



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE CORPORACIÓN MOBILÉ USA
PARA EL PERIODO 2024-2028”**

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

Presentado por

Sabrina Ramos Cabrera

Giordano Pinedo Cerron

Jose David Malaga Bustamante

Elvis Patrick Risco Olivera

Rafael Martin Castillo Ortega

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, noviembre 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE CORPORACIÓN MOBILÉ USA PARA EL PERIODO 2024-2028”** presentado por Don RAFAEL MARTIN CASTILLO ORTEGA, Don JOSE DAVID MALAGA BUSTAMANTE, Don GIORDANO PINEDO CERRON, Doña SABRINA RAMOS CABRERA y Don ELVIS PATRICK RISCO OLIVERA, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 27 de febrero de 2025, siendo el siguiente resultado:

[/app/carta/wu/70n2600573044&en15&en103&en1120253931&lang=es](#)

Ir a Vista nueva SABRINA RAMOS CABRERA FINAL 27.02.25 - Trabajo de Investigació...

1 de 1

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO DE CORPORACIÓN MOBILÉ USA PARA EL PERIODO 2024-2028”

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

Procesado por:
Sabrina Ramos Cabrera
Giordano Pinedo Cerrón
Jose David Malaga Bustamante
Elvis Patrick Risco Olivera
Rafael Martin Castillo Ortega

Resumen de coincidencias

7 %

1	hdl.handle.net	2 %
2	repositorio.up.edu.pe	2 %
3	Entregado a Universidad...	<1 %
4	tesis.pucp.edu.pe	<1 %
5	Entregado a Universidad...	<1 %
6	repositorio.pucosa.edu...	<1 %
7	Entregado a Pontificia ...	<1 %

Fecha: 27 de febrero de 2025

JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO

ORCID: 0000-0002-7397-1970

DEDICATORIAS

A mi querida y amada familia, David, Lucas y Natalia; son mi motor, fuerza y soporte para lograr mis objetivos. A mis padres Beatriz y Guillermo, que siempre me enseñaron a crecer en la perseverancia, el trabajo y el estudio.

Jose David Málaga Bustamante

A mis queridos hermanos, cómplices silenciosos en cada paso de este camino hacia la meta. Su presencia inadvertida fue mi más sólido soporte. Agradecida por estar siempre ahí.

Sabrina Ramos Cabrera

Dedicado a mis amados hijos: Hannitah, Chris, Neythan y Anghyta; a mi amada esposa María, mis padres y hermanos, a quienes agradezco junto a Dios infinitamente su soporte y amor incondicional que me motiva a seguir hacia adelante.

Giordano Pinedo Cerron

Para mis hijos, Camila y Diego, a quienes quiero tanto; a mi esposa Marycruz por su amor incondicional; para mis padres que siempre me dieron amor, felicidad y buenos consejos. A todos los que me apoyaron en mi crecimiento personal, académico y profesional. Siempre agradecido a Dios por su amor y protección.

Elvis Patrick Risco Olivera

A mis padres, que encienden la chispa de mi existencia. A mi amada esposa, a mis seres amados y a esa hermosa coincidencia que es la vida, capaz de materializar los sueños mientras forja el crecimiento a través del aprendizaje.

Rafael Martin Castillo Ortega

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de alguna manera a la realización de esta tesis. En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor, Juan Alejandro Flores Castro, por su orientación y apoyo durante todo el proceso. Reconocemos, también, el esfuerzo y la dedicación de nuestro equipo de trabajo, cuya colaboración fue fundamental para superar los desafíos y alcanzar nuestros objetivos.

Además, agradecemos a nuestros amigos y familiares por su constante ánimo y apoyo. Su aliento nos motivó a seguir adelante en todo momento.

Este logro es el resultado del esfuerzo conjunto y la colaboración de cada integrante de este grupo.

RESUMEN EJECUTIVO

Mobilé Inc., empresa líder en dispositivos móviles, enfrenta un mercado estadounidense con perspectivas de crecimiento en la adopción de *smartphones* y tecnología 5G. Su estrategia incluye reducir fábricas, implementar 5G y dirigirse a los *baby boomers*. La propuesta busca ofrecer *smartphones* competitivos, invertir en I+D y establecer alianzas, aunque enfrenta desafíos como restricciones con proveedores y competencia de precios.

La compañía enfrenta un entorno favorable en Estados Unidos, con oportunidades en la economía estable, adopción de *smartphones* y evolución del 5G. Sin embargo, la competencia intensa y las tensiones comerciales representan desafíos. Las estrategias de diferenciación y las alianzas pueden mejorar su posición en el mercado.

Mobilé Inc. ha establecido un modelo de negocio sólido, enfocado en *smartphones* de alta calidad a precios competitivos. Su cadena de valor destaca por logística eficiente, operaciones de fabricación de calidad y estrategias de marketing adaptadas al mercado. Las inversiones en I+D respaldan su ventaja competitiva, aunque enfrenta desafíos financieros y de rentabilidad. El análisis VRIO revela ventajas en infraestructura, recursos humanos y aprovisionamiento. La matriz EFI muestra una posición interna sólida, pero con debilidades en el desarrollo de tecnología 5G y rentabilidad. En conclusión, está bien posicionada para capitalizar oportunidades en el mercado estadounidense con su enfoque en calidad, precio y adaptabilidad tecnológica.

El plan estratégico incluye una inversión significativa en tecnologías emergentes, como el despliegue y la adopción del 5G. Mobilé reconoce el potencial transformador de esta tecnología en la industria de los *smartphones* y busca mantenerse a la vanguardia al integrar el 5G en sus productos y servicios, lo que le permitirá ofrecer velocidades de conexión más rápidas, menor latencia y capacidades mejoradas para satisfacer las demandas de los consumidores y las aplicaciones emergentes.

Además, el plan estratégico también destaca el desarrollo de productos adaptados específicamente para el segmento de los *baby boomers*. Mobilé identifica las necesidades y preferencias únicas de este grupo demográfico, y busca ofrecer soluciones que aborden sus requisitos específicos, como interfaces de usuario intuitivas, funciones de accesibilidad mejoradas y aplicaciones de salud y bienestar diseñadas para mejorar su calidad de vida. Esta estrategia refleja el compromiso con la innovación centrada en el cliente y la captura de oportunidades de mercado no tradicionales.

Finalmente, con una inversión aproximada de 120 millones a lo largo del periodo (24 millones en activos y 96 millones en inversión operativa), la empresa proyecta obtener un VAN

incremental económico estimado de 360 millones y un VAN financiero de 234 millones al finalizar el periodo del plan estratégico, tal como se detalla en el capítulo del plan financiero.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1. Presentación de la empresa	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa al 2022	2
2.1. Visión al 2022	2
2.2. Misión al 2022	2
2.3. Producción al 2022	2
2.4. Perfil estratégico	3
3. Decisión estratégica para desarrollar: Estados Unidos	4
3.1. Breve historia de la empresa en Estados Unidos (periodo 2011-2022)	5
3.2. Estado actual de la empresa - Estados Unidos	5
3.2.1. Resultados financieros del periodo	5
4. Definición del problema	7
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	8
6. Alcance de la propuesta	8
7. Limitaciones de la propuesta	9
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	10
1. Análisis externo	10
1.1. Macroentorno - análisis Pestelg	10

1.1.1. Factores políticos	10
1.1.2. Factores económicos.....	10
1.1.3. Factores socioculturales y demográficos	11
1.1.3.1. Características demográficas	11
1.1.3.2. Perfil estadístico del consumidor de <i>smartphones</i> en Estados Unidos.....	11
1.1.4. Factores tecnológicos y 5G en el mercado de <i>smartphones</i> en Estados Unidos.....	11
1.1.5. Factores ecológicos y desarrollo sostenible en Estados Unidos	12
1.1.6. Factores legales y entorno de negocios en Estados Unidos.....	12
1.1.7. Factores globales.....	12
1.2. Microentorno: análisis competitivo y poder de negociación	13
1.2.1. Competidores en el sector.....	13
1.2.2. Poder de negociación de los proveedores	13
1.2.3. Poder de negociación de los clientes	14
1.2.4. Nuevos competidores.....	14
1.2.5. Sustitutos y regulación.....	14
1.3. Matriz EFE.....	14
1.4. Conclusiones.....	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	16
1. Misión, visión y objetivos generales de la sede de Estados Unidos (2011 al 2022).....	16
1.1. Objetivos generales.....	16
2. Modelo de negocio.....	16
3. Cadena de valor.....	17
4. Análisis de áreas funcionales	18
4.1. Recursos humanos	18

4.2. Investigación y desarrollo (I+D).....	19
4.3. Marketing.....	20
4.4. Finanzas	20
4.5. Operaciones.....	23
5. Análisis valioso, raro, inimitable y organizado (VRIO).....	25
6. Definición de la ventaja competitiva	26
7. Definición de la estrategia competitiva.....	26
8. Evaluación interna: matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
9. Conclusiones	27
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
1. Objetivos y fuentes de información	29
1.1. Objetivos específicos	29
1.2. Fuentes de información.....	29
2. Análisis de la oferta	29
2.1. Competidores del mercado	29
2.2. Socios estratégicos	30
2.3. Estándares mínimos para operar en el mercado de los Estados Unidos	31
2.4. Canal de distribución y comercialización – <i>retail</i>	31
3. Análisis de la demanda	32
3.1. Tamaño de mercado.....	32
3.1.1. Estadísticas demográficas	32
3.1.2. Demanda de smartphones en los Estados Unidos.....	33
3.1.3. Comportamiento de los usuarios.....	34
3.1.4. Investigaciones de nichos de mercado	35

3.2. Tendencias tecnológicas y de innovación.....	36
3.3. Segmento <i>baby boomer</i>	36
3.3.1. Características apreciadas por el segmento.....	37
3.3.2. Razones para elegir del segmento <i>baby boomer</i>	38
3.3.3. Universo de población <i>baby boomer</i> objetivo de Mobilé.....	38
4. Proyección de la demanda y mercado objetivo.....	39
4.1. Proyección de la demanda para el segmento tradicional	40
4.2. Proyección de la demanda para el segmento <i>baby boomer</i>	41
4.3. Proyección total de la demanda	43
5. Conclusiones del análisis de mercado.....	43
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	45
1. Definición de visión y misión.....	45
1.1. Visión al 2035	45
1.2. Misión al 2028	45
1.3. Objetivos al 2028	45
2. Objetivos estratégicos	45
2.1. Rentabilidad	45
2.2. Crecimiento.....	46
2.3. Sostenibilidad.....	46
2.4. Business Model Canvas	46
2.5. Cadena de valor.....	47
2.5.1. Actividades primarias	47
2.5.1.1. Logística interna.....	47
2.5.1.2. Operaciones.....	47

2.5.1.3. Logística externa.....	47
2.5.1.4. Marketing y ventas.....	47
2.5.1.5. Servicios.....	47
2.5.2. Actividades de soporte.....	48
2.5.2.1. Estructura organizacional.....	48
2.5.2.2. Infraestructura de la empresa.....	48
2.5.2.3. Gestión de recursos humanos.....	48
2.5.2.4. Desarrollo tecnológico.....	48
2.5.2.5. Aprovechamiento.....	49
2.6. Estrategia competitiva.....	51
2.7. Ventaja competitiva.....	51
2.7.1. Matriz FODA.....	52
2.7.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la estrategia (Peyea).....	53
2.7.3. Matriz de la estrategia principal (EP).....	56
2.8. Conclusiones.....	56
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	57
1. Plan de marketing.....	57
1.1. Objetivos.....	57
1.2. Estrategia de marketing.....	57
1.2.1. Estrategia de segmentación.....	57
1.2.2. Estrategia de posicionamiento.....	58
1.2.3. Estrategia de marketing mix.....	58
1.2.3.1. Precio.....	58
1.2.3.2. Plaza.....	59

1.2.3.3. Promoción	59
1.2.3.4. Producto	60
1.2.3.5. Despliegue de actividades estratégicas para la implementación del plan de marketing	60
1.2.4. Presupuesto proyectado de marketing	61
1.2.4.1. Publicidad y promoción (40 %)	62
1.2.4.2. Promoción y descuentos (10 %)	62
1.2.4.3. Presencia en línea (35 %).....	62
1.2.4.4. Asistencia al cliente (15 %)	63
2. Plan de operaciones.....	63
2.1. Objetivos	63
2.2. Estrategia de operaciones.....	64
2.3. Mapa de procesos.....	65
2.4. Presupuesto proyectado de operaciones.....	66
3. Plan de recursos humanos	67
3.1. Objetivos	67
3.2. Estrategia de recursos humanos	68
3.2.1. El proceso de reclutamiento.....	68
3.2.2. La cultura organizacional.....	68
3.2.3. Políticas de formación y desarrollo de capacidades	68
3.2.4. Política de reducción de rotación	68
3.2.5. Política de atracción y retención de talento	69
3.3. Presupuesto proyectado de recursos humanos	69
4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC).....	69
4.1. Objetivos	69

4.2. Estrategia de responsabilidad social corporativa	70
4.2.1. Acciones para el ODS 9	70
4.2.2. Acciones para el ODS 12	70
4.3. Presupuesto proyectado de RSC	71
5. Plan financiero	71
5.1. Objetivos	71
5.2. Estrategia de finanzas	71
5.2.1. Escenario sin estrategia.....	73
5.2.1.1. Estado de pérdidas y ganancias.....	73
5.2.1.2. Flujo de caja, VAN y TIR.....	76
5.2.2. Escenario con estrategia.....	76
5.2.2.1. Estado de pérdidas y ganancias.....	76
5.2.2.2. Flujo de caja, VAN y TIR.....	79
5.2.3. Análisis incremental.....	79
5.3. Resultados del análisis comparativo	80
CONCLUSIONES.....	81
REFERENCIAS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Descripción de unidades vendidas y precios por cada región - Mobilé Inc.....	3
Tabla 2.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	14
Tabla 3.	Análisis VRIO para Mobilé Inc.- Unidad USA	26
Tabla 4.	Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	27
Tabla 5.	Tabla de proyección de la demanda del segmento tradicional de Mobilé USA ...	40
Tabla 6.	Tabla de proyección de la demanda del segmento baby boomer de Mobilé USA	42
Tabla 7.	Proyección de las ventas de Mobilé en Estados Unidos, por escenarios	43
Tabla 8.	Selección de alternativas - FODA cruzado	52
Tabla 9.	Tabla de estrategias para el FODA cruzado.....	52
Tabla 10.	Estrategias obtenidas del FODA cruzado	53
Tabla 11.	Objetivos del plan de marketing	57
Tabla 12.	Precios de la competencia	59
Tabla 13.	Precios de venta propuestos - Mobilé Inc.	59
Tabla 14.	Despliegue de actividades estratégicas - plan de marketing	61
Tabla 15.	Presupuesto del plan de marketing de Mobilé 2024-2028	61
Tabla 16.	Objetivos del plan de operaciones	64
Tabla 17.	Presupuesto del plan de operaciones de Mobilé 2024-2028	67
Tabla 18.	Objetivos del plan de recursos humanos	67
Tabla 19.	Presupuesto del plan de recursos humanos de Mobilé 2024-2028	69
Tabla 20.	Objetivos del plan de RSC	70
Tabla 21.	Presupuesto del plan de RSC de Mobilé 2024-2028.....	71
Tabla 22.	Objetivos del plan financiero	71
Tabla 23.	Estado de pérdidas y ganancias Mobilé Inc. 2024-2028 (sin estrategia)	74
Tabla 24.	Flujo de caja, VAN y TIR. Mobilé Inc. 2024-2028 (sin estrategia, miles \$).....	76

Tabla 25.	Estado de pérdidas y ganancias. Mobilé Inc. 2024-2028 (con estrategia).....	77
Tabla 26.	Flujo de caja, VAN y TIR. Mobilé Inc. 2024-2028 (con estrategia, miles \$)	79
Tabla 27.	Análisis incremental Mobilé Inc. 2024-2028.....	79
Tabla 28.	VAN incremental Mobilé Inc. 2024-2028	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Número de usuarios de smartphones proyectados al 2040 (en millones).....	4
Figura 2.	Proyección de suscriptores de servicios móviles 5G en Estados Unidos al 2027 (en millones).....	5
Figura 3.	Evolución de EBITDA en los primeros 12 años de Mobilé Inc.	6
Figura 4.	Diagrama de Ishikawa.....	8
Figura 5.	Modelo de negocio Canvas - Mobilé Inc.	17
Figura 6.	Cadena de valor Estados Unidos.....	18
Figura 7.	Gasto administrativo de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)	19
Figura 8.	Gasto en I+D de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)....	19
Figura 9.	Gasto en promoción de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)	20
Figura 10.	Ingresos por ventas y transferencias internas de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$).....	21
Figura 11.	EBITDA - beneficios operativos antes de depreciación de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022	22
Figura 12.	ROS - Rentabilidad de las ventas de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022.....	23
Figura 13.	Comparación de producción interna y contratada en plantas de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022	23
Figura 14.	Número de fábricas y % de capacidad utilizada en Mobilé Estados Unidos, del 2011 al 2022.....	24
Figura 15.	Reporte de ética y sostenibilidad de Mobilé en Estados Unidos, del 2011 al 2022	25

Figura 16. Participación de las principales marcas de *smartphones* en Estados Unidos 30

Figura 17. Población de Estados Unidos por rangos de edad..... 32

Figura 18. Población *baby boomer* en estados de Estados Unidos 33

Figura 19. Análisis de mercado de *smartphones* en Estados Unidos 34

Figura 20. Línea de tiempo del desempeño de Mobilé Inc. 39

Figura 21. Proyección de las ventas de Mobilé en Estados Unidos, por escenarios 43

Figura 22. Modelo de negocios de Mobilé Inc. periodo 2024-2028 46

Figura 23. Estructura organizacional de Mobilé Inc en Estados Unidos. Periodo 2024-2028
..... 48

Figura 24. Cadena de valor de Mobilé Inc. Periodo 2024-2028..... 50

Figura 25. Matriz Peyea..... 55

Figura 26. Posición estratégica - Mobilé Inc..... 55

Figura 27. Matriz de la estrategia principal – Mobilé Inc. 56

Figura 28. Mapa de procesos - Mobilé Inc..... 65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico de resultados y situación financiera de Mobilé de los últimos 12 años (Indicadores financieros clave)	85
---	----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un plan estratégico para la empresa Mobilé, para su sede ubicada en los Estados Unidos de Norteamérica en el periodo 2024 al 2028.

Mobilé se dedica a desarrollar, fabricar y comercializar teléfonos celulares de alta gama. Durante la gestión de 2011 al 2023 Mobilé utilizaba tecnología 2G, 3G y 4G, las cuales fue desarrollando de manera propia a través del tiempo gracias a su área de I+D. Para este nuevo periodo, Mobilé tiene planeado seguir desarrollando su tecnología enfocándose en 5G y mantener la competitividad de la compañía con respecto a los competidores más fuertes del mercado.

El presente documento consta de siete capítulos; en el primer capítulo describimos la compañía, el perfil empresarial de la misma, así como la estrategia que utilizó en el periodo 2011-2023.

En el Capítulo II realizamos el análisis externo, utilizando para este fin el análisis de macroentorno y el microentorno con la herramienta Pestelg y las cinco fuerzas de Porter, que nos permiten plasmar nuestras conclusiones en la matriz EFE.

En el Capítulo III abordamos el análisis interno, donde vemos el modelo de negocio, la cadena de valor y la estrategia competitiva utilizada hasta el año 2023, para decantar nuestro análisis en la matriz EFI.

En el Capítulo IV presentamos el análisis del mercado de Estados Unidos, el cual nos permitirá conocer el perfil de nuestros clientes, estimar la demanda y poder identificar el nicho de mercado de los *baby boomers* como atractivo y con buen potencial para el crecimiento de Mobilé.

En el Capítulo V detallamos el plan estratégico propuesto, los nuevos objetivos estratégicos, la cadena de valor y la estrategia competitiva. En el Capítulo VI describimos los planes funcionales que se implementarán. Finalmente, presentamos las conclusiones y recomendaciones obtenidas de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Presentación de la empresa

Mobilé Inc. es una empresa dedicada a la fabricación y venta de dispositivos móviles que inició operaciones en el año 2011 y tiene presencia en tres regiones geográficas: Estados Unidos, que es la sede matriz, Asia y Europa. Desde sus inicios, la empresa, ha progresado en la oferta de productos que evolucionaron desde tecnologías 1G hasta 4G, atendiendo el mercado interno de cada región, pero bajo una estructura corporativa e interregional, con áreas clave como gerencia, I+D, operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, además de una estrecha interacción con sus proveedores y socios.

La administración ha consolidado una posición expectante de Mobilé con buenos resultados globales, pero con muchos retos por afrontar, en lo financiero y productivo. Ese desafío plantea la necesidad de definir una nueva estrategia competitiva que sustente el crecimiento por los próximos cinco años, focalizada en la sede de Estados Unidos y que fortalezca la posición de la empresa en su visión de largo plazo.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa al 2022

Para entender las decisiones estratégicas relevantes que definieron el rumbo que tomó la empresa desde el año 2011 hasta el 2022, en principio corresponde citar las declaraciones de visión y misión de Mobilé sobre las cuales estuvieron alineadas dichas decisiones:

2.1 Visión al 2022

Ser una empresa líder en su ámbito de rivalidad en el sector de manufactura y comercialización de equipos móviles de comunicación.

2.2 Misión al 2022

Satisfacer a los clientes con productos celulares de vanguardia y con precios diferenciados y competitivos a través de una gestión empresarial exitosa, responsable y sostenida compartiendo valor entre sus partes interesadas.

2.3 Producción al 2022

Mobilé Inc. Ha logrado posicionar sus ventas en los 3 mercados en los que está presente de la siguiente manera:

Tabla 1*Descripción de unidades vendidas y precios por cada región - Mobilé Inc.*

Región		3G	4G
Estados Unidos	Precio (USD)	\$195.00	\$309.00
	Características	10	10
	Unidades vendidas (miles de unidades)	1,330	2,925
Asia	Precio (RMB)	1,679	1.92
	Características	10	10
	Unidades vendidas (miles de unidades)	7,801	6,181
Europa	Precio (EUR)	200	233
	Características	10	10
	Unidades vendidas (miles de unidades)	2,066	3,193
Ingresos por ventas año 2022 (en miles de USD \$)		\$ 6,190,373.00	
Beneficio año 2022 (en miles de USD \$)		\$ 1,219,301.00	19.69 %

De la Tabla 1 podemos extraer que el mercado de Estados Unidos aporta con \$1,163,175.00 de los ingresos por ventas lo que representa el 18.79 % de los ingresos totales de la corporación. Se cuenta actualmente con 49 fábricas de producción, de las cuales 15 están ubicadas en Estados Unidos, lo que representa el 44 % del total.

2.4 Perfil estratégico

Mobilé planteó satisfacer a sus mercados con dispositivos móviles de comunicación buscando liderar su entorno competitivo con productos de vanguardia y con precios competitivos. En esta declaración se planteó crecer a través de nuevos productos en los mercados en los que compitió; sin embargo, no se declaró explícitamente seguir un concepto de producto diferenciado aunque sí de vanguardia, y esto se dio según la evolución de la tecnología y preferencias de los mercados. En su lugar fue evidente la necesidad de alcanzar una diferenciación y competitividad en los precios. Junto a este enfoque y revisando el comportamiento de las decisiones estratégicas en los últimos 12 años, se hizo evidente que la estrategia apuntó a un liderazgo en costos mediante la búsqueda y captura de eficiencias en toda la cadena de valor, lo cual le permitió ofrecer productos de vanguardia a precios competitivos cumpliendo la visión de liderazgo entre sus competidores y su misión como empresa. Es así que a la fecha Mobilé ha logrado posicionar sus productos en promedio de costo de producto vendido en 35 % (\$75.9 versus \$118.5), 19 % (\$70.7 versus \$87.6) y 7 % (\$75.5 versus \$81.6) inferior a los de su más cercano competidor en las sedes de Estados Unidos, Asia y Europa, respectivamente, ofreciendo en dichos mercados tecnologías de vanguardia, con atributos similares a la de sus competidores en cada mercado y con precios promedio competitivos con respecto al promedio de su ámbito de competencia: 9 % inferior en

la sede de Estados Unidos (\$252 versus \$277), precio cercano al del promedio en Asia (1800 RMB versus 1788 RMB y 3 % inferior al promedio en la sede de Europa (216.5 EUR versus 224 EUR). Se debe considerar que las tasas de intercambio en dólares para el año 2022 asumidas fueron: 1 RMB = 0.1326, 1 EUR = 1.4835.

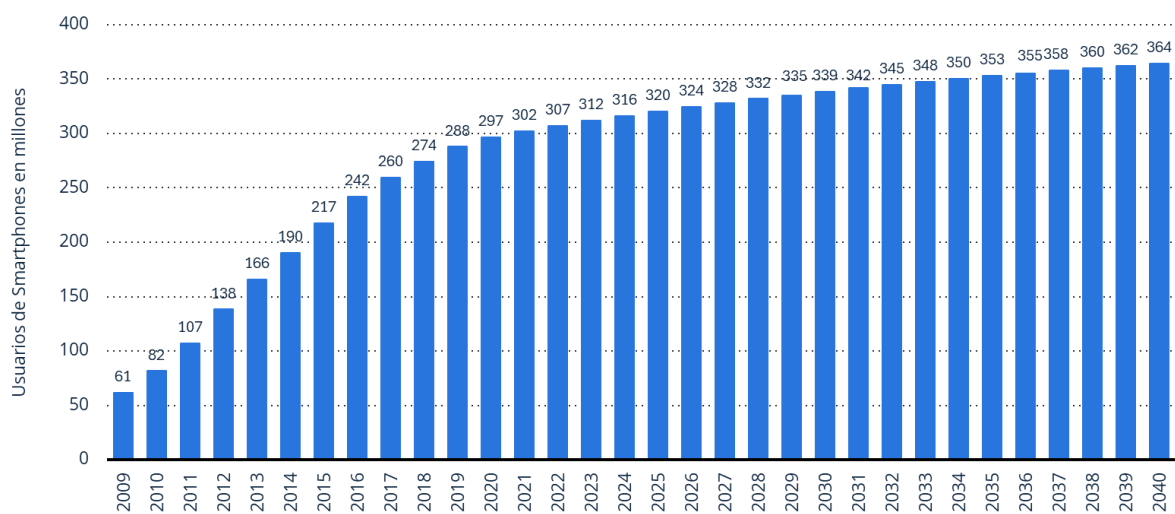
3. Decisión estratégica para desarrollar: Estados Unidos

La elección del mercado estadounidense se fundamenta en las proyecciones de un significativo crecimiento en la adquisición de *smartphones*, con un aumento estimado de usuarios de 307 millones en 2022 a 328 millones en 2027 (ver Figura 1). Además, existe una oportunidad destacada en la transición de dispositivos de tecnología 4G a 5G, con una proyección de suscripciones de smartphones 5G de 162 millones en 2022 a 411 millones en 2027 (ver Figura 2).

En cuanto a las estrategias de inversión, este panorama genera cierta tranquilidad para poder desarrollar productos de fácil acogida, como lo es el 5G y nichos como los *baby boomers*.

