



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MOBILE GREEN INC.”

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

Presentado por:

Dixon Roberto Huaman Cruzado

Erick Javier Rodriguez Torres

Kattery Zamora Dominguez

Rommel Alessi Vargas Llerena

Zayed Inmaculada Aramayo Coaquira

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, marzo del 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSE MARTIN MAGUIÑA ALIAGA deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MOBILE GREEN INC.**” presentado por Don DIXON ROBERTO HUAMAN CRUZADO, Don ERICK JAVIER RODRIGUEZ TORRES, Doña KATTERY ZAMORA DOMINGUEZ, Don ROMMEL ALEXSI VARGAS LLERENA y Doña ZAYED INMACULADA ARAMAYO COAQUIRA, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 24 de marzo de 2025 dando el siguiente resultado:


20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 20%  Internet sources
- 2%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)



Jose Martin Maguiña Aliaga
ID ORCID: 0000-0001-5400-6342
Fecha: 24/03/2025

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes nos brindaron apoyo incondicional. A nuestros padres, hijos, hermanos, abuelos y demás familiares, ¡gracias por estar siempre a nuestro lado!

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos fuerza y sabiduría durante todo este proceso de investigación y redacción de nuestra tesina.

Agradecemos a nuestros profesores y mentores, cuya guía y sabiduría han iluminado este viaje académico. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar este logro, especialmente al profesor José Díaz por su paciencia en todo este proceso.

Finalmente, nuestro agradecimiento a nuestros amigos y compañeros de equipo, quienes compartieron este desafío con nosotros y nos motivaron en cada paso del camino. ¡Gracias por ser parte de este proyecto!

RESUMEN EJECUTIVO

Mobile Green Inc., empresa estadounidense dedicada al diseño, fabricación y comercialización de equipos móviles, fue fundada en 2011. Inició con 12 fábricas en Estados Unidos y ha expandido sus operaciones al mercado chino y europeo. Sin embargo, a pesar de su éxito inicial, la compañía ha enfrentado desafíos significativos en los últimos dos años. La pérdida progresiva de cuota de mercado ha afectado negativamente su rentabilidad. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo central revertir esta tendencia, buscando mejorar la eficiencia y generar valor para los *stakeholders* mediante la elaboración de un plan estratégico para el mercado estadounidense, que permita a Mobile Green Inc. recuperar su competitividad y cuota de mercado. La estrategia está alineada con los principios de seguridad, cuidado del medio ambiente y sostenibilidad. Se ha realizado un análisis de los entornos externo e interno para obtener un diagnóstico de la situación actual de Mobile Green Inc., el cual sirvió para sentar las bases para la formulación del plan estratégico que abarca el período 2024-2028. El crecimiento proyectado se sustenta en la adopción de tecnologías de vanguardia, como 4G y 5G, manteniendo al mismo tiempo un compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad en toda la empresa. Finalmente, la evaluación financiera respalda la viabilidad de los objetivos estratégicos propuestos por Mobile Green Inc. para el mercado estadounidense. La inversión estratégica en investigación y desarrollo (I+D), *marketing* y la gestión efectiva del talento humano son pilares fundamentales para el éxito.

Palabras clave: EQUIPOS MÓVILES; SOSTENIBILIDAD; TECNOLOGÍAS DE VANGUARDÍA; MEDIO AMBIENTE; TALENTO HUMANO.

ABSTRACT

Mobile Green Inc., an American company dedicated to the design, manufacturing and marketing of mobile equipment, was founded in 2011. It started with 12 factories in the United States and has expanded its operations to the Chinese and European markets. However, despite its initial success, the company has faced significant challenges over the past two years. The progressive loss of market share has negatively affected its profitability. Therefore, the main objective of this work is to reverse this trend, seeking to improve efficiency and generate value for stakeholders through the development of a strategic plan for the American market, which allows Mobile Green Inc. to recover its competitiveness and market share. The strategy is aligned with the principles of safety, environmental care and sustainability. An analysis of the external and internal environments has been carried out to obtain a diagnosis of the current situation of Mobile Green Inc., which served to lay the foundations for the formulation of the strategic plan that covers the period 2024-2028. The projected growth is supported by the adoption of cutting-edge technologies, such as 4G and 5G, while maintaining a commitment to the environment and sustainability throughout the company. Finally, the financial evaluation supports the viability of the strategic objectives proposed by Mobile Green Inc. for the American market. Strategic investment in research and development (R&D), marketing and effective management of human talent are fundamental pillars for success.

Keywords: MOBILE EQUIPMENT; SUSTAINABILITY; CUTTING-EDGE TECHNOLOGIES; ENVIRONMENT; HUMAN TALENT.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1. Definición del problema	2
2. Propuesta de solución	2
3. Alcance	3
4. Demanda de teléfonos inteligentes	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	5
1. Macroentorno.....	5
1.1 Análisis PESTEL.....	5
1.1.1 Variables políticas y legales.....	5
1.1.2 Variables económicas	5
1.1.3 Variables socioculturales y demográficas.....	6
1.1.4 Variables tecnológicas	8
1.1.5 Variables ecológicas (ambientales).....	10
2. Microentorno.....	10
2.1 Definición del sector y la industria	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores.....	11
2.2.2 Rivalidad entre competidores	11
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	13
2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	14
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	14
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	18
1. Modelo de negocio.....	18
2. Cadena de valor.....	19
3. Análisis VRIO.....	21

4.	Definición de la ventaja competitiva	22
5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI)	22
6.	Conclusiones	23
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO		24
1.	Objetivos	24
2.	Modelo de análisis	24
3.	Condiciones de la demanda	24
3.1	Mercado de servicios digitales	24
3.2	Comportamiento del consumidor	25
3.3	Perfil del segmento B2B	26
3.4	Perfil del segmento B2C	26
4.	Condiciones de la oferta.....	27
5.	Conclusiones: expectativas del mercado	28
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO		30
1.	Visión.....	30
2.	Misión	30
3.	Objetivo general.....	30
4.	Objetivos estratégicos	30
4.1	Rentabilidad	30
4.2	Crecimiento	30
4.3	Sostenibilidad.....	30
5.	Modelo de negocio.....	31
6.	Lienzo de propuesta de valor	32
7.	Cadena de valor.....	33
CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA		35
1.	Matriz FODA.....	35
2.	Matriz del <i>Boston Consulting Group</i> (BCG).....	36
3.	Selección de la estrategia.....	36
4.	Estrategia de crecimiento	37
CAPÍTULO VII. PLAN DE <i>MARKETING</i>		38
1.	Objetivo general.....	38
2.	Objetivos específicos	38
3.	Estrategia de <i>Marketing</i>	38
4.	Descripción del producto	39

5.	Estrategia de segmentación.....	40
6.	Estrategia de posicionamiento	42
6.1	Segmentación del mercado.....	42
6.2	Definición del mercado meta	42
6.3	Posicionamiento y diferenciación	44
6.4	Declaración de posicionamiento	45
7.	<i>Marketing mix</i> ampliado	45
7.1	Producto	45
7.2	Plaza	46
7.3	Precio.....	46
7.4	Promoción	46
7.5	Personas.....	47
7.6	Proceso	48
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....		49
1.	Objetivos del plan de Operaciones	49
2.	Procesos	49
3.	Calidad.....	50
4.	Producción	50
5.	Logística.....	50
6.	Investigación y Desarrollo (I+D).....	51
7.	Mejoras	51
8.	Innovación y desarrollo.....	51
8.1	Indicadores del plan de Operaciones.....	52
8.2	Presupuesto de inversión inicial y presupuestos anual del plan de Operaciones	52
CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS		53
1.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	53
1.1	Objetivo general	53
1.2	Objetivos específicos.....	53
1.2.1	Atracción y retención de talento	53
1.2.2	Innovación continua.....	53
1.2.3	Satisfacción del cliente	53
1.2.4	Cultura de empresa y desarrollo profesional	54
1.2.5	Reputación y prestigio de la marca.....	54
1.2.6	Cumplimiento normativo y legal	54

2.	Estrategia de administración de recursos humanos	54
2.1	Reclutamiento, selección de personal y contratación.....	54
2.1.1	Estrategias de reclutamiento	54
2.1.2	Estrategias de selección	55
2.1.3	Capacitación y desarrollo del talento.....	55
2.2	Retención del personal	55
2.3	Indicadores clave de reclutamiento y selección	56
3.	Presupuesto anual de Recursos Humanos.....	56
CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		57
1.	Modelo de gestión.....	57
2.	Objetivos del plan	57
3.	Objetivo general.....	57
4.	Objetivos específicos	57
5.	Estrategias de generación de valor compartido	58
6.	Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa.....	58
CAPÍTULO XI. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO		59
1.	Objetivo general.....	59
2.	Objetivos específicos	59
3.	Alcance y recursos	59
4.	Amenaza e impacto en el negocio	60
5.	Análisis de riesgos y estrategias	60
6.	Mantenimiento, evaluación, revisión y mejora continua del plan	61
6.1	Desarrollo de planes de mitigación	61
6.2	Pruebas y simulacros.....	61
6.3	Comunicación.....	61
6.4	Implementación del plan	61
6.5	Mantenimiento del plan.....	62
6.6	Aplicación del plan.....	62
7.	Presupuesto del plan de Continuidad.....	62
CAPÍTULO XII. PLAN DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA		63
1.	Objetivo general.....	63
2.	Objetivos específicos	63
3.	Situación actual.....	63
4.	Elaboración de escenarios de evaluación.....	64

5. Escenario sin plan estratégico.....	64
6. Escenario con plan estratégico.....	64
7. Plan de inversión y financiamiento.....	64
8. Análisis de sensibilidad y resultados financieros.....	65
9. Flujo de caja.....	65
9.1 Flujo de caja y evaluación económica sin estrategia.....	66
9.2 Flujo de caja y evaluación económica con estrategia	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Usuarios de teléfonos inteligentes por edad.....	7
Tabla 2. Porcentaje de usuarios que poseen un equipo celular	7
Tabla 3. Usuarios de teléfonos inteligentes por género	7
Tabla 4. Las marcas de teléfonos más populares en el primer trimestre de 2024 (EE. UU.).....	12
Tabla 5. Frustraciones principales de los usuarios con los teléfonos celulares.....	14
Tabla 6. Matriz EFE.....	16
Tabla 7. Matriz de MPC.....	17
Tabla 8. Modelo de negocio.....	19
Tabla 9. Cadena de valor.....	20
Tabla 10. Análisis VRIO.....	21
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos de EE. UU.	22
Tabla 12. Ventas de <i>smartphones</i> en Estados Unidos - 2023 al 2027	27
Tabla 13. Modelo de negocio - Canvas.....	32
Tabla 14. Cadena de valor para el 2028.....	34
Tabla 15. Matriz FODA	35
Tabla 16. Gastos que se destinará en <i>Marketing</i>	38
Tabla 17. Tabla comparativa de las características de los productos.....	39
Tabla 18. Público objetivo al que se dirigirá el canal intermedio B2C	43
Tabla 19. Precios en el mercado estadounidense para tecnología 4G	46
Tabla 20. Número de fábricas en EE. UU.....	49
Tabla 21. Producción interna y contratada.....	50
Tabla 22. Proyección de ventas totales y de Mobile Green en EE. UU.....	50
Tabla 23. Indicadores del plan de Operaciones	52
Tabla 24. Los objetivos que se buscarán alcanzar	63
Tabla 25. Estimación del COK y WACC sin estrategia	65
Tabla 26. Estimación del COK y WACC con aplicación de estrategia.....	66
Tabla 27. Flujo de caja y evaluación económica sin estrategia	66
Tabla 28. Flujo de caja y evaluación económica con estrategia	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas de Mobile Green Inc. en la región de Estados Unidos	2
Figura 2. Usuarios de teléfonos inteligentes en Estados Unidos	3
Figura 3. Ventas de <i>smartphones</i> en EE. UU.	4
Figura 4. Número de suscripciones de <i>smartphones</i> a nivel mundial del 2016 hasta 2027.....	12
Figura 5. Matriz BCG - Mobile Green Inc.....	36
Figura 6. Hombres y mujeres en Estados Unidos que poseían un teléfono inteligente entre 2011 y 2021.....	41
Figura 7. Proporción de adultos en Estados Unidos que poseían un teléfono inteligente entre 2011 y 2021, por ingreso familiar.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Lienzo de propuesta de valor – Segmento B2C	75
Anexo 2. Lienzo de propuesta de valor – Segmento B2B	76
Anexo 3. Segmentación	77
Anexo 4. Presupuesto de <i>Marketing</i>	78
Anexo 5. Presupuesto de Operaciones y Capex.....	79
Anexo 6. Presupuesto de Recursos Humanos	80
Anexo 7. Presupuesto de Responsabilidad Social	81
Anexo 8. Presupuesto del plan de Continuidad del Negocio	82
Anexo 9. Estado de resultados sin plan estratégico	83
Anexo 10. Estado de resultados con plan estratégico	84

INTRODUCCIÓN

Mobile Green Inc., empresa que desarrolla y fabrica equipos móviles, inició sus operaciones en el año 2011 en EE. UU. con 12 fábricas instaladas. Actualmente tiene presencia en EE. UU., China y Europa. A finales del año 2023, Mobile Green Inc. contaba con 14 fábricas en EE. UU. y 20 fábricas en China.

Mobile Green experimentó un crecimiento constante en las ventas del mercado estadounidense durante sus primeros 10 años. Sin embargo, en los últimos 2 periodos se ha observado una caída, la cual se atribuye principalmente a una estrategia inadecuada. Durante estos 12 periodos, la empresa se centró en la venta de teléfonos móviles de tecnologías 1G y 2G, dirigiendo sus esfuerzos de investigación y desarrollo al desarrollo de características y atributos para estas dos tecnologías. Esta estrategia no se adaptó a la evolución del mercado hacia tecnologías más avanzadas, lo que generó una disminución en la demanda de sus productos.

Con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido se define el plan estratégico de Mobile Green Inc. evaluando el desempeño de la empresa al final del décimo segundo año de operación. Además, se hizo un análisis de los entornos externo e interno empleando el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Adicionalmente, con el análisis VRIO se identificó las ventajas competitivas que permitirán guiar la toma de decisiones y definir la dirección del negocio. Igualmente, se desarrolló las matrices de Evaluación de los Factores Externos (EFE), Evaluación de los Factores Internos (EFI) y del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Después de realizar un exhaustivo análisis, se ha formulado un plan estratégico específico para Mobile Green Inc., el cual se enfocará exclusivamente en la región de EE. UU. para el periodo comprendido entre los años 2024 y 2028. El propósito fundamental de esta estrategia es revitalizar la trayectoria y mejorar la rentabilidad de la compañía de manera sostenible, aprovechando las ventajas competitivas, con especial énfasis en la gestión eficiente de costos.

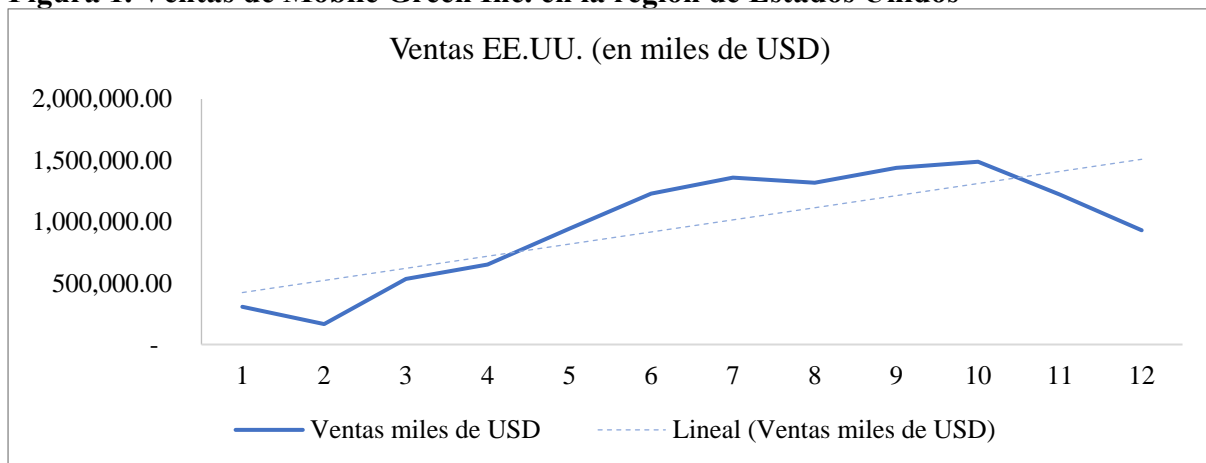
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Definición del problema

En los últimos dos años, las ventas de la compañía Mobile Green Inc. en el mercado estadounidense han disminuido en 20%, aproximadamente, lo que ha provocado una caída en 9% la cuota de mercado a nivel global.

La Figura 1 ilustra el desempeño de Mobile Green Inc. en el mercado estadounidense. Se observa un crecimiento sostenido de las ventas durante los primeros 10 periodos, seguido por una caída en los últimos 2.

Figura 1. Ventas de Mobile Green Inc. en la región de Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia, 2023. (Simulador CESIM, 2022).

2. Propuesta de solución

La economía mundial está experimentando una recuperación gradual en todos los segmentos, un crecimiento que también se observa en el mercado de equipos móviles. En EE. UU., por ejemplo, las ventas de equipos móviles crecieron 1.8% en 2022 (Taylor, 2023), en comparación con el año anterior. La reactivación económica global abre una ventana de oportunidad que también se busca aprovechar.

Ante el panorama actual y la necesidad de mantener la competitividad en el mercado, se propone la elaboración de un plan estratégico a 5 años, con un enfoque específico en una sola unidad de negocio para el mercado estadounidense. Los análisis externo e interno permitirán formular nuevos objetivos, plantear estrategias y desarrollar planes de acción alineados con la misión y visión de la compañía.

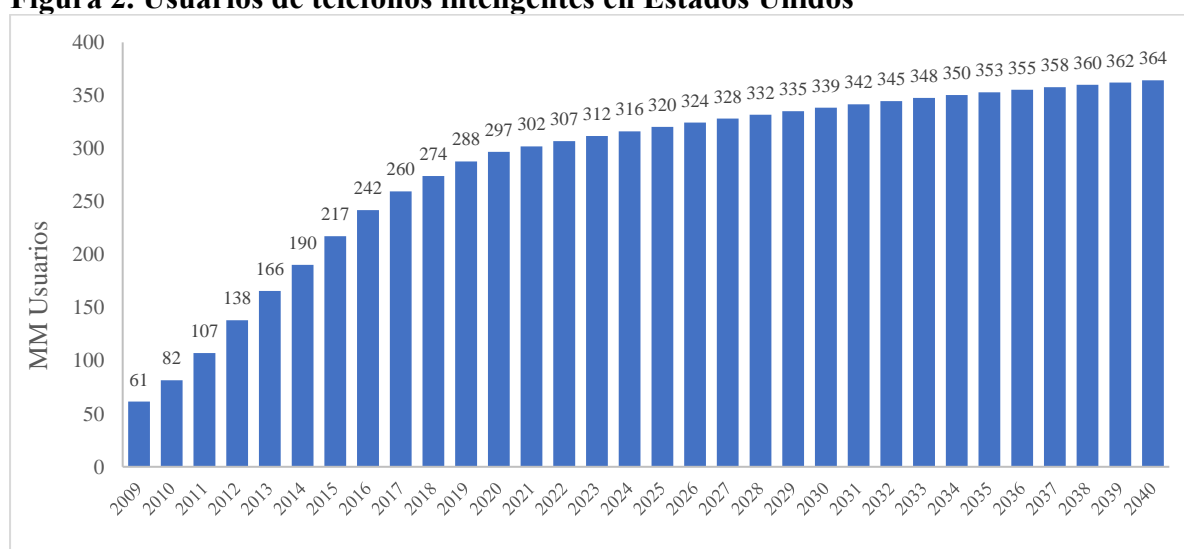
3. Alcance

Desarrollar un plan estratégico quinquenal para la región de EE. UU. con un horizonte temporal que abarca desde el año 2024 al 2028, con el objetivo de impulsar el crecimiento en la región.

4. Demanda de teléfonos inteligentes

En el contexto del crecimiento de la demanda de equipos móviles, la Figura 2 muestra la data histórica y la proyección de usuarios de teléfonos inteligentes en EE. UU. desde el 2009 hasta el 2040. Para el 2024, se estima que la cantidad de usuarios de teléfonos inteligentes en EE. UU. alcance los 316 millones (Laricchia, 2022).

Figura 2. Usuarios de teléfonos inteligentes en Estados Unidos

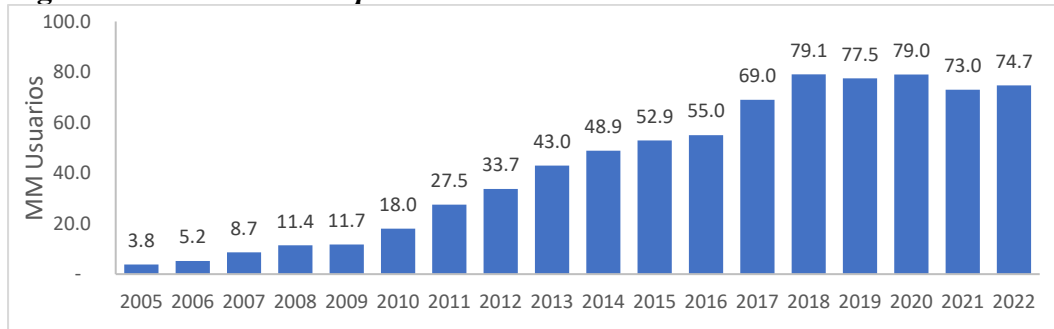


Fuente: Laricchia (2022).

