



# **“PLAN ESTRATÉGICO DE GO MOBILE EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA MUNDIAL”**

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

**Presentado por**

**Sr. Daniel Cardenas Carrillo**

**Srta. Paula Michelle Escobar Sward**

**Sr. Oscar Orrillo Choy**

**Sr. Jose Walter Pachas Esteban**

**Asesor: Profesor Jose Diaz Ismodes**

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

**Lima, abril de 2021**

## Resumen ejecutivo

Go Mobile es una empresa norteamericana con alcance global que se dedica a la fabricación de teléfonos inteligentes (*smartphones*). Desde su primer año, en el 2008, hasta la actualidad ha fundamentado su estrategia en la diferenciación de su propuesta de valor al mercado, apostando por las tecnologías emergentes, siendo fiel a su misión de ser la compañía que une y conecta a la sociedad a través de la tecnología más innovadora.

Un entorno competitivo muy agresivo, sumado al impacto económico mundial generado por la pandemia debido al nuevo coronavirus (COVID-19), representa grandes riesgos que Go Mobile debe controlar para continuar el crecimiento económico sostenido que ha mostrado en los últimos 4 años. Esta coyuntura, que ha generado una nueva normalidad, ha acelerado la curva de la digitalización y, por ende, una mayor demanda de nuevos *smartphones* y dispositivos digitales, se convierte en una oportunidad para Go Mobile debido a que su principal fortaleza es el dominio y experiencia en el desarrollo de tecnologías emergentes, las cuales serán determinantes para el planteamiento estratégico en un horizonte de evaluación desde el año 2020 hasta el 2025.

El análisis interno de la organización identifica a Go Mobile como una organización maquilina y diversificada, con un núcleo de operaciones basado en tres unidades de negocios. La implementación de las principales áreas funcionales de Go Mobile estará basada en la estrategia corporativa con foco en las tecnologías emergentes como los *smartphones* 5G y la diversificación en dispositivos conectados mediante una alianza con un socio estratégico. Estos planes están delimitados por los lineamientos corporativos, maximizando el uso de activos a partir de una integración horizontal, soportados en el análisis financiero proyectado a partir del cumplimiento de los objetivos anuales hasta el 2025.

Se concluye que el planteamiento estratégico propuesto, el cual explota las fortalezas de Go Mobile evolucionadas y adaptadas a un nuevo contexto competitivo, genera el valor esperado por la corporación para continuar un camino de crecimiento sostenible en los siguientes años.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Perfil de la empresa .....</b>	<b>3</b>
1. Historia de la empresa.....	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	3
2.1Estrategia en EE.UU. ....	4
2.2Estrategia en Asia .....	4
2.3Estrategia en Europa .....	4
3. Definición del problema al cual se enfrenta la empresa .....	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista para negocio-división .....	5
5. Alcance y limitaciones de la propuesta .....	5
<b>Capítulo III. Análisis externo .....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1Factores políticos .....	6
1.2Factores económicos .....	7
1.3Factores sociales .....	7
1.4Factores tecnológicos.....	8
1.5Factores ambientales .....	8
1.6Factores legales.....	9
1.7Factores globales.....	9
2. Matriz EFE.....	9
3. Análisis sectorial.....	9
3.1Principales competidores de la industria .....	9
3.2Ingresos de la industria .....	10
3.3Capex de la industria.....	10
3.4Competidores de otros sectores relacionados a la industria.....	11
3.5Tendencias tecnológicas en el contexto del COVID-19 .....	11
3.5.1 La tecnología 5G.....	12

3.5.2 Pagos sin contacto.....	12
3.5.3 eSIM.....	13
<b>Capítulo IV. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>14</b>
1. Modelo de negocio.....	14
2. Estructura de la empresa .....	14
2.1 Configuración de la organización.....	14
2.2 Partes de la organización.....	14
2.3 Estructura organizacional.....	16
3. Mecanismos de coordinación .....	17
4. Cadena de valor.....	17
5. Análisis de la empresa como sistema .....	17
6. Análisis VRIO.....	18
7. Matriz EFI.....	18
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico corporativo .....</b>	<b>19</b>
1. Análisis FODA .....	19
2. Proyección de crecimiento del mercado global .....	19
2.1 Proyección del mercado de <i>smartphones</i> .....	19
2.1 Proyección del mercado de dispositivos conectados .....	21
3. Estrategia competitiva.....	22
3.1 Estrategia competitiva.....	22
4. Estrategia corporativa .....	23
4.1 Estrategia de portafolio .....	23
4.2 Ámbito de expansión.....	23
4.3 Ventaja corporativa .....	24
4.3.1 Influencia directa .....	24
4.3.2 Relaciones corporativas horizontales .....	24
4.3.3. Funciones corporativas .....	25
4.3.3.1 Prácticas de gobierno corporativo .....	25
4.3.3.2 Las 7 S de McKinsey .....	27
4.4 Desarrollo corporativo .....	31
4.4.1 Matriz de oportunidades de adopción .....	32
4.4.2 Horizonte de desarrollo.....	34
4.4.3 Modalidades de expansión .....	34

4.4.3 Estrategia corporativa vertical.....	34
4.4.4 Relaciones contractuales .....	35
4.5 Matrices de portafolio: Boston Consulting Group (BCG) .....	36
5. Objetivos estratégicos .....	37
<b>Capítulo VI. Propuesta de implementación .....</b>	<b>38</b>
1. Plan de <i>Marketing</i> .....	39
2. Plan de Investigación y Desarrollo .....	42
3. Plan de Recursos Humanos .....	44
4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	46
5. Plan de Operaciones .....	47
6. Plan de Finanzas .....	49
<b>Capítulo VII. Evaluación económico-financiera .....</b>	<b>52</b>
1. Situación financiera.....	52
2. Elaboración de escenarios .....	55
3. Retorno esperado de la estrategia .....	57
4. Valorización de la empresa con el método de flujo de caja libre descontado .....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>69</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Indicadores de crecimiento socioeconómico .....	7
Tabla 2.	Penetración de suscriptores móviles y adaptación de <i>smartphones</i> (%).....	20
Tabla 3.	Estrategia horizontal: Campo estratégico de negocios de Go Mobile .....	25
Tabla 4.	Horizontes de desarrollo por producto .....	34
Tabla 5.	Capacidad vs. riesgo estratégico .....	35
Tabla 6.	Participación de mercado objetivo de <i>smartphones</i> (%) .....	39
Tabla 7.	Ingresos por ventas de <i>smartphones</i> objetivo (USD millones).....	40
Tabla 8.	Ingresos por ventas de dispositivos conectados objetivo (USD millones).....	41
Tabla 9.	Indicadores de RSC de Go Mobile.....	47
Tabla 10.	Objetivos de Operaciones de Go Mobile.....	48
Tabla 11.	Indicadores financieros .....	55
Tabla 12.	Retorno esperado de la estrategia.....	59
Tabla 13.	Cálculo valor de la empresa .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Participación de mercado de Go Mobile (%) .....	3
Gráfico 2.	Pilares estratégicos.....	4
Gráfico 3.	Participación de mercado de <i>smartphones</i> por proveedor (%) .....	10
Gráfico 4.	Ingresos globales de la industria móvil (USD millardos).....	10
Gráfico 5.	Participación de ingresos por proveedor 2017-2019 (%) .....	10
Gráfico 6.	Capex industria móvil (USD millardos).....	10
Gráfico 7.	Ingresos de otros competidores del sector (USD millardos) .....	11
Gráfico 8.	Crecimiento interanual del uso de internet por dispositivo en EE.UU. ....	11
Gráfico 9.	Partes de la organización Go Mobile .....	15
Gráfico 10.	Estructura organizacional Go Mobile.....	16
Gráfico 11.	Porcentaje del crecimiento proyectado global de <i>smartphones</i> (%) .....	19
Gráfico 12.	Proyección de unidades por cada región (en millones) .....	20
Gráfico 13.	Ingresos por región (USD millardos) .....	20
Gráfico 14.	Estimación de la demanda de unidades por región (en millones).....	20
Gráfico 15.	Estimación de los ingresos del mercado por región (USD millardos) .....	20
Gráfico 16.	Ingresos del mercado de <i>wearables</i> (USD millones).....	21
Gráfico 17.	<i>Wearables</i> vendidos por categoría (millones de unidades).....	21
Gráfico 18.	Ingresos del mercado de <i>smart home devices</i> (USD millones).....	21
Gráfico 19.	<i>Smart home devices</i> vendidos por categoría (en millones).....	22
Gráfico 20.	Ámbito de expansión Go Mobile .....	24
Gráfico 21.	Las 7 S de McKinsey .....	28
Gráfico 22.	Cartera de productos Go Mobile .....	32
Gráfico 23.	Matriz de oportunidades de adopción Go Mobile .....	33
Gráfico 24.	Distribución directa Go Mobile .....	33
Gráfico 25.	Matriz BCG por unidad de negocio .....	36
Gráfico 26.	Estilo de <i>parenting</i> Go Mobile.....	38
Gráfico 27.	Participación de mercado de Go Mobile por región (%) .....	39
Gráfico 28.	Ingresos por venta de <i>smartphones</i> (USD millones) .....	40
Gráfico 29.	Costos I+D <i>in house</i> vs. compra de características (USD millones).....	43
Gráfico 30.	Cantidad de características por cada tecnología .....	43
Gráfico 31.	Proyección de fábricas de Go Mobile .....	48
Gráfico 32.	Producción proyectada de Go Mobile (miles de unidades) .....	48
Gráfico 33.	EBITDA histórico Go Mobile (%).....	49

Gráfico 34. Evolución histórica de patrimonio y deuda (%) .....	49
Gráfico 35. Evolución de ratio corriente .....	52
Gráfico 36. Evolución de deuda financiera / Pasivo total.....	52
Gráfico 37. Evolución de pasivo total / Activo total .....	53
Gráfico 38. Evolución de margen bruto, margen operativo, margen neto (%) .....	53
Gráfico 39. Evolución del ROE (%) .....	54
Gráfico 40. Evolución del ROA (%).....	54
Gráfico 41. Ingresos totales (USD millones) .....	57
Gráfico 42. EBITDA (USD millones).....	57
Gráfico 43. Resultados netos (USD millones) .....	57

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz PESTALG .....	70
Anexo 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.....	71
Anexo 3.	Modelo de negocio Canvas Go Mobile .....	72
Anexo 4.	Cadena de valor de Go Mobile.....	73
Anexo 5.	Go Mobile como sistema .....	73
Anexo 6.	Matriz VRIO.....	73
Anexo 7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI.....	74
Anexo 8.	Matriz FODA.....	74
Anexo 9.	Sistema de valor Go Mobile.....	74
Anexo 10.	Proyección de unidades vendidas de <i>smartphones</i> (en miles).....	75
Anexo 11.	Proyección de unidades vendidas de dispositivos conectados (en miles) .....	75
Anexo 12.	Proyección de gasto I+D <i>smartphones</i> (USD millones).....	75
Anexo 13.	Costo unitario proyectado de producción propia de Go Mobile.....	75
Anexo 14.	Costo unitario proyectado de producción contratada de Go Mobile.....	76
Anexo 15.	<i>Smartphones</i> vendidos en ambos escenarios (en millones) .....	76
Anexo 16.	Dispositivos conectados vendidos (en millones).....	76
Anexo 17.	Costos escenario Go Mobile (USD millones) .....	76
Anexo 18.	Indicadores de rentabilidad de ambos escenarios.....	77
Anexo 19.	Flujo de caja económico proyectado.....	77
Anexo 20.	Estado de resultados proyectados.....	78
Anexo 21.	Balance general proyectado .....	79

## Capítulo I. Introducción

La empresa Go Mobile se crea con el fin de brindar soluciones simples, sencillas y ágiles para las personas, teniendo una amplia gama de tecnologías para estar acorde con las diversas necesidades de los usuarios.

Go Mobile, que opera desde 2008, está localizada en tres continentes: América (EE.UU.), Europa y Asia, siendo las tres regiones sedes para la comercialización de *smartphones*; sin embargo, cabe resaltar que las estrategias planteadas han sido *ad hoc* a las demandas por países, así como el posicionamiento de las diversas tecnologías. Es importante mencionar que dentro de la estrategia de fabricación se utilizaron fábricas propias, así como mano de obra “tercerizada”, lo cual dependía de la variabilidad de los precios, los costos de cada tecnología, la capacidad instalada de producción, así como la demanda del mercado.

Todo ello conllevó a realizar análisis constantes para evaluar las demandas, amenazas de nuevos competidores, movimientos y coyunturas por mercados, proveedores, entre otros. Asimismo, durante el desarrollo de la investigación se han colocado dos supuestos comparativos, los cuales están basados, uno, en realizar un planteamiento sin incluir tecnologías emergentes, y el otro, incluyéndolas, para brindar el mejor escenario, que tenga un comportamiento saludable en el mercado, permitiendo crecer en rentabilidad, fidelizar clientes y la penetración de la marca.

En esta investigación, se ha utilizado la coyuntura del COVID-19 como un contexto atípico, pero que ha generado cambios y variaciones en cada uno de los países a nivel macroeconómico, microeconómico, social y político, siendo por ello la relevancia de tenerla como punto de partida, porque los estilos de vida, costumbres y hasta preferencias de los consumidores han ido cambiando debido ella; entonces, es de suma importancia que el contexto esté basado en esta pandemia de nivel mundial.

Esta investigación se encuentra dividida en siete capítulos: el primero es la parte introductoria, haciendo un recuento macro de la investigación; el segundo capítulo está basado en el perfil de la empresa, en donde se ahonda en la historia, descripción y estrategia por cada uno de los países en donde se tiene presencia, la definición del problema, el enfoque y descripción de la solución, y los alcances y limitaciones de la propuesta. En el tercer capítulo se trata el análisis externo, en el cual se profundiza en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y globales, así como en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), el análisis

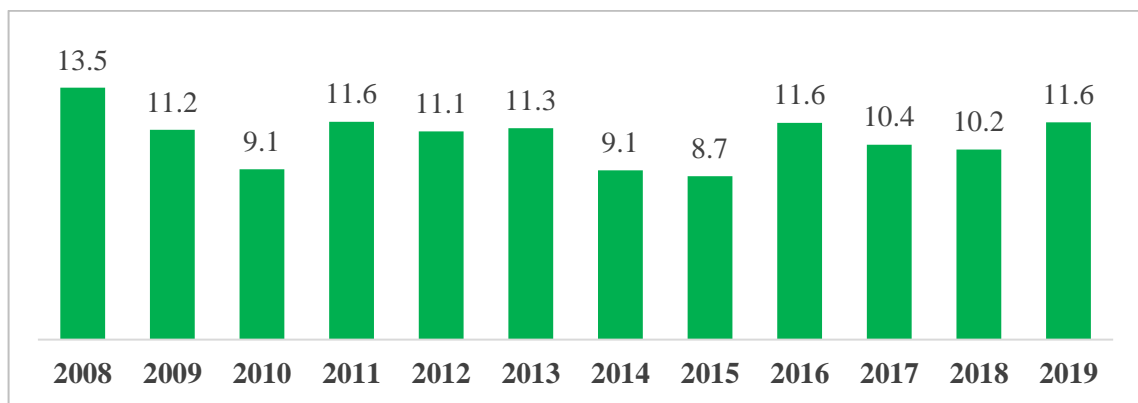
sectorial, los principales competidores, ingresos y Capex de la industria, así como las tendencias tecnológicas en el contexto COVID-19, la tecnología 5G, pagos sin contacto y *embedded SIM* (eSIM). En el cuarto capítulo, se realiza el análisis interno de la organización, profundizando en el modelo de negocio, la estructura empresarial, la configuración de la organización y sus partes, la estructura organizacional, mecanismos de coordinación, cadena de valor, análisis de la empresa como sistema, así como el análisis de valor, raro, inimitable y organización (VRIO) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). En el quinto capítulo, se encuentra el planeamiento estratégico corporativo, en donde se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la estimación de la demanda, las proyecciones de la demanda de *smartphones* y otros dispositivos; asimismo, se analizará la estrategia y diversificación corporativa, así como sus ámbitos de expansión, la ventaja, gobierno y desarrollo corporativo, así como las 7 S de McKinsey, las matrices de portafolio, la estrategia competitiva, genérica y objetivos estratégicos. En el sexto capítulo, se analizará la propuesta de implementación, y los planes de *Marketing*, Investigación y Desarrollo (I+D), Recursos Humanos (RR. HH.), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Operaciones y Finanzas. En el séptimo capítulo, se realizará la evaluación económica financiera, la elaboración de escenarios, retorno de lo esperado de la estrategia y la valorización de la empresa con el método de flujo de caja libre descontado. Finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo II. Perfil de la empresa

### 1. Historia de la empresa

Go Mobile es una empresa estadounidense de alta tecnología, dedicada a la fabricación y comercialización de equipos móviles a nivel mundial. La casa matriz se encuentra en EE.UU., con catorce fábricas; asimismo, tiene filiales en Europa y Asia, esta última cuenta con ocho fábricas. Actualmente, se encuentra posicionada entre las principales empresas del rubro con una participación de mercado del 11,6% durante el último año (ver el gráfico 1).

**Gráfico 1. Participación de mercado de Go Mobile (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

En los últimos años, la empresa ha demostrado un crecimiento sostenido basada en maximizar sus ventajas competitivas, siempre alineado a su misión, la cual es entregar la mejor y más innovadora tecnología para transformar y conectar a todas las personas del mundo. Esta ha sido la guía de la compañía para construir su estrategia.

### 2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

La estrategia de Go Mobile está basada en la diferenciación, lo cual la ha llevado a obtener un volumen moderado de ventas, requerir mayor inversión en tecnología y fijar un precio competitivo de acuerdo con cada mercado. La compañía basa su estrategia en tres pilares que busca liderar (ver el gráfico 2).

## Gráfico 2. Pilares estratégicos



Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2.1 Estrategia en EE.UU.

Está basada en explotar las características desarrolladas por Go Mobile mediante una agresiva campaña de marketing que responde al perfil del consumidor americano. En este mercado alcanzó una participación del 4,6%<sup>1</sup> en el último año.

### 2.2 Estrategia en Asia

Está basada en la venta por volumen siendo este un mercado sensible al precio, manteniendo una propuesta con características atractivas para el consumidor. En este mercado alcanzó una participación del 12,3%<sup>2</sup> en el último año.

### 2.3 Estrategia en Europa

Está basada en ofrecer tecnologías de alta gama considerando que el perfil del consumidor europeo también valora la reputación y ética de la empresa. En este mercado alcanzó una participación del 15,9%<sup>3</sup> en el último año.

## 3. Definición del problema al cual se enfrenta la empresa

A nivel mundial el COVID-19 ha generado una etapa de crisis sanitaria muy intensa, generando cambios en el estilo de vida como el distanciamiento físico. Este contexto ha hecho que los equipos de comunicación móvil junto con el internet tomen un rol importante en la vida de las personas. De esta manera, las exigencias del consumidor final han aumentado buscando acceder a redes de comunicación de mejor calidad a un precio asequible.

<sup>1</sup> De acuerdo con los resultados finales del simulador en el ejercicio 2019.

<sup>2</sup> De acuerdo con los resultados finales del simulador en el ejercicio 2019.

<sup>3</sup> De acuerdo con los resultados finales del simulador en el ejercicio 2019.

El crecimiento del consumo de internet y el uso de los equipos móviles aumentaron hasta en 30% el primer mes de la pandemia en EE. UU. (Belson 2020), este comportamiento se ha replicado a nivel mundial. Asimismo, ha obligado a compañías como Go Mobile a buscar nuevas estrategias corporativas para satisfacer la nueva demanda del mercado.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista para negocio-división**

La empresa se ha enfocará en seguir desarrollando nuevas tecnologías en *smartphones* y abrir una nueva línea de negocio orientada a los dispositivos conectados a internet, como *wearables* y equipos de *smart home*. Esta solución sumada al crecimiento del mercado de fabricación de dispositivos móviles hace que Go Mobile mantenga su estrategia de diferenciación.

#### **5. Alcance y limitaciones de la propuesta**

La solución prevista se ha definido y proyectado bajo ciertas condiciones:

- La solución propuesta para la compañía se encuentra proyectada desde el 2020 hasta el 2025 para *smartphones* y dispositivos conectados en las tres unidades de negocio de la compañía.
- Los resultados proyectados para la línea de negocio de *smartphones* toman como punto de partida las doce rondas de la simulación TI MBA36 de Harvard Business Publishing Education considerando la última ronda como el año 2019.
- Los resultados proyectados para la línea de negocio de dispositivos conectados se basan en investigaciones de fuentes de información del sector.
- Hasta la elaboración de este trabajo de investigación, no existe un panorama completo del impacto total generado por la emergencia sanitaria mundial en el año 2020 y años posteriores.

## **Capítulo III. Análisis externo**

### **1. Análisis del macroentorno**

Los análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal y global (PESTALG) se realizarán sobre la base de EE.UU., ya que ahí se encuentra la casa matriz, complementándolos con información de las otras regiones. Asimismo, se realizarán en un entorno COVID-19, que ha afectado las economías de los países, así como las importaciones/exportaciones, entre otros factores.

Actualmente, EE. UU. tiene una población aproximada de 331 millones de personas. En el 2019 el Producto Bruto Interno (PBI) fue de USD 19 millardos y se estima que con el COVID-19 ha decrecido en 8% (Market Research Reports 2020).

China tiene una población aproximada de 1.404 millones de personas. El PBI de China en el primer trimestre 2020 se situó en 20,65 millardos de yuanes, debido a una fuerte caída del 6,8% interanual en el primer trimestre del 2020, siendo la contracción económica histórica trimestral más fuerte desde 1992. Sin embargo, en el segundo trimestre se ha recuperado lentamente y se proyecta que el PBI para finales del 2020 tendrá un crecimiento entre el 1 y el 2%. (Bankia Estudios 2020).

Europa tiene una población aproximada de 447 millones de personas conformada por 50 países y un PBI de 2.915.406 millones de euros en el primer trimestre del 2020. Se espera que la economía europea se contraiga un 7,4% finalizando el 2020 a raíz del COVID-19, en donde Grecia e Italia serán los países más afectados, con un 9,7% y 9,5%, respectivamente (McCarthy 2020).

#### **1.1 Factores políticos**

En el 2020 serán las nuevas elecciones en EE. UU., las cuales serán disputadas por los partidos Democrático y Republicano, que serán un factor determinante en las próximas medidas y reformas que se planteen en el país con impacto a nivel mundial. El actual presidente, Donald Trump, ha implementado medidas de protección comercial a través de aranceles aplicados a toda importación proveniente de China. La reforma inició en el 2019 incrementando los impuestos a las importaciones de un 3% en el 2018 a un 19% a inicios del 2020, generando tensiones comerciales entre ambos países. (Santander Trade Markets 2020).

La desconfianza en las decisiones políticas se ha ido incrementando, el 55% de los estadounidenses opinan que el presidente Donald Trump ha ido cambiando el sentido y la naturaleza política del

país de manera negativa. Esto es un indicador de descontento y que el país no está apoyando las decisiones tomadas, generado inestabilidad política y social (Pew Research Center 2020).

## 1.2 Factores económicos

EE. UU. es el país con la economía más grande después de China. Esta tuvo un incremento del 2.3% en el 2019; sin embargo, a raíz del COVID19 se estima que caerá en un 5,9% en el 2020, pudiendo crecer un 4,7% para el 2021 (FMI 2020). COFACE US destaca la reforma fiscal del presidente Donald Trump, la cual reduce las tasas de impuestos corporativos del 35% sobre las ganancias obtenidas en el extranjero al 21%.

**Tabla 1. Indicadores de crecimiento socioeconómico**

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019	2020 ( e )	2021 ( e )
PBI (miles de millones de USD)	19.519,40e	20.580,25e	21.439,45	22.321,76	23.180,28
PBI (crecimiento anual en %, precio constante)	2,4	2,9	2,3	-0,8	4,5
PBI per cápita (USD)	60.000e	62.869e	65.112	67.427	69.644
Saldo de la hacienda pública (en % del PBI)	-4,8	-6,0e	-6,3	-6,3	-6,2
Endeudamiento del Estado (en % del PBI)	106,0	104,3e	106,2	108,0	110,0
Tasa de Inflación (%)	2,1	2,4e	1,8	2,3	2,4
Tasa de paro (% de la población activa)	4,4	3,9e	3,7	3,5	3,5
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-439,65e	-490,98e	-539,45	-569,11	-569,58
Balanza de transacciones corrientes (en % del PBI)	-2,3e	-2,4e	-2,5	-2,6	-2,5

(e) Estimación.

Fuente: FMI – World Economic Outlook Database.

Igualmente, la economía europea ha sufrido un fuerte golpe a raíz de la pandemia, siendo por ello que el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima una de las mayores caídas en la eurozona, aproximadamente del 10,2% en el 2020, en donde la economía alemana se contraerá en un 6,3%; sin embargo, para China se estima que a finales del 2020 pese a la caída que tuvo, podrá tener un crecimiento entre el 1% al 2%.

## 1.3 Factores sociales

En 1960 había aproximadamente 3.000 millones de personas en el mundo, en el 2000 alrededor de 6.000 millones de personas y según las proyecciones de las Naciones Unidas para el 2037 habrá más de 9.000 millones de habitantes en el planeta, siendo China el país con mayor cantidad de habitantes.

En el 2018, el informe de Medición de la Sociedad de la Información reflejó que a finales del 2018 el 51,2% de la población utilizaban internet y se encontraban conectadas. En los países desarrollados, una de cada cinco personas está en línea, asimismo, para el 2023 se espera tener una penetración del 70% de conexiones y para el 2025 del 75%, destacando que prácticamente el mundo ya se encuentra interconectado y en época de pandemia se ha vuelto una necesidad mayor;

ya que las escuelas, universidades y trabajos han tenido que implementar rápidamente una modalidad remota, es decir, estar conectado desde casa (International Telecommunication Union 2018).

#### **1.4 Factores tecnológicos**

El sector de telecomunicaciones ha desempeñado un papel muy importante en la economía mundial, ya que en el 2016 representó un 2,3% del PBI mundial. Las tendencias del 2020 en el mundo móvil se encuentran anclados a la red 5G, la Global System for Mobile Communications Association (GSMA) estima que para el 2025 habrá 1.200 millones de conexiones 5G, lo cual representaría el 20% de las conexiones (GSMA 2020).

La tecnología 5G favorecerá el crecimiento del ecosistema del internet de las cosas (IoT) al otorgar características como la menor latencia y mayor capacidad de dispositivos conectados. El desarrollo de esta tecnología para incorporar conectividad a cada vez más dispositivos, hará que estas conexiones crezcan de 12 millones en el 2019 hasta 24,6 millones al 2025, según la GSMA (2020).

En EE. UU., las principales operadoras de telecomunicaciones son las empresas AT&T, Verizon, T-Mobile y Sprint, las cuales ya han incursionado en la tecnología 5G y se encuentran posicionándola en los mercados.

#### **1.5 Factores ambientales**

La United States Environmental Protection Agency (EPA) busca concientizar y promover los cuidados ambientales de las tecnologías. Evalúan los residuos electrónicos (E-Waste) y cómo dar un buen tratamiento a los mismos para que no sean agentes contaminantes en el medio ambiente. Asimismo, a través de las leyes y regulaciones que tienen, buscan que las operadoras de telecomunicaciones puedan minimizar los efectos de las antenas y señales para que no sean perjudiciales.

Las industrias de telecomunicaciones consumen actualmente el 3% de la energía global; sin embargo, Per Lindberg, líder de Ranplan Wireless señala que la tecnología 5G y el incremento del tráfico por datos podrían generar un incremento muy significativo en el uso de la energía global (Ranplan Wireless 2020).

Según el informe de Greenpeace para EE. UU., se refirió que desde el 2007 hasta el 2017 se han producido más de 7 millones de celulares y que en el 2014 se estimó que hubo un deshecho de 3 millones de toneladas métricas según un estudio de la Universidad de las Naciones Unidas, en donde también se estima que existe un 16% de desechos electrónicos que se reciclan (Greenpeace 2017).

## **1.6 Factores legales**

En EE. UU., con el Gobierno de Donald Trump, se ejecutó una reforma fiscal que aportaría casi el 1% al PBI; sin embargo, esta conllevó a una guerra comercial con China, impartiéndose que los USD 250,000 millones en bienes y productos procedentes de China que tenían un arancel del 25%, incrementara al 30%, buscando que las empresas estadounidenses dejen de comprar en el país mencionado y puedan devolverle la producción al país local (Guía Financiación Empresarial 2019).

Según el Legal Information Institute, en el 2015 se promovió una ley que busca proteger al consumidor promoviendo la competencia legal y justa, que evita que se dé el monopolio entre las empresas. Asimismo, la FCPA establece las normas y penalidades que se aplican a las empresas de Telecomunicaciones en caso se detectase un caso de corrupción (Day 2016).

## **1.7 Factores globales**

El sector de telecomunicaciones está con un foco bastante importante en la tecnología 5G, siendo esta la más emergente del mercado. Asimismo, dentro de las tendencias globales del mercado tecnológico están el *Internet of Things* (IOT), *Cloud Computing*, los *Data Centers* y la inteligencia artificial, los cuales han salido al mercado para brindar soluciones tecnológicas a usuarios y empresas, sobre todo en los mercados del Sur del Pacífico, Sur Este, Asia y África, según Key Trend for 2020 - Global Telecoms (Researchandmarkets 2020). (Ver el Anexo 1).