Figura 1

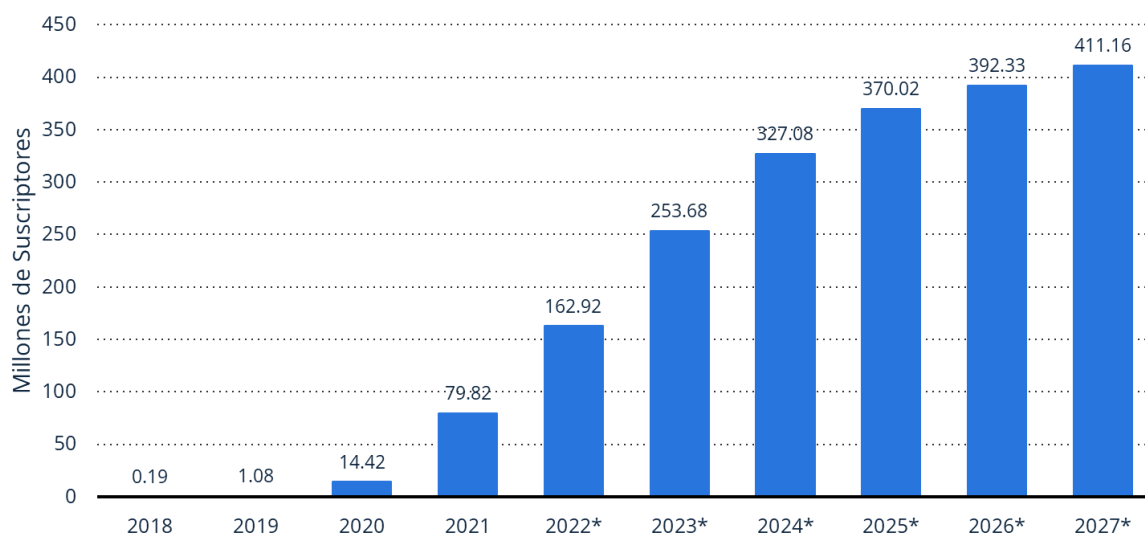
Número de usuarios de smartphones proyectados al 2040 (en millones)



Nota. Adaptado de Statista (2022b).

Figura 2

Proyección de suscriptores de servicios móviles 5G en Estados Unidos al 2027 (en millones)



Nota. Adaptado de Statista (2022c).

3.1 Breve historia de la empresa en Estados Unidos (periodo 2011-2022)

Desde sus inicios Mobilé Inc. ha visto en Estados Unidos un mercado con un alto potencial para el logro y consolidación de sus objetivos estratégicos, conocedores de la alta competitividad del mercado norteamericano, Mobilé apuesta por la tecnología y por el desarrollo de *software* y aplicaciones innovadoras, para poder posicionarse y lograr satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores de Estados Unidos. Durante el periodo del 2011 al 2022 Mobilé ha sabido llevar una gestión satisfactoria logrando obtener un buen retorno de la inversión para los accionistas, así como consolidar sus activos y patrimonio en general; para este nuevo periodo, Mobilé seguirá impulsando su crecimiento sobre la base del desarrollo de tecnología, incursionando en el campo 5G, buscando mantener la marca a la par con los líderes del mercado.

3.2 Estado actual de la empresa - Estados Unidos

3.2.1 Resultados financieros del periodo

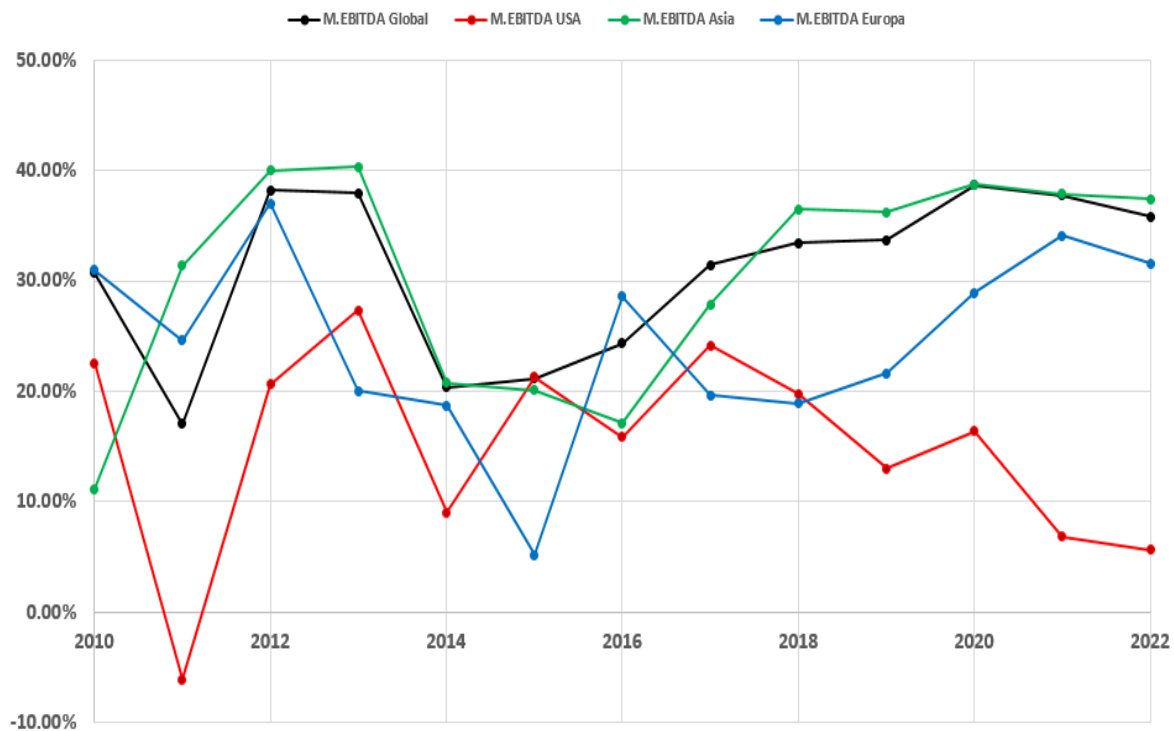
Analizando los resultados financieros, el margen EBITDA promedio en 12 años ronda 14.47 %. Los últimos 2 años registran un declive, llegando a 6.85 % en 2021 y 5.62 % en 2022 (frente al 22.54 % en 2010).

Las dificultades en la generación de valor han impactado otros indicadores financieros (ver Anexo 1). Los desafíos de rentabilidad, solvencia y gestión son notables, evidenciados en un ratio de solvencia patrimonial de 3.3 en 2022 (de 1.3 al inicio) y rotación de inventario que descendió de 16.8 a 5.1 (2010-2022), cerrando el 2022 con un ROS de -2.5 %.

De lo anterior identificamos como problema la generación de valor en Estados Unidos, lo cual se refleja en un bajo margen EBITDA asociado a un bajo nivel de ventas e ineficiencias en la operación (capacidad usada de 57 % en el 2022, lo cual genera gastos en depreciación no compensados por la generación de valor afectada), pero lo cual se requiere establecer una sólida estrategia para los próximos 5 años.

Figura 3

Evolución de EBITDA en los primeros 12 años de Mobilé Inc.



Nota. Elaborada a partir de data de resultados de los últimos 12 años de Mobilé (2011-2022). Sin embargo, Estados Unidos es un mercado que presenta muchas condiciones favorables para la visión de futuro, como por ejemplo:

- Es un mercado de referencia mundial.
- La cantidad de usuarios es creciente y el nivel de adopción de 5G es muy alto, y va en sintonía con el crecimiento deseado de la empresa.
- Índice de capital humano (HCI por sus siglas en inglés)

El HCI es un indicador que calcula la contribución de la salud y educación a la productividad de un ser humano. Para ello, mide y compara la productividad que tendrá un infante actual cuando sea parte de la población económicamente activa en comparación con la que podría tener si hubiera contado con una atención integral de salud y educación completa.

El puntaje oscila entre 0 y 1, donde el valor “x” indica que un niño nacido hoy puede esperar ser solo X % tan productivo como un trabajador futuro con educación completa y salud integral.

El indicador HCI para Estados Unidos es 0.7, valor que se ha mantenido constante desde hace varios años.

Según información consolidada y provista por el Banco Mundial, el tamaño total de la población estadounidense calculada al año 2021 supera los 331 millones de habitantes (331,893,745), mientras que la expectativa de vida llega a los 77 años en promedio (dato correspondiente al año 2020).

De ese total, la tasa de la población económicamente activa (es decir, personas mayores a 15 años y que tienen participación en la economía) equivale al 61 %. A su vez, un índice de empleabilidad (formalmente registrada) del 57 %. Por otro lado, el PBI per cápita por persona empleada se estima en \$135,641 anual mientras que el PBI per cápita general, por población, equivale a \$70,248 anual.

El crecimiento poblacional tiene una tasa promedio del 10 % año sobre año, considerando toda la población residente en el país e independiente de su nacionalidad o estado legal de residencia.

Un fenómeno importante y que tiene impacto en la demografía del país es la inmigración. Al respecto, al año 2020 la tasa de migración neta (es decir, el número de inmigrantes menos el número de emigrantes, incluyendo ciudadanos y no ciudadanos) llegó a 561,580 personas.

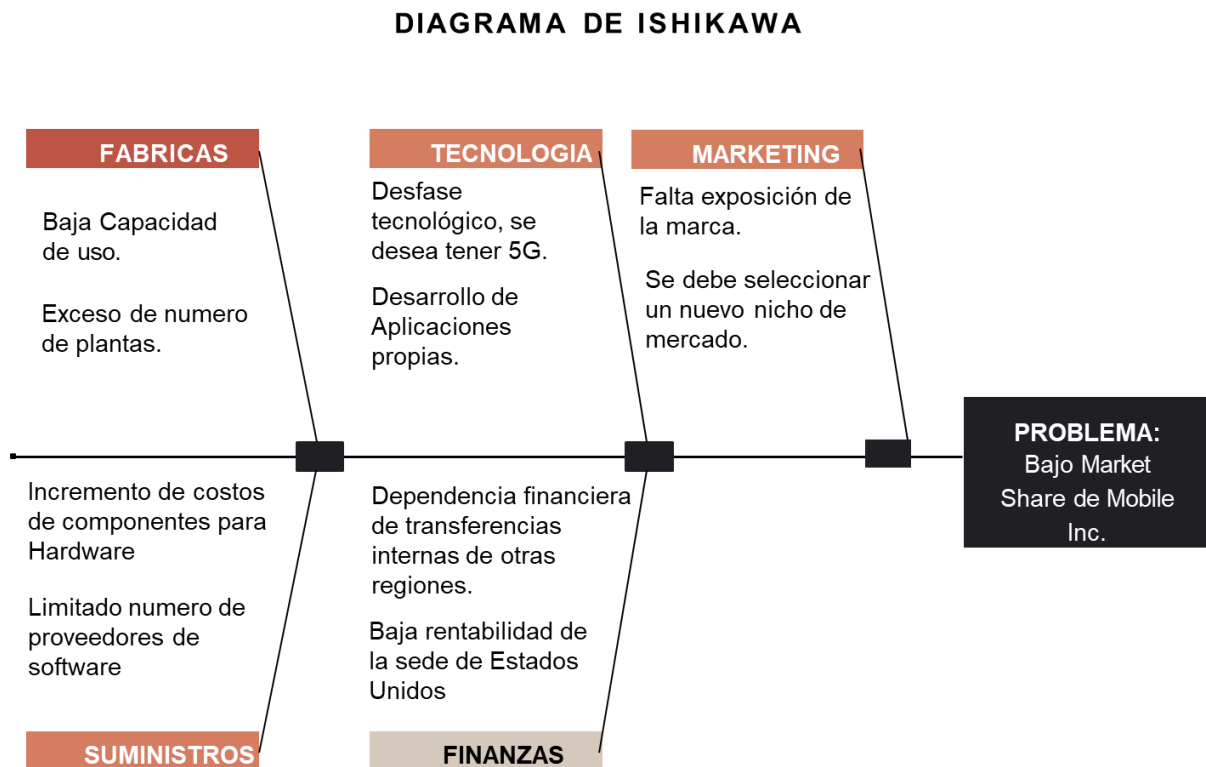
La propuesta de Mobilé busca consolidar a la marca, adaptación a la tecnología 5G e ingresar a un nuevo nicho de mercado.

4. Definición del problema

Para la identificación del problema de Mobilé se plantea el siguiente diagrama de Ishikawa:

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



Nota. Adaptada de Viera (2019).

Sobre la base de este análisis se concluye que el principal problema de Mobilé USA es su baja cuota de mercado.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

Mobilé Inc. cuenta en la actualidad con 15 fábricas operativas en Estados Unidos, parte del enfoque es reducir el número de fábricas a 10, e incrementar la eficiencia y capacidad de las mismas, con la finalidad de mejorar los costos de producción; así mismo se reemplazará las tecnologías 3G y 4G, por 5G, y eventualmente 6G, manteniendo a Mobilé a la par de los líderes del mercado. Finalmente, se plantea incursionar en el nicho de los *baby boomers*, considerando que son un grupo poblacional que consume cada vez más tecnología y tienen necesidades específicas que se buscará cubrir con el desarrollo de productos orientados específicamente a este grupo poblacional, su salud y su bienestar (mayor detalle en el Capítulo IV).

6. Alcance de la propuesta

La propuesta busca la fabricación, comercialización y venta de teléfonos inteligentes con tecnología de vanguardia a un precio altamente competitivo, orientado al público en general y al nicho de *baby boomers* y sus necesidades específicas.

- Fabricación de *smartphones* con tecnología 5G para cubrir la demanda del mercado americano
- Inversión en I+D para optimizar los procesos de fabricación y desarrollo de funcionalidades de los equipos móviles para el mercado tradicional y de *baby boomers*
- Implementar estrategias de marketing para lograr una mayor penetración de nuestros productos en el mercado tradicional y de *baby boomers*
- Alianzas con proveedores para la fabricación y comercialización de nuestros productos en los sectores con mayor demanda potencial

7. Limitaciones de la propuesta

Existen diversos factores que podrían limitar el plan estratégico planteado para el periodo 2023-2028, dentro de los que podríamos mencionar:

- Restricciones con los proveedores: considerando que estamos en un escenario de conflicto en Europa, sumado a la guerra comercial entre Estados Unidos y China, los contratos con los proveedores serán todo un reto durante los primeros años.
- Guerra de precios: situación que se ha mantenido durante los últimos años y que se ha recrudecido aun más en la postpandemia, ya que factores como la salud y la economía ahora son más sensibles que antes.
- Limitaciones de barreras de entrada: Mobilé Inc. no tiene aún la popularidad que otros fabricantes poseen en el mercado de Estados Unidos, lo que siempre es un reto, ya que se tienen que romper muchos paradigmas, usando una notable estrategia de marketing y difusión, así como mejorando cada día la reputación de la marca sustentada en la buena tecnología.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

El capítulo se centra en el análisis externo de Mobilé, hecho a finales del 2022, como fabricante de *smartphones* en Estados Unidos con tres bloques: macroentorno, microentorno y evaluación de factores externos.

El macroentorno analiza cuantitativamente los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales (Pestelg). El microentorno se aborda con el modelo de Porter, evaluando rivalidad, proveedores, clientes, barreras de entrada y sustitutos. Por último, el tercer bloque sintetiza la información en la matriz de evaluación de factores externos, ponderando oportunidades y amenazas.

1. Análisis externo

1.1 Macroentorno - análisis Pestelg

1.1.1 Factores políticos

Estados Unidos, con su estructura democrática bipartidista, experimenta cambios en el poder entre demócratas y republicanos. La política comercial, marcada por la imposición de aranceles bajo la administración Trump y continuada por Biden, sigue afectando las relaciones comerciales, especialmente con China. En 2021, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés) investigó y revocó licencias comerciales a empresas chinas como China Unicom Americas (CUA) por preocupaciones de seguridad nacional, sumándose a acciones previas para restringir operaciones chinas en el país (Rato, 2021).

1.1.2 Factores económicos

La economía de Estados Unidos, con más del 20 % del ingreso global, destaca por su constante crecimiento respaldado por una industria competitiva y balanza comercial equilibrada (Ross, 2021).

Para el análisis de los factores macroeconómicos, se utilizan los resultados del índice IDI1 para Estados Unidos en 2021 (Office of the U.S. Trade Representative, 2022). A continuación, se muestran los más representativos:

- Nivel de ingresos altos, esperanza de vida de 77 años
- PBI per cápita \$70,248.6 (2021)
- Crédito privado del 216.2 % del PIB en 2020
- Inflación anual del 4.7 % en 2021
- Ahorro bruto del 17.4 % del PIB en 2021
- Tasa de desempleo del 5.3 % en 2021

¹IDI: índice de desarrollo ICT (*The ICT Development Index, 2022*)

- Población entre 25 a 74 años que cuenta con internet, alrededor del 80 % en 2021

1.1.3 Factores socioculturales y demográficos

1.1.3.1 Características demográficas

- HCI

Estados Unidos presenta un HCI constante de 0.7, indicando que un niño nacido hoy sería productivo en un 70 % en comparación con una educación completa y salud integral (Grupo Banco Mundial, 2022).

- Composición étnica y distribución de edades

La diversidad étnica es una característica definitoria de Estados Unidos. Las proyecciones señalan que, para el 2042, las comunidades latinas y asiáticas representarán el 34 % de la población. Además, se prevé un envejecimiento progresivo con un aumento significativo de personas mayores de 65 años (Grupo Banco Mundial, 2022).

1.1.3.2 Perfil estadístico del consumidor de *smartphones* en Estados Unidos

- Penetración y ventas: en 2021, el 85 % de los adultos estadounidenses tenían *smartphones*, previendo un aumento al 87 % en 2025, destacando la adopción de tecnología 5G.
- Preferencias: Apple lidera con un 51 %, seguido por Samsung con un 24%. En sistemas operativos, Android tiene el 52 e iOS el 44 %.
- Consumo: crecimiento constante en la adopción de *smartphones* en grupos étnicos y áreas geográficas. En 2021, más del 83 % de adultos de etnias predominantes tenían al menos un *smartphone*. Penetración del 90 % en áreas urbanas y 80 % en zonas rurales.

1.1.4 Factores tecnológicos y 5G en el mercado de *smartphones* en Estados Unidos

La pandemia aceleró la adopción tecnológica, destacando la evolución y características del 5G (World Economic Forum & PwC, 2020).

- Evolución del 5G: ofrece alta velocidad y transmisión en tiempo real. Cada generación mejoró capacidades de transmisión y protocolos.
- Despliegue y valor: se aceleró debido a la pandemia. Se prevé que representará el 63 % de las tecnologías en Estados Unidos para 2025 y contribuirá con \$12.3 trillones a la economía global para 2035.
- Cobertura (4G/5G) en Estados Unidos: la FCC (Federal Communications Commission, 2021) reporta amplia cobertura de 4G LTE con excepciones en áreas

remotas. La cobertura 5G está en desarrollo, esencial para diversas aplicaciones y servicios (5G networks in the world, 2022).

- Impacto general: la transformación digital y el 5G están dando forma a un nuevo panorama tecnológico y de comunicaciones en Estados Unidos, impactando en múltiples sectores y presentando oportunidades para la sociedad.

1.1.5 Factores ecológicos y desarrollo sostenible en Estados Unidos

- Liderazgo en desarrollo sostenible, pero transición a energías limpias aún en crecimiento
- La energía renovable creció al 8 % en 2015, duplicando desde 2010 y cuadruplicando desde 2000 (Grupo Banco Mundial, 2022).
- Las emisiones de CO2 per cápita disminuyeron de 20.5 TM en 2000 a 14.7 TM en 2019; aún así, no alcanzaron las metas del Protocolo de Kioto (Mena M. , 2021a)
- Retirada en 2020 del Acuerdo de París bajo la administración de Trump, pero reintegrado al mismo por Biden en 2021 (Mena M. , 2021b)
- La realineación con compromisos globales brinda oportunidades en el análisis del macroentorno actual.

1.1.6 Factores legales y entorno de negocios en Estados Unidos

- Estados Unidos en el sexto lugar del ranking mundial en facilidad para realizar negocios (Trading Economy (by World Bank), 2020)
- Control de corrupción en el lugar 27 de 204 naciones, con índice del 69 % (Corruption Perceptions Index, 2022)
- Positivo desempeño económico en 2021 post-COVID-19, impulsado por política fiscal expansiva (Statista, 2022a)
- Las políticas proteccionistas, sanciones y tensiones con China generan inflación. Desafío clave: contrarrestar la inflación, requerirá ajustes en políticas monetarias, fiscales y económicas (Statista, 2022a)

1.1.7 Factores globales

A nivel de la economía global, sin lugar a duda la pandemia es el evento reciente de mayor influencia a todo nivel, afectando por igual a gobiernos, industrias y organizaciones.

El impulso y la aceleración de los procesos de transformación digital fue una de las consecuencias, las tecnologías móviles y de comunicaciones, como 5G, se posicionaron como elementos de influencia directa ya sea para soportar el proceso de recuperación o para plantear nuevos retos y objetivos.

Así, por ejemplo, a nivel global, en el año 2021 los proveedores de tecnología móvil y de comunicaciones generaron una contribución equivalente al 5 % del producto bruto interno, inyectando más de \$4.5 trillones a la economía y más de \$500 billones en calidad de impuesto. Para el 2025 se espera que la contribución incremente en \$580 billones en impuestos y se llegue a una recaudación total cercana a los \$5 trillones (GSMA Intelligence, 2021).

Según Statista (2023a), en Estados Unidos al 2030, la contribución de la economía en el desarrollo y comercialización de tecnología 5G podría alcanzar los \$484 billones.

Por otro lado, otro aspecto a considerar es la guerra entre Rusia y Ucrania, la cual ha tenido una repercusión mundial, el incremento del precio de la energía derivada de los hidrocarburos ha originado un aumento en los costos de transporte en general, lo cual ha impactado también a las importaciones como en el caso de productos tecnológicos (*smartphones*, procesadores, *tablets*, etc).

1.2 Microentorno: análisis competitivo y poder de negociación

1.2.1 Competidores en el sector

En la industria de *smartphones*, Apple y Samsung lideran, pero la competencia es intensa, con empresas que buscan expandirse mediante precios competitivos, nuevas funciones y tecnología. Mobilé Inc. ha vendido anualmente entre 3.0 y 3.6 millones de unidades de *smartphones* en el periodo del 2016 al 2022. En el mismo período, Apple aumentó su cuota del 33.9 % al 50.87 %, Samsung osciló del 26.20 % al 24.32 %, mientras que LG, Motorola/Lenovo y la categoría “otros” compiten por el tercer lugar. Mobilé Inc. ha aumentado su participación en “otros” pasando del 1.12 % al 3.44 % al cierre del 2022 (ver 2.1).

1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En la producción de *smartphones*, se tienen dos tipos de proveedores:

- Proveedores de *hardware*: suministran componentes críticos, siendo la mayoría de estos provenientes de Asia. La diversidad de proveedores limita el poder de negociación, excepto para los fabricantes de procesadores que a menudo tienen acuerdos a largo plazo. La escasez temporal de materiales, como durante la pandemia, puede afectar la dinámica de poder.
- Proveedores de *software*: referido al sistema operativo y aplicaciones de los *smartphones*. La industria de *software* tiene pocos proveedores, destacando Apple que fabrica su propio sistema operativo iOS, mientras que Google, fabricante de Android, es el mayor proveedor del resto de marcas que utilizan este sistema operativo. Hay

algunas excepciones como Microsoft y Huawei, que desarrollan sus propios sistemas debido a restricciones.

1.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes ha crecido con la abundancia de opciones en el mercado. Los consumidores buscan diferenciación, conocimiento de las características y opiniones de expertos al elegir *smartphones*. Las empresas, como Mobilé Inc., deben enfocarse en investigación, desarrollo y marketing para destacar sus modelos. Alianzas con empresas de telecomunicaciones, como AT&T, T-Mobile y Verizon, pueden asegurar ventas a gran escala. Estas compañías ofrecen alta velocidad de descarga, lo que beneficia a los fabricantes de *smartphones* con el óptimo desempeño del equipo.

1.2.4 Nuevos competidores

Las barreras de entrada en la industria de telefonía móvil en Estados Unidos son relativamente bajas, pero la competencia y la innovación tecnológica son los principales desafíos. Empresas ya posicionadas, innovación, regulaciones y costos de entrada limitan la amenaza de nuevos competidores.

1.2.5 Sustitutos y regulación

Los *smartphones* carecen de sustitutos completos debido a sus múltiples funcionalidades. Aunque dispositivos como *tablets* y computadoras pueden reemplazar algunas, ninguno ofrece una alternativa integral. El mercado ofrece una amplia gama de opciones, lo que hace que la diferenciación en características, precio y servicio sea clave.

1.3 Matriz EFE

En función a los distintos factores de los análisis del macroentorno y microentorno se ha elaborado la matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz de evaluación de factores externos - EFE				
N.º	Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades				
1	Recuperación económica de Estados Unidos. El crecimiento se mantiene con tasas superiores al 5 % mientras que el PBI per cápita mantiene una tendencia creciente.	0.1	3	0.3
2	Vigencia de 4G que todavía permite competir a Mobilé mientras se prepara para 5G	0.1	3	0.3
3	El total de la población estadounidense calculada al 2021 es 331 Millones de habitantes, 61 % pertenece a la PEA, representando un PBI mayor al promedio total de la población (\$135 Mil/año vs. \$70 Mil /Año). El 85 % del total de PEA tiene un smartphone, siendo un potencial mercado para Mobilé Inc.	0.1	4	0.4

Matriz de evaluación de factores externos - EFE				
N.º	Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación
4	Eficiencia y sostenibilidad en la producción de teléfonos móviles en congruencia con los Acuerdos de París al año 2030 (reducción de la huella de carbono).	0.05	3	0.15
5	Existe alrededor de un 30 % del mercado de Smartphones que se encuentra en una competencia intensa.	0.1	3	0.3
6	Alianzas con empresas de telefonía móvil de amplia cobertura de la red 5G/4G (principalmente AT&T, Verizon, T-Mobile) que permita asegurar volúmenes de venta y mayor acceso a los clientes finales.	0.15	4	0.6
Amenazas				
1	La intensificación de la guerra económica entre Estados Unidos y China podría tener impacto en la capacidad de fabricación de Móvilé, considerando a la aglomeración de proveedores en la región de Asia.	0.15	2	0.3
2	Políticas proteccionistas y sanciones económicas que han intensificado la guerra económica, comercial y tecnológica con China, lo cual ha hecho que los precios de los productos en general se encuentren al alza (inflación).	0.1	2	0.2
3	La fuerte competencia que existe en el mercado de telefonía móvil en Estados Unidos, en el cual Móvilé Inc. compite dentro de una porción de mercado equivalente al 11 %, esta competencia intensa origina una continua guerra de precios la cual demanda a la compañía generar y sostener una ventaja competitiva.	0.15	1	0.15
Total				2.7

1.4 Conclusiones

En el macroentorno, el análisis Pestelg destaca la solidez democrática de Estados Unidos, la facilidad para realizar negocios, estabilidad económica y crecimiento de la tecnología 5G. Los aspectos socioculturales, tecnológicos y legales presentan oportunidades y desafíos, respaldados por un entorno de negocios favorable, aunque con áreas para mejoras identificadas en la matriz EFE.

Para una empresa como Móvilé, que necesita recuperar rentabilidad y crecimiento, estos elementos son particularmente importantes.

En el microentorno, se observa una competencia intensa con jugadores que son dominantes en el mercado y un poder de negociación de clientes y proveedores importantes. Ello obligará a repensar en elementos de diferenciación como factores clave para la definición de las estrategias que se plantearán, necesarias para mejorar la posición de Móvilé en el mercado de *smartphones*.