En los últimos años, hemos presenciado avances significativos en la tecnología de las telecomunicaciones, lo que ha llevado a una conectividad significativamente mayor. En el contexto del mercado de móviles estadounidense, el número de usuarios de teléfonos inteligentes ha experimentado un rápido y sostenido crecimiento. Además, las proyecciones de Statista (Figura 2) indican que la incursión de los teléfonos inteligentes en EE. UU. continuará con el crecimiento en el futuro.

Es importante destacar que EE. UU. se encuentra entre los países con mayor adopción de tecnología de teléfonos inteligentes a nivel mundial. La Figura 3 (Laricchia, 2023a) muestra como se ha ido incrementando las ventas en el mercado estadounidense, el 2020 y 2021 tiene un impacto generado por el COVID19; sin embargo, se espera una recuperación gradual del mercado de teléfonos inteligentes en los próximos años.

Figura 3. Ventas de smartphones en EE. UU.



Fuente: Laricchia (2023a).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se aborda la evaluación tanto del macroentorno como del microentorno. El propósito fundamental es la identificación de los factores externos que influyen directamente en la estrategia que se desarrollará.

Para llevar a cabo el análisis del macroentorno, se utiliza la metodología PESTEL. Por otra parte, para el análisis del microentorno se hará uso de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se expone la matriz EFE, la cual presenta el grado de respuesta de Mobile Green Inc. frente a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno.

1. Macroentorno

1.1 Análisis PESTEL

1.1.1 Variables políticas y legales

Con el Gobierno de Joe Biden, las disputas comerciales con China continúan sin solucionarse y considerando la actitud que ha mostrado hasta el momento, la tendencia es que esta rivalidad se incrementará; tan igual como las restricciones sobre los intercambios tecnológicos causando incertidumbre comercial y esto es una amenaza para Mobile Green Inc. (Hessler, 2024). Es necesario tener atención a los cambios en las políticas comerciales, aranceles o restricciones a las importaciones. Además, se debe tener en cuenta la existencia de regulaciones emitidas por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus sigla en inglés), agencia estatal autónoma que regula las comunicaciones interestatales e internacionales por radio, televisión, teléfono, satélite y cable. (Federal Communications Commission [FCC], s.f.).

EE. UU. cuenta con La Ley Sherman Antimonopolio, cuyo objetivo es limitar el poder de los monopolios; esto representa una oportunidad para la compañía.

EE. UU. posee un Poder Judicial independiente y un sistema legal consistente, no obstante, hay una falta de uniformidad en las leyes empresariales locales, la cual obliga a los inversionistas a cumplir con distintas normativas legales de cada localidad y esto representa una dificultad para Mobile Green Inc.

1.1.2 Variables económicas

Según el informe *Afrontar la crisis del costo de vida* elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023), la actividad económica mundial está pasando por un proceso de

desaceleración generalizado. Asimismo, se han registrado altos niveles de inflación los cuales no se veían hace varias décadas. En tal sentido, se tiene pronosticado que el crecimiento mundial se desacelerará hasta un 2.9% en el 2024; mientras que la inflación para el mismo periodo estaría en un 5.8%. Finalmente, se debe esperar la trayectoria que seguirá la guerra de Ucrania y la evolución de las perspectivas de crecimiento en China.

Asimismo, el Banco Mundial (2024) pronostica para EE. UU. un crecimiento de 2.4% del producto interno bruto (PIB) para el año 2024, cifra muy por debajo de los periodos anteriores. En adición a ello, como parte de las medidas para frenar la inflación y proteger la divisa estadounidense, la Reserva Federal de EE. UU. ha incrementado su tasa de interés hasta 5.25% anual (Fernández, 2024b).

Finalmente, un último factor a tomar en consideración es la tasa de desempleo en EE. UU.; desde inicios del 2023 se encuentra en 3.5% según la página web Investing (Investing, 2024). Este valor ha tocado niveles mínimos, los que no se tenían hace varios años. En la actualidad, se enmarca un desequilibrio en el mercado laboral, puesto que los trabajadores demandados superan ampliamente a los trabajadores disponibles, la implicancia de ello es que los salarios están tendiendo a elevarse y, por ende, es muy probable que no se pueda cumplir con el objetivo de estabilidad de precios, representando un riesgo para Mobile Green Inc.

1.1.3 Variables socioculturales y demográficas

Según el Banco Mundial (2022), la tasa de crecimiento poblacional mundial promedio entre el 2000 y 2021 fue del 1.2%. En el caso de Estados Unidos, esta tasa de crecimiento fue del 0.8%; según la Oficina del Censo de Estados Unidos en el censo del 2020, la población fue de 331.2 millones. Se estima que las tasas de crecimiento poblacional se mantendrán similares para los siguientes 5 años, del 2024 al 2028. (Univisión, 2021).

En la Tabla 1 se muestra los usuarios por rango de edad en EE. UU., el rango está acotado para mayores de 18 años, según esta información, los usuarios de *smartphones* en EE. UU. se concentran en los rangos de edad de 18 a 54 años. En particular, los jóvenes de 18 a 24 años y los adultos de 25 a 34 años son los que tienen una mayor tasa de adopción de *smartphones*. Esto se debe a que estos grupos de edad son más propensos a utilizar internet y las redes sociales, que son actividades que se realizan principalmente a través de los *smartphones* (EMarketer, 2016).

Tabla 1. Usuarios de teléfonos inteligentes por edad

Rango de edad	MM Usuarios
18-24 años	30.0
25-34 años	45.1
35-44 años	39.7
45-54 años	37.4
55-64 años	36.0
65 años o más	26.6

Fuente: EMarketer (2016, p. 24).

La Tabla 2 muestra el porcentaje de usuarios que poseen un equipo celular; aún existe un porcentaje por cubrir en los distintos rangos de edad, es una oportunidad identificada para Mobile Green Inc.

Tabla 2. Porcentaje de usuarios que poseen un equipo celular

Rango de edad	Porcentaje
18-29 años	97%
30-49 años	97%
50-64 años	89%
65 años o más	76%

Fuente: Laricchia (2024).

A continuación, la Tabla 3 muestra el porcentaje de usuarios de teléfonos celulares por género en EE. UU., las usuarias superan aproximadamente en 8% a los usuarios varones.

Tabla 3. Usuarios de teléfonos inteligentes por género

Género	Porcentaje
Mujeres	53.9%
Varones	46.1%

Fuente: Laricchia (2022).

Según el *Digital Report 2022* de la página web We Are Social, en el informe anual sobre tendencias digitales 2022 elaborado por la agencia especializada en social y *hootsuite* (We Are Social, 2022), se destaca que a principios del 2022 había 4 950 millones de usuarios de internet en todo el mundo, lo que representa aproximadamente el 62.5% de la población mundial. Se observó un aumento del 4% en comparación con el periodo anterior. Además, el tiempo promedio diario dedicado al uso de internet ha sido de 7 horas a nivel mundial, mostrando una tendencia de incremento del 1% en comparación con periodos anteriores.

Finalmente, se concluye que hay una gran oportunidad para Mobile Green Inc. en aprovechar el crecimiento estimado de la población de EE. UU. para los siguientes 5 años; de igual manera, hay una oportunidad por el incremento en el porcentaje de usuarios de *smartphones* en dicho país.

1.1.4 Variables tecnológicas

Para tener en cuenta el desarrollo de la tecnología 5G, la infraestructura tecnológica que de implementarse al 100% permitiría llevar a cabo operaciones remotas, mejorar la inteligencia artificial, el autoguiado de vehículos y reducir en gran medida el tiempo de transmisión de datos versus la red 4G. Es preciso mencionar que aún la tecnología 5G está en proceso de evolución; sin embargo, la conformación de dicha infraestructura, las regulaciones y las patentes están dentro de una disputa comercial por los mercados, pero también por considerarse de gran interés para la seguridad nacional. Si bien es cierto EE. UU. cuenta con una buena parte de tendido de fibra óptica global, China mediante Huawei ha dado grandes pasos en la fabricación de equipos y torres 5G.

Es preciso mencionar el factor relacionado con la innovación y desarrollo de productos, así como el presupuesto que le destinen las empresas para dicho propósito. Con la implementación de la tecnología 5G, se abren muchas puertas para la creación y despliegue de nuevos artículos electrónicos, aplicaciones domésticas y/o industriales (internet de las cosas). Según Qualcomm (2017) se estima que para el año 2035 el valor de este mercado bordeará los 13 000 millones de dólares.

Según Klarna Insights (s.f), el comportamiento de los consumidores ha experimentado cambios, confiando cada vez más en los dispositivos digitales, y con una preferencia creciente en los celulares, los cuales lideran cambios de comportamiento significativo entre los consumidores, ya que los usuarios buscan conveniencia y flexibilidad mientras compran. Existe un alto uso de celulares para realizar compras *on-line*, ya que han cambiado la forma como el consumidor realiza sus compras, ayudando a las personas a buscar y encontrar lo que necesitan de manera rápida, donde sea que se encuentren y a cualquier hora.

De la misma manera, este estudio arrojó la siguiente información (Klarna Insights, s.f):

- Los consumidores han modificado sus hábitos de compra como resultado de la pandemia, con más usuarios haciendo uso de su celular para satisfacer sus necesidades de compra *on-line* y esta tendencia va en crecimiento. Sin embargo, mucho de este crecimiento en el uso del celular para realizar compras *on-line*, es dirigido por la generación Z y *millennials*.
- El 76% de la generación Z compran más por medio de sus celulares en comparación con hace dos años atrás.

- EE. UU. es el único país donde la mayoría de los usuarios tienen una alta preferencia por realizar compras *on-line* usando el celular en vez de computadoras, los resultados van así; 46% en teléfonos celulares, 41% en computadoras y 13% en *tablets*.
- Lo de comprar viene acompañado con un gran número de personas que también usan sus celulares para realizar la búsqueda de manera *on-line* de los productos que desean comprar antes de visitar la tienda y realizar la compra final.
- Los usuarios usan sus celulares en la misma tienda para comparar precios y ofertas, y revisar reseñas de los productos antes de realizar la compra, presentando estas características más en los estadounidenses, australianos y los países escandinavos.
- Actualmente, los consumidores expresan ciertas frustraciones sobre la cantidad de aplicaciones que tienen instalado en sus celulares, y como deben pasar entre una aplicación y otra. El promedio de aplicaciones que tienen instaladas en sus celulares para Estados Unidos es de 44, comparado con España con la menor cantidad 32, versus Países Bajos y Noruega con la mayor cantidad 53. No obstante, en promedio solo unas pocas aplicaciones son usadas semanalmente.
- Existe una preferencia creciente de los consumidores por tener una sola aplicación global de compras en sus celulares, para hacer todo el proceso más simple, rápido y conveniente, desde la app para pagos y la gestión poscompra, rastreo de la entrega y devoluciones. Para EE. UU., esta preferencia es del 72 % de la población entrevistada. (Klarna Insights, s.f.).

Los resultados obtenidos en esta investigación de Klarna Insights dan una imagen de cuáles son las preferencias de los consumidores actuales, mostrando las bases para el desarrollo del celular, en cuanto a *hardware* y *software* que pueda encontrar un punto en el que cumpla con las necesidades de los principales usuarios.

Como información adicional, según Gartner, las 10 principales tendencias tecnológicas estratégicas para el año 2024, las cuales influirán en las decisiones comerciales y tecnológicas de los próximos tres años son: Gestión de la confianza, el riesgo y la seguridad de la inteligencia artificial (IA); Gestión continua de la exposición a amenazas; Tecnología sostenible; Ingeniería de plataformas; Desarrollo asistido por IA; Plataformas industriales en la nube; Aplicaciones inteligentes; IA generativa democratizada; Fuerza de trabajo conectada aumentada; y Clientes máquina. (McCartney, 2023).

Será imprescindible actuar como Mobile Green Inc. proyectando todos estos cambios a futuro que tendrán las variables tecnológicas, y cómo estas tendrán impacto significativo en la

organización, con el fin de ajustar el plan estratégico para conseguir el desempeño superior deseado.

1.1.5 Variables ecológicas (ambientales)

El Gobierno de los EE. UU. cuenta con la Agencia de Protección del Medio Ambiente, la cual ha fijado un programa de *Manejo Sustentable de Materiales*, mediante el cual premia a las empresas que demuestran dedicación a la administración sustentable de materiales y la gestión responsable del reciclaje de productos electrónicos.

First Insight (líder mundial en la aplicación de análisis predictivos a los datos propios de la voz del cliente) y Baker Retailing Center encuestaron a los consumidores de Estados Unidos sobre la forma que las prácticas sostenibles están afectando el comportamiento de estos. Tres cuartos de los consumidores de la generación Z afirman que la sostenibilidad es más importante para ellos que la marca al tomar decisiones de compra. El setenta y cinco por ciento de los participantes en la encuesta de la generación Z prefieren la sostenibilidad sobre el nombre de marca del producto, y el 71 por ciento de los *millennials*, el 73 por ciento de la generación X y el 65 por ciento de los *baby boomers* están de acuerdo. (First Insight, s.f.).

Finalmente, se puede concluir que ahora en EE. UU., los consumidores tienen una mayor preocupación sobre la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.

2. Microentorno

En esta sección se desarrollará la parte de microentorno, el análisis y atractividad del sector, haciendo uso de la herramienta *Análisis de las fuerzas competitivas* de Michael Porter para el mercado estadounidense.

2.1 Definición del sector y la industria

El sector en el que se encuentra Mobile Green Inc. es telecomunicaciones y la industria es la fabricación de equipos móviles de alta gama.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis es usado por muchas empresas de varios sectores para el desarrollo de sus estrategias. La intensidad de la competencia entre organizaciones cambia de un sector a otro. Porter (2008) indica que la dinámica competitiva en un sector estaría determinada por cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

2.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores

Para abordar esta fuerza, es crucial comprender las barreras de entrada que afectan a este mercado en relación con los nuevos competidores. Para Mobile Green Inc. es esencial incorporar dicha estrategia en un análisis de estos posibles competidores entrantes, evaluando la facilidad o dificultad que podrían experimentar al ingresar a esta industria. Este enfoque permitirá tomar medidas informadas para mantener la posición competitiva.

La situación en la industria de teléfonos celulares respecto a los nuevos competidores presenta un doble panorama: Por un lado, los teléfonos celulares han alcanzado tal complejidad que cualquier compañía que planea ingresar debería tener vastos recursos financieros, tecnológicos, y de *marketing*. Por el otro lado, la homogenización de *hardware*, especialmente en la gama baja y el enfoque creciente en el *software* permite una entrada más fácil para compañías tradicionalmente fuertes en Investigación y Desarrollo de *software*, como por ejemplo Google. Sin embargo, la intensidad de capital de la industria continúa siendo una barrera significativa de entrada y esta dimensión se posiciona promedio, tanto para Europa como los Estados Unidos¹ (Husso, 2011, p. 30).

Además, es fundamental tener en cuenta otra barrera significativa, que es la diferenciación del producto. En la actualidad, las empresas consolidadas como Apple y Samsung destinan inversiones considerables en *marketing* e innovación, con la intención de mantener su gran presencia en el mercado mediante el desarrollo de productos distintivos.

Por último, es esencial reconocer la posible influencia de barreras legales y paraarancelarias impuestas por el Gobierno de los Estados Unidos. Esto se aplica especialmente a las empresas de origen chino o aquellas que son consideradas como riesgosas debido a su potencial para representar una amenaza a la seguridad nacional. Esta dimensión legal puede añadir un nivel adicional de complejidad y restricciones al panorama competitivo. De igual manera, los aranceles pueden cambiar y depender de diversos factores, incluyendo las políticas comerciales vigentes, acuerdos comerciales, y las relaciones bilaterales entre países.

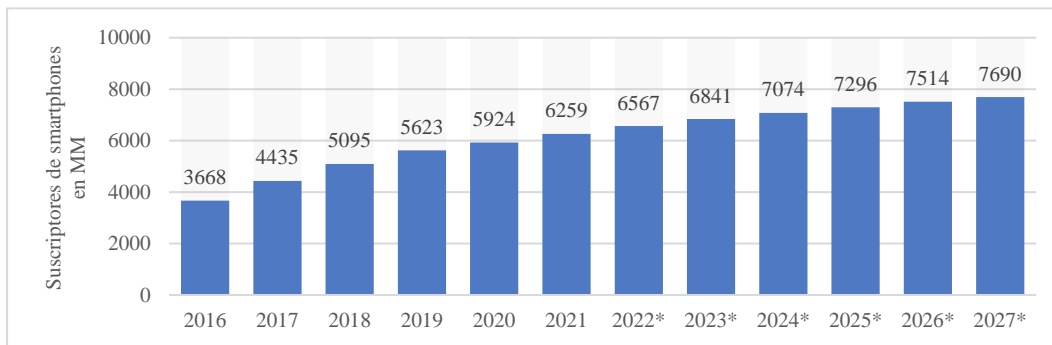
2.2.2 Rivalidad entre competidores

Viendo que se puede llamar a esta fuerza como posiblemente la de mayor poder para el contexto de la industria donde compite la empresa, ya que hay varios competidores y los productos que son los celulares son parecidos. En esta parte se identificarán los elementos clave en la industria de telecomunicaciones en EE. UU. para Mobile Green Inc.

¹ Traducción libre de los autores del trabajo de investigación.

La industria de telecomunicaciones en todo el mundo ha ido creciendo demasiado rápido a través de los años gracias al avance tecnológico. Según la información sobre la suscripción de teléfonos inteligentes a nivel mundial que se muestra en la Figura 4, para el 2021 se tuvo 6 259 millones de suscripciones en el mundo (Fernández, 2024a). Además, la figura incluye una proyección del crecimiento de la demanda de teléfonos celulares hasta el 2027.

Figura 4. Número de suscripciones de *smartphones* a nivel mundial del 2016 hasta 2027



Nota: La figura representa las suscripciones de teléfonos celulares en millones a nivel mundial desde 2016 hasta el 2027. <https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial/>
Fuente: Fernández (2022a).

Asimismo, otra información necesaria será la cuota de esta industria en el mercado estadounidense, para poder conocer la capacidad de cada competidor. La Tabla 4 muestra el mercado de teléfonos celulares en Estados Unidos, el cual está liderado por Apple y Samsung, con un 61.25% y 22.63%, respectivamente:

Tabla 4. Las marcas de teléfonos más populares en el primer trimestre de 2024 (EE. UU.)

Marca	% Mercado
Apple	61.26
Samsung	22.63
Motorola	3.5
Google	2.4
Mobile Green Inc.	2.2
Xiaomi	1.14
Otros	6.87

Nota: La tabla muestra el porcentaje de mercado para el primer trimestre de 2024, con el que cuenta las empresas de teléfonos móviles en EE. UU. Siendo líderes en esta industria Apple y Samsung.
Fuente: Turner (2024).

En esta fuerza se busca evaluar la competencia y se menciona que el grado de rivalidad en esta industria incluye un gran número de factores, talla de competidor, número de jugadores, nivel de diferenciación, bajo coste de cambio y similitud de compañías. La naturaleza dinámica del sector de dispositivos móviles se caracteriza por ciclos de vida de productos breves y cambios constantes en las preferencias de los usuarios. En los mercados de EE. UU. y Europa, la presencia de numerosos fabricantes contribuye a una competencia intensa en todas las

categorías. Los fabricantes tienen el poder de influenciar en los precios, y sus acciones afectan a otros. A través de los años la transformación de la industria hacia el enfoque en el desarrollo de software ha atraído más compañías a la rivalidad.

La competencia de esta industria en EE. UU. está caracterizada y tiene en cuenta diferentes factores, siendo uno muy importante el enfoque en precio y en diferenciación. Los productos ofrecidos en esta industria en general tienen en cuanto a características bastante similitud, y por ende la competencia tiene un fuerte enfoque en precio. Por ejemplo, se menciona el caso particular de Apple, que está caracterizado por brindar un producto en esta industria y aun así obtener grandes ganancias, mediante la diferenciación del producto.

De igual modo, se nota un usuario cada vez más interesado en adquirir lo último en tecnología, las marcas de teléfonos celulares están en constante innovación, lanzando un producto mejor al anterior en cuanto al sistema operativo y desarrollando más características, esto hace que sea no tan difícil para el usuario cambiar de marca, sumado a que los teléfonos en general tienen características muy similares entre todos.

Estos puntos sirven de base para poder concluir que el grado de rivalidad es alto y si se quiere lograr rentabilidad se debe colocar, como uno de los primeros objetivos en la estrategia, la diferenciación del producto, además de ofrecer innovación en desarrollo tecnológico, I+D y una fuerte estrategia de *marketing*, en constante evaluación de las actividades de la competencia, para reformular y actualizar la estrategia de la empresa.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Este poder es considerado crucial y tiene un efecto directo en la competencia dentro del sector de dispositivos móviles en EE. UU. Analizando que esta industria se caracteriza por productos similares entre empresas, que son los teléfonos celulares, esto hace que se incremente el poder del consumidor si es que no se tiene una clara diferenciación como Apple. Un consumidor estadounidense puede buscar adquirir un celular y tendrá muchas opciones similares en diferentes operadores telefónicos, e incluso lo encontrará en tiendas en línea y estas opciones se caracterizarán por precios y ofertas muy similares.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva (David, 2013). Esto guía en la necesidad de enfocar la estrategia en diferenciación de la empresa mediante el desarrollo tecnológico de sus productos como Mobile Green Inc.