## **2. Matriz EFE**

La matriz EFE es una herramienta que permite identificar y evaluar los factores externos que son relevantes para la construcción de una empresa y/u organización, siendo por ello de suma importancia la evaluación y puntuación de ellos, permitiendo definir si los factores se encuentran dentro de un puntaje saludable que minimice el riesgo para la creación de la empresa y así poder formular las estrategias que vayan acorde al movimiento del mercado externo. (Ver el Anexo 2).

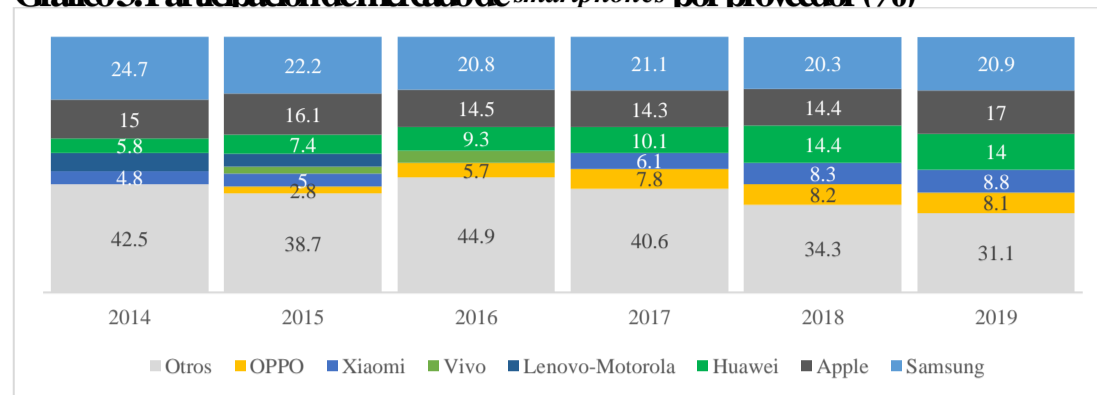
## **3. Análisis sectorial**

### **3.1 Principales competidores de la industria**

Las principales empresas de ventas de celulares a nivel mundial son Huawei, Samsung y Apple, y en abril del 2020 Android Authority informó que Huawei superó en ventas a la empresa Samsung (Garrido 2020), en donde en el mercado asiático solo tuvo una participación de mercado del 2% y a nivel mundial, 17% según el informe de Market Pulse de Counterpoint Research.

En el 2014 las empresas que conformaban la minoría en el sector representaban el 42% y para el 2020 se espera que se reduzca hasta el 28%. Por lo tanto, se evidencia que las empresas más representativas del sector, están logrando desplazar a sus competidores (ver el gráfico 3).

**Gráfico 3. Participación de mercado de smartphones por proveedor (%)**

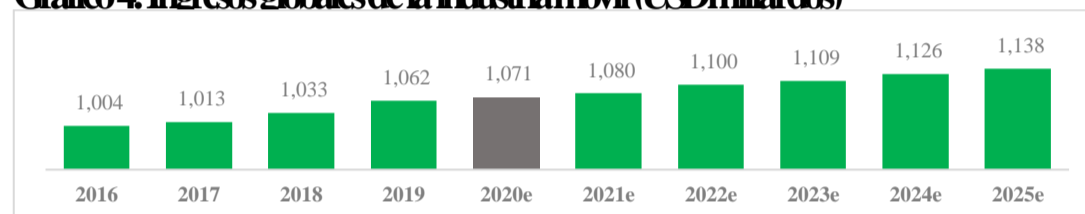


Fuente: O'Dea (2020a). Statista.

### 3.2 Ingresos de la industria

A nivel mundial el sector de fabricantes móviles ha presentado un crecimiento anual constante, se estima crecer en ingresos en 1,5% al 2020 y en 1,2% al 2025. En el 2019, los ingresos globales alcanzaron USD 1,06 billones y se estima que alcanzarán USD 1,13 billones al 2025 (ver el gráfico 4). Sin embargo, se tiene que considerar que estas cifras son anteriores al COVID-19 por lo que el crecimiento se verá afectado en el 2020 y posiblemente hasta el segundo semestre del 2021.

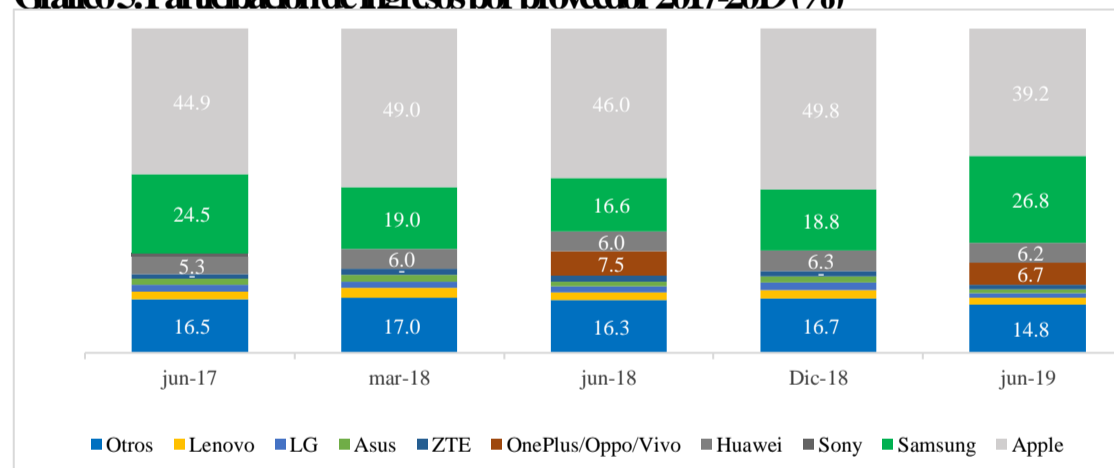
**Gráfico 4. Ingresos globales de la industria móvil (USDmillardos)**



Fuente: O'Dea (2020b). Statista.

La empresa que muestra mayor participación en los ingresos del mercado de dispositivos móviles es Apple con un 39,2% a junio del 2019, seguido por Samsung con una participación de 28,9% y en tercer lugar manteniendo una constante participación desde el 2017 es Huawei con 6,2% a en el mismo periodo (ver el gráfico 5).

**Gráfico 5. Participación de ingresos por proveedor 2017-2019 (%)**

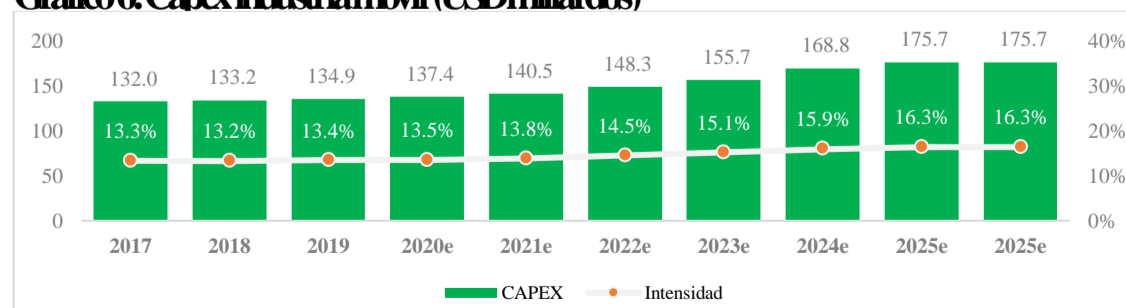


Fuente: O'Dea (2020c). Statista.

### 3.3 Capex de la industria

En la mayoría de los países, el sector de telecomunicaciones representa un porcentaje importante del PBI, lo cual ha generado un incremento en las inversiones, principalmente en relación a la nueva tecnología 5G, así como en la calidad, diseño y acabado de los terminales. Según el informe de EY (2020), en el 2017, la inversión en HD representó el 13,2% de los ingresos y se espera alcanzar un 16,3% al 2025 (ver el gráfico 6).

**Gráfico 6. Capex industria móvil (USDmillardos)**

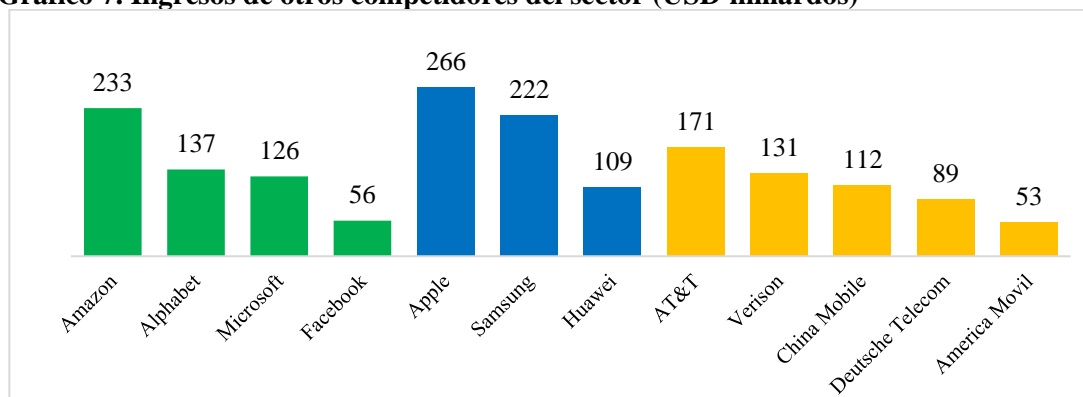


Fuente: Informe EY (2020).

### 3.4 Competidores de otros sectores relacionados a la industria

Debido a las nuevas funcionalidades ofrecidas por los fabricantes de terminales móviles, *Original Equipment Manufacturers* (OEM), las operadoras de telecomunicaciones han visto reducidos sus ingresos debido a los productos y servicios digitales sustitutorios ofrecidos por las empresas *Over the Top* (OTT). Estos modelos de negocios disruptivos implementados por las OTT son capaces de generar ingresos muy superiores a los de las operadoras (ver el gráfico 7).

**Gráfico 7. Ingresos de otros competidores del sector (USD millardos)**

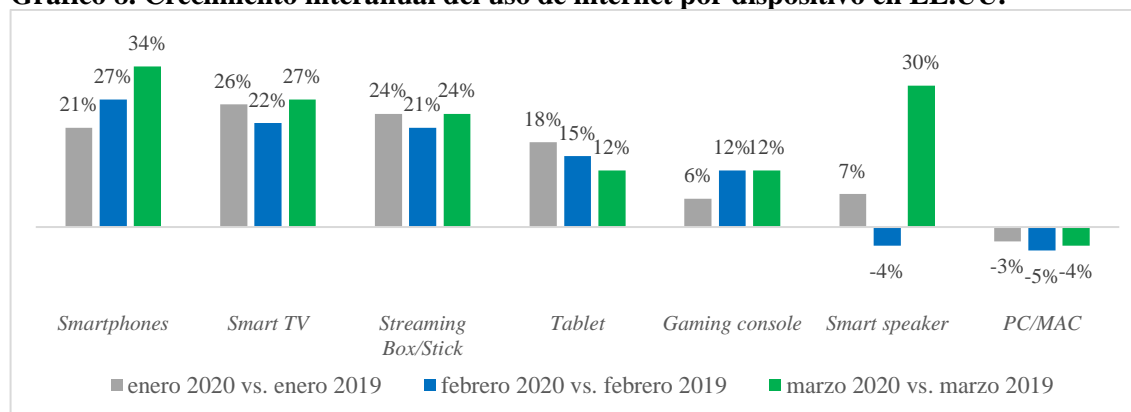


Fuente: GSMA (2020). The Mobile Economy

### 3.5 Tendencias tecnológicas en el contexto del COVID-19

El COVID-19 ha maximizado la dependencia de las personas con un ecosistema de dispositivos y aplicaciones que utilizan internet como canal de comunicación (ver el gráfico 8). Los productos y servicios conectados a internet tendrán una tendencia de crecimiento acelerada que requerirá una evolución hacia nuevas tecnologías, las cuales serán el foco de las OEM para generar atributos de diferenciación en los próximos años.

**Gráfico 8. Crecimiento interanual del uso de internet por dispositivo en EE.UU.**



Fuente: Clement (2020).

### 3.5.1 La tecnología 5G

La tecnología 5G no solo se caracteriza por el incremento de la velocidad de transferencia de datos, sino por la baja latencia de sus conexiones y la mayor capacidad de dispositivos conectados<sup>4</sup>. Con estas características, el foco ya no solo se concentrará en el consumidor final, sino también en el ecosistema de dispositivos de *Internet of things* (IoT) que las industrias necesitan para mejorar su producción. Las aplicaciones de manufactura remota, robotización con procesamiento de inteligencia artificial y la recopilación de datos de sensores todo en tiempo real, son aplicaciones que buscan explotarse en las principales economías del mundo que lideran este despliegue.

El 2020 es el año en el cual empezarán a crecer los despliegues de la tecnología 5G, la cual proyecta a convertirse en el 20% de las conexiones móviles al 2025, 34% en Europa, 47% en China y 48% en Norteamérica según la GSMA (2020). Hasta el momento, no ha habido una desaceleración en los planes de despliegue de las redes 5G en el mundo, sin embargo, existen riesgos debido a los impactos en el flujo de caja de las operadoras por la recesión económica mundial, el redireccionamiento del Capex para robustecer las redes actuales y el retraso en las licitaciones de las bandas de frecuencias requeridas para esta tecnología.

### 3.5.2 Pagos sin contacto

Los pagos sin contacto consisten en transferir información de la cuenta bancaria del usuario a través de la autenticación por radiofrecuencia. Los datos, almacenados en un terminal móvil o en un chip, son transmitidos a través de una conexión inalámbrica utilizando la tecnología *Near Field Communication* (NFC) hacia el terminal del *point of sale* (POS). Las aplicaciones como Apple Pay o Google Pay que sirven para la masificación de pagos mediante *smartphones* o *wearables*, harán que este tipo de pagos sean una tendencia en crecimiento, con lo cual se convertirá en un mercado de USD 18 millardos al 2025 según Market Researchs (2020).

Los pagos sin contacto, *contactless payments*, han tenido un crecimiento exponencial a nivel mundial y solo en EE.UU. han crecido en 150% desde marzo 2019 a mayo del 2020 (Walden 2020). Según el artículo *More than half of Americans now use contactless payments, according to Mastercard poll* (White 2020), este tipo de pagos tiene una penetración del 85% en la compra de comestibles, 39% en farmacias, 38% en *retail*, 36% en restaurantes de servicio rápido y 9% en el transporte público. Para lograr un crecimiento sostenido las entidades bancarias requieren asociarse con las empresas de software que permitan gestionar la información bancaria de sus

---

<sup>4</sup> Las redes 5G son entre diez y cien veces más rápidas que las redes 4G, tiene 1 milisegundo de latencia y soportan entre diez y cien veces más dispositivos conectados (Obiodu 2019).

usuarios, las OEM masificar el uso de NFC en sus terminales; y finalmente los comercios disponer de POS que soporten pagos vía NFC.

### 3.5.3 eSIM

Actualmente la información del cliente, al contratar una nueva línea móvil, se almacena en la tarjeta SIM la cual debe ser insertada en un terminal. La *embedded subscriber identity module* (eSIM) es la evolución de las tarjetas SIM actuales, se convierten en parte del *hardware* de un dispositivo móvil y no como un elemento externo a este. La eSIM funciona como un SIM en blanco, almacenando la información de la línea contratada, llámese perfil, mediante una conexión de internet vía WIFI.

La evolución hacia una experiencia más digital, no es el único impacto que trae esta tecnología. El cambio de paradigma en la relación entre OEM y operadoras también se transforma, empoderando al OEM para que puedan brindar al cliente final la posibilidad de cambiar de operadora de manera virtual e inmediata sin necesidad de adquirir una tarjeta SIM. Por otro lado, a nivel del ecosistema de dispositivos, la transformación en el uso de la información abrirá paso al crecimiento del IoT, permitiendo que dispositivos que antes no soportaban una tarjeta SIM, ahora puedan tener una eSIM que les brinde una conectividad móvil como los iWatch de Apple, sin depender de una conexión *bluetooth* con un Iphone. Según The insight partners (2020), en el 2019 el mercado de eSIM estaba valorizado en USD 392,7 millones, proyectándose a crecer a USD 2.282 millones hacia el 2027.

## **Capítulo IV. Análisis interno de la organización**

### **1. Modelo de negocio**

El modelo de negocio se ha realizado a nivel corporativo utilizando el esquema *Business Model Canvas* propuesto por Alexander Osterwalder. (Ver el Anexo 3).

### **2. Estructura de la empresa**

#### **2.1 Configuración de la organización**

Las configuraciones que se han identificado en la compañía y mantienen el equilibrio y armonía estructural interna son la configuración maquinal y diversificada según Mintzberg (1991).

#### **Organización maquinal**

Esta se da debido al incentivo y creación de innovación para las nuevas tecnologías dentro de la industria. El mecanismo de control que caracteriza este tipo de organización es la normalización de los trabajos en la cual la tecnoestructura es quien establece los lineamientos para alcanzar la estrategia de diferenciación dentro de cada región.

#### **Organización diversificada**

Esta se da debido a la división geográfica de las tres unidades de negocios. El mecanismo de control que caracteriza este tipo de organización es la normalización de los resultados debido a que se busca entregar productos con altos estándares de calidad en cada región.

#### **2.2 Partes de la organización**

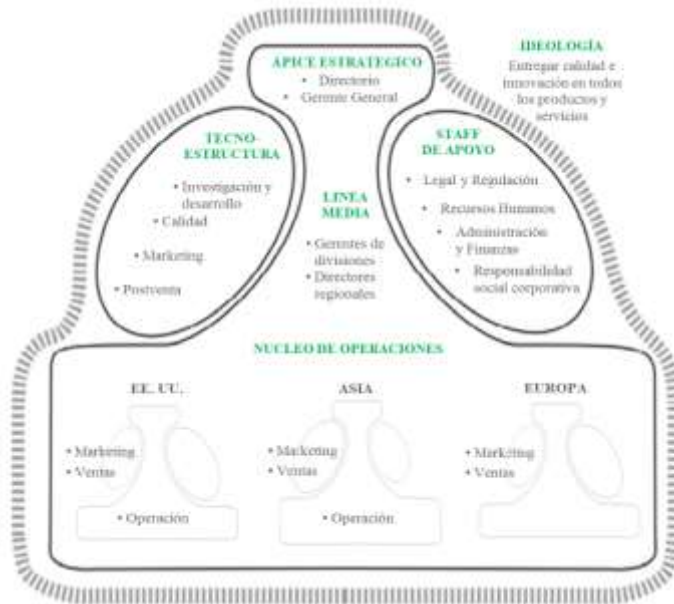
Las partes de la organización de Go Mobile según Mintzberg (1991) (ver el gráfico 9).

Ápice estratégico, conformado por el directorio y el gerente general que se encargan de velar por el cumplimiento de la misión de la compañía, definiendo los principales lineamientos que responden a la estrategia corporativa.

Línea media, conformado por gerentes de divisiones y directores regionales, provistos de autoridad formal, que se encargan de transmitir los lineamientos definidos por el ápice estratégico al núcleo de operaciones.

Tecnoestructura, conformado por los especialistas de Investigación y Desarrollo, Calidad, *Marketing* y Postventa responsables de normalizar los procesos, habilidades y resultados de la compañía.

**Gráfico 9. Partes de la organización Go Mobile**



Fuente: Mintzberg (1991).

- Investigación y Desarrollo (I+D), es uno de los equipos más importantes de la compañía y es el que ha venido marcando el ritmo tecnológico de acuerdo con las nuevas necesidades del mercado.
- Calidad, equipo encargado de asegurar el buen funcionamiento de los procesos y la entrega del producto final a fin de asegurar la satisfacción de los clientes. Así pues, fomenta una cultura empresarial que busca normalizar los procesos de producción y cumplir con los estándares de los organismos de telecomunicaciones en cada región.
- *Marketing*, equipo encargado de definir los lineamientos corporativos para conseguir el posicionamiento objetivo en cada una de las regiones de acuerdo a la estrategia corporativa.
- Postventa, equipo encargado de la atención al cliente luego de haber adquirido un producto o servicio. Se enfoca en mejorar la experiencia del cliente para mantener una relación duradera y de recurrencia.

*Staff* de apoyo, conformado por los equipos de Legal y Regulación, Recursos Humanos (RR.HH.), Administración, Finanzas y Responsabilidad social corporativa (RSC) responsables de brindar el soporte a la compañía fuera de actividades relacionadas directamente con la operación.

- Legal y Regulación, equipo encargado de gestionar los asuntos legales para que la compañía cumpla con la normativa de cada región. De esta manera, la compañía se ve en la obligación de cumplir con el marco legal de producción de EE. UU., Asia y Europa que busca proteger al consumidor final y libre competencia.
- Recursos Humanos, equipo encargado de organizar y maximizar las funciones y desempeño del capital humano en la compañía.

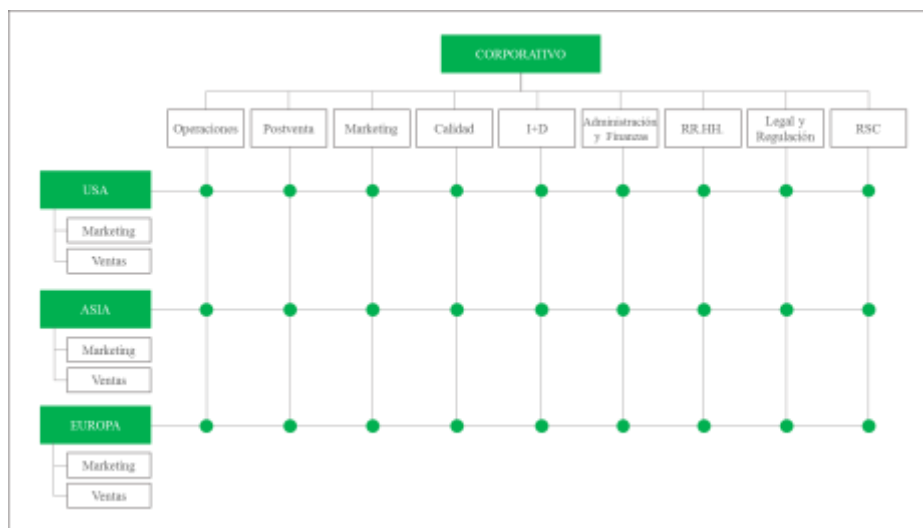
- Administración y Finanzas, equipo encargado de gestionar los recursos de la empresa de manera eficiente para la generación de valor. De esta manera, se busca cuantificar las estrategias empleadas por la compañía estableciendo indicadores y utilizando herramientas financieras. En los primeros 5 años de la compañía se realizaron inversiones importantes en tres frentes: capacidad productiva, I+D y promoción. Esto ha traído consecuencias favorables para la empresa reflejado en su potencial de crecimiento y salud financiera.
- Responsabilidad social corporativa, equipo encargado de definir e incentivar las buenas prácticas corporativas que tiene la empresa.

Núcleo de operaciones, conformado por las unidades de negocio de cada región: EE. UU., Asia y Europa; son operaciones que tienen como principales objetivos gestionar el proceso productivo, *marketing* y ventas de acuerdo con las características de región mercado y considerando la estrategia de diferenciación de la corporación.

### 2.3 Estructura organizacional

Según la configuración maquina y divisional con tres unidades de negocio en EE.UU., Asia y Europa, se muestra la siguiente estructura organizacional (ver el gráfico 10).

**Gráfico 10. Estructura organizacional Go Mobile**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Esta estructura con 3 unidades de negocios fortalece la ventaja competitiva de Go Mobile en I+D que permite entregar una propuesta de valor diferenciada con precios competitivos debido a una eficiencia en costos de fabricación por su normalización de procesos y resultados.

### **3. Mecanismos de coordinación**

La compañía utiliza diferentes mecanismos de coordinación para llevar a cabo las tareas y obligaciones en base a las configuraciones establecidas como parte de su funcionamiento según Mintzberg (1991).

La normalización de los procesos de trabajo se encuentra impulsado por la tecnoestructura. Esta está orientada a que funcione sin adaptación mutua ni supervisión informal, relacionada directamente con el núcleo de operaciones en cada región donde opera Go Mobile.

La normalización de los resultados, impulsada también por la tecnoestructura, busca normalizar el producto final cumpliendo con los estándares de calidad de la compañía y cada región. Este aspecto es muy importante, pues forma parte de la estrategia competitiva de la empresa.

La normalización de las habilidades y conocimientos busca homogeneizar las habilidades de los empleados de acuerdo con las actividades y esfuerzos requeridos por el mercado. Para Go Mobile se refiere a la selección y constante capacitación de los ingenieros I+D y empleados para diseñar y producir nuevas tecnologías.

La supervisión directa busca mantener la coordinación y supervisión de los equipos de trabajo de la compañía, dando instrucciones y controlando las acciones del núcleo operativo en cada región.

La normalización de las reglas busca establecer normas y lineamientos con el fin de garantizar una cultura organizacional adecuada para todas las sucursales de la compañía con el fin de mantener el bienestar común.

### **4. Cadena de valor**

La cadena de valor se ha realizado considerando los principales lineamientos corporativos para describir las principales actividades de soporte y básicas que aportan valor al producto ofrecido. Se ha utilizado el esquema desarrollado por Porter (1985). Ver el Anexo 4.

### **5. Análisis de la empresa como sistema**

Este análisis tiene como objetivo describir la interacción de los principales elementos de la compañía con el entorno para la entrega del servicio final. Ver el Anexo 5.

## **6. Análisis VRIO**

Las organizaciones se diferencian debido a los recursos y capacidades que se crean internamente, constituyendo la ventaja competitiva que les permita ser sostenibles en el tiempo. El modelo VRIO es una herramienta que se planteó en 1992 por Barney y Griffin, el cual permite identificar el potencial de las organizaciones según sus recursos y capacidades.

El resultado del análisis del modelo VRIO de Go Mobile muestra las ventajas competitivas sostenibles: Personal administrativo e ingenieros altamente capacitados, los primeros han logrado mejorar constantemente los indicadores de gestión de la empresa y los segundos han conseguido desarrollar tecnología propia siendo cada vez más innovadores.

Por lo tanto, Go Mobile sustenta su ventaja competitiva principalmente a través de sus recursos humanos, buscando continuamente la innovación que le permita satisfacer las necesidades de sus clientes, con altos estándares de calidad y estudiando nuevas formas de ser eficientes en todos los procesos de la empresa. (Ver el Anexo 6).

## **7. Matriz EFI**

La matriz EFI es una herramienta utilizada en las organizaciones para la formulación de su estrategia, evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales y cómo estas interactúan internamente. (Ver el Anexo 7).

Para diseñar esta matriz, se seleccionaron factores internos basados en el análisis FODA (ver el Anexo 8) y Modelo VRIO (ver anexo 6) y se asignaron pesos de 0,1 a 1 según su importancia en el desempeño frente a la industria. Por otro lado, se asignó una calificación de 1 a 4 que mide la importación dentro de la compañía. Finalmente, se tiene como resultado la calificación ponderada que puede estar entre 1 a 4. «Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte» (David 2008: 158). La puntuación ponderada de Go Mobile por 2,70 demuestra una posición interna fuerte, con potencial de mejora.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico corporativo

### 1. Análisis FODA

El análisis FODA nos da el diagnóstico interno de la organización y externo del mercado, es fundamental para establecer una estrategia que contemple todas las variables relevantes permitiendo a la empresa brindar un valor diferencial. Ver el Anexo 8.

### 2. Proyección de crecimiento del mercado global

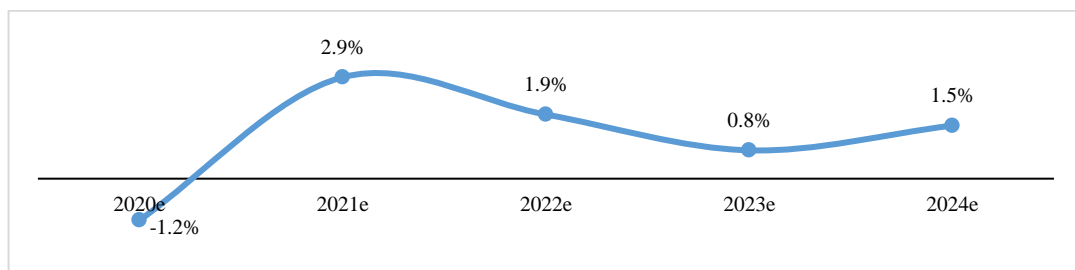
En este capítulo se presentará la proyección del crecimiento del mercado de *smartphones* y de otros dispositivos con conexión a internet que serán parte del análisis de la estrategia corporativa.

#### 2.1 Proyección del mercado de *smartphones*

Para la proyección de la demanda de *smartphones* se han proyectado dos variables: unidades demandas e ingresos del sector. Ambas variables han sido proyectadas utilizando dos métodos; el primero consiste en proyectar la variable según el crecimiento interanual indicados en estudios especializados; el segundo método consiste en calcular la demanda mediante simulaciones Montecarlo.

Según los estudios especializados de crecimiento global, se tiene un crecimiento interanual proyectado promedio de 1,2% al 2025; sin embargo, este crecimiento no consideraba el efecto del COVID-19, por lo tanto, para el año 2020 se realizó un ajuste de elaboración propia, sustentados en análisis similares del mismo especialista, por último, consideramos el supuesto que a partir del 2021 se recupera el crecimiento del 2020.