La matriz EFE arroja un valor de 2.7. Ello indica que la empresa tiene un potencial favorable para aprovechar oportunidades y gestionar amenazas, pero que necesita reforzar aspectos clave y, sobre todo, atender el problema de rentabilidad y crecimiento.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se realiza el análisis de Mobilé Inc. en los Estados Unidos describiendo su misión, visión, objetivos, modelo de negocio, cadena de valor, análisis VRIO y evaluación de las áreas funcionales para la posterior elaboración de la matriz EFI.

1. Misión, visión y objetivos generales de la sede de Estados Unidos (2011 al 2022)

- Misión: satisfacer a los clientes del mercado norteamericano con una oferta de *smartphones* de vanguardia a precios competitivos, a través de una gestión empresarial exitosa, responsable y sostenida compartiendo valor entre sus partes interesadas
- Visión: ser una empresa emergente y competitiva, logrando establecer la marca como referente de un producto de calidad a un precio justo en el mercado de Estados Unidos

1.1. Objetivos generales

- Implementar 15 fábricas de producción en Estados Unidos al 2022
- Desarrollar tecnología de vanguardia propia, con producción 4G en Estados Unidos
- Alcanzar un ROS de 5 % anual durante el desarrollo del periodo
- Mantener un nivel de rotación de personal menor al 1 %

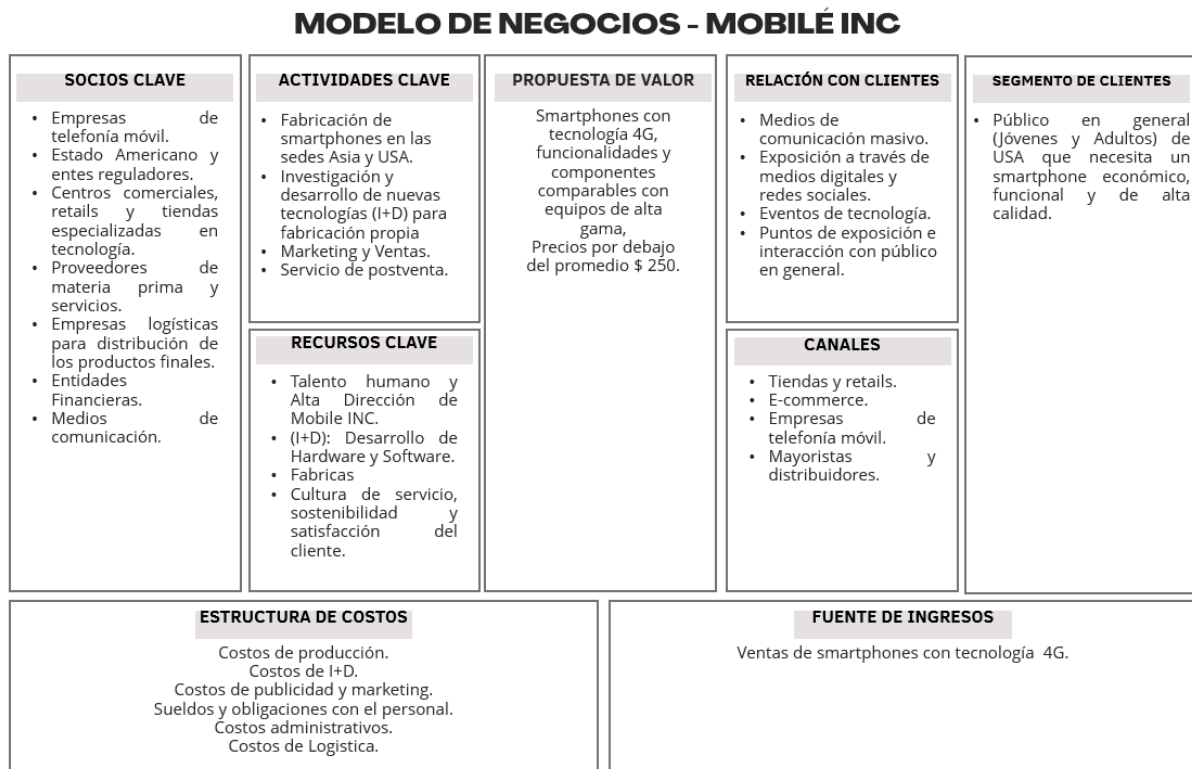
2. Modelo de negocio

Mobilé Inc. ha desarrollado un sólido modelo de negocio basado en la investigación y desarrollo de tecnología para la fabricación y comercialización de teléfonos móviles (*smartphones*). Desde su ingreso al mercado en el año 2011, ha mostrado una adaptación constante a la demanda tecnológica del mercado estadounidense y mundial. Al cierre del 2022, tenía alrededor del 2 % del *market share* de teléfonos móviles. Los resultados demuestran que la estrategia de precio y alta calidad de los equipos ha logrado identificación con los clientes. Mobilé Inc., a través de su área de I+D, ha logrado desarrollar *smartphones* con tecnología 4G, de funcionalidades y componentes comparables a equipos de alta gama a menores precios. En el periodo 2024-2028, se ha propuesto la adaptabilidad de los equipos a la tecnología 5G, lo cual requiere una fuerte inversión, asimismo desea incursionar en nichos de mercado que actualmente no son priorizados.

A continuación, en la Figura 5 se muestra el modelo de negocio de Mobilé Inc.

Figura 5

Modelo de negocio Canvas - Mobilé Inc.



Nota. Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011).

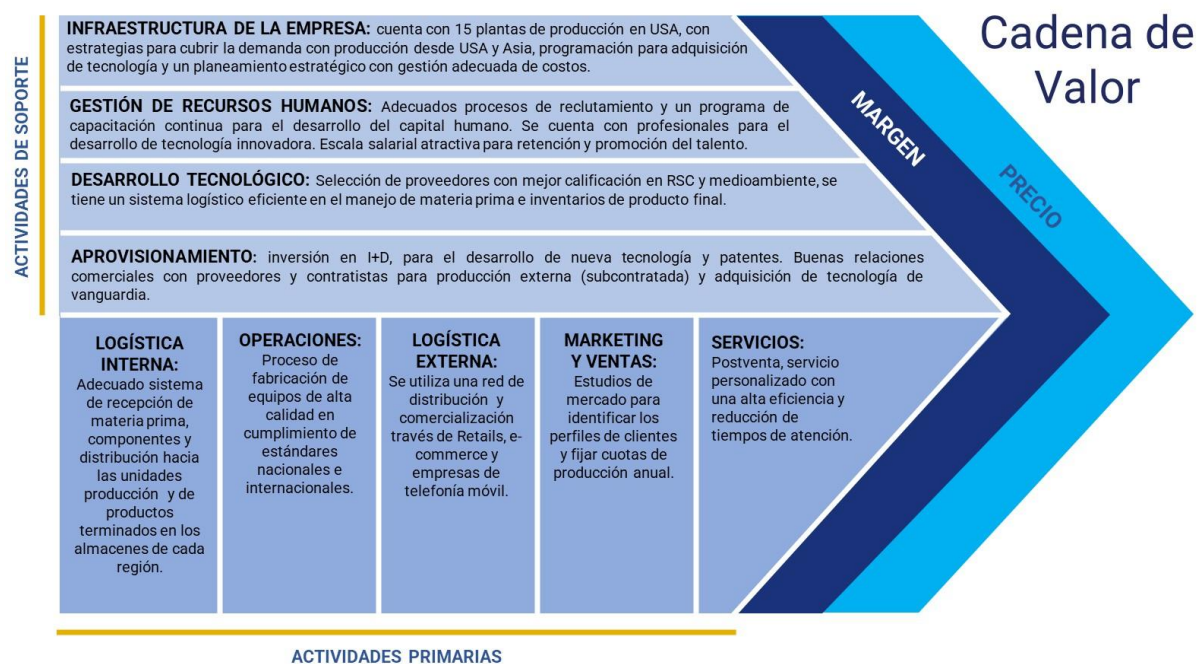
3. Cadena de valor

Al analizar la cadena de valor podemos identificar las siguientes actividades primarias:

- Logística interna: adecuado sistema de recepción de materia prima, componentes y distribución hacia las unidades producción y de productos terminados en los almacenes de cada región
- Operaciones: fabricación de equipos de alta calidad en cumplimiento de estándares nacionales e internacionales
- Logística externa: se cuenta con una red de distribución y comercialización través de *retails*, *e-commerce* y empresas de telefonía móvil.
- Marketing y ventas: realización de estudios de mercado para identificar los perfiles de clientes y fijar cuotas de producción anual
- Servicios: servicio personalizado con una alta eficiencia y reducción de tiempos de atención al cliente, se cuenta con servicio de postventa

Figura 6

Cadena de valor Estados Unidos



4. Análisis de áreas funcionales

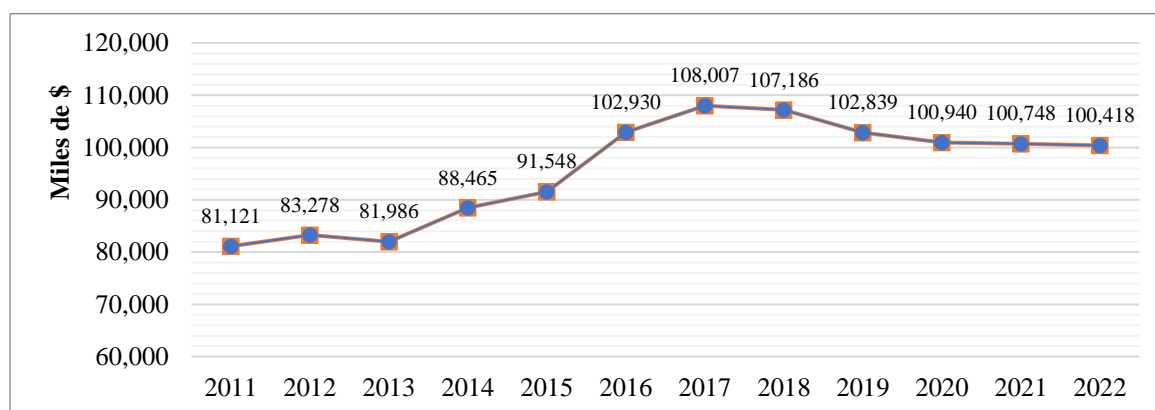
Entre los años 2011 y 2022, la compañía obtuvo resultados positivos en sus balances financieros, pese al impacto de la pandemia, y sustentados en el comportamiento de sus distintas áreas funcionales. A continuación, se presenta un resumen evolutivo en las áreas más relevantes, a fin de tener una visión integral del estado actual.

4.1 Recursos humanos

La compañía desarrolló una política global de captación y retención del mejor talento basada en salarios competitivos y gastos generales controlados, que se trasladó también a la sucursal de Estados Unidos. En consecuencia, el nivel de rotación de personal se mantuvo en niveles inferiores al 0.3 % en promedio, tasa inferior al 3 % reportado por las otras empresas del rubro. A su vez, el gasto administrativo tuvo un comportamiento creciente que acompañó también el proceso de investigación y desarrollo inicial para luego entrar a una etapa de control de gastos notorio en los últimos 5 años y coincidente con los efectos de la pandemia. La siguiente figura muestra esa tendencia.

Figura 7

Gasto administrativo de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)



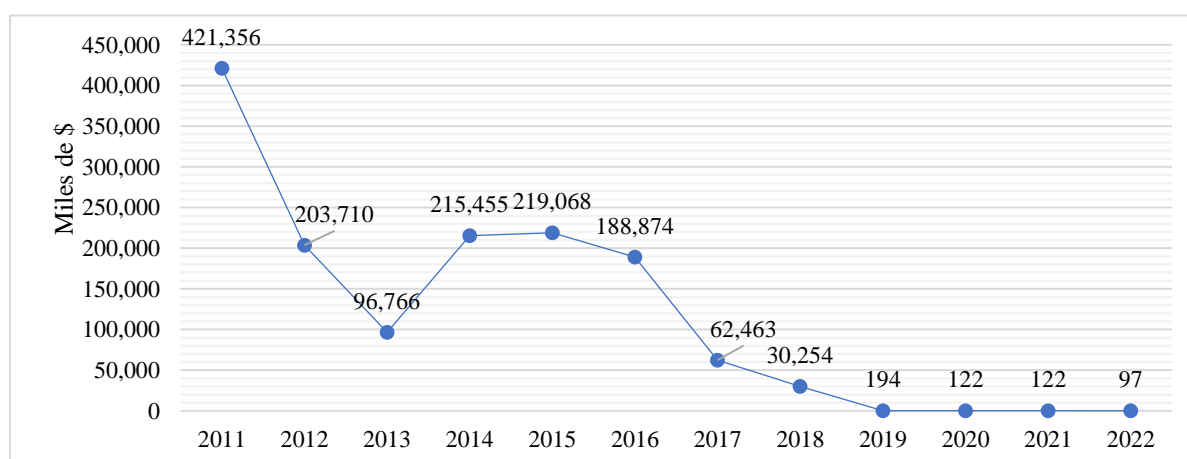
4.2 Investigación y desarrollo (I+D)

En el ámbito del I+D, Mobilé Inc. buscó desarrollar capacidades propias de producción de equipos mientras se atendía la oferta hacia el mercado con la adquisición de licencias y tecnologías. Bajo ese plan, las inversiones para el desarrollo propio se ejecutaron en dos momentos importantes: durante el 2011, con la finalidad de habilitar lo más pronto posible las tecnologías de primera y segunda generación, y al finalizar el año 2014, a fin de desarrollar tecnologías de tercera y cuarta generación, necesarios para sentar las bases de la producción propia en los años siguientes.

La siguiente figura muestra el flujo de inversiones en I+D a lo largo del periodo, donde resalta el comportamiento señalado.

Figura 8

Gasto en I+D de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)



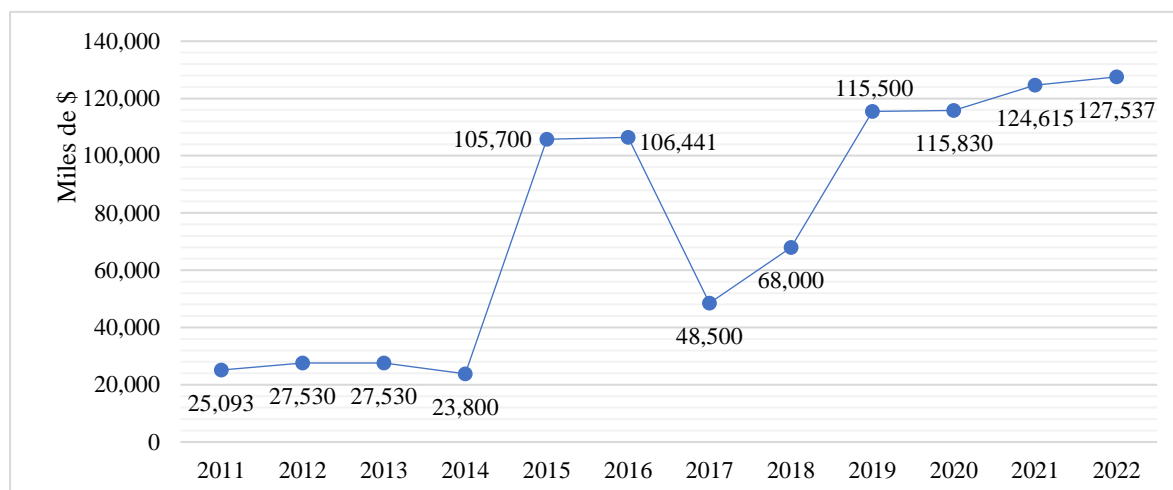
4.3 Marketing

En el área de marketing, Mobilé buscó adaptar su estrategia de posicionamiento a través de una promoción focalizada y alineada a las preferencias del mercado estadounidense, caracterizada por valorar las nuevas tecnologías y características en los productos. De esta forma, el presupuesto no solo acompañó el crecimiento de los ingresos por ventas (pasó de tener una asignación del 5 % durante el 2011 a tener 11 % al finalizar el 2022), sino que tuvo mayor inversión cuando la empresa introdujo al mercado celulares de segunda generación, entre el 2014 y 2016, y cuando presentó equipos de tercera y cuarta generación, a partir del 2019.

La siguiente figura muestra el comportamiento del gasto en promoción de la empresa.

Figura 9

Gasto en promoción de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)



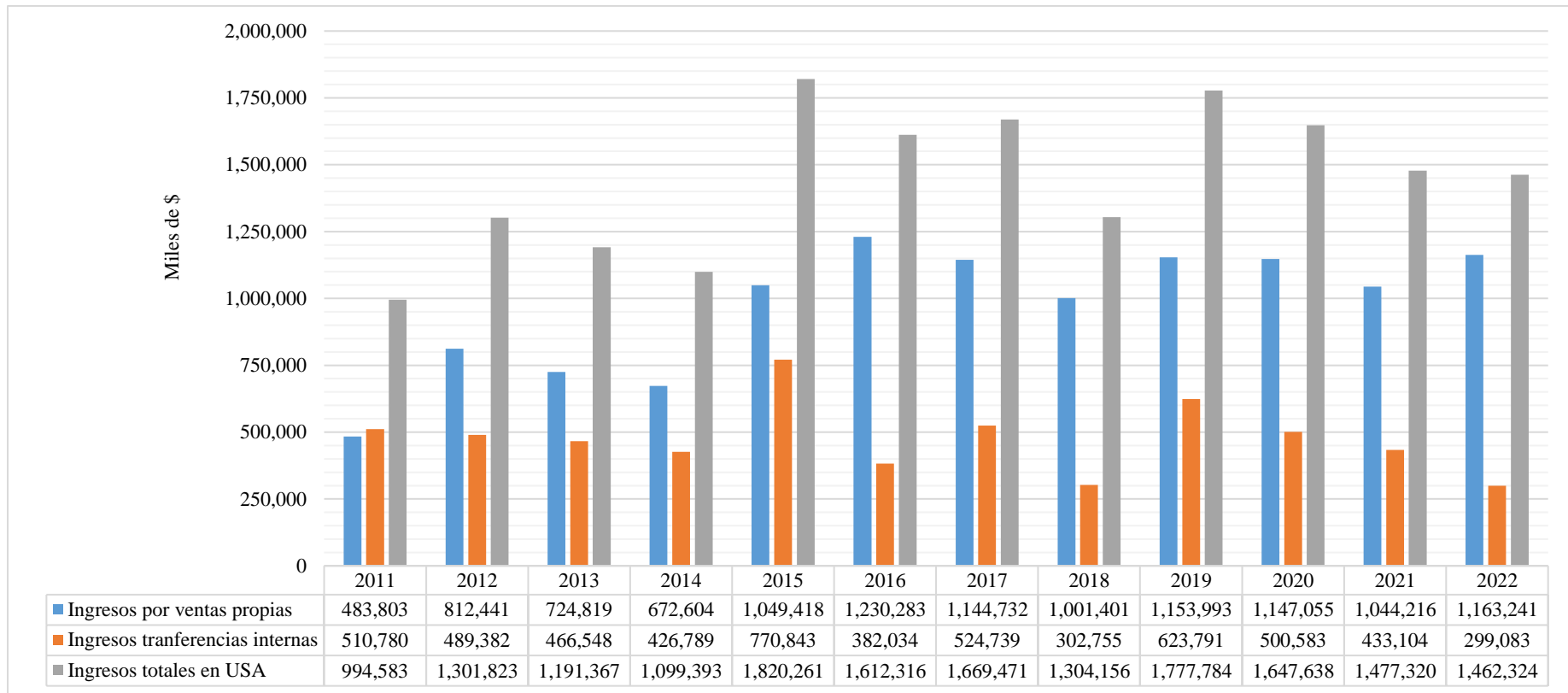
4.4 Finanzas

La corporación mantuvo su cuota de mercado ventajosa con respecto a sus competidores de nicho, pero la férrea competencia del sector tuvo impacto en la rentabilidad de la empresa, especialmente en el último quinquenio. Al respecto, la gestión financiera sostuvo la estabilidad y equilibrio entre sus sucursales con transferencias internas desde Asia y Europa hacia Estados Unidos, además de impulsar una producción distribuida y focalizada en función a los costos. Esto se observa en la tendencia histórica de ingresos. Desde el año 2011 hasta el 2014 las transferencias internas fueron equivalentes al 50 % en promedio de las ventas propias hechas en Estados Unidos, propensión que fue reduciéndose en los años siguientes en la medida que el desarrollo de tecnologías de tercera y cuarta generación, y la producción en el país ayudaron a incrementar las ventas internas.

La siguiente figura muestra el resumen de ingresos totales y la composición de montos entre las ventas propias y las transferencias internas.

Figura 10

Ingresos por ventas y transferencias internas de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022 (miles \$)



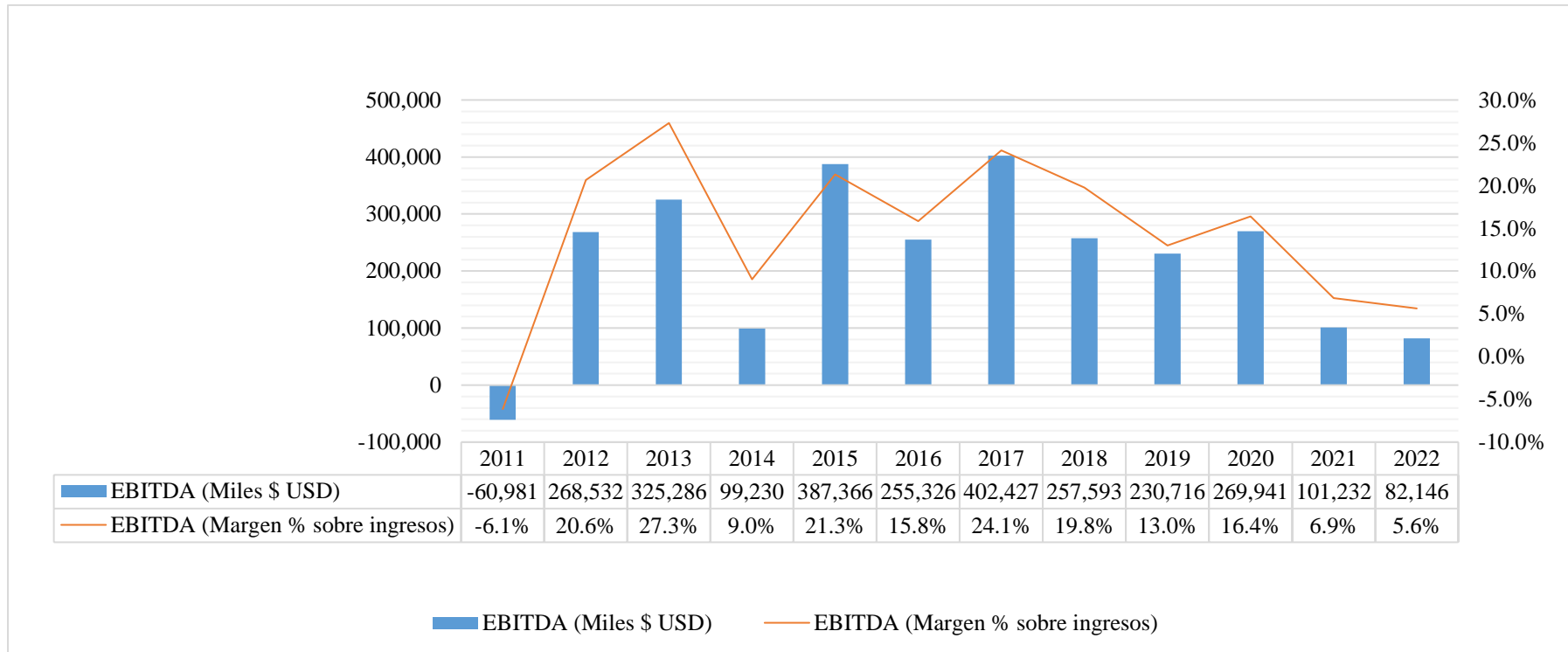
Nótese que los ingresos totales reportados al finalizar el año 2022, considerando ventas y transferencias, fueron de \$1,462 M. Las transferencias internas de otras regiones representaron el 20 % de ese monto.

Con respecto a la rentabilidad, se resaltan dos indicadores importantes, los valores y márgenes de beneficio EBITDA y el margen de beneficio neto sobre las ventas, ROS.

El margen EBITDA ha sido oscilante a lo largo de los 12 años, alcanzando máximos en el 2013 y 2017, respectivamente, pero evidenciando también una tendencia decreciente desde el 2020, como se observa en la siguiente figura:

Figura 11

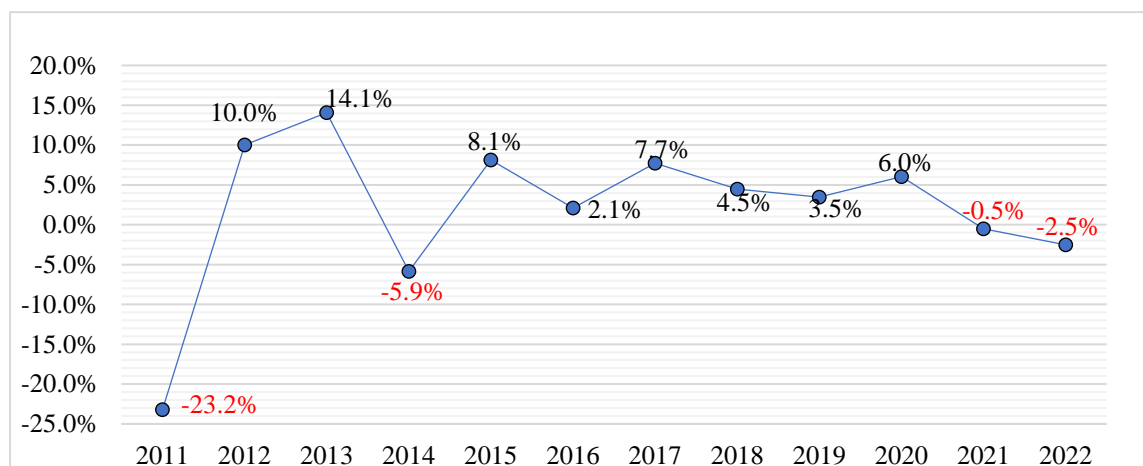
EBITDA - beneficios operativos antes de depreciación de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022



Al finalizar el año 2022, la empresa reportó un beneficio EBITDA de \$82 M, que representó 5.6 % de margen sobre el total de ingresos. Este comportamiento se observa también en la utilidad sobre las ventas, que mantiene una tendencia similar, como se observa a continuación:

Figura 12

ROS - Rentabilidad de las ventas de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022



Es importante resaltar que la mejora de la rentabilidad debe ser un objetivo financiero impostergable para el siguiente periodo.