Según el artículo publicado en la página web GWI se ha realizado un estudio en el Reino Unido y EE. UU. en el 2019, acerca de una lista con las frustraciones principales de los usuarios de

teléfonos celulares e incluso características deseadas por los usuarios (Buckle, 2019). Esta información presente mediante estudios permite conocer las preferencias de los usuarios para, de acuerdo con ello, enfocar nuestra estrategia de investigación y desarrollo. En la Tabla 5 se muestra los resultados del estudio.

Tabla 5. Frustraciones principales de los usuarios con los teléfonos celulares actuales

Características	Rango Medio Precio Menor a USD 600	Rango Alto Precio Mayor a USD 600
Poca duración de la batería	43%	35%
Gestión del Espacio de Almacenamiento	26%	21%
¡Es muy lento!	25%	17%
Baja calidad de la cámara	22%	16%
¡Se recalienta!	19%	17%
¡Es muy caro!	19%	28%
¡La pantalla no es resistente!	16%	17%
¡Se raya con facilidad!	14%	14%
Baja calidad/resolución de pantalla	13%	13%

Nota: La tabla líneas arriba muestra las frustraciones principales de los usuarios con los teléfonos celulares actuales, de una encuesta realizada en el 2018 con la siguiente pregunta: ¿Qué encuentras frustrante acerca de tu actual teléfono celular? Estando en primer lugar, la poca duración de la batería, seguida en segundo lugar por la gestión del espacio de almacenamiento. Las personas participantes en esta encuesta fueron 1 987 dueñas de teléfonos móviles de medio y alto rango en los Estados Unidos y el Reino Unido, entre las edades de 16-64.

Fuente: Buckle (2019).

2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Según datos de la firma de investigación de mercado IDC, durante el 2023 en EE. UU., los *smartphones* representaron el 79.5% del mercado de dispositivos móviles, las tabletas representaron el 14.5% y los *smartwatches* el 6%. (IDC, 2023).

En la actualidad, los *smartphones* se han convertido en un bien común difícilmente reemplazable o sustituido y por la variedad de funcionalidades que ofrecen. Si existen otros dispositivos como las tabletas, con las mismas funciones, pero con pantallas más grandes y cómodas para desarrollar otras tareas como ver vídeos, jugar, trabajar, pero a precios más elevados. Mientras los *smartwatches* que ofrecen la posibilidad de hacer llamadas, controlar la música, enviar mensajes de texto, su popularidad va creciendo, pero aun así no ofrecen todas las funcionalidades de los equipos móviles. Por lo tanto, los sustitutos no representan una gran amenaza considerándola débil y como consecuencia aumenta el grado de atraktividad.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

El papel de los proveedores es de vital importancia al desarrollar una estrategia para la empresa; además, desempeñan un papel clave en los aspectos relacionados con los costos, la calidad y la

eficiencia en los tiempos de entrega. La búsqueda de una relación cooperativa entre Mobile y sus proveedores es fundamental para lograr beneficios mutuos para todas las partes involucradas.

En la industria de los *smartphones*, la relación entre los proveedores y los compradores se establece con una marcada prominencia, lo que conlleva cierta vulnerabilidad ante la posición de los compradores. Tanto Apple como Samsung, quienes ostentan el liderazgo del mercado, dependen de proveedores para adquirir los componentes esenciales que integran sus *smartphones*, tales como pantallas, procesadores, cámaras, baterías, memoria y otros elementos vitales. No obstante, la especificidad en cuanto a la cantidad exacta de proveedores que estas empresas incorporan en su cadena de suministro suele fluctuar y no siempre está disponible en el dominio público. En particular, Apple ha adquirido notoriedad por su enfoque en mantener un grado de confidencialidad en lo que respecta a sus vínculos con los proveedores y a los aspectos detallados de su cadena de suministro.

El poder del proveedor engloba diversos aspectos que se debe tener en cuenta, como los costos de cambio de proveedor, la adaptación de ingresos, la fuerza del canal de distribución, la escasez de proveedores adecuados, la capacidad de integración vertical de los proveedores y la relación entre costo y calidad, entre otros. En la industria de los teléfonos celulares, los proveedores generalmente tienen un poder de mercado bajo en comparación con otros actores. En EE. UU. esta diferencia no es significativa, especialmente cuando el abastecimiento es global y no está centrado en una región específica.

En el dinámico mundo de la industria de teléfonos celulares, ciertos proveedores destacan por su capacidad única de ser no solo distribuidores, sino también fabricantes de dispositivos móviles. Esta dualidad confiere a estos actores un poder de negociación distintivo en comparación con otros competidores. Al fusionar la producción y la oferta, estos proveedores gozan de una posición estratégica que les permite ejercer una influencia más significativa en las dinámicas del mercado.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE o matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta estratégica que se usará para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar a la compañía. Permite comprender mejor el entorno competitivo y ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas.

Se puede observar en la Tabla 6 los factores externos clave identificados, las ponderaciones asignadas y el peso para cada factor; se ha colocado en las evaluaciones realizadas por el equipo

de trabajo del plan estratégico de Mobile Green Inc., la ponderación, que va de 0 a 1 y la calificación de 1 a 4.

Tabla 6. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. Fortalecimiento de la estabilidad política por parte del gobierno estadounidense y sistema legal antimonopolio (Ley Sherman).	0.10	3	0.30
2. Reducción de inflación de 3.2% (2023) a 2.0% largo plazo (después del 2025).	0.20	4	0.80
3. Mayor crecimiento, de 1.0% (2023) a 1.8% largo plazo (después del 2025).	0.20	4	0.80
4. Incremento de la tasa de crecimiento poblacional en Estados Unidos.	0.05	2	0.10
5. Avance tecnológico en la capacidad productiva (realidad virtual, aumentada, inteligencia artificial)	0.10	3	0.30
6. Incremento de la cantidad de personas que compran <i>on-line</i> mediante celulares, 79% para Estados Unidos.	0.10	3	0.30
7. Impulso a cambiar los hábitos de compra en pro de reducir el impacto ambiental (62%)	0.05	2	0.10
AMENAZAS			
1. Incertidumbre comercial, debido a las restricciones sobre los intercambios tecnológicos por la guerra comercial entre Estados Unidos y China.	0.10	2	0.20
2. El cambio regulatorio en EE. UU. a reducir la generación de gases de efecto invernadero (GEI) puede impactar negativamente en los costos de producción.	0.10	3	0.30
3. Fuerte competencia por los grandes fabricantes de equipos y tecnología con amplio soporte financiero, el cual genera mayor I+D.	0.05	4	0.20
4.- Tecnología celular cada vez menos duradera, implica menor tiempo de vida de los celulares.	0.05	4	0.20
TOTAL	1.00		3.40

Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de David (2013).

El resultado de la matriz da un valor de 3.4 en un rango de 1 a 4, esto se interpreta como un resultado bueno, indica que Mobile Green Inc. está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas de la industria.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores, fortalezas y debilidades de Mobile Green Inc. en relación con suposición estratégica. Para desarrollar la matriz se estableció los factores críticos de éxito que consideran cuestiones tanto internas como externas.

La Tabla 7 muestra la información mapeada para desarrollar la matriz, en la cual se han considerado 10 factores críticos de éxito (FCE).

Los competidores considerados son: Apple y Samsung, con participaciones de mercado al cierre del primer trimestre del 2024 de 61.26% y 22.63%, respectivamente. (Turner, 2024).

Tabla 7. Matriz de MPC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	APPLE		SAMSUNG		MOBILE GREEN INC.	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Calidad de los productos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Inversión en I+D	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Innovación y tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Comercio electrónico	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Posición financiera	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Lealtad del cliente	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Responsabilidad social	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.40		3.45		3.15

Valores de calificación: (1) Debilidad importante, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor, (4) Fortaleza importante.

Fuente: Elaboración propia 2023, sobre la base de David (2013).

Apple y Samsung son rivales que exhiben una posición competitiva más robusta en relación con los aspectos evaluados. Las fortalezas importantes de Mobile Green Inc. dentro de su entorno competitivo son posición financiera, calidad, inversión en I+D, innovación y tecnología.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de las áreas funcionales es una herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Mobile Green ha analizado las variables más importantes de cada área funcional como: Infraestructura, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología, Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, *Marketing* y Ventas, y Servicios. Los resultados de la matriz EFI brindarán información valiosa para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como para identificar su posición actual en el mercado. Esta información será fundamental para alimentar la estrategia que se desarrollará, permitiendo aprovechar las fortalezas de la empresa, superar sus debilidades y tomar decisiones estratégicas más informadas.

1. Modelo de negocio

La empresa Mobile Green Inc. tiene una estrategia de negocio que segmenta las operaciones en EE. UU., Europa y Asia, cada una con características propias de cada mercado. El modelo Canvas en la Tabla 8 permite identificar los aspectos más importantes del modelo de negocio para EE. UU. mostrándolo de manera estructurada, permitiendo identificar las actividades más importantes y oportunidades de mejora.

Se puede observar que la propuesta de valor está orientada a la producción, disponibilidad y calidad en características de los teléfonos.

Tabla 8. Modelo de negocio

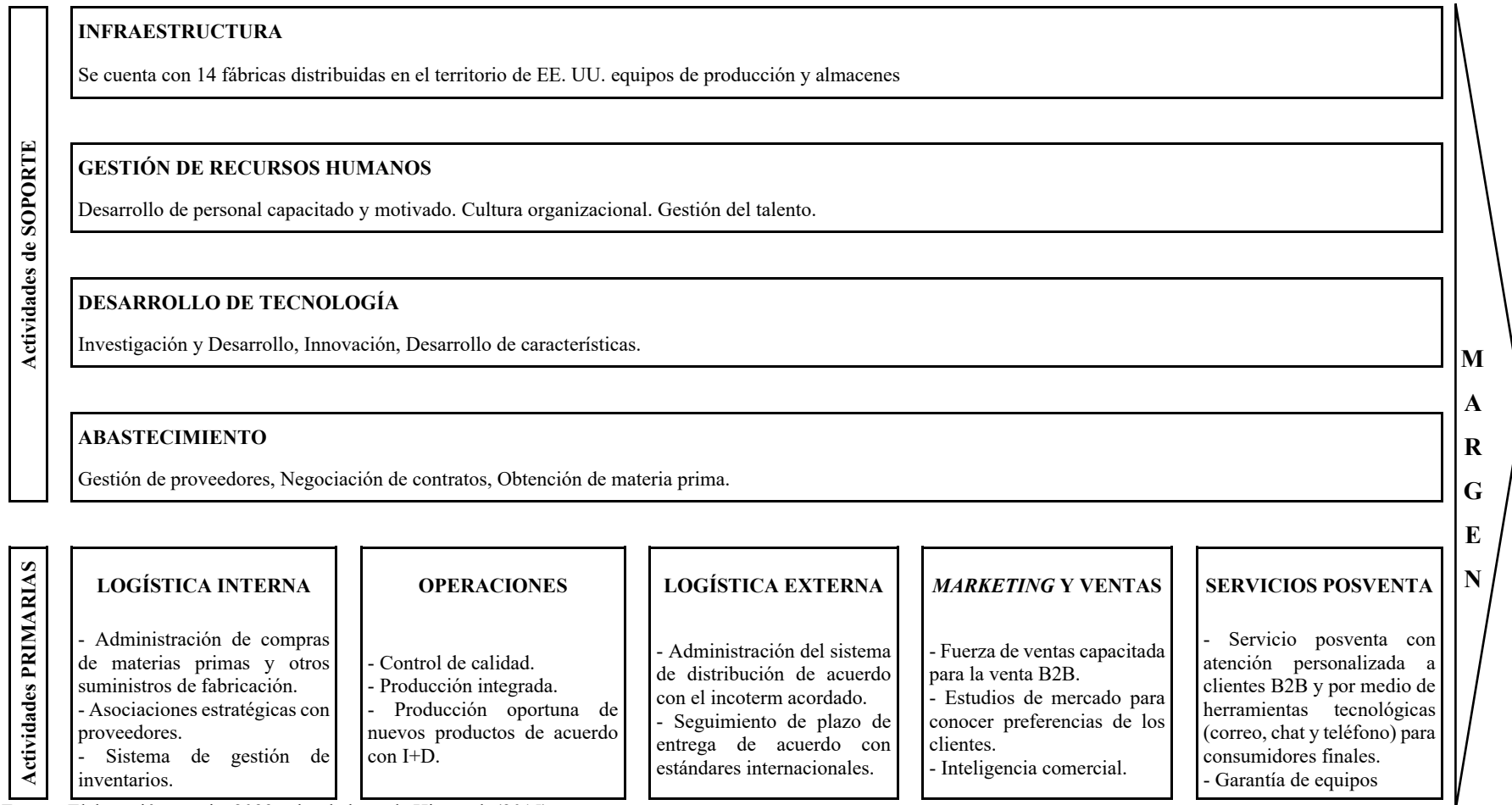
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes	
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas operadoras de telefonía móvil. - Empresas de tercerización en creación de características. - Empresas del sistema financiero. - Accionistas. - Empresas proveedoras de materias primas. - Operadores logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Benchmarking</i> con líderes de mercado. - Producción. - Compra de materias primas y distribución de productos (venta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo, producción y venta de equipos de móviles. - Productos de alta calidad físicos y tecnológicos. - Disponibilidad que abastece la demanda. - Marca consolidada en el mercado: Mobile Green Inc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar eficientemente la calidad y características de los productos. - Atención de los reclamos y sugerencias de acuerdo con los estándares internacionales. - Soporte técnico. 	<p>Empresas operadoras de servicio de telefonía móvil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AT&T, Verizon - T Mobile - US Cellular - Xfinity Mobile <p>Empresas dedicadas a la venta de artículos tecnológicos, tiendas por departamentos (físicos y vía internet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amazon - Walmart 	
	Recursos clave		<ul style="list-style-type: none"> - Fábricas de producción. - Recursos humanos (<i>know-how</i>). - Intangibles (marca y patentes). - Soporte financiero. - Contrato con clientes y proveedores. 		Canales
	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto con clientes B2B vía vendedores especializados. - Al consumidor final por medio de empresas operadoras de telefonía móvil y tiendas por departamento. 				
Estructura de costos		Flujo de ingresos			
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción. - Costos variables: - Materia prima, energía. - Costos fijos: - Costos de personal, depreciación. - Mantenimiento, servicios, seguros y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos operativos. - Costos de administración. - Costo de ventas. - Costos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por ventas a empresas operadoras de telefonía móvil (B2B) - Facturas electrónicas de acuerdo con la norma legal de EE. UU. - Cobros bancarizados. - Ingreso por ventas en tiendas por departamento. 			

Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de Osterwalder y Pigneur (2010).

2. Cadena de valor

En la Tabla 9 se detalla la cadena de valor de Porter desarrollada, analizando las actividades clave que Mobile Green Inc. realiza para su modelo de negocio. La gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y el servicio posventa son las actividades de mayor relevancia para este sector.

Tabla 9. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de Hitt et al. (2015).

- Gestión de Recursos Humanos

Se ha gestionado adecuadamente mediante una estrategia de reclutamiento del talento requerido, se ha desarrollado programas de entrenamiento y se tiene programas de compensación e incrementos salariales en todas las áreas funcionales. Como resultado se tiene una baja rotación de personal, llegando a 1.54% el 2023; consideramos que es una ventaja competitiva para Mobile Green Inc.

- Desarrollo de Tecnología

I+D se ha enfocado en desarrollar características para los teléfonos que ofrece la compañía dentro de las tecnologías 1G y 2G; se ha identificado una oportunidad de mejora para Mobile Green Inc. en los presupuestos asignados para seguir desarrollando e innovando en nuevas tecnologías.

- Servicios posventa

El servicio posventa asegura que el cliente reciba el soporte necesario luego de adquirir el producto, se tiene atención personalizada para clientes corporativos y atención por medio de internet o telefonía para consumidores finales. Se ofrece una garantía posventa.

3. Análisis VRIO

Se usará la herramienta de análisis estratégico matriz VRIO (valor, rareza, inimitable, organización), con la cual se evaluarán los recursos y capacidades de Mobile Green Inc. para identificar las ventajas competitivas. Se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10. Análisis VRIO

Recursos	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja Competitiva
Dirección y liderazgo Equipo directivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenible
Eficiencia en proceso productivo	Sí	Sí	No		Temporal
Gestión de RR.HH.	Sí	Sí	No		Temporal
Gestión de <i>marketing</i> y efectividad de promociones	Sí	Sí	No		Temporal
Cadena de suministro	Sí	Sí	No		Temporal
Capacidad de endeudamiento a tasas preferenciales	Sí	Sí	No		Temporal
Liquidez	Sí	No			Paridad
Propiedad, planta y equipo	Sí	No			Paridad
Patentes y propiedad intelectual	Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de Barney (1991).

4. Definición de la ventaja competitiva

Luego de analizar la cadena de valor y la matriz VRIO de Mobile Green Inc. se puede concluir que la ventaja competitiva es la gestión de RR. HH., la cual permite tener un equipo altamente capacitado, motivado y mantener una rotación de personal muy baja, garantizando una producción eficiente en costos. Como estrategia sostenible, se seguirá fortaleciendo la gestión del recurso humano. Sin embargo, para que las ventajas temporales de la empresa se vuelvan sostenibles se desarrollarán tecnologías propias, creando estrategias de fidelización, desarrollo de marca y construcción de relaciones exclusivas con proveedores clave.

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

Esta herramienta permite evaluar las fortalezas y debilidades identificadas en las diferentes áreas funcionales de la empresa, la Tabla 11 muestra el desarrollo de la matriz.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos de EE. UU.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1. Capital humano altamente capacitado y comprometido con la cultura de la empresa.	0.12	4	0.48
2. Baja rotación de personal de manera global.	0.05	3	0.15
3. Se logró un promedio de cuota de mercado de 30.13% en los 12 años de operación.	0.04	3	0.12
4. Catorce fábricas propias ubicadas estratégicamente.	0.06	3	0.18
5. Rentabilidad total acumulada para el accionista de 21.32%.	0.10	4	0.4
6. El incremento en ventas del 5,2% materializó un crecimiento del EBITDA de 25.2%.	0.03	3	0.09
7. La inversión en I+D representa en promedio el 7.6% de las ventas netas.	0.12	4	0.48
8. Alto nivel de liquidez para invertir en el corto, mediano o largo plazo.	0.08	4	0.32
9. Alto compromiso en ética y sostenibilidad.	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
1. Pérdida de cuota de mercado en el último periodo.	0.08	2	0.20
2. Plan de <i>marketing</i> y promoción con objetivos poco ambiciosos y acciones poco efectivas.	0.04	1	0.04
3. Ausencia de propuestas de portafolio de inversión para el efectivo generado.	0.08	2	0.16
4. Desarrollo de celulares de alta gama con tecnologías de última generación (5G).	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		3.18

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El resultado del análisis realizado da la puntuación ponderada total de Mobile Green Inc. de 3.18, lo cual indica que tiene una buena posición (posición interna fuerte), pero tiene oportunidades de mejora. Dentro de las fortalezas se resalta el capital humano, la rentabilidad que ha venido teniendo y el compromiso con la ética y sostenibilidad de la compañía. El análisis de las debilidades ha permitido identificar una oportunidad clave para el crecimiento: el desarrollo de tecnologías de última generación para el mercado estadounidense. Este enfoque estratégico permitirá recuperar la cuota de mercado.

6. Conclusiones

A través del modelo Canvas se identificaron los aspectos más relevantes del modelo de negocio de Mobile Green Inc. permitiendo identificar las actividades más importantes y oportunidades de mejora.

La cadena de valor de Mobile Green Inc. para EE. UU. ayudó a identificar las principales actividades de: gestión de recursos humanos, *marketing*, desarrollo tecnológico y servicio posventa.

Del análisis de las áreas funcionales se concluye:

- En una empresa de tecnología es muy importante conservar el *know-how* adquirido durante los años.
- El área de *Marketing* es fundamental en esta industria; en la región de EE. UU. cuenta con el 30% del total del presupuesto de promoción. Sin embargo, se debe evaluar una nueva estrategia de *marketing* y promociones.
- La empresa es eficiente con los costos variables y reacciona rápidamente optimizando los costos fijos.

En el análisis VRIO se identificaron las siguientes fuentes de ventajas competitivas sostenibles: el equipo humano de dirección y liderazgo altamente comprometido con la cultura de la empresa, las patentes y propiedad intelectual son clave para el desarrollo de I+D que dan la segunda ventaja competitiva sostenible a Mobile Green Inc.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

1. Objetivos

Analizar las preferencias de los ciudadanos estadounidenses y los residentes en EE. UU. con el propósito de identificar tanto las oportunidades como los posibles riesgos en el mercado de *smartphones*.

