



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

PLAN ESTRATÉGICO DE 5IVE MOBILE PERIODO 2023-2027

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

Presentado por

Manuel Gonzalo Ahumada Espejo

Arturo Felipe Calcina Vilca

Felipe Antonio Durango Pacheco

Priscila Alicia Heredia Rea

Pedro Armando Zumaran Gavidia

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

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

Lima, septiembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO DE SIVE MOBILE PERIODO 2023-2027"** presentado por Don Manuel Gonzalo Ahumada Espejo, Don Arturo Felipe Calcina Vilca, Don Felipe Antonio Durango Pacheco, Doña Priscila Alicia Heredia Rea y Don Pedro Armando Zumaran Gavidia, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 14 de mayo del 2023 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA

The screenshot shows a Turnitin report for a thesis. On the left, the logo of Universidad del Pacífico Escuela de Postgrado is visible. The report title is 'PLAN ESTRATÉGICO DE SIVE MOBILE PERIODO 2023-2027'. The author information lists: Presentado por: Manuel Gonzalo Ahumada Espejo, Arturo Felipe Calcina Vilca, Felipe Antonio Durango Pacheco, Priscila Alicia Heredia Rea, and Pedro Armando Zumaran Gavidia. The author's name and ID are also listed at the bottom: Juan Alejandro Flores Castro, 900-000 1117-1119. On the right, the report ID is FINALMBA46G# 5 14.05.23. Below the ID, the 'NIVEL DE ORIGINALIDAD' is shown as a bar chart with four categories: Índice de Similitud (10%), Fuentes de Internet (10%), Publicaciones (2%), and Trabajos del Estudiante (4%).

Categoría	Porcentaje
Índice de Similitud	10%
Fuentes de Internet	10%
Publicaciones	2%
Trabajos del Estudiante	4%

Fecha: 14 de mayo de 2023

Prof. Alejandro Flores Castro

DEDICATORIAS

La superación es una decisión y un viaje de a 2. Gracias Andre, por recordármelo siempre. A mi madre, Chely, y a mi familia por siempre ser un ejemplo de unidad y calidez familiar, a lo largo de todo este camino.

Manuel Ahumada

En agradecimiento a Cinthia por brindarme la tranquilidad, el soporte y apoyo en el cierre de esta importante etapa profesional.

Arturo Calcina

Dedicado a mi familia, que me acompaña en cada nuevo paso que doy y me motiva e inspira a dar el máximo de mí en todo momento.

Felipe Durango

A mis padres y esposo por el apoyo incondicional durante el desarrollo de la maestría y tesina, y en especial a mis hijos, Renato y Luciana, por su paciencia, comprensión y motivación para mejorar cada día.

Priscila Heredia

En agradecimiento a mis padres, Armando y Luisa por estar presentes en cada etapa profesional y Marleni por dar soporte a mi vida.

Pedro Zumarán

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y a su plana docente por el acompañamiento y guía durante este viaje de aprendizaje y conocimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

En el mercado global de celulares, la presencia de numerosos fabricantes y la fuerte presión que ejercen en el mercado hace sumamente complejo encontrar oportunidades de valor para nuevos entrantes. En este contexto, es necesario que las empresas estén muy enfocadas estratégicamente para encontrar espacios competitivos y construir valor para la empresa. Por ello, el objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar el plan estratégico 2023-2027 para 5ive Mobile, empresa orientada al segmento B2C que busca posicionarse como protagonista en el segmento *gamer*, con *smartphones* 5G, en el mercado de Estados Unidos, con una estrategia competitiva de enfoque. Para el desarrollo de este plan, se realizó un análisis del mercado norteamericano y del segmento *gamer*, así como un diagnóstico estratégico de 5ive Mobile. Posteriormente, se estructuró el plan estratégico en 5 planes funcionales: *Marketing, Operaciones, Talento Humano, Responsabilidad Social y Finanzas*. Cada uno de estos planes consta de un conjunto de iniciativas que convergen para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Finalmente, como resultado de la evaluación financiera y sobre la base de sólidas proyecciones financieras, se determinó la viabilidad del plan estratégico 2023-2027 de 5ive Mobile.

Palabras clave: SMARTPHONES; GAMER; 5G; ESTADOS UNIDOS; PLAN ESTRATÉGICO.

ABSTRACT

In the global cellular market, the presence of numerous manufacturers and the strong pressure they exert on the market makes it extremely complex to find value opportunities for new entrants. In this context it is necessary to be very strategically focused to find competitive spaces and build value for the company. For it, the target of the present research work is to develop the strategic plan 2023-2027 for 5ive Mobile, company faced to the segment B2C for that he looks position like protagonist in the segment gamer, with smartphones 5G, on the market of the United States, with a competitive focus strategy, with better value. For the development of this plan, an analysis of the North American market and the gamer user segment was carried out, as well as a 5ive Mobile strategic diagnosis. Subsequently, the strategic plan was structured into 5 functional plans: *Marketing, Operations, Human Talent, Social Responsibility and Finance*. Each of these plans has a set of initiatives that converge to achieve the strategic objectives set by the company. Finally, as a result of the financial assessment and based on sound financial projections, the feasibility of 5ive Mobile's strategic plan 2023-2027 was determined.

Keywords: SMARTPHONES; GAMER; 5G; UNITED STATES; STRATEGIC PLAN.

TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Breve historia de la empresa. La empresa en la actualidad.....	2
3. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
4. Definición del problema que enfrenta la empresa.....	3
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
6. Alcance de la propuesta.....	4
7. Limitaciones de la propuesta.....	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
1. Análisis externo.....	6
2. Macroentorno - Análisis PESTELG.....	6
3. Microentorno - Análisis de atractividad del sector.....	10
4. Perfil de atractividad de la industria.....	14
5. Matriz EFE.....	14
6. Conclusiones.....	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO.....	17
1. Modelo de negocio.....	17
2. Cadena de valor.....	17
3. Análisis de áreas funcionales.....	18
4. Análisis VRIO.....	21
5. Definición de ventaja competitiva.....	21
6. Definición de estrategia competitiva.....	22
7. Matriz EFI.....	22
8. Conclusiones.....	23
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	25
1. Perfil del consumidor.....	25
2. Oferta del mercado.....	30

3.	Demanda y tendencias de venta futura para smartphones gamers.....	33
4.	Conclusiones.....	36
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO.....		38
1.	Visión al 2030.....	38
2.	Misión.....	38
3.	Objetivos.....	38
3.1	Objetivo general.....	38
3.2	Objetivos estratégicos.....	38
4.	Modelo de negocio al 2027 (propuesta de valor).....	38
4.1	Lienzo de propuesta de valor.....	39
4.2	Lienzo de modelo de negocio.....	41
5.	Cadena de valor.....	41
6.	Estrategia competitiva.....	42
7.	Ventaja competitiva.....	43
8.	Estrategia de crecimiento.....	43
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....		44
1.	Plan funcional de Marketing.....	44
1.1	Estrategia de segmentación de mercado.....	44
1.2	Estrategia de posicionamiento.....	45
1.3	Estrategia de marketing mix.....	46
1.4	Presupuesto de Marketing.....	48
2.	Plan funcional de Operaciones.....	49
2.1	Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Operaciones.....	49
2.2	Fundamentación de iniciativas de Operaciones.....	49
2.3	Presupuesto de Operaciones.....	51
3.	Plan funcional de Talento Humano.....	51
3.1	Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Talento Humano.....	51
3.2	Fundamentación de iniciativas de Talento Humano.....	52
3.3	Presupuesto de Talento Humano.....	56
4.	Plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	57
4.1	Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de la RSC.....	58
4.2	Fundamentación de iniciativas de RSC.....	60
4.3	Presupuesto de RSC.....	61
5.	Plan funcional de Finanzas.....	62