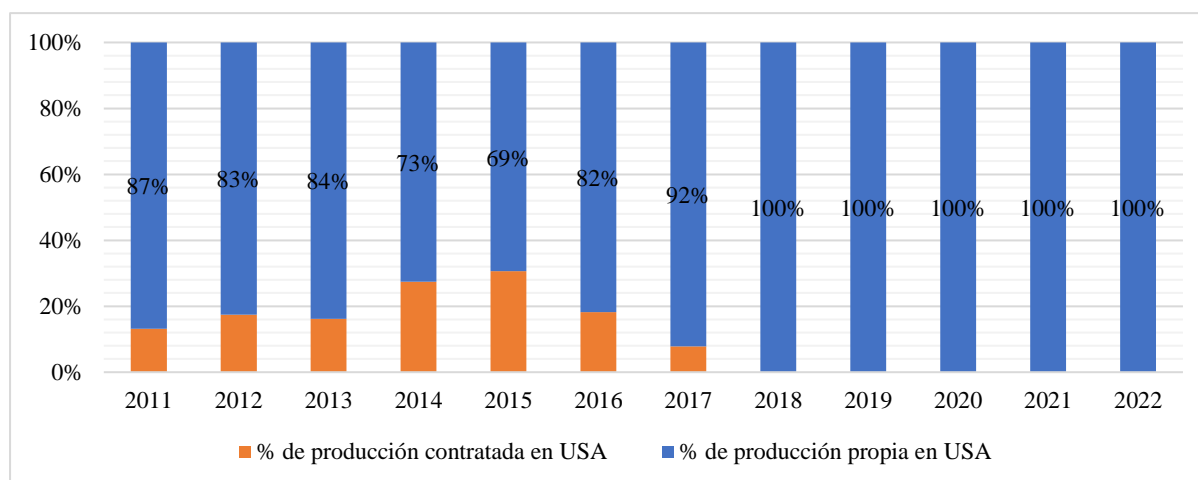
4.5 Operaciones

Al inicio de sus operaciones, el modelo operativo de la corporación combinó la producción interna con la producción externa para atender la demanda en cada región y gestionar más eficientemente los costos; ello mientras se iba desarrollando capacidades propias (I+D) y habilitando nuevas fábricas, principalmente en Asia.

En el caso de Estados Unidos, desde el 2017 la producción fue enteramente propia, tal como se visualiza en la siguiente figura:

Figura 13

Comparación de producción interna y contratada en plantas de Mobilé Inc. en Estados Unidos, del 2011 al 2022

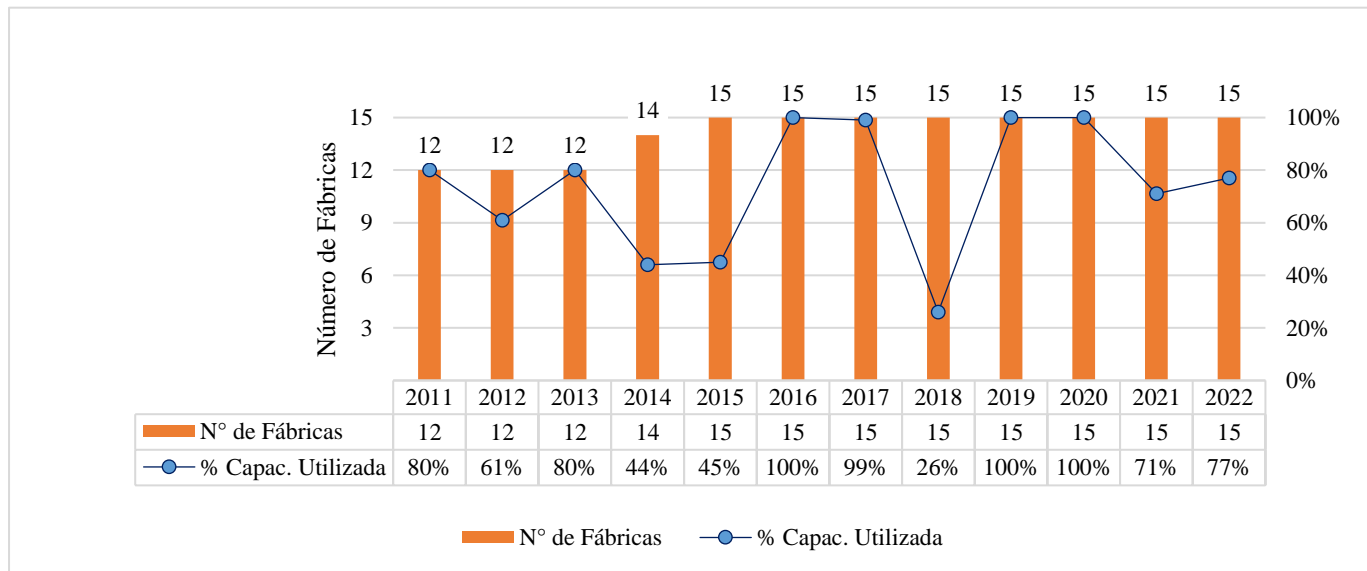


Respecto de las plantas, la empresa inició con 12 fábricas a las que se sumaron tres nuevas a partir del 2015, con el objetivo de atender el mercado interno y el de las otras regiones. En promedio, solo el 35 % de la producción de Estados Unidos se utiliza para la demanda local, el resto se atiende con fabricación proveniente de Asia.

En ese contexto, las fábricas alternaron su máximo nivel de utilización, en promedio, durante 4 años (2016, 2017, 2019, 2021) y superaron el 71 % y 77 %, respectivamente, durante 2021 y 2022, como se observa a continuación:

Figura 14

Número de fábricas y % de capacidad utilizada en Mobilé Estados Unidos, del 2011 al 2022

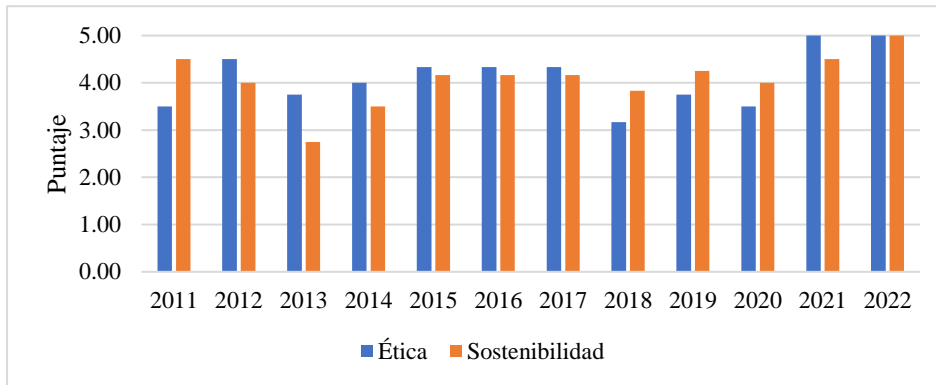


Un aspecto importante por destacar, en el rubro operativo y logístico, es la política de ética y responsabilidad social de Mobilé que ha permitido sostener una relación sólida y de largo plazo con proveedores y socios tecnológicos con buena reputación en el mercado.

Esto se ha visto reflejado en los informes anuales de la empresa, en donde los indicadores que califican esos criterios alcanzaron el mayor nivel disponible (grado 5), superior al estándar del mercado (4.42).

Figura 15

Reporte de ética y sostenibilidad de Mobilé en Estados Unidos, del 2011 al 2022



5. Análisis valioso, raro, inimitable y organizado (VRIO)

El análisis VRIO es una herramienta de planificación estratégica para el análisis de los recursos de una empresa. Este análisis es indispensable para la identificación de las ventajas competitivas de Mobilé Inc. y su diferenciación frente a la competencia.

El análisis VRIO para el mercado de Estados Unidos identifica las siguientes ventajas competitivas:

- **Infraestructura de la empresa:** la adecuada planificación lograda en el periodo de 12 años, el crecimiento de sus diferentes sedes, la programación en la adquisición de tecnología y la sinergia que se logró en las diferentes áreas funcionales han permitido el crecimiento de Mobilé, logrando una identificación en el mercado americano.
- **Recursos humanos:** la captación del talento humano ofreciendo oportunidades de crecimiento y salarios competitivos, control de gastos generales y una adecuada gestión del personal (muy baja rotación), son indicadores de una adecuada gestión y solidez de la empresa.
- **Aprovisionamiento:** se destaca la inversión realizada en I+D para el desarrollo de nuevas tecnologías y patentes, se tiene buena relación comercial con proveedores y contratistas.

A continuación, se muestran los resultados del análisis VRIO para Mobilé Inc. en el mercado estadounidense (ver Tabla 3).

Tabla 3*Análisis VRIO para Mobilé Inc.- Unidad USA*

Actividades de la cadena de valor	V (Ventaja)	R (Rareza)	I (Imitabilidad)	O (Organización)	Ventaja competitiva
Infraestructura de la empresa	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Recursos humanos	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
I+D	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Aprovisionamiento	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Logística de entrada	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Operaciones	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Logística de salida	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Marketing y ventas	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
Servicio postventa	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva

6. Definición de la ventaja competitiva

Bajo el sustento del análisis VRIO, Mobilé no tiene ventajas competitivas sostenibles sino únicamente ventajas competitivas temporales relacionadas con el ofrecimiento de *smartphones* funcionales, de alta calidad y a precios competitivos, lo que nos permite concluir que la empresa en el periodo de 12 años buscó una ventaja competitiva de “líder en costo”, pero no lo logró.

7. Definición de la estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva, se realizó el análisis mediante los ejes estratégicos genéricos (Porter, 1985), logrando identificar a la estrategia de “liderazgo en costo”, con el enfoque en la comercialización de *smartphones* de tecnología 4G, en el mercado de Estados Unidos al cierre del 2022.

8. Evaluación interna: matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La construcción de una estrategia efectiva y la creación de valor para los clientes y partes interesadas dependen de una comprensión profunda de las fortalezas y debilidades internas de Mobilé Inc. En este contexto, se ha desarrollado la matriz EFI.

Los factores considerados en esta matriz son cruciales para determinar la solidez de la posición interna de la empresa. Cada factor se puntúa en una escala del 1 al 4, donde puntuaciones por debajo de 2.5 indican debilidades leves, mientras que puntuaciones superiores sugieren una posición interna robusta.

El valor total obtenido es de 2.45, lo que indica que Mobilé Inc. en Estados Unidos posee una debilidad leve, aunque posible de revertir. Estos datos se obtienen al calificar cada factor según el grado en que las estrategias de la empresa se alinean con cada uno:

- 1: debilidad significativa
- 2: debilidad leve
- 3: fortaleza moderada
- 4: gran fortaleza

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Matriz EFI				
N.º	Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Capacidad de producción instalada en Estados Unidos	0.2	4	0.8
2	Gestión del talento humano	0.2	4	0.8
3	Selección de proveedores enfocados en ética y sostenibilidad	0.05	3	0.15
Debilidades				
1	Desarrollo de tecnología 5G	0.2	1	0.2
2	Dependencia financiera de transferencias internas de otras regiones	0.15	2	0.3
3	Baja rentabilidad	0.2	1	0.2
Total		1		2.45

9. Conclusiones

Ahora que la empresa centra sus operaciones en Estados Unidos, Mobilé enfrenta retos importantes en el aspecto financiero porque necesita recuperar los niveles de rentabilidad que llegó a tener durante algunos de los primeros años, a la par que optimiza su modelo operativo y de costos e independiza y centraliza la fabricación y los ingresos por ventas en el país.

Esto implica no solo mantener los niveles actuales de ventas, sino también buscar un nuevo nicho que ayude a generar una oferta de mayor valor interno; todo ello con un desarrollo acelerado de tecnología 5G.

El análisis VRIO identifica tres ventajas competitivas importantes para la empresa: infraestructura, con plantas operativas y disponibles, recurso humano comprometido y un buen relacionamiento con proveedores y socios que son pilares para los aspectos de investigación y desarrollo, esencial en el salto a 5G.

La matriz EFI arroja una puntuación ponderada de 2.45, posicionando a Mobilé como una organización con solidez en su posición interna, aunque expectante, porque requiere combinarse con las oportunidades identificadas en el análisis externo para el desarrollo de su propuesta de valor en el mediano plazo.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se realiza un análisis de la oferta y demanda de *smartphones* en los Estados Unidos a fin de identificar las preferencias de los consumidores, los cambios tecnológicos relevantes (4G, 5G) y el mercado objetivo de Móvilé en Estados Unidos, en el marco del plan estratégico de la empresa.

1. Objetivos y fuentes de información

1.1 Objetivos específicos

- Analizar la oferta de *smartphones* para identificar los principales competidores de Móvilé, socios, canales de distribución y condiciones de operación
- Analizar la demanda para identificar las características y tamaño del mercado, el comportamiento y preferencias de los consumidores, potenciales nichos y las principales tendencias tecnológicas
- Determinar el mercado objetivo y la demanda proyectada de Móvilé en Estados Unidos, por segmento

1.2 Fuentes de información

La investigación de mercado se elaboró a partir de fuentes de información secundarias prestigiosas, confiables y oficiales. Algunas de ellas son las siguientes:

- Plataformas de investigación y estadística, como Euromonitor International o Statista, que proveen información estratégica y de inteligencia empresarial, con informes y reportes consolidados a partir de miles de fuentes y cientos de industrias
- Bases de datos, como el Banco Mundial o portales informativos del gobierno de Estados Unidos, que son de libre acceso y proveen información sectorial, financiera y estadística de organizaciones y ministerios del gobierno
- Informes y documentos de la empresa, propios de Móvilé y que se elaboran a partir de los resultados y operación de la empresa en los años previos

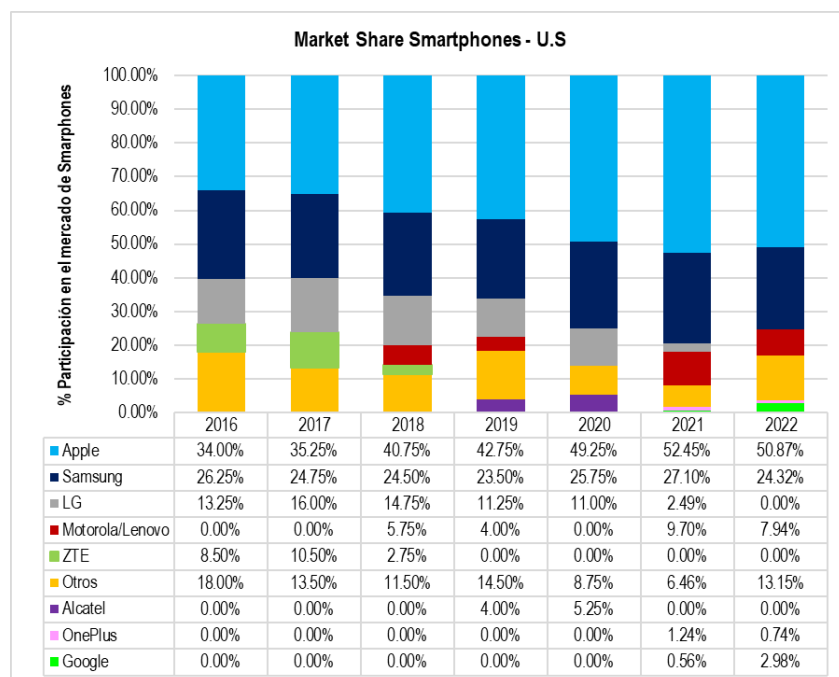
2. Análisis de la oferta

2.1 Competidores del mercado

El mercado de teléfonos celulares inteligentes (*smartphones*) en los Estados Unidos tiene como líderes a Apple y Samsung, quienes poseen cifras que al 2022 llegaron al 51 % y 24 % del total, respectivamente. Motorola se ubica en el tercer lugar con 7.94 %, en el rubro “otros” se tiene alrededor del 13 % participación. Para más detalle se muestra la siguiente figura:

Figura 16

Participación de las principales marcas de smartphones en Estados Unidos



Nota. Adaptado de Statista (2023b).

En el 2022, Mobilé Inc. reporta una participación cercana al 2 % del total. Por tanto, compete principalmente con Google, OnePlus y otras marcas generales.

2.2 Socios estratégicos

Para una empresa que fabrica y distribuye equipos celulares, como Mobilé Inc., las compañías de telecomunicaciones (operadores móviles) son socios estratégicos cruciales, ya que su modelo de negocio abarca la oferta de equipos celulares, servicios telefónicos y acceso a internet móvil a través de las redes móviles de comunicación de cuarta y quinta generación (4G y 5G).

Al respecto, hacia el 2022, tres empresas representan el 97 % del mercado estadounidense: Verizon, AT&T y T-Mobile US con niveles de ingresos que superan los \$80 mil millones anuales (Statista, 2023c).

En relación con la cobertura de señal de redes móviles, la tecnología de cuarta generación 4G tiene cobertura casi en la totalidad del territorio estadounidense. A su vez, si bien las redes móviles de quinta generación 5G todavía están en despliegue, su cobertura incluye la mayor parte de los estados del país.

Otros aliados importantes son los canales de distribución, referidos más adelante.

2.3 Estándares mínimos para operar en el mercado de los Estados Unidos

Toda empresa que fabrica y distribuye equipos celulares en los Estados Unidos debe cumplir una serie de normas y regulaciones de índole técnico, ambiental y social, que Mobilé ya tiene disponible y deberá mantener. Además, la empresa tiene la certificación entregada por la FCC para los productos en tecnologías 4G, pero debe procesar la correspondiente certificación para tecnologías 5G, con todo lo relacionado a su desarrollo, como la propiedad intelectual, patentes y permisos.

Por otro lado, el desarrollo de aplicaciones de *software* relacionadas a la salud y que se integren con dispositivos médicos (por ejemplo, en algún caso de uso relativo al adulto mayor) podrían necesitar permisos especiales de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés).

2.4 Canal de distribución y comercialización - retail

Algunos de los canales más comunes utilizados en la distribución y comercialización de *smartphones* en los Estados Unidos son los siguientes:

- 1) Tiendas de operadores móviles, donde venden *smartphones*, incluyen el servicio de telefonía y ofrecen una amplia gama de marcas, modelos y planes.
- 2) Tiendas de electrónica de consumo, como Best Buy y Walmart, que tienen secciones dedicadas a *smartphones*. Ofrecen una variedad de dispositivos de diferentes marcas y operadores, así como accesorios relacionados.
- 3) Tiendas especializadas, algunas centradas exclusivamente en ciertas marcas, como el caso de Apple o Samsung, u otros que son multimarca con auspicios diversos.
- 4) Comercio electrónico (*e-commerce*), donde los consumidores pueden comprar dispositivos y accesorios a través de sitios web de operadores móviles, minoristas en línea y plataformas de comercio electrónico como Amazon, eBay, Walmart, entre otros.
- 5) Distribuidores y mayoristas, que son empresas especializadas en la distribución y venta al por mayor de productos de telefonía móvil, los cuales adquieren directamente de los fabricantes y los suministran a operadores móviles, minoristas y otros canales de venta.

Al cierre del año 2022, las compras realizadas por el ciudadano estadounidense promedio llegan al 85 % a través de una tienda física y 15 % a través de comercio electrónico. En esa línea, al cierre del 2026 se proyecta que las compras en tiendas físicas llegarían al 79 % y mediante comercio electrónico al 21 %, notándose que no existirá un cambio muy agresivo en la conducta de compra del ciudadano. Vale acotar que, en el rubro de dispositivos digitales y

electrónicos, el 66 % de compradores bajo comercio electrónico corresponde a *smartphones* (Statista, 2023b).

3. Análisis de la demanda

3.1 Tamaño de mercado

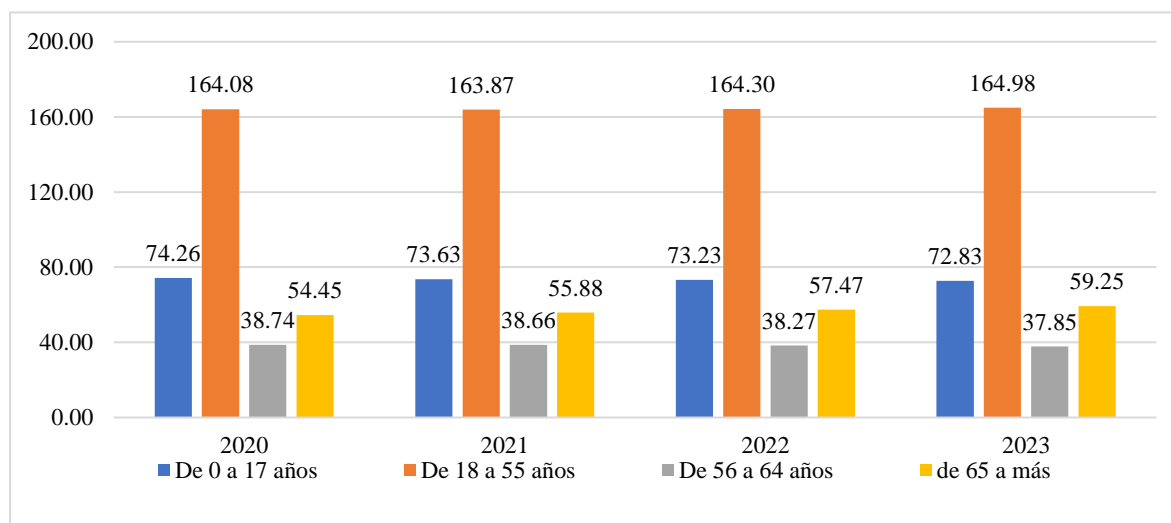
3.1.1 Estadísticas demográficas

Según el último censo del 2020 realizado por el gobierno de los Estados Unidos (U.S. Census Bureau, 2024), de una población de 331.5 millones de habitantes, el 61.2 % son adultos entre 18 y 64 años (aproximadamente 202 millones) y el 16.42 % son adultos que superan los 65 años (aproximadamente 55.45 millones). Estos representan el segmento *baby boomer*.

La proporción se mantuvo en siguientes años, tal como se muestra a continuación:

Figura 17

Población de Estados Unidos por rangos de edad

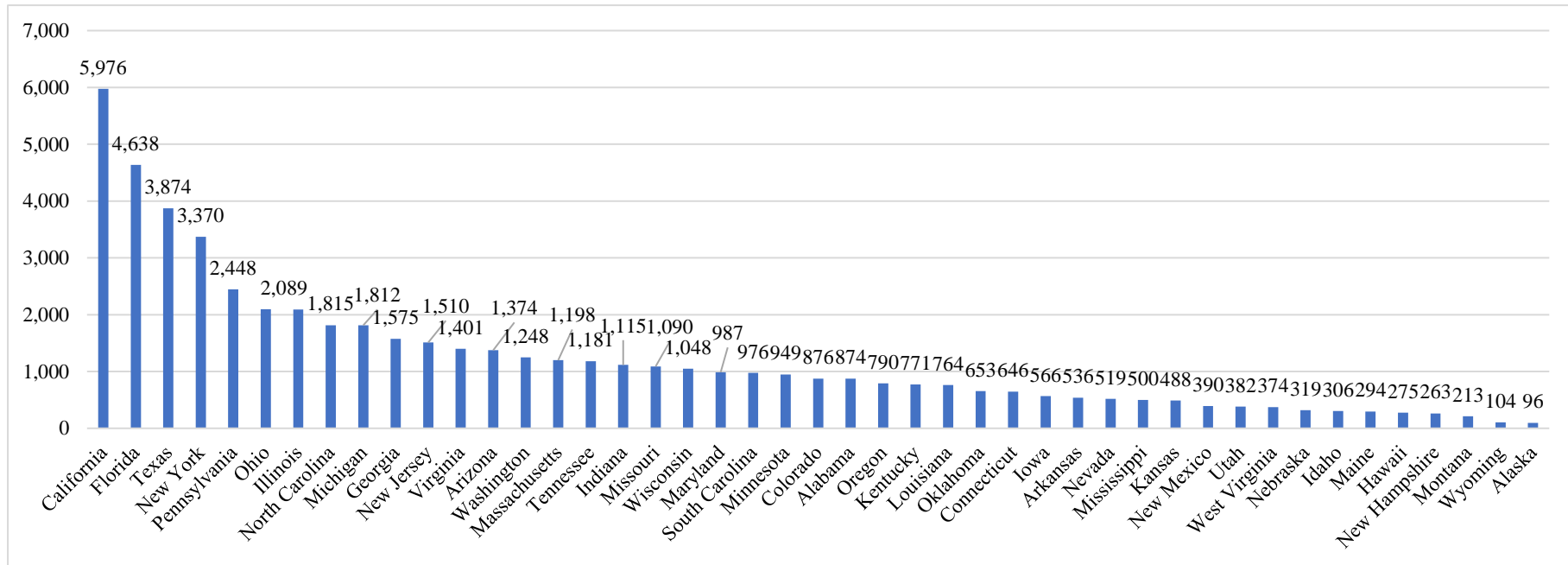


Nota. Adaptado de U.S. Census Bureau (2024).

A su vez, estados como California, Florida, Texas, Nueva York, Pensilvania, Ohio, Illinois, Carolina del Norte, Michigan y Georgia consolidan casi el 50 % de la población *baby boomer* (U.S. Census Bureau, 2024). La siguiente figura muestra la tendencia:

Figura 18

Población baby boomer en estados de Estados Unidos



Nota. Adaptado de U.S. Census Bureau (2024).

3.1.2 Demanda de *smartphones* en los Estados Unidos

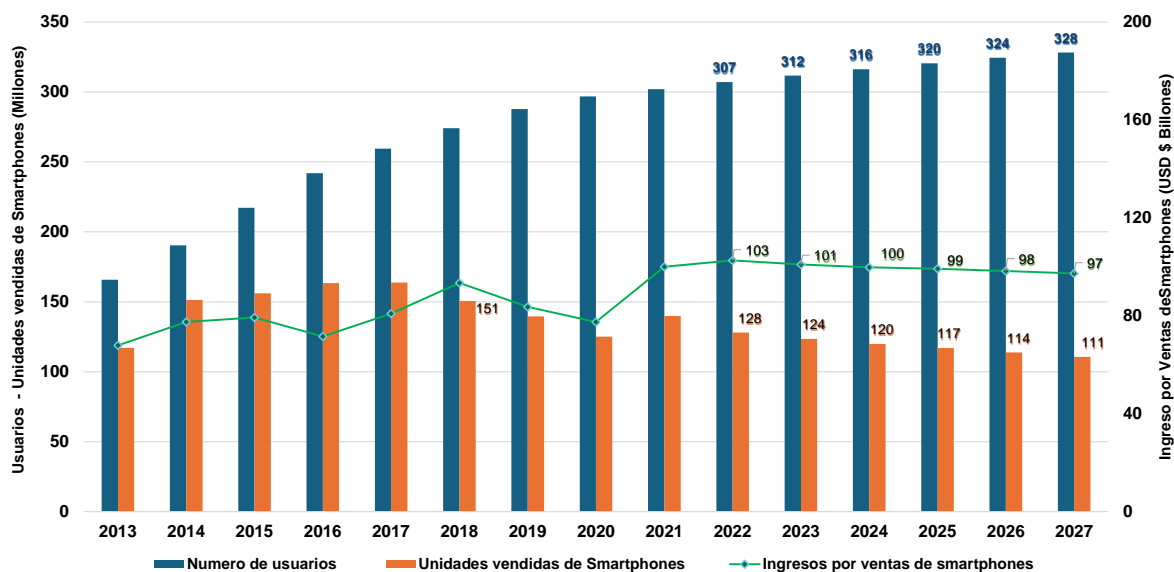
El análisis del mercado de *smartphones* realizado en el periodo 2013 al 2027 (Statista, 2023b) indica que existe un incremento constante en el número de usuarios, a razón de 1 % anual. Al cierre del 2022 se tienen 307 millones de usuarios y una proyección de 328 millones, al 2027.

Respecto de las unidades vendidas de *smartphones*, las cifras de despachos han disminuido desde el año 2018, en donde se reportaron 151 millones de unidades. Al 2022 se tendrán 128 millones y para el 2027 se pronostica 111 millones de *smartphones*.