2. Modelo de análisis

En términos económicos se considera el nivel de ingresos de la población, el cual es alto y esto proporciona a los consumidores la capacidad de poder adquirir equipos móviles; además, la tasa de desempleo es baja, lo cual también es favorable para la adquisición de equipos móviles de alta generación. Las políticas gubernamentales, como las regulaciones, pueden tener un impacto indirecto en el mercado estadounidense de celulares, afectando el precio, la disponibilidad y la innovación. En el ámbito social, la alta penetración de dispositivos móviles refleja una fuerte demanda en este sector. La innovación tecnológica es un factor clave que dinamiza el mercado de equipos móviles. Los nuevos equipos móviles con características y funcionalidades cada vez más avanzadas las cuales mantienen alta la demanda de estos dispositivos. En términos ambientales, los equipos móviles suelen considerarse un producto con un impacto ambiental significativo, que abarca todo el ciclo de vida, desde la extracción de materia prima hasta su desecho.

En términos generales, la combinación de todos los factores crea un entorno favorable para el crecimiento del mercado estadounidense de equipos móviles.

3. Condiciones de la demanda

3.1 Mercado de servicios digitales

El mercado de servicios digitales estadounidense está en auge. En 2022, el tamaño del mercado fue de 3.2 billones de dólares y se espera que alcance los 4.7 billones de dólares en 2027, creciendo a una tasa anual compuesta (CAGR) del 7.4%.

Otro elemento que aporta al crecimiento del mercado es el incremento de la demanda de servicios digitales por parte de las compañías y los usuarios. Las empresas están utilizando servicios digitales para mejorar su eficiencia, productividad y alcance, y los consumidores están utilizando servicios digitales para comprar, entretenerse y conectarse con otros.

La industria de teléfonos inteligentes en EE. UU. desde el 2022 al 2027, está actualmente en una fase de transición. Los teléfonos inteligentes, que son cada vez más sofisticados y asequibles, están sustituyendo a los teléfonos básicos.

Hay varios factores que están impulsando el crecimiento del mercado de teléfonos inteligentes en el mercado estadounidense. Uno de ellos es la creciente adopción de internet. En 2022, el 91.3% de los estadounidenses utilizaban internet. Otro factor que está impulsando el crecimiento del mercado es la creciente demanda de servicios digitales. Los consumidores están utilizando teléfonos inteligentes para acceder a servicios como el correo electrónico, las redes sociales y el entretenimiento.

El mercado de teléfonos móviles en Estados Unidos se espera que continúe creciendo en los próximos años. Se proyecta que el mercado de *smartphones* producirá ingresos de 209 000 millones de dólares en el año 2023 y de 239 000 millones de dólares en el año 2024.

3.2 Comportamiento del consumidor

En esta parte se estudia cómo los usuarios de celulares toman las decisiones de compra sobre el equipo celular que más satisface sus necesidades, deseos y gustos; y cómo sus respuestas emocionales, mentales y de comportamiento influyen su decisión de compra.

Según el artículo *Mobile devices changing consumer shopping behavior* de Retail Customer Experience, la tendencia muestra como la innovación de teléfonos inteligentes está cambiando rápidamente, como los consumidores compran de las dos formas, *on-line* y en la tienda. (Retail Customer Experience, 2022).

Según un estudio realizado por Klarna Insights (s.f.), realizado a 13 000 personas en alrededor de 13 países, incluido Estados Unidos, revelan dos tendencias globales importantes:

- La gran mayoría de entrevistados 92% indica que preferirían comprar sus teléfonos en tienda con la finalidad de ayudarlos a asegurar las mejores ofertas de precio.
- Si bien los consumidores se han acostumbrado a las app, les gustaría y buscan mayormente servicios integrados que eliminen la necesidad de estar alternando entre diferentes aplicaciones. Consumidores que pertenecen a la generación Z y *millennials* en su mayoría tienen esta necesidad mencionada, están a favor de una aplicación *all-in-one* para compras y por un reemplazo que sea tipo una app multipropósito.

Los consumidores están orientados al uso de los teléfonos celulares cuando se trata de comprar, relacionarse y estar al día con las marcas que ellos prefieren. No solo usan sus teléfonos para realizar compras *on-line* sino también para buscar productos, realizar comparaciones de precio

y más. Esta preferencia en el uso de los teléfonos está liderando y causando cambios significativos en el comportamiento de los consumidores, quienes tienen acceso al mundo solo con sus manos y, por ello, eso demanda mayor conveniencia, comodidad y flexibilidad cuando compran; y esto particularmente se cumple con mayor grado en el mercado estadounidense, que de acuerdo con este estudio es el único país donde los consumidores prefieren mayormente comprar ya sea en el celular o computadora.

La estrategia de ventas para Mobile Green Inc. tiene segmentado el mercado en dos grandes grupos o canales: Ventas a los clientes B2B y B2C. Líneas abajo conoceremos un poco de los perfiles de cada segmento en Estados Unidos:

3.3 Perfil del segmento B2B

El perfil de nuestros clientes del segmento B2B son empresas del sector telecomunicaciones y tecnología que venden grandes cantidades de productos tecnológicos y existe mucha competencia de precio entre ellas. Dentro de este sector, nuestros clientes en EE. UU. son los operadores móviles, empresas de comercio electrónico, empresas privadas y el Gobierno. Los operadores telefónicos son los clientes que abarcan mayor porcentaje de nuestras ventas, ya que estos ofrecen nuestros productos con un plan de telefonía a los usuarios finales. Los siguientes clientes más importantes son las empresas de comercio electrónico como Amazon, Walmart y Target. De igual manera, las demás empresas que compran para sus trabajadores y otras necesidades de acuerdo con sus procesos y actividades.

3.4 Perfil del segmento B2C

El perfil de nuestros clientes del segmento B2C son los consumidores jóvenes entusiastas de la tecnología, que están siempre en búsqueda de nuevos avances en celulares, esto es coherente con nuestra estrategia enfocada en I+D. Tasas de crecimiento: Proyecciones de crecimiento de las ventas según segmento y categorías del servicio.

Según el informe de Gartner denominado *Forecast: Mobile Phones, Worldwide, 2020-2026, 2Q22 Update*, se anticipa un crecimiento continuo en las ventas de teléfonos inteligentes en Estados Unidos, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 1.2% en los próximos 5 años. Este aumento se traduciría en un incremento de las ventas, pasando de 155.5 millones de unidades en 2022 a una estimación de 186.5 millones de unidades para el año 2027.

El impulso detrás de este crecimiento se apunala en varios factores clave que marcarán la evolución del mercado en los años venideros. Entre estos catalizadores se destacan la adopción acelerada de la tecnología 5G, la amplificación de la demanda de dispositivos plegables y el

despliegue de novedosos modelos de *smartphones* por parte de gigantes como Apple y Samsung.

El proceso de adopción de la tecnología 5G en Estados Unidos está experimentando una rápida expansión. Esta coyuntura sentará las bases para un floreciente mercado de *smartphones* compatibles con 5G, cuya principal carta de presentación será su capacidad de proporcionar velocidades de datos ultrarrápidas y una conectividad sustancialmente mejorada.

El lanzamiento de nuevos modelos de *smartphones* por parte de Apple y Samsung, los dos líderes en la fabricación de estos dispositivos en Estados Unidos, aportará al incremento previsto. Los lanzamientos de nuevos modelos de ambas compañías acostumbran a cosechar una acogida entusiasta por parte de los consumidores, gracias a su innegable popularidad en el mercado.

En la Tabla 12 se detallan las estimaciones de la consultora Gartner referentes a las ventas de *smartphones* en Estados Unidos para los próximos cinco años del 2023 al 2027:

Tabla 12. Ventas de *smartphones* en Estados Unidos - 2023 al 2027

Año	Ventas (millones de unidades)	CAGR
2022	155.5	1.10%
2023	162.5	1.20%
2024	168.5	1.20%
2025	174.5	1.20%
2026	180.5	1.20%
2027	186.5	1.20%

Fuente: <https://www.gartner.com/en/documents/4016022>

En contraste con las proyecciones globales, el ascenso de las ventas de teléfonos inteligentes en el mercado estadounidense avanzará a un ritmo más moderado. Este fenómeno obedece a la madurez que ya ostenta el mercado de *smartphones* en el país, reflejada en una tasa de penetración del 90%.

No obstante, el escenario estadounidense para los *smartphones* no ha agotado su capacidad de expansión. El advenimiento de la tecnología 5G, la amplificación de la demanda de dispositivos plegables y la llegada al mercado de flamantes modelos de *smartphones* fabricados por Apple y Samsung podrían catalizar el florecimiento del mercado en los años venideros.

4. Condiciones de la oferta

En EE. UU., los fabricantes más importantes de teléfonos móviles son Apple, Samsung, Xiaomi, Motorola, Google y otros.

- **Apple:** Empresa fundada en EE. UU. en 1976, fabricante de celulares iPhone, *laptops* Mac, *tablets* iPad, relojes y accesorios.
- **Xiaomi:** Empresa fundada en China en el 2010, fabricante de celulares, *tablets*, relojes y otros productos tecnológicos para el hogar.
- **Samsung:** Empresa tecnológica fundada en Corea del Sur en 1938, fabricante de celulares, *laptops*, *tablets*, relojes y accesorios. Asimismo, fabrica productos de Tv, audio, monitores y línea blanca.
- **Motorola:** Empresa fundada en EE. UU. en 1928, fabricante de teléfonos celulares, accesorios y otros productos como teléfonos para el hogar, cámaras y monitores.
- **Google:** Empresa tecnológica fundada en EE. UU. en 1995, además de fabricar celulares, relojes y otros accesos, también ofrecen soluciones informáticas para otras industrias.

El principal jugador en la oferta de celulares en EE. UU. es Apple, teniendo una participación de mercado superior al 50%, lo cual se explica por la calidad de sus productos y a comparación de sus competidores, el enfoque que tienen al mercado de teléfonos celulares.

Apple y Samsung son los líderes del mercado de teléfonos inteligentes en EE. UU., los dos fabricantes representan casi el 80% de las ventas de unidades de teléfonos inteligentes en el país. (Laricchia, 2023b). El iPhone de Apple es el teléfono inteligente más popular entre los consumidores estadounidenses, y más del 50 por ciento de los suscriptores utilizarán un dispositivo Apple en 2023. (Laricchia, 2023c). La fuerte posición de mercado de Apple y Samsung en los EE. UU. también se refleja en el mercado de sistemas operativos móviles, del cual Apple iOS es el líder, seguido de Android (Sherif, 2024).

5. Conclusiones: expectativas del mercado

- Los teléfonos inteligentes no solo se usan para realizar llamadas, se utilizan principalmente para tomar fotos, grabar videos, ver las tendencias del clima, ver la hora, programar el despertador, escuchar música, jugar, revisar noticias y realizar transacciones comerciales y financieras.
- Con la creación de app, el uso de los *smartphones* se ha vuelto necesario en casi todas las actividades laborales y ayuda de forma material en las labores personales.
- Existe una clara tendencia del mercado, donde se valoran las mejoras en prestaciones de los equipos, con mayor velocidad, capacidad y calidad en fotos, videos y sonido.

- El mercado está en camino a mantener industrias que contaminen menos, por este motivo, la fabricación de *smartphones* debe alinearse con este objetivo, muy valorado por el mercado. De no hacerlo, impactará en la sostenibilidad de la compañía.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se definirá la nueva visión, misión y objetivos de Mobile Green Inc. para el plan estratégico que orientará la operación de los siguientes 5 años.

1. Visión

Ser una organización reconocida en el mercado estadounidense, coherente con los principios y valores, impulsando la I+D, innovación y sostenibilidad; con el fin de optimizar el valor para nuestros *stakeholders*.

2. Misión

Ser una fuente de progreso para todos los *stakeholders* al innovar y comercializar teléfonos inteligentes de última generación. Nos comprometemos a fabricar dispositivos de manera ética y responsable, persiguiendo los resultados óptimos mediante una gestión eficiente, segura y sostenible.

3. Objetivo general

Ser una empresa con presencia en el mercado estadounidense; comercializando teléfonos inteligentes de última tecnología de manera sostenible, generando valor para nuestros *stakeholders*.

4. Objetivos estratégicos

A continuación, definimos los objetivos estratégicos para los siguientes 5 años:

4.1 Rentabilidad

Incrementar el margen de utilidad operativa a 14.6% en el 2028 mediante un mayor volumen de ventas producto fabricar teléfonos de alta gama con tecnologías 5G para los siguientes 5 años.

4.2 Crecimiento

Incrementar nuestra cuota de mercado de 2.0% el 2023 a 4.5% al 2028.

4.3 Sostenibilidad

Incrementar adecuadamente las inversiones en I+D y *Marketing* para lograr los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenible.

Gestión eficiente de costos.

5. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Mobile Green Inc. se muestra en la Tabla 13, el cual se basa en los siguientes elementos:

- **Segmentos de clientes:** El objetivo es atender a los consumidores estadounidenses que buscan productos que sean innovadores y sostenibles, con tecnología 5G.
- **Propuesta de valor:** Es ofrecer celulares de alta gama con tecnología 5G que satisfagan las necesidades de nuestros clientes de manera más eficiente, respetuosa del medio ambiente y con un impacto positivo en la sociedad.
- **Canales:** se venden productos y servicios a través de una variedad de canales, incluyendo operadores de telefonía móvil y tiendas por departamento (B2B & B2C).
- **Relación con los clientes:** se busca construir relaciones sólidas con nuestros clientes a través de un servicio técnico posventa superior, atención de quejas y reclamos de acuerdo con estándares internacionales y programas de fidelización.
- **Fuentes de ingresos:** Generando ingresos a través de la venta de productos.
- **Costos:** Se incluyen costos de producción, *marketing* y distribución.

Tabla 13. Modelo de negocio - Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas operadoras de telefonía móvil. - Empresas de tercerización en creación de características. - Empresas del sistema financiero. - Accionistas. - Empresas proveedoras de materias primas. - Operadores logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Benchmarking</i> con líderes de mercado. - Producción. - I+D, creación e implementación de nuevos productos y procesos. - Compra de materias primas y distribución de productos (venta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción y venta de equipos de telefonía móvil de alta gama de acuerdo con la evolución tecnológica (5G). - Productos de alta calidad físicos y tecnológicos. - Disponibilidad que abastece la demanda. - Marca consolidada en el mercado: Mobile Green Inc. como una empresa ecosostenible y socioambiental responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar eficientemente la calidad y características de los productos. - Atención de los reclamos y sugerencias de acuerdo con los estándares internacionales. - Soporte técnico. - Programas de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> - B2B (20%): Empresas operadoras de servicio de telefonía móvil: <ul style="list-style-type: none"> . AT&T, Verizon . T Mobile . US Cellular . Xfinity Mobile - B2C (80%): Empresas dedicadas a la venta de artículos tecnológicos, tiendas por departamentos (físicos y vía internet): <ul style="list-style-type: none"> - Amazon Go - Walmart
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Fábricas de producción automatizadas. - Recursos humanos (<i>know-how</i>). - Intangibles (marca y patentes). - Soporte financiero. - Contrato con clientes y proveedores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Contacto con clientes B2B vía vendedores especializados. - Al consumidor final por medio de empresas operadoras de telefonía móvil y tiendas por departamento. 	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción. - Costos variables: <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima, energía. - Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> - Costos de personal, depreciación. - Mantenimiento, servicios, seguros y otros. - Costos operativos. - Costos de administración. - Costos de ventas. - Costos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por ventas a empresas operadoras de telefonía móvil (B2B) - Facturas electrónicas de acuerdo con la norma legal de EE. UU. - Cobros bancarizados. - Ingreso por ventas en tiendas por departamento. 			

Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de Osterwalder y Pigneur (2010).

6. Lienzo de propuesta de valor

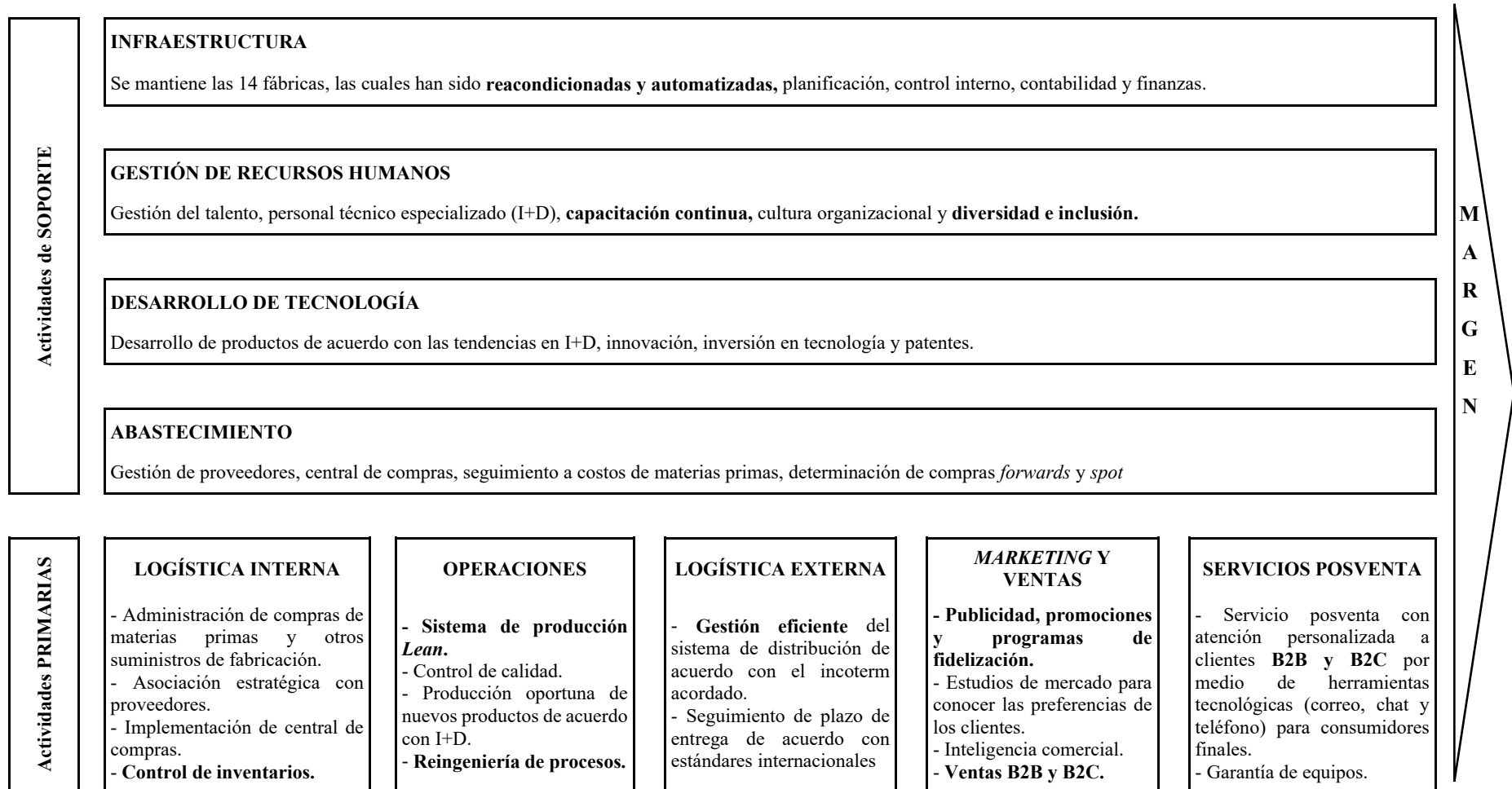
El lienzo de propuesta de valor permite comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes y definir la propuesta de valor (Ver los Anexos 1 y 2).

- Trabajos del cliente:
 - El usuario siempre desea estar conectado con el teléfono inteligente.
 - El usuario desea tener la mayor velocidad posible cuando se conecta.
 - El usuario desea teléfonos que duren más tiempo, está comprometido con reducir la basura electrónica que se genera.
- Frustraciones:
 - Equipos móviles muy lentos, pocas características y baja tecnología.
 - Poca duración de la batería del teléfono.
 - Incremento significativo de los residuos electrónicos.
- Alegrías:
 - Tecnología avanzada.
 - Mayor disponibilidad de uso por mejor rendimiento del sistema y batería.
- Productos y servicios:
 - Teléfonos inteligentes de alta gama.
 - Atención posventa.
- Aliviadores de frustraciones:
 - Dispositivos con mayor velocidad de transmisión de datos.
 - Baterías y optimizadores de *software* y *hardware*, los cuales permiten incrementar la duración
- Creadores de alegrías:
 - Menor frecuencia de compra de equipos
 - Menor uso de recurso de energía eléctrica.
 - Menos residuos y menos generación de gases de efecto invernadero.

7. Cadena de valor

Para Hitt et al. (2015), es necesario realizar el análisis de la cadena de valor, esto permitirá saber qué partes de nuestras operaciones crean valor y cuáles no lo hacen. Solo se obtendrá rendimiento superior al promedio si el valor que crea es mayor al costo que contrae por crearlo. La cadena de valor se divide en dos: las actividades netamente de la cadena, es decir, las actividades directas para desarrollar productos, y las funciones de apoyo.

Tabla 14. Cadena de valor para el 2028



Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de Hitt et al. (2015, p. 90).

CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Matriz FODA

Tabla 15. Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente calificado y comprometido con los valores y la filosofía corporativa de la organización. - Baja rotación de personal de manera global. - Se logró un promedio de cuota de mercado de 30.13% en los 12 años de operación. - Catorce fábricas propias ubicadas estratégicamente. - Rentabilidad total acumulada para el accionista de 21.32%. - El incremento en ventas del 5.2% materializó un crecimiento del EBITDA de 25.2%. - La inversión en I+D representa en promedio el 7.6% de las ventas netas. - Alto nivel de liquidez para invertir en el corto, mediano o largo plazo. - Alto compromiso en ética y sostenibilidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de cuota de mercado en el último periodo. - Plan de <i>marketing</i> y promoción con objetivos poco ambiciosos y acciones poco efectivas. - Ausencia de propuestas de portafolio de inversión para el efectivo generado. - Desarrollo de celulares de alta gama con tecnología 5G.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de la estabilidad política por parte del gobierno estadounidense y sistema legal antimonopolio (Ley Sherman). - Reducción de inflación de 3.2% (2023) a 2.0% largo plazo (después del 2025). - Incremento de la tasa de crecimiento poblacional en Estados Unidos 0.08%. - Avance tecnológico en la capacidad productiva (realidad virtual, aumentada, Inteligencia Artificial) - Incremento de la cantidad de personas que compran <i>on-line</i> mediante celulares, 79% para Estados Unidos. - Impulso a cambiar los hábitos de compra en pro de reducir el impacto socioambiental (62%) 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la cuota de Mercado en Estados Unidos. - Invertir adecuadamente en I+D para crear productos y servicios innovadores. - Fabricar productos respetuosos con el medio ambiente y promoción de prácticas empresariales sostenibles. - Aumentar la rentabilidad; mejorando la eficiencia en la producción y reducción de costos. - Establecer alianzas estratégicas con empresas tecnológicas. - Mantener la baja rotación del personal. - Mantener un enfoque en la mejora continua de la experiencia del cliente. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -En EE. UU. nos hemos enfocado en equipos con tecnologías 1G y 2G, necesitamos desarrollar celulares con tecnología 5G mediante la inversión en I+D. - Mejora del plan de <i>marketing</i> para aprovechar el aumento en la tasa de crecimiento demográfico en los Estados Unidos. - Reacondicionamiento y automatización de las plantas de producción, optimizando costos de producción. - Fomentar la capacitación continua para el capital humano
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre en el ámbito comercial a causa de las limitaciones en los intercambios tecnológicos generadas por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China (mayores costos). - El cambio regulatorio en EE. UU. a reducir la generación de gases de efecto invernadero puede impactar negativamente en los costos de producción. - Fuerte competencia por los grandes fabricantes de equipos y tecnología con amplio soporte financiero, el cual genera mayor I+D. - Tecnología celular cada vez menos duradera, implica menor tiempo de vida de los celulares. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificar las fuentes de suministro y búsqueda de proveedores en regiones menos afectadas por la guerra comercial. - Invertir en tecnologías y procesos de producción sostenibles y eficientes en términos energéticos. - Mantener la competitividad tecnológica y compartir costos de investigación a través de colaboraciones en investigación y desarrollo con empresas especialistas. - Diseñar productos de alta durabilidad y calidad para abordar la amenaza de tecnología celular menos duradera. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar las características en la estrategia de <i>marketing</i> para atraer a clientes que buscan productos a largo plazo. - Diferenciación de marca por altos estándares éticos y de sostenibilidad en la estrategia de <i>marketing</i>.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Estrategia seleccionada por Mobile Green Inc.

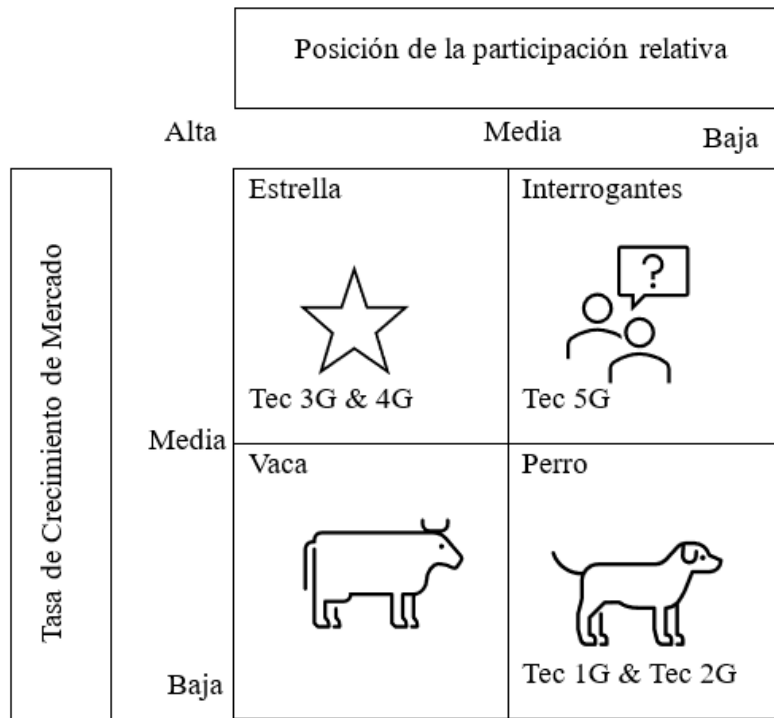
Luego del análisis de la matriz FODA, se ha considerado que la estrategia a utilizar es DO.

- En EE. UU., la empresa se ha enfocado en tecnologías 1G y 2G. Se necesita desarrollar celulares de alta gama con tecnología 5G mediante la inversión en I+D.
- Mejora del plan de *marketing* para aprovechar el aumento en la tasa de crecimiento demográfico en los Estados Unidos.
- Reacondicionamiento y automatización de las plantas de producción, optimizando costos de producción.
- Fomentar la capacitación continua para el capital humano.

2. Matriz del *Boston Consulting Group* (BCG)

La matriz BCG ayudará a identificar las tecnologías más rentables y definir la estrategia de *marketing* más adecuada para Mobile Green Inc.

Figura 5. Matriz BCG - Mobile Green Inc



Fuente: Elaboración propia, 2023 sobre la base de The Procter & Gamble Company (2020).

De acuerdo con la Figura 5, las tecnologías 1G y 2G han ido perdiendo la posición de participación en el mercado y la tasa de crecimiento también ha ido cayendo y se encuentran en la categoría “Perro”. Sin embargo, las tecnologías 3G y 4G están con una posición de mercado media a alta y la tasa de crecimiento también está en alta; por lo tanto, están en la categoría “Estrella”. La tecnología 5G, su posición aún es baja, pero tiene muchas expectativas de tasa de crecimiento; está en la posición “Interrogantes”, esperando que en un futuro cercano se convierta en “Estrella”.

3. Selección de la estrategia

Según el análisis realizado en las matrices FODA y BCG, donde se ha evaluado minuciosamente los diversos factores internos y externos para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se concluye que la estrategia a seguir por Mobile Green Inc. será la estrategia DO mediante la diferenciación de productos, fabricando equipos celulares de alta gama con tecnología 5G. Este propósito se llevará a cabo a través de un adecuado

incremento en las inversiones destinadas a investigación y desarrollo (I+D), innovación y *marketing*.

Asimismo, Mobile Green Inc. mantendrá el número de fábricas en EE. UU., sin embargo, se invertirá en el reacondicionamiento y automatización de las fábricas buscando una gestión eficiente de costos.

4. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de Mobile Green Inc. se centra en la expansión dentro de los Estados Unidos. La estrategia se orienta en aprovechar las fortalezas y capacidades de la empresa para sacar el máximo provecho de las oportunidades que ofrece el mercado. Se trata de identificar los puntos fuertes de la empresa, como sus recursos humanos, tecnológicos o financieros, y utilizarlos para posicionarse de manera favorable.

La compañía se enfocará en la fabricación de equipos celulares con tecnología 5G, optimiza su plan de *marketing*, automatiza sus plantas de producción y se diferencia por su compromiso con la sostenibilidad y la ética. Esto permitirá incrementar la participación de mercado.

CAPÍTULO VII. PLAN DE *MARKETING*

A continuación, se describen los objetivos y estrategia del plan de *Marketing* alineados a los objetivos del plan estratégico planteados para Mobile Green Inc.

1. Objetivo general

Dar a conocer la marca y las características de los productos que ofrece la compañía.

Desarrollar un plan de *Marketing* para incrementar la cuota de mercado.

Fidelizar a los clientes actuales y atraer clientes nuevos.

2. Objetivos específicos

Invertir en *marketing* el 10% de las ventas, para dar a conocer nuestros productos.

Se busca incrementar nuestra cuota de mercado en 0.25 % anual, actualmente se enmarca en 2.2% del mercado estadounidense y el objetivo es llegar a 4.5% de cuota de mercado para el año 2028.

3. Estrategia de *Marketing*

Es ya conocido y obligatorio que un porcentaje de los ingresos de cada compañía deben ser asignados al presupuesto de *Marketing*, el porcentaje dependerá del tipo de compañía. Un dato muy importante es saber que las compañías en la industria de comunicaciones gastan un promedio de 10% de sus ingresos en ventas (Gartner, 2023).

Compañías de productos B2B se encuentran invirtiendo en *marketing* en promedio 7.8% de los ingresos por ventas y empresas de productos B2C se encuentran como las que gastan los mayores montos de sus ingresos por ventas con 15.1 %.

La Tabla 16 muestra a las empresas clasificadas por sector y el porcentaje que destinan al presupuesto de *Marketing*.

Tabla 16. Gastos que se destinará en *Marketing*

Industria	Presupuesto de <i>Marketing</i> (% de ingresos por ventas)
Banca, Finanzas, Seguros, y Bienes Raíces	8%
Medios de Comunicación	10%
Productos de Consumo Inmediato	9%
Servicio al Cliente	6%
Educación	3%

Industria	Presupuesto de <i>Marketing</i> (% de ingresos por ventas)
Energía	1%
Cuidado de la Salud	18%
Manufactura	13%
Mina y Construcción	3%
Minoristas y Mayoristas	14%
Servicios de Consultoría	21%
Tecnología	21%
Transporte	6%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Según David (2013), existen diversas actividades de *Marketing* para cada tipo de bien, la efectividad de las diferentes herramientas de venta para productos de bienes de consumo e industriales variará. Considerando que el celular es un bien de consumo, la publicidad será importante.

4. Descripción del producto

A continuación, se detalla las principales características del próximo *smartphone* de Mobile Green Inc. (con el anhelo de darlas a conocer a sus potenciales clientes) y las características de sus competidores principales en la Tabla 17:

Tabla 17. Tabla comparativa de las características de los productos

Características	Apple	Samsung	Mobile Green Inc.
Pantalla	Pantalla Oled	Pantalla AMOLED 2x	Pantalla táctil de alta resolución, AMOLED 2x
Procesador	Chip A18 Pro de Apple con una GPU de seis núcleos de diseño propio.	Procesador Snapdragon 8 Elite	Procesador propio, con 8 núcleos, el mejor del mercado.
Sistema Operativo	IOS 18	Android 15	Sistema operativo que soporta Android e IOS
Almacenamiento interno	256 Gb – 1 Tb	256 Gb – 512 Gb	Almacenamiento interno de 512 Gb expandible hasta 1Tb
Batería	4685 mAh	4900 mAh	Batería de 6500 mAh
Cámara	<p>Cámara principal: Triple cámara que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un sensor principal de 48 megapíxeles (gran angular). - Un sensor ultra gran angular de 48 megapíxeles. - Un teleobjetivo de 12 megapíxeles con zoom óptico de 5 aumentos. <p>Cámara frontal: Cámara TrueDepth de 12 megapíxeles.</p>	<p>Cámara principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 MP, f/1.8, con estabilización óptica de imagen (OIS). <p>Cámara frontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 MP, f/2.2, con un ángulo de visión de 80 grados. 	<p>Cámara delantera y posterior con zoom óptico de 10x con lente profesional portátil.</p> <p>Cámara Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 MP - Zoom óptico de 10x - Lentes intercambiables magnéticos de cristal líquido (Mayor nitidez) - Gimbal interno para una mejor estabilización - Video 8K a 60 FPS

Características	Apple	Samsung	Mobile Green Inc.
			Cámara frontal: - 48 MP, f/1.6
Diseño	Marco de titanio con bordes ligeramente redondeados, disponible en cuatro colores: Titanio Natural, Titanio Blanco, Titanio Negro y Titanio Wüstensand (un tono dorado). Certificación IP68	Diseño refinado con un marco de aluminio resistente y la protección de Corning® Gorilla® Glass Victus® 2 en la pantalla. Certificación IP68	Pantalla sin interrupciones (100% frontales sin <i>notch</i> ni perforaciones) Diseño ultradelgado y resistente (7 mm de grosor) Cuerpo de aleación de grafeno y titanio. Con certificación IP68
Seguridad biométrica	El iPhone 16 Pro Max incorpora Face ID, el sistema de reconocimiento facial de Apple, como su principal método de seguridad biométrica.	Lector de huellas dactilares ultrasónico Reconocimiento facial Samsung Knox: - Plataforma de seguridad de Samsung que protege el dispositivo a nivel de <i>hardware</i> y <i>software</i> . Knox Matrix: - Esta tecnología ofrece una protección entre dispositivos, protegiendo no solo el <i>smartphone</i> , sino también otros dispositivos conectados.	Lector de huellas dactilares ultrasónico Reconocimiento facial.
Conectividad	Redes móviles: Compatible con una amplia variedad de redes, incluyendo 2G GSM/EDGE, 3G UMTS/HSPA+, 4G LTE y 5G NR, Wi-Fi 7 Bluetooth 5.3: Ultra-Wideband (UWB) NFC: Cuenta con Near Field Communication (NFC)	Conectividad Móvil: 5G 4G LTE Dual SIM eSIM Conectividad Inalámbrica: Wi-Fi 7 Bluetooth 5.4 NFC UWB (Ultra Wideband)	Conectividad a las tecnologías de última generación: Soporte para 5G, Wi-Fi 6, NFC y otras tecnologías avanzadas de conectividad
Altavoces	Equipado con un sistema de altavoces estéreo que ofrece una experiencia de audio envolvente y de alta calidad	Altavoces estéreo Sonido AKG Dolby Atmos	Altavoces Cuádruples (4) Estéreo Audio Direccional Inteligente
Compatibilidad con accesorios de otros fabricantes	No	Sí	Sí
Acceso a Internet satelital	Sí, costo adicional	Sí, costo adicional	Sí, servicio incluido por un año.
Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR)	No	No	Sí
Inteligencia artificial (IA) para mejorar el rendimiento y la experiencia	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Estrategia de segmentación

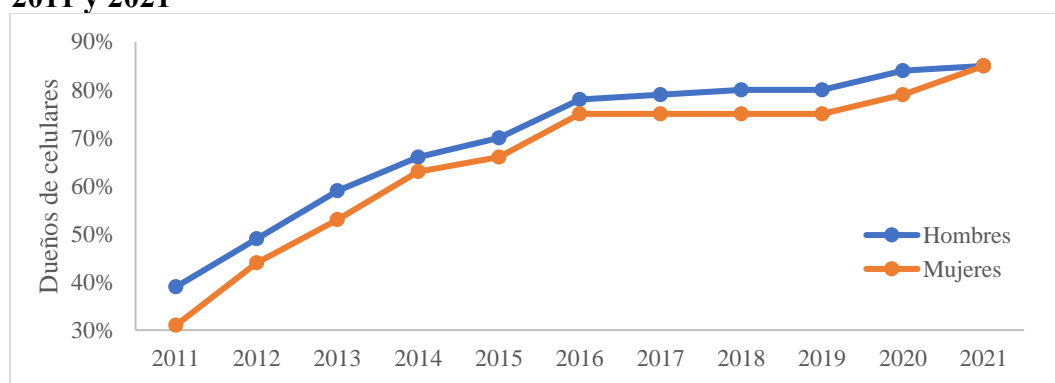
La estrategia de segmentación es importante ya que permite a las compañías adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de cada segmento. Esto ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Se ha identificado la siguiente segmentación, de acuerdo con el tipo de producto:

- Segmentación por género

Desde el 2011, los hombres tenían en proporción más celulares que las mujeres; sin embargo, la brecha se fue acortando, llegando al 2021 al mismo porcentaje de hombres y mujeres que poseen un *smartphone* (ver Figura 6). Esta información es importante para la publicidad destinada a ambos géneros.

Figura 6. Hombres y mujeres en Estados Unidos que poseían un teléfono inteligente entre 2011 y 2021

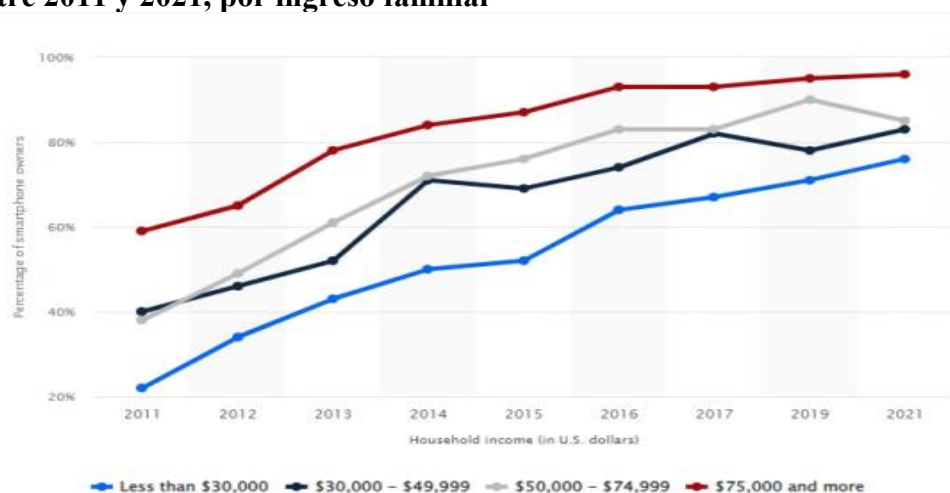


Fuente: Centro de Investigaciones PEW, 25 de enero - 8 de febrero del 2021.

- Segmentación por ingreso familiar

Todos los rangos de ingresos incrementan el uso de *smartphones*; sin embargo, el crecimiento es más importante en el grupo que tiene ingresos familiares menores a USD 30 k. En la Figura 7 se muestra la proporción de adultos en Estados Unidos que poseían un teléfono inteligente entre 2011 y 2021, por ingreso familiar.

Figura 7. Proporción de adultos en Estados Unidos que poseían un teléfono inteligente entre 2011 y 2021, por ingreso familiar



Fuente: Centro de Investigaciones PEW, 25 de enero - 8 de febrero del 2021.

6. Estrategia de posicionamiento

Esta estrategia se centra en consolidar la marca como referente en la fabricación de equipos móviles de alta gama con tecnología 5G. Por ende, el objetivo es destacar en el segmento *premium* del mercado, ofreciendo dispositivos innovadores de última generación que no buscan desplazar a Apple ni a Samsung, sino más bien asegurar una cuota de mercado sostenible en el nicho de dispositivos móviles de alta gama. A través de la excelencia en la calidad y la innovación tecnológica, buscamos cautivar a los consumidores exigentes y fortalecer nuestra presencia en el sector de dispositivos móviles de alta gama.

Para lograrlo, se debe definir cuatro pasos los cuales detallamos a continuación:

6.1 Segmentación del mercado

Se lleva a cabo con el objetivo de segmentar el mercado en grupos más pequeños que compartan características, preferencias y necesidades comunes o similares. Esto servirá para que Mobile Green Inc. diseñe y fabrique productos que satisfagan plenamente al segmento.

Para aplicar con éxito los criterios de segmentación de mercado, es esencial considerar las cuatro características que definen a los segmentos:

- **Medible:** El tamaño de cada grupo debe ser cuantificable y mensurable de manera precisa.
- **Accesible:** La empresa debe tener la capacidad de acceder fácilmente a este grupo con fines de medición, observación, análisis, pruebas y comercialización.
- **Sustancial:** El segmento debe ser lo suficientemente grande como para generar la rentabilidad deseada y justificar los esfuerzos de *marketing*.
- **Accionable:** Se debe poder diseñar y aplicar estrategias y campañas específicas dirigidas a este grupo de manera efectiva.

En el Anexo 3 se encuentra la segmentación de mercado siguiendo las características mencionadas líneas arriba.

La estrategia de segmentación elegida es la segmentación masiva, tomando en cuenta que nuestros clientes serán las empresas operadoras de telefonía móvil y las empresas minoristas del sector *retail*.

6.2 Definición del mercado meta

El mercado meta, también conocido como *target market* en inglés, se refiere al grupo específico

de consumidores o empresas a las que una empresa o marca dirige sus esfuerzos de *marketing* y ventas. Es el segmento de la población o el sector empresarial al que se enfocan todos los esfuerzos promocionales y estrategias comerciales.

Identificar y definir claramente el mercado meta es esencial para el éxito de una empresa, ya que permite personalizar las estrategias de *marketing*, diseñar productos que se ajusten a las necesidades de ese grupo particular. Según Kotler y Armstrong (2013), la selección del mercado meta consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para entrar en ellos.

Después de haber identificado claramente el segmento al que se dirigirá la empresa se concluye que estará orientado al segmento B2B y B2C.