5.1	Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Finanzas.....	62
5.2	Supuestos.....	62
5.3	Proyecciones financieras de los escenarios.....	64
5.4	Valorización mediante flujos de caja descontados.....	66
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....		67
1.	Conclusiones.....	67
2.	Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	15
Tabla 2. Lienzo de modelo de negocio de 5ive Mobile.....	17
Tabla 3. Cadena de valor de 5ive Mobile.....	18
Tabla 4. Matriz VRIO.....	21
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	23
Tabla 6. Recordación de marca por categoría, en EE. UU., al 2022.....	26
Tabla 7. Apps móviles abiertas mensualmente, en EE. UU., entre el 2019 y 2021.....	27
Tabla 8. Número de jugadores de videojuegos digitales en EE. UU., de 2017 al 2025.....	27
Tabla 9. Jugadores de videojuegos en <i>smartphone</i> , por edad en EE. UU., al 2020.....	28
Tabla 10. Horas semanales dedicadas al <i>gaming</i> en <i>smartphones</i> , en EE. UU., 2020.....	28
Tabla 11. Valor del mercado de <i>gaming</i> , en EE, UU,, en billones de dólares.....	29
Tabla 12. Marcas de <i>smartphones</i> especialistas en <i>gaming</i> , en EE. UU.	30
Tabla 13. <i>Smartphones</i> orientados a videojuegos.....	32
Tabla 14. <i>Smartphones</i> no orientados a videojuegos.....	33
Tabla 15. Demanda anual de <i>smartphones</i> 5G en Estados Unidos en los periodos 2022-2027	34
Tabla 16. Demanda esperada de <i>smartphones gamers</i> 2023-2027.....	36
Tabla 17. Objetivos estratégicos.....	38
Tabla 18. Modelo de negocio.....	41
Tabla 19. Cadena de valor.....	42
Tabla 20. Matriz VRIO.....	43
Tabla 21. Matriz Ansoff.....	43
Tabla 22. Ejes estratégicos, indicadores y objetivos del plan de <i>Marketing</i>	44
Tabla 23. Especificación 5ive Pro.....	46
Tabla 24. Especificación de mercado orientado al sector <i>gamer</i>	46
Tabla 25. Presupuesto de <i>Marketing</i>	49
Tabla 26. Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas del plan de Operaciones.....	49
Tabla 27. Plan de producción 5ive.....	50
Tabla 28. Presupuesto operacional 5ive para 2023-2027 (miles USD)	51
Tabla 29. Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Talento Humano.....	52
Tabla 30. Presupuesto de Talento Humano.....	56
Tabla 31. Ejes, objetivos e iniciativas de RSC 5ive Mobile.....	59

Tabla 32. Presupuesto de RSC.....	61
Tabla 33. Ejes, objetivos e iniciativas de Finanzas.....	62
Tabla 34. Indicadores en el escenario con estrategia.....	64
Tabla 35. Factores e indicadores para el cálculo del WACC.....	65
Tabla 36. Cálculo del flujo de caja económico (sin estrategia)	66
Tabla 37. Cálculo del flujo de caja económico (con estrategia)	66
Tabla 38. Rentabilidad de la estrategia.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura organizativa 5ive Mobile.....	18
Gráfico 2. Estrategias genéricas de Porter.....	22
Gráfico 3. Proyección de jugadores de <i>smartphones</i> en Estados Unidos (millones).....	33
Gráfico 4. ¿Para cuál de estas cosas ha usado un teléfono inteligente en las últimas 4 semanas?	35
Gráfico 5. Cantidad de horas a la semana que gastan en videojuegos con sus <i>smartphones</i> ...	36
Gráfico 6. Propuesta valor.....	40
Gráfico 7. Estrategias genéricas de Porter.....	42
Gráfico 8. <i>The Triple Bottom Line of Sustainability</i>	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Mediana de incrementos salariales en los Estados Unidos del 2019 a 2023.....	78
Anexo 2. Estado de Resultados (Con estrategia).....	79
Anexo 3. Estado de Situación Financiera (Con estrategia)	80
Anexo 4. Estado de Resultados (Sin estrategia)	81
Anexo 5. Estado de Situación Financiera (Sin estrategia)	82
Anexo 6. Análisis externo.....	83
Anexo 7. Análisis de áreas funcionales.....	85

INTRODUCCIÓN

5ive Mobile, empresa B2C que busca posicionarse como protagonista en el segmento *gamer*, ofreciendo *smartphones* 5G en el mercado de Estados Unidos, tiene la necesidad de diseñar un plan estratégico para el periodo 2023-2027 que le permita hacer frente a sus retos de negocio.

5ive Mobile crea *smartphones* con atributos como: Una gran pantalla que facilita ver el campo de batalla de PUBG, así como los *reels* gastronómicos, en Instagram; Una batería tan duradera como para jugar Call of Duty en un viaje en auto de 3 horas y luego ver GOT en un vuelo de 5 horas, de regreso a su ciudad; y, un procesador y ventilación que no sobrecalienta al quedarse en Roblox o al ver virales en Tik Tok, entre otros.

A lo largo del presente documento, se desarrollan 6 capítulos: en los capítulos del I al IV se realiza un análisis del contexto tanto externo como interno de 5ive Mobile, partiendo de sus primeros 12 años de operaciones. En el capítulo V se establecen los principales elementos que conforman el plan estratégico 2023-2027 y, finalmente, en el capítulo VI se revisan los planes funcionales segmentados en 5 líneas de actuación. Posteriormente se encuentran las conclusiones y recomendaciones correspondientes, que conllevan al despliegue del plan.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

5ive Mobile es una empresa fabricante de *smartphones* que, entre los años 2011 y 2022, se ha desempeñado en los mercados de Estados Unidos, Europa y China. El presente capítulo, compuesto por 7 apartados, tiene por finalidad entender cómo se ha perfilado la compañía a lo largo de este tiempo en los mercados donde desplegó operaciones y de qué manera esa experiencia ha servido para cimentar las bases estratégicas con las que afrontará, competitivamente, los siguientes 5 años.

1. Consideraciones generales

A lo largo de 12 años de operaciones, 5ive Mobile ha competido en los 3 mercados mencionados, fabricando y comercializando *smartphones* en 4 tecnologías. En el presente documento se desarrollará un plan estratégico en el mercado de Estados Unidos, con foco en la fabricación de *smartphones* con tecnología 5G, para lo cual, se realizará un balance de la gestión desempeñada en el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2011-2022.

2. Breve historia de la empresa. La empresa en la actualidad

5ive Mobile es una empresa B2C, estadounidense, dedicada a la fabricación de *smartphones*, a precios competitivos y con atributos de valor para sus clientes. Inició sus operaciones con plantas de producción en los mercados de Estados Unidos, China y Europa, comercializando dicha producción en estas plazas. A lo largo de sus 12 años de trayectoria, generó una propuesta de valor de accesibilidad frente a la competencia, acercando las 4 tecnologías (1G, 2G, 3G y 4G), a precios competitivos, a los mercados donde operaba. Durante todo este tiempo, 5ive Mobile enfrentó numerosos desafíos, siendo la guerra de precios en la categoría, el más retador de ellos.

Como resultado de la gestión realizada, al cierre del 2022 se obtuvo ingresos ascendentes a USD 4.25 billones (+18.4% promedio entre el 2016 al 2022), así como beneficios netos ascendentes a USD 1.07 billones (+3.1% promedio entre el 2016 y el 2022).

La visión, misión y objetivo general de 5ive Mobile a lo largo del periodo 2011-2022, ha sido:

Visión

Ser una compañía líder, en la rama de competidores emergentes, en el diseño e innovación de *smartphones* para personas que busquen tecnología con altas prestaciones en características, calidad y experiencia de uso, a precios competitivos.

Misión

Facilitar la conexión de las personas, acercando la tecnología a través de la elaboración de *smartphones* de alto valor, a precios competitivos.

Objetivo general

Obtener una posición competitiva de liderazgo dentro de la rama de competidores emergentes del mercado de *smartphones* en los Estados Unidos, China y Europa, a partir del diseño y fabricación de productos de alto valor a precios competitivos, obteniendo una rentabilidad por encima de dicho segmento, que le permita ser sostenible en el tiempo.

3. Descripción y perfil estratégico de la empresa

5ive Mobile es una empresa fabricante de *smartphones* con sede en Estados Unidos orientada al segmento B2C.

Durante el periodo 2011-2022, la compañía compite con una estrategia de liderazgo en costos, con mejor valor. La empresa no tiene tiendas propias, por lo que sus equipos son comercializados a través de terceros: operadores y *retailers*.