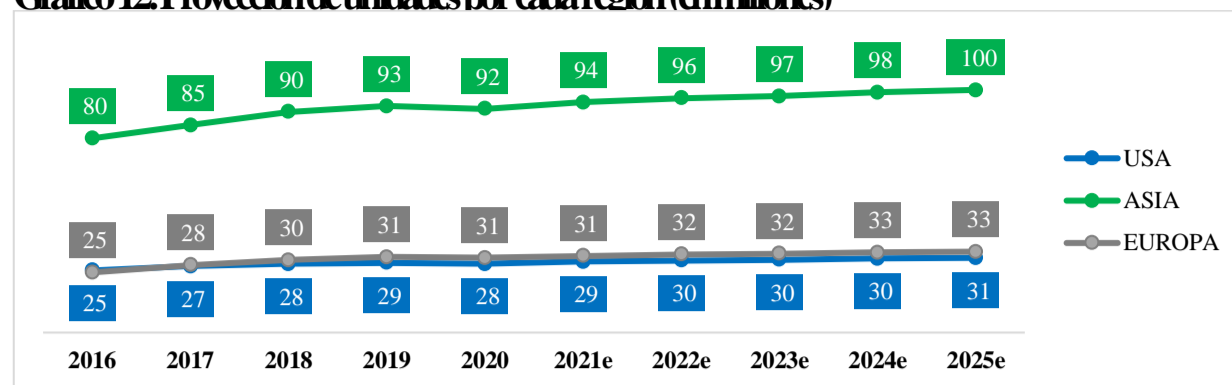
**Gráfico 11. Porcentaje del crecimiento proyectado global de *smartphones* (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos de O'Dea (2020c).

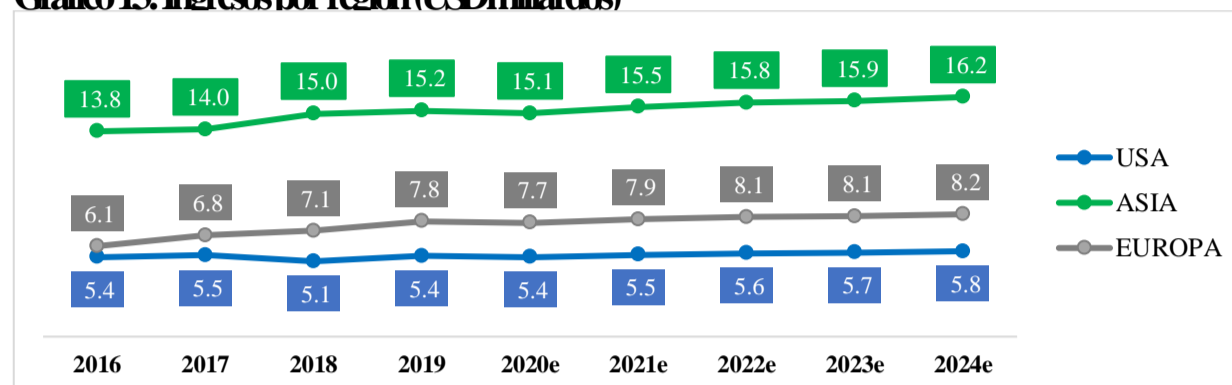
Con lo cual se aplica estas ratios de crecimiento a la demanda global y a los ingresos del sector indicados en el simulador en el último ejercicio 2019. Ver los gráficos 12 y 13.

**Gráfico 12. Proyección de unidades por cada región (en millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

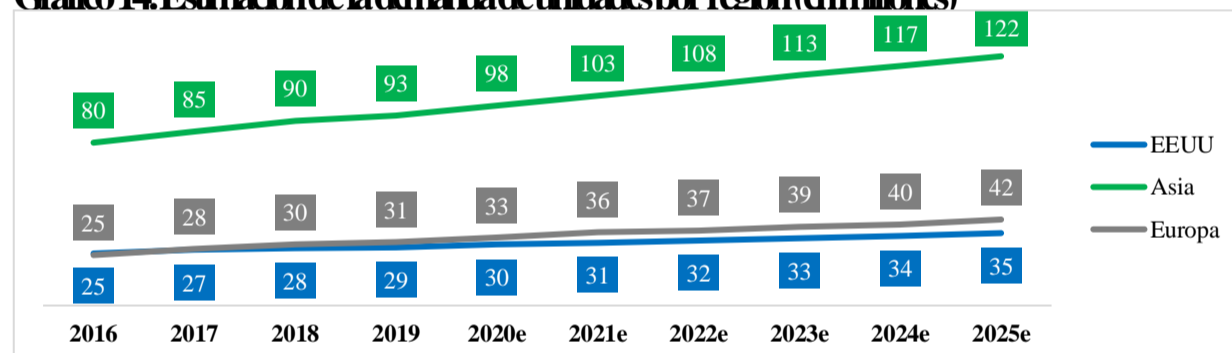
**Gráfico 13. Ingresos por región (USDmillardos)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

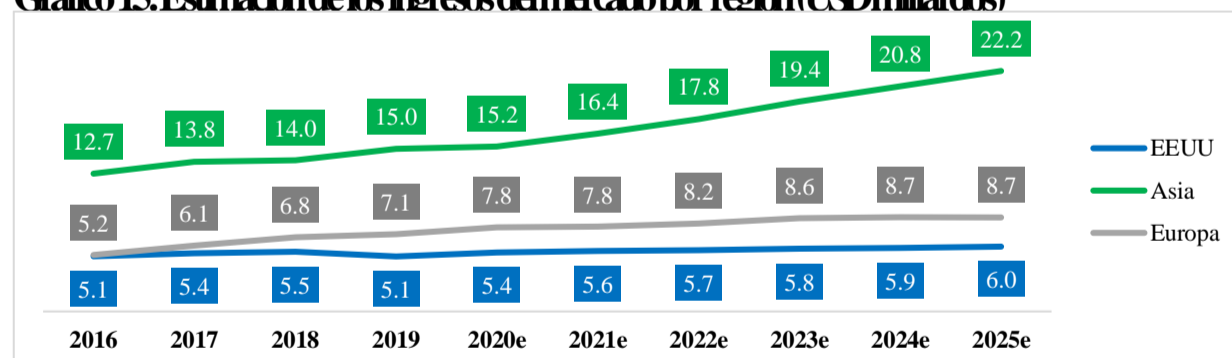
Por otro lado, se proyectaron estas dos variables utilizando 30 simulaciones Montecarlo para cada año, hasta el 2025. Se utilizó una distribución normal para estimar la variación interanual de unidades demandadas y de ingresos globales tomando como base la media y desviación estándar de los últimos 5 ejercicios. Ver los gráficos 14 y 15.

**Gráfico 14. Estimación de la demanda de unidades por región (en millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

**Gráfico 15. Estimación de los ingresos del mercado por región (USDmillardos)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Para fines de esta investigación, utilizaremos la demanda e ingresos estimados basados en los crecimientos interanuales de los estudios especializados. El motivo de esta decisión es que tienen mayor sensibilidad respecto del límite del mercado, el cual se evidencia en la disminución del crecimiento de suscriptores móviles interanuales de 4,7% del 2013 al 2017 a 1,9% del 2019 al 2025 proyectado por la GSMA (2020); esto debido a que se está alcanzando los valores tope de penetración de suscriptores móviles y de adopción de *smartphones*. Ver la tabla 2.

**Tabla 2. Penetración de suscriptores móviles y adaptación de *smartphones* (%)**

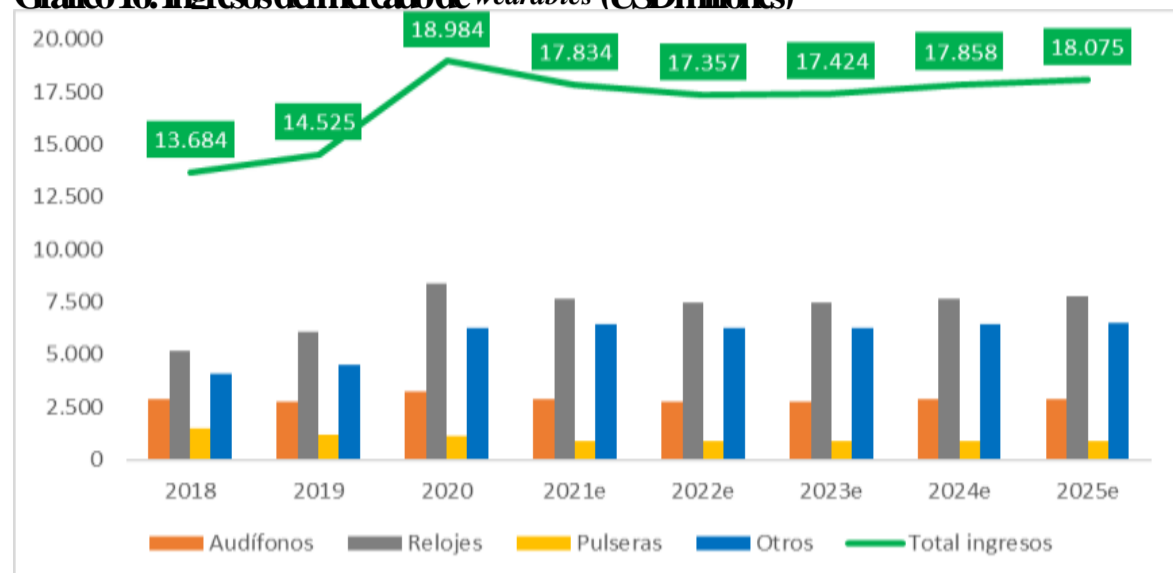
	Penetración de suscriptores		Adopción de <i>smartphones</i>	
	2019	2025	2019	2025
USA	83%	85%	83%	91%
Asia	82%	85%	72%	89%
Europa	86%	87%	76%	83%

Fuente: GSMA (2020).

## 2.1 Proyección del mercado de dispositivos conectados

Ya desde unos años viene emergiendo el mercado de los *wearables* donde se destacan productos como los relojes o los audífonos inteligentes. Se estima que el mercado alcance ingresos de USD 18.075 millones para el año 2025, luego de la caída que se produjo debido al COVID-19 (Statista 2020a), tal como se muestra en el siguiente gráfico:

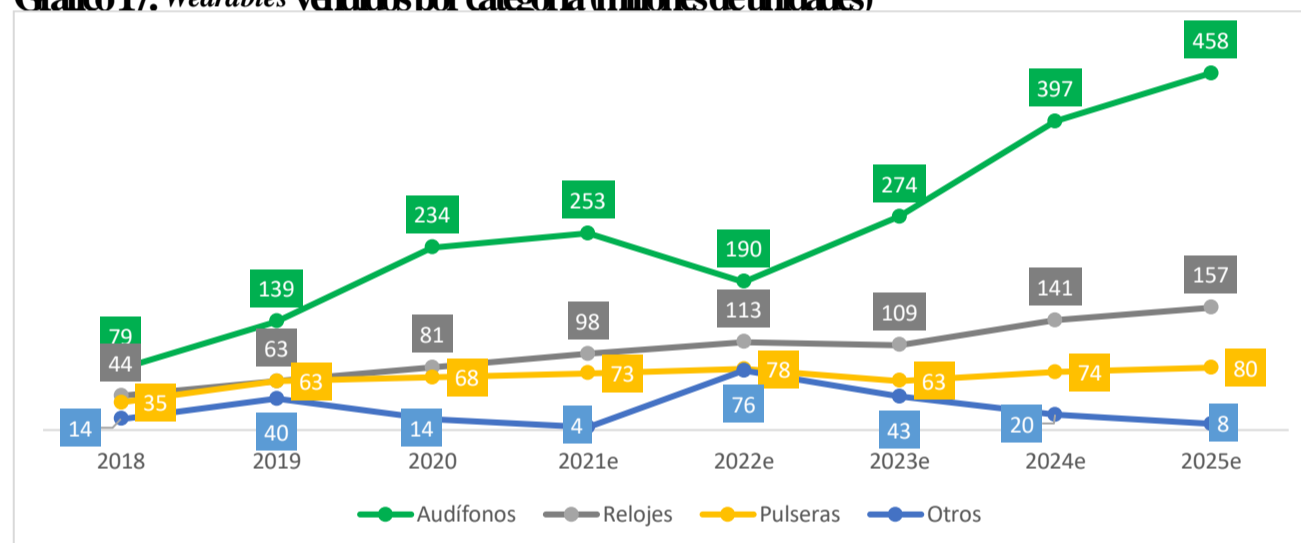
**Gráfico 16. Ingresos del mercado de *wearables* (USD millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos de Statista (2020a).

Asimismo, el producto con mayor proyección en ventas son audífonos alcanzando 458 millones de unidades vendidas (Statista 2020a).

**Gráfico 17. *Wearables* vendidos por categoría (millones de unidades)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos de Statista (2020a).

Al igual que el mercado de los *wearables*, también está emergiendo el mercado de los equipos inteligentes para el hogar o *smart home devices* donde se destacan categorías de entretenimiento, seguridad del hogar, entre otros. Se estima que el mercado alcance ingresos de USD 195.295 millones para el año 2025 (Statista 2020b).

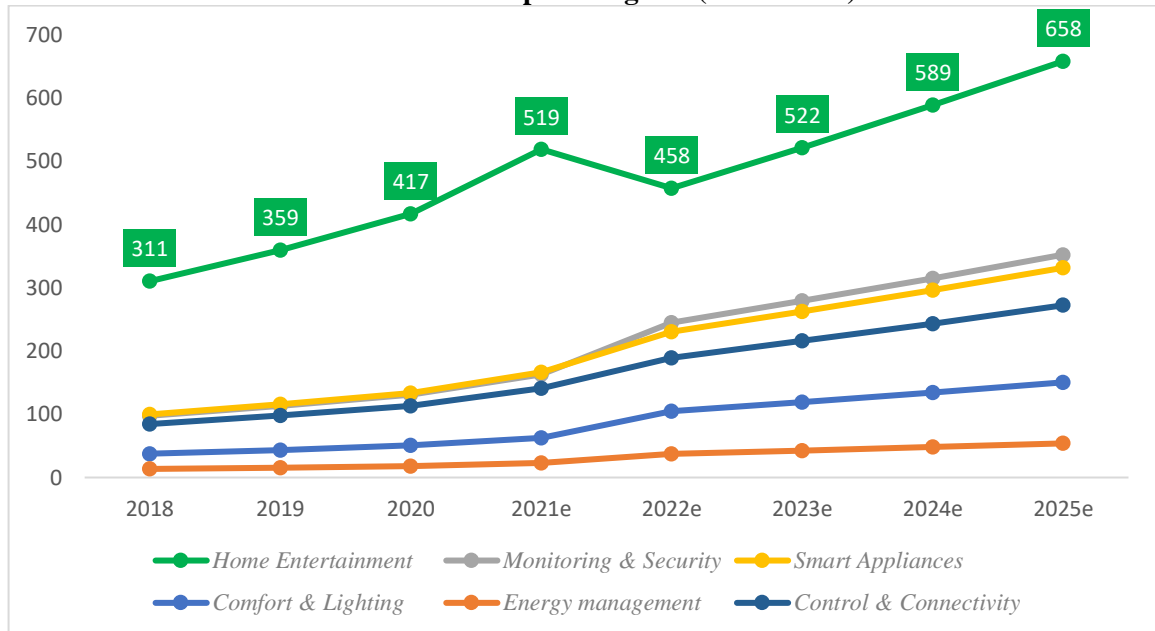
**Gráfico 18. Ingresos del mercado de *smart home devices* (USD millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos de Statista (2020b).

La categoría con mayor proporción en ventas es la de entretenimiento del hogar, alcanzando 658 millones de unidades vendidas para el 2025 (Statista 2020b).

**Gráfico 19. Smart home devices vendidos por categoría (en millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos de Statista (2020b).

### 3. Estrategia competitiva

A nivel de unidades de negocio, la estrategia que predomina será la diferenciación la cual consiste en agregar atributos tecnológicos que generan valor para la percepción de los clientes. De esta manera toma relevancia el departamento de I+D para desarrollar estos atributos y complementarlos con una agresiva estrategia de publicidad para darlos a conocer. Por otro lado, al comercializar los mismos productos en las diferentes regiones, la curva de experiencia alcanzada y el conocimiento de la cadena de valor permiten encontrar eficiencias en el proceso productivo para ofrecer precios atractivos en mercados sensibles al precio como la región asiática.

#### 3.1 Estrategia competitiva

En un mercado con varios participantes, con una participación de mercado del 11%, y apostando por la incursión de una nueva gama de productos que son los dispositivos conectados. Go Mobile apostará por una estrategia de disuasión la cual se aplicará en las siguientes variantes:

- A nivel de *marketing* se hará una campaña agresiva en publicidad para resaltar los atributos de innovación y excelencia de los productos de Go Mobile, reforzando el posicionamiento ya ganado por la marca.
- A nivel de operaciones se tendrá como objetivos aumentar el volumen de los productos en los cuales se puede obtener eficiencias para incrementar el margen de ganancias.
- A nivel financiero se aplicarán políticas de reinversión de dividendos y se evaluará la necesidad de incrementar el endeudamiento a largo plazo para invertir en mayor capacidad productiva, así como reforzar los recursos disponibles para el área de I+D y publicidad.

- A nivel de tecnología se fortalecerá la capacidad de I+D de la empresa, así como la compra de patentes que permita mantener vigente la innovación en cada uno de los productos.
- A nivel organizativo, se buscarán alianzas estratégicas con empresas especializadas en la producción de dispositivos conectados de manera que la propuesta de Go Mobile sea más integral hacia el cliente final.

#### **4. Estrategia corporativa**

##### **4.1 Estrategia de portafolio**

Existen tres unidades estratégicas de negocio en Go Mobile, las cuales están constituidas en EE. UU., que funciona como la casa matriz, Europa y China. Su foco estratégico es el desarrollo de productos en la línea de *smartphones* de mediana y alta gama.

##### **4.2 Ámbito de expansión**

La misión de Go Mobile es transversal a la compañía, con un área estratégica de negocios (AEN) enfocada en la venta de *smarthphones* y más adelante en los dispositivos conectados cómo posible expansión. Se comercializa en los tres países donde tienen presencia, concentrándose en clientes corporativos, bajo las necesidades de ofrecer a las personas tecnología que pueda ayudarlos a simplificar sus comunicaciones en ámbitos personales, profesionales y sociales. Sin embargo, su AEN tiene una gama de productos, los cuales son impulsados acorde a las necesidades particulares de cada país y segmento *target*.

Las tres unidades de negocio (UN) están estandarizadas desde la casa matriz con el objetivo de encontrar sinergias para lograr eficiencias producto de las relaciones horizontales entre cada UN. Así mismo, se ha buscado que los proveedores sean locales manteniendo los estándares de calidad requeridos por Go Mobile. Por otro lado, en el área de *marketing* y comercial, se tiene lineamientos estratégicos por parte de la corporación, “customizándolo” en cada país según coyunturas, necesidades y preferencias del consumidor e impulsando cada producto según demanda. Ver el gráfico 20.

## Gráfico 20. Ámbito de expansión Go Mobile



Fuente: Elaboración propia 2020.

### 4.3 Ventaja corporativa

Existen 4 modalidades para desarrollar una ventaja corporativa (Frances 2006):

#### 4.3.1 Influencia directa

Las decisiones estratégicas planteadas y emitidas por el comité de dirección, sean transmitidas de manera inmediata a toda la organización, para que exista un alineamiento estratégico a nivel compañía y existan objetivos compartidos, bajo la organización maquilinal y diversificada que tiene Go Mobile.

Cada unidad de negocios posee la misma estructura, la cual permite tener las mismas áreas tanto de operaciones, comerciales y soporte para el funcionamiento de la organización, lo cual es indispensable para que se puedan llevar a cabo los procesos, procedimientos y la gestión de cada unidad, ya que a pesar que existen lineamientos corporativos, tanto desde el ámbito legal, consumidor, tendencias de mercado y necesidades particulares, se necesita una gestión *ad hoc* por cada país para ir resolviendo las situaciones y sacando iniciativas a partir de cada coyuntura particular.

Respecto a los contratos de descentralización, existe un comité en Go Mobile conformado por un representante por país y de la corporación, buscando resolver los problemas de índole corporativo y empoderar a cada uno de los países para que puedan gestionar los contratos según las regulaciones y particularidades de cada negocio.

#### 4.3.2 Relaciones corporativas horizontales

Dentro de las relaciones corporativas horizontales, se busca una optimización de recursos, así como establecer planes estratégicos y sinérgicos que puedan brindar una ventaja competitiva a la organización.

Dentro del área de operaciones, lo que se busca es establecer según cada producto, el país que genera menor costo de producción y exportación, a partir de la adquisición de materia prima, procesos de materia prima, fabricación de componentes, ensamblaje, servicios y distribución, lo cual conlleva a que algunos productos solo sean fabricados en un país y comercializados en todas las unidades de negocio.

Asimismo, el área de I+D basado en EE.UU., recoge todas las necesidades de los diversos mercados y mantiene al equipo enfocado en nuevos productos, teniendo la infraestructura adecuada para el testeado de los mismos. Cabe resaltar, que este proceso se hace en coordinación continua con las áreas de I+D de cada región, las cuales brindan los *inputs* y también generan los testeos brindados por el área corporativa con el mercado *target* para ver cuál será la respuesta y penetración de mercado sobre el nuevo desarrollo.

**Tabla 3. Estrategia horizontal: Campo estratégico de negocios de Go Mobile**

	EE.UU.	Asia	Europa
Unidades de negocios	X	X	X
Investigación y desarrollo	X		
Adquisición de materia prima	X	X	
Proceso de materia prima	X	X	
Fabricación de componentes	X	X	
Ensamblaje	X	X	
Marketing y ventas	X	X	X
Servicios	X	X	X
Distribución	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Frances (2006).

### 4.3.3. Funciones corporativas

Para establecer las funciones corporativas, se plasman las prácticas del gobierno corporativo y el análisis de las 7 S de McKinsey.

#### 4.3.3.1 Prácticas de gobierno corporativo

El gobierno corporativo de la compañía establece un sistema de controles, prácticas y principios que promueven un vínculo directo, transparente y oportuno con los *stakeholders* de la corporación para evitar conflictos de interés y lograr generar valor. Así pues, se busca mantener una comunicación bidireccional con información confiable que pueda favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y, sobre todo, recoger los intereses de los involucrados que operan la compañía y los accionistas que suministran el capital de Go Mobile. Entre los grupos de interés podemos identificar principalmente a accionistas, directivos, el gobierno, entre otros.

### **Compromisos con los accionistas**

El compromiso con los accionistas es satisfacer sus exigencias y necesidades a través de una óptima gestión de la compañía y comunicación oportuna y transparente de los acontecimientos, esto debido al alto nivel de riesgo al que se encuentran expuestos. Asimismo, busca tener un trato equitativo y que tengan la posibilidad de defender sus derechos ante irregularidades. Además, se debe garantizar un control interno y auditorías basados en los objetivos de Go Mobile a través del consejo de administración y/o asignación de políticas de compensación para salvaguardar sus intereses, considerando la vigilancia de la información financiera, las operaciones y las normas definidas en la compañía. Las expectativas son incrementar el valor de las acciones de la compañía para tener mayores ganancias sobre la inversión.

### **Compromisos con los directivos**

El compromiso con los directivos es darles las facilidades e incentivos necesarios para la buena gestión de la compañía en todos los aspectos. Asimismo, deben tener la información necesaria para lograr los objetivos de negocio y la libertad para tomar las decisiones de acuerdo con las necesidades que se presenten en el mercado de ventas de equipos móviles. Las expectativas son lograr los mejores resultados del sector en base a una excelente gerencia de la compañía para generar valor.

### **Compromisos con el Gobierno**

El compromiso con el Gobierno es ser reconocido como una compañía que cumple las normas establecidas en cada región, estando sujeto a supervisión de las instituciones correspondientes del mercado. De esta manera, la compañía busca utilizar la regulación como medio para reducir la información asimétrica y generar un beneficio neto para los interesados. De la misma manera, intenta dar a conocerse como una empresa ética que respeta y se encuentra comprometida con la sociedad en referencia con la producción de equipos móviles. Las expectativas son buscar que la empresa sea referente para otras empresas del sector en el cumplimiento de las normas.

### **Compromisos con los colaboradores**

El compromiso con los colaboradores es formarlos de manera que se encuentren comprometidos e involucrados con el objetivo de diferenciación de la compañía bajo un ambiente de bienestar y desarrollo profesional y personal. Las expectativas son generar un buen clima laboral donde los colaboradores puedan sentirse motivados y que esto, a su vez, sea atractivo para otros profesionales del sector.

### **Compromisos con la sociedad**

El compromiso con la sociedad es entregarle un producto de calidad y diferenciado que pueda satisfacer sus necesidades de comunicación móvil. De manera que se genere un vínculo de confianza que perdure en el tiempo para la generación de valor en la compañía. Las expectativas son ofrecer toda la gama de productos que generen valor para el cliente utilizando alta tecnología.

### **Compromisos con los proveedores**

El compromiso con los proveedores en cada región es generar beneficios bidireccionales que satisfagan las necesidades de la compañía y, a su vez, generen valor para el cliente final sobre la base del objetivo de entregar productos diferenciados. Las expectativas son motivar la cooperación activa para generar relaciones a largo plazo en búsqueda del beneficio común y la sostenibilidad financiera.

### **Compromisos con los bancos**

El compromiso con los bancos es cumplir con las obligaciones de pago de los créditos obtenidos de tal manera que se establezca una relación financiera que pueda beneficiar en ambos sentidos y que sea duradera en el tiempo. Las expectativas son lograr ser una compañía con bajo riesgo crediticio para obtener beneficios e inversiones que favorezcan a la sostenibilidad financiera de la empresa.

#### **4.3.3.2 Las 7 S de McKinsey**

Las 7 S de McKinsey es un modelo que une los siete factores más relevantes para una estructura organizativa, lo cual permite determinar si la estrategia de la organización se encuentra alineada con la estructura. El modelo está compuesto por 7 esferas que se interconectan entre sí, en donde los valores es el elemento compartido entre todos, teniendo como foco prioritario de la organización interna las prácticas del gobierno corporativo.

### **Estrategia**

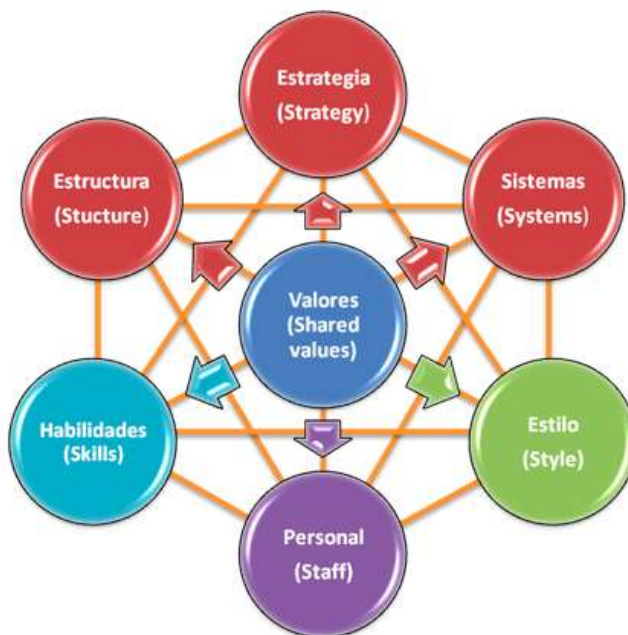
- La empresa actualmente cuenta con importantes accionistas, los cuales están desde los inicios de Go Mobile y siguen generando inversiones importantes, por lo cual, uno de los puntos clave dentro de la estrategia es velar por el retorno a los accionistas.
- Una de las ventajas que tiene Go Mobile, es la integración de la estrategia con la planificación, lo cual contribuye que la toda la empresa tenga un solo foco estratégico y permite realizar acciones unificadas para obtener resultados tangibles a corto plazo.
- Otra ventaja por lo que Go Mobile se caracteriza, es tener una estrategia adaptativa y flexible,

la cual permite realizar acciones rápidas según las necesidades del mercado y poder generar un valor integral al cliente.

### Estructura

- Se caracteriza por tener una estructura horizontal y flexible, lo cual permite establecer trabajos por proyectos y con perfiles multidisciplinario según las demandas y necesidades.
- A nivel de las UN, en EE. UU. y Europa, donde predomina la estrategia de diferenciación, el staff de apoyo toma un papel relevante porque ahí residen los expertos una *adhocracia* orientada a mantener el posicionamiento de la marca. En cambio, en Asia, donde se apunta a sostener la estrategia de diferenciación, pero con un alto volumen de ventas y menores costos, la tecnoestructura es muy relevante para normalizar los procesos que permitan llegar a los objetivos de ventas de la empresa (Mintzberg 1991). Go Mobile se preocupa por reforzar estas partes de las UN con los mejores expertos en cada área.
- Existen sistemas formales e informales de información para la gestión de la línea media. Los formales son a través de los líderes de área o proyectos y los informales que tienen una fuerte relevancia se dan en el cotidiano entre los equipos para promover una comunicación continua y fluida. Asimismo, se ha implementado la metodología *Scrum* para poder definir y monitorear los objetivos y avances diarios, identificar los obstáculos y obtener rápidamente las soluciones en conjunto con los equipos.

Gráfico 21. Las 7 S de McKinsey



Fuente: Méndez (2015).