Por último, en relación con los ingresos por ventas, los informes reportan cierta caída desde el 2022, con \$103 billones, hasta el 2027, con \$97 billones en ingresos (proyección).

Figura 19

Análisis de mercado de smartphones en Estados Unidos



Nota. Adaptado de Statista (2023b).

3.1.3 Comportamiento de los usuarios

El ciudadano promedio de Estados Unidos utiliza los *smartphones* para una variedad de usos, entre los que destacan:

- 1) **Comunicación:** Los ciudadanos promedio utilizan sus *smartphones* para realizar llamadas, enviar mensajes de texto, utilizar aplicaciones de mensajería instantánea y comunicarse a través de las redes sociales. Según un informe de Pew Research Center (Faverio, 2024), el 96 % de adultos estadounidenses que posee un *smartphone* utiliza su dispositivo principalmente para enviar mensajes de texto y hacer llamadas.
- 2) **Acceso a internet:** Según una encuesta de Pew Research Center (Faverio, 2024), el 93 % de los adultos en los Estados Unidos utiliza sus teléfonos móviles para acceder a internet.
- 3) **Redes sociales y entretenimiento:** Según Statista (2023b), en 2022, aproximadamente el 81 % de los adultos en los Estados Unidos utilizaban las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Snapchat). Además, utilizan sus dispositivos móviles para acceder a servicios de transmisión de música, videos y juegos.
- 4) **Productividad y organización:** Según la misma fuente, el 59 % de los usuarios de *smartphones* en los Estados Unidos utilizan aplicaciones de productividad para organizar su vida diaria (calendarios, notas y aplicaciones de productividad).

- 5) Banca y compras en línea: Asimismo, se estima que las ventas de comercio electrónico realizadas a través de dispositivos móviles en los Estados Unidos alcanzarán aproximadamente el 73.7 % del total de ventas en línea para el 2022.

A su vez, las características más valoradas por el usuario común varían en relevancia. Según una encuesta realizada a 1,303 compradores de *smartphones* en febrero de 2019, la duración de la batería fue la mayor valoración (77 % de encuestados) seguido de la calidad de la cámara (52 %), tecnología 5G (40 %), mayor tamaño de pantalla (31 %) y flexibilidad del equipo (19 %).

3.1.4 Investigaciones de nichos de mercado

La industria tecnológica de *smartphones* en Estados Unidos es madura y rentable. Por su tamaño, abre posibilidades a potenciales nichos de mercado en los cuales Móvilé puede desarrollar su estrategia de crecimiento y recuperación.

- 1) *Smartphones* para personas adultas mayores (*baby boomers*): Este nicho se enfoca en la población adulta, mayor de 65 años, que requiere dispositivos y servicios específicos para satisfacer las necesidades de las personas de edad avanzada, como teléfonos con interfaces sencillas, funciones de seguridad y asistencia médica. Es importante notar que no hay oferta focalizada para este mercado cuyo potencial puede alcanzar el 16 % de la población (ver estadísticas demográficas de este capítulo).
- 2) *Smartphones* para niños y adolescentes: Casi un 90 % de niños y adolescentes tiene un *smartphone*, y tiende a continuar con el crecimiento en cantidad y necesidad de innovación y tecnología.
- 3) *Smartphones* para deportistas y entusiastas del *fitness*: Este nicho, que representa aproximadamente el 20 % del mercado, se centra más en el uso de aplicaciones antes que en el cambio de dispositivos.
- 4) *Smartphones* para entusiastas de la fotografía: Según datos recientes, se estima que el 25% de los usuarios de teléfonos móviles están interesados en la fotografía y buscan dispositivos con capacidades avanzadas de cámara y edición de imágenes.
- 5) *Smartphones* para aficionados a los videojuegos (*gamers*): Con el crecimiento de la industria de los videojuegos en los dispositivos móviles, se observa una demanda creciente de teléfonos móviles en un 22 % con características específicas para juegos, como pantallas de alta resolución, procesadores potentes y controles táctiles optimizados.

3.2 Tendencias tecnológicas y de innovación

En la actualidad, el mercado de *smartphones* presenta una marcada tendencia hacia la elección de equipos de alta calidad, baterías de mayor duración y compatibles con la tecnología 5G.

Asimismo, se han identificado los siguientes factores en el ámbito del desarrollo tecnológico y de innovación (Devi, Junio 2021) , entre otros:

- Crecimiento de la red de cobertura 5G: se destaca por la alta velocidad que brinda un suministro de descarga de datos que permite aprovechar todo el potencial de los dispositivos móviles.s
- *E-commerce*: El comercio electrónico se ha convertido en un medio de suma importancia para ofrecer y comprar un sinnúmero de bienes y servicios. La velocidad y amplitud de 5G masifica el comercio electrónico a través de aplicaciones y múltiples casos de uso.
- Internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés): Desde el ángulo del desarrollo de aplicaciones, se desarrollan un sin número de aplicaciones que nos ayuden con la automatización del hogar, oficina y todos los aparatos electrónicos a nuestro alrededor.
- Almacenamiento en la nube: El usuario busca un *smartphone* para tener la facilidad de acceso a la información rápidamente; 5G no solo potencia velocidad sino también la capacidad de integración con servicios de datos en la nube.

3.3 Segmento *baby boomer*

Mobilé ya ha establecido su presencia en el mercado estadounidense al ofrecer productos de telefonía móvil pero requiere un nicho de mercado adicional para cumplir sus objetivos de crecimiento. En ese contexto, el segmento *baby boomers* emerge como una opción estratégica prometedora, por el potencial que representa (ver estadísticas demográficas) y la falta de oferta específica en el mercado, tal como se detalla líneas abajo.

Mobilé comprende también que los consumidores de este nicho poseen conocimientos básicos sobre *smartphones* y, con ello, buscan mantener conexiones con familiares, amigos y colegas. Están financieramente estables, ya sea debido a jubilaciones adecuadas o independencia económica, y en muchos casos no tienen cargas familiares. Dada su edad, presentan necesidades específicas para dispositivos móviles, como iconos más grandes, sonidos más fuertes, acceso a aplicaciones relevantes, monitoreo de salud y enlaces directos a servicios de emergencia y familiares. Por ello, la oferta debe adecuarse a este perfil.

Es importante resaltar que Mobilé no tiene la intención de abandonar su oferta actual, sino, más bien, diversificar y expandir el alcance hacia este nuevo segmento, con cierta personalización en el producto base.

3.3.1 Características apreciadas por el segmento

En el segmento *baby boomers*, los *smartphones* deben presentar las siguientes características:

- 1) Interfaces simplificadas y funciones de accesibilidad mejoradas: se deben incorporar interfaces simplificadas y amigables, con iconos grandes, fuentes legibles y opciones de navegación intuitivas, además de opciones de accesibilidad para mejorar la experiencia de uso para aquellos con dificultades visuales o auditivas, como ajustes de tamaño de fuente, contraste de colores, soporte para audífonos y teclados físicos. Según un análisis hecho por la AARP (2022), el 78 % de los adultos mayores han hecho de la tecnología parte integral de sus vidas, pero más del 68 % no cree que esta tecnología esté diseñada para su edad.
- 2) Botones de emergencia: para personas mayores se deben incluir botones de emergencia dedicados que permitan realizar llamadas de ayuda rápida en caso de necesidad (programación de servicios de emergencia o a familiares cercanos). Según un informe de Pew Research Center (Faverio, 2024), el 77 % de los adultos mayores de 65 años o más considera importante tener un botón de emergencia en su teléfono móvil.
- 3) Monitoreo de salud y bienestar: Se deben incorporar aplicaciones y sensores que permitan a los usuarios realizar un seguimiento de su salud y bienestar (como monitoreo de frecuencia cardíaca, recordatorios de medicamentos y aplicaciones de ejercicio físico adaptado). Según Statista (2023b), el 28 % de los adultos mayores utiliza aplicaciones de salud y bienestar en sus *smartphones*.
- 4) Comunicación mejorada: Las aplicaciones de comunicación como videollamadas y mensajes de voz están ganando popularidad entre los usuarios de la tercera edad, pues facilita la interacción con sus seres queridos. Según el análisis de la AARP, el 70 % de los adultos mayores utiliza aplicaciones de mensajería y el 48 % utiliza aplicaciones de videollamadas en sus teléfonos móviles.
- 5) Asistentes virtuales: Los asistentes virtuales como Siri (iOS) y Google Assistant (Android) están brindando una forma más sencilla de interactuar con los dispositivos móviles mediante comandos de voz, cada vez más intuitivos y potentes.

3.3.2 Razones para elegir del segmento *baby boomer*

Además de que no hay una oferta focalizada, la población de este segmento presenta las siguientes características:

- Estabilidad económica: La generación de los *baby boomers* presenta un patrón de compra en aumentos. Según la AARP, al 2030 se espera un gasto de \$120.2B en tecnología, respaldado por su menor endeudamiento, propiedad de viviendas y gastos personales moderados. Esta situación financiera estable es propicia para un enfoque estratégico.
- Crecimiento demográfico: La población de personas mayores de 65 años está en constante crecimiento en Estados Unidos. Este grupo se convierte en una parte cada vez más significativa del mercado, además están familiarizados con la tecnología y mantienen hábitos digitales que buscan mantener.
- Telemedicina (MHealth): Los avances tecnológicos permiten la adopción de la telemedicina. Los *baby boomers* encuentran en esta tendencia una oportunidad para mejorar su atención médica. Si bien existen desafíos técnicos, como audición y visión limitadas, la telemedicina se muestra prometedora para tratamientos no críticos.

En el escenario posterior a la pandemia, se espera que entre el 20 % y el 30 % de las consultas médicas sean virtuales (AARP, 2022) Además, el gasto per cápita en atención médica en Estados Unidos es el más alto a nivel mundial.

3.3.3 Universo de población *baby boomer* objetivo de Mobilé

Como parte de la estrategia de ingreso a este segmento, la empresa focalizará la oferta en una porción significativa del universo total que representa la población *baby boomer* en el país. Para ello, se han seleccionado algunos estados de Estados Unidos bajo dos criterios: aquellos con mayor densidad poblacional de este segmento y los que tienen mayor ingreso per-cápita.

En lo primero, hay 10 estados que en conjunto consolidan casi el 50 % de la población *baby boomer*: California, Florida, Texas, Nueva York, Pensilvania, Ohio, Illinois, Carolina del Norte, Michigan y Georgia. En lo segundo, hay cuatro estados cuyo ingreso per cápita supera los \$70,000: Nueva York, California (que también son parte de los 10 anteriores), Massachusetts y Washington (Statista, 2023b).

Estos 12 estados suman, en total, 31.14 millones de pobladores del segmento *baby boomer*, cifra que representa el universo de población objetivo de Mobilé.

4. Proyección de la demanda y mercado objetivo

Luego del análisis de la oferta y demanda del mercado estadounidense, en términos de cifras y comportamiento, se puede identificar las condiciones bajo las cuales Mobilé proyectará sus ventas. Para ello, también es importante enlazar la evolución de la empresa en los años precedentes, a fin de esbozar los valores del nuevo periodo coherentemente y considerando presencia no solo en el segmento tradicional sino también en el segmento *baby boomer*. Con ese fin, la proyección valora las siguientes condiciones:

- El universo total del mercado se define sobre la base de la cantidad de unidades que serán despachadas en el país, año a año (ver ítem 3.1.2).
- La compañía continuará impulsando su participación en el segmento donde actualmente tiene presencia (llamado “segmento tradicional”) y, además, se plantea el ingreso con una oferta competitiva, aunque progresiva, en el segmento de los usuarios *baby boomers*. Esto implica que la demanda proyectada de la empresa debe considerar ambos segmentos.
- La comercialización en el segmento tradicional continuará bajo la perspectiva actual; en cambio, la comercialización en el segmento *baby boomer* iniciará a partir del cuarto trimestre del año 2024.
- El 2023 es un año de transición para Mobilé en términos operativos y productivos, lo cual se refleja también en la proyección de ventas. Además, a partir de este año Mobilé solo continuará con la fabricación de productos con tecnologías 4G (100 % compatibles con 3G) mientras desarrolla capacidades para hacer la transición hacia equipos 5G, a partir del 2024 e inicialmente en el segmento estándar para sumar el segmento *baby boomer*, durante el cuarto trimestre. La siguiente figura muestra este proceso:

Figura 20

Línea de tiempo del desempeño de Mobilé Inc.

2011 - 2022 Periodo anterior (histórico)	2023 Periodo de transición	2024 - 2028 Nuevo periodo: Plan estratégico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobile USA como parte de Corporación Mobile INC ➤ Tecnologías 3G, 4G (al 2022) ➤ Ventas en segmento tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobile USA como empresa independiente ➤ Continuidad operativa y productiva ➤ Consolidación de productos en tecnologías 4G (compatible con 3G legado) ➤ Ventas en segmento tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobile USA como empresa independiente ➤ Transición y consolidación hacia 5G (compatible con 4G y legados) ➤ Ventas en segmento tradicional y en nicho Baby Boomer, como parte del plan estratégico.

4.1 Proyección de la demanda para el segmento tradicional

La demanda total de nuevos *smartphones* en Estados Unidos alcanzaría 107 millones de unidades en el 2028 (ver ítem 3.1.2), marcando una tendencia decreciente año tras año (YOY, por sus siglas en inglés).

A partir de aquí, la demanda específica de Móvilé para el segmento tradicional se construye con una metodología históricamente utilizada por la empresa para definir los objetivos de crecimiento en periodos anteriores, con resultados precisos. Ello consiste en definir primero una tasa de crecimiento proyectado, cuyo valor se calcula sobre la base del decrecimiento YOY del mercado compensada por la tasa de crecimiento YOY de PBI per cápita del país. Luego, esa tasa se aplica y suma a las ventas del año anterior, obteniendo la proyección del año en curso (en unidades) y el correspondiente valor porcentual de participación de mercado.

La Tabla 5 consolida los datos de unidades vendidas y participación de mercado de Móvilé USA en los últimos 5 años y detalla la proyección estimada para los siguientes años, desde el 2023² hasta el 2028, calculada con la metodología descrita:

Tabla 5

Tabla de proyección de la demanda del segmento tradicional de Móvilé USA

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Datos generales del mercado						
Total smartphones despachados (vendidos) en USA - millones de unidades	123.53	119.93	116.97	113.81	110.56	107.34
Tasa de decrecimiento YOY del mercado	-3.48 %	-2.91 %	-2.47 %	-2.70 %	-2.86 %	-2.91 %
PBI per cápita en USA (en millones USD)	80,034.6	82,131.5	84,600.7	87,360.9	90,231.1	93,259.3
Tasa de crecimiento YOY del PBI per cápita en USA	4.83 %	2.62 %	3.01 %	3.26 %	3.29 %	3.36 %
Proyecciones para Móvilé						
Tasa de crecimiento proyectado	-3.48 %	-0.29 %	0.54 %	0.56 %	0.43 %	0.45 %
Proyección de ventas de Móvilé (millones de unidades)	4.092	4.080	4.102	4.125	4.142	4.161
Tasa de crecimiento YOY - ventas anuales	-3.84 %	-0.29 %	0.54 %	0.56 %	0.43 %	0.45 %
Valor porcentual de participación de mercado	3.31 %	3.40 %	3.51 %	3.62 %	3.75 %	3.88 %
Tasa de crecimiento YOY de participación de mercado	-0.01 %	0.09 %	0.10 %	0.12 %	0.12 %	0.13 %

² Ver nota 3

Así, por ejemplo, para el año 2024, la tasa de crecimiento proyectado (-0.29 %) se calcula sumando la tasa de decrecimiento YOY del mercado (-2.91 %) con la tasa de crecimiento YOY del PBI per cápita (2.62 %). Luego, ese valor porcentual se adiciona a las ventas proyectadas en el año anterior (4.092)³ para obtener así la proyección de ventas del año 2024, que es de 4.080 millones de unidades, cifra que representa también el 3.4 % de participación de mercado, objetivo de crecimiento de Mobilé en el segmento tradicional.

La operación se repite en los siguientes años. El objetivo de la empresa será, entonces, alcanzar el 3.88 % de participación de mercado al finalizar el 2028.

4.2 Proyección de la demanda para el segmento *baby boomer*

La demanda proyectada en este segmento *baby boomer* se ha definido en función a estos criterios principales:

- Población total del segmento *baby boomer* en Estados Unidos, identificada a partir de la información disponible en cada año (ver 3.1.1. Estadísticas demográficas) para los años 2020 hasta 2023, y pronosticada desde el 2024 hasta el 2028
- Universo poblacional *baby boomer* objetivo de Mobilé, que representa la población *baby boomer* de los 12 estados de Estados Unidos en donde Mobilé presentará oferta de productos (ver 3.3.4). El valor del año 2020 corresponde a la información censal, mientras que los años siguientes se calculan aplicando la tasa de la población *baby boomer* objetivo.
- Porcentaje de población *baby boomer* objetivo, indicador que representa la tasa de la población *baby boomer* objetivo de Mobilé en comparación con la población *baby boomer* total del país calculada en el año 2022, que es donde se dispone de información censal. Esta tasa se utiliza luego, en cada año, para calcular el universo poblacional anual objetivo de Mobilé.
- Porcentaje objetivo de participación en el segmento *baby boomer*, que representa el objetivo de ventas en el segmento, el cual inicia con el valor de participación que tuvo la empresa al finalizar el 2022 y se proyecta año a año sumando la tasa de crecimiento YOY de participación de mercado de la empresa.

La Tabla 6 muestra la proyección año a año:

³ Debido a la naturaleza transitiva que representa el año 2023 (que se presenta en la tabla como referencia informativa), el cálculo de las ventas solo consideró la tasa de decrecimiento YOY del mercado (-3.48 %) aplicada directamente sobre el pronóstico estadístico calculado para ese año (4.239 millones de unidades), sin aplicar el factor del PBI per cápita.

Tabla 6

Tabla de proyección de la demanda del segmento baby boomer de Mobilé USA⁴

	2020	2021	2022	2023	Proyección para el plan estratégico				
					2024	2025	2026	2027	2028
Datos poblacionales									
Población total de USA	331.52	332.18	333.39	334.91	336.58	338.27	339.97	341.69	343.15
Población total <i>baby boomer</i> en USA	54.45	55.88	57.47	59.25	60.76	62.35	63.95	65.55	67.15
Universo de población <i>baby boomer</i> objetivo de Mobilé	32.14				35.86	36.81	37.75	38.69	39.63
% de población <i>baby boomer</i> objetivo de Mobilé	59 %								
Proyecciones para Mobilé									
% objetivo de participación en el segmento <i>baby boomer</i>					0.85 %	3.40 %	3.52 %	3.64 %	3.77 %
# de ventas estimadas (millones de unidades)					0.305	1.252	1.328	1.409	1.495

En el año 2020, la población total *baby boomer* censada fue de 54.45 millones, cantidad que incrementó estadísticamente año a año, según lo indica el reporte (U.S. Census Bureau, 2024). A su vez, los 12 estados donde Mobilé entregará oferta representaron un universo poblacional objetivo de 32.14 millones, cuyo valor porcentual equivale a la tasa de población *baby boomer* objetivo de la empresa (59 %). Basado entonces en el pronóstico estadístico de la población total *baby boomer* y la tasa de población objetivo, se pronostica estadísticamente el universo poblacional objetivo de Mobilé para los años 2024 al 2028. A su vez, para proyectar el objetivo de participación inicial en el segmento se considera como punto de partida⁵ el % de participación total de Mobilé en el mercado que tuvo al finalizar el 2022. Este objetivo inicia el 2025 y se incrementará año a año con la tasa de crecimiento YOY de participación de mercado (ver Tabla 6). Con ello se obtiene, finalmente, el número de ventas estimadas, en millones de unidades.

⁴ Adaptado de U.S. Census Bureau (2024).

⁵ Como las primeras ventas iniciarán en el último trimestre del 2024, la proyección para ese periodo equivale a la cuarta parte del objetivo de participación inicial (0.85 %).

4.3 Proyección total de la demanda

La demanda total se puede analizar con dos escenarios: únicamente con el segmento tradicional y con el segmento tradicional más el nicho *baby boomer* (plan estratégico)

En la primera opción, la demanda proyectada al finalizar el 2028 sería de 4,161 millones de unidades, lo que equivaldría a una participación de mercado del 3.88 %. En la segunda opción, el nicho impulsa las proyecciones alcanzando los 5,655 millones de unidades y 5.27 % de participación de mercado.

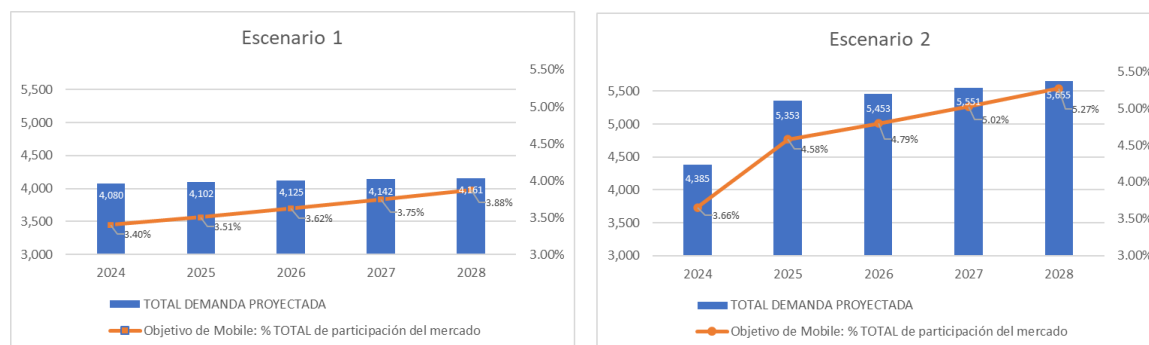
Tabla 7

Proyección de las ventas de Móvilé en Estados Unidos, por escenarios

	2024	2025	2026	2027	2028
Escenario 1: Solo segmento tradicional					
Total demanda proyectada (miles de unidades)	4,080	4,102	4,125	4,142	4,161
% objetivo participación del mercado	3.40 %	3.51 %	3.62 %	3.75 %	3.88 %
Escenario 2: Segmento tradicional y nicho <i>baby boomer</i>					
Demanda segmento tradicional	4,080	4,102	4,125	4,142	4,161
Demanda segmento <i>baby boomer</i>	305	1,252	1,328	1,409	1,495
Total demanda proyectada (miles de unidades)	4,385	5,353	5,453	5,551	5,655
% objetivo participación del mercado	3.66 %	4.58 %	4.79 %	5.02 %	5.27 %

Figura 21

Proyección de las ventas de Móvilé en Estados Unidos, por escenarios



5. Conclusiones del análisis de mercado

El análisis del mercado de *smartphones* en los Estados Unidos revela conclusiones valiosas para Móvilé Inc. que pueden informar su estrategia de entrada y crecimiento:

- Oportunidad en el nicho de adultos mayores: Dentro del mercado altamente competitivo, Móvilé Inc. puede encontrar un nicho estratégico al enfocarse en las necesidades de los adultos mayores. Este segmento busca características específicas de diseño y funcionalidad, lo que podría diferenciar a Móvilé Inc. de líderes consolidados como Apple y Samsung.

- Adopción y desarrollo impostergable de tecnología 5G. Además, Mobilé también deberá enfocarse en desarrollar funciones y comodidades específicas para los productos del segmento *baby boomer*. Características como diseños resistentes y pantallas simples, por citar ejemplos, o aplicaciones orientadas a áreas de interés. Es importante notar que Mobilé Inc. ya ofrece algunas de estas características, pero la personalización precisa será esencial para ganar la confianza de este mercado.
- Estrategia de comercialización y distribución: El enfoque en adultos mayores requiere un canal de comercialización específico. Las colaboraciones con compañías de telecomunicaciones y minoristas, así como la presencia en línea, son esenciales para llegar efectivamente a este público objetivo.

En resumen, Mobilé Inc. tiene una oportunidad estratégica al dirigirse al mercado de adultos mayores en los Estados Unidos. La adaptación tecnológica precisa y una estrategia de comercialización centrada en este nicho podrían permitir a la empresa alcanzar un crecimiento sostenible y diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se presenta el plan estratégico para Mobilé que se propone implementar en los próximos 5 años (en el periodo del 2024 al 2028), en el cual se define básicamente a dónde y cómo la empresa logrará sus objetivos estratégicos a través de una estrategia competitiva definida en función a los resultados de la fase de diagnóstico abordado en los primeros capítulos.

1. Definición de visión y misión

1.1. Visión al 2035

Ser el fabricante líder de *smartphones* para el adulto mayor y una alternativa atractiva para el público en general en el mercado de Estados Unidos de América, teniendo como pilares la innovación, calidad y cuidado del medio ambiente, para ofrecer a nuestros clientes soluciones tecnológicas que los conecten con sus seres queridos y el mundo, promoviendo la inclusión digital y mejorando el bienestar en sus vidas.

1.2. Misión al 2028

Ofrecer productos de calidad que ayuden a nuestros clientes a ser parte del mundo digital de las comunicaciones, de forma intuitiva, confiable y sin complicaciones.

1.3. Objetivos al 2028

1.3.1. Objetivo general

Convertir a Mobilé Inc. en una empresa reconocida en la fabricación de *smartphones* en los Estados Unidos para los segmentos del adulto mayor y público en general con productos diseñados para dar soluciones a los requerimientos de esos clientes con un modelo de negocio consolidado hacia finales del 2028.

2. Objetivos estratégicos

Como componente esencial de nuestra estrategia, establecemos los siguientes objetivos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad para la expansión de Mobilé en el mercado estadounidense.