4. Definición del problema que enfrenta la empresa

Al cabo de 12 años de gestión, la “comoditización” de la industria, la erosión del valor del producto dada una guerra agresiva de precios, y el sostener un portafolio de *smartphones* en las cuatro tecnologías demandadas en el mercado, sin un foco hacia las tecnologías venideras, contribuyeron a la pérdida relevancia de 5ive Mobile. Esto se evidenció en una disminución gradual de los ingresos por ventas y de los índices de rentabilidad, así como consecuente pérdida de valor hacia los accionistas.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

Teniendo en cuenta el diagnóstico y la problemática descrita en el apartado anterior y con la finalidad de que 5ive Mobile siga compitiendo y maximice su valor, tanto para accionistas como para clientes, se decidió:

Enfocarse en la tecnología 5G

Si bien hoy en día, el 4G cuenta con el mayor parque de equipos, el mercado mundial está frente a la llegada de la nueva generación de tecnología. Los países empiezan sus procesos de licitación y la proyección es que al 2027, sea la generación dominante en el mundo con 4 400 millones de suscripciones (Ericsson, 2021).

Reorientar la estrategia competitiva desplegada por 5ive Mobile

5ive Mobile ha empleado una estrategia de liderazgo en costos, mejor valor. Si bien dicha estrategia le ha permitido obtener resultados históricos favorables, las pérdidas graduales en los ingresos y rentabilidad hacen necesario explorar evaluar alternativas que le permitan seguir compitiendo y ser sostenible en el tiempo.

Despliegue de estrategia competitiva en Estados Unidos

El mercado norteamericano es atractivo dado que tiene la firme convicción de liderar la adopción del 5G en el mundo, lo que se concreta en medidas políticas como el desarrollo de infraestructuras y medidas legales, que vienen acelerando la subasta de espectro con agilidad. Esto se suma a su tradicional fortaleza como marco país en solidez institucional, promoción de la innovación y competitividad, que se reflejan en el liderazgo de los *rankings* que históricamente encabeza el país norteamericano.

Es cierto que la actualidad global está convulsionada con el COVID-19, la guerra de Ucrania y la crisis inflacionaria, temas que vienen afectando al gigante estadounidense, pero no es menos cierto que también afectan a los países europeos (con más fuerza por su dependencia de materias primas de Rusia y Ucrania y el cierre de fronteras) y a China, quien viene ralentizando sus proyecciones de crecimiento (Independent, 2022). Por otro lado, 5ive Mobile cuenta con una importante capacidad instalada con 12 fábricas de producción en Estados Unidos.

En este contexto, se diseña un plan estratégico enfocado en la operación de 5ive Mobile, en el mercado de Estados Unidos, para los próximos cinco años. Este plan tomará como base el análisis y diagnóstico realizado tanto a nivel externo como interno, y propondrá nuevos objetivos, estrategias y planes de acción, alineados a la nueva misión y visión de la empresa.

6. Alcance de la propuesta

Se elaborará el plan estratégico de 5ive Mobile para los periodos 2023-2027, para el mercado de Estados Unidos.

7. Limitaciones de la propuesta

Las limitaciones correspondientes al plan estratégico de los periodos de 2023-2027 serán desarrolladas tomando como base las proyecciones de crecimiento del mercado estadounidense, así como las siguientes precisiones:

- El plan estratégico se centrará en la operación de 5ive Mobile en los Estados Unidos, las otras operaciones se mantienen constantes y no se consideran en el desarrollo del mismo.

- El punto de partida de la participación del mercado de 5ive Mobile responde a su desempeño histórico en los Estados Unidos.
- La información financiera tendrá como base el ejercicio 2022, último año de operaciones de 5ive Mobile previos al diseño del plan.
- El producto principal es el *smartphone* 5G.
- No se dispone de información sobre el desempeño histórico de 5ive Mobile en la Gestión de Talento Humano y Responsabilidad Social. Se considerará que ambos frentes cubrieron los requerimientos mínimos legales exigidos durante los primeros años de operaciones.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis externo

Este capítulo está compuesto por cuatro apartados, cuyo análisis tiene por objetivo profundizar en el entorno competitivo externo de 5ive Mobile, analizando el macroentorno mediante la herramienta PESTELG. En el siguiente punto, se abordará el microentorno con las 5 fuerzas de Porter y el análisis de atractividad. Finalmente, se concluirá con el uso de la matriz EFE.

La finalidad en el uso de estas metodologías es identificar las principales oportunidades y amenazas a las que 5ive Mobile estará expuesta en el mercado estadounidense.

2. Macroentorno – Análisis PESTELG

El COVID-19, la inflación, la guerra de Ucrania, son temas que marcaron los últimos meses de la realidad de Estados Unidos. Para el análisis del macroentorno del país, se revisarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales que pueden afectar el mercado estadounidense.

Factores políticos

- ***Caída en popularidad de Biden.*** Según la encuestadora Gallup, luego de un inicio de Gobierno con 57% de aprobación, a enero del 2023 ese índice ha caído a 40% contra 55% de desaprobación (Gallup, 2023).
- ***Equilibrio de poderes en el Legislativo.*** A pesar de la situación y contra los pronósticos, los Demócratas mantuvieron la mayoría en el Senado, mientras los Republicanos retuvieron la Cámara de Representantes. Con las cámaras divididas, se espera un estancamiento en el Legislativo, por los próximos 2 años.

Estos factores reflejan una pérdida de poder del gobierno, lo que resta capacidad de ejecución operativa de sus planes. Esto puede afectar su recuperación económica, así como sus planes por penetrar el 5G.

Factores económicos

- ***Confianza en la recuperación del PBI.*** La disminución de las exportaciones, los gastos del Gobierno federal y de los Gobiernos estatales, el inicio de la guerra de Ucrania, sumado a un repunte de casos COVID-19, impactó en el país con una contracción interanual de 1.4% de su PBI, en el primer trimestre 2022¹. A pesar de esto, se espera

¹ Departamento de Comercio de Estados Unidos, nota de prensa, abril 2022.

un efecto rebote en la recuperación del indicador que ya ha empezado a dar señales de mejora.

- ***Inflación histórica récord.*** El reporte de la Oficina de Estadísticas Laborales, recogido por Statista, a junio 2023², da cuenta de la escalada inflacionaria del país norteamericano, cuando en marzo del 2020 el indicador rondaba el 2.6% y que alcanza su mayor pico de los últimos 40 años, con 9.1%, en el mes de julio de 2022. Este impacto se ha hecho sentir en el precio de la gasolina. Según detalla el portal Global Petrol Prices (2023), el promedio del galón en Estados Unidos ha subido a USD 4.6, lo que significa un incremento de 53% vs. los USD 3.01 del 2021.
- ***Riesgo de recesión.*** Con la inflación y la contracción del PBI, la Casa Blanca admite la posibilidad de una recesión, aunque insiste en que se vienen tomando las medidas necesarias para evitarla, como el incremento de la tasa de interés, por parte de la FED, situándose entre 0.75% y 1% (El Peruano, 2022).

Existen elementos que han golpeado la economía estadounidense, en mayor medida que en otras épocas, lo cual ha llevado a una actitud más conservadora en el consumo, que podría impactar en la venta de *smartphones*.

Factores sociales

- ***Plan de rescate Biden.*** En marzo de 2021, la cámara legislativa estadounidense aprobó el emblemático plan de acción de USD 1.9 billones, con el que el nuevo Gobierno empezó a implementar medidas para la reactivación de la economía del país, centrándose en el pago de una ayuda social de USD 1 400 al 85% de hogares estadounidenses, fondos para la reapertura de las escuelas y un plan de vacunación a gran escala y compra de test de COVID-19.
- ***Ayuda al segmento infantil.*** Un foco del Gobierno ha sido centrarse en los niños y su cuidado, a través de un crédito fiscal a las familias de menores ingresos. Esto incluía créditos sobre impuestos por USD 3 600.

Estas iniciativas no son solo importantes desde el punto de vista social para generar un mayor optimismo en la gente, sino que representan una determinante inyección económica para incentivar el consumo interno de segmentos como el tecnológico.

² Banco de la Reserva Federal de Atlanta, mayo 2023. Diferencia entre la tasa de inflación y el crecimiento de los salarios en Estados Unidos de enero de 2020 a abril de 2023. Statista (2023a.)

