de ventas de teléfonos celulares.
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Personal. Plantas. Propiedad Intelectual. Componentes (materia prima).		Venta Directa (tiendas, puntos físicos). Venta en línea. Venta por terceros.	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
Pago de Infraestructura y logística. Producción (incluye inventario). Adquisición de materia prima. Administración (RRHH). <i>Marketing</i> . I+D.		Venta de telefonos celulares de tecnologías 1, 2 y 3.		

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### 2. Cadena de valor

En las organizaciones se tiene dos tipos de actividades: primarias y actividades de apoyo, las cuales son un soporte para que las actividades primarias puedan realizarse y están directamente relacionadas con la elaboración de los productos finales. Para el caso Mobile, con ayuda de Magretta (2014), se realiza un análisis de la cadena de valor con la finalidad de determinar cuáles actividades primarias y de apoyo generan valor para la organización. En la Figura 7 se presenta la cadena de valor de Mobile Inc.

**Figura 8. Cadena de valor de Mobile Inc.**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

## 2.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

Ingreso de materia prima (componentes, accesorios, entre otros) para el abastecimiento sin ruptura de suministros y almacenamiento de materia prima.

- **Operaciones**

Abarca toda la fabricación de los *smartphones* en las catorce fábricas de Mobile Inc., por lo tanto, el total de los costos de producción. Su objetivo es tener una producción continua y de costos bajos.

- **Logística de salida**

Salida del producto y la distribución del mismo a las tiendas o compradores finales. El objetivo es atender la demanda en los tiempos establecidos a fin de reducir costos.

- **Marketing y ventas**

Consiste en las actividades en donde se determinan los precios de venta, características ofertadas y promociones en Estados Unidos. El objetivo es tener mayor llegada al mercado potencial.

- **Servicios**

Consiste en las actividades de servicios post-venta y de soporte técnico dentro de

EE. UU., tanto de manera física como los procesos por medio de la página web. El objetivo es fidelizar al cliente.

## **2.2 Actividades de apoyo**

- **Infraestructura (Administración)**

Correspondiente a las áreas de gestión de Mobile, tales como Dirección General, Finanzas, Planificación, así como las áreas de gestión de permisos/licencias de producción. También se consideran todas las fábricas de propiedad de la empresa.

- **Recursos humanos**

Abarca la gestión de recursos humanos como la captación de personal, evaluación y desarrollo de talentos, la capacitación y retención del recurso considerando la región de EE. UU.

- **Investigación y desarrollo**

De la mano con otras áreas de soporte, se encarga de la investigación y desarrollo de tecnologías a ser implementadas. Debe estar al tanto de las tecnologías actuales en el mercado, así como de las tendencias buscadas por los consumidores en EE. UU.

- **Abastecimiento (suministros)**

Encargada de la compra y el suministro de la materia prima para la ejecución de actividades primarias en EE. UU., los suministros son gestionados por el área de Logística, la cual se encuentra dentro del área de Operaciones.

## **3. Análisis de áreas**

La empresa Mobile Inc. está conformada por cinco áreas, las cuales componen la sede de Estados Unidos. Se precisa que desde la sede de Estados Unidos se proveen teléfonos móviles al mismo territorio, Europa y Asia, siendo las áreas funcionales las de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos (RR. HH.) y Finanzas; adicionalmente, se tiene el área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

### **3.1 Área de *Marketing***

El área de *Marketing* tiene como función principal gestionar la estrategia respecto al producto, precio, plaza y promoción con la finalidad de maximizar las ventas para que los ingresos de la empresa se incrementen.

En Estados Unidos, se tuvo como estrategia la comercialización de teléfonos de red 1G y 2G, una estrategia bastante limitada para un país con un buen ingreso de PBI. Adicional a ello, no se desarrollaron todas las características posibles. Debido al *sobrestock* que se generó, que se tuvo como estrategia, el disminuir los precios para poder vender los teléfonos que se tenían, esta forma de operar utilizada para el producto no se puede ser sostenible dado el mercado competitivo que significa EE. UU.

En esta área se tomó la decisión de inversión en promoción, con relación a la competencia, los gastos fueron bajos y no se tuvo una estrategia a largo plazo, la cual se relacione a un objetivo claro en ventas y objetivo de cuota de mercado a alcanzar.

### **3.2 Área de Operaciones**

El área de Operaciones se encarga de la fabricación de los teléfonos móviles, esta actividad se realiza sobre la base de la planificación relacionada a la demanda, y su principal objetivo es tener procesos estandarizados y ágiles para producir al menor costo posible, y así cubrir la demanda de teléfonos requeridos.

En la presente área, se cuenta con catorce fábricas de producción, las cuales produjeron en el último año 1 540 teléfonos de tecnología 1G y 5 390 teléfonos de tecnología 3G, no se desarrollaron todos los procesos posibles. Dentro de esta área también se analizaba el inventario existente para no generar mayor producción a la requerida, este planeamiento de producción se llevó a cabo en los últimos 3 años.

Otra de las actividades de esta área era la distribución de los teléfonos, logística de salida, la cual se tercerizó dentro de Estados Unidos.

### **3.3 Área de Recursos Humanos**

El Área de Recursos Humanos se ha encargado de diversas tareas vinculadas con el personal que labora en la empresa, y en tareas como la búsqueda y reclutamiento de nuevo personal, enfocándose en tener una baja rotación y personal capacitado que permita cumplir con los objetivos de producción. La contratación de personal fue alta al inicio de las operaciones, pero al ver que se tenía *sobrestock* de producto se disminuyó por debajo del promedio de mercado. Con relación al pago de compensaciones, inicialmente, se caracterizó por ser un pago de salario alto, el cual se ajustó de acuerdo con el mercado para los últimos períodos. Las capacitaciones y formación del personal tuvieron una inversión por debajo del promedio del mercado.

### 3.4 Área de Finanzas

El área de Finanzas se encarga de administrar los recursos financieros y económicos de la empresa, por ende, de los accionistas. Como principales funciones está la gestión de los gastos e ingresos que tiene la empresa, buscar financiamiento a corto y largo plazo cada vez que la empresa lo requiera, administrar los pagos de la manera conveniente, manejo de la tesorería y buscar en cada decisión financiera la maximización de utilidades. Esta área también se encarga de la emisión de acciones, de las proyecciones y flujos de ingresos y costos.

### 3.5 Área de Investigación y Desarrollo (I+D)

Esta área se considera la más importante debido a la industria en la que se desarrolla y al constante cambio en ella. La presente área ha sido importante desde el inicio de la gestión por la competencia actual del mercado, disminuyendo la inversión en los últimos años porque se contaba con alto *stock* de productos y una gestión deficiente. Motivo por el cual, no se encontró otra solución más que la de disminuir costos de todas las áreas para poder mantener la empresa funcionando.

Esta estrategia reactiva no será la que se utilizará en el futuro para esta área, la cual es fundamental para el desarrollo de los teléfonos celulares.

## 4. Análisis VRIO

A continuación, se realiza el análisis VRIO, el cual permitirá identificar las capacidades y los recursos que tiene la empresa, los cuales le darán una ventaja competitiva.

**Tabla 2. Matriz VRIO**

Recurso	Valioso	Raro	Imitable	Organizado	Ventaja Competitiva
14 plantas en EE. UU.	Sí	No			Paridad competitiva
Experiencia en el negocio	Sí	No			Paridad competitiva
Marca	Sí	No			Paridad competitiva
Relación con proveedores	Sí	No			Paridad competitiva
Cartera de clientes	Sí	No			Paridad competitiva
Capacidad	Valioso	Raro	Imitable	Organizado	Ventaja Competitiva
De producción	Sí	No			Paridad competitiva
De desarrollo de tecnologías nuevas	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
De comercialización	Sí	No			Paridad competitiva
De RR. HH.	Sí	No			Paridad competitiva
Estructura financiera	Sí	No			Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2023

## 5. Ventaja competitiva

El análisis VRIO ha revelado que la empresa cuenta con una sólida base de recursos y capacidades que le otorgan una paridad competitiva en el mercado. La posesión de catorce plantas en EE. UU., una marca reconocida, experiencia sectorial y capacidades en producción, comercialización y gestión de recursos humanos son activos valiosos que contribuyen a su posición actual. Sin embargo, es la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías la que le confiere una ventaja competitiva temporal.

## 6. Estrategia competitiva

Para consolidar nuestra ventaja competitiva, adoptaremos una estrategia de liderazgo en costos a través de la innovación interna. Al aprovechar nuestra capacidad instalada y fomentar la automatización de los procesos, buscaremos optimizar la producción y reducir significativamente los costos. Paralelamente, invertiremos fuertemente en investigación y desarrollo para desarrollar tecnologías propias que nos permitan diferenciarnos de la competencia y crear nuevos productos a costos más bajos. Esta estrategia, combinada con una gestión eficiente de la cadena de suministro, nos permitirá ofrecer productos diferenciados de alta calidad a precios competitivos, fortaleciendo nuestra posición en el mercado.

## 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Internos se ha tomado en cuenta las fortalezas y debilidades más resaltantes de Mobile para el último año.

**Tabla 3. Matriz EFI**

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Se cuenta con recursos de almacenaje ya que se tiene sede en el país del mercado objetivo	16%	4	0.64
Caja disponible para inversión	10%	3	0.3
Experiencia en el mercado	15%	4	0.6
Buena imagen de responsabilidad social	8%	3	0.24
<b>Debilidades</b>			
Falta de dirección estratégica	10%	1	0.1
Poca confianza del consumidor por ser nuevos en esta tecnología	10%	1	0.1
Carencia de diferenciación con la competencia	6%	1	0.06
Falta de reconocimiento de marca	8%	2	0.16
Baja inversión en publicidad y promoción	7%	1	0.07
Baja inversión en nuevas tecnologías	10%	2	0.2

<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.47</b>
--------------	-------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se puede concluir, de la Tabla 3, que la fortaleza más significativa es la infraestructura, seguida por la experiencia de mercado, mientras que la debilidad más resaltante es la baja inversión en nuevas tecnologías. Se ha tenido como resultado el puntaje de 2.47, lo que indica que se tiene que trabajar en el desarrollo de una estrategia, a través de la cual se pueda lograr una posición interna más sólida para la empresa.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo se realizará un análisis del mercado de usuarios de *smartphones* en EE. UU., y de la demanda del mercado objetivo seleccionado.