2.1. Rentabilidad

- Alcanzar un margen EBITDA mayor al 10 % para el 2028
- Lograr un ROS promedio del 5 % al 6 % con una capacidad usada cercana al 90 % (se estima realizar un ajuste de 15 fábricas en el 2022 a 10 fábricas a finales del 2028) en los próximos 5 años

2.2. Crecimiento

- Lograr el 5 % de la cuota de mercado de *smartphones* en Estados Unidos sobre la base de la penetración en el segmento de *smartphones* para *baby boomers*

2.3. Sostenibilidad

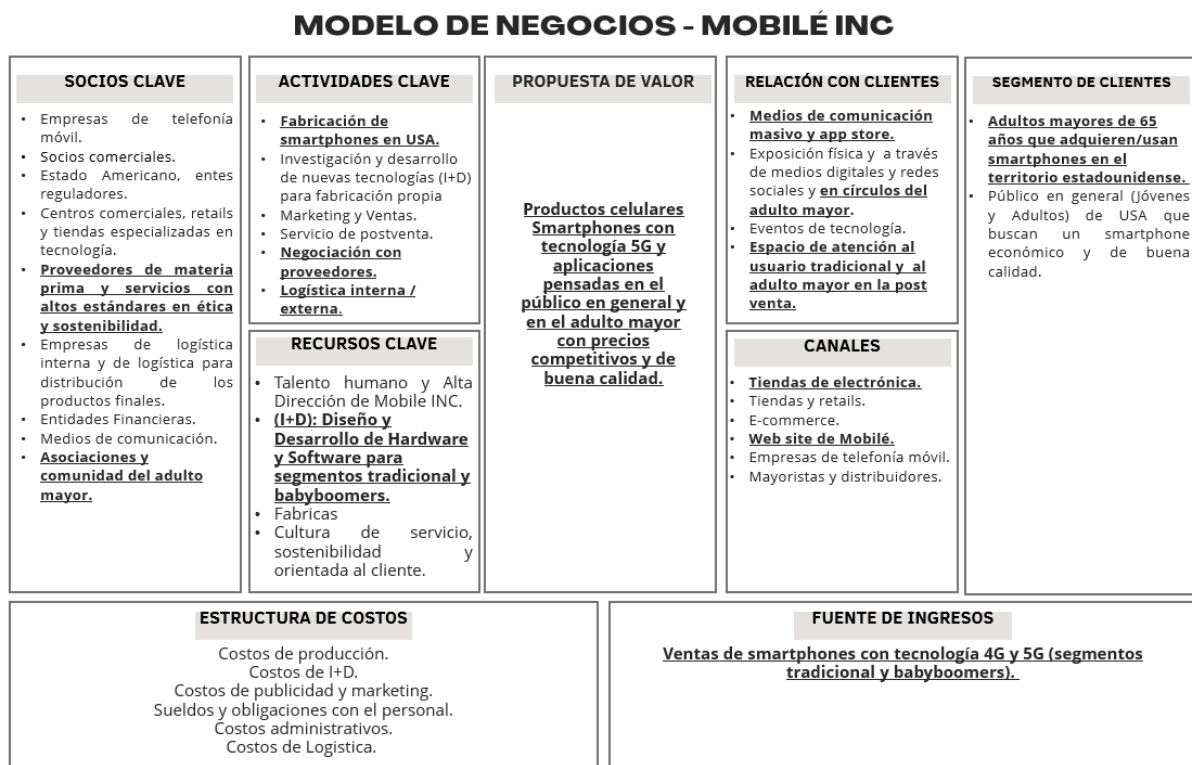
- Alinear el crecimiento de la empresa con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 9 y 12 al finalizar el 2028, según lo siguiente:
 - ODS 9 de industria innovación e infraestructura: incrementar el porcentaje de uso de energía renovable al 25 %, en el proceso productivo
 - ODS 12 de producción y consumo responsable: desarrollar, al menos, 12 campañas de reciclaje anual. Asegurar el 100 % de cumplimiento en los estándares de ODS 12 en los proveedores de Mobilé

2.4. Business Model Canvas

Se presenta a continuación el Canvas del modelo de negocio de Mobilé Inc. propuesto para el plan estratégico en el período 2024-2028:

Figura 22

Modelo de negocios de Mobilé Inc. periodo 2024-2028



Nota, Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011).

2.5. Cadena de valor

La cadena de valor fue reestructurada en función a los objetivos del plan estratégico con alineación de las actividades principales y los recursos claves del modelo de negocio de Mobilé, la cual se detalla más adelante.

Las diferencias relevantes respecto de la cadena de valor sin estrategia (al cierre del 2022) radican en el fortalecimiento de actividades críticas como operaciones con la optimización/repotenciación de fábricas y también las actividades de marketing. De igual modo, actividades clave de soporte son repotenciadas como la gestión de recursos humanos y desarrollo tecnológico para estar alineadas al plan estratégico cuyo alcance asocia el desarrollo de producto para un nuevo segmento (*baby boomers*) e incorporación de nueva tecnología (5G).

2.5.1. Actividades primarias

2.5.1.1. Logística interna

Optimizar el sistema de recepción, almacenaje y distribución hacia el área de producción.

2.5.1.2. Operaciones

Repotenciar fábricas para obtener capacidad de producción de móviles con tecnología 5G y para el segmento *baby boomer* y las zonas de producción ensamblaje y distribución para tecnología 4G y proyección para la producción propia de tecnología 5G. La inversión asociada a esto se contemplará en el plan de operaciones y, consecuentemente, en el consolidado financiero.

2.5.1.3. Logística externa

En función a las alianzas con los operadores móviles, *retails*, *e-commerce* y tiendas tecnológicas, se definirán los puntos de distribución y entrega.

2.5.1.4. Marketing y ventas

Se destinará entre 3 % a 5 % de costos y gastos totales para la publicidad, de acuerdo con la estrategia de marketing para personas mayores a 65 años. Se debe considerar la proyección para tecnología 5G.

2.5.1.5. Servicios

Respecto de la postventa, en coordinación con el operador móvil, se establecerán mecanismos de respuesta inmediata.

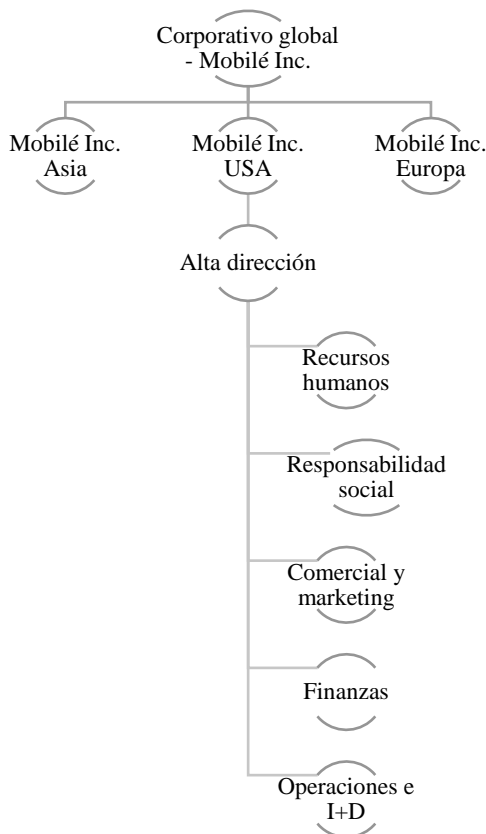
2.5.2. Actividades de soporte

2.5.2.1. Estructura organizacional

Mobilé Inc. en Estados Unidos pertenece a una corporación global que tiene una estructura corporativa tradicional, tal como se muestra a continuación:

Figura 23

Estructura organizacional de Mobilé Inc en Estados Unidos. Periodo 2024-2028



2.5.2.2. Infraestructura de la empresa

Optimizar la cantidad de fábricas y almacenes en ciudades de mayor concentración de ventas y que ofrezcan mejor apertura a la inversión. En el plan estratégico, se debe incorporar las inversiones de infraestructura especialmente para el desarrollo del 5G y los equipos del nuevo segmento *baby boomer*.

2.5.2.3. Gestión de recursos humanos

Fortalecimiento de personal técnico para desarrollo de I+D, contratación de personal en marketing para acceder a público objetivo (>65 años) y personal para el servicio de postventa.

2.5.2.4. Desarrollo tecnológico

Mejorar la interfaz de las aplicaciones para adultos mayores y el APP Store. Diseñar y establecer alianzas para satisfacer las necesidades de este segmento. Destacar los cambios

según el nuevo modelo y garantizar la satisfacción del cliente. Realizar inversiones enfocadas en la adquisición de tecnología 5G desde el primer año y producción propia hacia el tercer año del plan estratégico.

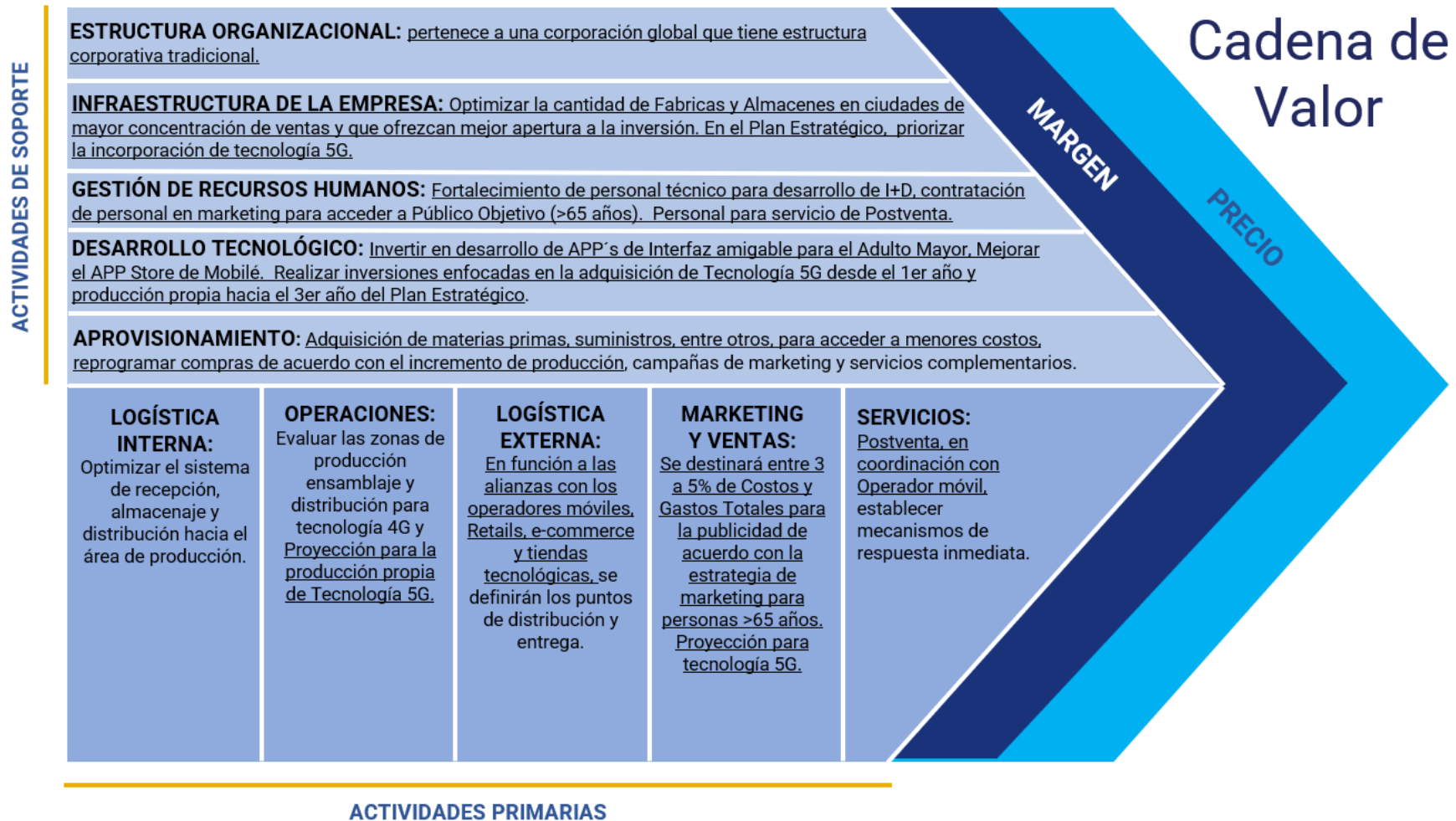
2.5.2.5. Aprovisionamiento

Adquisición de materias primas, suministros, entre otros, para acceder a menores costos, reprogramar compras de acuerdo con el incremento de producción, campañas de marketing y servicios complementarios.

El resumen de la cadena de valor se aprecia en la Figura 24.

Figura 24

Cadena de valor de Mobilé Inc. Periodo 2024-2028



Nota. Adaptado de Porter (1985).

2.6. Estrategia competitiva

Sobre la base del afianzamiento de la curva de aprendizaje lograda por Mobilé Inc. a lo largo de los últimos 12 años, lo cual le permitió consolidar su estrategia de liderazgo en costos (como se vio en el capítulo de análisis interno) y considerando el alineamiento de los planes funcionales, que se desarrollan en el siguiente capítulo.

Proponemos continuar con dicha estrategia para el periodo 2024-2028 en el mercado de Estados Unidos, en el cual Mobilé Inc. entregará una propuesta de valor a través del desarrollo de atributos preferidos por sus segmentos de público en general (en el cual ya tiene establecido una participación) y los preferidos por el segmento *baby boomer* a precios competitivos con la obtención de márgenes generado por la política/estrategia de liderazgo en costos.

Para sostener la estrategia competitiva, se desarrollan planes funcionales alineados y con acciones clave que mejoren el desempeño considerando las siguientes perspectivas:

- Cliente
 - Objetivo: aumentar nuestra cuota de mercado al 5 % en mercado total y alcanzar un 3.5 % en el segmento de *baby boomer*
 - Acciones: desarrollar productos adaptados a las necesidades de los clientes, mejorar la satisfacción del cliente mediante atención personalizada y fortalecer la lealtad de la marca
- Procesos
 - Objetivo: fortalecer la innovación y desarrollo de productos
 - Acciones: incrementar la inversión en I+D para mejorar la tecnología y adaptarnos a las demandas cambiantes del mercado. Optimizar la cadena de producción y logística para agilizar la entrega
- Aprendizaje y crecimiento
 - Objetivo: potenciar la capacitación del personal y el conocimiento tecnológico
 - Acciones: brindar oportunidades de desarrollo profesional, promover la formación continua en nuevas tecnologías y fomentar la colaboración y la creatividad en equipos multidisciplinarios

2.7. Ventaja competitiva

Se buscará alcanzar una ventaja competitiva a través de la estrategia de liderazgo en costos, la cual tiene como fundamento el valor generado para la compañía a través de su curva de aprendizaje en el negocio a lo largo de los últimos 12 años. Esta curva de aprendizaje será repotenciada, también, a través del desarrollo de equipos con nuevas tecnologías, con diseño y

desarrollo de nuevos productos para el segmento *baby boomers* y la optimización de la capacidad de uso de las fábricas (mejora de la eficiencia de producción con reducción de costos de depreciación).

2.7.1. Matriz FODA

Para crear la matriz FODA cruzada, se utilizaron las matrices FODA de Estados Unidos derivadas de las matrices EFI y EFE previamente elaboradas. Se ha elaborado la matriz FODA cruzada para nuestro plan estratégico en Estados Unidos.

Tabla 8

Selección de alternativas - FODA cruzado

		Fortalezas			Debilidades		
		F1	F2	F3	D1	D2	D3
Oportunidades	O1						
	O2		X		X		
	O3						
	O4	X		X			
	O5						
	O6	X		X	X	X	
Amenazas	A1						
	A2					X	X
	A3		X	X		X	X

Tabla 9

Tabla de estrategias para el FODA cruzado

Columnal	Estrategias FO
E1	F1-O4-O6: reducción de la cantidad de fábricas en Estados Unidos, para tener una capacidad de producción por encima del 88 % y establecer acuerdos comerciales con las empresas de telefonía
E2	F2-O2: implementar el desarrollo propio de tecnología 5G para competir en el mercado y aumentar el <i>market share</i>
E3	F3-O4-O6: continuar los compromisos de sostenibilidad, generar acuerdos con los proveedores para obtener reducción de costos a través de economía de escala
Columnal	Estrategias FA
E1	F2-A3: generar políticas de promoción y recompensas por rendimientos y eficiencia para propiciar el desarrollo y retención del talento humano
E2	F3-A3: generar acuerdos con los proveedores para obtener reducción de costos a través de economía de escala
Columnal	Estrategias DO
E1	D1-O2-O6: aprovechar la tecnología 4G para incursionar en el nuevo nicho objetivo, acuerdos para obtención de tecnología 5G para los primeros años del plan estratégico e inversión en el área de I+D para desarrollo propio de tecnología 5G
E2	D2-O6: buscar las mejores alianzas estratégicas con proveedores de telefonía móvil, para poder enganchar nuestros productos y garantizar ingresos por ventas de los productos 4G y 5G (a desarrollar)

Columnal	Estrategias DA
E1	D2-A2-A3: generación de ingresos por de inversión en fábricas e inyección de capital de accionistas sustentados en la factibilidad del plan estratégico y financiamiento a través de pasivos a largo plazo
E2	D3-A2-A3: reducción de costos de producción, incrementar la eficiencia operativa, incrementar ventas en el segmento tradicional y captar al nuevo nicho de mercado (<i>baby boomer</i>)

En búsqueda de aplicar las mejores estrategias, realizamos la siguiente evaluación de las estrategias obtenidas de la matriz FODA cruzada, alineándola con nuestros objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Tabla 10

Estrategias obtenidas del FODA cruzado

	FO			FA		DO		DA	
	E1	E2	E3	E1	E2	E1	E2	E1	E2
Rentabilidad	X	X	X		X	X		X	X
Crecimiento	X	X	X		X	X	X		X
Sostenibilidad	X	X	X	X		X	X	X	X
	3	3	3	1	2	3	2	2	3

Dado el tamaño de Mobilé Inc., priorizaremos fortalezas para garantizar la continuidad del negocio. Tras cuantificar estrategias, identificamos las siguientes tres:

- 1) Mantener el crecimiento de las fábricas en Estados Unidos, operando hasta el 90 % de su capacidad
- 2) Invertir en marketing y publicidad para ingresar al nicho objetivo, destacando las cualidades del producto y la reputación de la marca
- 3) Aprovechar los incentivos gubernamentales para desarrollar tecnología 5G y mantener la innovación en I+D

2.7.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la estrategia (Peyea)

La matriz Peyea analiza la posición estratégica de Cía. Mobilé en el mercado de Estados Unidos, considerando las siguientes áreas clave:

- Fuerza financiera (FF)
 - Mobilé ha experimentado un crecimiento del 2.89 % en la participación de mercado en los últimos 12 años.
 - Los ingresos han aumentado, indicando una salud financiera relativamente sólida.
 - La empresa puede invertir en I+D y mejorar su rentabilidad a un ROS del 5 %-6 % en los próximos 5 años.

- Sin embargo, ha experimentado rentabilidad negativa en el pasado, lo que resalta la necesidad de mejorar la gestión financiera.
- Estabilidad del ambiente (EA)
 - El crecimiento de la población de adultos mayores y del mercado de tecnología 5G ofrece oportunidades de crecimiento.
 - La estabilidad regulatoria en Estados Unidos facilita la operación de la empresa.
 - Sin embargo, la intensa competencia, los cambios regulatorios y los riesgos geopolíticos representan amenazas potenciales.
- Ventaja competitiva (VC)
 - La comprensión sólida del mercado estadounidense y el enfoque en el nicho de adultos mayores son fortalezas.
 - Las relaciones establecidas con operadores de telecomunicaciones brindan una ventaja competitiva adicional.
- Fuerza de la industria (FI)
 - Aunque Mobilé es una empresa más pequeña, ha logrado obtener una participación de mercado del 2.89 %.
 - El crecimiento del mercado de *smartphones* 5G y la amplia red de distribución ofrecen oportunidades de crecimiento.
 - La colaboración estratégica con operadores de telecomunicaciones puede impulsar la distribución y el alcance de la empresa.

Figura 25

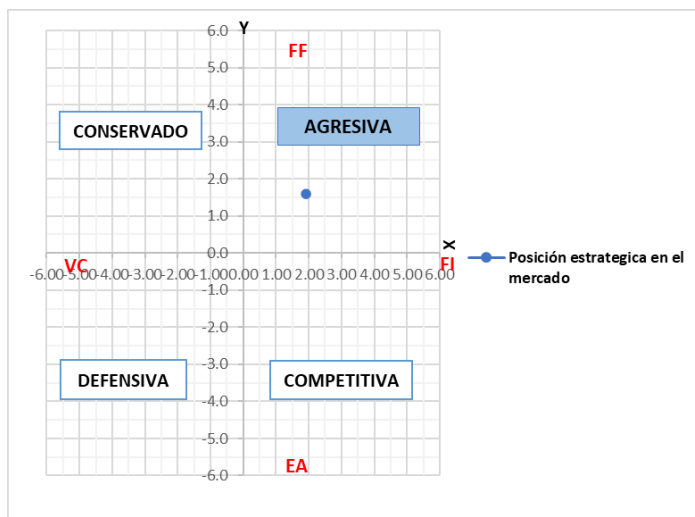
Matriz Peyea

MATRIZ PEYEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	(1 peor 6 mejor)	Estabilidad del Ambiente (EA)	(-1 mejor -6 peor)
Ventas y Ganancias	5	Crecimiento de la población de adultos mayores	-1
Ingresos	5	Crecimiento del mercado de tecnología 5G	-2
Inversiones en I+D	5	Estabilidad regulatoria	-2
Rentabilidad	4	Competencia intensa	-4
Historial de rentabilidad negativa	2	Riesgos geopolíticos	-3
Dependencia de un solo mercado	3		
	4		-2.4
Y			1.6
Ventaja Competitiva (VC)	(-1 mejor -6 peor)	Fuerza de la Industria (FI)	(1 peor 6 mejor)
Conocimiento del mercado estadounidense	-2	Participación de mercado actual	1
Enfoque en el nicho de adultos mayores	-1	Crecimiento del mercado de smartphones 5G	4
Relaciones con operadores de telecomunicaciones	-1	Amplia red de distribución	3
		Crecimiento de la población de adultos mayores	5
	-1.33		3.25
		X	1.92

	Y	X
Posición estratégica en el mercado	1.6	1.92

Figura 26

Posición estratégica - Mobilé Inc.



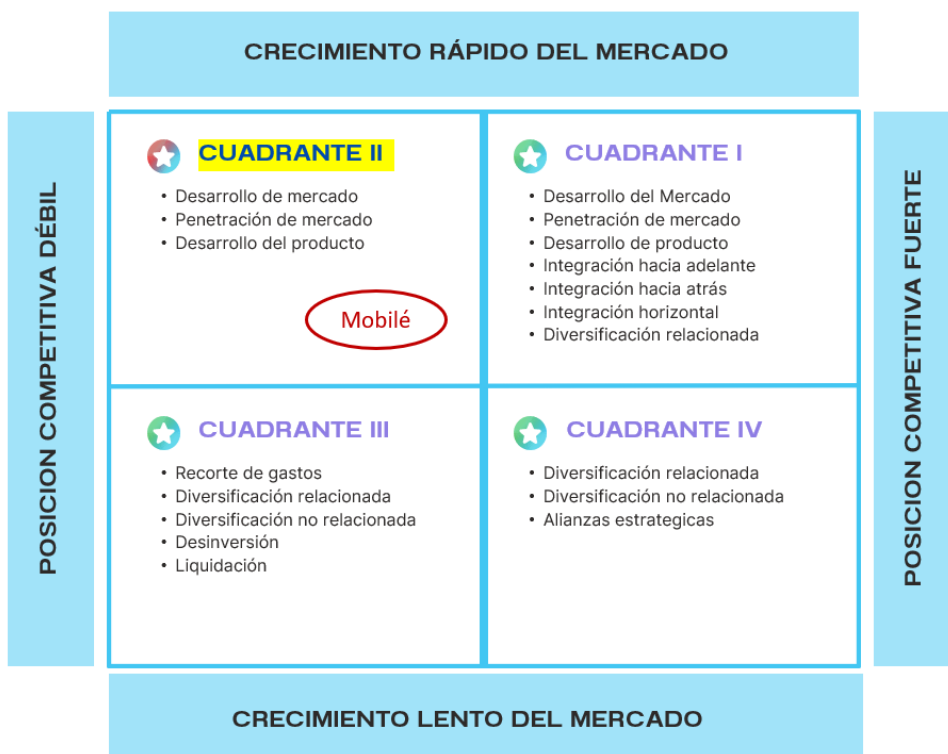
2.7.3. Matriz de la estrategia principal (EP)

La matriz EP para la evaluación de una empresa considera la valoración de dos dimensiones: la posición competitiva (eje X) y el crecimiento del mercado (eje Y). La empresa en evaluación se podría situar en cualquiera de los cuatro cuadrantes de valoración.

Mobilé se encuentra en el cuadrante II, considerando su actual posición competitiva (2.8 % del *market share*) y el rápido crecimiento del mercado, tomando en cuenta la dinámica en el desarrollo de nuevos componentes (procesadores, baterías, cámaras) y renovación de equipos y desarrollo global de tecnologías (actualmente 5G).

Figura 27

Matriz de la estrategia principal – Mobilé Inc.



Al desarrollar un producto para satisfacción de las necesidades tecnológicas del adulto mayor, es importante considerar un cambio paulatino a la tecnología 5G y alianzas estratégicas con proveedores para la disminución de los costos de producción.

2.8. Conclusiones

Sobre la base de los resultados de los análisis realizados, se concluye que Mobilé debe mantener una estrategia de crecimiento en el mercado actual de sus productos tradicionales masivos e impulsar una estrategia de entrada para el mercado de los *baby boomers*.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

Se presentan los planes funcionales que desarrollan el plan estratégico propuesto.

1. Plan de marketing

1.1. Objetivos

Definimos los objetivos del plan de marketing indicando su alineamiento a los objetivos estratégicos:

Tabla 11

Objetivos del plan de marketing

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional	Indicadores principales	Estrategia aplicada
Crecimiento	Aumentar la cuota de mercado de <i>Mobilé</i> en el mercado de <i>smartphones</i> en Estados Unidos al 5 % en los próximos 5 años	Cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Segmentación• Posicionamiento• Marketing mix

1.2. Estrategia de marketing

1.2.1. Estrategia de segmentación

En el Capítulo IV, al definir el perfil de usuario, determinamos que nuestro producto estaría orientado a un segmento definido por:

- Base actual de clientes de *Mobilé* (segmento tradicional o público en general)
- El grupo etario de los *baby boomers*
- Personas del grupo *baby boomers* que cuentan con un equipo celular
- Personas financieramente estables
- Personas que, dada su edad, presentan necesidades específicas para dispositivos móviles

En resumen, se consideran las siguientes variables, de acuerdo con la tabla de bases alternativas de segmentación de mercado (Kotler, 1984):

- Variable geográfica región: según la distribución poblacional de los *baby boomers* en Estados Unidos (ver 3.1.1)
- Variable demográfica edad: segmentando directamente al grupo de los *baby boomers*, personas mayores de 65 años
- Variable psicográfica clase social: debido al nivel de ingresos mínimos que deberían tener los potenciales clientes

- Variable conductual beneficios buscados: ofrecemos un producto con características especiales acorde a las necesidades del grupo *baby boomers*, con aplicaciones apreciadas por ellos.

1.2.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento nos ayudará en la construcción de la identidad de nuestra marca, sobre todo en el nuevo segmento de mercado, con la finalidad de poder encontrar oportunidades, enfrentar los cambios en el mercado y perdurar en el tiempo. En ese sentido, tenemos las siguientes alternativas de estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento por atributos: El principal atributo que caracterizará nuestros productos es que estarán diseñados exclusivamente para cubrir las necesidades de personas mayores (*seniors, baby boomers*). La estrategia estará centrada en resaltar dichas características, su facilidad de uso y las aplicaciones que dispondrá, que mejorarán la calidad de vida de nuestros usuarios.
- Posicionamiento en función del uso: Sobre el uso, resaltaremos por sobre todo las aplicaciones dedicadas a la salud y bienestar, y a integración de las personas mayores al mundo digital y que estas puedan estar en contacto con sus seres queridos y puedan cubrir todas sus necesidades básicas con el uso de la tecnología.
- Posicionamiento en función del consumidor: Esta estrategia nos permitirá establecer nuestra marca con un sello de exclusivo para *baby boomers*. Buscaremos implantar en la mente de nuestros usuarios que nuestra marca está comprometida con la búsqueda constante de tecnología y aplicaciones que hagan la vida del *baby boomer* más fácil y de mejor calidad.

1.2.3. Estrategia de marketing mix

La estrategia marketing mix cuenta con cuatro instrumentos, también conocidos como las cuatro “P”: precio, plaza, promoción y producto. Esta herramienta será utilizada por Mobilé y se detalla a continuación:

1.2.3.1. Precio

Los precios de los equipos serán diferenciados de acuerdo con los clientes. Los equipos con tecnología 4G serán vendidos a un precio 10 % menor que el precio del año anterior⁶, con la finalidad de agotar todo el *stock* de producción.