Factores tecnológicos

- **Mayor acceso a internet.** Para el año 2040, se espera que la penetración de internet sea de 100%, junto con un mayor crecimiento de las zonas urbanas y “habilitamiento” del acceso a internet en zonas rurales, con la tecnología satelital de Starlink, empresa de Space X (Euromonitor International, 2023a).
- **Expansión de la fibra y el 5G.** El crecimiento de la telefonía móvil seguirá expandiéndose por la explosión de la tecnología 5G. Se proyecta que en el año 2027 el parque 5G alcance la mayor penetración, con 90% en comparación al 9% del 4G, alcanzando 4 400 millones de suscriptores en el mundo (Ericsson, 2021). Esto va de la mano con La Ley de Infraestructura, que busca invertir en la penetración y cobertura de la fibra óptica en el país.

La premisa del país por liderar la tecnología 5G, en el mundo, es clave para la aceleración en la fabricación de terminales de esta gama para 5ive Mobile.

Factores ecológicos

- **Regreso al acuerdo de París.** El retorno de Estados Unidos al Acuerdo de París es una gran señal desde 2 perspectivas. La primera, el FMI ha incluido al clima en los principales indicadores macroeconómicos y lo ha incorporado en sus indicadores de gestión de éxito (Colorado, 2021); la segunda, Estados Unidos es el segundo país más contaminante por gases invernadero en el mundo, solo detrás de China³.
- **Estudios obligatorios de impacto ambiental.** El Gobierno norteamericano restableció la obligatoriedad de los estudios de impacto ambiental por parte de las agencias federales del caso, para todo proyecto de construcción en Estados Unidos (France24, 2022).

Los aspectos ecológicos son variables importantes a tener en cuenta en la implementación de los planes funcionales para la operación, en el país.

Factores legales

- **Marco legal para 5G.** Con el objetivo de liderar la adopción de la tecnología 5G, el país norteamericano ha establecido un marco legal que agiliza la subasta de las bandas de espectro electromagnético. Jessica Rosenworcel, presidenta de la FCC, declaró que la sexta subasta de espectro, la banda de 2.5 GHZ, ya tiene fecha de inicio, el 29 de julio

³ Greenhouse gas emissions worldwide, Statista (2023b).

del 2022. Este anuncio lo hizo en medio del Mobile World Congress 2022, de marzo pasado (Federal Communications Commission, 2022).

- **Políticas de protección comercial.** Biden continúa con el liderazgo en medidas de protección comercial, donde se incluyen las políticas antidumping. Esto considera la restricción, por parte de la FCC, del uso de proveedores chinos de tecnología inalámbrica 5G, incluyendo Huawei y ZTE por sospechas de espionaje, una medida que se mantiene como política de Estado (El Comercio, 2022).

La implementación de estas iniciativas significa un espaldarazo de confianza en términos de protección de empresas como 5ive frente a las amenazas chinas.

Factores globales

- **COVID-19.** Todavía con alrededor del 51% de la población sin vacunación completa, queda en evidencia la incapacidad del Gobierno federal por convencer a millones de ciudadanos que se niegan a completar sus dosis de inmunización, pese a tener millones de vacunas en *stock* (BBC, 2021a).
- **Guerra de Ucrania.** Como lo analiza Los Angeles Times (2022), el incremento en el precio del gas, el petróleo y materias primas, así como los problemas en las cadenas de suministros, producto de las medidas de contención de la pandemia y del cierre de fronteras que adoptaron numerosos países y Rusia, que derivan en un aumento en el precio de las importaciones, puede traer mayores consecuencias en la inflación de Estados Unidos.
- **Relación con China.** La poca claridad del Gobierno chino respecto al apoyo u oposición a Rusia en la Guerra ha generado tensión con EE. UU. A esto se suma que la administración Biden representa una continuidad en referencia a la política exterior con China, porque han decidido mantener los aranceles y las sanciones impuestas por su predecesor, Donald Trump (CNN, 2022).
- **Inflación global.** Según información del FMI, se proyecta que la inflación aumente de 4.7% en el 2021 a 8.8% en el 2022, para empezar a descender a 6.5% en el 2023 y 4.1% en el 2024 (FMI, 2022). El mayor riesgo, acentuado por la guerra, se aproxima en forma de una crisis de alimentos de escala global o “catástrofe alimentaria”, como lo llama The Economist (2022) en su especial del mes de mayo.

En medio de este panorama que, según proyecciones del Banco Mundial (2022), podría extenderse por todo el 2023, aquellos países mejor preparados, tendrán la capacidad de liderar la recuperación. Y si algo tiene el país norteamericano, es una sólida infraestructura y un marco de institucionalidad que favorece las recuperaciones en momentos de crisis. Esto se muestra como un escenario positivo para la implementación de los planes de 5ive, para los años siguientes.

En el punto 5 de este capítulo se evaluarán todos los factores analizados mediante el uso de la matriz EFE y se visualizará la oportunidad que representa el clima externo en el país, en comparación a las amenazas existentes.

3. Microentorno – Análisis de atractividad del sector

Para definir la atractividad del sector en el cual opera 5ive Mobile, se evaluará la industria de *smartphones* en Estados Unidos a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis permitirá entender las oportunidades y/o amenazas del sector, y por ende qué tan rentable es desarrollar la empresa en este territorio.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes:

- **Pocos competidores:** El mercado es liderado por un grupo reducido de empresas: Apple tiene una participación de 50% (Counterpoint, 2022a) de cuota de mercado y Samsung con 24% [revisar la Tabla *Cuota de mercado de smartphones en Estados Unidos (Q4 2020 - Q1 2022)* del anexo 6]. 5ive Mobile, se encuentra ubicada entre los fabricantes más pequeños cuya participación total es de 5% y se han visto beneficiados por el retiro de LG de este mercado.
- **Apagado del 2G y 3G:** Los fabricantes de *smartphones* de gama baja tendrán que enfocarse en comercializar y migrar a sus usuarios a equipos 5G (Counterpoint, 2022b). Este proceso se vio favorecido por el lanzamiento tardío del iPhone 12 a finales del 2020, ya que ayudó a introducir al mercado otros equipos con tecnología 5G (Counterpoint, 2021), tanto de gama básica como *premium*.
- **Mercado en crecimiento:** Como se puede apreciar en la Tabla *Número de usuarios de smartphones en Estados Unidos del 2018 al 2025* del anexo 6, Estados Unidos proyecta crecimiento de usuarios de *smartphones* a trescientos veinte millones para el 2025

(Statista, 2022d)⁴ este crecimiento se dará de manera constante en los usuarios de *smartphones*, lo que posiciona a Estados Unidos como un mercado altamente competitivo.

El nivel de rivalidad de la industria es *alto*, debido a la poca cantidad de competidores que existen, las altas barreras de entrada, la necesaria y fuerte cadena de suministro, las altas inversiones en I+D y la competencia en precios.

Poder de negociación de los proveedores:

- **Escasez de componentes:** La pandemia trajo consigo una fuerte escasez de semiconductores que afectó a varias industrias entre ellas, la de *smartphones* a nivel global, lo que generó retrasos en la entrega de equipos teniendo que priorizar modelos entre sí (Counterpoint, 2021). Esto pese a que en Estados Unidos se encuentran empresas que desarrollan estos componentes como lo son: AMD, Intel, MediaTek, Micron, Qualcomm entre otras (BBC, 2021b). Sin embargo, y de acuerdo con el último informe de Counterpoint (2022c) sobre el seguimiento de componentes de *smartphones*, la escasez de semiconductores se está reduciendo desde finales del 2021, y se espera que esto continúe durante la segunda parte del 2022.
- **Cadenas de suministro afectadas:** Se debe considerar nuevos factores que intervienen durante el proceso de fabricación como la guerra de Ucrania y las nuevas restricciones por COVID-19 en China.

El nivel de negociación de los proveedores es *bajo*, ya que las cadenas de suministro y componentes han retornado a los niveles de operación previos a la pandemia por COVID-19.

Poder de negociación de los compradores:

- **Variedad de canales de compra:** En Estados Unidos, los usuarios de *smartphones* pueden adquirirlos a través de distintos canales de distribución de acuerdo con su conveniencia, entre ellos se encuentran las empresas *retail*, operadores y venta directa de la marca. Como se puede apreciar en la Tabla *¿Cómo adquirió su smartphone principalmente?* del anexo 6, según la encuesta realizada por Statista (2020), el mayor canal de venta se centraliza en los *retailers* con un 65% en adquisición de equipos, y que puede ser de venta *on-line* o presencial en las tiendas. En segundo lugar, están las operadoras de servicio prepago y pospago. Con planes de datos y llamadas que

⁴ Número de usuarios de *smartphones* en Estados Unidos del 2018 al 2025. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/201182/forecast-of-smartphone-users-in-the-us/>

representan un 18% de los canales de adquisición de *smartphones*. Y, en tercer lugar, la venta directa desde la marca que tiene como beneficios mayores descuentos en accesorios, venta de seguros o dejar el equipo actual en parte de pago del nuevo dispositivo.