### 1. Mercado

#### 1.1 Mercado general

EE. UU. es el mercado local de la empresa, mercado al que el presente trabajo de investigación se está dirigiendo. Para hallar el mercado objetivo, se reducirá la población a través del método de proporciones en cadena.

EE. UU. tiene una población total de 332 414 000 a diciembre de 2023, esto según estimaciones de la Oficina de Censos de Estados Unidos (US Census Bureau, 2023).

#### 1.2 Mercado meta

Con la finalidad de hallar el mercado meta, se tomará la población total del mercado de EE. UU., la cual se procederá a reducir considerando la población en la que se tendrá el enfoque. Los Estados con mayor población rural y geográficamente cercanos son Iowa, Nebraska, Idaho, Montana y Wyoming, que representan el 2.6% del total de la población, lo que da 8 736 316 de personas. En la Tabla 4, se detalla el mercado meta con su población activa y porcentaje que representa por Estado.

**Tabla 4. Mercado meta**

Estado	Población	Porcentaje de población
Iowa	3 268 871.00	1.00%
Nebraska	1 961 504.00	0.60%
Idaho	1 839 197.00	0.50%
Montana	1 080 637.00	0.30%
Wyoming	586 107.00	0.20%
Total	8 736 316.00	2.60%

Fuente: US Census Bureau (2023). Elaboración propia, 2023.

Luego de ello, el enfoque se dará en la población que se encuentra en edad laboral, entre los 18 y 64 años; ellos representan el 66.4% de la población, dejando 5 739 020 personas.

A diciembre de 2023, el 99.4% tienen celulares con red 4 G y 5 G, de igual forma se considerará el 100% debido a que a partir del 2023 las operadoras han empezado a retirar la red 3G, por lo que finalmente todos tendrán que tener teléfonos con red 4 G y 5 G (Statista, 2024a).

### 1.3 Mercado objetivo

Habiendo calculado el mercado meta, se procede a definir el mercado objetivo para Mobile Inc. En el año 2023, la empresa vendió 3 327 000 unidades en Estados Unidos, obteniendo una participación de mercado del 4.32%. De lo identificado en el punto anterior, se ha establecido que el mercado objetivo para el año 2028 es de 5 739 020 personas, lo que representará una participación de mercado del 5.73% para ese año.

Para lograr el objetivo de participación de mercado planteado, las ventas deben tener un incremento de 12% en promedio anual hasta el 2028.

## 2. Proyección de mercado

### 2.1 Fuentes de información

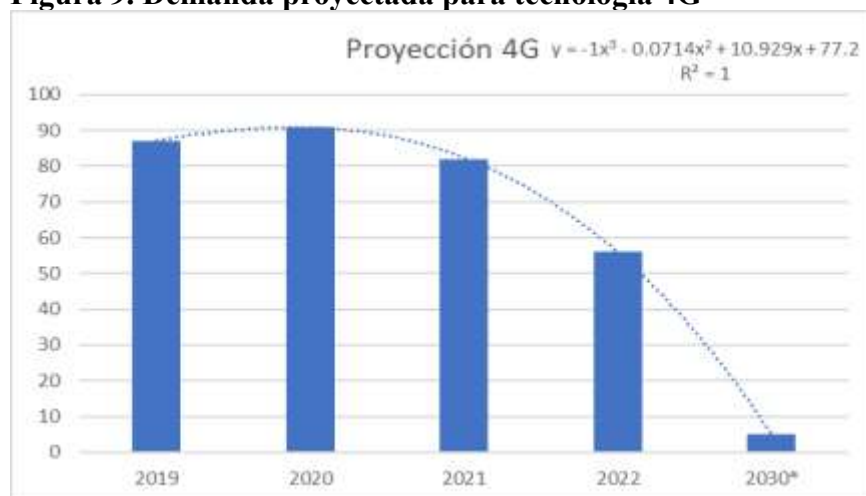
Las fuentes de información pueden ser primarias o secundaria; sin embargo, para la presente investigación se hará uso de fuentes de información secundarias.

### 2.2 Técnica para la obtención de datos cuantitativos

Para la obtención de datos cuantitativos se optó por un método de proyección para los años 2024 a 2028 considerando la demanda de los años 2012 a 2023. A fin de calcular el método correcto, se midió el coeficiente de determinación  $R^2$ , el cual nos señala que, si el valor es igual a 1 o próximo a 1, es el método válido a utilizar. El método utilizado es el de suavización de exponencial simple.

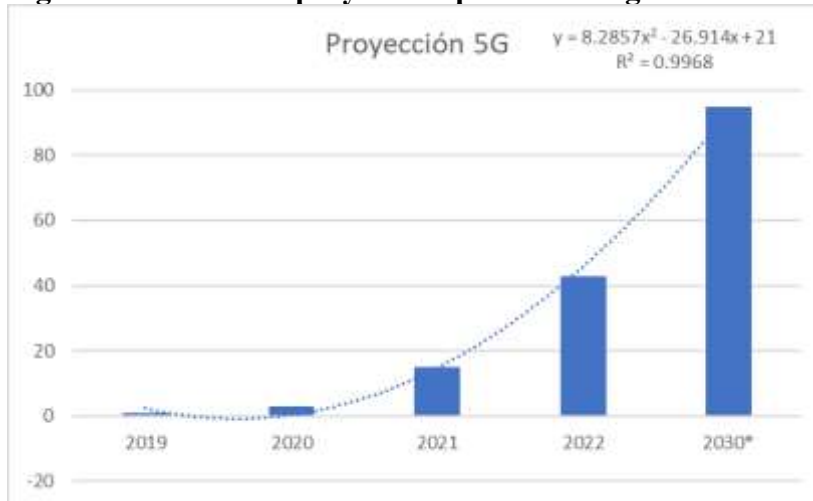
En la Figura 8, se puede observar una caída de la demanda de tecnología 4G en contraste de la Figura 9 que muestra un crecimiento acelerado de la tecnología 5G.

**Figura 9. Demanda proyectada para tecnología 4G**



Fuente: Datos obtenidos de Statista (2024b). Elaboración propia, 2023.

**Figura 10. Demanda proyectada para tecnología 5G**



Fuente: Datos obtenidos de Statista (2024b). Elaboración propia, 2023.

### 2.3 Mercado proyectado

Para poder desarrollar el mercado proyectado se ha tomado como punto de partida las unidades vendidas en el año 2023 y se ha considerado el incremento anual del 12% de acuerdo con lo detallado en el punto 1.3.

**Tabla 5. Ventas proyectadas para Mobile Inc. (en unidades)**

Proyección de ventas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	3 327 000	3 526 620	3 936 589	4 447 332	5 025 470	5 736 203

Fuente: Elaboración propia, 2023

De lo mostrado en el punto 2.2, el enfoque se dará en la producción de *smartphones* con tecnologías 4G y 5G, cada tecnología de acuerdo con la demanda proyectada para el periodo del 2023-2028, siguiendo la tendencia de la evolución de la tecnología móvil, según la *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (Barreno Naranjo et al., 2016).

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028**

### **1. Misión**

Ser un proveedor de innovación y sostenibilidad llevando tecnología para todos, logrando el acercamiento y desarrollo de las personas a través del mundo digital.

### **2. Visión**

Ser una empresa líder en diseño y fabricación de teléfonos inteligentes de gama media.

### **3. Valores**

Mobile Inc. tiene como pilares de funcionamiento y cultura los siguientes valores (Navas López, J. E. y Guerras-Martin, L. A. 2015):

- Innovación
- Confidencialidad
- Responsabilidad social / Medio ambiente
- Calidad
- Honestidad/Transparencia
- Responsabilidad
- Adaptabilidad

### **4. Objetivos**

A continuación, se presentan los objetivos para la empresa Mobile, estos objetivos serán el punto de partida para la estrategia que se desarrollará para el período 2024 al 2028.

#### **4.1 Objetivo general**

Ser una de las empresas líderes en el mercado de teléfonos celulares inteligentes de gama media en EE. UU., por medio de la producción y comercialización de celulares que ofrecen características innovadoras.

#### **4.2 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos para la empresa serán enfocados hacia la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en EE. UU.

#### **4.2.1 Objetivos de rentabilidad al 2028**

- Aumentar el EBITDA un 20% o más al proyectado del año 2028.
- Aumentar el retorno sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) un 20% a más al proyecto del año 2028.
- Aumentar el rendimiento de las ventas (ROS, por sus siglas en inglés) un 30% a más al proyectado del año 2028.

#### **4.2.2. Objetivos de crecimiento**

- Asegurar en EE. UU. una participación de mercado con tecnología 4G y 5G superior a 5% para el periodo 2023-2028.
- Incrementar en más del 50% la cantidad de unidades vendidas al 2028, con la finalidad de incrementar el ingreso por ventas.

#### **4.2.3 Objetivos de sostenibilidad**

- Mantener un presupuesto mensual de capacitación no menor al 15% del presupuesto de administración.
- Desarrollar y mantener personal del área de I+D *in house*.
- Mantener una rotación de personal menor al 3.5%.
- Asegurar que el 100% de los proveedores elegidos cumplan con los valores de la empresa.

### **5. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva que se empleará para Mobile Inc. es lograr tener bajos costos de producción y distribución, para ello se cuenta con 14 plantas en el país, las cuales deben ser utilizadas en su máxima capacidad. Se realizará inversión en I+D para desarrollar celulares de gama media de red 4G y 5G, esto sustentado en la proyección de crecimiento para estas dos redes y en la demanda creciente de celulares de gama media. Adicional a ello, se busca tener baja rotación de personal, lo que contribuirá con la eficiencia de producción. Se contemplará realizar una inversión considerable en *marketing* para poder tener campañas agresivas y dar a conocer nuestros productos.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 1. Análisis

#### 1.1 Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

Para poder desarrollar el plan estratégico, se ha realizado un FODA cruzado de la empresa, donde se observan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Mobile Inc y también las estrategias establecidas (ver Tabla 6).