- B2B: El mercado B2B se refiere a las transacciones comerciales que ocurren entre empresas. En el caso de Mobile Green implica la venta de los *smartphones* de alta gama a otras organizaciones. Se han identificado las principales empresas operadoras estadounidenses líderes, las cuales se listan a continuación:

- . AT&T. Verizon.
- . T Mobile.
- . US Cellular.
- . Xfinity Mobile.

Estas empresas se caracterizan por establecer relaciones comerciales a largo plazo, contratos de gran valor y un enfoque en la satisfacción del cliente.

- B2C: El público objetivo al que se dirigirá el canal intermedio, como se detalla a continuación en la Tabla 18. Esto será fundamental para establecer los parámetros de producción, características y precio del producto para este mercado.

Tabla 18. Público objetivo al que se dirigirá el canal intermedio B2C

Edad	Zona Geográfica	Genero
19 a 22 años		
23 a 26 años		Femenino
27 a 30 años	EE. UU.	Masculino
31 a 39 años		
40 a 50 años		

Nivel Socioeconómico	Frecuencia de uso	Nivel de ingreso (USD)
	Ocasional	
A	Medio	2001 - 4000
B	Intensivo	4001 - 8000
		+ 8000
Características demandadas		
Exclusividad	Duración de batería	Tecnología
Calidad de materiales	Diseño	Soporte
Conectividad		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6.3 Posicionamiento y diferenciación

Como Mobile Inc., se va a definir una propuesta de valor; es decir, cómo se crean valor diferenciado para los segmentos a los que enfocan y qué posición se desea ocupar en dichos segmentos. Según Kotler y Armstrong (2013, p. 182):

Una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores.

Para alcanzar este objetivo, es necesario implementar una estrategia que no se centre tanto en la divulgación de las especificaciones de nuestro producto (que posee numerosas características), sino en transmitir de manera enfática y persuasiva los beneficios clave que nuestra marca ofrece:

- a) Rendimiento excepcional para el uso diario o en el trabajo.
- b) Diseños exclusivos (colaboraciones con diseñadores de renombre)
- c) Materiales de la más alta calidad.
- d) Capacidad sobresaliente para la transmisión de datos.
- e) Uso significativo de materiales reutilizados y reciclados, reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad.

f) Innovación estética que refleje la vanguardia y el cuidado de nuestros productos.

Asimismo, se busca el posicionamiento el cual conlleva a brindar el producto más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir costos más altos. A través de esta estrategia de posicionamiento no solo se ofrece una calidad superior, sino también dar prestigio a los compradores. Es un sinónimo de estatus y un estilo de vida elevado.

6.4 Declaración de posicionamiento

La posición de la empresa y marca debe centrarse en una declaración de posicionamiento. En este caso será la siguiente: “Un equipo móvil único, diseñado especialmente para los clientes más exigentes.” La estrategia se centrará en destacarnos mediante la introducción de productos innovadores, de calidad superior, con un diseño excepcional, y ofreciendo una experiencia extraordinaria a nuestros clientes.

7. *Marketing mix* ampliado

Según Kotler y Armstrong (2013, p. 189):

Implica trabajar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, una empresa que se apodera de una posición de más por más sabe que debe producir productos de alta calidad, cobrar un alto precio, distribuir a través de distribuidores de alta calidad y hacerse publicidad en medios de comunicación de alta calidad.

7.1 Producto

Mobile Green Inc. ofrecerá teléfonos inteligentes de alta gama con características innovadoras y diferenciadoras para sus clientes, dentro de las principales características se puede destacar las siguientes:

- Diseño atractivo y muy resistente: Excelente diseño elaborado con materiales resistentes como el titanio y sistemas que evitan el ingreso de agua y polvo, garantizando mayor durabilidad del equipo.
- Batería: Diseñadas para proporcionar un impresionante rendimiento de hasta 48 horas continuas, gracias a un avanzado optimizador de recursos y una batería que maximiza la eficiencia de carga. Estas baterías destacan al ofrecer un promedio de 400 ciclos completos de carga, superando la norma actual de 300 ciclos que se encuentra en las descripciones típicas de baterías de iones de litio.

- Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR): Estas tecnologías permitirán sorprendentes experiencias en educación y videojuegos.
- Inteligencia artificial (IA): Mejorará el rendimiento, seguridad y experiencias del usuario.

7.2 Plaza

La comercialización de los dispositivos móviles seguirá realizándose mediante los principales operadores móviles de Estados Unidos (B2B), así como a través de los canales de venta digital y física, presentes en tiendas por departamento (B2C).

7.3 Precio

Mobile Green Inc. se distinguirá por ofrecer productos de un precio competitivo. La determinación de los precios se basa en un minucioso análisis de la estructura de costos, junto con una consideración exhaustiva de las dinámicas del mercado y las expectativas de los clientes de gama alta.

Implementaremos evaluaciones periódicas tanto de la competencia como de la satisfacción del cliente, asegurando así que la oferta continúe siendo atractiva y que mantengamos precios competitivos en el segmento de productos de lujo. En la Tabla 19 se detalla la evolución de precios y la propuesta que se tiene para los siguientes años.

Tabla 19. Precios en el mercado estadounidense para tecnología 4G

	AÑO						
EQUIPO MÓVIL	2022*	2023*	2024	2025	2026	2027	2028
Precio (USD)	337.00	549.00	549	576	605	636	667

* Los datos del 2022 y 2023 son reales, del 2024 al 2028 son proyectados.

Fuente: Elaboración propia, 2023

7.4 Promoción

Las promociones son parte de la estrategia que se plantea para aumentar las ventas, las cuales se detallan a continuación:

B2B:

- Avisos publicitarios en revistas de negocios (Forbes, Fortune, Bloomberg Businessweek), mostrando las presentaciones del *smartphone* de uso ejecutivo (*C-Level*), rangos medios y de uso operativo.
- Presentación del producto en reuniones con los CTO (*Chief technology officer*), de las principales empresas de EE. UU., mostrando beneficios técnicos del producto, atención al cliente y ahorro en costos.

- Auspiciador en seminarios o congresos dirigidos a los empresarios y ejecutivos, con el objetivo de presentar el producto a las personas que toman las decisiones en las compañías.
- Avisos de publicidad en LinkedIn. Con el objetivo de mostrar las propiedades del producto, la experiencia de uso y la empresa, transmitiendo responsabilidad, capacidad de producción, soporte financiero y demás atributos que generen confianza a las personas que toman decisiones en las empresas.

B2C:

- Contratar *influencers* con más de 1 millón de seguidores, imagen pública de reconocida credibilidad para que interactúen con el producto, utilizando la cámara, resaltando la resistencia y principales propiedades del *smartphone*.
- Avisos de publicidad en Facebook, Instagram, Tik Tok y Pinterest. Con el objetivo de llegar al consumidor final de todas las edades (desde jóvenes que tendrán su primer *smartphone* hasta adultos con mayor capacidad adquisitiva).
- Envío de correos electrónicos y *newsletters* con sobre lanzamientos del producto, cupones e información técnica a clientes o potenciales clientes, con ello, se podrá llegar puntualmente a los clientes objetivos.
- Otorgar cupones de descuentos endosables a clientes que hicieron una compra, para que puedan ser obsequiados a otras personas y estas tengan un descuento adicional. Con ello, se podrá llegar a más clientes y fomentar el *marketing* de recomendación (boca a boca).
- Instalación de *showroom* en los principales espacios comerciales con mayor afluencia de personas de cada Estado. Con el objetivo de brindar una buena experiencia a los clientes.
- Invitar a celebridades de reconocido prestigio para convertirse en embajadores de la marca.
- Presencia en las redes sociales Facebook e Instagram, con perfiles que transmitan confianza, responsabilidad social y cercanía con el usuario.

7.5 Personas

Fomentar una cultura que promueva la innovación, preste atención meticulosa a los detalles y busque la excelencia en la atención al cliente, a través de:

- Diseñar espacios de trabajo que fomenten la interacción y el intercambio de ideas.

- Implementar programas de reconocimiento y recompensas para ideas innovadoras.
- Proporcionar acceso a herramientas y tecnologías que faciliten la experimentación y el desarrollo de nuevas ideas.
- Definir procesos y procedimientos detallados para cada tarea.
- Fomentar la comunicación bidireccional a través de conversatorios, mensajes instantáneos, correos y videollamadas.

7.6 Proceso

- Proceso de desarrollo de productos: Contar con un equipo altamente calificado compuesto por ingenieros, diseñadores y expertos en *marketing* que estén constantemente trabajando para identificar las necesidades de los clientes y desarrollar productos que satisfagan dichas necesidades.
- Proceso de producción: Utilizar equipos y tecnología de última generación y establecer controles estrictos de calidad para asegurar que el producto cumpla con los más altos estándares. También utilizaremos materiales de alta calidad y procesos de fabricación sostenibles.
- Proceso de distribución: Contar con una red de distribución de confianza que nos permita llegar a un público más amplio y ofrecer una amplia gama de opciones de pago para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proceso de servicio al cliente: Contar con un equipo de servicio al cliente altamente capacitado en proporcionar un servicio personalizado y de alta calidad. También ofreceremos canales de servicio al cliente 24/7 y una garantía de satisfacción.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

El plan de Operaciones se enfoca en la fabricación de teléfonos celulares de alta gama con tecnología 5G, con el objetivo de alcanzar las metas de producción proyectadas para los próximos 5 años. Este propósito se materializará a través de una gestión eficiente de costos, la realización de inversiones estratégicas en la automatización de las instalaciones y la implementación de procesos de producción bajo la metodología *Lean Manufacturing*.

1. Objetivos del plan de Operaciones

Los objetivos que se plantea están orientados a lograr los mejores resultados mediante una gestión eficiente, segura y sostenible.

- Automatizar las plantas de producción para asegurar la eficiencia en los procesos, garantizando la fabricación de equipos celulares con tecnología 5G incrementando la producción en 5%.
- Gestión eficiente de los costos, reducir los costos de producción en 10% producto de las mejoras en infraestructura.
- Se implementará la metodología *Lean* al 100% en el periodo 2024 para optimizar los procesos de producción y mejorar la eficiencia y la calidad de los productos.
- Reducir las mermas por debajo del 2%, asegurando una gestión eficaz de los recursos y una producción sostenible.

2. Procesos

Mobile Green Inc. llevará a cabo un proceso de automatización en sus instalaciones, en línea con la transición hacia la producción de equipos celulares de alta gama con tecnología 5G. Según se muestra en la Tabla 20, Mobile Green Inc. mantendrá las 14 fábricas en operación durante los próximos años para satisfacer la demanda estimada para el mercado estadounidense.

Tabla 20. Número de fábricas en EE. UU.

EE. UU.	2024	2025	2026	2027	2028
Fabricas	14	14	14	14	14
Fabricas nuevas	-	-	-	-	-
Total	14	14	14	14	14

Fuente: Elaboración propia, 2023

3. Calidad

La empresa ha identificado la calidad como un factor fundamental para su éxito y ha desarrollado distintas estrategias para mejorar la calidad en todas las áreas funcionales superando el 97% de productos sin defectos en fábrica.

Se plantea reducir a 2% como máximo la merma, mediante los controles de calidad y la eficiencia lograda con la implementación de la metodología *Lean Manufacturing*.

4. Producción

Aumentar la eficiencia en las líneas de producción en por lo menos 5% para cubrir la demanda, la producción interna y contratada alcanza los 9.2 millones de unidades al año en los siguientes 5 años. La producción se distribuye de la siguiente manera: producción interna con 8.1 millones de unidades y la producción contratada con 1.1 millones de unidades, lo cual se detalla en la Tabla 21.

Tabla 21. Producción interna y contratada

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producción Interna EE. UU. (MM Unidades)	7.7	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1
Producción Contratada EE. UU. (MM Unidades)	1.5	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Total	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2	9.2

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En Tabla 22 se presenta la proyección de ventas de teléfonos celulares para los siguientes 5 años en el mercado estadounidense, se detallan tanto la proyección de ventas totales en el país como las ventas estimadas para Mobile Green Inc., el cual alcanza un volumen de 6.67 MM de unidades para el año 2028, representando una cuota de mercado de 4.0% con un crecimiento de 140 % al año 2028 con respecto al año 2023.

Tabla 22. Proyección de ventas totales y de Mobile Green en EE. UU.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Proyección de ventas EE. UU. (MM Unidades)	138.0	140.0	147.0	154.0	161.0	168.0
Volumen de ventas Mobile Green (MM Unidades)	2.76	3.51	4.27	5.05	5.85	6.67

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Logística

La estandarización de los procesos de evaluación y la negociación con los proveedores contribuirá significativamente a que Mobile Green Inc. asegure la más alta calidad de los bienes adquiridos. La implementación de normas para el transporte de productos desempeñará un papel crucial en garantizar que estos lleguen a su destino en condiciones óptimas y dentro de los plazos establecidos.

Además, gestionar adecuadamente los inventarios, logrando un 95% de cumplimiento en los plazos acordados.

6. Investigación y Desarrollo (I+D)

El lanzamiento de productos patentados y con certificación de calidad es una medida importante para garantizar que los productos de Mobile Green Inc. cumplan con los estándares de calidad más exigentes. Esta medida ayudará a la empresa a diferenciarse de sus competidores y a ganar cuota de mercado. Para el 2024, introducir 3 características nueva en los teléfonos celulares.

7. Mejoras

Además de las estrategias mencionadas, Mobile Green Inc. podría considerar las siguientes mejoras para su estrategia de calidad:

- Mejora de los laboratorios de investigación y desarrollo (I+D), áreas de ensamblaje y espacios administrativos.
- Inversiones en automatización y sistemas de control para mejorar la eficiencia de los procesos productivos.
- Con la finalidad de garantizar un adecuado manejo de los residuos que se genera en el proceso y en el reciclaje de los equipos se está considerando la implementación de sistemas de gestión de los residuos para cumplir con las normativas medioambientales.
- Establecer una cultura de calidad en toda la empresa.
- Realizar auditorías de calidad dos veces al año a fin de identificar áreas de mejora y garantizar que la empresa está cumpliendo con sus estándares de calidad.

8. Innovación y desarrollo

La innovación es clave para mantenerse a la vanguardia de la competencia y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. En el contexto de Mobile Green Inc., la dedicación a la investigación y desarrollo se enfocará en la creación de tres características particulares:

- Batería de larga duración (48 horas).
- Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR).
- Inteligencia Artificial (IA).

Estas características se espera que brinden a los clientes una experiencia de uso más avanzada y atractiva.

8.1 Indicadores del plan de Operaciones

Los principales indicadores operacionales se listan en la Tabla 23, buscando llegar al objetivo planteado:

Tabla 23. Indicadores del plan de Operaciones

Categoría	Indicador	Fórmula	Actual	Objetivo
Eficiencia de la producción	Tasa de utilización de la capacidad de producción	$(\text{Producción real} / \text{Producción máxima posible}) \times 100$	95%	100%
Calidad del Producto	Tasa de defectos o retrabajos	$(\text{Unidades defectuosas} / \text{Unidades producidas}) \times 100$	1%	0.5%
Costos de Producción	Costo unitario de fabricación	$\text{Costo total de producción} / \text{Número de unidades producidas}$	166 USD Tecnología 4	160 USD Tecnología 5
Inventario	Niveles de inventario	Conteo de unidades en proceso y terminadas	1600 (Miles de unidades)	1200 (Miles de unidades)
	Rotación de inventario	$\text{Costo de bienes vendidos} / \text{Promedio del inventario}$	30 días	25 días
Tiempo de Entrega	Tiempo promedio de entrega (<i>Standard</i>)	$\text{Suma de tiempos de entrega} / \text{Número de órdenes}$	7 días	5 días
	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

8.2 Presupuesto de inversión inicial y presupuestos anual del plan de Operaciones

En el Anexo 5 se detalla el presupuesto operativo para los siguientes 5 años.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

1.1 Objetivo general

El propósito fundamental de Mobile Green Inc. es atraer, desarrollar y retener talento humano excepcional, siendo la fuerza impulsora del éxito de la compañía. Se enfoca en la gestión estratégica y efectiva de los recursos humanos, asegurando la excelencia en innovación, calidad, diseño, servicio al cliente y la plena satisfacción del personal, consolidando así su compromiso con la excelencia integral en todos los aspectos de la compañía.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del plan de Recursos Humanos para una Mobile Green Inc. son:

1.2.1 Atracción y retención de talento

Atraer, reclutar y retener a profesionales altamente calificados en áreas clave, con un enfoque en la migración a nuevas tecnologías. Incrementar la retención en un 5% para fortalecer el equipo de I+D y contribuir al logro de los objetivos. Incrementar la cuota de mercado a 4.0% para el año 2028. Asimismo, garantizar que el proceso de atracción y retención esté alineado con las prácticas sostenibles para contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

1.2.2 Innovación continua

Fomentar una cultura de innovación y desarrollar equipos de I+D altamente capacitados, considerando programas de capacitación y entrenamiento continuo.

Aumentar la tasa de introducción de nuevos productos en un 15% anual para respaldar la migración a tecnología 5G. Este objetivo contribuirá directamente al posicionamiento de la marca en el mercado estadounidense.

1.2.3 Satisfacción del cliente

Incrementar en 10% la satisfacción del cliente para el año 2024, mediante la formación de equipos altamente competentes de servicio al cliente y la implementación de procesos de retroalimentación efectivos. Este objetivo contribuirá a mantener y mejorar la reputación de la marca, creando una experiencia positiva para los clientes y fortaleciendo la percepción de calidad en el mercado.

1.2.4 Cultura de empresa y desarrollo profesional

Implementar programas de formación y desarrollo que resulten en un aumento del 5% en la satisfacción y retención de empleados. Esta iniciativa no solo fortalecerá la cultura interna, sino que también respaldará la sostenibilidad a largo plazo de la empresa al contar con un equipo altamente comprometido y cualificado.

1.2.5 Reputación y prestigio de la marca

Mantener y mejorar la reputación y el prestigio de la marca a través de la excelencia operativa y la introducción de prácticas de sostenibilidad. Lograr un aumento del 10% en la percepción positiva de la marca en el mercado. Este objetivo no solo se enfoca en la calidad de los productos, sino también en el impacto sostenible, fortaleciendo la imagen de la empresa y su compromiso con la responsabilidad social.

1.2.6 Cumplimiento normativo y legal

Reducir cualquier riesgo de incumplimiento a 0% en el año 2024 para asegurar una operación ética y sostenible. Este objetivo también contribuye a la gestión efectiva de riesgos y a la alineación con prácticas sostenibles.

2. Estrategia de administración de recursos humanos

2.1 Reclutamiento, selección de personal y contratación

2.1.1 Estrategias de reclutamiento

- Desarrollo de una marca empleadora atractiva: trabajar en la imagen de la empresa como empleador atractivo, resaltar los valores, la cultura y el desarrollo profesional.
- Atracción de talento global: buscar atraer talento de todo el mundo para crear un equipo diverso e innovador. Utilizar plataformas como LinkedIn para buscar y atraer talento con experiencia en la industria de la tecnología.
- Construcción de relaciones con universidades y escuelas: establecer relaciones con universidades e institutos para identificar y atraer a los mejores estudiantes.
- Entrevistas por competencias: realizar entrevistas que evalúen las habilidades técnicas y personales necesarias para el éxito en la empresa.

2.1.2 Estrategias de selección

- Evaluación de habilidades técnicas: evaluar las habilidades técnicas de los candidatos para asegurar que tienen las competencias necesarias para el puesto.
- Evaluación de habilidades blandas: evaluar las habilidades blandas de los candidatos, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.
- Entrevistas de referencia: realizar entrevistas de referencia para obtener información sobre la experiencia y el desempeño de los candidatos en puestos anteriores.

2.1.3 Capacitación y desarrollo del talento

- Desarrollo profesional: ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación continuos para que los empleados adquieran nuevas habilidades y avancen en sus carreras dentro de la empresa.
- Mentoría y desarrollo individual: establecer programas de mentoría que permitan a los empleados más experimentados guiar y desarrollar a los nuevos empleados.
- Oportunidades de liderazgo: identificar y promocionar líderes internos, ofreciendo oportunidades de liderazgo a empleados talentosos y comprometidos.

2.2 Retención del personal

- Ambiente de trabajo atractivo: crear un entorno de trabajo positivo y atractivo, con instalaciones modernas y un enfoque en la innovación, que motive a los empleados a permanecer en la organización.
- Compensación competitiva: asegurar que la compensación y los beneficios sean competitivos en comparación con otras empresas del sector. Ofrecer bonos y recompensas por el desempeño excepcional.
- Cultura de reconocimiento: implementar un programa de reconocimiento que celebrará los logros y contribuciones de los empleados. Esto fomentará la satisfacción y el sentido de pertenencia.
- Equilibrio entre trabajo y vida personal: promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, ofreciendo horarios flexibles y opciones de trabajo desde casa cuando sea posible.

2.3 Indicadores clave de reclutamiento y selección

- Tiempo de contratación: mide cuánto tiempo lleva el proceso de reclutamiento, desde la publicación de un puesto hasta la contratación efectiva. Un tiempo más corto es generalmente más eficiente.
- Tasa de retención: calcula cuántos empleados se quedan en la empresa después de un período específico, lo que indica la eficacia de la selección y si los empleados están satisfechos.
- Eficacia del proceso de selección: realiza un seguimiento de cuántos candidatos seleccionados con éxito se desempeñan bien en sus roles y contribuyen al éxito de la empresa.
- Satisfacción del empleado: realizar encuestas de satisfacción para medir cómo se sienten los empleados respecto al proceso de selección y su entorno laboral.
- Costo por contratación: calcula el costo total de contratar a un empleado, incluyendo gastos de publicidad, tiempo dedicado al proceso y capacitación.