- **Tecnología económica:** Actualmente, los avances tecnológicos permiten a las compañías mayores posibilidades de competir con productos de menor costo, con un nivel adecuado de características. Sin embargo, los precios en esta industria tienden a disminuir rápidamente. Una de las razones es el ingreso de dispositivos Android 5G con chips más económicos de las marcas MediaTek y Qualcomm, lo que genera que los precios caigan de USD 400 a USD 250 siendo la quinta parte de las ventas de 5G durante enero de 2022 (Counterpoint, 2022d).

De acuerdo con una encuesta realizada por Statista en colaboración con Counterpoint, los equipos más vendidos y preferidos por los usuarios de *smartphones* en Estados Unidos durante enero del 2022 son el iPhone y el Samsung Galaxy. Ambos con tecnología 5G y que han sido clasificados como los equipos con mejor índice de satisfacción del cliente estadounidense según la *American Customer Satisfaction Index* ([ACSI], 2022), además estos usuarios no están interesados en cambiar de marca en un corto plazo. Esto muestra una resistencia a migrar de Android a IOS o viceversa, lo que los hace más fieles a un tipo de sistema operativo en dispositivos de la gama *premium*. Por el contrario, los usuarios de dispositivos de gama media y baja son más desleales a la marca y consideran realizar un cambio cuando actualicen sus *smartphones* (SellCell, 2021).

Por estos motivos, se considera que los consumidores de *smartphones* en Estados Unidos tienen un poder de negociación *alto*.

Amenaza de los nuevos competidores:

- **Difícil acceso:** Estados Unidos es un mercado consolidado en la industria de *smartphones*. Está compuesta por grandes compañías multinacionales, con altas inversiones en I+D que los mantienen actualizados con las últimas innovaciones tecnológicas. Ingresar a competir es muy difícil, ya que tiene altas barreras de entrada e implica una gran inversión tanto en nueva tecnología, diseño y promoción para equiparar o superar a los actuales competidores.
- **Preferencia de los consumidores:** La mayoría de los usuarios de *smartphones* en este

mercado cuenta con dispositivos de marca Apple o Samsung, las cuales se encuentran posicionadas y son las preferidas de estos clientes.

- **Políticas regulatorias:** Estados Unidos tiene una política muy estricta en cuanto a la regulación de dispositivos que emiten radiación, como es el caso de los *smartphones*. Es por ello que cualquier marca nueva que desee ingresar a este mercado primero debe cumplir y aprobar todos los protocolos establecidos.

La amenaza de nuevos competidores se considera *baja* en el mercado de Estados Unidos, debido a las altas barreras de entrada y fuertes políticas vinculadas a la salud.

Amenaza de productos sustitutos:

Actualmente no existe un producto sustituto para los *smartphones*. Sin embargo, existen distintos dispositivos que cuentan con las mismas funciones en aplicaciones, pero sin tener la posibilidad de realizar llamadas a través de una línea regular. Es posible que más adelante el producto evolucione hacia otros dispositivos que absorban las funcionalidades de los *smartphones* y cuenten con nuevas características.

Es por este motivo que la amenaza de productos sustitutos se considera *baja*.

Regulador:

Para el mercado de dispositivos electrónicos en Estados Unidos, como *smartphones*, las empresas que los desarrollan se rigen a las normas brindadas por dos entidades: FCC y FDA. Ambas son las responsables de las regulaciones de teléfonos móviles dentro del territorio.

De acuerdo con el portal de la Comisión Federal de Comunicaciones ([FCC], 2017), que es una agencia independiente y supervisada por el Congreso de Estados Unidos, su función es regular las comunicaciones tanto nacionales como internacionales a través de radio, tv, satélite y cable de todos los estados. Su objetivo principal es cuidar el espectro radial verificando la cantidad y tipo de dispositivos que se encuentran en él para de esta manera protegerlo de interferencias de terceros. Además de asegurarse que los dispositivos usados no superen el límite permitido de emisiones de radiofrecuencias.

Por otro lado, de acuerdo con la FDA de Estados Unidos, Agencia de Administración de Medicina y Alimentos, los dispositivos electrónicos que emiten radiación son constantemente controlados por ellos en beneficio de proteger la salud pública de los habitantes de Estados Unidos (US Food and Drugs Administration, 2021). Esta agencia es la responsable de limitar la cantidad de emisiones que puede producir como máximo un dispositivo y hacer de dominio público la información científica de los peligros que este tipo de radiación ocasiona.

4. Perfil de atractividad de la industria

La industria de *smartphones* es atractiva para operar en los Estados Unidos. Pese a que existen marcas enfocadas en distintos segmentos de mercado, la rivalidad entre ellas es alta debido a que son pocos competidores en la industria. Por otro lado, las características de los *smartphones* de la misma gama son similares, lo cual representa un riesgo latente a una eventual competencia por precios. Con respecto al poder de los proveedores, observamos que son varios, lo que da la opción de renegociar costos y tener una variedad de suministros de calidad.

Por otro lado, el poder de los clientes es alto y solo los de la gama básica de dispositivos son sensibles al precio. Sin embargo, esto dependerá del nivel de lealtad que tenga hacia una marca o sistema operativo en específico. Las barreras de entrada son altas, por lo que la cantidad de nuevos competidores es baja. Es necesario tener una fuerte inversión en I+D, así como en *marketing* para lograr visibilidad dentro del mercado. Finalmente, como ya se ha mencionado anteriormente, por el momento no existe una amenaza de sustitutos para los *smartphones*.

5. Matriz EFE

Para evaluar el impacto de los factores externos en nuestra organización, recurrimos a la matriz EFE. Esta matriz organiza los factores más relevantes del análisis PESTELG desde la perspectiva de las oportunidades y amenazas. A cada una se le asignó un peso y una calificación, cuya multiplicación resulta en una calificación ponderada para determinar cuán preparada está 5ive Mobile para enfrentarlas. Si el puntaje resultante está más cerca de 4, significa que la empresa está preparada para afrontar las externalidades, mientras que lo contrario, si la puntuación se ubica cerca de 1. A continuación, los resultados de la matriz:

Tabla 1. Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Calificación ponderada
1	Implementación de agresivos planes de recuperación: Plan de rescate, 1.9 billón USD	0.05	2	0.1
2	Expansión de la fibra y 5G: Ley de Infraestructura por 1 billón USD	0.1	4	0.4
3	Reducción del desempleo	0.05	3	0.15
4	Recuperación del PBI	0.1	3	0.3
5	Penetración de 5G alcanzaría el 90% en el 2027	0.15	4	0.6
6	Políticas de protección comercial	0.05	4	0.2
7	Marco legal que fomenta la penetración del 5G: agilidad en la subasta de espectro	0.15	4	0.6
Total Oportunidades		0.65	Total ponderado oportunidades	2.35

Amenazas		Peso	Calificación	Calificación ponderada
1	Fricciones comerciales entre EEUU y China	0.05	2	0.1
2	Guerra de Ucrania	0.05	2	0.1
3	Gobierno débil políticamente, con una oposición Republicana fuerte	0.05	1	0.05
4	Incremento de la inflación	0.1	3	0.3
5	Riesgo de recesión	0.05	3	0.15
6	Escasez de materias primas	0.05	1	0.05
Total Amenazas		0.35	Total ponderado amenazas	0.75
Total		1	Total ponderado país	3.1

Fuente: Elaboración propia 2023.

A pesar de las amenazas por la convulsión global (guerra de Ucrania, COVID-19, inflación), Estados Unidos es un país con buenas perspectivas de recuperación económica, de la mano con planes e incentivos para la recuperación de su PBI. Esto viene acompañado con su determinación por asumir el liderazgo en la adopción del 5G, para lo cual ha desarrollado políticas estructurales que proyectan una rápida penetración de la tecnología. El resultado del valor ponderado de 3.1, significa que las condiciones se proyectan favorablemente para 5ive Mobile, puesto que el mercado está en plena expansión, lo que da el espacio suficiente para competidores de volumen y especializados en algún segmento, como 5ive.