**Tabla 6. Matriz FODA Cruzado**

Externas Internas	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>FO</b> FO1. Enfocarnos en un sector de la población y rango de edades definidos como punto de partida para el lanzamiento de los nuevos equipos desarrollados (O1, O5, F1, F3). FO2. El crecimiento de cobertura de red e internet, junto a la buena imagen (reputación) y caja para inversión permitira ofrecer equipos atractivos para el mercado identificado (O2, F2, O4, F4).	<b>FA</b> FA1. Realizar alianzas estrategicas con proveedos claves que cuenten con buena raputación social y medio ambiental. FA2. Los conflictos con China sobre los celulares y sus software nos permitira abordar con equipos atractivos y buscar el lado patriota de los Estadoudinenses.
Debilidades	<b>DO</b> DO1. Desarrollar una estrategia sólida en Marketing para poder generar confianza en el público objetivo (D1, D5, O1, D6). DO2. Desarrollo de equipos propios con características que puedan competir en el mercado (D3, D6, O5, O3).	<b>DA</b> DA1. Generar alianzas con operadores logísticos existentes en el sector definido (D2, A2). DA2. Definición del plan de marketing con alianzas con proveedores claves con reputación sostenible (D1, D2, D4 A2, A3, A4).

Fuente: Elaboración propia, 2024.

#### 1.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA nos permite determinar la posición competitiva de la empresa y desarrollar la estrategia adecuada para ella (Ver Tabla 8 y Figura 10).

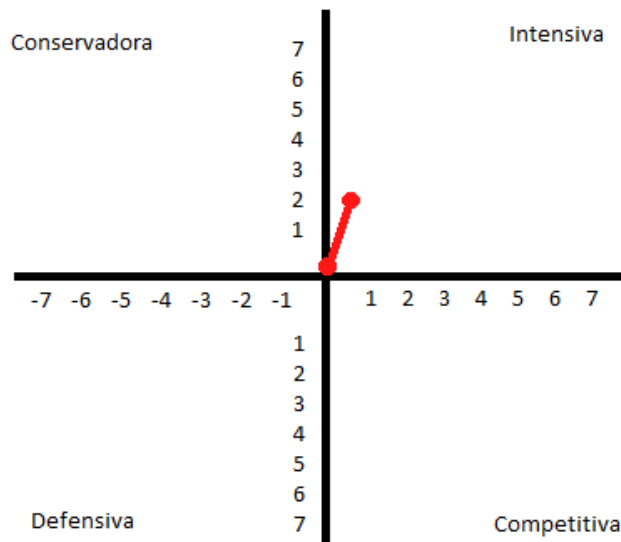
**Tabla 7. Matriz PEYEA**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad en el ambiente (EA)	
Apalancamiento	3	Variabilidad de demanda	-3
Capital de trabajo	1	Cambios tecnológicos	-1
Liquidez	4	Precios de competidores	-2
Flujo de efectivo	3	Elasticidad de demanda	-3
Rendimiento sobre inversión	3	Barrera de ingreso de mercado	-3

Total FF	2.8	Total EA	-2.4
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Participación de mercado	-3	Potencial del crecimiento	6
Calidad de producto	-2	Facilidad de ingresar al mercado	4
Conocimientos tecnológicos	-1	Productividad	5
Lealtad de clientes	-2	Estabilidad financiera	3
Control sobre el productor	-2	Utilización de recursos	2
Total VC	-2	Total FI	4

Fuente: Elaboración propia, 2023.

**Figura 11. Matriz PEYEA**



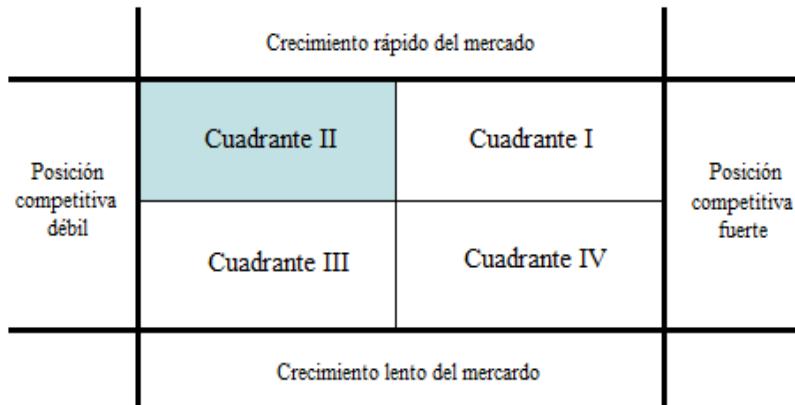
Fuente: Elaboración propia, 2023.

De la matriz, se puede observar que la empresa se encuentra en el cuadrante de estrategia intensiva, por lo que su estrategia debe enfocarse en la penetración de mercado y desarrollo del producto.

### 1.3 Matriz de Estrategia Principal (EP)

En la Figura 11 se presenta la matriz de Estrategia Principal, en donde se puede ver que Mobile Inc. se encuentra en el cuadrante II, lo que indica que actualmente tiene una posición competitiva débil y se encuentra en una industria de crecimiento rápido.

**Figura 7. Matriz EP**



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Debido a la ubicación, el cuadrante II, la matriz indica que las estrategias específicas a utilizar son las tres siguientes:

- Desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto.

## 2. Decisión

### 2.1 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PEC)

Luego de analizar la información generada en las matrices EFI, EFE, FODA, PEYEA, EP, se ha construido la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PEC), de la cual se obtiene la estrategia a implementar. Para lo cual, se establecieron los factores internos y externos, para proceder a agregar el ponderado, luego se seleccionaron las estrategias las cuales se evaluaron a través de la cuantificación del impacto acumulado. Ver Anexo 4.

Como conclusión del análisis realizado en la matriz PEC, las estrategias con mayor nivel de puntuación, por lo tanto, con mayor nivel de atractivo, son el desarrollo de productos de última generación y el establecimiento de alianzas estratégicas de I + D.

### 2.2 Matriz Ansoff - Estrategia de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento a implementar se ha tomado como base la matriz Ansoff, en donde la estrategia para Mobile Inc. es la de desarrollo de nuevos productos, debido a que la empresa desarrollará *smartphones* de tecnología 4G y 5G para el mercado de EE. UU. Aplicando esta estrategia se busca incrementar la participación en dicho mercado.

### Figura 8. Matriz ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
	Nuevos	<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	<b>Diversificación</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## **CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

### **1. Plan de *Marketing***

#### **1.1 Objetivos de *Marketing***

- Incrementar la participación de mercado en 1.41% para el año 2028.
- Incrementar las unidades vendidas para el año 2028 en 50%.

#### **1.2 Estrategia de *Marketing***

##### **1.2.1 Segmentación**

La segmentación para Mobile, de acuerdo con lo desarrollado en el punto IV llamado Análisis de Mercado, será la siguiente: personas que viven en Estados Unidos en los Estados de Iowa, Nebraska, Idaho, Montana y Wyoming, que tienen entre 18 y 64 años.

##### **1.2.2 Posicionamiento**

Como estrategia de posicionamiento se tomará la ventaja competitiva que es tener las plantas de producción cerca del mercado objetivo, por lo que, se tendrá bajos costos de distribución y la experiencia de producción de celulares, lo que ayudará a tener bajos costos de producción, permitiendo mostrar a los clientes la buena relación entre la calidad y el precio de los productos de la empresa. Como parte del plan se desarrollarán mayor cantidad de características de los celulares con personal propio, y los celulares funcionarán con las redes 4G y 5G. Entre los factores que se deben mejorar está la promoción, por la poca inversión que se tenía en esta en comparación con la competencia, por lo que se incrementará el presupuesto y planeamiento de promoción para que el mercado potencial pueda conocer los productos.

##### **1.2.3 Crecimiento**

Del resultado obtenido en la matriz Ansoff, realizada en el Capítulo VI, llamado Análisis y Elección de la Estrategia, el enfoque se dará en el desarrollo de nuevos productos. Se producirán celulares de gama media de red 4G y 5G para EE. UU., buscando incrementar la participación del mercado a través de campañas de *marketing* dirigidas a toda la población de los Estados indicados en el punto 1.2. del Capítulo IV.

### 1.3 Mezcla de Marketing

#### 1.3.1 Producto

Los productos que se ofrecerán son dos modelos de celulares, uno con funcionamiento de red 4G y el otro con red 5G. A continuación, en la Tabla 9 se muestra el detalle de los modelos.

**Tabla 8. Características de los equipos de Mobile Inc.**

Modelo	Modelo 1	Modelo 2
Red	4G	5G
Sistema operativo	Android 13	Android 13
Memoria RAM	6 GB	8 GB
Tamaño de pantalla	6.5 “	7”
Almacenamiento	128 GB	256 GB
Batería	4.500mAh	5.000mAh
Cámara fotográfica	64 MP	108 MP
Gama	Media	Media
Características	Sensor de huella Cámara frontal Sensor de luz	Sensor de huella Cámara frontal Sensor de luz

Fuente: Elaboración propia, 2023

#### 1.3.2 Precio

El precio del modelo 1 se mantendrá constante por ser teléfonos inteligentes de red 4 G, y el precio del modelo 2 será el mismo durante los primeros 3 años, y se incrementará en aproximadamente 13% para el año 2028. Mobile busca tener precios competitivos.

**Tabla 97. Precios de teléfonos inteligentes en USD**

Modelo / Año	2024	2025	2026	2027	2028
Modelo 1	259	259	259	259	259
Modelo 2	399	399	399	450	450

Fuente: Elaboración propia, 2023.

#### 1.3.3 Plaza

Los teléfonos inteligentes serán producidos y comercializados en EE. UU. por lo que serán distribuidos por vía terrestre. Los productos serán comercializados por tiendas físicas, vía electrónica y empresas de telecomunicaciones.