## **Estilo**

- Los trabajadores viven la cultura interna de la empresa, sabiendo que con su trabajo contribuye a unir la sociedad, interconectándola y, sobre todo, generando que las distancias físicas se acorten entre personas a través de una alta gama tecnológica con altos estándares de calidad y productos con características innovadoras para todas las necesidades.
- La empresa tiene un sistema integrado de *Big Data*, el cual permite el análisis y la interpretación de la analítica, la cual es un input importante para generar nuevas estrategias según los consumos y preferencias de los clientes, así como las tendencias del mercado, permitiendo realizar diversas segmentaciones para tener una estrategia “customizada” tanto por países como por tipo de usuarios.
- La empresa actualmente se encuentra enfrentando un proceso de transformación organizacional, en donde se está rediseñando los estilos de trabajo, a partir de la identificación de los puntos de dolor en la organización, dando como resultado procesos más simples, ágiles y en donde se pueda poner como punto de partida el producto mínimo viable e irlo perfeccionando en el tiempo, lo cual genera una ventaja frente a los otros mercados.
- Parte de la filosofía de la organización es “todo centrado en el cliente”, lo cual ha generado que sin importar el área de la empresa en donde trabaje el colaborador, tenga la conciencia que su trabajo está basado en las necesidades de los clientes y, por ende, siempre este va a tener un impacto directo o indirecto.

## **Personal**

- Se busca tener profesionales altamente especializados según el ámbito de trabajo. En Go Mobile, sobre todo se resalta la especialización tecnológica, lo cual permite que los profesionales puedan generar productos de características diferenciadas, de alta gama, innovadores y buscando satisfacer las necesidades de los clientes finales.
- El personal posee cuatro *skills* diferenciados que caracteriza a los perfiles de la empresa, como son enfoque en el cliente, disruptivos, trabajo en equipo y orientación a resultados, además se complementan con los *skills* específicos por áreas.
- Poseen capacitaciones continuas según su área de *expertise* y, por otro lado, se focalizan en las tendencias del mercado, innovación tecnológica, así como en brindarles las herramientas necesarias para facilitar el trabajo y que su tiempo pueda ser invertido en pensar, crear e innovar.
- Se realizan reuniones mensuales para que el *CEO* de la empresa pueda bajar las estrategias, nuevos lanzamientos y directrices a todos los colaboradores en conjunto, las cuales son reforzadas por cada líder de área, buscando mantener una comunicación constante y de manera transversal.

- Se busca tener un foco primordial en el trabajo en equipo y sinergias de los mismos, no solo con los equipos directos, si no promover que en la empresa se trabaje de forma multidisciplinaria, generando un alto grado de compromiso en los equipos.

### **Habilidades**

- Perfiles altamente digitales, independiente del área de *expertise*.
- *Key Performance Indicator* (KPI) claros y flexibles, adaptativos a la estrategia de la empresa.
- Alto grado de análisis y rápida ejecución con perfiles que puedan manejar diversos tipos de proyectos.
- Alto grado de transparencia y creatividad comunicacional dentro de la organización, así como para las negociaciones con los *stakeholders*, clientes, proveedores y distribuidores.

### **Sistemas**

- Performance basado en el cumplimiento de los objetivos anuales por colaborador, el cual está basado en un sistema unificado que permite la modificación y ajuste de objetivos según la estrategia de negocio, así como un *feedback* continuo tanto por el lado del colaborador como del líder inmediato y sus pares, lo cual permite tener una evaluación de desempeño clara y una medición objetiva.
- Plataforma integrada y unificada que permite tener la información del consumidor, comercial, servicio al cliente, proveedores, distribuidores y ventas.
- Plataformas internas interconectadas que permiten tener reportes de todas las áreas, métricas y el sistema financiero.
- Integración de los sistemas de gestión, *Customer Relationship Management* (CRM) y plataformas digitales.

### **Valores compartidos**

- Crear un mundo digitalmente conectado y ser la compañía que une y conecta a la sociedad a través la tecnología más innovadora, en el cual las personas son el foco prioritario de la empresa, tanto internamente con los colaboradores, como externamente con la sociedad, renovando su compromiso y responsabilidad social.
- Altamente comprometidos con la sociedad, el uso responsable de los recursos, el cuidado del medio ambiente y hacer la vida de las personas más simple, siendo por ello, que Go Mobile se encuentra siempre comprometido con los gobiernos en los países que tiene presencia.
- Tener una cultura de transparencia y comunicación constante, así como principios claros, velando siempre por el cumplimiento de la ética.

- Velar por el bienestar de todos los trabajadores, buscando que tengan una buena calidad de vida tanto ellos como sus familias, salvaguardando por el balance vida / trabajo y brindándoles beneficios diferenciados que sean altamente valorados por ellos, fidelizándolos y buscando tener salarios diferenciados.

Cabe resaltar, respecto de la fiscalización, que existe tanto un comité de auditoría contable que se encarga de validar que cada país cumpla con los objetivos estratégicos negocio, así como el comité de auditoría de calidad, que vela porque los estándares sean únicos en todos los países, salvaguardando la experiencia cliente y usuario.

La normalización de resultados se da a partir de la configuración maquinal y diversificada de Go Mobile, lo cual garantiza el funcionamiento de la organización a partir de las divisiones y estructura.

#### **4.4 Desarrollo corporativo**

En el desarrollo corporativo se determinará las actividades que tomará Go Mobile para afrontar el entorno competitivo de los próximos años de manera exitosa. Está busca evolucionar Go Mobile hacia nuevas oportunidades al mismo tiempo de mantenerla fiel a su misión, respondiendo a preguntas como: en qué negocios invertir o entrar.

El desarrollo de nuevas oportunidades se fundamenta en la fortaleza de la empresa para la incorporación de tecnologías en crecimiento en su propuesta al mercado. Según las tendencias tecnológicas mencionadas en el análisis sectorial y en la proyección de la demanda antes mostrados, existen oportunidades de mercado en tecnologías como las redes 5G, la conectividad eSIM y el ecosistema IoT.

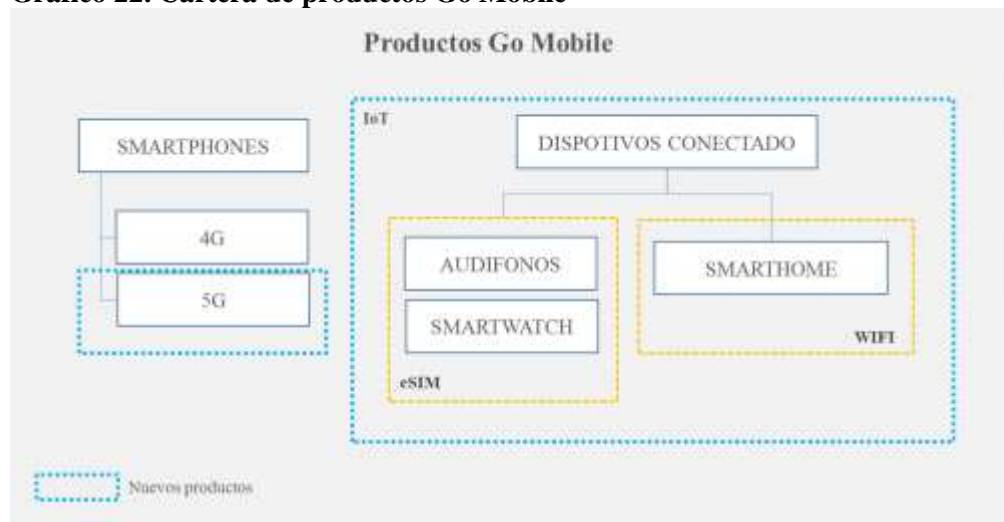
Como evolución de la línea de *smartphones*, y alineado a la estrategia de diferenciación con tecnologías emergentes, Go Mobile empezará a desarrollar terminales en tecnología 5G explotando la alta velocidad de transmisión de datos y la menor latencia como principales características de esta nueva gama de móviles. Ser uno de los primeros fabricantes de terminales en esta tecnología es muy importante para mantener el posicionamiento de marca.

Por otro lado, se plantea la ampliación del área estratégica de negocios para diversificar la cartera de productos disponibles con dispositivos conectados (IoT). Estos, se dividen en diferentes rubros, como los *smartwatch* y audífonos inteligentes con conectividad móvil autónoma con la tecnología eSIM o kits de *smart home* para la seguridad y domótica del hogar con conexión WIFI.

La tecnología eSIM servirá para explotar los atributos de autonomía y movilidad de dispositivos que cuenten con conectividad móvil propia sin necesidad de un *smartphone*. El objetivo de comercializar estos dispositivos es cubrir un mercado en crecimiento, así como reforzar el posicionamiento de liderazgo tecnológico, por lo cual es importante velar por la calidad de audio en los audífonos y el diseño e interfaz disruptivo de los *smartwatches*.

En el caso de los dispositivos de *smart home* con conectividad WIFI, el objetivo es reforzar la presencia de Go Mobile como fabricante de tecnología con diferentes ámbitos de aplicación. El objetivo de la marca es ser reconocidos como el proveedor de tecnología líder que más adelante pueda incursionar en otros mercados como la fabricación de laptops, *smart TV*, entre otros.

**Gráfico 22. Cartera de productos Go Mobile**



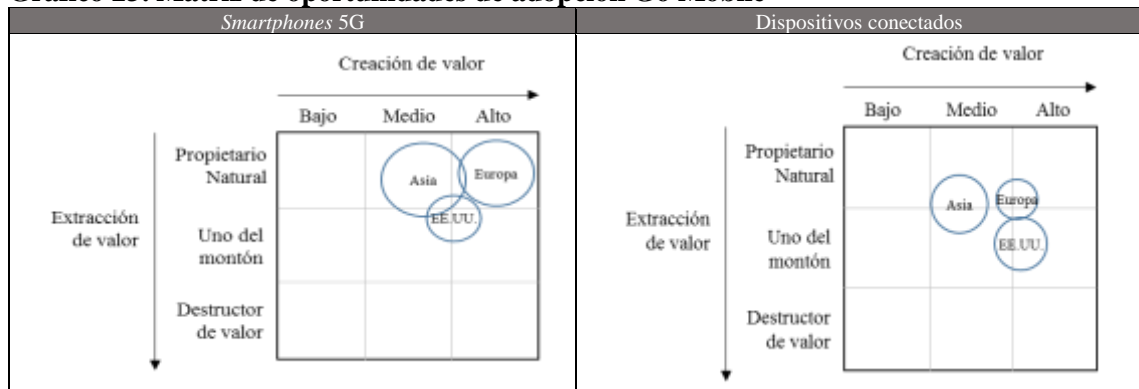
Fuente: Elaboración propia 2020.

En la actualidad, debido al COVID-19 los canales de distribución tradicionales como los *retail* y puntos de ventas se vieron afectados por el confinamiento, obligando a las empresas adaptar la comercialización en canales digitales. Con este precedente Go Mobile encuentra la oportunidad de atender a sus consumidores finales sin necesidad de la intermediación, mejorando su experiencia a través de canales virtuales propios de la empresa.

#### 4.4.1 Matriz de oportunidades de adopción

Se utilizará la matriz de oportunidades de adopción para determinar la conveniencia de ampliar la cartera de productos en función del valor agregado corporativo. En el eje horizontal posicionamos el potencial de creación de valor de Go Mobile el cual depende de las características de cada mercado (EE. UU., Asia y Europa). En el eje vertical la capacidad de Go Mobile de extraer valor adaptando su cadena de valor para estas nuevas oportunidades. (Ver el gráfico 23).

**Gráfico 23. Matriz de oportunidades de adopción Go Mobile**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Como se puede observar, la oportunidad de adopción en *smartphones* 5G parece ser muy favorable para Go Mobile ya que se representa la continuidad tecnológica de la gama actual de *smartphones* 4G, por lo tanto, la capacidad de creación y extracción de valor deberían reflejar los resultados positivos que ha tenido la empresa en los últimos ejercicios, con el refuerzo inclusive de ser una tecnología nueva en la cual Go Mobile se basa para ofrecer su estrategia de diferenciación.

En el caso de dispositivos conectados, la matriz muestra estimaciones de creación y extracción de valor más conservadoras al ser nuevos productos que se van a comercializar, sin embargo, y a favor de Go Mobile estos son el complemento tecnológico a los *smartphones* que actualmente ya entrega al mercado, por lo tanto, el posicionamiento actual de Go Mobile debería servir para la comercialización de estos productos en las plazas ya conocidas.

Asimismo, también se utilizará la matriz de oportunidades de adopción para definir el impacto que genera atender directamente a los clientes finales en sus canales digitales. (Ver gráfico 24).

**Gráfico 24. Distribución directa Go Mobile**



Fuente: Elaboración propia 2020.

El resultado muestra que, en las tres regiones, se tiene una creación de valor medio y alto para comercializar los productos directamente al consumidor final, esto debido principalmente a dos factores, el primero relacionado al fortalecimiento de la marca con relación al cliente final y segundo, por el perfil digital y de *early adopter* de los clientes de Go Mobile.

#### 4.4.2 Horizonte de desarrollo

En los horizontes de desarrollo se identifica cada producto según su etapa de ciclo de vida. (Ver la tabla 4).

**Tabla 4. Horizontes de desarrollo por producto**

Declinantes	Maduros	Emergentes	Embrionarios
	<i>Smartphones 4G</i>	<i>Smartphones 5G</i> Dispositivos conectados	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los nuevos productos serán aquellos que representan la renovación del portafolio de Go Mobile, necesaria para mantener su posicionamiento competitivo. Un pilar fundamental para la adopción de estas tecnologías emergentes será implementar un programa de I+D especializado en IoT con el mismo nivel de inversión que se tuvo para el I+D de *smartphones*.

#### 4.4.3 Modalidades de expansión

La modalidad elegida para la incorporación de estos nuevos negocios al portafolio será mediante las relaciones contractuales. Se descarta la creación de nuevos negocios ya que Go Mobile no cuenta con la ventaja del pionero al ser la tecnología 5G una evolución natural de las redes móviles las cuales ya son comercializadas por muchas empresas, en el caso de dispositivos conectados, es un rubro en crecimiento con años en el mercado, por lo cual tampoco sería pionero. También se descarta la adquisición de empresas ya que ambos son negocios emergentes.

Del mismo modo, para atender a consumidores finales, se descarta una adquisición de empresas, ya que se buscará establecer relaciones contractuales con organizaciones que estén presentes en cada uno de los territorios donde opera y que cuenten con plataformas virtuales sólidas, buscando la mejor experiencia del cliente en cada parte del proceso de compra.

#### 4.4.3 Estrategia corporativa vertical

La cadena de valor para los *smartphones* no va cambiar con la incorporación de la nueva tecnología 5G, sin embargo, en el caso de los dispositivos conectados se evaluará si es

conveniente una integración corporativa vertical para la fabricación 100% *in-house* de esta nueva gama de productos. Se evaluará en función de la importancia de fabricación propia para la empresa y su capacidad relativa para producirlo comparada con la capacidad del mejor proveedor en el mercado. (Ver la tabla 5).

**Tabla 5. Capacidad vs. riesgo estratégico**

	Capacidad relativa alta	Capacidad relativa media	Capacidad relativa baja
Riesgo estratégico alto			
Riesgo estratégico bajo		X	

Fuente: Frances (2006).

Al ser los dispositivos conectados un producto complementario al principal que son los *smartphones*, la no producción *in-house* del mismo representa un riesgo estratégico bajo, así mismo, al ser de características de conectividad similares a un *smartphone*, se puede considerar que Go Mobile tiene una capacidad relativa media de producirlos. En este caso se optará por las relaciones contractuales para producir estos dispositivos.

#### 4.4.4 Relaciones contractuales

En el caso de los dispositivos conectados, se buscará una relación paritaria con otra empresa experta en el rubro de manera que cada cual mantenga su independencia, pero que la convergencia entre ambas resulte en una propuesta de valor potente hacia el mercado.

Para lograr una adopción rápida de estas tecnologías se apostará por alianzas estratégicas con proveedores de *hardware* de este tipo de dispositivos, lo cual permitirá tener *partners* estratégicos existentes que brinden el *know-how* en el desarrollo de las nuevas tecnologías. La transferencia de tecnología mejorará la ventaja competitiva y permitirá un acceso rápido a este nuevo mercado. El acuerdo buscará que el socio de Go Mobile se haga cargo de toda la producción y logística, mientras que Go Mobile pueda aportar su capacidad de ventas y posicionamiento en el mercado para incrementar el volumen de ventas de estos dispositivos.

El modelo de negocio y la cadena de valor se mantienen con una estrategia de crecimiento basado en el desarrollo de nuevos productos. A nivel de sistema de valor de Porter identificamos el cambio con la incorporación de nuevos proveedores, distribuidores y *partners* estratégicos. Ver el Anexo 9.

Para llegar a comercializar los productos a los consumidores finales, se buscará una relación de subordinación de la red de distribuidores. En su gran mayoría, estos contratos tendrán acuerdos de exclusividad para la comercialización, sin embargo, en algunos casos también existirán acuerdos no exclusivos según las características propias de cada región.

#### 4.5 Matrices de portafolio: Boston Consulting Group (BCG)

En el desarrollo de la matriz BCG se ha considerado los resultados de la compañía basada en el modelo de integración horizontal de las diferentes unidades de negocio en los últimos años. Para ellos, se ha identificado su posicionamiento del mercado de fabricación de equipos móviles y el crecimiento de cada una de ellas.

**Gráfico 25. Matriz BCG por unidad de negocio**



Fuente: Elaboración propia 2020.

#### **Estrella**

La unidad de Europa es el mercado donde la compañía buscó posicionarse como la empresa con más características de alta gama en los últimos años. El negocio en esta región ha sido altamente rentable lo cual ha permitido sostener las inversiones de la compañía, logrando ingresos USD 1.203 millones en el 2019. Asimismo, los precios competitivos y la gran inversión en *marketing*, generaron que el mercado se sienta atraído a la propuesta de diferenciación de Go Mobile. En este mercado se debe incrementar la inversión debido a la perspectiva de crecimiento de la región.

#### **Vaca lechera**

La unidad de Asia es el mercado donde la compañía tuvo como estrategia la diferenciación con precios bajos, esto generó los márgenes de ganancia en función del mayor volumen vendido. Si bien es cierto, los ingresos llegaron a USD 1.671 millones en el 2019, los resultados pudieron ser mucho mejores debido a que se tuvo que importar equipos ya terminados a causa de la falta de fábricas en esta región. En este mercado se debe mantener la inversión para generar flujo de caja positivo.

## **Perro**

La unidad de EE. UU. es un mercado maduro de bajo crecimiento, se obtienen bajos márgenes de ganancia a comparación de otras regiones. Esto se dio debido a que los competidores iniciaron una guerra de precios en el cual la compañía no pudo dejar de participar para tener presencia en el sector. Los ingresos que se obtuvieron fueron de USD 286 millones, pero se debe evaluar la desinversión para darle la oportunidad a nuevas líneas de negocio.

### **5. Objetivos estratégicos**

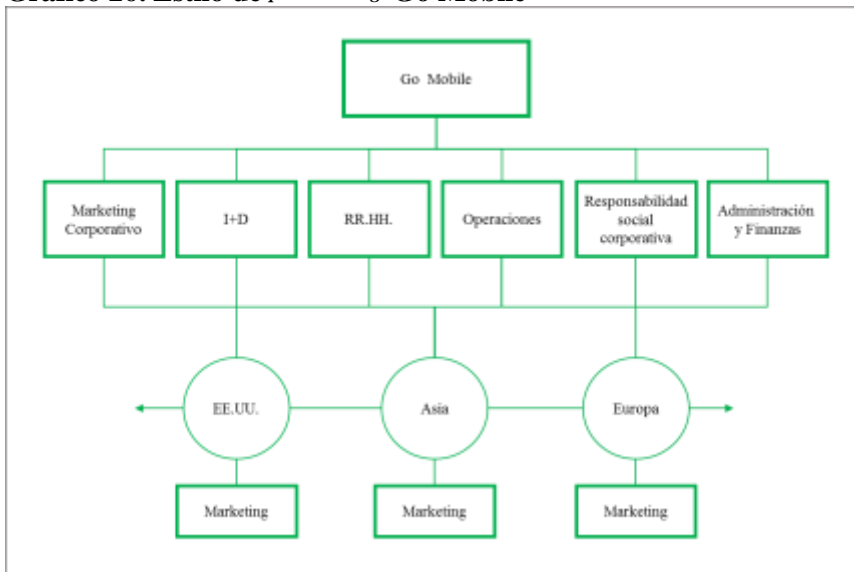
- Incrementar la participación de ingresos respecto del mercado al 2025 en cada una de las regiones: 10% en Estados Unidos, 15% en Asia y 18% en Europa.
- Incrementar la rentabilidad global, alcanzando un EBITDA de 20% al 2025.
- Desarrollar nuevas líneas de negocio, que representen el 10% de los ingresos al 2025, creando alianzas estratégicas.
- Mantener nuestros niveles de inversión en I+D, así como también desarrollar constantes eficiencias en los costos fijos, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.
- Mantener una estrategia unificada en Recursos Humanos que permita obtener una tasa de eficiencia entre 1 al 1,5, con asignación de jornadas por encima del 97%. Con fidelización de personas con puestos claves con una remuneración por encima del mercado y el 100% del personal capacitado con foco prioritario en I+D.

## Capítulo VI. Propuesta de implementación

En este capítulo, se presentará la propuesta de los planes de implementación de las principales áreas funcionales de Go Mobile. Estos componen la planificación que permitirá plasmar la estrategia corporativa en un programa de acciones específicas, contar con una herramienta de control de gestión a través de indicadores claves y, por último, alinear a los empleados con los objetivos corporativos de la empresa.

Para conocer el ámbito de acción de cada área funcional, se mostrará el tipo de *parenting* de la corporación con sus tres unidades de negocio: EE. UU., Asia y Europa. (Ver el gráfico 26).

**Gráfico 26. Estilo de *parenting* Go Mobile**



Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel corporativo se tienen las áreas funcionales que definen los objetivos y políticas para las tres unidades de negocio, a excepción de marketing que adicionalmente tiene un área local en cada unidad debido a la heterogeneidad de cada mercado. En opciones de crecimiento se ha definido las relaciones horizontales de la diversificación, y en modo de crecimiento alianzas estratégicas y desarrollo interno.

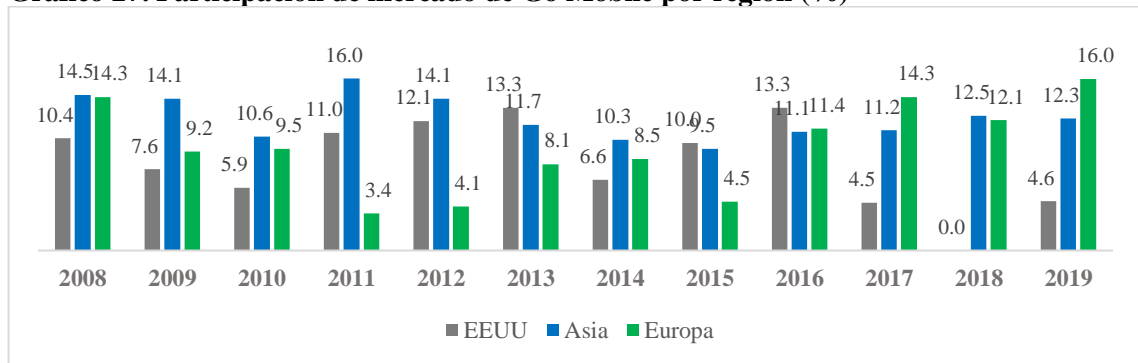
Los planes se realizarán en un horizonte de largo plazo de seis años, hasta el 2025, considerando un ciclo de un año debido al gran ritmo de innovación en la industria. Por lo tanto, cada año se debe revisar este plan para ajustarlo en función de los cambios en el entorno y resultados obtenidos. En cada plan se definirá los KPI de seguimiento claves, objetivos anuales, políticas definidas a partir de la estrategia corporativa y el plan de acciones tácticas para lograr los objetivos definidos.

## 1. Plan de Marketing

Los KPI clave para el área de *marketing* serán la participación de mercado por cada región y los ingresos por ventas de *smartphones* y dispositivos conectados.

Los objetivos de participación de mercado se establecen a partir de las tendencias históricas y proyectando un crecimiento en las regiones claves de Europa y Asia para alcanzar los objetivos estratégicos corporativos definidos en el capítulo anterior. En el caso de dispositivos conectados se establecerán en función del objetivo de captura de mercado según lo mostrado en la estimación de la demanda del capítulo anterior. (Ver el gráfico 27).

**Gráfico 27. Participación de mercado de Go Mobile por región (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

Objetivos de participación de mercado de *smartphones* al 2025:

- Incrementar la participación de mercado de *smartphones* en EE. UU. de 4,6% a 7,6% con un producto rentable y atractivo para la región. En dispositivos conectados alcanzar el 8%.
- Mantener la participación de mercado de *smartphones* en Asia de 12,3% introduciendo nuevas tecnologías que tienen mayor margen para Go Mobile, mercado clave por el alto volumen de venta que representa. En dispositivos conectados alcanzar el 10% de participación.
- Incrementar la participación de mercado de *smartphones* en Europa de 16% a 16,5%, mercado clave por la alta rentabilidad y demanda de productos que se diferencien por sus atributos. En dispositivos conectados alcanzar el 4% de participación.

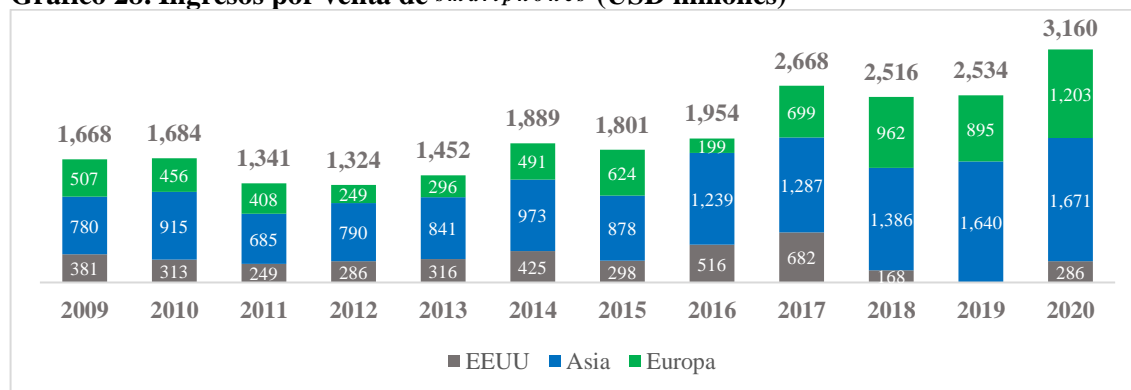
**Tabla 6. Participación de mercado objetivo de *smartphones* (%)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
EE. UU.	10,0 %	13,3 %	4,5 %	0,0 %	4,6 %	4,9 %	5,1 %	6,1 %	6,9 %	7,3 %	7,8 %
Asia	9,5 %	11,1 %	11,2 %	12,5 %	12,3 %	11,7 %	12,4 %	13,2 %	12,6 %	12,5 %	12,3 %
Europa	4,5 %	11,4 %	14,3 %	12,1 %	16,0 %	16,1 %	15,7 %	15,7 %	15,9 %	16,2 %	16,5 %

Fuente: Elaboración propia 2020.

En lo que respecta a los ingresos por venta de *smartphones*, se definirá el *revenue* objetivo de cada unidad de negocio para lograr los objetivos estratégicos corporativos definidos en el capítulo anterior guardando una coherencia y relación con tendencias de ejercicios anteriores. En el caso de ingresos por ventas de dispositivos conectados, se establecerá los objetivos en función de la captura de oportunidad de mercado definida a base de la estimación de la demanda global mostrada en el capítulo anterior.

**Gráfico 28. Ingresos por venta de *smartphones* (USD millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

Objetivos de ingresos por ventas de *smartphones* y dispositivos conectado al 2025:

- Crecer en 85% los ingresos por ventas de *smartphones* en EEUU. En dispositivos conectados alcanzar los USD 144 millones.
- Crecer en 32% los ingresos por ventas de *smartphones* en Asia. En dispositivos conectados alcanzar los USD 183 millones.
- Crecer en 10% los ingresos por ventas de *smartphones* en Europa. En dispositivos conectados alcanzar los USD 78 millones.

**Tabla 7. Ingresos por ventas de *smartphones* objetivo (USD millones)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
EE. UU.	516	682	168	0	286	303	351	421	483	508	530
Asia	1.239	1.287	1.386	1.640	1.671	1.645	1.921	2.066	2.135	2.176	2.199
Europa	199	699	962	895	1.203	1.208	1.246	1.265	1.296	1.314	1.325
Total	1.954	2.668	2.516	2.534	3.160	3.156	3.518	3.753	3.913	3.999	4.055

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 8. Ingresos por ventas de dispositivos conectados objetivo (USD millones)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
EE. UU.	0	0	0	0	0	14	36	58	86	115	144
Asia	0	0	0	0	0	18	46	73	110	146	183
Europa	0	0	0	0	0	8	20	31	47	63	78
Total	0	0	0	0	0	41	101	162	243	324	405

(e) Estimación.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Las acciones del *marketing mix* deben estar alineadas a la estrategia corporativa de diferenciación a partir de productos de calidad:

- **Producto:** El producto principal ofrecido al mercado seguirán siendo los *smartphones* 4G, ya que son compatibles con una red consolidada y representan el 52% de las conexiones móviles a nivel mundial. Como líderes en innovación, a partir del 2021 se empezarán a ofrecer *smartphones* 5G para reforzar la propuesta de valor de diferenciación con foco en los *early adopters*, esta tecnología irá creciendo hasta convertirse en el 20% de las conexiones móviles a nivel mundial en el 2025 (GSMA 2020), con mayor penetración en China con 47% y Norteamérica con 48% siendo estos los mercados con mayor objetivo de crecimiento para Go Mobile.

Por otro lado, también se ofrecerá la nueva línea de productos de dispositivos conectados, con foco en aquellos que tienen conexión móvil eSIM como los *smartwatch* y audífonos inteligentes. Estos dispositivos y los kits de *smart home* servirán para completar la cartera de productos tecnológicos de Go Mobile que abarquen todas las necesidades de los clientes.