3. Presupuesto anual de Recursos Humanos

El detalle del presupuesto para Recursos Humanos se muestra en el Anexo 6.

CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) de Mobile Green Inc. son prácticas muy similares con las empresas de toda la industria telecomunicaciones y tecnología.

1. Modelo de gestión

El modelo de gestión actual usado es el de valor compartido Según Porter, este modelo define estrategias que permiten beneficios a la sociedad y el ambiente, y en simultáneo generan valor económico a la organización en el largo plazo. (Kramer y Pfitzer, 2016).

Por ello, como organización se realizan inversiones y se toman decisiones orientadas a objetivos económicos de largo plazo y a la vez estas se orientan a objetivos sociales y ambientales. Además, dentro de nuestro plan se puede afirmar que los programas se alinean a por lo menos dos objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Antes de definir los objetivos del presente plan se debe identificar a las partes interesadas, las cuales para la empresa serán los accionistas, Gobierno, clientes, trabajadores, proveedores y comunidad, teniendo en cuenta esto es que se puede fijar objetivos medibles y realizables, y lo más importante que beneficien económicamente a Mobile Green Inc. y a la vez a todas las partes interesadas, esta es una forma holística de realizar RSC.

2. Objetivos del plan

El objetivo del plan es que la empresa incluya dentro de su estrategia corporativa, actuar éticamente en todos los procesos de su cadena de valor, siendo socialmente responsables con el medio ambiente y las personas.

3. Objetivo general

El objetivo general del plan de Responsabilidad Social Corporativa es el de producir la más avanzada tecnología en celulares, respetando el medio ambiente en el que se vive y las personas en él. El cumplimiento de los objetivos será medido e informado en el reporte de *Environmental, Social, and Corporate Governance*.

4. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del plan son:

- a) Reducir la emisión de gases de carbono en su cadena de valor. El indicador será la cantidad de gases carbono calculado sobre la base de las actividades de la empresa.

- b) Verificar que todos los trabajadores y personas involucradas en la cadena de valor sean justamente remunerados y tratadas cumpliendo con las normas internacionales del trabajo y los derechos humanos. El indicador será la medición en una escala de la satisfacción de los trabajadores, clientes y proveedores y las auditorías y evaluaciones realizadas para evidenciar este cumplimiento.
- c) Cuidando la privacidad y seguridad de la información de los clientes mediante la innovación en nuestros equipos móviles. El indicador será la implementación de pruebas de seguridad de manera mensual, con la finalidad de identificar y reducir la probabilidad de este riesgo.

5. Estrategias de generación de valor compartido

El valor compartido, según Porter, significa definir estrategias que permitan beneficios a la sociedad y el ambiente, y en simultáneo valor económico a la organización en el largo plazo. (Kramer y Pfitzer, 2016).

El valor monetario asignado al plan será de 0.5% de ingresos por ventas, esto será gastado en los objetivos de RSC de la empresa.

6. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

El presupuesto que considera Mobile Green Inc. es 0.5% de las ventas el detalle se muestra en el Anexo 7.

CAPÍTULO XI. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

1. Objetivo general

Diseñar los protocolos y acciones imprescindibles que aseguren la continuidad operativa ante posibles interrupciones o eventos disruptivos.

2. Objetivos específicos

- Realizar una evaluación integral de los riesgos con frecuencia anual, con el fin de identificar posibles eventos o interrupciones que puedan afectar las operaciones de Mobile Green Inc.
- Implementar programas de formación y concientización para todos los empleados, logrando una participación del 90% en los próximos seis meses.
- Establecer un plan de comunicación efectiva para informar a todos los *stakeholders* sobre eventos disruptivos. Realizar simulacros de comunicación y garantizar que el 95% de los *stakeholders* reciban información oportuna y precisa en caso de interrupciones.
- Implementar medidas de seguridad para resguardar la propiedad intelectual, diseños y datos confidenciales asociados con la fabricación de celulares.
- Mejorar la capacidad de reacción de la compañía para mantener la continuidad de las operaciones y/o recuperarse en caso de una interrupción. Implementar medidas específicas, como la diversificación de proveedores y la incorporación de sistemas de respaldo, para reducir el tiempo muerto en un 20% en los próximos dos años.

3. Alcance y recursos

Alcance: Este plan aplica para todas las áreas de la compañía incluyendo las áreas de Producción, Logística, *Marketing* y Ventas, garantizando la continuidad de Mobile Green Inc.

Entre los principales recursos tenemos:

- Humanos: Contar con un equipo altamente capacitado y experimentado en la gestión de riesgos y planificación de la continuidad del negocio.
- Financieros: Se asignará el 0.7% de los ingresos por ventas.
- Tecnológicos: Contar con los recursos necesarios para mantener los sistemas y la infraestructura críticos de Mobile Green Inc. en funcionamiento.

4. Amenaza e impacto en el negocio

Se deben identificar los eventos disruptivos con alto potencial, con el fin de poner a prueba los planes de respuesta y garantizar que sean efectivos.

5. Análisis de riesgos y estrategias

Los riesgos de Mobile Green Inc. se pueden clasificar en tres categorías principales:

Riesgos internos: Se pueden incluir los siguientes factores que pueden provocar retrasos o interrupciones en la producción o distribución de los equipos celulares:

- Fallas en los sistemas o procesos: errores de programación y fallas en el *hardware*.
- Errores humanos: lesiones laborales o errores de manipulación de equipos.
- Problemas de seguridad: ciberataques.

Riesgos externos: Se pueden incluir los siguientes factores:

- Eventos naturales: estos incluyen terremotos, inundaciones, tormentas, o todo lo que puedan causar daños a las instalaciones de fabricación o interrumpir el suministro de materias primas.
- Acciones de terceros: las acciones de terceros, como los ataques terroristas o las protestas.
- Problemas de suministro: los problemas de suministro, como la escasez de materias primas.

Riesgos cibernéticos: Pueden causar daños a los sistemas informáticos o la información confidencial. Se pueden incluir los siguientes factores:

- *Hackeos*: los ataques cibernéticos pueden provocar la pérdida de datos, el robo de propiedad intelectual o la interrupción de los procesos de fabricación.
- Virus y *malware*: los virus y el *malware* pueden dañar los sistemas informáticos y causar pérdidas de producción.
- Errores humanos: los errores humanos, como las filtraciones de datos o el mal uso de los sistemas informáticos.

6. Mantenimiento, evaluación, revisión y mejora continua del plan

6.1 Desarrollo de planes de mitigación

Para mitigar el impacto de estos riesgos Mobile Green Inc. debe implementar un plan de Continuidad del Negocio eficaz. Se debe incluir:

- **Plan de continuidad de la fuerza laboral:** Establecer un plan de trabajo remoto para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades desde casa, en caso de una interrupción. Mobile Green Inc. también establecerá un plan para obtener servicio de almacenamiento de información en la nube para poder acceder a los datos de la compañía desde cualquier lugar.
- **Plan de continuidad de la cadena de suministro:** Mobile Green Inc. debería mantener un inventario de repuestos y componentes suficiente para mantener la producción durante un período de tiempo determinado. También podría establecer relaciones con proveedores alternativos en caso de que un proveedor principal se vea afectado por una interrupción.
- **Plan de continuidad de las operaciones:** Se debe establecer un plan de respuesta a los desastres y debe incluir la siguiente información:

Los sistemas y procesos críticos que deben recuperarse.

Los recursos necesarios para la recuperación.

Los plazos para la recuperación.

6.2 Pruebas y simulacros

Los planes de mitigación deben probarse y realizarse simulacros para asegurarse de que funcionen de forma efectiva.

6.3 Comunicación

Mobile Green Inc. tiene un plan de comunicación para mantener a los empleados, clientes y socios informados sobre una interrupción.

6.4 Implementación del plan

El plan de Continuidad deberá implementarse por un equipo de planificación. El equipo de planificación debe estar formado por representantes de todos los departamentos de la empresa.

6.5 Mantenimiento del plan

El plan de Continuidad de Mobile Green Inc. debe revisarse y actualizarse de manera anual para asegurar de que sigue siendo efectivo.

6.6 Aplicación del plan

En caso de una interrupción, Mobile Green Inc. debe implementar el plan de Continuidad de inmediato. El equipo de planificación debe coordinar las acciones de los empleados para restaurar las operaciones lo más rápido posible.

7. Presupuesto del plan de Continuidad

El presupuesto que considera Mobile Green Inc. es 0.5% de las ventas, el detalle se muestra en el Anexo 8.

CAPÍTULO XII. PLAN DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Objetivo general

El objetivo es analizar la factibilidad económica y financiera del plan estratégico de Mobile Green Inc., tomando en cuenta los planes de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa y Continuidad del Negocio.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se plantean alcanzar con el plan estratégico están relacionados con: la liquidez, solvencia y rentabilidad. El detalle se muestra en la Tabla 24.

Liquidez: Control del efectivo y capital de trabajo.

Solvencia: Seguimiento a la deuda financiera y a los intereses que se genera.

Rentabilidad: Incremento de precio por mayor tecnología y optimización de costos. Se realizará inversiones que aseguren la sostenibilidad del negocio.

Tabla 24. Los objetivos que se buscarán alcanzar

Objetivo		Indicador	Año Base	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez	Liquidez corriente	%	1.2	0.9	0.5	0.7	1.2	1.0
Liquidez	Prueba Ácida	%	1.1	0.8	0.4	0.6	1.0	0.9
Solvencia	Pasivo / Patrimonio	%	4.6	1.0	0.9	0.8	0.6	0.5
Solvencia	Deuda / EBITDA	%	20.6	4.1	2.3	1.4	0.9	0.6
Rentabilidad	Margen Operativo	%	19.1	8.1	12.6	19.4	28.2	38.0
Rentabilidad	Margen Neto	%	18.6	1.9	5.4	10.1	16.0	22.3
Rentabilidad	Ut. Neta / Total Activo	%	3.3	1.2	4.0	8.6	14.5	20.3
Rentabilidad	Ut. Neta / Total Patrimonio	%	18.3	2.4	7.7	15.5	23.7	29.5

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Situación actual

Mobile Green Inc. ha tenido una gestión financiera con muchas oportunidades por mejorar, lo cual representa un reto. Las oportunidades se enfocan en:

- *Controlling*: Control de costos de fabricación y gastos operativos para identificar oportunidades de reducción.
- *Capex*: Adecuadas evaluaciones económicas de Capex de mantenimiento y crecimiento.

Mobile Green Inc. no estuvo realizando inversiones los últimos años, lo cual pone en riesgo la continuidad de la operación.

- Efectivo: Mobile Green Inc. tiene un efectivo mayor al que necesita para operar, se debe determinar la caja adecuada y destinar recursos a actividades de mayor rentabilidad.
- Deuda: Mobile Green tiene un bajo nivel de deuda, lo cual representa una oportunidad para invertir y mejorar la rentabilidad de los accionistas.

4. Elaboración de escenarios de evaluación

Se presentan dos escenarios, el primero muestra los resultados si no se implementa ninguna estrategia y el segundo incluye la implementación de las estrategias indicadas en los capítulos anteriores.

El objetivo es comparar el impacto en los resultados de Mobile Green Inc., cuando se toman decisiones estratégicas y se implementan adecuadamente.

5. Escenario sin plan estratégico

El escenario sin estrategias considera un crecimiento anual en volumen de ventas de 1.2% explicado por el crecimiento natural del mercado, se mantiene el precio de venta con respecto al último año de operación, se mantiene la producción contratada, no se realizan inversiones nuevas en I+D y el costo variable tiene un crecimiento anual de 2.0% por efecto de inflación. El detalle del estado de resultados de este escenario se detalla en el Anexo 9.

6. Escenario con plan estratégico

El escenario con estrategias considera un crecimiento anual en volumen de ventas de 19.3% explicado por los esfuerzos en *marketing* que a la vez permitirá incrementar la participación de mercado, el precio de venta tendrá un crecimiento anual de 14.6% debido al enfoque de venta de productos de alta gama y con menor impacto ambiental, se considera mayor inversión en I+D y maquinaria que servirá para reemplazar las existentes por necesidad de mayor tecnología e inversión de crecimiento, el costo variable tiene un crecimiento anual de 13.7% por efecto de inflación. El detalle del estado de resultados de este escenario se detalla en el Anexo 10.

7. Plan de inversión y financiamiento

La empresa mantendrá las 14 fábricas en operación durante los próximos años para cubrir la demanda de EE. UU.

Sin embargo, se realizarán inversiones en Capex que permitirán modernizar las plantas de producción de acuerdo con las necesidades del mercado y la estrategia implementada, las inversiones incluyen:

- Inversión en infraestructura: laboratorio de I+D: USD 300MM.
- Inversión en automatización y sistemas de control: USD 200MM.
- Inversión en sistemas de tratamiento de residuos: USD 200MM.

Debido a los resultados obtenidos en los períodos anteriores y a los proyectados en los siguientes años, las inversiones descritas se financiarán con flujo de caja operativo, no habiendo necesidad de financiarlas con deuda.

8. Análisis de sensibilidad y resultados financieros

Para medir el impacto del plan estratégico actual en la situación financiera, se comparan los flujos de caja operativos de dos escenarios. En esta comparación se toma en cuenta el costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC).

9. Flujo de caja

Se determina el COK de acuerdo con el modelo CAPM, se estima la B correspondiente al negocio (Método Hamada) y finalmente se calcula el WACC (costo promedio ponderado de capital), los cuales se detallan en la Tabla 25 y Tabla 26:

Tabla 25. Estimación del COK y WACC sin estrategia

Rf	4.1%
Beta	2.72
(Rm-Rf)	4.6%
Inflación	2.0%
Re	18.6%
D (miles de USD)	7 405
Rd	8.0%
E (miles de USD)	3 016
T	30.0%
1-T	70.0%
D+E (miles de USD)	10 421
WACC	9.4%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Determinación de COK y WACC del escenario con aplicación de estrategia:

Tabla 26. Estimación del COK y WACC con aplicación de estrategia

Rf	4.1%
Beta	1.21
(Rm-Rf)	4.6%
Inflación	2.0%
Re	11.7%
D (miles de USD)	1 310
Rd	8.0%
E (miles de USD)	4 387
T	30.0%
1-T	70.0%
D+E (miles de USD)	5 697
WACC	10.3%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

9.1 Flujo de caja y evaluación económica sin estrategia

Considerando no aplicar la estrategia se estima no tener inversión de Capex, lo cual no genera flujos positivos, se considera 1.0% de crecimiento (perpetuidad). El detalle se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27. Flujo de caja y evaluación económica sin estrategia

Periodo		0	1	2	3	4	5	6
			2024	2025	2026	2027	2028	2029
Evaluación Económica								
Utilidad operativa	(USD MM)		138	133	127	121	115	115
Depreciación	(USD MM)		25	25	25	25	25	25
Impuesto a la renta	(USD MM)		(75)	(74)	(72)	(69)	(67)	(67)
Flujo de caja operativo (I)	(USD MM)		88	85	81	77	73	73
Capex	(USD MM)		–	–	–	–	–	–
Inversión (II)	(USD MM)		–	–	–	–	–	–
Flujo de caja económico	(USD MM)		–	88	85	81	77	73
Perpetuidad	(USD MM)							880
Flujo de caja económico + Perpetuidad	(USD MM)		–	88	85	81	77	73
Flujo de caja descontado	(USD MM)		–	80	71	62	54	47

Periodo			0	1	2	3	4	5	6
				2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión	(USD MM)	–							
VAN	(USD MM)	870							
TIR	(%)	0.0%							
WACC	(%)	9.4%							
Perpetuidad	(%)	1.0%							

Fuente: Elaboración propia, 2023.

9.2 Flujo de caja y evaluación económica con estrategia

Considerando aplicar la estrategia y tener inversión de Capex en los siguientes 5 años se tiene un valor actual neto (VAN) superior al escenario anterior explicado principalmente por el mejor resultado producto del incremento de ventas y gestión de costos. El detalle se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28. Flujo de caja y evaluación económica con estrategia

Periodo			0	1	2	3	4	5	6
				2024	2025	2026	2027	2028	2029
Evaluación Económica									
Utilidad operativa	(USD MM)			34	110	262	441	651	651
Depreciación	(USD MM)			157	257	307	357	407	407
Impuesto a la renta	(USD MM)			–	(4)	(57)	(119)	(193)	(193)
Flujo de caja operativo (I)	(USD MM)			191	364	512	679	865	865
Capex	(USD MM)			(2 000)	(1 000)	(500)	(500)	(2 000)	
Inversión (II)	(USD MM)			–	(2 000)	(1 000)	(500)	(500)	(2 000)
Flujo de caja económico	(USD MM)			–	(1 809)	(636)	12	179	(1 135)
Perpetuidad	(USD MM)								9 528
Flujo de caja económico + Perpetuidad	(USD MM)			–	(1 809)	(636)	12	179	(1 135)
Tasa de descuento WACC	(USD MM)			1.0	1.1	1.2	1.3	1.5	1.6
Flujo de caja descontado	(USD MM)			–	(1 642)	(524)	9	121	(699)

Periodo			0	1	2	3	4	5	6
				2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión	(USD MM)	(6 000)							
VAN	(USD MM)	3 077							
TIR	(%)	32.2%							
WACC	(%)	10.2%							
Perpetuidad	(%)	1.0%							

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La empresa tuvo buenos resultados en períodos anteriores; sin embargo, no son sostenibles si no se realizan inversiones en modernizar las plantas de producción.
- Es necesario invertir en I+D de manera sostenida, para evitar perder competitividad y hacer seguimiento al retorno de dicha inversión.
- Se evidencia la mejora en los resultados financieros, luego de pagar la deuda e invertir en activos de capital e I+D.

2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar la estrategia propuesta, ya que mejora los resultados financieros y agrega valor.
- Se recomienda tener un sistema de control y seguimiento de costos que permita identificar oportunidades en plazo adecuado.
- Se recomienda tener un plan de Capex y financiamiento que permita mantener la competitividad de los equipos y la correcta forma de financiamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial (2022). *Crecimiento de la población (%) anual*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- Banco Mundial (2024). *Perspectivas económicas mundiales*.
<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, N.º 1, pp. 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Buckle, C. (2019). *Chart of the week: Which Smartphone Features Really Matter to Consumers?* GWI. <https://blog.gwi.com/chart-of-the-week/smartphone-features-consumers/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. 7ª ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. Pearson Educación de México S.A.
- EMarketer (2016). *US Digital Users eMarketer Forecast 2016*. EMarketer.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. 14ª ed. Librería el Ateneo Editorial.
- Federal Communications Commission [FCC] (s.f.). *Acerca de la FCC*.
<https://www.fcc.gov/consumers/guides/acerca-de-la-fcc>
- Fernández, R. (2024a). *Número de suscripciones de smartphones a nivel mundial desde 2016 hasta 2029 (en millones)*. Statista. 2 de febrero.
<https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial/>
- Fernández, R. (2024b). *Evolución de la tasa de interés impuesta por la Reserva Federal (FED) de Estados Unidos desde 2008 hasta marzo de 2024*. Statista. 21 de marzo.
<https://es.statista.com/estadisticas/1414631/reserva-federal-de-ee-uu-evolucion-de-los-tipos-de-interes/>
- First Insight (s.f.). *The state of consumer spending: gen z influencing all generations to make sustainability-first purchasing decisions*. <https://www.firstinsight.com/white-papers->

posts/gen-z-influencing-all-generations-to-make-sustainability-first-purchasing-decisions

Fondo Monetario Internacional [FMI] (2023). *Afrontar la crisis del costo de vida. Octubre de 2022*. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>

Gartner (2022). *Forecast: Mobile Phones, Worldwide, 2020-2026, 2Q22 Update*. Gartner Research. 7 de junio. <https://www.gartner.com/en/documents/4016022>

Gartner (2023). *Marketing Budgets 2023: A Comprehensive Guide for CMOs*. <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/marketing-budget>

Global Rates (2022). *Inflación de Estados Unidos – Índice de precios al consumo*. <https://www.global-rates.com/es/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

Hessler, U. (2024). Biden sube la apuesta en la guerra comercial con China. *DW*. 15 de mayo. <https://www.dw.com/es/guerra-comercial-eeuu-china-por-qu%C3%A9-joe-biden-ha-subido-la-apuesta/a-69091250>

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11th ed. Cengage Learning.