#### 1.3.4 Promoción

Como parte del programa de promoción se tendrá un *community manager*, quien se encargará de gestionar la imagen de Mobile Inc. en todos los medios digitales en los que se pueda

participar, de lo visto en el análisis externo, se concluyó que los medios digitales son vitales hoy en día para el crecimiento y desarrollo de las empresas. De igual forma se realizará publicidad por medios audiovisuales, se participará en ferias y se realizarán activaciones, las cuales tienen bastante acogida actualmente.

### 1.3.5 Presupuesto

Debido a la falta de publicidad y promoción que tiene Mobile Inc. es que se ha destinado entre el 8 al 12% del ingreso por ventas totales para poder implementar el plan de *Marketing* propuesto, detalle presentado en la Tabla 11.

**Tabla 10. Presupuesto por año de Marketing**

Presupuesto de <i>Marketing</i>	2024	2025	2026	2027	2028
	Expresado en miles de USD				
<b>Publicidad</b>					
Agencia de <i>marketing</i>	24 981	20 742	19 153	21 076	20 995
<i>Branding</i>	22 205	18 438	17 024	18 734	18 662
Página web	16 655	13 828	12 769	14 051	13 997
<i>Community Manager</i>	13 879	11 524	10 640	11 708	11 664
<i>Marketing</i> digital	49 963	41 486	38 305	42 151	41 990
Campañas digitales	44 411	36 877	34 049	37 468	37 324
Alianzas con empresas de telecomunicación	30 533	25 353	23 409	25 759	25 661
Campañas de publicidad	41 636	34 572	31 920	35 125	34 991
<b>Promoción</b>					
Activaciones	19 429	16 133	14 896	16 392	16 329
Ferias tecnológicas	13 879	11 524	10 640	11 708	11 664
<b>Total</b>	<b>277 570</b>	<b>230 478</b>	<b>212 807</b>	<b>234 173</b>	<b>233 278</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## 2. Plan de Operaciones

### 2.1 Objetivos

- Poner fin a la producción y al inventario de *smartphones* de red 1G, 2G y 3G.
- Asegurar en 95% la capacidad de utilización de sus plantas.
- Incrementar la capacidad de producción en 7.10%.
- Potenciar el área de I+D.
- Lograr convenios estratégicos con proveedores.

## 2.2 Estrategia

La estrategia para el plan de Operaciones es producir *smartphones* con costos bajos, enfocados en la investigación y desarrollo *in house* de nuevas tecnologías, siempre en cumplimiento del plan de producción el cual atiende la demanda.

De acuerdo con los objetivos planteados, a continuación, se presenta el plan de acción a desarrollar del punto 2.2.1 al 2.2.4.

### 2.2.1 Incrementar la capacidad de producción

En concordancia con lo observado en las figuras del capítulo IV punto 2.2, donde se muestra la tendencia de la demanda de los *smartphones* 4G y 5G, es que Mobile Inc. ha propuesto el incremento constante de producción de teléfonos 5G y la producción de teléfonos 4G, la cual disminuirá en 17% para el año 2026.

Para poder cumplir con el plan de producción, la empresa requerirá incrementar su capacidad de producción, motivo por el cual, a partir del año 2026 se planea poner en funcionamiento una nueva fábrica con lo cual la empresa tendría quince fábricas en funcionamiento.

A continuación, se presenta el plan de producción, por tipo de red, en las Tablas 12 y 13.

**Tabla 8. Plan de producción para teléfonos 4G**

Plan de producción 4G (expresado en miles)								
Año	Inv. Inicial	# Plantas	Cap. Producción	Producción	Productos rechazados	Prod. Final	Ventas Proyectadas	Inv. Final
2024	0	6	550	3 300	1.2%	3 260.4	1 234	2 026
2025	1 013.0	6	550	3 300	1.2%	3 260.4	1 197	2 063
2026	1 031.6	5	550	2 750	1.2%	2 717.0	1 149	1 568
2027	783.8	5	550	2 750	1.2%	2 717.0	1 080	1 637
2028	818.3	5	550	2 750	1.2%	2 717.0	994	1 723

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Tabla 9. Plan de producción para teléfonos 5G**

Plan de producción 5G (expresado en miles)								
Año	Inv. Inicial	# Plantas	Cap. Producción	Producción	Productos rechazados	Prod. Final	Ventas Proyectadas	Inv. Final
2024	0	8	550	4 400	1.4%	4 338.4	2 292	2 046
2025	1 023.0	8	550	4 400	1.6%	4 329.6	2 739	1 590
2026	795.1	10	550	5 500	1.6%	5 412.0	3 298	2 114
2027	1 057.0	10	550	5 500	1.6%	5 412.0	3 945	1 467
2028	733.5	10	550	5 500	1.6%	5 412.0	4 742	670

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para poder desarrollar los teléfonos de las tecnologías a producir se debe adecuar la infraestructura y potenciar el área de I+D. Adicionalmente, para obtener la eficiencia operacional requerida, se aplicará la filosofía Lean, a través de todo el proceso de producción buscando la mejora continua del proceso de producción y eliminando cualquier tipo de desperdicio que se genere.

### **2.2.2 Logística eficiente**

Mobile Inc. busca tener una relación sólida tanto con sus clientes como con sus proveedores, es por ello que el trato con los proveedores será de manera directa a través del área Logística, la que se encargará de tener una comunicación fluida y certera entre ambas partes y se encargará de hacer la evaluación de los proveedores para asegurar materia prima de alta calidad.

El departamento de Compras se encargará de generar las órdenes de compra con los proveedores y asegurar el cumplimiento de la filosofía *just in time*. Finalmente se contará con la opción de *tracking* en tiempo real, lo que ayudará a monitorear y asegurar el cumplimiento de los tiempos de recepción de la materia prima.

El departamento de Distribución se encargará de la planificación y ejecución de la entrega de pedidos a tiempo.

### **2.2.3 Mantenimiento de equipos**

Se implementará un programa de mantenimiento de las máquinas, el cual se tercerizará. Esto con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento de los equipos y la calidad de producción. El programa de mantenimiento de los equipos de producción contemplará el mantenimiento preventivo (revisiones periódicas), mantenimiento correctivo (corrección de anomalías), mantenimiento predictivo (seguimiento de variables de los equipos).

### **2.2.4 Plan de I+D**

De acuerdo con el objetivo de la empresa a partir del año 2024 se plantea producir *smartphones* de red 4G y 5G, para ello se ha apostado por el desarrollo *in house*, motivo por el cual, el área de I+D será la encargada de realizar el desarrollo de estas tecnologías, implementar nuevas características en los celulares, logrando desarrollar los modelos 1 y 2.

Adicionalmente, esta área buscará eficiencia en los procesos de producción para lograr tener costos bajos.

## 2.3 Presupuesto

**Tabla 103. Presupuesto por año de Operaciones**

Presupuesto de Operaciones	2024	2025	2026	2027	2028
	Expresado en miles de USD				
Incremento de capacidad de producción					
Implementación de fábrica		160 000			
Desarrollo de nuevas características	161 916	161 335	186 206	204 902	204 118
Logística eficiente	34 696	34 572	39 901	43 908	43 740
Costos de distribución	32 961	32 843	37 906	41 712	41 553
ERP de seguimiento	1 735	1 729	1 995	2 195	2 187
Mantenimiento de equipos	61 066	74 214	102 147	129 088	139 967
Servicios de tercerización	48 852	59 371	81 718	103 270	111 973
Repuestos	12 213	14 843	20 429	25 818	27 993
Plan de I + D	416 356	345 717	319 210	292 717	291 597
Capacitaciones	49 963	41 486	38 305	35 126	34 992
Desarrollo de nuevas tecnologías	187 360	155 573	143 645	131 723	131 219
Investigación	158 215	131 373	121 300	111 232	110 807
Costos de <i>software</i>	20 818	17 286	15 961	14 636	14 580
Total	612 968	701 624	545 318	541 526	539 455

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## 3. Plan de Recursos Humanos

### 3.1 Objetivo

- Atraer talento con experiencia en I+D.
- Reducir la rotación de personal a menos del 3%.
- Incrementar constantemente las competencias del personal.
- Inculcar los valores de la empresa y crear una cultura de innovación.

### 3.2 Estrategia

El plan de Recursos Humanos se enfoca en contar con personal capacitado, baja rotación y orientación a la estrategia de desarrollo de I+D. Este plan se desarrolla contemplando los planes de *Marketing* y Operaciones.

### **3.3 Plan de acción**

#### **3.3.1 Captación de personal en I+D**

Según los objetivos del plan de Operaciones, se desea producir *smartphones* con redes 4G y 5G, por lo que se debe capacitar al personal respecto a estas nuevas tecnologías. Esta área debe tener capacitaciones especializadas para el personal, ya que son quienes se encargarán de desarrollar las técnicas y tecnologías para que los productos puedan ser innovadores, estén acorde con la evolución tecnológica del mercado y se puedan producir a un bajo costo. Para este equipo se ha propuesto una capacitación mensual. Cabe mencionar que estas capacitaciones serán cargadas al centro de costo de Operaciones.

#### **3.3.2 Capacitación técnica y de relaciones interpersonales**

De acuerdo con los objetivos del plan de Operaciones, se desea producir *smartphones* con redes 4G y 5G, por lo que se debe capacitar a todo el personal respecto a estas nuevas tecnologías, con la finalidad de no solo puedan entenderlas, sino que también tengan la capacidad de informar y resolver cualquier imprevisto o falla que pueda presentarse durante el proceso. Para ello se establecerá una capacitación por trimestre.

#### **3.3.3 Capacitación de atención al cliente y servicio postventa**

Como parte del incremento de las competencias del personal, se considera sesiones de *coaching*, liderazgo, así como de resolución de conflictos y atención de personal, tal que el personal cuente con herramientas para poder comprender a los clientes y mejorar la calidad en la atención a usuarios. Con el objetivo de fidelizar al cliente, se debe realizar un programa de capacitación al personal de atención al cliente y al de servicio de postventa, para ello se propone una capacitación por mes.