- **Promoción:** Go Mobile es consciente que la promoción es un aspecto clave para renovar y reforzar su posicionamiento de diferenciación a nivel global, por lo cual se mantendrán las acciones agresivas de publicidad en medios masivos todos los años para dar a conocer los últimos lanzamientos de la marca, se organizarán eventos tecnológicos y se ofrecerán nuevas promociones. Go Mobile no se caracteriza por entregar promociones basadas en descuentos de precios, sino por ofrecer promociones que velen por mantener el posicionamiento de la marca. En este aspecto se lanzarán membresías mensuales para los clientes que deseen renovar su *smartphone* todos los años con lo último en tecnología, este servicio consistirá en un pago mensual que le asegurará al cliente acceder al *smartphone* más reciente del mercado a cambio de dejar su equipo anterior. Por otro lado, para incentivar la venta de *smartwatch* y audífonos, estos se ofrecerán en *bundle* con los *smartphones* para que los clientes puedan acceder a la propuesta integral de Go Mobile por un único precio.
- **Plaza:** Las regiones de venta seguirán siendo EE. UU., Asia y Europa. Con mayor foco de crecimiento en EE. UU. y Asia que son los mercados donde más se estima crecer en venta de *smartphones* en 85% y 32% en ingresos respectivamente. Asimismo, se fortalecerá la

presencia en Europa donde se tiene una de las mayores participaciones de mercado. Los dispositivos conectados también se ofrecerán en estas tres regiones reforzando la propuesta de Go Mobile a nivel global.

- Precio: Los precios serán lo más competitivos posibles cuidando el margen de rentabilidad e imagen de marca establecidos por el ápice estratégico. Por lo tanto, la calidad e innovación de los productos serán clave para mantener estos precios objetivos.

Para la estimación de ventas de *smartphones* (ver el Anexo 10) se ha considerado:

- El objetivo de ingresos y captura de oportunidad de mercado sobre la estimación de la demanda anteriormente mostrada.
- El precio de cada tecnología tiende a disminuir a medida que transcurren los años considerando el mismo comportamiento de ejercicios anteriores sin perder valor para el cliente final con la incorporación de nuevas características para mantener la competitividad en el mercado.
- Se seguirá vendiendo las tecnologías que mayor éxito de ventas han tenido por cada región. Asimismo, la venta de una nueva tecnología, *smartphones* 5G, con un precio de lanzamiento similar a la de otras tecnologías en ejercicios anteriores.

Para el caso de dispositivos conectados (ver el Anexo 11) se considera:

- El objetivo de ingresos anteriormente indicado.
- Precios por dispositivos basados en históricos del mercado y un *share* de ingresos entre dispositivos basado en el volumen de ventas mundiales actuales; de esta manera, Go Mobile utilizará los mismos porcentajes de ventas que ya tiene el mercado actual.

## **2. Plan de Investigación y Desarrollo**

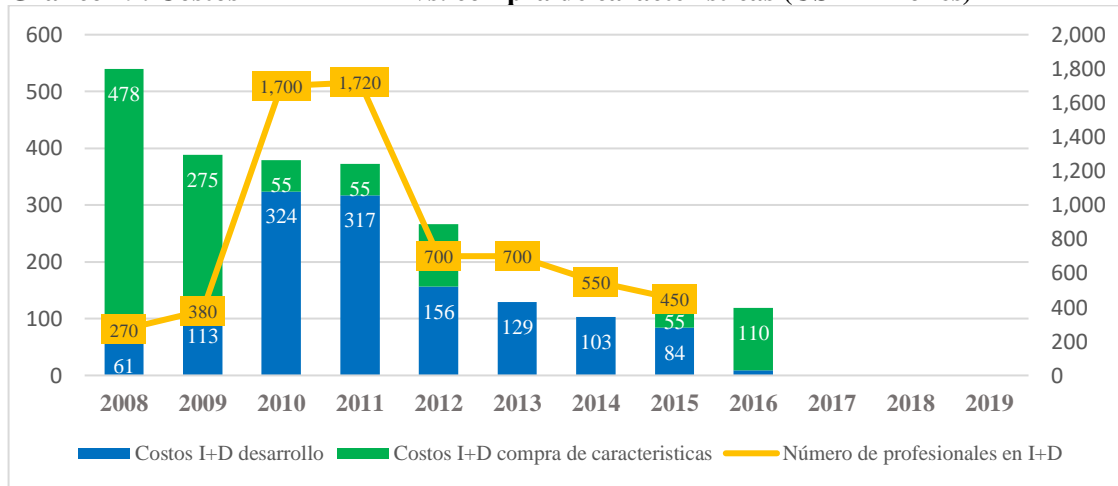
Los KPI clave y objetivos para el área de I+D se establecerán en función a los recursos y capacidades necesarios para el desarrollo o adquisición de nuevas características de los dispositivos móviles que se comercializarán en los siguientes años. El plan de I+D es muy importante ya que será el motor de diferenciación de la propuesta de valor de Go Mobile en un mercado que muestra iniciativas de innovación todos los años, y en el cual los *softwares* disponibles hacen más exigente las necesidades de los clientes.

Para el desarrollo interno de características se requiere contar con la cantidad y calidad de ingenieros I+D que demanda el surgimiento de nuevas tecnologías como las redes 5G, para esto se observará el histórico que ha tenido Go Mobile para el desarrollo temprano de características y se estimará los objetivos considerando una necesidad recurrente para los siguientes años.

De las tendencias históricas se identifican los puntos clave para la estrategia de este departamento:

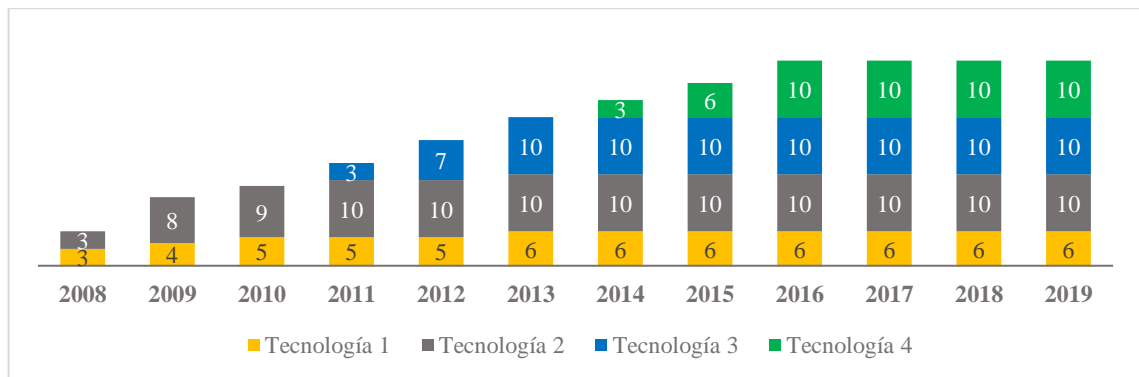
- Tener disponible nuevas características para una tecnología se debe al desarrollo interno o a la compra de nuevas licencias, sin embargo, Go Mobile desde el año 2010 (ver el gráfico 29) ha ido apostando por el desarrollo interno de las mismas y posteriormente complementa con la compra de tecnología cuando está ya ha disminuido su precio en el mercado.
- En el histórico de Go Mobile se nota que suele tomar tres años para llegar al máximo de características por cada tecnología (ver el gráfico 30). Considerando el impacto del COVID-19 en la proyección de crecimiento del mercado móvil, que la tecnología 5G apunta a representar el 20% de las conexiones móviles a nivel mundial al 2025 y que solo se venden hasta dos *smartphones* en cada región, la curva de adopción de nuevas características puede prolongarse de tres a cuatro años para disminuir la inversión anual en I+D y alcanzar la madurez del desarrollo de las nuevas tecnologías hacia el 2023.

**Gráfico 29. Costos I+D *in house* vs. compra de características (USD millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

**Gráfico 30. Cantidad de características por cada tecnología**



Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

Los costos para el área de I+D estarán basados en lo gastado entre los años 2012 y 2016, en promedio USD 151 millones, cuando ya se contaba con una madurez tecnológica y se complementaba con el presupuesto para el área de publicidad la cual es necesaria para capitalizar estas inversiones. Se consideró estos años debido al desarrollo de la tecnología 4, la cual ha mostrado buena performance de venta en todos los años que se comercializó. Asimismo, se le agregará un incremental de presupuesto debido a que las nuevas tecnologías que suelen tener un costo más alto en los primeros años de desarrollo, con esto se llegará a picos de USD 311 millones de inversión en I+D al 2022 y de ahí disminuirá hasta USD 211 millones al 2025. Ver el Anexo 12.

### **3. Plan de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos tiene como principal misión, atraer, retener y fidelizar al mejor talento para Go Mobile, buscando el desarrollo de los perfiles según las necesidades del negocio, facilitando con las herramientas necesarias que los prepara para retos actuales y futuros, con acciones como:

- **Reclutamiento y Selección:** Atraer al mejor talento a la organización.
- *Employee Experience:* Generar la mejor experiencia al colaborador y fidelizándolo desde la atracción de talento hasta la desvinculación final.
- *Service Delivery:* Autogestión del colaborador en temas administrativos como vacaciones, descansos, permisos, licencias, entre otros.
- **Gestión del Talento:** Desarrollar y formar a los colaboradores según las necesidades del rol y del negocio, generando líneas de carrera diferenciadas y metodologías de trabajo ágiles que permitan una gestión multidisciplinaria y por proyectos, así como el desarrollo de los *skills* específicos.
- **Compensaciones:** Mantener una equidad salarial y tener salarios competitivos acorde al mercado, así como beneficios diferenciados para los colaboradores.
- **Clima Laboral:** Gestionarlo de manera diferencial, generando un liderazgo inspirador y sinergia de equipos.
- **Cultura:** Generar pilares de cultura que permitan fortalecer la identidad, compromiso y plasmar el ADN de la organización.

Para el caso de Go Mobile, los objetivos se basarán en los siguientes indicadores:

- **Multiplicador de eficiencia,** ratios entre el 1 al 1,5.
- **Asignación de Jornadas,** ratios entre 97% al 100% .
- **Rotación de talentos y personas en posiciones claves** ratios entre el 1% al 3% .
- **100% de personal de I+D capacitado** en temas de innovación y tendencias del mercado.

- 30% de puestos de la planilla ubicados como posiciones críticas y estratégicas, con salarios por encima del mercado.
- 80% de satisfacción en clima laboral.

Para el caso de Go Mobile, las políticas corporativas se basarán en los siguientes puntos:

- Política de contratación, todas las posiciones ingresarán con contrato indeterminado. Las posiciones directivas serán cargo de confianza con periodo de prueba de 1 año, las posiciones ejecutivas con cargo de confianza con periodo de prueba de 6 meses y las posiciones empleadas sin cargo de confianza, serán sujetos a fiscalización y con periodo de prueba de 6 meses.
- Política de selección, toda necesidad de cobertura de un *headcount*, se iniciará con reclutamiento interno para brindar oportunidad a los colaboradores, de no ser cubierta se apertura el proceso de reclutamiento externo. Toda terna final deberá tener por lo menos a una mujer, así como el panel evaluador, para promover la diversidad dentro de la empresa.
- Política de promociones, existen cuatro líneas de carrera establecidas: Gestión, Contribuyente Individual, Comercial y Tecnológica. Los cargos estarán segmentados en perfiles júniores, los cuales tendrán la posibilidad de ser evaluados anualmente para ascender a un cargo superior, los perfiles semiséniores cada 2 años en el cargo, los perfiles sénior cada 3 años, siempre y cuando hayan tenido un *performance* de *high performer* o *outstanding performer*. Las evaluaciones constarán en un caso de negocio transversal a la línea de carrera correspondiente a través de un *assessment* con un panel evaluador y nivel de complejidad alto. Para las posiciones séniores será complementado por una entrevista individual a través de un panel de tres personas que será conformado por directores, gerentes y vice presidentes, según la naturaleza de la posición. Todas las evaluaciones serán puntuadas a través de una ficha de evaluación de *skills* correspondiente a la nueva categoría, desplegando las evaluaciones en los meses de febrero para que la promoción coincida con el *salary review* anual y los resultados serán comunicados individualmente, así como publicados a nivel compañía para mantener la transparencia y comunicación interna. Es importante mencionar que dentro de la política se permiten los casos de *fast track*, lo cual es poder generar una promoción antes del tiempo establecido, solo dirigido a las personas identificadas como talentos, posiciones críticas y/o estratégicas, según necesidades de negocio.
- Política remunerativa, todas las posiciones mapeadas como críticas y/o estratégicas equivalentes al 30% de la compañía, tendrán remuneraciones por encima de la media del mercado para poder fidelizar y retener a las personas.
- Política de formación, todas las personas de la organización deberán de tener una formación permanente, tanto en temas especialistas, tendencias de mercado como en *skills*. Las personas

que se encuentran en áreas críticas y/o estratégicas del negocio, así como los talentos, podrán obtener prioridad en las formaciones externas con una priorización en el presupuesto de formación.

- Política de desarrollo, se desplegará el Programa de Líderes, Programa de Colaboradores y el Programa de *Train the Trainers* de manera anual, en donde todos los colaboradores de la compañía deberán de participar de uno o más Programas según sea el caso. El foco será el desarrollo de *skills* y herramientas estratégicas necesarias para la optimización de los perfiles y gestión del negocio.
- Política de desvinculación, dentro del periodo de prueba la persona podrá ser desvinculada de la organización a partir de los sustentos necesarios para la no continuidad del colaborador. Así mismo, las personas podrán presentar sus renuncias y coordinar con el jefe directo el tiempo de entrega del puesto, la cual no podrá exceder a un mes calendario. Se podrán realizar desvinculaciones por mutuo acuerdo, según la política de la unidad de negocio y normativa del país. Los despidos podrán ser ejecutados siempre y cuando existan más de tres faltas graves documentadas y registradas en los legajos de cada colaborador. El retiro de cargo de confianza, tendrá que ser llevado al comité de dirección y ser debatido, con los sustentos y/o fundamentos objetivos, demostrado de manera cuantificada y con el impacto negocio que ha generado tomar la decisión.

Para el caso de Go Mobile, la estrategia se basará en los siguientes puntos:

- Estrategia de Reclutamiento y Selección que permitirá tener a los mejores talentos del mercado para las posiciones críticas y estratégicas del negocio.
- Establecer una estrategia integral que permita el desarrollo de programas para líderes y el *journey learning* del colaborador, que permita el fortalecimiento de los *skills* prioritarios de negocio y los específicos por área, así como mantener a los colaboradores actualizados sobre las tendencias de mercado con foco prioritario en I+D.
- Estrategia salarial competitiva, que permita determinar las posiciones críticas y claves en el negocio manteniendo salarios por encima del mercado, así como una compensación diferenciada para los talentos que permita fidelizarlos, minimizando la rotación de personal.

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

El plan de responsabilidad social corporativa es transversal a toda la compañía está basado en un marco general de normas y directrices que buscan la integración con las principales preocupaciones medioambientales y sociales. Estas deben ser parte de las operaciones de Go Mobile y buscan que la empresa tenga un valor más allá de lo económico.

En los últimos años, la RSC en la compañía ha sido de suma importancia para determinar qué tipo de proveedores son los más adecuados a partir de la ética y la sostenibilidad buscada. Esto ha tenido impacto indirecto en los costos del producto, siendo un factor importante durante la toma de decisiones la cual llevó a la compañía a ser considerada como una de las más comprometidas con la sociedad y el medioambiente.

En el mercado de telecomunicaciones, la compañía ha alcanzado el máximo puntaje en el índice de disponibilidad y ética y tiene proyectado mantener este resultado hasta el 2025 para seguir con la buena imagen de esta. De la misma manera, se busca disminuir el costo promedio de los proveedores de componentes por producto vendido en base a los informes realizados de responsabilidad social.

**Tabla 9. Indicadores de RSC de Go Mobile**

Responsabilidad social Corporativa	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
Índice Ética	5	5	5	5	5	5	5
Índice Sostenibilidad	5	5	5	5	5	5	5
Costo promedio del proveedor de componentes por producto vendido, USD	11,00	10,89	10,78	10,67	10,57	10,46	10,36

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

## 5. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de la compañía está basado en ser eficiente en la producción de la fabricación de equipos móviles. Esto con el fin de responder de manera ágil a las demandas de los consumidores y a las condiciones que se presentan en el sector basados en el objetivo de diferenciación de la compañía.

En los últimos años, se apuntó a incrementar los activos fijos como las fábricas para calibrar los gastos de producción y mantener un bajo precio de transferencia entre las regiones, principalmente en Europa que no posee fabricación interna. Actualmente, se tienen 22 fábricas en toda la compañía.

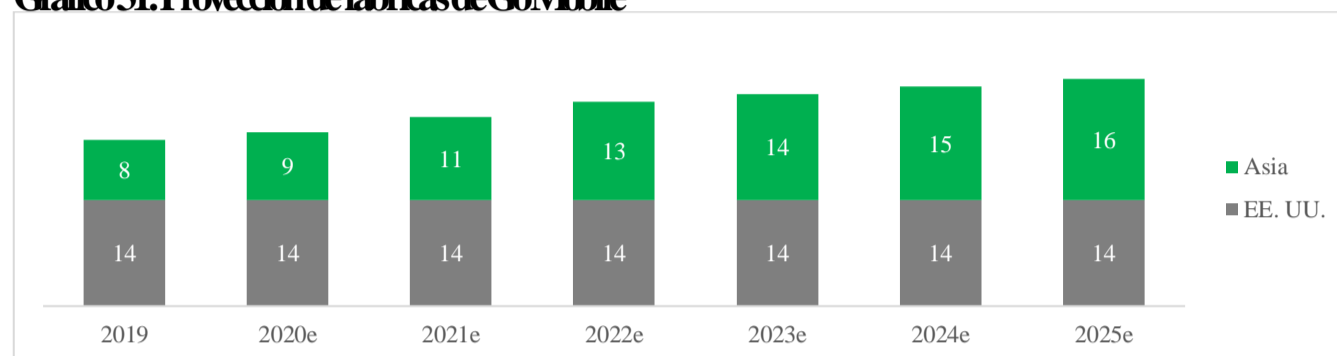
En la operación de EE. UU., se cuenta con catorce fábricas, siendo una de las compañías con mayor capacidad de producción del sector, que también ha realizado transferencia de inventario hacia Asia y Europa. En el último año, se ha utilizado el 100% de la capacidad de producción de las fábricas de acuerdo con la demanda, pero aún se puede observar bajo inventario a comparación de las otras empresas.

En la operación de Asia, la compañía tiene 8 fábricas y es una de las que menor capacidad de producción posee a comparación de las otras empresas del sector. Esta también realiza exportaciones a Europa y en el último año ha utilizado el 100% de su capacidad, llegando a obtener *stock* acumulado 0.

En la operación de Europa no se tienen fábricas, pero se importan los equipos móviles desde Asia y EE. UU. En el último año el 32% de los productos vendidos tuvieron origen americano y el 68% origen asiático.

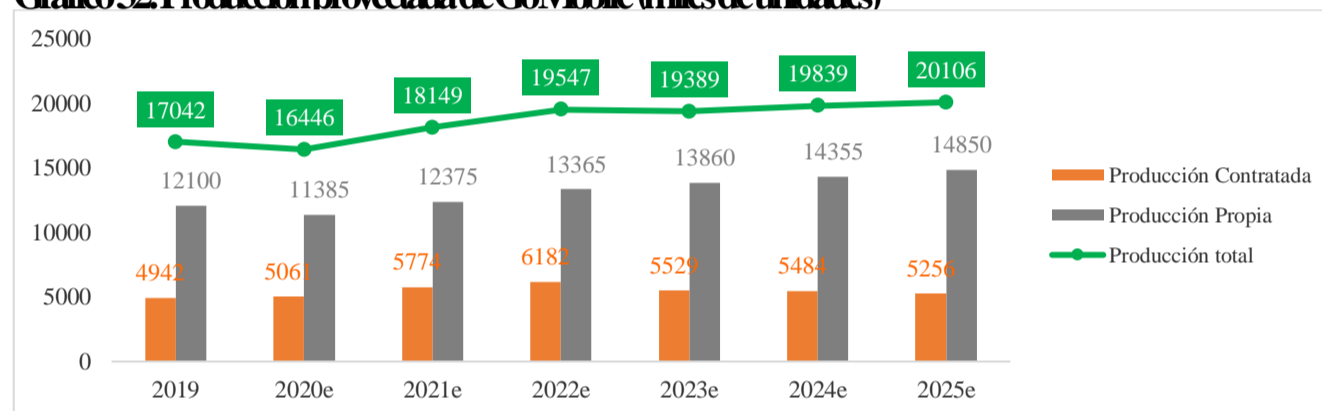
Los objetivos de la compañía dentro del plan de operaciones se adecuan de acuerdo con la demanda de cada región en base a lo planificado en el plan de *Marketing*. Para ellos se estima tener 30 fábricas para la producción de *smartphones*, 16 en Asia y 14 en EE. UU., hacia el 2025 considerando que el 70% de la demanda planificada será cubierta con producción propia. Además, se considera utilizar el 90% de la capacidad de las fábricas en ambas regiones.

**Gráfico 31. Proyección de fábricas de GoMobile**



Fuente: Elaboración propia 2020.

**Gráfico 32. Producción proyectada de GoMobile (miles de unidades)**



Fuente: Elaboración propia 2020

Asimismo, se ha considerado una reducción de costos unitarios de producción para la fabricación en EE. UU. y Asia y para la fabricación contratada a medida que pasen los años debido al incremento del *know-how* y reducción de costos de las tecnologías. Ver los Anexos 13 y 14.

En el caso de las nuevas líneas de negocio, como la fabricación de dispositivos conectados, la razón de una alianza estratégica es que el socio pueda hacerse cargo de la producción y los costos logísticos debido a su *know-how* en este rubro. Por lo tanto, GoMobile no tendrá producción propia ni contratada por estos productos, con lo cual, no se tendrán gastos de producción.

Las acciones que se van a considerar de acuerdo con los objetivos se especifican en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Objetivos de Operaciones de GoMobile**

Objetivos	Acciones
Calidad	Fomentar un ambiente de trabajo ideal para impulsar la productividad de los empleados y entregar un producto con altos estándares para los clientes finales
	Realizar la certificación de calidad en la compañía basada en el estándar ISO 9001 y mantener auditorías internas y externas para garantizarla
Productividad	Capacitar constantemente a los empleados para mantenerlos con conocimientos actualizados de acuerdo con lo que el mercado requiera y la tecnología se actualice
	Construir más fábricas para satisfacer la demanda identificada (70% fabricación propia)
	Buscar una producción por procesos para mantener costos bajos
Ecología	Cumplir con las normas establecidas por el Gobierno para la protección del medio ambiente y la sociedad
	Establecer metas de producción basados en estándares ecológicos definidos por las entidades correspondientes del sector
Inventarios	Mantener <i>stock</i> final 0 o muy cerca a ello de acuerdo con un buen análisis de la demanda identificada en cada región
	Realizar un plan de inventario y realizar un seguimiento para obtener mayor precisión en las cantidades que se van a producir
Costo	Identificar los costos de transferencia de cada región y escoger el adecuado para lograr eficiencias en las exportaciones
	Realizar la masificación en la producción para obtener mejores costos en la cadena de producción
Seguridad	Cumplir con las normas establecidas por el gobierno para la protección la seguridad física y mental de los empleados

Fuente: Elaboración propia 2020.

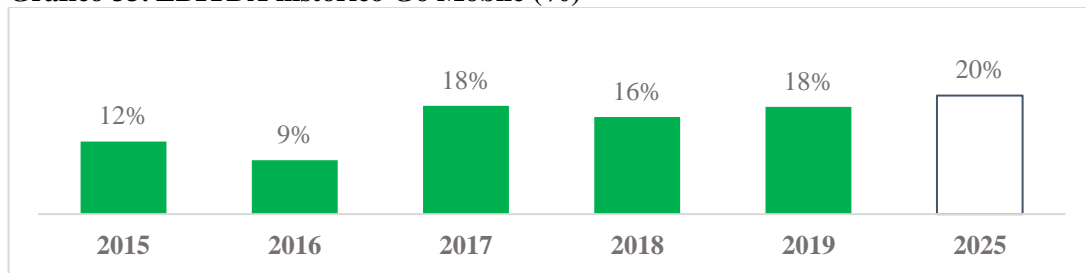
## 6. Plan de Finanzas

El área de Finanzas de Go Mobile tiene como principal objetivo incrementar el valor de la compañía, rentabilizando y maximizando los beneficios para los accionistas, de manera que garantice la sostenibilidad y continuidad de la organización en el tiempo. La principal responsabilidad es de administrar los recursos financieros de la compañía a nivel corporativo y definir las estrategias de acuerdo a los recursos que se tiene en cada una de las regiones.

Alineados a la estrategia de diferenciación, Go Mobile inició sus operaciones con altos niveles de inversión y en los últimos 5 años ha mostrado una mejor salud financiera que se evidencia en los siguientes indicadores: ratios de rentabilidad sobre las ventas y ratio de patrimonio.

Go Mobile desde el 2015 al 2019 presenta un EBITDA promedio de 15% interanual y se proyecta alcanzar un EBITDA del 20% al 2025 (ver el gráfico 33).

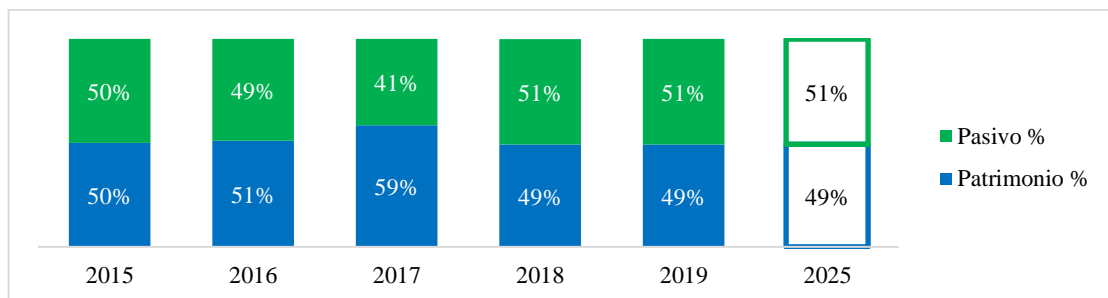
**Gráfico 33. EBITDA histórico Go Mobile (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Go Mobile tiene como política mantener una ratio de patrimonio-deuda de 60% y 40%, respectivamente, por lo cual, el crecimiento de la empresa se establecerá en atraer nuevos inversionistas y conseguir los menores costos de financiamiento, esto último como resultado de una buena gestión financiera (ver el gráfico 34).

**Gráfico 34. Evolución histórica de patrimonio y deuda (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

La política financiera brinda los lineamientos generales corporativos, así como los parámetros de control que se tiene que considerar en cada unidad de negocio, estos están relacionados a la planificación financiera de los recursos de la compañía, gestión contable y gestión tributaria.

En la planificación financiera se desarrolla el proceso de gestión presupuestal, en donde se proyecta toda la información financiera. Tiene un horizonte temporal anual desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre y horizontes distintos dependiendo de los proyectos estratégicos que se tiene en la compañía. La casa matriz consolida toda la información y simula escenarios de acuerdo a las nuevas estrategias establecidas.

Se toma como punto de partida la proyección de ingresos de cada unidad de negocios, considerando los escenarios macroeconómicos de cada región, estos se realizan de manera conservadora y determinan los niveles de costos y gastos operativos, manteniendo niveles de margen de contribución cercanos al 30% y eficiencias de nuestros gastos operativos de 11% respecto de los ingresos.

El presupuesto se desarrolla por cada centro de costo de cada área de Go Mobile, que se coordina con sus directivos y en los casos de gastos no gestionables como son las depreciaciones, amortizaciones, impuestos y gastos financieros son estimadas por el área financiera.

Cada modificación del presupuesto tiene que estar aprobada por la dirección financiera de Go Mobile, siguiendo el proceso de aprobación establecido en donde se tiene un comité que da la conformidad de las nuevas necesidades o renovación de contratos, todo alineado a las necesidades del negocio.

Todas las operaciones de endeudamiento son dirigidas por la dirección de finanzas, los cuales se evalúan de acuerdo a los riesgos y a la conveniencia de Go Mobile, teniendo como información financiera el estado de resultados consolidados. Por otro lado, se determina tener una diversificación tanto interna como externa de financiamiento, de plazos y de la moneda. Actualmente, Go Mobile tiene un 90% de deuda de largo plazo versus el total de sus pasivos.

Para la administración de los recursos financieros, Go Mobile tiene un perfil conservador, en donde se evalúan los distintos *business case* de cada uno de los proyectos y se seleccionan las alternativas que cumplen con los objetivos de seguridad, liquidez y rentabilidad, con la finalidad de lograr los niveles de EBITDA definidos.

Para la gestión contable, Go Mobile tiene procedimientos claros para garantizar la uniformidad de los estados financieros en cada una de las regiones en donde opera y cualquier variación es esclarecida a través de las notas dentro de los estados financieros.

La información de los estados financieros de Go Mobile, son definidas por la dirección de finanzas, los cuales deben tener la solides suficiente para apoyar a las decisiones de inversión de la empresa y mostrar a los *stakeholders* la salud financiera de la empresa.

Por último, en relación tributaria, busca cumplir con todas las normativas y requerimientos fiscales que se aplican en cada una de las regiones en donde opera Go Mobile, así como también declarar de manera oportuna cada una de ellas, buscando constantemente la optimización de la carga tributaria y anticipar esas contingencias que se pueda tener en cada una de las nuevas decisiones estratégicas que desarrolla Go Mobile.