6. Conclusiones

1. Estados Unidos: un mercado que se mantiene atractivo y con espacio para diferentes competidores

Las perspectivas de recuperación económica y la sólida institucionalidad del país siguen posicionando la atractividad del mercado estadounidense. Y si bien existen

competidores muy establecidos que capturan el mayor valor de este, su amplitud y heterogeneidad deja espacio de competitividad para nuevos jugadores que puedan aprovechar sus características. La oportunidad de 5ive Mobile se encuentra en identificar su propio espacio competitivo, enfocado en necesidades de segmentos poco atendidos dentro del gran mercado de terminales de Estados Unidos.

2. 5G se masificará antes de lo esperado.

La carrera por liderar la penetración de la nueva generación tecnológica se ha intensificado. El mercado estadounidense viene muy fuerte convocando la sexta subasta de espectro electromagnético y se espera que, hacia el 2027, el 5G sea la tecnología dominante. 5ive Mobile necesita acelerar el desarrollo de sus terminales 5G para aprovechar el inicio de la ola de desarrollo de la quinta generación.

3. Clientes fidelizados

Al ser Apple y Samsung los favoritos del mercado, el margen de cuota de mercado disponible es más reducido para 5ive Mobile. Además, los usuarios se encuentran menos dispuestos a cambiar de marcas, por lo que la empresa deberá generar estrategias de captación agresivas enfocadas en el público que busca calidad a bajo precio.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El presente capítulo está compuesto por 8 apartados que buscan identificar los atributos competitivos internos de 5ive Mobile iniciando con el entendimiento del quehacer de la empresa a partir del uso del lienzo de modelo de negocio, la cadena de valor, el análisis de áreas funcionales y el análisis VRIO, llegando a la determinación de la ventaja y estrategia competitiva de la compañía. Se analizará el negocio circunscrito al mercado de Estados Unidos tomando como referencia las tecnologías producidas y comercializadas en dicho mercado.

1. Modelo de negocio

El modelo de negocio se grafica a través del *Business Model Canvas* (BMC) lo que permitirá entender los focos de gestión de 5ive Mobile en sus primeros 12 años de operaciones, en el mercado de los Estados Unidos. Sus elementos centrales son: 1) El segmento de clientes, constituido por los hombres y mujeres de Estados Unidos que requieren un *smartphone*, y, 2) La propuesta de valor de 5ive, representada por *smartphones* con tecnologías 2G y 4G con características de valor a precios competitivos.

Tabla 2. Lienzo de modelo de negocio de 5ive Mobile

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de componentes, tecnología, logística y distribución • Instituciones financieras para la obtención de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo • Planificación de la demanda • Operaciones • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Smartphones 2G y 4G, con características de valor y precios competitivos para sus clientes en los Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción (Campañas publicitarias) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de Estados Unidos que requieren un smartphone
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo • Operaciones • Planificación de demanda y operaciones • Marketing 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de smartphones 2G y 4G en el mercado de Estados Unidos 		

Fuente: Elaboración propia 2023.

2. Cadena de valor

Siguiendo con el análisis del negocio, se muestra la cadena de valor de 5ive Mobile, que se

presenta en la Tabla 3. La cadena de valor permite identificar las actividades primarias y de soporte de 5ive que le permiten generar márgenes de ganancia así como identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Tabla 3. Cadena de valor de 5ive Mobile

Infraestructura de la empresa Capacidad para asumir inversiones y compromisos a corto y largo plazo a partir de los resultados económico-financieros (liquidez y solvencia), con oportunidad de optimizar gestión para mejorar posición a favor del accionista.				Margen
Talento Humano Cumplimiento de los requerimientos legales y pactos acordados con los trabajadores.				
Desarrollo tecnológico Diversificación tecnológica para fabricación de smartphones 2G y 4G con una amplia gama de características por producto.				
Responsabilidad Social Cumplimiento de los requerimientos regulatorios.				
Compras Adquisición de plantas de producción y búsqueda de terceros para la fabricación de productos.				
Investigación y Desarrollo • Inversión continua en investigación y desarrollo (propio y contratado). • Incorporación de nuevas características a los productos.	Planificación de la demanda • Planificación de la demanda según los potenciales movimientos de oferta/demanda del mercado.	Operaciones • 12 plantas de producción en los Estados Unidos. • Responsables del despliegue de operaciones y logística según lo planificado. • Definición de cuánta producción gestionar con recursos propios y/o terceros.	Marketing • Inversión en promoción (publicidad) según demanda esperada, estimado 5% de los niveles de venta. • Precios competitivos acorde con valor ofrecido y que compitan en un mercado agresivo en precios.	

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Análisis de áreas funcionales

5ive Mobile cuenta con una estructura conformada por 5 áreas funcionales, las cuales son lideradas por la Gerencia General, ubicada en Estados Unidos. El Gráfico 1 presenta la estructura organizativa de áreas funcionales. Se ahondará en la responsabilidad de la Gerencia General, así como de cada una de las cinco áreas funcionales de 5ive Mobile, haciendo referencia también a información relevante de las mismas.

Gráfico 1. Estructura organizativa 5ive Mobile



Fuente: Elaboración propia 2023.

Gerencia General

La Gerencia General, con el Gerente General a la cabeza, es la responsable de definir el marco estratégico que viabiliza el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de 5ive Mobile, orquestando cada una de las estrategias e iniciativas de las áreas funcionales tanto a corto, mediano como largo plazo.

Área de *Marketing*

El área de *Marketing* tiene como responsabilidad la construcción de la marca y trabajar por mejorar la posición de mercado de 5ive Mobile a la que vez que contribuye directamente a fortalecer su crecimiento económico-financiero, partiendo del entendimiento de mercado y planificando la potencial demanda de este, circunscribiendo estas iniciativas al despliegue de estrategias de *marketing* propiamente dichas en soporte de los *smartphones* que se comercializan en los Estados Unidos.

Al cierre del periodo 2022, el ingreso por ventas representa un resultado positivo de USD 1 217 575 miles, para los ejercicios anuales de 2019 y 2020, 5ive Mobile logró un crecimiento interanual positivo de +14% y 27% respectivamente, como se observa en el gráfico de ventas totales del Anexo 7.

Área de Operaciones

El área de Operaciones tiene como responsabilidad el despliegue de las operaciones y acciones de logística durante el proceso de fabricación, comercialización y almacenamiento de los *smartphones* fabricados por 5ive Mobile, siendo custodios del proceso de inicio a fin.

Los costos de mano de obra y capacidad de subcontratación evidenciaron un crecimiento muy atractivo para que se opte por producir terminales 4G, esto impulsado por la capacidad operativa de las 12 plantas en los Estados Unidos, lo cual resultó un factor relevante para que se responda a la demanda de *smartphones* vigente. Como se muestra en el gráfico de producción y capacidad disponible del Anexo 7, se tiene margen para impulsar la producción de *smartphones* en Estados Unidos.

Dentro del área de Operaciones, una subfunción clave es la Investigación y Desarrollo (I+D) que tiene como responsabilidad la búsqueda permanente de potenciales mejoras o innovaciones a incorporar tanto a los procesos como productos que ofrece 5ive Mobile.

Desde el 2011, se puso en ejecución la política de inversiones en I+D para mejorar el desarrollo y producción de las tecnologías que el mercado ofrece, esto le permitió a 5ive Mobile licenciar

tecnología mientras iniciaba su proceso de desarrollo sin dejar de ser competitiva con su oferta en el sector. En los ejercicios previos al 2017, el presupuesto destinado a I+D representó el 77% del total invertido en dicha partida y estuvo orientado a las tecnologías 2G y 3G. Desde el 2018 a 2022, el 23% restante de dicho presupuesto fue orientado al desarrollo del 4G, y se enfocó en la inversión en tecnologías que generen mayor demanda y accesibilidad y, por otro lado, proporcionen mayores funcionalidades a clientes de mayor valor como el mercado de Estados Unidos y con un punto de quiebre en 2016 por el refuerzo de la estrategia del 4G.

El departamento de Operaciones, en su rol de gestor de la función de I+D, le habilita a potenciar su búsqueda del liderazgo en tecnología a través de una estrategia de liderazgo en costos, con mejor valor.