Husso, M. (2011). *Analysis of Competition in the Mobile Phone Markets of the United States and Europe*. [Tesis de maestría en Negocios Internacionales, Aalto University School of Economics]. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12638/hse_ethesis_12638.pdf

IDC (2023). *Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker 2023*. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P8397

Investing (2024). *Paro en EE. UU. - Tasa de desempleo EE. UU. 2024*. <https://es.investing.com/economic-calendar/unemployment-rate-300>

Kramer, M. y Pfitzer, M. (2016). El ecosistema de valor compartido. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>

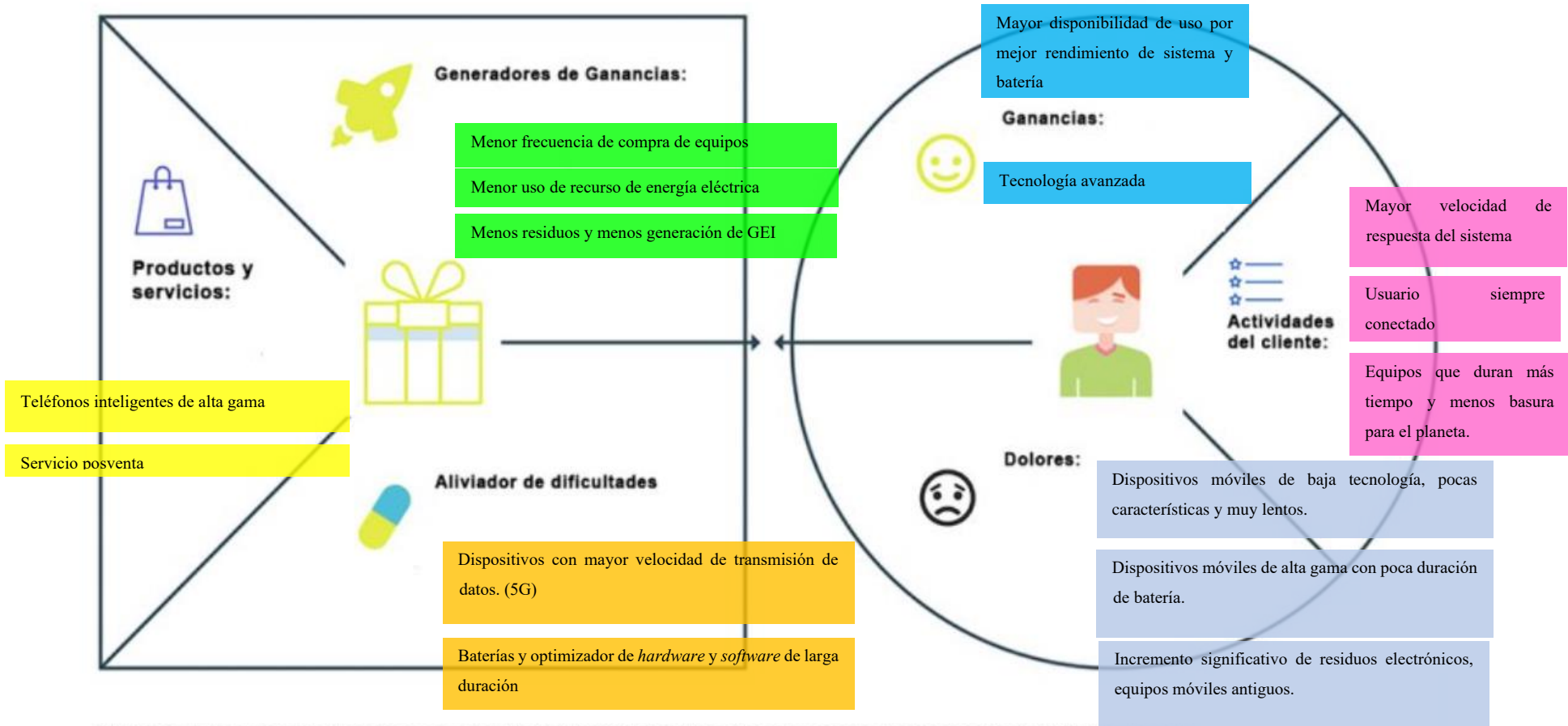
Klarna Insights. (s.f.) *Welcome to Klarna's mobile shopping report!* <https://insights.klarna.com/mobile-shopping/>

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Laricchia, F. (2022). *Smartphone users in the United States 2009-2040*. Statista. Digital Market Insights. 18 de octubre. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/201182/forecast-of-smartphone-users-in-the-us/>
- Laricchia, F. (2023a). *Smartphone sales forecasts in the United States from 2005 to 2022 (in billion U.S. dollars)*. Statista. 18 de julio. <https://www.statista.com/statistics/191985/sales-of-smartphones-in-the-us-since-2005/>
- Laricchia, F. (2023b). *Quarterly market share of smartphone vendors in the U.S. 2016-2023*. Statista. 27 de octubre. <https://www.statista.com/statistics/620805/smartphone-sales-market-share-in-the-us-by-vendor/>
- Laricchia, F. (2023c). *Share of smartphone subscribers in the United States by manufacturer 2013-2023*. Statista. 21 de Julio. <https://www.statista.com/statistics/273697/market-share-held-by-the-leading-smartphone-manufacturers-oem-in-the-us/>
- Laricchia, F. (2024). *Smartphone ownership in the U.S. 2015-2023, by age group*. Statista. 22 de marzo. <https://www.statista.com/statistics/489255/percentage-of-us-smartphone-owners-by-age-group/#:~:text=Smartphone%20ownership%20in%20the%20United,older%20is%20only%2076%20percent>
- McCartney, A. (2023). *Las 10 principales tendencias tecnológicas estratégicas de Gartner para 2024*. Gartner. 16 de octubre. <https://www.gartner.es/es/articulos/las-10-principales-tendencias-tecnologicas-estrategicas-de-gartner-para-2024>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Perrin, A. (2021). *Tecnología móvil y banda ancha doméstica 2021*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2021/06/03/mobile-technology-and-home-broadband-2021/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina.

- Qualcomm (2017). *Everything you need to know about 5G*.
<https://www.qualcomm.com/5g/what-is-5g>
- Quiroa, M. (2021). *Análisis VRIO*. Economipedia. 5 de mayo.
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>
- Retail Customer Experience (2022). *Mobile devices changing consumer shopping behavior*. 24 de marzo. <https://www.retailcustomerexperience.com/news/mobile-devices-changing-consumer-shopping-behavior/>
- Santander Trade Markets (2023). *Estados Unidos: Política y Economía*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Sherif, A. (2024). *Share of mobile operating systems in the United States 2012-2024, by month*. Statista. 4 de marzo. <https://www.statista.com/statistics/272700/market-share-held-by-mobile-operating-systems-in-the-us-since-2009/>
- Taylor, P. (2023). *Mobile phone unit shipments in the U.S. 2013-2022*. Statista. 18 de enero.
<https://www.statista.com/statistics/619446/mobile-phone-unit-shipments-in-the-us/>
- The Procter & Gamble Company (2020). *Análisis de la matriz BCG*.
<https://dcf.fm/es/products/pg-bcg-matrix>
- Turner, A. (2024) *US smartphones market share (2024)*. Bankmycell. 8 de abril.
<https://www.bankmycell.com/blog/us-smartphone-market-share>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (2022). *Informe sobre la conectividad mundial de 2022*. https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-GLOBAL.01-2022-SUM-PDF-S.pdf
- Univisión (2021). *Censo 2020: La población de EEUU creció menos y alcanza los 331 millones de habitantes*. 20 de abril. <https://www.univision.com/noticias/politica/censo-2020-primeros-datos-del-censo-de-poblacion-de-eeuu-2021>
- We Are Social. (2022). *Digital Report 2022: El informe sobre las tendencias digitales, redes sociales y mobile*. <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>

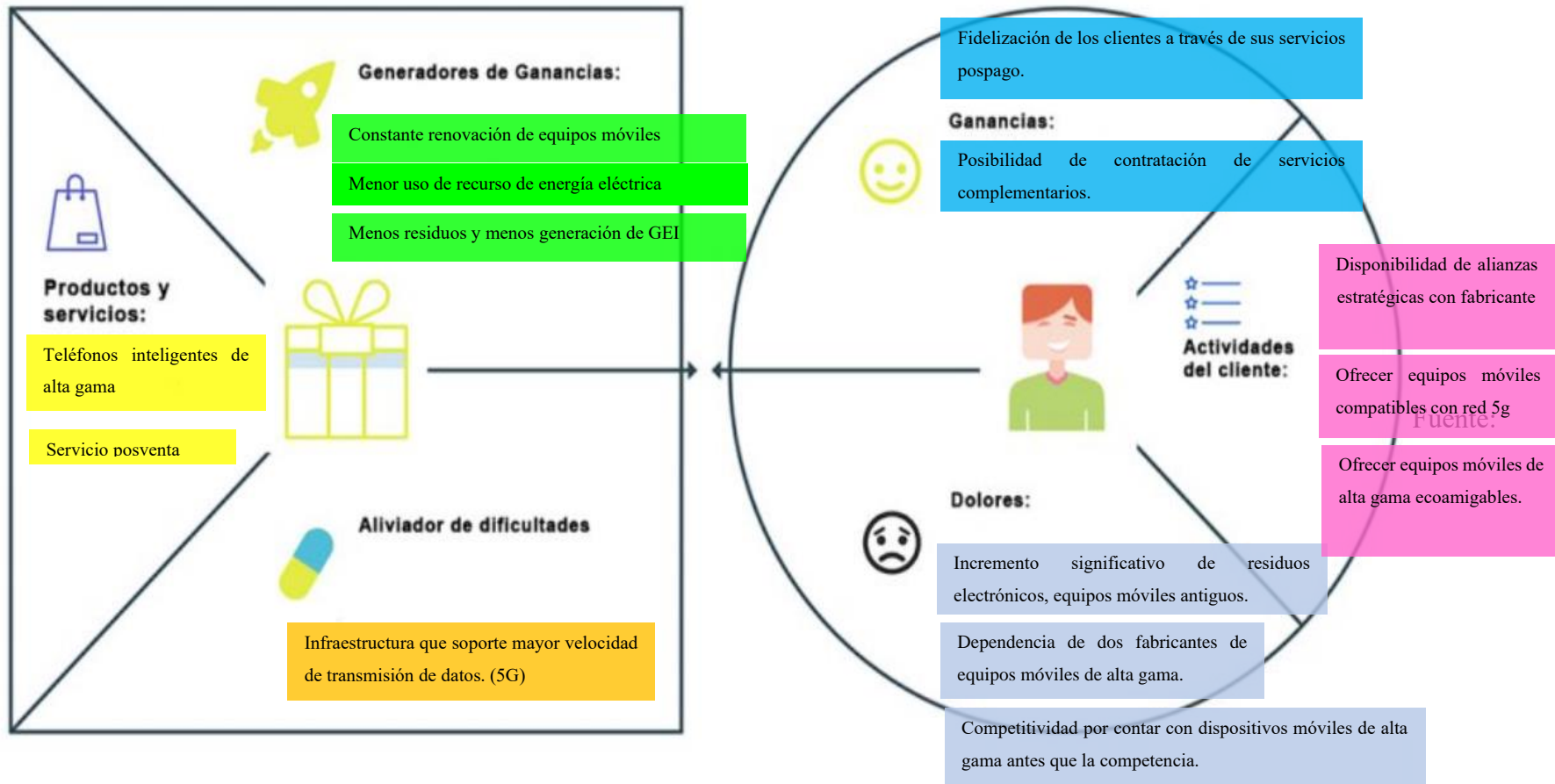
ANEXOS

Anexo 1. Lienzo de propuesta de valor – Segmento B2C



El Lienzo de la propuesta de valor es una creación de Alex Osterwalder, adaptada en esta plantilla por Design Thinking España.

Anexo 2. Lienzo de propuesta de valor – Segmento B2B



El Lienzo de la propuesta de valor es una creación de Alex Osterwalder, adaptada en esta plantilla por Design Thinking España.

Anexo 3. Segmentación

Edad	Zona geográfica	Género
15 a 18 años	América	Femenino
19 a 22 años	Europa	Masculino
23 a 26 años	Asia	
27 a 30 años	África	
31 a 39 años	Oceanía	
40 a 50 años	Antártida	
51 a 60 años		
Nivel socioeconómico	Frecuencia de uso	Nivel de ingreso (USD)
A	Ocasional	500 - 1000
B	Medio	1001 - 2000
C	Intensivo	2001 - 4000
D		4001 - 8000
E		+ 8000
Características demandadas		
Practicidad	Precio	Características
Calidad de materiales	Diseño	Exclusividad
Conectividad	Tecnología	Cámaras
Duración de batería	Soporte	

Anexo 4. Presupuesto de *Marketing*

El presupuesto de *Marketing* también se muestra en el estado de resultados en la partida de gastos de ventas, a continuación el detalle:

PRESUPUESTO (USD 000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Marketing Digital</i>						
Publicidad en redes sociales	18 616	38 523	49 252	61 167	74 374	88 989
Optimización de motores de búsqueda	9 308	19 262	24 626	30 584	37 187	44 494
<i>Marketing de influencers</i>	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
<i>Marketing de contenidos</i>	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
<i>Email marketing</i>	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
<i>Marketing de afiliación</i>	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
<i>Marketing Tradicional</i>						
Publicidad en televisión	13 962	28 893	36 939	45 875	55 781	66 741
Publicidad en radio	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Publicidad impresa	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Relaciones públicas	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Eventos y Patrocinios						
Asistencia a ferias comerciales	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Asistencia a <i>showrooms</i>	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Patrocinio de eventos deportivos	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Patrocinio de eventos culturales	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247
Costos y gastos totales	93 082	192 617	246 261	305 836	371 872	444 943

Anexo 5. Presupuesto de Operaciones y Capex

PRESUPUESTO (USD 000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión en infraestructura: Laboratorio de I+D		(200)	(100)			
Inversión en automatización y sistemas de control		(50)	(100)	(50)		
Inversión en sistemas de tratamiento de residuos.				(100)	(100)	
Costos variables de producción	(391)	(637)	(742)	(858)	(986)	(1 126)
Costos fijos						
Costos indirectos de fabricación (CIF)	(166)	(199)	(209)	(219)	(230)	(242)
Costos de fabricación contratada	(344)	(413)	(421)	(430)	(438)	(447)
Costos de transporte y aranceles	(25)	(25)	(26)	(26)	(27)	(27)
I+D	(12)	(693)	(769)	(847)	(927)	(1 009)
Costos de productos importados	(159)	(190)	(190)	(190)	(190)	(190)
Depreciación	(57)	(157)	(257)	(307)	(357)	(407)
Costos y gastos totales	(1 153)	(2 564)	(2 814)	(3 028)	(3 256)	(3 449)

Anexo 6. Presupuesto de Recursos Humanos

PRESUPUESTO (USD 000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Salario mensual	4 850	5 000	5 100	5 200	5 300	5 400
Presupuesto mensual para capacitación	800	850	850	900	950	950
Número de profesionales en I+D	230	250	250	260	260	280
Rotación de personal	2.27	2.17	1.60	1.60	1.54	1.54
Contrataciones + / despidos -	15	25	4	14	4	6
Asignación de jornadas de trabajo %	96	92	100	96	100	95
Multiplicador de eficiencia de RR. HH.	1.06	1.07	1.07	1.08	1.08	1.09
Costos totales	(23 113)	(26 016)	(26 203)	(27 966)	(28 453)	(29 449)

Anexo 7. Presupuesto de Responsabilidad Social

El presupuesto de Responsabilidad Social, también se muestra en el estado de resultados en la partida de gastos administrativos, a continuación el detalle:

PRESUPUESTO (USD 000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Plan de reducción de emisiones de gases de carbono en la cadena de valor	1 629	3 371	4 310	5 352	6 508	7 786
Evaluaciones y auditorías para trabajadores, clientes y proveedores	1 629	3 371	4 310	5 352	6 508	7 786
Pruebas de seguridad de manera mensual	1 396	2 889	3 694	4 588	5 578	6 674
Costos y gastos totales	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247

Anexo 8. Presupuesto del plan de Continuidad del Negocio

El presupuesto del plan de Continuidad del Negocio también se muestra en el estado de resultados en la partida de gastos administrativos, a continuación el detalle:

PRESUPUESTO (USD 000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Recursos Humanos	931	1 926	2 463	3 058	3 719	4 449
Tecnología	1 862	3 852	4 925	6 117	7 437	8 899
Infraestructura	931	1 926	2 463	3 058	3 719	4 449
Comunicaciones	465	963	1 231	1 529	1 859	2 225
Seguros	233	482	616	765	930	1 112
Proveedores externos	233	482	616	765	930	1 112
Costos y gastos totales	4 654	9 631	12 313	15 292	18 594	22 247

Anexo 9. Estado de resultados sin plan estratégico

MOBILE GREEN Inc.		2022	2023	2024	2025	2026	2027
		Real 12	PY 13	PY 14	PY 15	PY 16	PY 17
Volumen de ventas EE.UU.	(UN 000)*	2 762	2 794	2 827	2 860	2 893	2 927
Total volumen de ventas	(UN 000)*	2 762	2 794	2 827	2 860	2 893	2 927
Precio Unitario EE.UU.	(USD/UN)	337	337	337	337	337	337
Total precio unitario	(USD/UN)	337	337	337	337	337	337
Ventas Neta terceros	(USD MM)	931	942	953	964	975	986
Total ventas netas	(USD MM)	931	942	953	964	975	986
Costo variable unitario	(USD/UN)	(142)	(144)	(147)	(150)	(153)	(156)
Contribución marginal	(USD/UN)	195	193	190	187	184	181
Margen Contribución	(%)	58.0%	57.2%	56.3%	55.4%	54.5%	53.6%
Costo variable	(USD MM)	(391)	(403)	(416)	(430)	(443)	(457)
Costo fijo	(USD MM)	(340)	(344)	(347)	(350)	(354)	(357)
Costo de Ventas	(USD MM)	(731)	(747)	(763)	(780)	(797)	(815)
UTILIDAD BRUTA	(USD MM)	200	195	189	184	178	171
Margen Bruto	(%)	21.4%	20.7%	19.9%	19.1%	18.2%	17.4%
G. Ventas	(USD MM)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)
G. Admin.	(USD MM)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)
Otros Neto	(USD MM)	–	–	–	–	–	–
UTILIDAD OPERATIVA	(USD MM)	143	138	133	127	121	115
Margen Operativo	(%)	15.4%	14.7%	13.9%	13.2%	12.4%	11.6%
Ingreso y Gastos Financieros	(USD MM)	77	77	77	77	77	77
Diferencia en cambio, neto	(USD MM)	–	–	–	–	–	–
Utilidad antes de Impuestos	(USD MM)	220	215	210	204	198	192
Impuesto a la Renta	(USD MM)	(81)	(75)	(74)	(72)	(69)	(67)
Utilidad Neta	(USD MM)	140	140	137	133	129	125
Margen Neto	(%)	15.0%	14.9%	14.3%	13.8%	13.2%	12.7%
Depreciación y amortización	(USD MM)	25	25	25	25	25	25
EBITDA	(USD MM)	168	163	158	153	147	140
Margen Ebitda	(%)	18.1%	17.4%	16.6%	15.8%	15.0%	14.2%

* UN 000: miles de unidades

Anexo 10. Estado de resultados con plan estratégico

MOBILE GREEN Inc.		2023	2024	2025	2026	2027	2028
		Real 12	PY 13	PY 14	PY 15	PY 16	PY 17
Volumen de ventas EE.UU.	(UN 000)*	2 762	3 509	4 272	5 053	5 851	6 668
Total volumen de ventas	(UN 000)*	2 762	3 509	4 272	5 053	5 851	6 668
Precio Unitario EE.UU.	(USD/UN)	337	549	576	605	636	667
Total precio unitario	(USD/UN)	337	549	576	605	636	667
Ventas Neta terceros	(USD MM)	931	1 926	2 463	3 058	3 719	4 449
Total ventas netas	(USD MM)	931	1 926	2 463	3 058	3 719	4 449
Costo variable unitario	(USD/UN)	(142)	(231)	(242)	(254)	(267)	(280)
Contribución marginal	(USD/UN)	195	318	334	351	369	387
Margen Contribución	(%)	58.0%	58.0%	58.0%	58.0%	58.0%	58.0%
Costo variable	(USD MM)	(391)	(809)	(1 034)	(1 285)	(1 562)	(1 869)
Costo fijo	(USD MM)	(340)	(807)	(977)	(1 098)	(1 221)	(1 345)
Costo de Ventas	(USD MM)	(731)	(1 616)	(2 011)	(2 382)	(2 782)	(3 214)
UTILIDAD BRUTA	(USD MM)	200	310	452	676	936	1 235
Margen Bruto	(%)	21.4%	16.1%	18.3%	22.1%	25.2%	27.8%
G. Ventas	(USD MM)	(13)	(231)	(296)	(367)	(446)	(534)
G. Admin.	(USD MM)	(43)	(45)	(46)	(47)	(49)	(50)
Otros Neto	(USD MM)	–	–	–	–	–	–
UTILIDAD OPERATIVA	(USD MM)	143	34	110	262	441	651
Margen Operativo	(%)	15.4%	1.8%	4.5%	8.6%	11.9%	14.6%
Ingreso y Gastos Financieros	(USD MM)	77	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Diferencia en cambio, neto	(USD MM)	–	–	–	–	–	–
Utilidad antes de Impuestos	(USD MM)	220	(66)	10	162	341	551
Impuesto a la Renta	(USD MM)	(81)	0	(4)	(57)	(119)	(193)
Utilidad Neta	(USD MM)	140	(66)	7	105	222	358
Margen Neto	(%)	15.0%	(3.4%)	0.3%	3.4%	6.0%	8.1%
Depreciación y amortización	(USD MM)	25	157	257	307	357	407
EBITDA	(USD MM)	168	191	367	569	798	1 058
Margen Ebitda	(%)	18.1%	9.9%	14.9%	18.6%	21.5%	23.8%

* UN 000: miles de unidades