#### **3.3.4 Retención y desarrollo de personal**

Como parte de la estrategia, se busca que el personal tenga un salario acorde con el mercado o inclusive mejor a ello. Y que la empresa pueda tener el personal ideal para desarrollar el plan estratégico de Mobile Inc. Para ello se evaluará el desempeño, se realizará un programa de personal en entrenamiento, se reclutará a personal recién graduado y se hará promoción de personal sobre la base de su desempeño (línea de carrera).

### **3.4 Presupuesto**

A continuación, se presenta el presupuesto para el plan de acción de Recursos Humanos (ver Tabla 15):

**Tabla 114. Presupuesto por año de RR. HH.**

Presupuesto de Recursos Humanos	2024	2025	2026	2027	2028
	Expresado en miles de USD				
Capacitación de personal					
Capacitación técnica	9 715	9 680	11 172	12 294	12 247
Capacitación de relaciones interpersonales	14 572	14 520	16 759	18 441	18 371
Capacitación de atención al cliente y servicio de posventa	22 970	22 737	22 735	30 250	29 936
Retención y desarrollo de personal	4 857	4 840	5 586	6 147	6 124
Planillas	42 120	42 120	52 120	52 120	52 120
Personal en entrenamiento	2 914	2 904	3 352	3 688	3 674
Total	97 150	96 801	111 724	122 941	122 471

Fuente: Elaboración propia, 2023.

#### 4. Plan de Finanzas

##### 4.1 Objetivos al plan de Finanzas

Los objetivos planteados se van a obtener de los ratios calculados en los flujos de efectivo con estrategia, teniendo en cuenta los supuestos mencionados líneas abajo.

- Aumentar el EBITDA un 20% o más al proyectado del año 2028.
- Aumentar el ROE un 20% a más al proyecto del año 2028.
- Aumentar el ROS un 30% a más al proyectado del año 2028.

##### 4.2 Supuestos

Para examinar la estrategia propuesta y verificar la rentabilidad que se plantea para los 2 escenarios que se sugieren (sin estrategia y con estrategia), hay que tener en cuenta los siguientes supuestos en la proyección de los estados de pérdidas y ganancias, y estados de flujo efectivo proyectado.

###### 4.2.1 Supuestos por ingresos

- Los precios se determinan de acuerdo con las tarifas del mercado y la competencia, y los ingresos por ventas se preverán en función de la demanda estimada para el mercado de Estados Unidos.
- La estrategia de producción y la demanda satisfecha dictarán los gastos de producción.
- Los impuestos considerados son 7%.

- Al ser una de las áreas que más se desarrollarán, la I+D requerirá la mayor inversión, que será un porcentaje a partir del primer año del 28% y que irá disminuyendo progresivamente durante los años planteados. Para el área administrativa se basarán en un porcentaje fijo de ingresos, que es del 7%.
- El flujo de caja se verá disminuido, ya que se dará de baja al inventario que se cierra al año 2023 por ser tecnologías de 1G, 2G y 3G. E iniciar con tecnologías 4G y 5G para poder estar a la vanguardia de la competencia.
- El 8.3% de las ventas totales se considerará cuentas por cobrar.
- Hay 230 610 acciones en circulación a finales del 2023 en Mobile Inc.
- El flujo de ventas y la demanda de cada tipo de tecnología 4G y 5G determinan los niveles de inventario.
- Para satisfacer la demanda en Estados Unidos y otros mercados, los activos fijos se basarán en las 14 fábricas; asimismo, se añadirá 1 fábrica al año 2026.
- La política de dividendos del 15% de los ingresos netos se entregarán como parte de pago a los accionistas.
- El porcentaje del activo total que se destinará a cuentas por pagar es del 1.85%.

#### 4.2.2 Supuesto de prueba de escenarios

Al realizar la comparación en Mobile se tendrán en cuenta las ventajas del plan estratégico y se compararán las previsiones para los próximos cinco años. Las previsiones de ventas anuales para los escenarios con y sin estrategias se muestran en la Tabla 16.

**Tabla 15. Proyecciones de ventas con y sin estrategia**

Año	Sin estrategia		Con estrategia	
	(miles USD)	Variación %	(miles USD)	Variación %
2024	498 163	-80%	1 234 317	27%
2025	298 898	-67%	1 403 079	12%
2026	179 339	-67%	1 613 570	13%
2027	107 603	-67%	2 055 099	21%
2028	64 562	-67%	2 391 438	14%

Fuente: Elaboración propia, 2023

En la Tabla 16 se ilustra cómo, de 2024 a 2028, es probable que aumenten las ventas con la estrategia empleada, mientras que las que no la emplean tienden a disminuir.

### 4.3 Tasa de descuento

Para poder descontar los flujos de caja económicos, se ha calculado el WACC (coste medio ponderado del capital) del trabajo (véase la Tabla 17). El cálculo ha consistido en determinar la media ponderada del coste de oportunidad del capital apalancado (COK) (Pinelo, A. 2013), que es del 10.26%, y el coste de la deuda financiera, que es del 5% (véase la Tabla 18), que se calculará mediante esta fórmula:

$$WACC = K_e E / (E + D) + K_d (1 - T) D / (E + D)$$

**Tabla 126. Cálculo del WACC**

Cálculo WACC	
Ke : Costo de fondos propios	11.03%
kd : Costo de la deuda financiera	5%
T : Tasa del impuesto	23.10%
D/E : Deuda Financiera	0.12
WACC	10.26%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Tabla 137. Cálculo apalancado del COK**

Fórmula	Valor	Fuente
CAPM = $R_f + \beta (R_m - R_f)$	11.03%	Modelo CAPM (siglas de <i>Capital Asset Pricing Model</i> , que se puede traducir por modelo de fijación de precios de capital). (Simulación financiera, s.f.).
Rf: rentabilidad de un activo que no ofrece riesgo.	1.97%	
$\beta$ : Coeficiente de variabilidad de rendimiento de recursos propios de la empresa.	0.71	
( $R_m - R_f$ ): Prima del riesgo de mercado.	11.01%	
Rm: Rentabilidad del mercado.	12.98%	

Fuente: Elaboración propia, 2023

En relación con los resultados de los ratios financieros, se puede concluir que los objetivos trazados son posibles de alcanzar en el escenario en donde se implementa la estrategia desarrollada. En contraste, se puede concluir que el escenario sin estrategia no permite alcanzar los objetivos planteados en este punto (ver Tabla 19).

**Tabla 148. Análisis de ratios financieros del escenario probable**

	2024	2025	2026	2027	2028	Variación
SIN ESTRATEGIA						
EBITDA	14.0%	12.6%	12.6%	11.6%	10.6%	1.9%
ROS	11.6%	8.9%	6.9%	2.9%	-2.8%	-0.5%
ROE	22.0%	15.0%	11.0%	7.2%	4.6%	2.9%
	2024	2025	2026	2027	2028	Variación
CON ESTRATEGIA						
EBITDA	10.5%	13.5%	16.5%	17.5%	18.5%	23.3%
ROS	9.0%	12.0%	15.2%	16.3%	17.3%	21.8%
ROE	24.8%	19.9%	26.5%	27.0%	31.0%	55.0%

Fuente: Elaboración propia, 2023

En la Tabla 19, se muestra un comparativo de ratios entre los 2 escenarios proyectados, sin estrategia y con estrategia, con los supuestos planteados. Como referencia, para obtener estos ratios fueron usados los estados de flujos proyectados sin estrategia y con estrategia que se encuentran en los anexos.

## **5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

En el presente acápite se describirán los objetivos y las estrategias a desarrollar en el plan de Responsabilidad Social Corporativa propuesto para Mobile Inc., esto acorde con la propuesta de valor que se busca ofrecer.

### **5.1 Objetivos**

- Utilizar materiales sostenibles a fin de reducir la huella de carbono.
- Tener una cadena de suministro responsable.
- Velar por la transparencia y el comportamiento ético de los proveedores.

### **5.2 Estrategias**

El plan de Responsabilidad Social Corporativa busca como principal objetivo el crecimiento sostenible de Mobile, llevando a cabo una gestión responsable de la empresa y su entorno (Navas López, J. E. y Guerras-Martin, L. A. 2015). Dentro de las principales líneas de acción se encuentra el de utilizar materiales sostenibles, desarrollar *in house* investigación y desarrollo a fin de innovar en tecnología sostenible con el objetivo de reducir la huella de carbono. Además, se tendrá especial atención en el proceso de la cadena de suministro a fin de que los proveedores cumplan con los estándares requeridos e incluyan dentro de sus procesos el control de prácticas ambientales y laborales.

Para lograr este desarrollo sostenible en el tiempo se empleará cada uno de los ejes estratégicos, objetivos e iniciativas que aporten a la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

### **5.3 Presupuesto**

Teniendo en cuenta lo planteado en el plan de RSC de Mobile que se llevará a cabo en cada eje estratégico, se detalla a continuación el presupuesto específico para que el equipo de RSC pueda cumplir con las acciones señaladas para lograr los objetivos planteados.

**Tabla 1915. Presupuesto de RSC**

Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa	2024	2025	2026	2027	2028
	Expresado en miles de USD				
<b>Medioambiental</b>					
Garantizar ser una empresa que se preocupe por el desarrollo de productos con bajo impacto en la huella de carbono.	32 383	28 681	33 103	29 804	27 216
<b>Social</b>					
Tener una cadena de suministro responsable.	16 192	14 340	16 551	22 353	27 216
<b>Económico</b>					
Velar por la transparencia y comportamiento ético de los trabajadores.	16 192	21 511	24 828	29 804	27 215
<b>Total</b>	<b>64 766</b>	<b>64 534</b>	<b>74 482</b>	<b>81 961</b>	<b>81 647</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

## 6. Plan de contingencia

### 6.1 Antecedentes

En EE. UU. se ha determinado hacer uso de una estrategia intensiva mediante el desarrollo de productos y alianzas en I+D. El plan de contingencia servirá de soporte y referencia ante situaciones que puedan alterar el plan estratégico planteado.