Por lo tanto, para continuar con la gestión financiera corporativa se definen las siguientes acciones generales:

- Definir los niveles de inversión que se realizará en las nuevas alianzas estratégicas, en la creación de nuevos productos y en la capacidad de producción de cada región. En el caso de la estrategia de comercialización de dispositivos conectados, se establece un modelo de *revenue share* en donde Go Mobile se queda con el 30% y el 70% es para el socio, dado que este último se encarga de la producción y logística del producto.
- El área financiera de Go Mobile tendrá que definir qué porcentaje de las inversiones será con fondos propios y qué porcentaje con financiamiento externo, estableciendo que estos se encontrarán en ratios de 40% al 60% de la deuda sobre el patrimonio de la empresa.
- Obtener financiamiento al menor costo posible, mostrando los estados financieros de la empresa, los cuales tendrán que cumplir con las normas internacionales de contabilidad. Los costos de deuda como máximo son de un 5%, dependiendo del objeto de la deuda.
- Monitorear constantemente los niveles de liquidez que se generan en cada región, manteniendo un saldo mínimo en cada una y asignando recursos con la finalidad que no se genere sobrecostos con deuda a corto plazo.
- Maximizar la rentabilidad de la empresa, generando mayores ventas y eficiencia en costos, a través de los presupuestos anuales establecidos, de la previsión de cierre, así como también alineado al plan estratégico proyectado que tiene la compañía.

## Capítulo VII. Evaluación económico-financiera

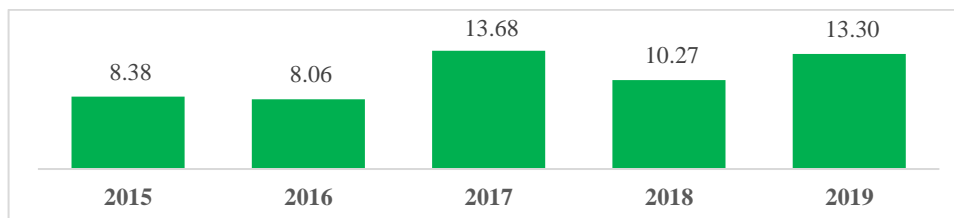
### 1. Situación financiera

La salud financiera de Go Mobile en los últimos 5 años ha presentado mejoras significativas en comparación de años anteriores, esto explicado principalmente por las importantes inversiones que se realizaron en los primeros años de operación.

#### Análisis de liquidez

En el periodo comprendido del 2015 al 2019, observamos una razón corriente que se incrementa de 8,38 veces a 13,30 veces, el cual se explica por mayores niveles de ingresos que impactan positivamente al efectivo de la empresa. Se tiene una caída de 10,27 veces en el 2018, debido a la generación de deuda a corto plazo con un costo alto, el cual fue revertido en el periodo 2019 (ver el gráfico 35).

**Gráfico 35. Evolución de ratio corriente**

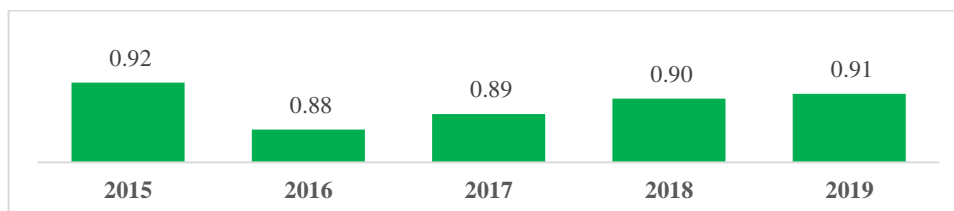


Fuente: Elaboración propia 2020.

#### Análisis de solvencia

Go Mobile pasó a tener una deuda financiera en el 2015 por USD 532 millones, a USD 832 millones en el 2019 con la finalidad de financiar los activos no corrientes de la empresa. Al cierre del 2019 Go Mobile tiene un 91% de deuda a largo plazo y 9% de deuda a corto plazo, este último está relacionado a las cuentas por pagar que tienen la empresa, los cuales se han mantenido en los últimos 5 años (ver el gráfico 36).

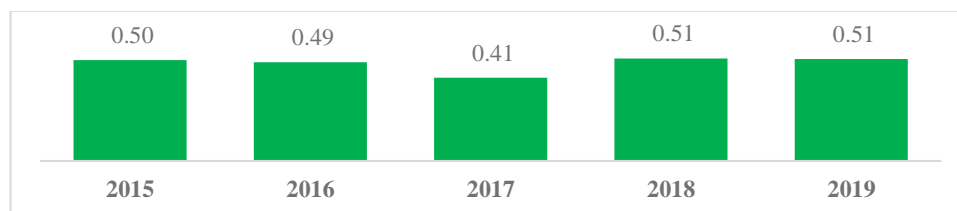
**Gráfico 36. Evolución de deuda financiera / Pasivo total**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Por otro lado, Go Mobile en el periodo comprendido del 2015 al 2019 ha mantenido cierta estabilidad en sus niveles de apalancamiento (pasivo total / activo total), al cierre del 2019 el nivel de apalancamiento de Go Mobile es de 0,51 veces (ver el gráfico 37).

**Gráfico 37. Evolución de pasivo total / Activo total**

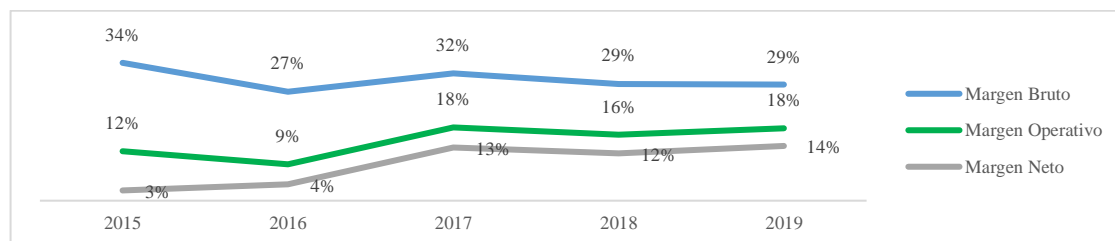


Fuente: Elaboración propia 2020.

### Análisis de rentabilidad

Go Mobile presenta una evolución de márgenes de rentabilidad, cerrando el 2019 con un margen bruto de 29%, un margen operativo de 18% y un margen neto de 14% (ver el gráfico 38).

**Gráfico 38. Evolución de margen bruto, margen operativo, margen neto (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

En los últimos cinco años de la operación, el margen bruto estuvo en niveles de 30%, el cual fue afectado por la agresiva competencia de precios generada en el sector, sin embargo, Go Mobile sigue buscando eficiencias en el costo de fabricación contratada, en transporte y en aranceles de sus operaciones.

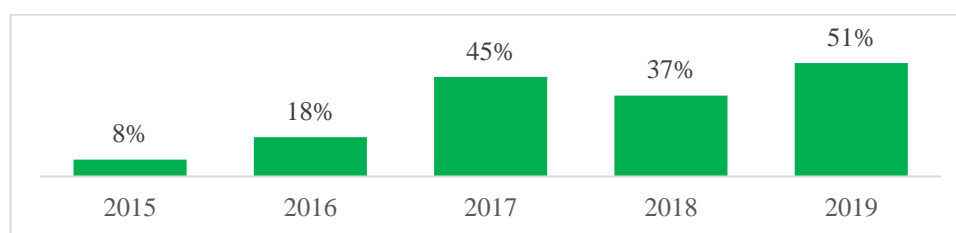
Por el lado del margen operativo en los últimos cinco años, Go Mobile disminuyó los gastos I+D, debido que años previos se habían realizado inversiones importantes en este rubro, el cual le permitió tener eficiencias, resultando tener en los tres últimos años un margen operativo de 18% en promedio.

Por último, en el caso del margen neto, se puede evidenciar que a partir del 2017 los márgenes se mantienen en un 13% en promedio, debido a que, a partir de ese mismo año, se decidieron realizar

amortizaciones importantes en las deudas a largo plazo, de manera que los gastos financieros disminuyan considerablemente.

Los últimos cinco años el ROE de Go Mobile ha tenido un crecimiento significativo cerrando el 2015 con un 8% pasando a 51% en el 2019, esto se explica por la mejora de la utilidad en los últimos tres años (ver el gráfico 39).

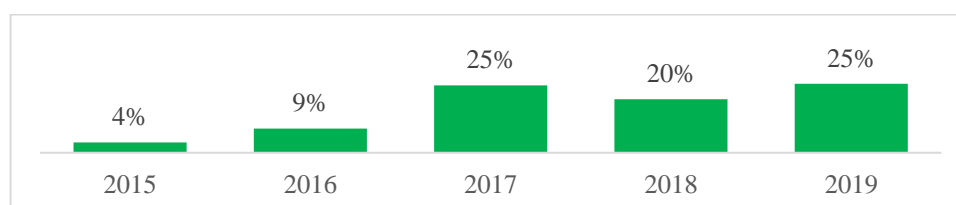
**Gráfico 39. Evolución del ROE (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

En el caso del ROA de Go Mobile similar al ROE ha tenido un crecimiento significativo cerrando el 2019 con un 25%, esto se explica por la mejora de la utilidad en los últimos tres años alcanzando por la empresa, debido a las nuevas decisiones de comercialización (ver el gráfico 40).

**Gráfico 40. Evolución del ROA (%)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Como resultado Go Mobile muestra una mejor salud financiera en los tres últimos años de operación, principalmente porque está sus mejores niveles de capacidad de producción tanto propia como contratada de manera eficiente, logrando tener volúmenes importantes de venta con un margen bruto por encima de la media de mercado y también poniendo foco a las eficiencias operativas del negocio el cual ha logrado mejores utilidades evidenciadas en sus indicadores financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad.

**Tabla 11. Indicadores financieros**

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>RENTABILIDAD</b>					
ROE (Utilidad neta / Patrimonio promedio)	0,51	0,37	0,45	0,18	0,08
ROA (Utilidad neta / Activo total Promedio)	0,25	0,20	0,25	0,09	0,04
Margen Bruto	0,29	0,29	0,32	0,27	0,34
Margen Operativo	0,18	0,16	0,18	0,09	0,12
Margen Neto	0,14	0,12	0,13	0,04	0,03
<b>SOLVENCIA</b>					
Pasivo Total / Patrimonio	1,03	1,03	0,71	0,96	1,00
Pasivo Total / Activo Total	0,51	0,51	0,41	0,49	0,50
Deuda Financiera / Pasivo Total	0,91	0,90	0,89	0,88	0,92
Deuda Financiera / Activo Total	0,46	0,46	0,37	0,43	0,46
<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón corriente	13,30	10,27	13,68	8,06	8,38
Fondo de Maniobra	1.064.631	737.418	838.928	528.134	364.840
NOF	1.064.631	747.761	838.928	528.134	364.840
<b>COBERTURA</b>					
EBITDA Anualizado	571.409	415.131	459.060	241.726	239.410
EBITDA / Gastos Financieros	70,3	78,9	248,4	23,1	12,4
Deuda Financiera / EBITDA	1,46	1,76	1,16	2,20	2,22

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 2. Elaboración de escenarios

Se ha realizado una evaluación financiera en dos escenarios proyectados para cuantificar el valor que aporta la estrategia corporativa propuesta. Se proyectará el flujo de caja, estado de resultados y balance general desde el 2020 al 2025 unificando operaciones y asumiendo a EE. UU. como sede de la empresa. Se asumen los siguientes supuestos:

- Estado de resultados
  - Las unidades vendidas y proyección de ingresos son los indicados en el plan de *Marketing*.
  - Los costos de producción se han calculado en base a históricos para tecnologías emergentes y maduras. El costo de características se ha calculado en un 26% de los ingresos, ratio basado en históricos.
  - Los dispositivos conectados se comercializarán en un modelo de *revenue share* con el socio de la alianza estratégica, Go Mobile obtendrá el 30% de los ingresos mientras que el socio el 70%.
  - Los gastos de promoción y administración tendrán una tasa de crecimiento de 5% y 3% anuales, tomando como base el último ejercicio.

- Cada fábrica tiene un costo de USD 160 millones con 7 años de vida útil.
- La tasa de impuesto a la renta en EE. UU. es del 21%.
- Balance general
  - Las cuentas por cobrar serán el 4% de los ingresos de cada ejercicio.
  - El capital social y el capital social desembolsado se mantienen constantes.
  - No se va a requerir financiamiento a largo plazo para costear la operación o para la compra de fábricas. Estas serán financiadas con recursos propios de la empresa.
  - Las cuentas por pagar serán el 4% de los costos de producción.
  - Se repartirán utilidades equivalentes al 25% del resultado neto de cada ejercicio siempre y cuando los resultados acumulados sean positivos.

Se han elaborado 2 escenarios con las siguientes diferencias:

- Escenario con estrategia, se inicia la comercialización de una nueva tecnología 5G en *smartphones* a partir del 2021 y se comercializan dispositivos conectados en modelo *revenue share* a partir del 2020.
- Escenario sin estrategia, no se comercializa una nueva tecnología ni tampoco dispositivos conectados, solo se impulsan las ventas con los productos actuales.

En el escenario sin estrategia, la falta de competitividad por no ofrecer 5G en los próximos años hace que el volumen de ventas se soporte en las tecnologías actuales, cuya demanda ira disminuyendo a medida que pierdan valor en el mercado, como consecuencia en el escenario con estrategia se venden 4,9 millones más unidades que el otro escenario, es decir 20,1 millones de *smartphones* versus 15,2 millones. Ver el Anexo 15. En el caso de los dispositivos conectados, en el escenario sin estrategia se estaría renunciando a una oportunidad de mercado que está en crecimiento, para el cual se estimaban vender 22,5 millones de unidades al 2025. Ver el Anexo 16.

En el escenario con estrategia, se incurren en mayores costos debido a la mayor necesidad de producción y de recursos de I+D para cubrir la demanda de la nueva tecnología. En el escenario sin estrategia, la capacidad excedente en EE. UU. hace que ese *stock* se traslade a Asia incurriendo en mayores gastos logísticos. Ver el Anexo 17.

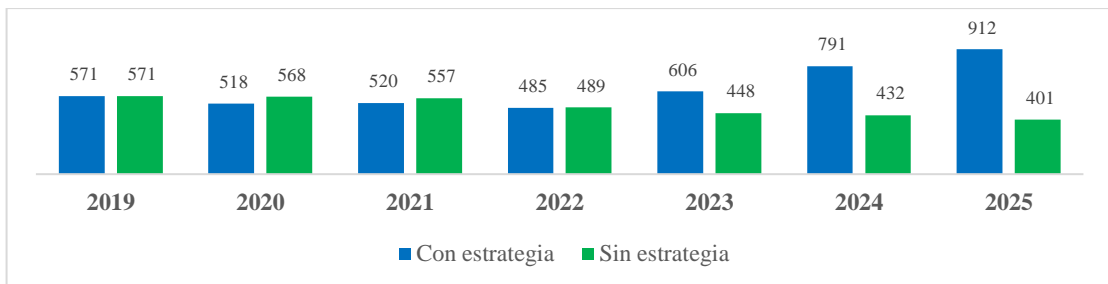
Todas estas diferencias en proyecciones de ventas, costos y gastos influyen directamente en los ingresos (ver el gráfico 41), EBITDA (ver el gráfico 42) y resultados netos de cada ejercicio (ver el gráfico 43).

**Gráfico 41. Ingresos totales (USD millones)**



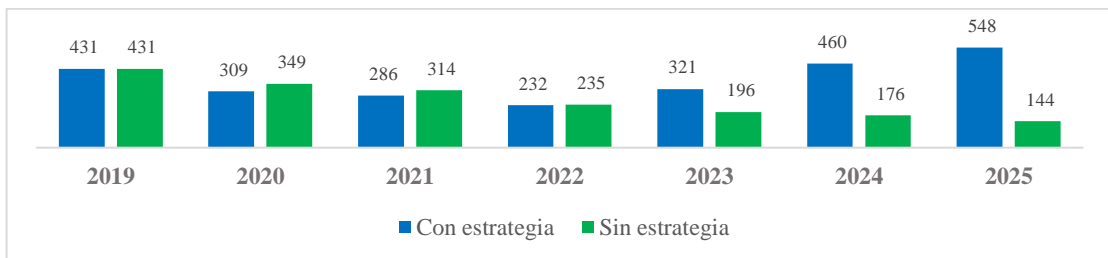
Fuente: Elaboración propia 2020.

**Gráfico 42. EBITDA (USD millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

**Gráfico 43. Resultados netos (USD millones)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

A nivel de indicadores financieros, el escenario con estrategia presenta mayores ganancias por acción, asumiendo que la cantidad de estas se mantiene constante. Ver el Anexo 18.

Se desarrollaron los flujos de caja (ver el Anexo 19), estados de resultados (ver el Anexo 20) y balance general (ver el Anexo 21) para ambos escenarios.

### 3. Retorno esperado de la estrategia

Para cuantificar el impacto de la estrategia propuesta, primero se debe conocer el valor actual de la empresa en cada escenario, trayendo a valor presente los flujos de caja proyectados con la tasa de descuento *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*. La diferencia entre el valor actual de ambos escenarios será el impacto aislado de implementar la estrategia propuesta.

El WACC (Court 2012) se compone de un promedio ponderado entre el costo del capital propio o rentabilidad mínima exigida por los accionistas ( $K_e$ ) y el costo de la deuda ( $K_d$ ) utilizando su participación en la estructura de capital. La rentabilidad mínima exigida por los accionistas se hallará utilizando el método del *capital asset pricing model* (CAPM).

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \text{Beta} + \text{Riesgo País}$$

- $R_f = 0,89\%$ . Tasa de retorno del activo libre de riesgo<sup>5</sup>.
- $R_m = 5,23\%$ , Prima por riesgo de mercado<sup>6</sup>.
- $\text{Beta} = 1,43$ , Coeficiente Beta del sector<sup>7</sup>.
- $\text{Riesgo País} = 1\%$ , En este caso consideramos este valor debido a la coyuntura especial del COVID-19, donde los inversionistas corren más riesgos debido a la incertidumbre de la pandemia.

$$K_e = 8,1\% \text{ (Modelo CAPM)}$$

Para el costo de la deuda ( $K_d$ ) se utilizarán el promedio ponderado de los intereses de la deuda a largo plazo de los ejercicios en los cuales se incurrió en este pasivo, es decir 4,9%. Con estos costos ya se puede hallar el costo promedio ponderado de capital de Go Mobile

$$\text{WACC} = K_d * (D/V) * (1 - \text{Taxes}) + K_e * (E/V)$$

- $K_e = 8,1\%$ , Rentabilidad mínima exigida por los accionistas.
- $D/V = 50,6\%$ , Participación del financiamiento de terceros en la estructura de capital.
- $\text{Taxes} = 21\%$ , Impuesto a la renta en EE.UU.
- $K_d = 4,9\%$ , Costo de Capital.
- $E/V = 49,4\%$ , Participación del financiamiento propio en la estructura de la deuda.

**WACC=6%**, ahora se calcula el valor actual de los flujos de caja de ambos escenarios:

---

<sup>5</sup> Rentabilidad de los Bonos del Tesoro de EE.UU. a 10 años. Fuente: Bloomberg (2020).

<sup>6</sup> *Equity Risk Premium* de EE. UU. Fuente: Damodaran (2020a).

<sup>7</sup> Beta apalancada del sector de equipamiento de telecomunicaciones. Fuente: Damodaran (2020b).

**Tabla 12. Retorno esperado de la estrategia**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>FC Económico con estrategia</b>	275.599	124.244	102.980	360.835	508.756	606.479
<b>FC Económico sin estrategia</b>	315.574	153.021	105.995	235.737	225.084	202.440
<b>VAN con estrategia</b>	USD 1.549.704					
<b>VAN sin estrategia</b>	USD 1.020.081					
<b>Diferencia</b>	USD 529.623					

Fuente: Elaboración propia 2020.

Se puede concluir que la estrategia corporativa es la adecuada ya que iniciar la comercialización de *smartphones* 5G y abrir una nueva línea de negocios de dispositivos conectados incrementa el valor de la empresa en USD 529 millones, es decir, en 52% respecto al escenario sin estrategia.

#### 4. Valorización de la empresa con el método de flujo de caja libre descontado

Obteniendo la proyección de los estados financieros de Go Mobile en el escenario con estrategia; considerando los supuestos descritos anteriormente se tiene la estimación del flujo de caja libre de la empresa para el periodo comprendido del 2020 al 2025 y tomando en cuenta el retorno esperado de la empresa, WACC 6,0%, el valor de la empresa es de USD 1.495 millones.

Para aplicar el método del flujo de caja libre descontado (ver la tabla 13), primero se determinó el NOPAT que es la ganancia operativa restándole los impuestos de cada uno de los seis años proyectados en el estado de resultado de Go Mobile, después se le resta la diferencia de capital que se genera año a año y se obtiene finalmente el flujo de caja libre de cada uno de los años. Por último, se trae los flujos a valor presente utilizando como tasa de descuento el WACC que se halló anteriormente.

**Tabla 13. Cálculo valor de la empresa**

	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
NO PAT=Ganancias Operativas x (1-t)	409.042	410.952	382.951	478.871	624.857	720.645
Capital	1.778.237	1.968.532	2.052.364	2.252.872	2.557.631	2.735.389
Inversión Neta	190.294	83.833	200.508	304.759	177.758	190.113
<i>Free Cash Flow</i>	218.748	327.119	182.444	174.112	447.099	530.532

<b>Valor de la Empresa</b>	<b>USD 1,495,919</b>
WACC	6,0%

(e) Estimación.

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Se ha logrado una propuesta de soluciones *ad hoc* simples, sencillas y ágiles para cubrir las necesidades de las personas en las diferentes regiones de acuerdo con la coyuntura actual, teniendo una amplia gama de tecnologías.
- Sobre la base de los pilares de la compañía se ha logrado comercializar en los diferentes mercados con una estrategia personalizada, según el posicionamiento de cada tecnología, adaptándose a las necesidades de los consumidores.
- Según el resultado del análisis de los factores externos, debido a la coyuntura COVID-19 se desaceleró la economía y está cambiando el tipo de consumo, por lo que la estrategia ha sido adaptativa y respondiendo a la aceleración de la digitalización se ha brindado tecnologías de alta gama y de fácil acceso a las personas.
- Según el resultado del análisis de los factores internos, las principales fortalezas están basadas en tener una estrategia adaptada a cada región con amplio conocimiento del mercado y personal altamente capacitado y fidelizado, las cuales impulsan la ventaja competitiva de Go Mobile, teniendo un especial cuidado en ser ágiles en el desarrollo de la capacidad productiva según la demanda, así como en los costos invertidos en I+D, promociones y desarrollo de tecnologías emergentes.
- La estructura de la organización con lineamientos corporativos y tres unidades de negocio, le permite generar eficiencias a través de una integración horizontal, pero a su vez les da independencia en las campañas de *marketing* que deben personalizar por cada región.
- En línea con la estrategia de diferenciación, Go Mobile en sus primeros años realizó grandes inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales no fueron acompañadas con los resultados financieros esperados. Sin embargo, en los últimos 5 años la salud financiera se ha fortalecido, logrando tener una utilidad operativa a niveles de 18%. Esta solidez mostrada se debe a las políticas y metas financieras que están en constante monitoreo, las cuales permiten captar nuevos inversionistas y socios estratégicos. La coyuntura del COVID-19 ha obligado a Go Mobile a renegociar con sus principales proveedores y acreedores financieros, de manera que se aminore el efecto de una menor utilidad debido a los menores ingresos en el 2020.

### 2. Recomendaciones

- Go Mobile debe continuar su estrategia de diferenciación soportada en su equipo I+D, cuyo desarrollo y fortalecimiento es fundamental para afrontar nuevos retos que presenta el mercado.

- En la ampliación de su cartera de negocios con dispositivos conectados es importante elegir correctamente al socio estratégico. La compartición de conocimiento y colaboración mutua son las condiciones de desarrollo que debe buscar Go Mobile para incursionar de manera segura en este nuevo mercado.
- Es importante evaluar el impacto del COVID-19 en el crecimiento económico de los mercados. Este análisis determina el momento adecuado en el cual se debe incursionar con una nueva tecnología, de manera que las propuestas sean aceptadas por los mercados en la escala que se espera.
- Es importante mantener una evaluación financiera estricta de los proyectos futuros de Go Mobile, los cuales deben cumplir con todas las políticas internas de la empresa.
- Se debe revisar constantemente las políticas de distribución de dividendos y reinversión de las utilidades con la finalidad que Go Mobile sea sostenible en el tiempo.

## Bibliografía

- Banco Mundial (2020). *Projected poverty impacts of COVID-19*. 8 de junio de 2020. Fecha de consulta: 6/09/2020. <<https://pubdocs.worldbank.org/en/461601591649316722/Projected-poverty-impacts-of-COVID-19.pdf>>
- Banco Mundial. (2019). *Fertility rate. Total*. Fecha de consulta: 08/12/2020. <<https://data.worldbank.org/indicador/SP.DYN.TFRT.IN>>
- Banco Mundial. (2017). *Informe Anual 2017*. Fecha de consulta: 15/09/2020. <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27986/211119SP.pdf>>
- Bankia Estudios. (2020). *China / Fuerte contracción del PIB en el 1T20 a causa del virus*. 17 de abril de 2020. Fecha de consulta: 16/09/2020. <<https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/china-fuerte-contraccion-del-pib-en-el-1t20-a-causa-del-virus.html>>
- BBC. (2020). *US-China trade war takes toll on their global competitiveness*. 17 de junio de 2020. Fecha de consulta: 05/09/2020. <<https://www.bbc.com/news/business-53060436>>
- Belson, D. (2020). “¿Es Internet lo suficientemente resistente para soportar el coronavirus?” *Internet Society*. 28 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 28/09/2020. <<https://www.internetsociety.org/es/blog/2020/02/es-internet-lo-suficientemente-resistente-para-soportar-el-coronavirus/>>
- Bloomberg. (2020). *United States Rates & Bonds*. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>>
- Clement, J. (2020). *Coronavirus: impact on online usage in the U.S.* Statista. 10 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 05/10/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/6241/coronavirus-impact-on-online-usage-in-the-us/>>
- COFACE for Trade. (2020). *United States of America. Major Macro Economic Indicators*. Agosto 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <<https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-States-of-America>>
- Compromiso Empresarial (2016). *El 58% de los consumidores se interesa por el impacto social y ambiental de las marcas*. 25 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/el-58-de-los-consumidores-se-interesa-por-el-impacto-social-y-ambiental-de-las-marcas>>
- Court Monteverde, E. (2012). *Finanzas Corporativas*. 2da. Edición. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Dahlgvist, F., Patel, M., Rajko, A., Shulman, J. (2019). “Growing opportunities in the Internet of Things”. *McKinsey*. 22 de julio de 2019. Fecha de consulta: 05/10/2020.