Los precios para los equipos de tecnología 5G serán un 35 % mayores que los de tecnología 4G. Estos precios se encontrarán muy por debajo de los *smartphones* de alta gama (Apple y

⁶ Al cierre del 2022, los equipos Mobilé 4G tuvieron un precio de venta de \$310.

Samsung) y ligeramente bajo los de media gama (Motorola y Oneplus). Referencialmente se muestran los precios de los *smartphones* de los competidores del mercado.

Tabla 12

Precios de la competencia

Ítem	Tipo	Marca/Modelo	Precios		
			Min	Max	Promedio
1	Alta gama	Samsung/Galaxy S22 Plus 5G	\$400	\$650	\$525
2	Alta gama	Samsung/Galaxy S23 Plus 5G	\$579	\$1,099	\$839
3	Alta gama	Apple/Iphone 14	\$599	\$829	\$714
4	Alta gama	Apple/Iphone 15	\$879	\$1,249	\$1,064
5	Media gama	Motorola/Moto G Styles 5G	\$270	\$575	\$423
6	Media gama	Oneplus/N10 5G Duos	\$215	\$630	\$423
7	Baja gama	Google		\$200	\$200

Nota. Adaptada de Walmart (2023).

En la Tabla 12 se muestran los precios de los equipos de tecnología 4G y 5G de Mobilé Inc.:

Tabla 13

Precios de venta propuestos - Mobilé Inc.

Año	Modelo	Tecnología	Producción	Precio Promedio
2024	Mobilé 4	4G	Propia	\$237.50
	Mobilé 5	5G	Terceros	\$305.50
	<i>Baby boomer</i>	5G	Terceros	\$237.50
2025	Mobilé 4	4G	Propia	\$208.00
	Mobilé 5	5G	Terceros	\$314.50
	<i>Baby boomer</i>	5G	Terceros	\$256.50
2026	Mobilé 5	5G	Propia	\$324.00
	<i>Baby boomer</i>	5G	Propia	\$277.02
2027	Mobilé 5	5G	Propia	\$337.50
	<i>Baby boomer</i>	5G	Propia	\$299.18
2028	Mobilé 5	5G	Propia	\$351.50
	<i>Baby boomer</i>	5G	Propia	\$323.12

1.2.3.2.Plaza

La distribución de los *smartphones* se realizará en función a los clientes de B2B y B2C. Para el rubro de B2B, será mediante los operadores de telefonía móvil (AT&T, T-Mobile y Verizon). Respecto del rubro B2C, esta se realizará a través de los *retails* (Walmart, Target, Cotsco, etc.) y tiendas virtuales de terceros (Amazon, eBay, etc.) y tienda virtual de Mobilé.

El fin de la propuesta de distribución es colocar la mayor cantidad de *smartphones* y disponer de una menor cantidad de inventario.

1.2.3.3.Promoción

De acuerdo con el segmento seleccionado, adultos mayores de 65 años a más, se priorizarán las siguientes estrategias de promoción y/o comunicación:

- Publicidad: a través de medios de comunicación masivos, TV, radio, en horarios y programas de mayor interés del adulto mayor. También en medios impresos (revistas y diarios) de acuerdo con nuestro público objetivo. Paneles publicitarios en lugares cercanos a *retails* y tiendas físicas.
- Promociones: acceder a descuentos a través de clubes o asociaciones del adulto mayor. Establecer alianzas comerciales con las aseguradoras para ofrecer paquetes de salud que incluyan la simplificación de trámites y asistencia remota a través de *smartphones* y aplicativos para la salud. Brindar descuentos grupales y también en la adquisición de nuevos modelos (novedades en equipos 5G).
- Venta personal: en asociación con los operadores de telefonía, se realizarán campañas o ferias para promocionar los equipos 5G y 4G (liquidación).
- Marketing interactivo: enfoque en el consumidor a través mensajes en *websites* (de acuerdo con las preferencias del adulto mayor), correos electrónicos y llamadas telefónicas. Desarrollo de un website que permita acceder al catálogo de equipos, principales características, ofertas, acceso a la tienda virtual (*e-shop*) y detalles de los próximos lanzamientos. Se replicarán las principales noticias y acceso a tienda virtual en las redes sociales de Móvilé como Facebook, YouTube, TikTok, Twitter, etc. El público en general tendrá mayor interacción en estos medios de comunicación.

1.2.3.4.Producto

A partir del 2024, se ofrecerán los equipos con tecnología 5G (inicialmente se encargará la fabricación a través de terceros), y desde el 2026 estos se fabricarán en las instalaciones de Móvilé. Los equipos con tecnología 4G serán producidos por 2 años y se comercializarán por un máximo de 3 años o hasta agotar *stock*.

Los nuevos modelos correspondientes al año de lanzamiento presentarán nuevas funcionalidades o mejoras a las existentes. Los modelos correspondientes al año anterior mantendrán sus características. Se desarrollarán aplicaciones enfocadas en salud y bienestar del adulto mayor. Para el público en general se resaltarán las bondades de *software* y *hardware* de los equipos con tecnología 5G.

1.2.3.5.Despliegue de actividades estratégicas para la implementación del plan de marketing

En función al cumplimiento del objetivo principal para incrementar la cuota de mercado de Móvilé hasta un 5 % a 6 % en los próximos 5 años, se tienen las siguientes actividades estratégicas:

Tabla 14*Despliegue de actividades estratégicas - plan de marketing*

ítem	Área clave	Estrategias
1	Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas publicitarias enfocadas en la confiabilidad y facilidad de uso para adultos mayores - Testimonios de usuarios satisfechos - Asociaciones con organizaciones de adultos mayores - Destacar los puntos de paridad: desempeño similar a dispositivos de alta gama, simplicidad en su uso y diseño elegante - Destacar los puntos de diferenciación: dispositivos móviles fabricados en Estados Unidos, alta calidad de sus componentes, resaltan sus diversas funcionalidades y aplicaciones para beneficio del adulto mayor.
2	Fidelización y captación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de fidelización con descuentos y beneficios exclusivos para clientes leales - Alianzas estratégicas con operadores de telefonía, seguros de salud y promociones grupales para captación - Inclusión del producto en eventos de retirados, campañas de salud, etc.
3	Innovación tecnológica y precios competitivos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos productos y funcionalidades enfocados en aplicaciones de salud y bienestar para adultos mayores - Precios competitivos ajustados en función de la calidad y características de los productos
4	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un sitio web interactivo con acceso a catálogos, ofertas y detalles de los productos - Mayor presencia en redes sociales - Asistencia personalizada a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos - Atención personalizada desde la intención y ejecución de compra, seguimiento y confirmación de la entrega del producto. Servicio de consultas para reporte de averías y solicitud de asistencia técnica - Campañas de renovación de equipos, actualización de aplicaciones relacionadas a vida saludable y servicios médicos

1.2.4. Presupuesto proyectado de marketing

La Tabla 15 resume y consolida el presupuesto proyectado de marketing para el periodo del plan estratégico.

Tabla 15*Presupuesto del plan de marketing de Mobilé 2024-2028*

	2024	2025	2026	2027	2028
Objetivo de crecimiento (del plan estratégico)	3.66 %	4.58 %	4.79 %	5.02 %	5.27 %
Presupuesto distribuido					
Publicidad y promoción (40 %)	\$54,631.37	\$57,131.74	\$59,869.09	\$62,875.15	\$66,187.79
Promoción y descuentos (10 %)	\$13,657.84	\$14,282.94	\$14,967.27	\$15,718.79	\$16,546.95
Presencia en línea (35 %)	\$47,802.44	\$49,990.27	\$52,385.45	\$55,015.76	\$57,914.31
Asistencia al cliente (15 %)	\$20,486.76	\$21,424.40	\$22,450.91	\$23,578.18	\$24,820.42
Total del presupuesto (miles USD)	\$136,578.41	\$142,829.35	\$149,672.72	\$157,187.89	\$165,469.47

El presupuesto anual se estructura de la siguiente manera:

1.2.4.1. Publicidad y promoción (40 %)

- 1) Campañas publicitarias tradicionales
 - a. Desarrollar anuncios para televisión y radio, adaptados a los canales preferidos por los *baby boomers*
 - b. Invertir en espacios publicitarios en periódicos locales y revistas especializadas
- 2) Eventos patrocinados
 - a. Seleccionar eventos locales atractivos para los *baby boomers* y patrocinarlos
 - b. Asegurar una presencia destacada en eventos con carteles, pancartas y actividades interactivas
- 3) Marketing directo
 - a. Implementar campañas de correo directo, catálogos y folletos dirigidos a direcciones conocidas de los *baby boomers*
 - b. Incluir códigos de descuento exclusivos para rastrear la efectividad de la campaña

1.2.4.2. Promoción y descuentos (10 %)

- 1) Programas de lealtad
 - a. Establecer un programa de lealtad con recompensas para compras frecuentes
 - b. Ofrecer descuentos exclusivos, puntos canjeables y ofertas especiales para fomentar la repetición de negocios
- 2) Descuentos especiales
 - a. Implementar descuentos específicos en productos y servicios clave
 - b. Hay que destacar estas ofertas en la publicidad y en la tienda para aumentar la conciencia de las oportunidades de ahorro
- 3) Cupones personalizados
 - a. Enviar cupones personalizados a través de canales tradicionales y digitales
 - b. Utilizar datos de comportamiento de compra para personalizar las ofertas y aumentar la relevancia

1.2.4.3. Presencia en línea (35 %)

- 1) Sitio web amigable
 - a. Optimizar el sitio web para dispositivos móviles y garantizar una navegación fácil
 - b. Destacar productos y servicios relevantes para los *baby boomers*
- 2) Marketing de contenidos
 - a. Crear contenido educativo y entretenido que resuene con los intereses y valores de los *baby boomers*

- b. Utilizar blogs, videos y redes sociales para llegar de manera efectiva a este grupo demográfico
- 3) Publicidad en redes sociales
 - a. Utilizar plataformas de redes sociales populares entre los *baby boomers* para promocionar la marca
 - b. Implementar anuncios segmentados para mejorar la efectividad y la relevancia

1.2.4.4. Asistencia al cliente (15 %)

- 1) Centro de atención telefónica especializado
 - a. Establecer un centro de atención telefónica con agentes capacitados para abordar las consultas específicas de los *baby boomers*
- 2) Recopilación de comentarios
 - a. Implementar encuestas y solicitudes de comentarios dirigidas a los clientes de este grupo
 - b. Utilizar la retroalimentación para mejorar productos y servicios, demostrando la importancia de las opiniones de los *baby boomers*
- 3) Soporte en línea
 - a. Proporcionar opciones de soporte en línea a través de chat en vivo y correos electrónicos
 - b. Asegurar que estas herramientas sean accesibles y fáciles de usar para el grupo etario de los *baby boomers*

Estas estrategias integrales buscan capitalizar las preferencias y comportamientos de los *baby boomers*, utilizando un enfoque equilibrado en publicidad, promociones, presencia en línea y atención al cliente. La implementación coordinada tiene como objetivo maximizar la efectividad del presupuesto asignado y cultivar una experiencia de marca significativa para este segmento de mercado.

2. Plan de operaciones

2.1. Objetivos

Definimos los objetivos del plan de operaciones indicando su alineamiento a los objetivos estratégicos:

Tabla 16*Objetivos del plan de operaciones*

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional	Indicadores principales	Estrategia aplicada
Rentabilidad	Asegurar la capacidad de fabricación año a año (eficiencia de planta superior al 80 %) para los requerimientos de producción proyectadas en el periodo 2024-2028 tanto para la demanda de productos tradicionales y los de la línea <i>baby boomer</i>	Eficiencia de plantas	Optimización de capacidad instalada de plantas Inversión y repotenciación de fábricas para la producción de tecnologías 5G
Sostenibilidad	Mantener la innovación y la calidad como características de la marca.	Tipo de tecnología del producto. Características diferenciadas del producto	Tercerización de producción con tecnología 5G Desarrollo propio con tecnología 5G

2.2. Estrategia de operaciones

En esta sección se aborda lo relacionado al requerimiento de infraestructura en plantas, capacidad instalada, volumen de producción y el tipo de producto.

Considerando los objetivos del plan de operaciones, se plantea la estrategia de producción de acuerdo con la demanda proyectada del segmento tradicional y *baby boomer*:

- Estrategia de producción de *smartphones*: al cierre del año 2022, se contaban con 15 plantas instaladas para tecnología 4G, cada una de ellas tiene un límite de producción de 550 mil unidades al año. A partir del año 2025, la tecnología 5G será producida en las plantas de Mobilé. La demanda de *smartphones* del segmento tradicional iniciará con 4,102 (miles de unidades) y se incrementará paulatinamente hasta 4,161 (miles de unidades), en el segmento *baby boomer* iniciará con 1,328 (miles de unidades) y aumentará hasta 1,495 (miles de unidades). Se procederá a vender cuatro plantas para llegar a una capacidad de uso entre 85-90 %, esta venta se realizará al inicio del final del 2024. Se ha considerado una eficiencia de producción del 90 %. La capacidad de uso proyectado de cada planta comenzará en un 89 % (2024 y llegará hasta un 83 % en la demanda pico de producto tradicional y *baby boomer*. Los costos de fabricación al 2024 iniciará con 545,319 (M \$) y aumentarán progresivamente hasta 894,587 (M \$).
- Estrategia para dinamizar el área de ventas y de marketing para dar una mayor exposición del producto tradicional y *baby boomer*, así los gastos de ventas y

marketing iniciarán con 136 millones de dólares y finalizarán con 165 millones. También se destinará un presupuesto adicional para responsabilidad social detallado en el plan funcional correspondiente.

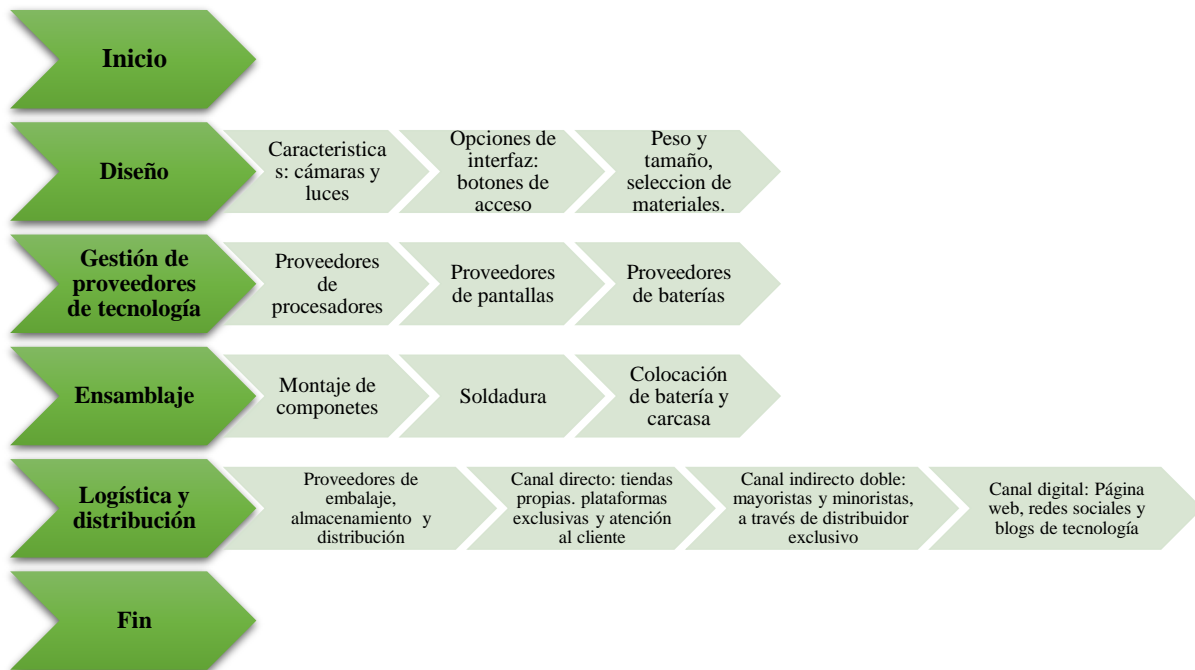
- Tercerizar la producción de la tecnología 5G hasta la adquisición de tecnología propia (tercer año), también se destinará dentro del presupuesto, el desarrollo de aplicativos (Mobilé App Store) para el segmento *baby boomer* que brinden practicidad y permitan una óptima interacción acorde a sus necesidades de salud, recreación y bienestar. La adquisición de tecnología 5G tendrá un costo de 70,000 (M \$), así también el desarrollo de I+D propio se incrementará paulatinamente desde 96,945 hasta 159,037 (M \$).

2.3. Mapa de procesos

En este apartado vemos a modo general las principales etapas en el proceso de ensamblado de celulares en Mobilé Inc., donde podemos resaltar las siguientes etapas:

Figura 28

Mapa de procesos - Mobilé Inc.



- Etapa de diseño: En esta etapa del proceso productivo, se ha tenido que trabajar en el desarrollo de los nuevos productos orientados al mercado de los *baby boomers*, buscando incorporar las características necesarias para obtener un producto valorado por personas mayores, dentro de las mejoras al diseño se trabaja en las características de *hardware*, el interfaz físico y virtual, y las dimensiones y tipos de materiales

usados. En forma paralela mejorar siempre la calidad y el diseño de nuestros productos orientados al público en general, manteniendo el producto a con aspecto moderno, simple y sólido.

- Gestión de proveedores de tecnología: Esta etapa es completamente externa a Mobilé; acá el trabajo de la empresa consiste en buscar las alianzas y los contratos comerciales con los proveedores de tecnología para lograr la mejor rentabilidad y alcanzar el nivel de desarrollo de *hardware* que se espera; se obtendrá de los proveedores procesadores, pantallas, baterías y el *case*.
- Ensamblaje: La principal actividad de la cadena de producción de Mobilé es el ensamblaje, donde se buscará dar alta disponibilidad las plantas disponibles, para ser una operación eficiente y rentable, se evaluará el funcionamiento y eficiencia de las 15 fábricas en Estados Unidos.
- Logística y distribución: Mobilé usará los servicios de una empresa destinada al servicio de embalaje, almacenamiento y distribución de sus equipos móviles; se trabajará en tres canales de distribución:
 - o Canal directo: tiendas propias con plataformas exclusivas y servicios de atención y retención del cliente
 - o Canal indirecto doble: usar a los distribuidores mayoristas y minoristas, a través de un distribuidor exclusivo
 - o Canal digital: a través de nuestra página web, nuestras redes sociales y blogs de tecnología
- Pruebas de control de calidad: Esta nueva etapa se incorporará a la operación regular, con la finalidad de dar un valor agregado a nuestros productos, garantizando la alta calidad de estos, haciendo de la marca Mobilé confiable y de una excelente reputación entre nuestros usuarios.

Es importante resaltar que todas las etapas del proceso productivo se alinearán con las definiciones y acciones de sostenibilidad descritas en el plan de RSC.

2.4. Presupuesto proyectado de operaciones

La Tabla 17 resume y consolida el presupuesto proyectado de operaciones para el periodo del plan estratégico.

Tabla 17*Presupuesto del plan de operaciones de Mobilé 2024-2028*

	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de ventas de Mobilé (miles USD \$)	\$1,152,293.14	\$1,523,698.04	\$1,704,351.02	\$1,819,570.15	\$1,945,450.39
% asignado a operaciones	58 %	58 %	58 %	58 %	58 %
% asignado a I + D	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Asignación presupuestal					
Presupuesto de operaciones	\$662,740.22	\$876,353.38	\$980,255.75	\$1,046,523.92	\$1,118,923.81
Presupuesto de I + D	\$34,568.79	\$45,710.94	\$51,130.53	\$54,587.10	\$58,363.51
Total del presupuesto (miles USD)	\$697,309.02	\$922,064.32	\$1,031,386.29	\$1,101,111.03	\$1,177,287.32

3. Plan de recursos humanos

3.1. Objetivos

- Definimos los objetivos del plan de recursos humanos indicando su alineamiento a los objetivos estratégicos:

Tabla 18*Objetivos del plan de recursos humanos*

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional	Indicadores principales	Estrategia aplicada
Rentabilidad/ Sostenibilidad	Obtener resultados óptimos de eficiencia y rotación del personal a través de la conservación de las políticas de recursos humanos de Mobilé efectuadas en los últimos 12 años	Índice de rotación de personal Eficiencia de desempeño	Alinear al talento hacia los valores, misión y visión de la empresa Reclutamiento en función a la visión
Rentabilidad/ Sostenibilidad	Establecer la cultura organizacional sobre la base de la formación, desarrollo, atracción y retención de talento para propiciar el buen desempeño del personal	Índice de rotación de personal	Desarrollo de cultura organizacional respetando los valores de la organización
Crecimiento	Ser reconocida como una de las 100 mejores empresas donde trabajar en Estados Unidos, promoviendo el desarrollo profesional y la libertad de creación, durante los próximos 5 años	Índice de rotación de personal Posicionamiento en el ranking GPTW	Políticas favorables de formación, desarrollo, que propiciarán la atracción, retención de talento y consecuentemente reducción de rotación de personal

3.2. Estrategia de recursos humanos

Lo primero para definir la estrategia de recursos humanos es poder reconocer las necesidades y los objetivos de la empresa. Desde de la óptica de Mobilé, buscamos ofrecer productos tecnológicos de alta calidad que ayuden a mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios, dándoles las herramientas necesarias para formar parte del mundo digital y gozar de todos los beneficios que dicha innovación conlleva; por lo tanto, nuestra estrategia de recursos humanos contará con las siguientes etapas:

3.2.1. El proceso de reclutamiento

Buscaremos los mejores talentos, personas apasionadas con la tecnología y con el compromiso social de ayudar y brindar un excelente servicio, buscando cada día la excelencia en todas nuestras actividades.

3.2.2. La cultura organizacional

Dentro de nuestra cultura, la búsqueda constante de la calidad y excelencia en nuestro día a día, así como el compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Así mismo, los valores de la empresa: respeto, integridad, tolerancia, justicia y empatía, serán los pilares sobre los cuales toda nuestra fuerza laboral deberá realizar sus actividades diarias, y darle la libertad de la libre creación en un ambiente de colaboración e innovación.

3.2.3. Políticas de formación y desarrollo de capacidades

Somos conscientes de que el capital humano es el más importante que tenemos; nos preocupamos por fomentar la capacitación y el desarrollo de todos nuestros equipos de trabajo, para lograr liberar sus máximas capacidades y habilidades.

Se fomentará la inversión en capacitación interna y externa, así como se premiará el desarrollo de nuevas tecnologías, que permitan mantener a Mobilé en el top de empresas de tecnología.

3.2.4. Política de reducción de rotación

El fin es crear un ambiente de trabajo agradable con una remuneración atractiva, sumada a beneficios sociales de primer nivel, así como generar el ambiente adecuado para cualquier profesional, garantizando la estabilidad laboral y el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias.

También se establece el plan de desarrollo profesional en las diversas líneas de desarrollo técnico, profesional y directivo, buscando dar igualdad de oportunidades a todos, para formar una fuerza laboral competente, de ancha base y con competencias sólidas en todos los aspectos del ser humano.

3.2.5. Política de atracción y retención de talento

La política de retención será aplicable al personal clave perteneciente a los procesos críticos del negocio, los cuales se identifican a partir de las actividades definidas en el mapa de procesos: diseño, ensamblaje, pruebas y control de calidad; el resto de los procesos son manejados mediante la tercerización o son de menor criticidad para el negocio. El mecanismo para lograr este propósito se basará en proveer las condiciones de formación, desarrollo y recompensa que permita un desempeño superior del personal en la organización a la vez de crear el sentido de pertenencia que asegure la permanencia de dicho talento, lo que se espera materializar con la asignación de recursos correspondiente. La empresa postulará a la certificación con estas aplicaciones.

3.3. Presupuesto proyectado de recursos humanos

La Tabla 19 resume y consolida el presupuesto proyectado de recursos humanos para el periodo del plan estratégico.

Tabla 19

Presupuesto del plan de recursos humanos de Mobilé 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Objetivo de crecimiento (del plan estratégico)	3.66 %	4.58 %	4.79 %	5.02 %	5.27 %
Presupuesto distribuido					
Pago de la planilla (71 %)	\$269,069.3	\$271,547.1	\$272,129.6	\$272,754.9	\$273,430.0
La Cultura Organizacional (10 %)	\$37,897.1	\$38,246.1	\$38,328.1	\$38,416.2	\$38,511.3
Formación y Desarrollo de Capacidades (12 %)	\$45,476.5	\$45,895.3	\$45,993.7	\$46,099.4	\$46,213.5
Atracción y Retención del Talento (3 %)	\$11,369.1	\$11,473.8	\$11,498.4	\$11,524.9	\$11,553.4
Proceso de Reclutamiento (2 %)	\$7,579.4	\$7,649.2	\$7,665.6	\$7,683.2	\$7,702.3
Reducción de Rotación (2 %)	\$7,579.4	\$7,649.2	\$7,665.6	\$7,683.2	\$7,702.3
Total del presupuesto (miles USD)	\$378,970.9	\$382,460.8	\$383,281.1	\$384,161.8	\$385,112.6

4. Plan de responsabilidad social corporativa (RSC)

Mobilé priorizará la sostenibilidad en sus operaciones, buscando un crecimiento empresarial sólido a largo plazo, pero armonioso con el medio ambiente.

4.1. Objetivos

La Tabla 20 muestra los objetivos del plan de RSC.

Tabla 20*Objetivos del plan de RSC*

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional	Indicador Anual	Metas específicas				
			2024	2025	2026	2027	2028
Sostenibilidad – ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	Adoptar tecnologías para la conservación del medioambiente y la reducción de huella de carbono	% de uso de energía renovable	5	10	15	20	25
		Número de campañas de reciclaje de desechos móviles y electrónicos de todas las marcas	2	4	6	10	12
Sostenibilidad – ODS12: Producción y consumo responsable	Reducir considerablemente la generación de desechos a través de la prevención y reciclaje	Contratación de proveedores con la máxima calificación (bajo: 1/alto 5) respecto del cumplimiento de estándares en RSC en la industria (% del total)	≥75 %	100 %	100 %	100 %	100 %

4.2. Estrategia de responsabilidad social corporativa

Planteados los objetivos, el plan funcional propone las siguientes acciones estratégicas.

4.2.1. Acciones para el ODS 9

- La modernización de las plantas debe incluir tecnologías con sello de sostenibilidad y reducción de huella de carbono, a través del uso de energías renovables, que sean también medibles en la operación y certificadas por la industria. Además, las adquisiciones o renovaciones deben estar alineadas a los umbrales mínimos establecidos en las metas anuales de la empresa.
- Implementar procesos para medir el uso de energías renovables en la producción y operación. Para ello, se encargará la evaluación de un *software* de gestión de energías para definir la conveniencia de su implementación, alineado al presupuesto, o la reutilización de herramientas de los proveedores, si fuera el caso.