### 6.2 Objetivos

#### 6.2.1 Generales

Contar con alternativas para poder llevar a cabo los objetivos de la estrategia.

#### 6.2.2 Específicos

Contar con soporte en I+D.

Tener en portafolio productos de última generación.

### 6.3 Plan de acción

#### 6.3.1 Adquisición de patentes

Los cambios y/o actualizaciones tecnológicas se pueden dar más aceleradamente que los avances internos realizados por Mobile, por lo cual, se requerirá contar con convenios que permitan adquirir y/o contar con patentes para estar a la par con los competidores.

#### 6.3.2. Subcontratación de fabricación

Amenazas como la desaceleración económica pueden generar la necesidad de ampliar los mercados establecidos, para lo cual será necesario poder tener productos que sean atractivos a sectores ávidos de tecnología con costos moderados. Adicionalmente, se considerará la subcontratación de empresas que cumplan con los estándares medioambientales de acuerdo con el rubro tecnológico.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- Mobile Inc. culminó el año 2023 con inventario de teléfonos celulares de redes 2G y 3G, redes que ya no se encuentran en crecimiento, por lo que la empresa se ha enfocado en desarrollar productos de redes 4G y 5G, redes que lo están haciendo.
- Para fines del año 2023, los fondos destinados a I+D eran nulos, por lo que no se desarrollaban celulares con redes en crecimiento ni nuevas características. Mobile Inc., para el período del 2024 al 2028, realizará una importante inversión en esta área, convirtiéndola en uno de los pilares más importantes en la empresa y lograr ser atractivos en el mercado actual.
- De los factores externos a considerar por Mobile Inc., las amenazas que puede afectar en mayor proporción el desempeño de la empresa es el constante ingreso de nuevos competidores al mercado y el cambio constante de tecnología en los competidores.
- El plan estratégico de Mobile Inc. está orientado a la reducción de costos, ello basado en una operación eficiente, con plantas propias ubicadas en el lugar donde se encuentra el mercado objetivo y con incremento de capacitaciones al personal operativo.
- Según el mercado actual, Mobile Inc. ha propuesto en su estrategia de *marketing* hacer publicidad con redes sociales y página web por el alcance e importancia de este medio para llegar al cliente final.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda que, sea el rubro o trabajo que se esté desarrollando, se realice una evaluación exhaustiva del área de I+D, sea tercerizada o propia, y dirigir los esfuerzos a que sea un área que se encuentre en desarrollo constante y siempre forme parte de la cultura de la empresa o emprendimiento.
- Según la tendencia del entorno actual, se recomienda que las empresas busquen certificarse en lo relacionado con el medio ambiente de corresponder, según su actividad.
- Se recomienda verificar la relación que tiene la empresa con sus proveedores para poder desarrollar una estrategia que permita tener una relación sólida con los proveedores, lo

que ayuda a asegurar el cumplimiento en cantidad y tiempo de la materia prima necesaria.

- Se recomienda siempre verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico que se desarrolle, además, establecer cada cuánto tiempo se realizará dicha verificación.
- Se recomienda realizar una evaluación de cada capítulo que se va desarrollando para verificar que se han considerado los puntos necesarios para el correcto desarrollo de los objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, Sep - Oct, Vol. 35 no 5, pp.113-124.
- Ansoff, I. (1986). *La Estrategia de la Empresa*. Orbis.
- Banco Mundial. (2022). *Población total Estados Unidos*. <https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=US>
- Barreno Naranjo, D. G., Carrión Buenaño, D. P. y Tenecora Mejía, I. (2016). Evolución de la tecnología móvil. Camino a 5G. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (octubre-diciembre). <http://www.eumed.net/rev/cccsc/2016/04/5G.html>
- Canalys (2023). *North American smartphone shipments to fall 12% in 2023 despite premium segment strength*. <https://canalys.com/newsroom/north-american-smartphone-market-Q2-2023>
- David, F. R. (2013). Capítulo 3: Evaluación externa. En *Conceptos de administración estratégica*. (pp. 61-92). Decimocuarta edición. Pearson Educación.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2023a). *Actualización de Perspectivas de la economía mundial, enero 2023*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/01/30/global-economy-to-slow-further-amid-signs-of-resilience-and-china-re-opening>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2023b). *Variables Económicas EE. UU.* World Economic Outlook Data Base. <https://www.imf.org/en/Countries/USA>
- GSMA Intelligence. (2023). *The Mobile Economic North America 2023*. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/northamerica/>
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). Capítulo 2: El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de los competidores. En *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. (36-66). Séptima edición. Cengage Learning Editores.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). Capítulo 3: La organización interna: recursos, capacidades, competencias centrales y ventajas competitivas. En *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. (72-101). Séptima edición.

Cengage Learning Editores.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.

Kemp, S. (2023). *Digital 2023: The United States of America*. Datareportal.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2023-united-states-of-america>

Magretta, J. (2014) Capítulos 1 al 3. En *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. (pp. 15-82). Primera edición ebook. Grupo Editorial Patria.

Pinelo, A. (2013) La importancia y el cálculo del costo de oportunidad. *Contadores & Empresas*. N.º 2017, pp. D1-D3.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/605907/Art%C3%A1culo%201%C2%B0%20Noviembre%202013%20La%20importancia%20y%20el%20c%C3%A1lculo%20del%20Costo%20de%20Oportunidad.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Trigésima octava reimpresión. Grupo Editorial Patria

Navas López, J. E. y Guerras-Martin, L. A. (2015). Capítulo 3: La orientación y los valores de la empresa. En *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. (pp. 107-134). Quinta edición. Civitas.

Simulación Financiera (s.f.). *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. <https://www.simulacion-financiera.com/manual-de-conceptos-financieros/capital-asset-pricing-model-capm/>

Statista. (2023a). *Número de suscriptores de interés de banda ancha en E.E.U.U. por proveedor*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/199359/market-share-of-wireless-carriers-in-the-us-by-subscriptions/>

Statista. (2023b). *Número de usuarios de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos de 2014-2029*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/26643/smartphones-in-the-us-statista-dossier/>

Statista (2024a). *Cuota de conexiones móviles en EE. UU., por tecnología, del año 2019 al año 2030\**. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/12328/mobile->

communications-industry-us-statista-dossier/

Statista (2024b). *Proyección de consumidores de teléfonos inteligentes 5G*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/87058/5g-in-the-united-states/>

Statista (2024c). *Porcentaje de modelos de teléfonos inteligentes vendidos en los Estados Unidos desde 2017 hasta 2024*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/11638/iphone-us-market-statista-dossier/>

The Economist. (2022). *The world's most, and least, democratic countries in 2022*. <https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022>

US Census Bureau. (2022). *2022 National and State Population Estimates Press it*. <https://www.census.gov/newsroom/press-kits/2022/2022-national-state-population-estimates.html>

US Census Bureau. (2023). *U.S. and World Population Clock*. <https://www.census.gov/popclock/>

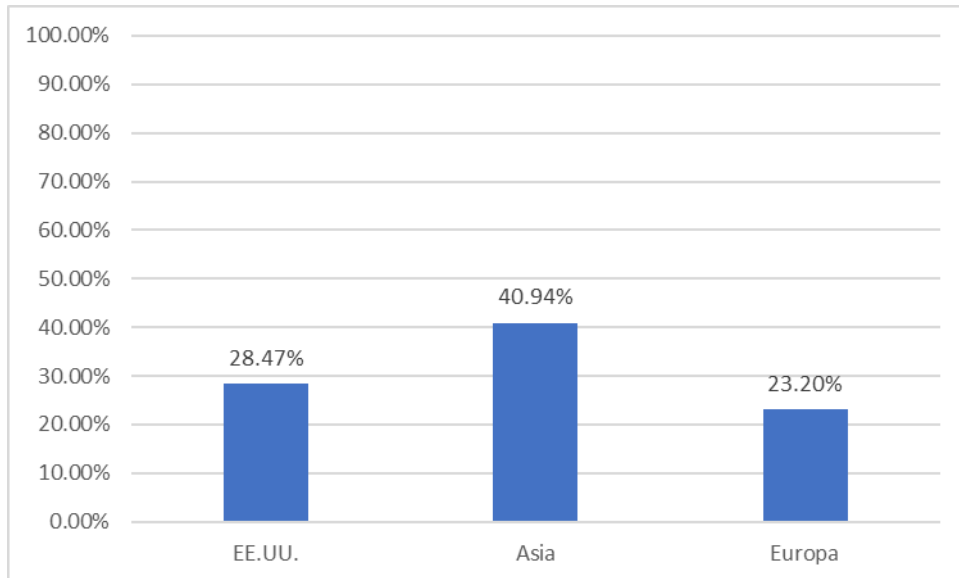
US Department of Justice. (2023). *The Antitrust Laws*. Antitrust Division. <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you>

US Environmental Protection [EPA]. (2023). *Cleaning Up Electronic Waste (E-Waste)*. <https://www.epa.gov/international-cooperation/cleaning-electronic-waste-e-waste>

US Inflation Calculator (2024) *Historical Inflation 1914-2024. US*. <https://www.usinflationcalculator.com/inflation/historical-inflation-rates/>