- <<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/growing-opportunities-in-the-internet-of-things>>
- Damodaran. (2020a). *Risk Premiums for Other Markets*. Fecha de consulta: 30/11/2020. <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly20.xlsx>>
  - Damodaran. (2020b). *Levered and Unlevered Betas by Industry*. Fecha de consulta: 30/11/2020. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>
  - David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
  - Day, J. (2016). *FCPA 2015 Year in Review*. Fecha de consulta: 13/10/2020. <<https://www.jonesday.com/en/insights/2016/02/fcpa-2015-year-in-review> >
  - Deloitte (2020). *Technology, Media, and Telecommunications Predictions 2020*. 18 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/cn-pr-tmt-predictions-2020.html>>
  - Díaz, I. (2020). “EY reports global revenues of US\$37.2b in 2020”. *EY*. 10 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 6/09/2020. < [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2020/09/ey-reports-global-revenues-of-us-37-2b-in-2020](https://www.ey.com/en_gl/news/2020/09/ey-reports-global-revenues-of-us-37-2b-in-2020)
  - Estrategia y Negocios – E&N (2019). *Los 10 mayores fabricantes de teléfonos móviles del mundo*. 08 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 06/10/2020. <<https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1309211-330/los-10-mayores-fabricantes-de-tel%C3%A9fonos-m%C3%B3viles-del-mundo>>
  - European Commission. (2020). *European Economic Forecast. Autumn 2020*. Noviembre de 2020. Fecha de consulta: 02/12/2020. <[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/autumn\\_20\\_forecast.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/autumn_20_forecast.pdf)>
  - EY. (2020). *Accelerating the intelligent enterprise. Global telecommunications study 2019-20*. Fecha de consulta: 20/09/2020. <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-accelerating-the-intelligent-enterprise/\\$FILE/ey-accelerating-the-intelligent-enterprise.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-accelerating-the-intelligent-enterprise/$FILE/ey-accelerating-the-intelligent-enterprise.pdf)>
  - Financial Times. (2020). *US China trade dispute*. 22 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 08/09/2020. <<https://www.ft.com/us-china-trade-dispute>>
  - Fondo Monetario Internacional. (2020). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. Abril de 2020. Fecha de consulta: 15/10/2020. <<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>>
  - Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
  - Garrido, F. (2020). “Huawei venció en ventas a Samsung y es el número uno”. Junio de 2020. *Digitaltrends*. Fecha de consulta: 06/10/2020. <<https://es.digitaltrends.com/celular/huawei->

samsung-ventas-mundiales/>

- Gobierno de España (2019). *Control de las inversiones extranjeras (Ley FINSA)*. 16 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 03/09/2020. <<https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/ca-es/paises/Paginas/Paises-barrera.aspx?a=579&b=334>>
- Gold, J. (2019). “Mobile World Congress: The time of 5G is (almost) here”. *Network World*. 5 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 20/11/2020. <<https://www.networkworld.com/article/3354477/mobile-world-congress-the-time-of-5g-is-almost-here.html>>
- Greenpeace. (2020). *Annual Report 2019*. 30 de enero de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www.greenpeace.org/international/publication/43852/annual-report-2019/>>
- Greenpeace (2017). *Los teléfonos celulares provocan un gran impacto ambiental*. Fecha de consulta: 02/09/2020. <<https://www.greenpeace.org/argentina/story/issues/contaminacion/los-telefonos-celulares-provocan-un-gran-impacto-ambiental-advierte-un-nuevo-informe-de-greenpeace/>>
- GSMA. (2020). *The Mobile Economy 2020*. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www.gsma.com/mobileeconomy/#intro>>
- Guía Financiación Empresarial. (12 de mayo de 2019). *Reforma fiscal y guerra comercial, armas de Trump para las elecciones 2020*. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://guiafinem.com/reforma-fiscal-y-guerra-comercial-armas-de-trump-para-las-elecciones-2020/>>
- International Telecommunication Union - ITU. (2020). *World Telecommunication/ICT Indicators Database USB Key*. Fecha de consulta: 22/10/2020. <<https://www.itu.int/pub/D-IND-WTID-2020>>
- International Telecommunication Union - ITU. (2018). *Informe sobre Medición de la Sociedad de la Información. Resumen Analítico 2018*. Fecha de consulta: 10/09/2020. <<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2018/MISR2018-ES-PDF-S.pdf>>
- King, I., Rojanasakul, M., Leung, A. (2019). “The Trade War Is Exposing What Little U.S. Tech China Still Needs”. *Bloomberg*. 23 de junio de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2020. <<https://www.bloomberg.com/graphics/2019-trade-war-us-china-technology/>>
- Market Research (2020). *Contactless Payment Market by Component (Hardware (PoS and Cards), Solutions, and Services (Consulting, Integration and Deployment, and Support and Maintenance)), Vertical (Retail and Hospitality), and Region - Global Forecast to 2025*. Marzo de 2020. Fecha de consulta: 16/09/2020. <<https://www.marketresearch.com/MarketsandMarkets-v3719/Contactless-Payment-Component-Hardware-PoS-13120832/>>

- Market Research Reports. (2020). *USA PESTLE Analysis & Macroeconomic Trends Market Research Report*. 4 de julio de 2020. Fecha de consulta: 16/09/2020. <<https://www.marketresearchreports.com/market-research-reports-inc/usa-pestle-analysis-macroeconomic-trends-market-research-report>>
- McCarthy, N. (2020). “COVID-19 Wreaks Economic Havoc Across Europe”. *Statista*. 7 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 26/09/2020. <<https://www.statista.com/chart/16934/percentage-economic-growth-expected-in-eu-member-states/>>
- McLymore, A. (2020). “Financial gain trumps espionage as top motivator in cyber attacks: report”. *Reuters*. 20 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 01/10/2020. <<https://www.reuters.com/article/us-cybersecurity-verizon-idUSKBN22V0DB>>
- Melo, S. (2020). “Tendencias de la tecnología móvil en 2021”. *DataScope*. 7 de enero de 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://mydatascope.com/blog/es/tendencias-de-la-tecnologia-movil-en-2020/>>
- Méndez, D. P. (2015). *Aplicación del modelo de las 7s de McKinsey para la mejora de la planeación estratégica del proyecto agro cascada Pacific Rubiales Energy*. Bogotá D.C.: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Michilot, A. (2018). “Nuevas normas tributarias: a la espera de los reglamentos”. *Semana Económica*. 25 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 28/09/2020. <<https://semanaeconomica.com/legal-politica/tributario/310339-nuevas-normas-tributarias-a-la-espera-de-los-reglamentos>>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Morales, R. (2018). “EU incrementó 28.3% sus medidas antidumping en tres años: OMC”. *El Economista*. 26 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 17/09/2020. <<https://www.economista.com.mx/empresas/EU-incremento-28.3-sus-medidas-antidumping-en-tres-anos-OMC-20181226-0070.html>>
- Newport, F. (2020). “The Environment, Climate Change in the News”. *Gallup*. 24 de setiembre de 2019. Fecha de consulta: 02/09/2020. <<https://news.gallup.com/opinion/polling-matters/267011/environment-climate-change-news.aspx>>
- Obiodu, E. (2019). *The 5G guide a reference for operators*. Global System for Mobile Communications Association Intelligence. Abril de 2019. Fecha de consulta: 20/09/2020. <[https://www.gsma.com/wp-content/uploads/2019/04/The-5G-Guide\\_GSMA\\_2019\\_04\\_29\\_compressed.pdf](https://www.gsma.com/wp-content/uploads/2019/04/The-5G-Guide_GSMA_2019_04_29_compressed.pdf)>
- O’Dea, S. (2020a). “Global market share held by smartphone vendors 2012-2019”. *Statista*.

- Agosto. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/271492/global-market-share-held-by-leading-smartphone-vendors/>>
- O’Dea, S. (2020b). “Global mobile industry revenue from 2016 to 2025”. *Statista*. 28 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/219546/global-mobile-industry-revenues-since-2011/>>
  - O’Dea, S. (2020c). “Mobile device revenue market share worldwide by vendor from 2017 to 2019”. *Statista*. 28 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 30/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/773772/mobile-device-revenue-share-by-vendor-worldwide/>>
  - Pew Research Center. (2020). *Few Americans Express Positive Views of Trump’s Conduct in Office*. 5 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 14/10/2020. <<https://www.pewresearch.org/politics/2020/03/05/few-americans-express-positive-views-of-trumps-conduct-in-office/>>
  - Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
  - Ranplan Wireless. (2020). *Ranplan: appoints Per Lindberg as permanent Chief Executive Officer (CEO)*. 14 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 26/09/2020. <[https://ranplanwireless.com/investor\\_releases/ranplan-appoints-per-lindberg-as-permanent-chief-executive-officer-ceo/](https://ranplanwireless.com/investor_releases/ranplan-appoints-per-lindberg-as-permanent-chief-executive-officer-ceo/)>
  - Researchandmarkets. (2020). *Global Telecoms - Key Trends for 2020 - 5G, Mobile Satellite and Fixed Broadband*. Enero de 2020. Fecha de consulta: 03/09/2020. <[www.researchandmarkets.com/reports/4900054/global-telecoms-key-trends-for-2020-5g#:~:text=The%20global%20telecoms%20sector%20in,Data%20Centres%20and%20Artificial%20Intelligence](http://www.researchandmarkets.com/reports/4900054/global-telecoms-key-trends-for-2020-5g#:~:text=The%20global%20telecoms%20sector%20in,Data%20Centres%20and%20Artificial%20Intelligence)>.
  - Romm, T. y Dwoskin, E. (2020). “Trump signs order that could punish social media companies for how they police content, drawing criticism and doubts of legality”. *The Washington Post*. 28 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 03/09/2020. <<https://www.washingtonpost.com/technology/2020/05/28/trump-social-media-executive-order/>>
  - Sánchez, J. M. (2020). “2020, un año de grandes cambios tecnológicos”. *ABC Soluciones*. 30 de enero de 2020. Fecha de consulta: 23/10/2020. <[https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2020-grandes-cambios-tecnologicos-202001170143\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2020-grandes-cambios-tecnologicos-202001170143_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)>
  - Santander Trade Markets. (2020). *United States: Economic and Political Outline*. Marzo de 2020. Fecha de consulta: 10/10/2020. <[https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/united-states/economic-political-outline?actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=44](https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/united-states/economic-political-outline?actualiser_id_banque=oui&id_banque=44)>

- Shields, T. (2020). “FCC Moves against China Telecom and Huawei, Citing Security”. *Bloomberg*. 05 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 01/09/2020. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-10/fcc-considers-barring-china-telecom-from-u-s-over-security>>
- Statista. (2020a). *Wearable: Forecast adjusted for expected impact of COVID 19*. Noviembre de 2020. Fecha de consulta: 26/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/319/100/wearables/worldwide>>
- Statista. (2020b). *Smart home: Forecast adjusted for expected impact of COVID 19*. Noviembre de 2020. Fecha de consulta: 26/09/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/279/100/smart-home/worldwide#market-revenue>>
- The insight partners. (2020). *eSIM Market Forecast to 2027 - COVID-19 Impact and Global Analysis by Application (Connected Cars, Laptops and Tablets, M2M, Smartphones, Wearables, Others); Vertical (Automotive, Energy and Utilities, Manufacturing, Retail, Consumer Electronics, Transportation and Logistics, Others)*. Abril 2020. Fecha de consulta: 16/09/2020. <<https://www.theinsightpartners.com/reports/esim-market>>
- The White House (2016). *Fact Sheet: Administration Announces an Advanced Wireless Research Initiative, Building on President’s Legacy of Forward-Leaning Broadband Policy*. 15 de julio de 2016. Fecha de consulta: 18/09/2020. <<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/07/15/fact-sheet-administration-announces-advanced-wireless-research>>
- United States Environmental Protection Agency - EPA (2020). *Waste from Electrical and Electronic Equipment and Batteries*. Fecha de consulta: 22/10/2020. <<https://www.epa.ie/enforcement/weee>>
- United States Environmental Protection Agency - EPA. (2018). *International E-Waste Management Network (IEMN)*. Setiembre. Fecha de consulta: 16/09/2020. <<https://www.epa.gov/international-cooperation/international-e-waste-management-network-iemn>>
- Walden, S. (2020). “Banking after COVID-19: The Rise of Contactless Payments in the U.S”. *Forbes*. 12 de junio de 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. <<https://www.forbes.com/advisor/banking/banking-after-covid-19-the-rise-of-contactless-payments-in-the-u-s/>>
- White, A. (2020). “More than half of Americans now use contactless payments, according to Mastercard poll”. *CNBC*. 18 de noviembre de 2020. Fecha de consulta: 26/09/2020. <<https://www.cNBC.com/select/mastercard-survey-contactless-payments/>>
- Williams, P. (2020). “Secrecy of Trump's taxes, financial records on the line in Supreme Court arguments”. *NBC News*. 11 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 28/10/2020.

<<https://www.nbcnews.com/politics/supreme-court/secrecy-trump-s-taxes-financial-records-line-supreme-court-arguments-n1203951>>

- Younes, L. (2009). *Cell Phone recycling*. 7 de abril de 2009. Fecha de consulta: 16/10/2020. <<https://blog.epa.gov/tag/cell-phone-recycling>>
- Zhang, M. (29 de enero de 2021). “China’s Smartphone Market in 2020 Logs Sharpest Decline in 3 Years”. *Counter Point*. 29 de enero de 2021. Fecha de consulta: 02/02/2021. <<https://www.counterpointresearch.com/chinas-smartphone-market-in-2020/>>

## **Anexos**

**Anexo 1. Matriz PESTALG**

Factor	Indicadores	Tendencia	Efecto	Fuente
<b>POLÍTICO</b>	Elecciones en Estados Unidos 2021	Cambio en los Aranceles de importación China a EE.UU.	Oportunidad	Finantial Times (2020)
	Medidas de Protección Arancelaria China-EE.UU.	Alto costo en las importaciones provenientes de China	Amenaza	Santander Trade Markets (2020)
	Guerra política comercial con China	La guerra comercial ha generado tensiones entre ambos Gobiernos con impacto en los comercios.	Amenaza	BBC (2020)
	Revocación de las protecciones de responsabilidad en las empresas de tecnología en virtud de la Sección 230 de la Ley de Decencia en las Comunicaciones	El Gobierno de Donald Trump tendrá los poderes respecto del funcionamiento del internet en EE.UU.	Amenaza	Romm y Dwoskin (2020)
	Incremento en las medidas de regulación para las operadoras de teléfonos	Presiones medioambientales y humanísticas para que se incrementen las regulaciones	Amenaza	Newport (2019)
	Presión Política contra la FCC para que el gobierno tenga mayor control en las telecomunicaciones	Mayor riesgo que las restricciones se incrementen para las Telecoms	Amenaza	Shields (2020)
<b>ECONÓMICO</b>	Economía EE.UU. COVID-19	Mayor riesgo para las empresas y menor demanda de compras	Amenaza	FMI (2020)
	Disminución de la economía Europea	Mayor riesgo para las empresas y menor demanda de compras	Amenaza	European Commission (2020)
	Recuperación de la economía en China	Para finales del 2020 se espera un 2% de recuperación, por lo que va a generar mayor oportunidad para los negocios.	Amenaza	FMI (2020)
<b>SOCIAL</b>	Crecimiento de la población mundial.	Tendencia de 1,17% anual.	Oportunidad	Banco Mundial (2017)
	Tasas de natalidad constante	Tendencia homogénea del 2013 - 2017	Oportunidad	Banco Mundial (2019)
	La mayor parte de la población mundial vive dentro del alcance de una señal de red móvil celular.	Incremento y mejora de infraestructura que permite el acceso a Internet.	Oportunidad	International Telecommunication Union – ITU (2020)
<b>TECNOLÓGICO</b>	Cambios tecnológicos de equipos móviles	Son cada vez más rápidos y le ofrecen al cliente un menor tiempo de adaptabilidad.	Oportunidad	Sánchez (2020)
	Introducción de la red móvil de quinta generación 5G	Aumentará la velocidad de transferencia de datos móviles de 100 Mbps a 10Gbps comparado a las redes 4G.	Oportunidad	Gold (2019)
	Inseguridad por espionaje	Posibilidad de espionaje y rupturas en la seguridad de las comunicaciones.	Amenaza	McLymore (2020)
	Crecimiento del IOT	La tecnología 5G permitirá tener más dispositivos conectados a la vez, más de 100 por metro cuadrado.	Oportunidad	Dahlqvist, Patel, Rajko y Shulman (2019)
<b>AMBIENTAL</b>	Control gubernamental en la protección del medioambiente.	Mayor control por medio de las entidades medioambientales frente a los insumos utilizados para elaborar los equipos.	Oportunidad	United States Environmental Protection Agency – EPA (2020)
	Control entidades no gubernamentales	Mayor protección hacia los consumidores y aceptación de ellos frente a los cambios tecnológicos.	Oportunidad	Younes (2009)
	Sensibilidad de los consumidores para elegir bienes o servicios ambientalmente responsables.	Mayor sensibilidad de los consumidores para elegir comprar a empresas social y medioambientalmente responsables.	Oportunidad	Compromiso Empresarial (2016)
<b>LEGAL</b>	La reforma fiscal contempla la flexibilización impositiva para familias y empresas.	La reducción del impuesto federal a las utilidades de las compañías de 35% a 20%.	Oportunidad	Michilot (2018)
	La reforma fiscal establece ventajas para las exportaciones.	Empresas estadounidenses que vendan a otros países tributarán menos.	Oportunidad	King, Rojanasakul y Leung (2019)
	Regulaciones antidumping	Aplica 340 medidas antidumping. 40 medidas están destinadas a productos manufacturados diversos.	Oportunidad	Morales (2018).
	Ley que impulsa el consumo local	Preferencias para el consumo local, generando menores costos y mayores promociones para el consumidor.	Oportunidad	Williams (2020)
	Control de inversiones extranjeras (LEY FINSA)	Restricciones sectoriales a los servicios e inversiones	Oportunidad	Gobierno de España (2019)
<b>GLOBAL</b>	Tecnología 4G es el nuevo líder en tecnología	Muestra un crecimiento continuo en todos los mercados con una estimación para el 2023 de 60% de las conexiones móviles globales	Oportunidad	The White House (2016)
	Inserción de la tecnología 5G	Transferencias más rápidas y tecnología más avanzada	Oportunidad	Deloitte (2020)
	Disminución de la economía a nivel mundial	La pandemia ha generado un fuerte impacto en la economía mundial, en donde la pobreza y extrema pobreza se ha incrementado.	Amenaza	Banco Mundial (2020)
	Sector de telecomunicaciones impulsa el crecimiento en la economía mundial	Ingresos globales representan el 2.3% del PBI mundial	Oportunidad	Díaz (2020)
	Incremento del desempleo a nivel mundial	Respuesta económica frente a los estragos de la pandemia	Amenaza	FMI (2020)
	Expectativas positivas de crecimiento de nuevos usuarios de celulares.	Se dispondrán de 359 millones de dispositivos para el mercado asiático para el 2025.	Oportunidad	GSMA (2020)

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La reforma fiscal contempla la flexibilización impositiva para familias y empresas.	0,10	2	0,2
La mayor parte de la población mundial vive dentro del alcance de una señal celular.	0,10	3	0,3
Cambios tecnológicos de equipos móviles.	0,05	2	0,1
Sensibilidad de los consumidores para elegir bienes o servicios ambientalmente responsables.	0,05	3	0,15
Sector de telecomunicaciones impulsa el crecimiento en la economía mundial.	0,05	2	0,1
Guerra de precios entre las Telecom	0,05	3	0,15
Tecnología 5G en etapa de crecimiento.	0,10	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
Impacto económico COVID-19	0,10	4	0,4
Inestabilidad en los precios de los productos y/o insumos por coyuntura COVID-19	0,10	2	0,2
Demoras en las exportaciones debido a la coyuntura COVID-19	0,10	3	0,3
Tendencia a la baja del PBI mundial	0,05	2	0,1
Posibles brechas a la seguridad por espionaje y sabotaje.	0,05	1	0,05
Mayores medidas de control para los operadores de teléfonos.	0,05	3	0,15
Incremento de aranceles entre Estados Unidos y China	0,05	2	0,1
Total	1,00		2,70

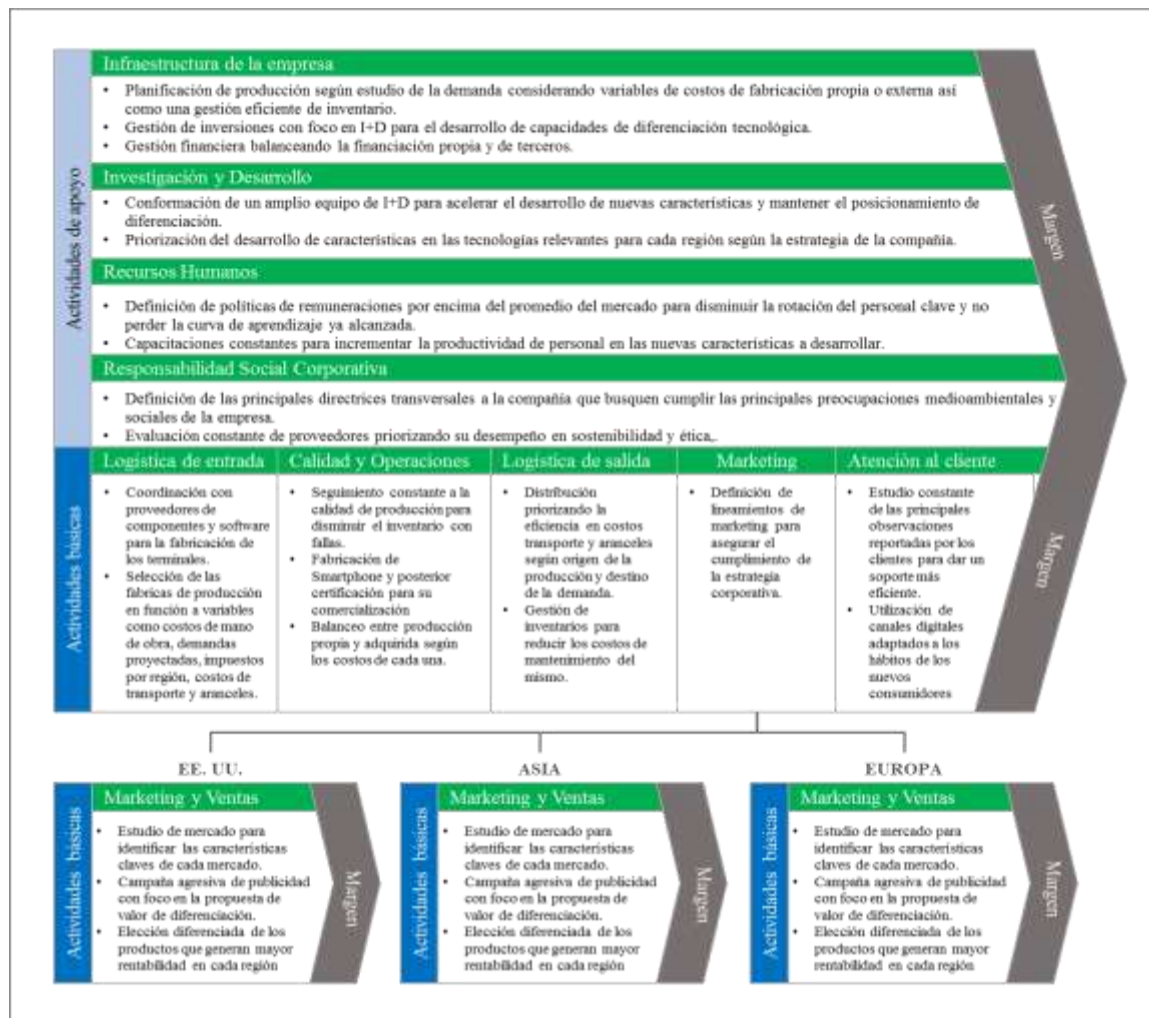
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 3. Modelo de negocio Canvas Go Mobile

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos o componentes electrónicos</li> <li>• Proveedores de tecnologías (compra de patentes)</li> <li>• Empresas de <i>software</i> para el sistema operativo</li> <li>• Organismos de comunicaciones móviles como la GSMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento estratégico corporativo</li> <li>• Gestión y Capacitación de personas</li> <li>• Investigación y Desarrollo</li> <li>• Gestión de la responsabilidad social</li> <li>• Fabricación y manejo de inventario</li> <li>• Gestión financiera para inversión en las actividades clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de dispositivos móviles que entreguen tecnología innovadora de última generación.</li> <li>• Marca reconocida por su liderazgo en I+D y la excelencia en sus productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas de exhibición <i>ad hoc</i></li> <li>• Página web y redes sociales</li> <li>• Congresos o eventos de tecnología</li> <li>• Gestión de cuentas en venta y postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operadoras de telecomunicaciones</li> <li>• Empresas del sector <i>retail</i> que venden dispositivos tecnológicos</li> <li>• Usuario final con foco especial en los <i>early adopters</i></li> </ul>
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales de distribución</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenieros de I+D</li> <li>• Fábricas</li> <li>• Patentes</li> <li>• Marca</li> <li>• Equipo de publicidad</li> <li>• Equipo de ventas</li> <li>• Cadena de suministros entre sucursales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores autorizados</li> <li>• Portal <i>e-commerce</i></li> <li>• Operadores de telecomunicaciones</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos del personal y capacitaciones</li> <li>• Costos de fabricación (propia y contratada)</li> <li>• Costos de patentes</li> <li>• Costos de publicidad</li> <li>• Costos de distribución (transporte y aranceles)</li> <li>• Costos de deudas a corto y largo plazo</li> <li>• Impuestos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por venta de dispositivos móviles</li> <li>• Servicios de garantías extendidas</li> <li>• Suscripciones a servicios de valor añadidos propios de Go Mobile.</li> </ul>		

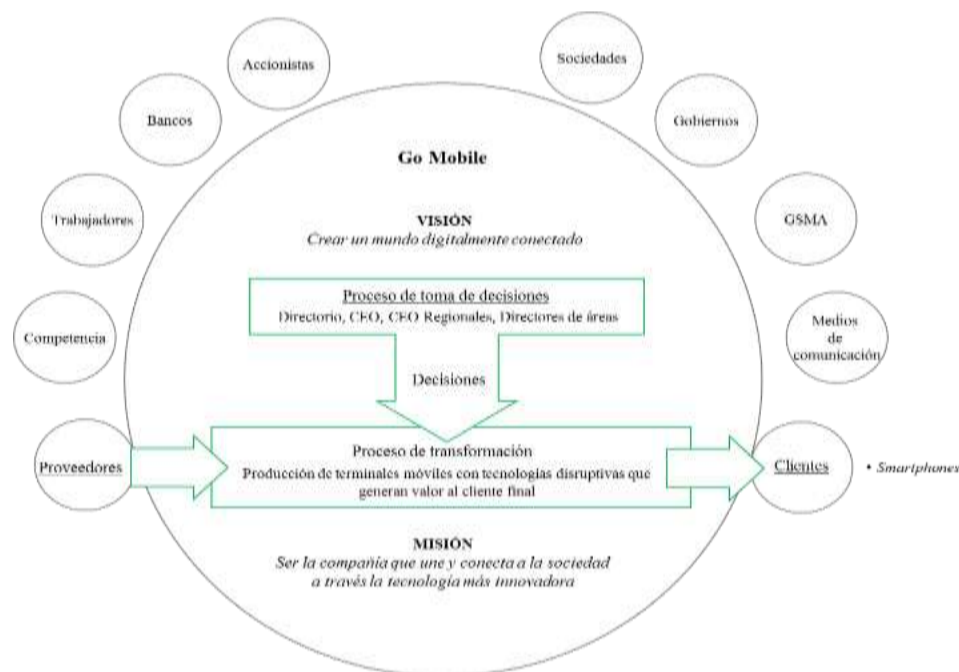
Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 4. Cadena de valor de Go Mobile



Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 5. Go Mobile como sistema



Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 6. Matriz VRIO

Nivel	Recursos	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Resultado
Producción	14 fábricas en EE.UU. y 8 Fábricas en Asia	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
RRHH	Personal administrativo altamente capacitado	Si	Si	Si	Si	5- Ventaja Competitiva Sostenible
	Ingenieros altamente capacitados	Si	Si	Si	Si	5- Ventaja Competitiva Sostenible
Financiero	Liquidez de la empresa	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
Marketing	Marca reconocida	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
	Mix de Productos	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
Nivel	Capacidades	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Resultado
Producción	Capacidad de fabricación	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
	Eficiencia en costos de producción	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
	Gestión de la logística (distribución)	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
	Gestión de inventario	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
	Gestión de compras (proveedores)	Si	No	No	No	2- Paridad Competitiva
	Estimación de la demanda	Si	Si	Si	No	4- Ventaja Competitiva por Explotar
RRHH	Desarrollo de características tecnológicas	Si	Si	Si	Si	5- Ventaja Competitiva Sostenible
Financiero	Gestión Financiera	Si	Si	Si	No	4- Ventaja Competitiva por Explotar
Marketing	Enfoque cliente	Si	Si	Si	Si	5- Ventaja Competitiva Sostenible
	Conocimiento del mercado	Si	Si	Si	No	4- Ventaja Competitiva por Explotar

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Personal altamente capacitado y fidelizado	0,08	4	0,32
Desarrollo de tecnología <i>in house</i>	0,10	3	0,30
Solidez financiera	0,11	3	0,33
Eficiencia en costos	0,05	3	0,15
Enfoque cliente	0,11	3	0,33
Conocimiento del mercado	0,10	4	0,40
Estrategia adaptada a cada región	0,05	4	0,20
Posicionamiento de la marca	0,03	3	0,09
Gestión eficiente de stocks	0,02	3	0,06
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Dependencia de una alta inversión en I&D	0,10	3	0,30
Altos costos de fabricación por tecnologías emergentes	0,10	3	0,30
Dependencia de una alta inversión en promoción	0,08	3	0,24
Falta de agilidad en el incremento de la capacidad productiva	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,16</b>

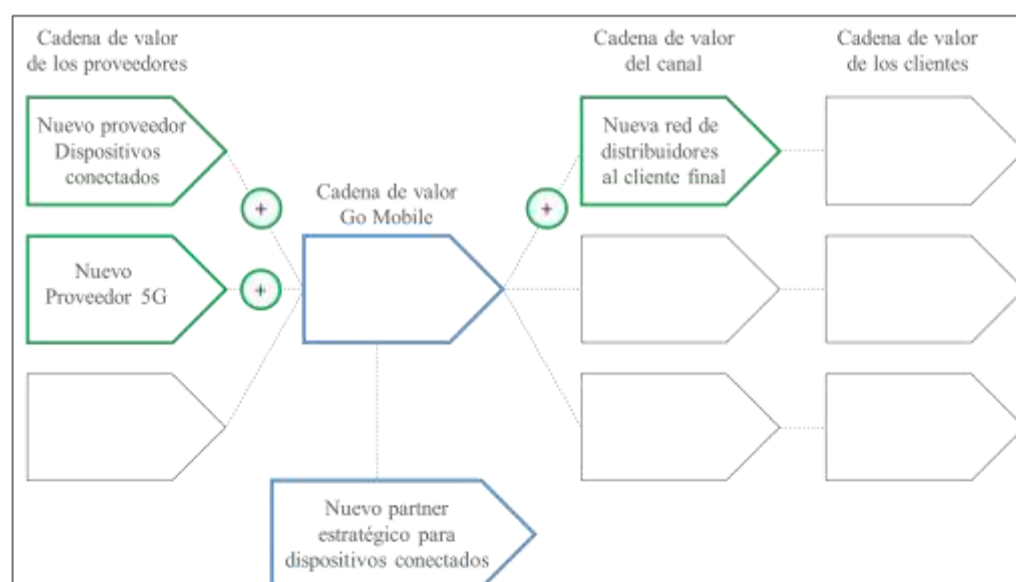
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 8. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia sólida de una estrategia basada en la innovación resultado de una fuerte inversión en I+D.</li> <li>Empresa con resultados acumulados positivos que permite reinvertir en las nuevas necesidades.</li> <li>Fabricación descentralizada para asegurar la continuidad de producción.</li> <li>Sólida presencia de la marca resultado de una campaña de <i>marketing</i> sostenida en campañas anteriores.</li> <li>Eficiencia en costos de fabricación.</li> <li>Desarrollo de mayor producción en EE.UU. por política de compra local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos costos fijos con márgenes bajos de rentabilidad.</li> <li>Necesidad de construcción de nuevas fábricas que pueden verse detenidas por el contexto de pandemia.</li> <li>Ciclo de productos de corta duración debido a la innovación tecnológica constante.</li> <li>Falta de flexibilidad en la estrategia para la toma de decisiones.</li> <li>Alta inversión en Investigación y Desarrollo, así como en promociones, obligan a establecer un umbral de precio por encima del mercado.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>El contexto requiere nuevas características digitales adaptadas a la nueva normalidad.</li> <li>Aceleración de la curva de la digitalización para incrementar las ventas online que tienen un menor costo que las ventas presenciales.</li> <li>Incremento de la necesidad de la conectividad a internet lo cual puede impulsar la migración de clientes de <i>featurephones</i> a <i>smartphones</i>.</li> <li>La mayor parte de la población mundial vive dentro del alcance de una señal de red móvil celular.</li> <li>La pandemia, el <i>home office</i> y <i>home school</i> ha generado que las personas necesiten de la tecnología para estar interconectadas</li> <li>Políticas que generan beneficios para la compra local.</li> <li>Promociones hacia el consumidor basadas en las políticas de compra local para una mayor concientización.</li> <li>Reforma fiscal en EE.UU. contempla la flexibilización impositiva para familias y empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos brotes infecciosos que pueden hacer regresar políticas de cuarentena.</li> <li>Coyuntura COVID-19 y recesión económica con impacto en los consumidores, empresas y los gobiernos.</li> <li>Inestabilidad de los precios en los productos.</li> <li>Conflictos políticos entre Asia y EE.UU. que deriven en problemas de importaciones o exportaciones, así como impacto arancelario.</li> <li>Necesidad de implementar nuevos protocolos en diferentes países con diferentes regulaciones.</li> <li>Aumento en el costo de mano de obra por regiones.</li> <li>Demora en las importaciones / exportaciones por coyuntura COVID-19</li> <li>Tendencia a la baja del producto bruto interno mundial por pandemia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 9. Sistema de valor Go Mobile



Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 10. Proyección de unidades vendidas de smartphones (en miles)

Unidades vendidas	2016	2017	2018	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
EEUU										
Tecnología 4	2.419	0	0	1.250	1.376	1.028	801	650	573	497
Tecnología 5 (NUEVO)	0	0	0	0	0	450	1.000	1.400	1.650	1.900
Total	3.339	1.210	0	1.250	1.376	1.478	1.801	2.050	2.223	2.397
Asia										
Tecnología 1	3.300	3.300	7.315	7.700	7.700	6.500	5.500	3.000	2.000	1.000
Tecnología 3	4.758	5.202	3.135	2.802	3.000	4.726	5.017	4.714	4.603	4.237
Tecnología 5 (NUEVO)	0	0	0	0	500	2.200	4.500	5.700	7.000	500
Total	8.058	8.502	10.450	10.502	10.700	11.726	12.717	12.214	12.303	12.237
Europa										
Tecnología 3	998	1.215	453	2.066	1.912	1.395	728	474	413	272
Tecnología 4	1.622	2.522	2.812	2.881	3.000	2.850	2.800	2.450	2.300	2.200
Tecnología 5 (NUEVO)	0	0	0	0		700	1.500	2.200	2.600	3.000
Total	2.620	3.737	3.265	4.947	4.912	4.945	5.028	5.124	5.313	5.472

Fuente: Elaboración propia 2020

### Anexo 11. Proyección de unidades vendidas de dispositivos conectados (en miles)

Unidades vendidas	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
EEUU.						
Audífonos	433	1.101	1.512	2.944	4.446	5.955
Relojes	27	97	231	276	445	600
Pulseras	140	465	952	795	1.065	1.340
Smart home	6	16	41	60	67	83
Asia						
Audífonos	551	1.401	1.924	3.747	5.659	7.579
Relojes	34	123	293	351	566	763
Pulseras	178	592	1.212	1.012	1.355	1.705
Smart home	8	20	52	77	85	105
Europa						
Audífonos	236	600	825	1.606	2.425	3.248
Relojes	15	53	126	151	243	327
Pulseras	76	254	519	434	581	731
Smart home	3	9	22	33	37	45

Fuente: Elaboración propia 2020

### Anexo 12. Proyección de gasto I+D smartphones (USD millones)

		2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
Promedio 2012-2016	Desarrollo In-house	96	96	96	96	96	96
	Compra de Licencias	55	55	55	55	55	55
Incremental		10	110	160	110	60	60
Total		161	261	311	261	211	211

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en los datos del simulador.

### Anexo 13. Costo unitario proyectado de producción propia de GoMobile

COSTO UNITARIO USD	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
PROD PROPIA							
EE. UU.							
Tecnología 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tecnología 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tecnología 3	63,56	61,02	56,14	49,40	43,47	38,26	33,66
Tecnología 4	116,51	111,85	102,90	90,55	79,69	70,12	61,71
Tecnología 5 (NUEVO)			167,00	160,32	147,49	129,80	114,22
Promedio	90,03	86,43	108,68	100,09	90,22	79,39	69,86
Asia							
Tecnología 1	36,59	35,13	32,32	28,44	25,03	22,02	19,38
Tecnología 2							
Tecnología 3	47,47	45,57	41,93	36,89	32,47	28,57	25,14
Tecnología 4							
Tecnología 5 (NUEVO)			124,72	119,74	110,16	96,94	85,31
Promedio	42,03	40,35	66,32	61,69	55,88	49,18	43,28

(e) Estimación.

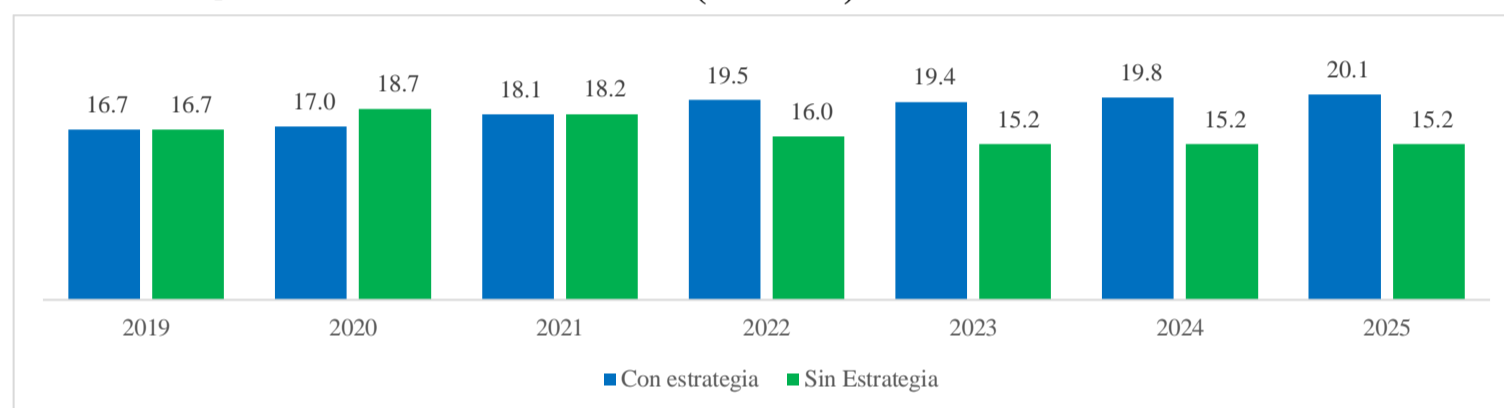
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 14. Costo unitario proyectado de producción contratada de GoMobile

COSTO UNITARIO \$ PROD CONTRATADA	2019	2020e	2021e	2022e	2023e	2024e	2025e
	<b>EEU</b>						
Tecnología 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tecnología 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tecnología 3	85,65	82,22	75,65	66,57	58,58	51,55	45,36
Tecnología 4	157,00	150,72	138,66	122,02	107,38	94,49	83,16
Tecnología 5 (NUEVO)			157,00	150,72	138,66	122,02	107,38
Promedio	121,33	116,47	123,77	113,10	101,54	89,36	78,63
<b>Asia</b>							
Tecnología 1	87,10	83,62	76,93	67,70	59,57	52,42	46,13
Tecnología 2							
Tecnología 3	113,00	108,48	99,80	87,83	77,29	68,01	59,85
Tecnología 4							
Tecnología 5 (NUEVO)			117,26	112,57	103,56	91,13	80,20
Promedio	100,05	96,05	97,99	89,36	80,14	70,52	62,06

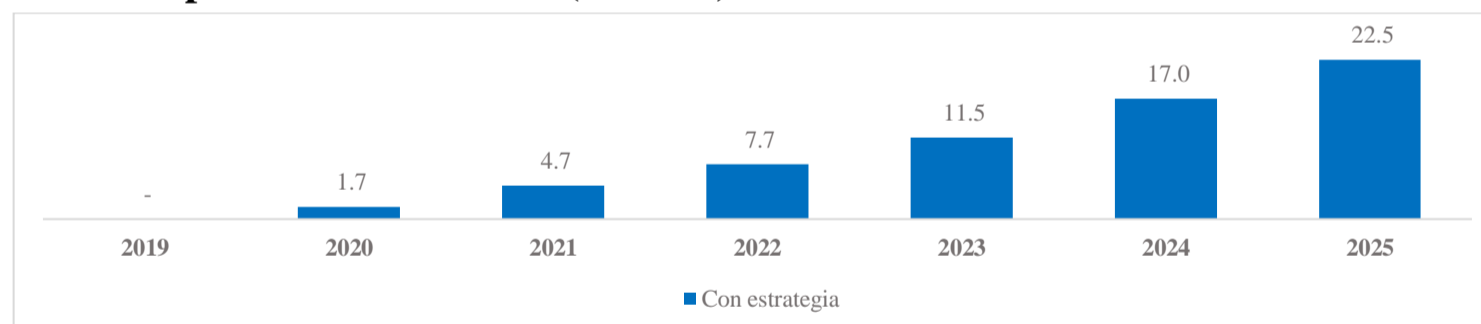
(e) Estimación.  
Fuente: Elaboración propia 2020

### Anexo 15. Smartphones vendidos en ambos escenarios (en millones)



Fuente: Elaboración propia 2020.

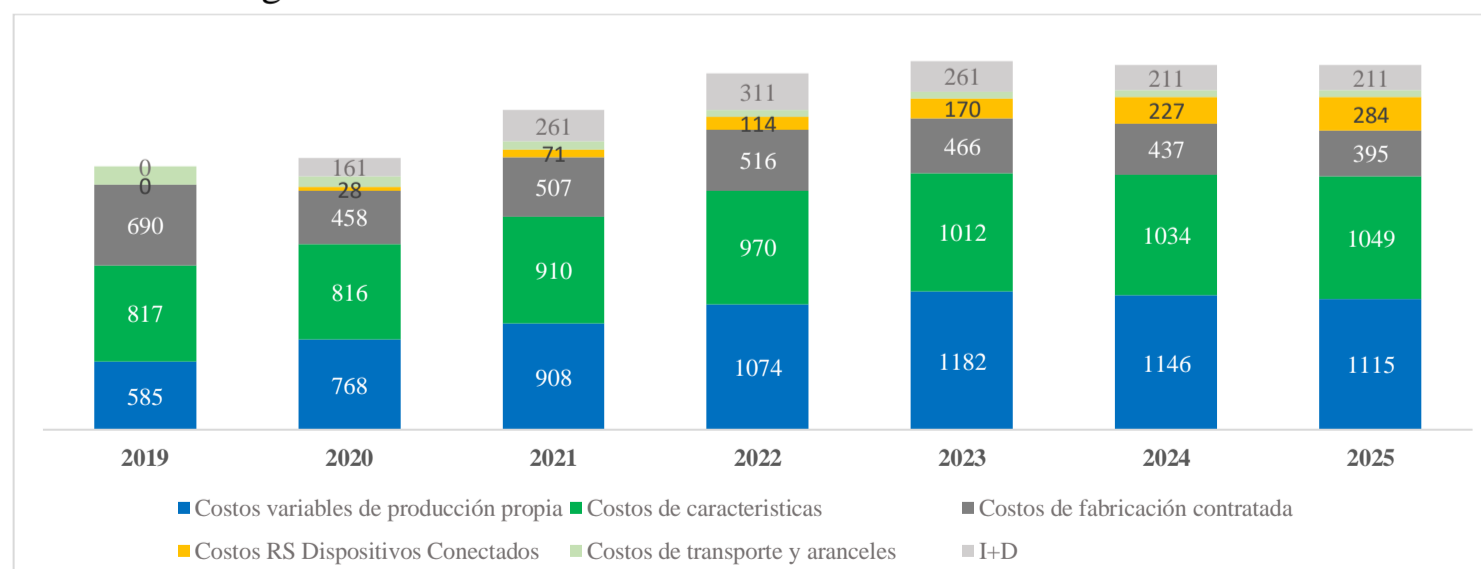
### Anexo 16. Dispositivos conectados vendidos (en millones)



Fuente: Elaboración propia 2020.

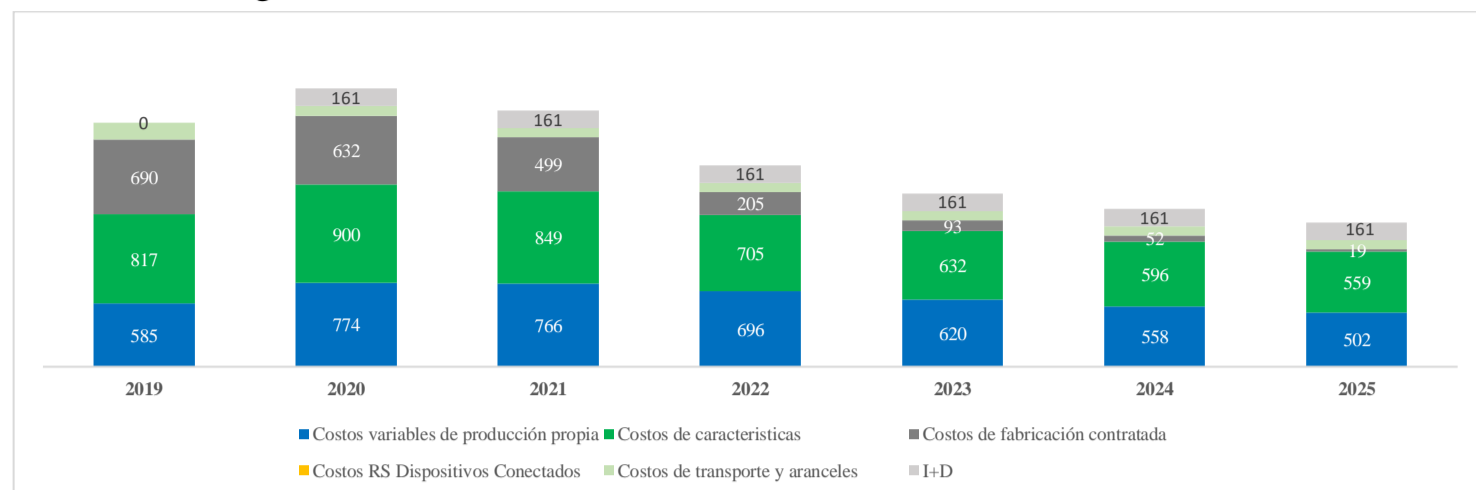
### Anexo 17. Costos escenario GoMobile (USD millones)

Escenario con estrategia



Fuente: Elaboración propia 2020.

## Escenario sin estrategia



Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 18. Indicadores de rentabilidad de ambos escenarios

Indicador (escenario con estrategia)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ROE (Utilidad neta / Patrimonio promedio)	29%	22%	16%	20%	24%	24%
ROA (Utilidad neta / Activo total Promedio)	17%	15%	12%	15%	19%	21%
ROS (Utilidad neta / Ventas)	10%	8%	6%	8%	11%	12%
Ganancias por acción (EPS)	7,28	6,73	3,79	6,19	8,93	10,20
Acciones en circulación	42.472	42.472	42.472	42.472	42.472	42.472

Indicador (escenario sin estrategia)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ROE (Utilidad neta / Patrimonio promedio)	33%	24%	16%	12%	10%	7%
ROA (Utilidad neta / Activo total Promedio)	19%	16%	12%	10%	9%	8%
ROS (Utilidad neta / Ventas)	10%	10%	9%	8%	8%	7%
Ganancias por acción (EPS)	8,22	7,40	3,69	3,23	2,99	2,36
Acciones en circulación	42.472	42.472	42.472	42.472	42.472	42.472

## Anexo 19. Flujo de caja económico proyectado

### Escenario con estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por smartphones	3.159.991	3.155.784	3.517.536	3.752.573	3.913.010	3.998.519	4.054.832
Ingresos por dispositivos conectados	0	40.548	101.371	162.193	243.290	324.387	405.483
Inversiones							
Fabricas Iniciales							
Fabricas Adicional(es) 1		-160.000					
Fabricas Adicional(es) 2			-320.000				
Fabricas Adicional(es) 3				-320.000			
Fabricas Adicional(es) 4					-160.000		
Fabricas Adicional(es) 5						-160.000	
Fabricas Adicional(es) 6							-160.000
Costos y gastos							
Costos variables de producción propia	-585.130	-768.431	-908.265	-1.073.767	-1.182.117	-1.146.477	-1.115.490
Costos de características	-817.141	-816.053	-909.598	-970.377	-1.011.864	-1.033.976	-1.048.538
Costos de fabricación contratada	-689.956	-458.430	-507.370	-515.582	-465.846	-436.863	-394.787
Costos RS Dispositivos Conectados	0	-28.384	-70.960	-113.535	-170.303	-227.071	-283.838
Costos de transporte y aranceles	-156.225	-90.922	-71.568	-60.548	-57.875	-58.812	-59.358
I+D	0	-161.131	-261.131	-311.131	-261.131	-211.131	-211.131
Sostenibilidad	0	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Promoción	-190.000	-199.500	-209.475	-219.949	-230.946	-242.493	-254.618
Administración	-150.201	-154.707	-159.348	-164.129	-169.053	-174.124	-179.348
Impuesto a la Renta	-95.429	-82.176	-75.948	-61.769	-85.331	-122.202	-145.729
FC Económico	475.909	275.599	124.244	102.980	360.835	508.756	606.479

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Escenario sin estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	40%	40%	39%	33%	29%	26%	24%
Ingresos por <i>smartphones</i>	3.159.991	3.482.084	3.283.690	2.725.428	2.443.837	2.303.665	2.163.493
Ingresos por dispositivos conectados	0	0	0	0	0	0	0
<b>Inversiones</b>							
Fabricas Iniciales							
Fabricas Adicional(es) 1		-160.000					
Fabricas Adicional(es) 2			-320.000				
Fabricas Adicional(es) 3				-320.000			
Fabricas Adicional(es) 4					-160.000		
Fabricas Adicional(es) 5						-160.000	
Fabricas Adicional(es) 6							-160.000
<b>Costos y gastos</b>							
Costos variables de producción propia	-585.130	-774.320	-766.121	-695.727	-619.908	-558.044	-502.101
Costos de características	-817.141	-900.431	-849.128	-704.767	-631.951	-595.704	-559.457
Costos de fabricación contratada	-689.956	-631.697	-498.500	-204.598	-92.893	-51.931	-19.463
Costos RS Dispositivos Conectados	0	0	0	0	0	0	0
Costos de transporte y aranceles	-156.225	-90.922	-82.368	-85.562	-89.140	-87.357	-85.610
I+D	0	-161.131	-161.131	-161.131	-161.131	-161.131	-161.131
Sostenibilidad	0	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Promoción	-190.000	-199.500	-209.475	-219.949	-230.946	-242.493	-254.618
Administración	-150.201	-154.707	-159.348	-164.129	-169.053	-174.124	-179.348
Impuesto a la Renta	-95.429	-92.802	-83.597	-62.571	-52.077	-46.796	-38.326
<b>FC Económico</b>	<b>475.909</b>	<b>315.574</b>	<b>153.021</b>	<b>105.995</b>	<b>235.737</b>	<b>225.084</b>	<b>202.440</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anejo 20. Estado de resultados proyectados

### Escenario con estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos de Ventas	3.159.991	3.196.333	3.618.906	3.914.766	4.156.300	4.322.905	4.460.315
Costo de Producción	-2.092.227	-2.071.298	-2.396.193	-2.673.261	-2.830.130	-2.844.387	-2.842.653
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.067.764</b>	<b>1.125.035</b>	<b>1.222.714</b>	<b>1.241.505</b>	<b>1.326.170</b>	<b>1.478.519</b>	<b>1.617.663</b>
Gastos operativos							
Costos de transporte y aranceles	-156.225	-90.922	-71.568	-60.548	-57.875	-58.812	-59.358
I+D	0	-161.131	-261.131	-311.131	-261.131	-211.131	-211.131
Sostenibilidad	0	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Promoción	-190.000	-199.500	-209.475	-219.949	-230.946	-242.493	-254.618
Administración	-150.201	-154.707	-159.348	-164.129	-169.053	-174.124	-179.348
<b>EBITDA</b>	<b>571.338</b>	<b>517.775</b>	<b>520.192</b>	<b>484.749</b>	<b>606.166</b>	<b>790.958</b>	<b>912.208</b>
Depreciación de activos fijos	-116.986	-118.339	-150.413	-182.487	-191.704	-200.921	-210.138
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>454.352</b>	<b>399.435</b>	<b>369.779</b>	<b>302.262</b>	<b>414.462</b>	<b>590.037</b>	<b>702.071</b>
Gastos financieros netos	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>446.229</b>	<b>391.312</b>	<b>361.656</b>	<b>294.139</b>	<b>406.339</b>	<b>581.914</b>	<b>693.948</b>
Impuestos sobre el beneficio	-15.703	-82.176	-75.948	-61.769	-85.331	-122.202	-145.729
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>430.526</b>	<b>309.137</b>	<b>285.708</b>	<b>232.369</b>	<b>321.008</b>	<b>459.712</b>	<b>548.219</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Escenario sin estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos de Ventas	3.159.991	3.482.084	3.283.690	2.725.428	2.443.837	2.303.665	2.163.493
Costo de Producción	-2.092.227	-2.306.448	-2.113.750	-1.605.092	-1.344.752	-1.205.679	-1.081.020
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.067.764</b>	<b>1.175.636</b>	<b>1.169.940</b>	<b>1.120.336</b>	<b>1.099.085</b>	<b>1.097.986</b>	<b>1.082.473</b>
Gastos operativos							
Costos de transporte y aranceles	-156.225	-90.922	-82.368	-85.562	-89.140	-87.357	-85.610
I+D	0	-161.131	-161.131	-161.131	-161.131	-161.131	-161.131
Sostenibilidad	0	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Promoción	-190.000	-199.500	-209.475	-219.949	-230.946	-242.493	-254.618
Administración	-150.201	-154.707	-159.348	-164.129	-169.053	-174.124	-179.348

EBITDA	571.338	568.376	556.618	488.565	447.815	431.880	400.766
Depreciación de activos fijos	-116.986	-118.339	-150.413	-182.487	-191.704	-200.921	-210.138
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>454.352</b>	<b>450.037</b>	<b>406.205</b>	<b>306.078</b>	<b>256.111</b>	<b>230.959</b>	<b>190.628</b>
Gastos financieros netos	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123	-8.123
<b>BENEFICIO ANTES DE MPUESTOS</b>	<b>446.229</b>	<b>441.914</b>	<b>398.082</b>	<b>297.955</b>	<b>247.988</b>	<b>222.836</b>	<b>182.505</b>
Impuestos sobre el beneficio	-15.703	-92.802	-83.597	-62.571	-52.077	-46.796	-38.326
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>430.526</b>	<b>349.112</b>	<b>314.485</b>	<b>235.385</b>	<b>195.910</b>	<b>176.040</b>	<b>144.179</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 21. Balance general proyectado

### Escenario con estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Activos</b>							
Activo fijo	662.920	704.581	874.168	1.011.681	979.977	939.056	888.918
Inventario	75.958	0	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	121.662	123.061	139.331	150.721	160.021	166.435	171.725
Efectivo y equivalentes de efectivo	953.576	950.595	955.033	889.962	1.112.875	1.452.140	1.674.746
<b>Activos Totales</b>	<b>1.814.117</b>	<b>1.778.237</b>	<b>1.968.532</b>	<b>2.052.364</b>	<b>2.252.872</b>	<b>2.557.631</b>	<b>2.735.389</b>
<b>Patrimonio neto</b>							
Capital social	464.720	464.720	464.720	464.720	464.720	464.720	464.720
Capital adicional desembolsado	504.674	504.674	504.674	504.674	504.674	504.674	504.674
Beneficio de la ronda	430.597	309.137	214.281	174.277	240.756	344.784	548.219
Dividendos	0	0	-71.427	-58.092	-80.252	-114.928	-137.055
Ganancias acumuladas	-504.589	-73.992	235.145	449.426	623.703	864.459	1.209.243
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>895.403</b>	<b>1.204.539</b>	<b>1.347.393</b>	<b>1.535.005</b>	<b>1.753.601</b>	<b>2.063.709</b>	<b>2.589.801</b>
<b>Pasivos</b>							
Préstamos a largo plazo	832.149	487.999	521.997	406.754	382.176	376.237	27.975
Préstamos a corto plazo (no planificados)	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	86.565	85.699	99.141	110.605	117.095	117.685	117.614
<b>Pasivos Totales</b>	<b>918.714</b>	<b>573.698</b>	<b>621.139</b>	<b>517.360</b>	<b>499.271</b>	<b>493.922</b>	<b>145.588</b>
<b>Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b>	<b>1.814.117</b>	<b>1.778.237</b>	<b>1.968.532</b>	<b>2.052.364</b>	<b>2.252.872</b>	<b>2.557.631</b>	<b>2.735.389</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Escenario sin estrategia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Activos</b>							
Activo fijo	662.920	704.581	874.168	1.011.681	979.977	939.056	888.918
Inventario	75.958	0	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	121.662	134.063	126.424	104.931	94.090	88.693	83.296
Efectivo y equivalentes de efectivo	953.576	1.043.496	1.021.909	896.969	822.155	792.899	735.776
<b>Activos Totales</b>	<b>1.814.117</b>	<b>1.882.139</b>	<b>2.022.501</b>	<b>2.013.581</b>	<b>1.896.221</b>	<b>1.820.647</b>	<b>1.707.990</b>
<b>Patrimonio neto</b>							
Capital social	464.720	464.720	464.720	464.720	464.720	464.720	464.720
Capital adicional desembolsado	504.674	504.674	504.674	504.674	504.674	504.674	504.674
Beneficio de la ronda	430.597	349.112	235.864	176.538	146.933	132.030	144.179
Dividendos	0	0	-78.621	-58.846	-48.978	-44.010	-36.045
Ganancias acumuladas	-504.589	-73.992	275.120	510.984	687.522	834.455	966.485
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>895.403</b>	<b>1.244.514</b>	<b>1.401.756</b>	<b>1.598.070</b>	<b>1.754.871</b>	<b>1.891.869</b>	<b>2.044.013</b>
<b>Pasivos</b>							
Préstamos a largo plazo	832.149	542.197	533.290	349.101	85.711	-121.106	-380.750
Préstamos a corto plazo (no planificados)	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	86.565	95.428	87.455	66.410	55.639	49.884	44.727
<b>Pasivos Totales</b>	<b>918.714</b>	<b>637.625</b>	<b>620.745</b>	<b>415.511</b>	<b>141.349</b>	<b>-71.222</b>	<b>-336.024</b>
<b>Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b>	<b>1.814.117</b>	<b>1.882.139</b>	<b>2.022.501</b>	<b>2.013.581</b>	<b>1.896.221</b>	<b>1.820.647</b>	<b>1.707.990</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **Notas biográficas**

### **Oscar Orrillo Choy**

Ingeniero de las Telecomunicaciones titulado en la Universidad Politécnica de Cataluña y en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, candidato al MBA en la Pacífico Business School.

Con 7 años de experiencia en áreas de Producto, Marketing y Tecnología para empresas de servicios de telecomunicaciones. Actualmente, ocupa el cargo de Project Leader de Estrategia en el segmento residencial en Telefónica del Perú.

### **José Walter Pachas Esteban**

Ingeniero de Sistemas titulado en la Universidad de Lima. Actualmente, candidato al MBA en la Pacífico Business School.

Con 6 años de experiencia en áreas de Tecnología para empresas de servicios de telecomunicaciones y cuidado de la salud. Actualmente, ocupa el cargo de Telco Sénior en el área de Gestión de Servicios de TI de la Dirección de Sistemas y Plataformas en Telefónica del Perú.

### **Daniel Cárdenas Carrillo**

Bachiller en Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Actualmente, candidato al MBA en la Pacífico Business School.

Con 8 años de experiencia en áreas de Control Financiero para empresas de sector financiero y telecomunicaciones. Actualmente, ocupa el cargo de Jefe de Planeamiento y Control de Gestión en el área de Administración y Finanzas en el Grupo Palante.

### **Paula Michelle Escobar Sward**

Psicóloga licenciada de la Universidad Ricardo Palma, con especialización en Recursos Humanos de CENTRUM. Actualmente, candidata al MBA en la Pacífico Business School.

Tiene más de trece años de experiencia profesional en recursos humanos, en sectores de consultoría, venta directa y en telecomunicaciones, desempeñando cargos relacionados a Reclutamiento y Selección, Talento y Desarrollo, Clima Laboral, Desempeño y Human Resources Business Partner (HRBP). Actualmente, ocupa el cargo de HRBP and Talent Lead en Media Networks Telefónica.