4.2.2. Acciones para el ODS 12

- Impulsar campañas anuales en los estados de mayor concentración de ventas, para concientizar a los usuarios sobre la necesidad de reciclar componentes (baterías, cargadores, carcasas), dando exposición a la marca Mobilé y facilitando puntos de acopio que sean amigables, especialmente, para el adulto mayor

- Coordinar con el área de operaciones para establecer procesos productivos que incluyan acciones de prevención de mermas, uso de energías renovables y reciclado, incluyendo la reutilización de materiales obtenidos en los puntos de acopio
- Potenciar el proceso de selección de proveedores para garantizar productos y servicios certificados en sostenibilidad y alineados a las metas anuales de la empresa

4.3. Presupuesto proyectado de RSC

La Tabla 21 resume y consolida el presupuesto proyectado de RSC.

Tabla 21

Presupuesto del plan de RSC de Mobilé 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Objetivo de crecimiento (del plan estratégico)	3.66 %	4.58 %	4.79 %	5.02 %	5.27 %
Asignación presupuestal					
Objetivo ODS 9 (35 %)	\$1,428.1	\$1,465.6	\$1,474.5	\$1,483.9	\$1,494.2
Objetivo ODS 12 (65 %)	\$2,652.1	\$2,652.1	\$2,652.1	\$2,652.1	\$2,652.1
Total del presupuesto (miles USD)	\$4,080.2	\$4,117.7	\$4,126.6	\$4,136.0	\$4,146.3

5. Plan financiero

5.1. Objetivos

Definimos los objetivos del plan financiero indicando su alineamiento a los objetivos estratégicos:

Tabla 22

Objetivos del plan financiero

Objetivos estratégicos	Objetivos del plan funcional	Indicadores principales	Estrategia aplicada
Rentabilidad y crecimiento	Presentar y analizar los resultados económicos y financieros del plan estratégico propuesto, a fin de valorar la viabilidad y beneficio de su adopción	<ul style="list-style-type: none"> • ROS y margen EBITDA comparado entre escenarios • Análisis incremental del flujo de caja económico y financiero 	Comparación entre los escenarios financieros obtenidos sin aplicar el plan estratégico propuesto y aplicándolo, según lo descrito

5.2. Estrategia de finanzas

Tal como se indicó, el plan financiero se desarrollará a partir de la presentación y comparación de dos escenarios, uno en donde la empresa solo mantendrá su presencia en el mercado tradicional (escenario sin estrategia) y otro en donde se implementará el plan estratégico de ingreso al mercado *baby boomer* (escenario con estrategia).

El escenario sin estrategia proyecta los resultados económicos y financieros que se obtendrían si la empresa mantuviera su presencia solo en el mercado tradicional, tal cual opera en este

momento. Aquí, los ingresos se basan en las proyecciones de ventas descritas en el plan de marketing, a partir de la demanda proyectada en el mercado tradicional, mientras que los egresos se basan en los costos y gastos proyectados a partir de la aplicación de los distintos planes funcionales.

En cambio, el escenario con estrategia proyecta los resultados económicos y financieros que se obtendrían si se aplicara el plan estratégico de ingreso al mercado *baby boomer* además del mercado tradicional. Aquí, los ingresos se basan en las proyecciones de ventas descritas en el plan de marketing, a partir de la demanda proyectada tanto para el mercado tradicional como para el mercado *baby boomer*, mientras que los egresos se basan en los costos y gastos proyectados también a partir de la aplicación de los distintos planes funcionales.

Es importante señalar que ambos casos comparten ciertas premisas generales, en términos de parámetros o condiciones, que se detallan a continuación:

- El costo promedio ponderado de capital (WACC) es 0.567 % mensual, 7.02 % anual⁷.
- El año 2024 se proyecta una inyección de capital previsto desde el periodo anterior, aunque en distinta proporción, según cada escenario⁸.
- En el periodo anterior, la subsidiaria de Estados Unidos recibía transferencias presupuestales provenientes de otras regiones geográficas de la corporación que ayudaban a equilibrar sus estados financieros y rentabilizar el negocio. Ahora, en cambio, a partir del año 2023, los ingresos se limitan solo a las ventas propias, disponibles y proyectadas en los Estados Unidos. Esta situación tiene un impacto muy

⁷ El WACC se calcula a partir de la siguiente fórmula: $WACC = Ke*(E/(E+D)) + Kd*(1-T) (D/(E+D))$

El costo del capital propio (Ke) se estimó empleando el modelo de valoración de activos financieros CAPM (*capital asset pricing model*), aplicando la siguiente ecuación: $Ke = Rf + [Rm-Rf]*\beta$.

La tasa libre de riesgo Rf se obtiene a partir de los rendimientos de los bonos del tesoro americano T-Bond 10 años, cuyo valor a diciembre del 2023 es de 0.319 % mensual. La prima del mercado [Rm-Rf] se obtiene restando los rendimientos promedios históricos (desde 1985) del mercado representado por los rendimientos del S&P500 vs T-Bond 10 años, así se obtiene para $Rm - Rf = 0.8 \% - 0.392 \% = 0.410 \%$ mensual.

El cálculo de B se realiza tomando como referencia los rendimientos históricos desde 1985 de Motorola (Empresa del mismo rubro de Mobile) vs el Mercado, obteniendo así un $B = 1.24$, así el Bajustado = 1.16 ($Bajustado = B*2/3 + 1/63$) y un $B_{desaplanado} (BU = 0.7)$ a partir de la relación de Hamada ($BL = BU [1+(1-T)(D/E)]$); ($T = 15.96 \%$, y $D/E = 0.77$ para Motorola), lo cual finalmente se apalanca con la estructura de Capital de Mobile ($D/E \text{ Mobile} = 696.7 \text{ M}\$$; $E = 218.5 \text{ M}\$ = 3.18$) resultando en un $BL = 2.57$.

Reemplazando los parámetros en la ecuación de CAPM se obtiene un costo de capital del accionista $Ke = Rf + [Rm-Rf]*\beta = 0.319 \% + 0.410 \%*2.57 = 1.37 \% \text{ mensual} = 17.5 \% \text{ anual}$.

El costo de la deuda (Kd) se calcula considerando los datos históricos de crédito para la compañía, el cual está dado por un valor de 4.5 % anual y que equivale a una tasa $Kd = 0.37 \% \text{ mensual}$.

El valor de impuesto ($T = 15.96 \%$) se obtiene de los balances financieros de la empresa Motorola, durante el periodo 2018 al 2023

Reemplazando valores a la fórmula se tiene el siguiente resultado: $WACC = Ke*(E/(E+D)) + Kd*(1-T) (D/(E+D)) = 1.38 \%*24 \% + 0.37 \%*(1-15.96 \%)*76 \% = WACC = 0.567 \% \text{ mensual} = 7.02 \% \text{ anual}$.

⁸ Ver estado de pérdidas y ganancias de cada escenario

relevante porque el punto de partida es negativo en casi todos los indicadores, tal como se observa en los estados financieros.

- A fin de ir a la par con la evolución tecnológica de la industria, la compañía mantiene la dinámica de producir equipos celulares con nuevas tecnologías para sustituir a las tecnologías antiguas. De esta manera, en el año 2023 se reemplazó la tecnología 3G por tecnología 4G mientras que a partir del año 2025 se iniciará la producción de tecnología 5G, que irá reemplazando al saliente 4G. Esto se refleja en el plan financiero y se visualiza también en los planes operativos.

Se detallan a continuación los estados de pérdidas y ganancias de cada escenario y el análisis final comparativo.

5.2.1. Escenario sin estrategia

5.2.1.1. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias del escenario sin estrategia es el siguiente:

Tabla 23*Estado de pérdidas y ganancias Mobilé Inc. 2024-2028 (sin estrategia)*

Items	2024	2025	2026	2027	2028
Total demanda (en miles de unidades)	4,080	4,102	4,125	4,142	4,161
Subtotal - demanda tradicional	4,080	4,102	4,125	4,142	4,161
Demanda producto tradicional 5G	1,632	3,281	4,125	4,142	4,161
Demanda producto tradicional 4G	2,448	820	0	0	0
Demanda producto tradicional 3G	0	0	0	0	0
Subtotal - demanda producto Baby boomer	0	0	0	0	0
Número de fábricas	9	7	7	7	7
Activo fijo (en miles de USD)	152,539.58	100,845.61	85,718.77	72,860.96	61,931.81
Repotenciación de fábrica	56,000.00	0	0	0	0
Inversión para 5G	56,000.00	0	0	0	0
Capacidad de fabricación actual (En miles de unidades)	4455	4410	4410	4410	4410
Capacidad usada	92 %	93 %	94 %	94 %	94 %
Costos de operación (en miles de USD)	653,477.06	727,732.23	808,690.90	846,007.16	885,025.13
Costo de fabricación	621,081.22	691,655.22	768,600.40	804,066.72	841,150.39
Investigación + Desarrollo	32,395.84	36,077.01	40,090.50	41,940.44	43,874.74
Adquisición de I + D	0	0	0	0	0
Desarrollo de I + D propio	32,395.84	36,077.01	40,090.50	41,940.44	43,874.74
Gastos e ingresos operativos (en miles de USD)	553,659.63	573,776.35	542,767.94	546,441.51	550,883.99
Gastos de ventas y marketing	136,243.35	141,020.69	146,131.36	151,606.35	157,482.81
Gastos de administración (RR. HH.)	378,010.45	378,406.80	378,851.73	379,316.08	379,807.32
Gastos RSC	2,652.11	2,654.89	2,658.01	2,661.27	2,664.71
Depreciación activo fijo	36,753.72	51,693.97	15,126.84	12,857.82	10,929.14
Utilidad en venta de activo fijo	75,717.32	33,897.69	0	0	0
Total de ventas (en miles de USD)	1,079,861.46	1,202,567.05	1,336,350.10	1,398,014.68	1,462,491.31
Precio de equipo 5G (USD)	305.50	314.50	324.00	337.50	351.50

Items	2024	2025	2026	2027	2028
Precio de equipo 4G (USD)	237.50	208.00	0	0	0
Precio de equipo 3G (USD)	0	0	0	0	0
Precio de equipo <i>baby boomer</i> (USD)	0	0	0	0	0
Ventas producto tradicional 5G (MUSD)	498,523.12	1,031,943.63	1,336,350.10	1,398,014.68	1,462,491.31
Ventas producto tradicional 4G (MUSD)	581,338.34	170,623.43	0	0	0
Ventas producto tradicional 3G (MUSD)	0	0	0	0	0
Ventas producto <i>baby boomer</i> (MUSD)	0	0	0	0	0
Utilidad de operación (en miles de USD)	-51,557.91	-65,043.84	-15,108.75	5,566.01	26,582.20
ROS	-4.8 %	-5.4 %	-1.1 %	0.4 %	1.8 %
EBITDA	-14,804.19	-13,349.87	18.10	18,423.82	37,511.34
Inversiones en activos fijos	56,000.00	0	0	0	0
Cambio en capital	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	0	0	0	888.33	4,242.52
Flujo de caja económico	-70,804.19	-13,349.87	18.10	17,535.49	33,268.82
Incremento capital social	56,000.00	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0
Gastos financieros	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00
Refinanciación de deuda (largo plazo)	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00
Escudo fiscal	0	0	0	0	0
Flujo de caja financiero	-154,601.19	-41,146.87	-27,778.90	-10,261.51	5,471.82
Margen EBITDA	-1.4 %	-1.1 %	0.0 %	1.3 %	2.6 %

5.2.1.2. Flujo de caja, VAN y TIR

Los resultados del flujo de caja e indicadores VAN y TIR del escenario sin estrategia son los siguientes:

Tabla 24

Flujo de caja, VAN y TIR. Mobilé Inc. 2024-2028 (sin estrategia, miles USD)

Flujo de caja por año	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico (FCE)	- 70,804.19	- 13,349.87	18.10	17,535.49	33,268.82
Flujo de caja financiero (FCF)	- 154,601.19	- 41,146.87	- 27,778.90	- 10,261.51	5,471.82
Indicadores VAN y TIR		FCE 2024-2028		FCF 2024-2028	
WACC anual		7.023 %			
KE anual				17.586 %	
VAN (en miles de USD)		-40,737.44		-181,257.59	
TIR %		-13 %		0	

5.2.2. Escenario con estrategia

5.2.2.1. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias del escenario con estrategia es el siguiente:

Tabla 25*Estado de pérdidas y ganancias. Móvilé Inc. 2024-2028 (con estrategia)*

Items	2024	2025	2026	2027	2028
Total demanda (en miles de unidades)	4,385	5,353	5,453	5,551	5,655
Subtotal - demanda tradicional	4,080	4,102	4,125	4,142	4,161
Demanda producto tradicional 5G	1,632	3,281	4,125	4,142	4,161
Demanda producto tradicional 4G	2,448	820	0	0	0
Demanda producto tradicional 3G	0	0	0	0	0
Subtotal - demanda producto <i>baby boomer</i>	305	1,252	1,328	1,409	1,495
Número de fábricas	10	10	10	10	10
Activo fijo (en miles de USD)	187,266.20	159,176.27	135,299.83	115,004.86	97,754.13
Repotenciación de fábrica	80,000.00	0	0	0	0
Inversión para 5G	80,000.00	0	0	0	0
Capacidad de fabricación actual (en miles de unidades)	4950	6300	6300	6300	6300
Capacidad usada	89 %	85 %	87 %	88 %	90 %
Costos de operación (en miles de USD)	697,309.02	922,064.32	1,031,386.29	1,101,111.03	1,177,287.32
Costo de fabricación	662,740.22	876,353.38	980,255.75	1,046,523.92	1,118,923.81
Investigación + Desarrollo	34,568.79	45,710.94	51,130.53	54,587.10	58,363.51
Adquisición de I + D	0	0	0	0	0
Desarrollo de I + D propio	34,568.79	45,710.94	51,130.53	54,587.10	58,363.51
Gastos e ingresos operativos (en miles de USD)	521,656.53	557,497.79	560,956.78	565,780.68	571,979.12
Gastos de ventas y marketing	136,578.41	142,829.35	149,672.72	157,187.89	165,469.47
Gastos de administración (RR. HH.)	378,970.85	382,460.77	383,281.06	384,161.77	385,112.64
Gastos RSC	4,080.16	4,117.74	4,126.57	4,136.05	4,146.29
Depreciación activo fijo	2,027.10	28,089.93	23,876.44	20,294.97	17,250.73
Utilidad en venta de activo fijo	63,097.77	0	0	0	0
Total de ventas (en miles de USD)	1,152,293.14	1,523,698.04	1,704,351.02	1,819,570.15	1,945,450.39
Precio de equipo 5G (USD)	305.50	314.50	324.00	337.50	351.50

Items	2024	2025	2026	2027	2028
Precio de equipo 4G (USD)	237.50	208.00	0	0	0
Precio de equipo 3G (USD)	0	0	0	0	0
Precio de equipo <i>baby boomer</i> (USD)	237.50	256.50	277.02	299.18	323.12
Ventas producto tradicional 5G (MUSD)	498,523.12	1,031,943.63	1,336,350.10	1,398,014.68	1,462,491.31
Ventas producto tradicional 4G (MUSD)	581,338.34	170,623.43	0	0	0
Ventas producto tradicional 3G (MUSD)	0	0	0	0	0
Ventas producto <i>baby boomer</i> (MUSD)	72,431.67	321,130.98	368,000.92	421,555.47	482,959.07
Utilidad de operación (en miles de USD)	-3,574.64	44,135.93	112,007.95	152,678.45	196,183.95
ROS	-0.3 %	2.9 %	6.6 %	8.4 %	10.1 %
EBITDA	-1,547.54	72,225.86	135,884.39	172,973.42	213,434.67
Inversiones en activos fijos	80,000.00	0	0	0	0
Cambio en capital	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	0	7,044.09	17,876.47	24,367.48	31,310.96
Flujo de caja económico	- 81,547.54	65,181.77	118,007.92	148,605.94	182,123.72
Incremento capital social	80,000.00	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0
Gastos financieros	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00
Refinanciación de deuda (largo plazo)	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00	27,797.00
Escudo fiscal	0	0	0	0	0
Flujo de caja financiero	-189,344.54	37,384.77	90,210.92	120,808.94	154,326.72
Margen EBITDA	-0.1 %	4.7 %	8.0 %	9.5%	11.0 %

5.2.2.2. Flujo de caja, VAN y TIR

Los resultados del flujo de caja e indicadores VAN y TIR del escenario con estrategia son los siguientes:

Tabla 26

Flujo de caja, VAN y TIR. Mobilé Inc. 2024-2028 (con estrategia, miles USD)

Flujo de caja por año	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico (FCE)	-81,547.54	65,181.77	118,007.92	148,605.94	182,123.72
Flujo de caja financiero (FCF)	-189,344.54	37,384.77	90,210.92	120,808.94	154,326.72
Indicadores VAN y TIR					
	FCE 2024-2028		FCF 2024-2028		
WACC anual	7.023 %				
KE anual			17.586 %		
VAN (En miles de USD\$)	319,965.03		53,344.35		
TIR %	112 %		30 %		

5.2.3. Análisis incremental

El análisis incremental compara los flujos de caja descontados económicos y financieros de ambos escenarios para los años que comprenden el periodo proyectado del plan estratégico.

A continuación se detalla los resultados:

Tabla 27

Análisis incremental Mobilé Inc. 2024-2028

Flujo de caja económico	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico (FCE) con estrategia	-81,547.54	65,181.77	118,007.92	148,605.94	182,123.72
Flujo de caja económico (FCE) sin estrategia	- 70,804.19	- 13,349.87	18.10	17,535.49	33,268.82
FCE incremental	-10,743.35	78,531.64	117,989.83	131,070.45	148,854.89
Flujo de caja Financiero					
	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja financiero (FCF) con estrategia	-189,344.54	37,384.77	90,210.92	120,808.94	154,326.72
Flujo de caja financiero (FCF) sin estrategia	- 154,601.19	- 41,146.87	27,778.90	- 10,261.51	5,471.82
FCF incremental	-34,743.35	78,531.64	117,989.83	131,070.45	148,854.89

A partir del flujo descontado de cada escenario se obtiene el siguiente indicador VAN incremental:

Tabla 28*VAN incremental Mobilé Inc. 2024-2028*

	Escenario incremental del FCE	Escenario incremental del FCF
WACC anual	7.023 %	
KE anual		17.586 %
VAN (en miles de USD)	360,702.47	234,601.94

5.3. Resultados del análisis comparativo

En el escenario sin estrategia, los flujos descontados proyectan un valor negativo para el VAN y para el TIR a pesar del proceso de desinversión en fábricas que busca atenuar las ineficiencias generadas en la operación, previsto para el año 2025 y que lleva a tener 1.1 % en el ROS y 1.9 % en el margen EBITDA a finales de ese año y se concluye que habrá pérdida de valor (-40 MM USD y -181 MM USD) para el negocio y el accionista, respectivamente, si es que Mobilé no redefine su rumbo mediante la aplicación del plan estratégico propuesto.

Efectuando el análisis incremental del escenario sin estrategia versus el escenario con estrategia, las proyecciones demuestran que la aplicación del plan estratégico no solo es viable económica y financieramente, sino que mejora los resultados de la compañía. Así, los flujos descontados proyectan valores positivos en el VANE (más de 360 millones) para el negocio y 234 millones para el accionista (VANF) superiores al escenario base, sin estrategia, el cual genera incluso flujos negativos. De igual modo se verifica la generación de una rentabilidad superior para accionista con la aplicación de la estrategia de 30 % versus su costo de capital (Ke) estimado en 17.5 % (TIRE 116 % versus WACC 7 %). Al final se proyecta un incremento de rentabilidad muy significativa en la comparación, con una mejora del margen EBITDA que alcanzaría el 10 % al finalizar el 2028 y un ROS promedio del 5.5 %, en el quinquenio.

CONCLUSIONES

- La aplicación del plan estratégico para estos 5 años es la mejor alternativa para reimpulsar la compañía.
- Financieramente, ayudará a recuperar la rentabilidad de la empresa, tal como se proyecta en indicadores como ROS y margen EBITDA que irían del 2.9 % al 10.1 % y del 5.6 % al 11 %, respectivamente, al finalizar el periodo. En términos de ventas, el ingreso al nuevo nicho de mercado *baby boomer* impulsaría una participación cercana al 5 %, casi el doble que las proyecciones originales y sin el cual cualquier recuperación sería inviable.

A todo ello, se sumarían mejoras importantes en la estructura operativa y productiva, optimización de costos y la adopción de una política de responsabilidad social corporativa alineada a los estándares de un mercado que valora esas prestaciones.

- La transición tecnológica hacia 5G es impostergable. La empresa necesita recuperar la competitividad que fue perdiendo en el espacio donde operaba y ello pasa por desarrollar capacidades propias, a fin de generar una oferta tecnológicamente sólida y competitiva.

REFERENCIAS

- 5G networks in the world. (2022). nPerf Community. Retrieved Enero 15, 2022, from nPerf project Web Site - 5G coverage map worldwide: <https://www.nperf.com/en/map/5g>
- American Association of Retired Persons. (2022). AARP Research: THE POWER OF THE 50+ TECH CONSUMER. Retrieved from American Association of Retired Persons: https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/technology/2023/2023-tech-trends.doi.10.26419-2Fres.00584.001.pdf
- Corruption Perceptions Index. (2022). Corruption Perceptions Index. Retrieved from Transparency International: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/usa>
- Devi, T. C. (2021). A Study and Overview of the Mobile App. *International Journal of Applied Engineering and Management*, ISSN: 2581-7000, Vol. 5, No. 1.
- Faverio, O. S.-R.-M. (2024). *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/mobile/>
- Federal Communications Commission. (2021). *4G LTE Coverage*. United States - Federal Communications Commission: <https://fcc.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=6c1b2e73d9d749cdb7bc88a0d1bdd25b>
- Grupo Banco Mundial. (2022). *Database - Grupo Banco Mundial*. DataBank - Estados Unidos: <https://data.worldbank.org/country/united-states>
- GSMA Intelligence. (2021). *The Mobile Economy North America 2021*. GSM Association. GSMA Intelligence. <http://www.gsma.com/>
- Mena, M. (2021a). *Los Países que mas contaminan el aire - Cambio Climático*. Statista.com. <https://es.statista.com/grafico/23395/paises-regiones-con-mayor-volumen-de-emisiones-de-dioxido-de-carbono/>
- Mena, M. (2021b). *El Estado del Acuerdo de París*. Statista.com. <https://es.statista.com/grafico/9654/que-paises-forman-parte-del-acuerdo-de-paris/>
- Office of the U.S. Trade Representative. (2022). *Economy & Trade*. Executive Office of the President of the United States. Recuperado el 15 de enero de 2022 de <https://ustr.gov/issue-areas/economy-trade>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios* (pp. 56-88). Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Rato, V. (2021). *Biden's China Policy*. Relaciones Internacionales - Universidade Nova de Lisboa: <https://doi.org/10.23906/ri2021.sia03>

- Ross, S. (2021). *Is the United States a Market Economy or a Mixed Economy?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/031815/united-states-considered-market-economy-or-mixed-economy.asp>
- Statista. (2022a). *The United States' Economy & Society - Data and Analysis*. Statista. <https://www.statista.com/study/48356/united-states/>
- Statista. (2022b). *Number of smartphone users in the United States from 2009 to 2040*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/201182/forecast-of-smartphone-users-in-the-us/>
- Statista. (2022c). *Dossier: 5G in the United States – Chapter 4*. Statista. <https://www.statista.com/topics/7600/5g-in-the-united-states/#topicOverview>
- Statista. (2023a). Statista. <https://www.statista.com/topics/7600/5g-in-the-united-states/#topicOverview>
- Statista. (2023b). *Smartphones in The U.S.* Statista. <https://www.statista.com/topics/2711/us-smartphone-market/#topicOverview>
- Statista. (2023c). *Sprint Corporation. Chapter 4 Competitors*. Statista. <https://www.statista.com/topics/1821/sprint-corporation/#topicOverview>
- The ICT Development Index. (2022). *The ICT Development Index*. International Telecommunication Union – ITU. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>
- Trading Economy (by World Bank). (2020). *Ease of Doing Business in United States*. Trading Economy. <https://tradingeconomics.com/united-states/ease-of-doing-business>
- U.S. Census Bureau. (2024). *National Population by Characteristics: 2020-2023*. <https://www.census.gov/data/datasets/time-series/demo/popest/2020s-national-detail.html>
- Viera, D. (2019). *Diagrama de Ishikawa*. Blog RockContent.com. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>
- Walmart. (2023). *Venta de Smartphones desbloqueados*. https://www.walmart.com/browse/unlocked-phones/1105910_1073085
- World Economic Forum & PwC. (2020). *5G Outlook Series: The Impact of Mobile Technology on the Response to COVID-19*. World Economic Forum - In collaboration with PwC. <https://www.weforum.org/publications/5g-outlook-series-the-impact-of-mobile-technology-on-the-response-to-covid-19/>

ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico de resultados y situación financiera de Mobilé de los últimos 12 años (indicadores financieros clave)

Sede / Ambito	Indicador	Año 2022	Año 2021	Año 2020	Año 2010	Promedio 12 años (2011-2022)	Variación porcentual Año 2022 - Año 2010
Global	Margen EBITDA (EBITDA / Ingresos)	35.78%	37.75%	38.67%	30.67%	30.80%	16%
USA		5.62%	6.85%	16.38%	22.54%	14.47%	-61%
Asia		37.37%	37.83%	38.73%	11.14%	32.00%	17%
Europa		31.59%	34.07%	28.89%	30.98%	24.05%	31%
Global	Rentabilidad de las ventas (Beneficio neto/Ingresos)	19.7%	24.2%	23.1%	12.30%	16.47%	20%
USA		-2.50%	-0.52%	6.04%	2.19%	2.00%	-225%
Asia		20.69%	25.32%	23.76%	9.63%	19.70%	5%
Europa		21.86%	23.62%	20.06%	21.70%	16.65%	31%
							Estatus al 2022
Global	Ratio Patrimonio Neto (Estructura de Capital: Equity / Activos totales)	46.74%	66.70%	65.61%	54.77%	56.36%	Optimo
USA		23.08%	42.18%	33.38%	44.31%	28.04%	Reestructurar
Asia		41.42%	56.92%	69.64%	139.01%	62.16%	Optimo
Europa		163.15%	254.87%	113.95%	119.97%	331.41%	Sede solo comercializa.
							Estatus al 2022
Global	Solvencia de activos (Pasivo Total / Activo Total)	53.26%	33.30%	34.39%	45.23%	43.64%	Cercano al óptimo
USA		76.92%	57.82%	66.62%	55.69%	71.96%	Problema sistemático de solvencia
Asia		58.58%	43.08%	30.36%	-39.01%	37.84%	Problema puntual de solvencia
Europa		-63.15%	-154.87%	-13.95%	-19.97%	-231.41%	Solvente
							Estatus al 2022
Global	Solvencia del Patrimonio (Pasivo Total / Patrimonio neto)	113.97%	49.91%	52.42%	82.59%	86.40%	Cercano al óptimo
USA		333.22%	137.09%	199.54%	125.67%	376.00%	Problema sistemático de solvencia
Asia		141.44%	75.69%	43.60%	-28.06%	67.21%	Problema puntual de solvencia
Europa		-38.71%	-60.76%	-12.24%	-16.64%	-43.72%	Solvente
							Estatus al 2022
Global	Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE: Beneficio neto/Madia Capital social)	38.72%	35.00%	36.70%	25.82%	32.14%	Rentable
USA		-11.35%	-1.56%	19.83%	4.21%	13.76%	Problema sistemático de rendimiento del patrimonio
Asia		42.75%	39.82%	40.93%	59.87%	44.00%	Rentable
Europa		48.91%	40.29%	35.93%	75.01%	73.76%	Rentable