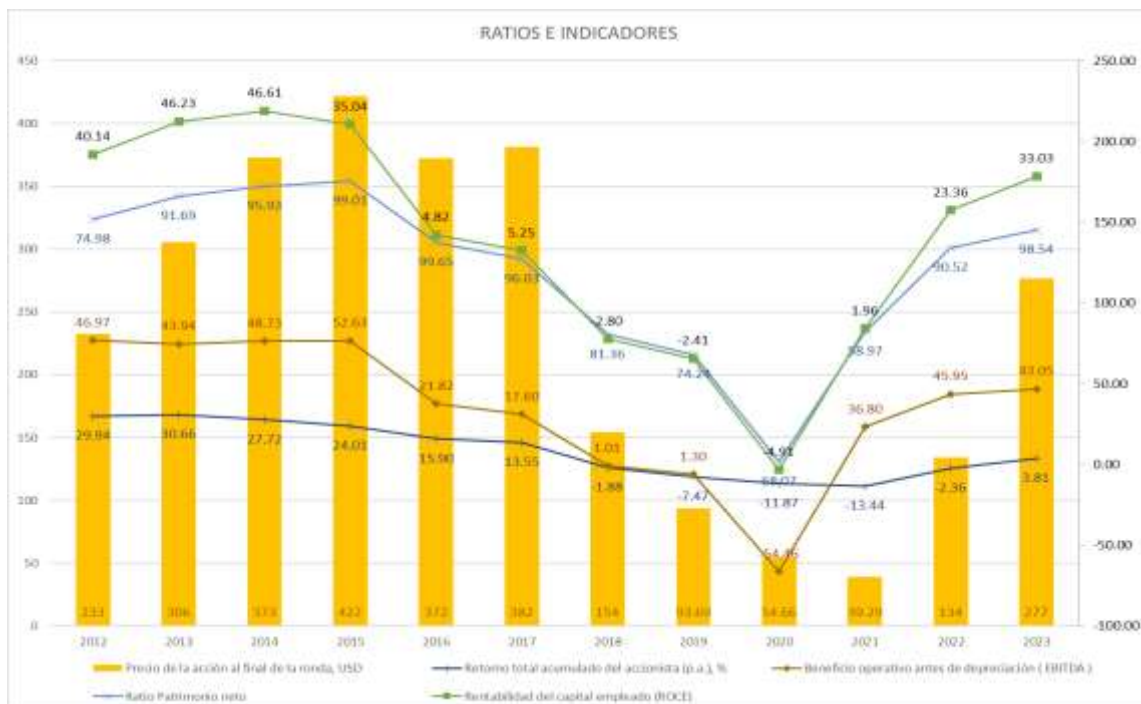
## **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuotas de mercado por región al cierre del año 2023



Fuente: Elaboración propia, 2023.

## Ratios e indicadores de Mobile al 2023



Fuente: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 2. Áreas de Mobile

Asia	Estados Unidos	Europa
Finanzas	Finanzas	Finanzas
Marketing	Marketing	Marketing
Recursos humanos	Recursos humanos	Recursos humanos
Operaciones	Operaciones	Logística
Logística	Logística	I+D
I+D	I+D	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## Variables económicas – EE. UU.

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PBI (en porcentaje)	- 2.77	5.95	2.07	1.58	1.06	1.76	2.05	2.12	2.12
PBI (en miles de millones)	21,060.45	23,315.08	25,464.48	26,854.60	27,741.12	28,765.96	29,902.87	31,091.59	32,349.66
PBI per cápita (en miles de millones)	63,577.34	70,159.77	76,348.49	80,034.58	82,131.53	84,600.68	87,360.88	90,231.09	93,259.27
Inflación (en porcentaje)	1.25	4.68	7.99	4.52	2.32	2.10	2.00	2.01	2.09
Desempleo (en porcentaje)	8.09	5.37	3.64	3.83	4.92	4.80	4.30	4.10	4.06

Fuente: FMI (2023b). *World Economic Outlook Database*.

### Anexo 3. Matriz de Perfil Competitivo Mobile

Ítem	Factores	Ponderación	Motorola		Nokia		TCL		ZTE		AT&T		Virgin Mobile	
			Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
1	Cuota de mercado	0.200	1.000	0.200	1.000	0.200	1.000	0.200	1.000	0.200	1.000	0.200	1.000	0.200
2	Calidad de productos	0.300	3.000	0.900	2.000	0.600	2.000	0.600	3.000	0.900	3.000	0.900	2.000	0.600
3	Competitividad de precios	0.100	2.000	0.200	3.000	0.300	4.000	0.400	4.000	0.400	4.000	0.400	3.000	0.300
4	Imagen marca	0.060	1.000	0.060	2.000	0.120	1.000	0.060	1.000	0.060	1.000	0.060	1.000	0.060
5	Características de los celulares	0.070	3.000	0.210	4.000	0.280	3.000	0.210	3.000	0.210	2.000	0.140	2.000	0.140
6	Lealtad del cliente	0.100	2.000	0.200	1.000	0.100	2.000	0.200	1.000	0.100	2.000	0.200	1.000	0.100
7	Innovación	0.070	2.000	0.140	1.000	0.070	1.000	0.070	1.000	0.070	1.000	0.070	1.000	0.070
8	Sistema operativo	0.100	2.000	0.200	3.000	0.300	2.000	0.200	1.000	0.100	1.000	0.100	1.000	0.100
	<b>Total</b>	<b>1.000</b>	<b>---</b>	<b>2.110</b>	<b>---</b>	<b>1.970</b>	<b>---</b>	<b>1.940</b>	<b>---</b>	<b>2.040</b>	<b>---</b>	<b>2.070</b>	<b>---</b>	<b>1.570</b>

#### Anexo 4. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Factores clave		Ponderado	MARKET SHARE - AMPLIAR		DESARROLLO DE PRODUCTOS		ESTABLECER ALIANZAS	
			CAPACIDAD DE PRODUCCION		DE ULTIMA GENERACION		ESTRATEGICAS DE I + D	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA
FACTORES EXTERNOS (EFE)	<b>Oportunidades</b>							
	O1. Crecimiento en la demanda de celulares en el mercado objetivo	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8
	O2. Crecimiento de la cobertura 4g y 5g	15%	3	0.45	4	0.6	4	0.6
	O3. Crecimiento de ventas por internet	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4
	O4. Desarrollo de nuevas tecnologías	12%	2	0.24	4	0.48	4	0.48
	<b>Amenazas</b>							
	A1. Desaceleración económica en EE.UU.	8%	1	0.08	1	0.08	1	0.08
	A2. Competencia con desarrollo tecnológico	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	A3. Constante ingreso de nuevos competidores	15%	2	0.3	3	0.45	4	0.6
A4. Celulares producidos con sostenibilidad medioambiental	10%	2	0.2	2	0.2	1	0.1	
	100%							
FACTORES INTERNOS (EFI)	<b>Fortalezas</b>							
	F1. Se cuenta con recursos de almacenaje ya que se tiene sede en el país del mercado objetivo	16%	4	0.64	4	0.64	4	0.64
	F2. Caja disponible para inversión	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4
	F3. Experiencia en el mercado	15%	2	0.3	4	0.6	3	0.45
	F4. Buena imagen de responsabilidad social	8%	2	0.16	2	0.16	1	0.08
	<b>Debilidades</b>							
	D1. Falta de dirección estratégica	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	D2. Poca confianza del consumidor por ser nuevos en esta tecnología	10%	2	0.2	2	0.2	4	0.4
	D3. Carencia de diferenciación con la competencia	6%	3	0.18	2	0.12	3	0.18
	D4. Falta de reconocimiento de marca	8%	4	0.32	2	0.16	3	0.24
	D5. Baja inversión en publicidad y promoción	7%	1	0.07	2	0.14	4	0.28
	D6. Baja inversión en nuevas tecnologías	10%	3	0.3	1	0.1	1	0.1
	100%		5.34		5.83		6.33	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 5. Eje, objetivos e iniciativas de la RSC de Mobile

Eje Estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Mobile					INICIATIVAS
				2024	2025	2026	2027	2028	
Medioambiental	Garantizar ser una empresa que se preocupe por el desarrollo de productos con bajo impacto en la huella de carbono	Priorizar materiales locales de bajo impacto, biodegradables o de origen sostenible	Validar que los materiales cuenten con certificación ISO 14001	100%	100%	100%	100%	100%	Implementar los estándares de calidad y aseguramiento de calidad de los productos
		Velar por el cumplimiento de protocolos medioambientales en la extracción de materia prima	Mantener auditorias donde se valide el cumplimiento del 90% de los indicadores						Desarrollar una planificación de las auditorias en coordinación con las áreas de gestión para poder llevar un control de los indicadores
		Diseñar productos de una larga vida útil	Validar los estándares de calidad del producto						Permitir la ampliación de la funcionalidad de los productos
		Permitir el reemplazo de componentes para extender la vida útil del producto	Validar que los nuevos productos y equipos tengan estas funcionalidades						Promover el diseño multifuncional de larga durabilidad del hardware de los equipos celulares.
Social	Tener una cadena de suministro responsable	Optimizar las rutas de transporte eficientes	Controlar mediante softwares el tiempo de traslado óptimo	50%	50%	50%	75%	100%	Implementar estándares de medición y tiempo de traslado eficientes.
		Asegurar que los proveedores respeten los derechos de los trabajadores	Realizar un control y seguimiento del cumplimiento de las normas de conducta que establezca los estándares sociales y ambientales						Establecer códigos de conducta y evaluar a los proveedores continuamente. Brindar capacitación a los proveedores y gestionar el cumplimiento de
		Asegurar que los proveedores de los materiales extraigan los productos de manera responsable y sostenible							
Economico	Velar por la transparencia y comportamiento ético de los trabajadores	Minimizar el consumo de energía en el almacenamiento	Implementar estrategias para reducir y tener un porcentaje mínimo de almacenamiento	50%	75%	75%	100%	100%	Establecer los criterios de tiempo máximos y mínimos para el almacenamiento de productos
		Realizar auditorias a fin de velar por el cumplimiento de las regulaciones vigentes	% de cumplimiento de compromisos legales y regulatorios						Establecer normas de cumplimiento de las regulaciones medio ambientales de mobile

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## Anexo 6. Estado de pérdidas y ganancias sin estrategia