Área de Finanzas

El área de Finanzas tiene como responsabilidad el diseño, implementación y custodia de las políticas financieras de 5ive Mobile, asegurando su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

En los últimos 6 años, a partir del 2017 el valor del capital aumentó en un 413.40% comparándolo con el último ejercicio del 2022, esto nos posiciona como una empresa sólida con capital a corto plazo para efectuar las inversiones que demanden las nuevas tecnologías.

5ive Mobile desde 2017 tiene valores positivos respecto al ROS y ROCE, cerrando el 2022 con 25.26% y 16.12 %, respectivamente. Esto se puede ver en el gráfico del Anexo 7.5.

En 2022, el ratio de EBITDA fue de 41.58%, 1.5 veces mayor al 2017 donde se obtuvo un valor de 28.39%. Esto se puede ver en el gráfico del Anexo 7.6.

El ratio de solvencia refleja que los activos pueden soportar la deuda a corto plazo, de hasta 5.5 veces para el cierre del 2022. Esto se puede ver en el gráfico del Anexo 7.7.

El ratio de liquidez indica un exceso de activos con un incremento sustancial en los últimos 2 años, principalmente por acumulación de caja e inversión de capital por parte de los accionistas. Esto se puede ver en el gráfico del Anexo 7.8.

La empresa tiene un endeudamiento moderado al corto plazo que le permitió tener un descenso de deuda al 18% en 2022, e incrementó la participación del patrimonio en ese mismo año a un 82%, por lo cual está preparada para asumir nuevas inversiones en el corto plazo. Como se puede ver en el gráfico del Anexo 7.9.

Área de Talento Humano

El área de Talento Humano tiene como responsabilidad el diseño, implementación y custodia de las políticas e iniciativas de gestión de personas de 5ive Mobile. La gestión del área ha estado enfocada principalmente en actividades que cubran los requerimientos mínimos legales y acuerdos con los trabajadores.

Área de Responsabilidad Social

El área de Responsabilidad Social tiene como objetivo el diseño, implementación y custodia de las políticas e iniciativas relacionadas a la responsabilidad social de 5ive Mobile. La gestión del área busca sentar las bases para una gestión sostenible y sustentable en cada área de la compañía. En los primeros años de operación, se centró fundamentalmente en el cumplimiento del marco regulatorio vigente.

4. Análisis VRIO

Del análisis VRIO propuesto por J. Barney se resaltan las oportunidades de mejora y las ventajas competitivas que tiene la compañía en el mercado para afrontar los cambios tecnológicos competitivos del sector, permitiéndole a 5ive Mobile ser competitiva y flexible.

Tabla 4. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación competitivas
Plantas de producción	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Ratios financieros (Solvencia, liquidez y gestión)	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
I+D (desarrollo de tecnología y características)	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva temporal
Capacidad de producción	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia 2023

5. Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva de 5ive Mobile se fundamenta en la conveniencia, es decir, en ofrecer *smartphones* a precios competitivos en el mercado y con características de valor para sus clientes.

Para ahondar en esta aproximación, del análisis de la matriz VRIO, se pueden identificar las siguientes fuentes de esta ventaja competitiva que se buscarán explotar; 5ive Mobile:

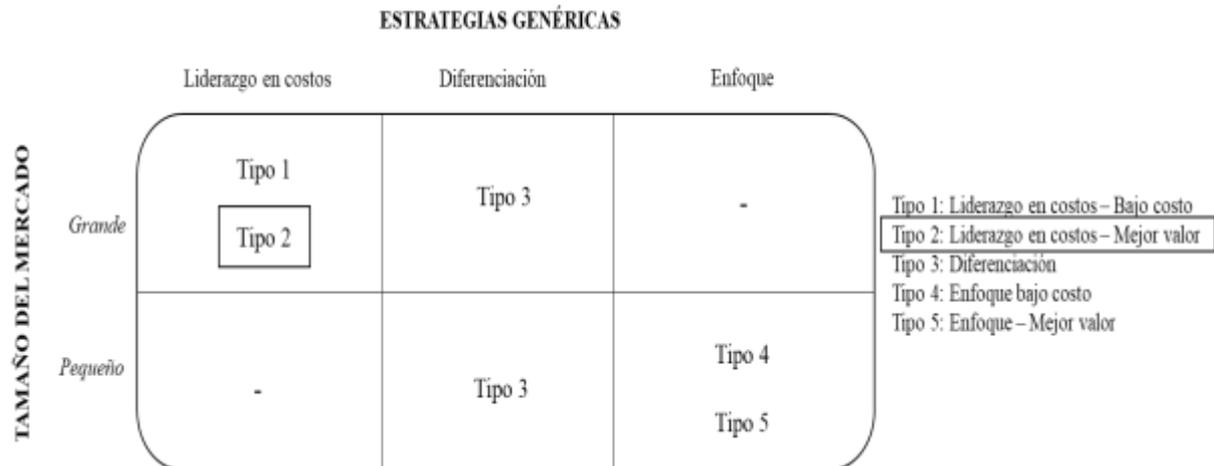
- Ofrece *smartphones* de valor a precios competitivos, con características relevantes para el usuario.
- Es una compañía con niveles importantes de solvencia y liquidez, lo que representa una oportunidad para destinar inversiones hacia nuevos productos en el corto plazo.

- Realiza importantes inversiones en Investigación y Desarrollo, las cuales representan un promedio de 17% de las ventas totales a lo largo de los últimos 12 años.
- Cuenta con 12 plantas de producción en los Estados Unidos, lo cual le da la posibilidad de hacer frente a los desafíos de producción que sean requeridos en el corto plazo, partiendo de la búsqueda de escala.

6. Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva se centra en el liderazgo en costos, con mejor valor (estrategia genérica del tipo 2). Enfocada en la comercialización de las tecnologías 2G y 4G para el mercado en general de *smartphones* en los Estados Unidos.

Gráfico 2. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: David (2013).

7. Matriz EFI

En esta sección se presenta la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), herramienta que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades clave que presenta 5ive Mobile.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1	Capacidad Operativa para cubrir la demanda del mercado	0.14	3	0.42
2	Alta liquidez financiera para nuevos proyectos e inversiones	0.05	2	0.1
3	Contratación de personal con los conocimientos necesarios para el desarrollo de nuevas tecnologías	0.05	4	0.2
4	Bajos niveles de endeudamiento	0.11	4	0.44
5	12 años de experiencia en el sector	0.15	4	0.6
		0.5	Total ponderado oportunidades	1.76

	Debilidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1	Oferta de tecnologías no actuales (2g y 4g)	0.01	3	0.03
2	Costos elevados en producción en comparación a la competencia	0.05	2	0.1
3	Falta de estrategia de responsabilidad social empresarial	0.01	1	0.01
4	Faltar de estrategia de Talento Humano enfocada en desarrollo de capacidades	0.05	4	0.2
5	Dependencia de la subcontratación para la fabricación de Smartphones	0.11	1	0.11
6	Falta de construcción de posicionamiento de la marca 5ive Mobile	0.05	2	0.1
7	Falta de estrategia de experiencia al cliente	0.19	2	0.38
8	Devaluación del precio de la acción	0.03	2	0.06
		0.5	Total ponderado amenazas	0.99
			Total ponderado	2.75

Fuente: Elaboración propia 2023.

Se obtiene un valor ponderado de 2.75. Se puede considerar que internamente la empresa aprovecha sus fortalezas para mitigar sus debilidades dadas las ventajas competitivas adquiridas durante los 12 años de creación.

8. Conclusiones

Sobre la base del análisis interno se encuentran las siguientes conclusiones:

1. Se requiere foco en las tecnologías del mañana

La propuesta de valor de 5ive Mobile se centra en 2 tipos de tecnologías de *smartphones* (2G y 4G), lo cual diluye el foco de la compañía y potenciales recursos hacia las tecnologías del mañana (5G). Se hace necesario reenfocar la estrategia.