Estado de pérdidas y ganancias Miles USD					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos de ventas	498 163	298 898	179 339	107 603	64 562
de transferencias internas	991 150	664 071	444 927	298 101	199 728
<b>Beneficio de Ventas Totales</b>	<b>1 489 313</b>	<b>962 968</b>	<b>624 266</b>	<b>405 704</b>	<b>264 290</b>
Costes y gastos					
Costes variables de producción	1 071 790	693 004	449 255	291 967	190 197
Costes de características	98 389	63 617	41 241	26 802	17 460
Costes de fabricación por contrato	24 441	15 803	10 245	6 658	4 337
Costes de transporte y aranceles	0	0	0	0	0
I+D	0	0	0	0	0
Promoción	8 372	19 259	12 485	12 171	10 572
Administración	77 522	50 124	32 494	21 118	13 757
Costes de productos importados	0	0	0	0	0
<b>Costes y gastos totales</b>	<b>1 280 513</b>	<b>841 807</b>	<b>545 721</b>	<b>358 716</b>	<b>236 323</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	<b>208 800</b>	<b>121 161</b>	<b>78 545</b>	<b>46 989</b>	<b>27 967</b>
Depreciación de activos fijos	35 305	35 305	35 305	35 305	35 305
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>173 495</b>	<b>85 856</b>	<b>43 240</b>	<b>11 684</b>	<b>-7 338</b>
Gastos financieros netos	-36 129	-26 129	-16 129	-11 129	-13 129
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>137 366</b>	<b>59 727</b>	<b>27 111</b>	<b>555</b>	<b>-20 467</b>
Impuestos sobre el beneficio	9 616	4 181	1 898	39	1 433
<b>BENEFICIO ANUAL</b>	<b>127 750</b>	<b>55 546</b>	<b>25 213</b>	<b>516</b>	<b>-21 899</b>

## Anexo 7. Estado de pérdidas y ganancias con estrategia

Estado de pérdidas y ganancias Miles USD					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos de Ventas	1 234 317	1 403 079	1 613 570	2 055 099	2 391 438
de transferencias internas	1 078 770	901 702	1 046 516	872 069	524 537
<b>Beneficio de Ventas Totales</b>	<b>2 313 087</b>	<b>2 304 781</b>	<b>2 660 086</b>	<b>2 927 167</b>	<b>2 915 974</b>
Costes y gastos					
Costes variables de producción	1 017 758	1 060 199	1 276 841	1 434 312	1 399 668
Costes de características	161 916	161 335	186 206	204 902	204 118
Costes de fabricación por contrato	0	0	0	0	0
Costes de transporte y aranceles	34 696	34 572	39 901	43 908	43 740
I+D	416 356	345 717	319 210	292 717	291 597
Promoción	277 570	230 478	212 807	234 173	233 278
Administración	161 916	161 335	186 206	204 902	204 118
Costes de productos importados	0	0	0	0	0
<b>Costes y gastos totales</b>	<b>2 070 213</b>	<b>1 993 636</b>	<b>2 221 172</b>	<b>2 414 913</b>	<b>2 376 519</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	<b>242 874</b>	<b>311 145</b>	<b>438 914</b>	<b>512 254</b>	<b>539 455</b>
Depreciación de activos fijos	35 305	35 305	35 305	35 305	35 305
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>207 569</b>	<b>275 840</b>	<b>403 609</b>	<b>476 949</b>	<b>504 150</b>
Gastos financieros netos	-36 129	-26 129	-16 129	-11 129	-13 129
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>171 440</b>	<b>249 711</b>	<b>387 480</b>	<b>465 820</b>	<b>491 021</b>
Impuestos sobre el beneficio	12 001	17 480	27 124	32 607	34 371
<b>BENEFICIO ANUAL</b>	<b>159 439</b>	<b>232 232</b>	<b>360 357</b>	<b>433 213</b>	<b>456 650</b>

## Anexo 8. Estado de flujo proyectado sin estrategia

Flujo de efectivo proyectado Miles USD (S/E)					
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVOS</b>					
Activo fijo	228 060	239 463	256 225	274 161	274 161
Inventario	704 082	628 974	584 314	552 275	524 639
Cuentas por Cobrar	12 885	8 633	5 784	3 875	2 596
Efectivo y equivalentes de efectivo	69 082	51 037	33 086	21 502	14 007
<b>Activos Totales</b>	<b>1 014 109</b>	<b>928 107</b>	<b>879 410</b>	<b>851 814</b>	<b>815 404</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS</b>					
Patrimonio neto					
Capital social	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Capital adicional desembolsado	48 583	48 583	48 583	48 583	48 583
Beneficio del ejercicio	127 750	55 546	25 213	516	-21 899
Ganancias acumuladas	272 160	203 389	141 706	102 549	75 068
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>948 493</b>	<b>807 518</b>	<b>715 503</b>	<b>651 648</b>	<b>601 751</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>50 000</b>	<b>63 000</b>	<b>80 010</b>	<b>101 613</b>	<b>109 742</b>
Deudas a corto plazo (no planificadas)	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	6 000	52 439	81 371	97 822	103 114
Impuesto por pagar	9 616	5 150	2 526	731	797
<b>Pasivos Totales</b>	<b>65 616</b>	<b>120 590</b>	<b>163 907</b>	<b>200 166</b>	<b>213 653</b>
<b>Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b>	<b>1 014 109</b>	<b>928 107</b>	<b>879 410</b>	<b>851 814</b>	<b>815 404</b>

## Anexo 9. Estado de flujo proyectado con estrategia

Flujo de efectivo proyectado Miles USD (S/E)					
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVOS</b>					
Activo fijo	654 488	776 047	939 288	1 097 785	1 097 785
Inventario	0	670 574	584 438	678 669	542 002
Cuentas por Cobrar	191 986	191 297	220 787	242 955	242 026
Efectivo y equivalentes de efectivo	238 666	88 965	102 679	112 989	112 557
<b>Activos Totales</b>	<b>1 085 140</b>	<b>1 726 882</b>	<b>1 847 192</b>	<b>2 132 398</b>	<b>1 994 370</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS</b>					
Patrimonio neto					
Capital social	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Capital adicional desembolsado	48 583	48 583	48 583	48 583	48 583
Beneficio del ejercicio	159 439	232 232	360 357	433 213	456 650
Ganancias acumuladas	272 160	784 103	746 412	916 089	736 609
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>980 182</b>	<b>1 564 918</b>	<b>1 655 352</b>	<b>1 897 885</b>	<b>1 741 841</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>50 000</b>	<b>78 000</b>	<b>93 600</b>	<b>119 808</b>	<b>141 373</b>
Deudas a corto plazo (no planificadas)	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	42 957	66 485	71 117	82 097	76 783
impuesto por pagar	12 001	17 480	27 124	32 607	34 371
<b>Pasivos Totales</b>	<b>104 958</b>	<b>161 965</b>	<b>191 841</b>	<b>234 513</b>	<b>252 528</b>
<b>Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b>	<b>1 085 140</b>	<b>1 726 882</b>	<b>1 847 192</b>	<b>2 132 398</b>	<b>1 994 370</b>

## Anexo 10. Análisis de la matriz FODA

OPORTUNIDAD / FORTALEZA	F1. Se cuenta con recursos de almacenaje ya que se tiene sede en el país del mercado objetivo (5)	F2. Caja disponible para inversión (4)	F3. Experiencia en el mercado (3)	F4. Buena imagen de responsabilidad social (2)
O1. Crecimiento en la demanda de celulares en el mercado	15	12	9	6
O2. Crecimiento de la cobertura 4g y 5g / 1	5	4	3	2
O3. Crecimiento de ventas por internet /4	20	16	12	8
O4. Desarrollo de nuevas tecnologías /2	10	8	6	4
	O1/ F1 - O3/ F1	O3/ F2	O3/ F3	

OPORTUNIDAD / DEBILIDAD	D1. Falta de dirección estratégica 4	D2. Poca confianza del consumidor por ser nuevos en esta	D3. Carencia de diferenciación con la competencia 2	D4. Falta de reconocimiento de marca 1	D5. Baja inversión en publicidad y promoción	D6. Baja inversión en nuevas tecnologías
O1. Crecimiento en la demanda de celulares en el mercado	12	15	6	3	9	18
O2. Crecimiento de la cobertura 4g y 5g / 1	4	5	2	1	3	6
O3. Crecimiento de ventas por internet /4	16	20	8	4	12	24
O4. Desarrollo de nuevas tecnologías /2	8	10	4	2	6	12
		O3/D2				O1/D6 -O3/D6

AMENAZA / FORTALEZA	F1. Se cuenta con recursos de almacenaje ya que se tiene sede en el país del mercado objetivo (5)	F2. Caja disponible para inversión (4)	F3. Experiencia en el mercado (3)	F4. Buena imagen de responsabilidad social (2)
A1. Desaceleración económica en EE.UU. / 2	10	8	6	4
A2. Competencia con desarrollo tecnológico / 4	20	16	12	8
A3. Constante ingreso de nuevos competidores / 3	15	12	9	6
A4. Celulares producidos con sostenibilidad medioambiental / 1	5	4	3	2
	F1 / A2	F2/ A2		

AMENAZA / DEBILIDAD	D1. Falta de dirección estratégica 4	D2. Poca confianza del consumidor por ser nuevos en esta	D3. Carencia de diferenciación con la competencia 2	D4. Falta de reconocimiento de marca 1	D5. Baja inversión en publicidad y promoción	D6. Baja inversión en nuevas tecnologías
A1. Desaceleración económica en EE.UU. / 2	8	10	4	2	6	12
A2. Competencia con desarrollo tecnológico / 4	16	20	8	4	12	24
A3. Constante ingreso de nuevos competidores / 3	12	15	6	3	9	18
A4. Celulares producidos con sostenibilidad medioambiental / 1	4	5	1	1	3	6
		A2/D2				A2 /D6 A3/D6

## Anexo 11. RSC Mobile – Presupuesto de RSC

Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa	2024	2025	2026	2027	2028
	Expresado en miles de USD				
<b>Medioambiental</b>					
Garantizar ser una empresa que se preocupe por el desarrollo de productos con bajo impacto en la huella de carbono	32 383	30 976	34 262	32 784	28 577
<b>Social</b>					
Tener una cadena de suministro responsable	16 192	13 552	17 876	22 129	24 494
<b>Económico</b>					
Velar por la transparencia y comportamiento ético de los trabajadores	16 192	20 005	22 345	27 047	28 577
<b>Total</b>	<b>64 766</b>	<b>64 534</b>	<b>74 482</b>	<b>81 961</b>	<b>81 647</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023.