2. Se requiere desarrollar estrategias que aceleren resultados

- La construcción de reconocimiento de marca en el mercado.
- Mejorar la presencia en los canales de venta terceros.
- La experiencia al cliente, la responsabilidad social empresarial y las finanzas (del lado del concepto de innovación en valor) deben consolidarse como palancas habilitadoras del modelo de negocio e impactar en el acrecentamiento de los resultados financieros y de cuota de mercado.
- El talento humano es un recurso clave para el logro de los resultados, no obstante, 5ive Mobile no ha apostado de forma contundente por desarrollar aquellas capacidades que permitan contar con un equipo que lleve a la compañía al siguiente nivel. Se requiere un replanteo de esto.

3. Se dispone de capacidad financiera, operativa y de comercialización para afrontar retos

- La gestión financiera permitirá afrontar las inversiones de corto plazo en 5G, teniendo como base los ratios de solvencia y liquidez. Pese a esto, se hace necesario optimizar su uso dado que dichos ratios están muy altos.
- Se dispone de la capacidad operativa para la fabricación y comercialización de *smartphones* de tecnología 5G.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

La finalidad de este capítulo es entender al mercado de Estados Unidos. Para ello, se investigará el perfil del comprador estadounidense de *smartphones* y la oferta existente para identificar la oportunidad competitiva y la estimación de la demanda. Con esto se busca establecer las bases para la definición de las estrategias de crecimiento de 5ive Mobile.

Objetivos de la investigación de mercado

1. Identificar el perfil del consumidor potencial en el mercado de Estados Unidos.
2. En base a los hallazgos, definir el nuevo mercado objetivo: *segmento de jugadores gamers en smartphones*.
2. Determinación de las características de los *smartphones gamers* que se venderán en el mercado de Estados Unidos.
3. Proyectar la demanda potencial de *smartphones gamers* para el periodo 2021-2024 en Estados Unidos.

1. Perfil del consumidor

Para entender los hábitos y perfilar al consumidor en el mercado meta, se analizará la información desde 3 ángulos: Perspectiva demográfica, Actitud de compra y Relación con los *smartphones*.

Perspectiva demográfica: Estados Unidos es el tercer país en tamaño poblacional, sólo detrás de China y la India, con una población de 332 millones de personas. Dentro de esta población, el 26.9% pertenece a un rango de edad entre 25 y 44 años, un segmento muy atractivo para las marcas por su ciclo de productividad laboral⁵.

En cuanto a los ingresos salariales por hogares, hacia el 2020, las familias estadounidenses figuraban con un ingreso per cápita anual de USD 68 010, una leve reducción en relación con el año anterior⁶. En ese mismo espectro de hogares, poco más del 52% tiene ingresos anuales menores a USD 75 000. Mientras dentro del grupo de edades de los líderes de familia, el rango con mayores ingresos promedio semanales es el de 35 a 54 años⁷.

⁵ Statista (2022f). *Reporte de demografía en Estados Unidos, 2022*.

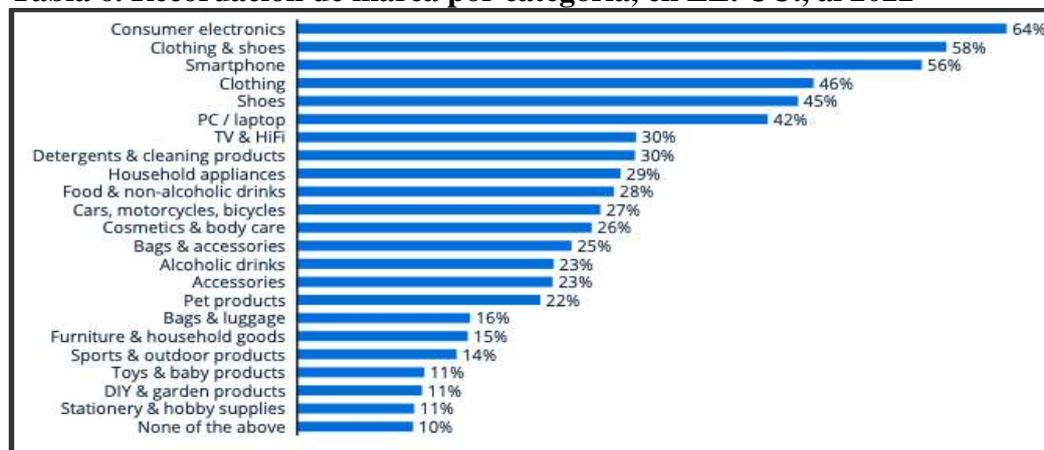
⁶ Statista (2023a). *Reporte de salarios promedio en Estados Unidos, 2023*.

⁷ Statista (2023a). *Reporte de salarios promedio en Estados Unidos, 2023*.

Respecto al desempleo, después de un 2010 con máximos por la crisis financiera del 2008, el 2022 los niveles de desempleo han seguido la tendencia a la baja iniciada hace un año y se han mantenido en 3.6%. En los años siguientes, se espera que los niveles puedan crecer ligeramente, pero manteniéndose dentro del rango esperado de +1%.⁸

Actitud de compra: El alza de precios, la inflación y el incremento del costo de vida es el mayor reto al que se enfrentan la economía de los norteamericanos. Los consumidores han cambiado hacia una actitud más consciente del gasto, buscando diferentes maneras de ahorrar⁹. En el estudio *Actitudes de compra del consumidor de Estados Unidos*, de Euromonitor, el 80% de encuestados se orienta a mantener o reducir sus gastos generales, mientras que el 91% de los consultados, declara que mantendrá o incrementará sus ahorros. Esto se traduce en una mayor predisposición por buscar ofertas y conveniencia, con compras de más valor, pero con precios asequibles, con consumos más pensados y menos impulsivos (Euromonitor International, 2023b). No obstante, las marcas y la búsqueda de valor tienen un peso importante en las decisiones. Sea una marca de lujo o una de precio, la fortaleza de marca es determinante al momento de evaluar las alternativas, como vemos en la Tabla 6, donde la recordación de marca es importante para elegir los aparatos electrónicos y los *smartphones*.

Tabla 6. Recordación de marca por categoría, en EE. UU., al 2022



Fuente: Statista (2022e). *Reporte del consumidor estadounidense*.

En este marco de análisis, se encuentra a un perfil de comprador más consciente de sus gastos, pero que no dejará de potenciar su relación con la tecnología y conectividad a través de los *smartphones*, El comprador y su relación con los *smartphones* 5G. Estados Unidos tiene uno de los mayores niveles de penetración de internet en el mundo, con 89% de su población conectada, mientras que la penetración de *smartphones* en adultos alcanza el 85%, al 2021, según el estudio de

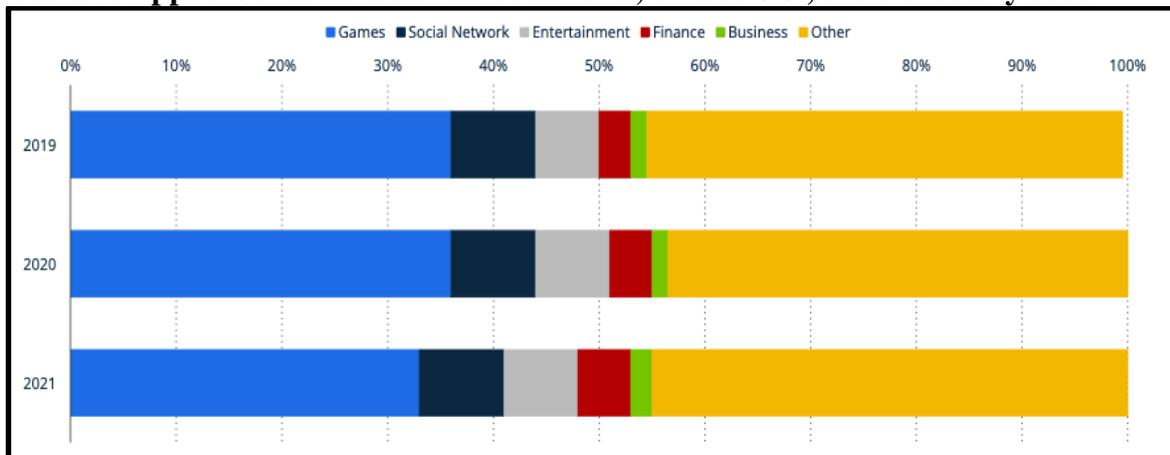
⁸ Statista (2023c).

⁹ Statista (2022e). *Reporte del consumidor estadounidense*, marzo 2022

penetración móvil en Estados Unidos, de Statista¹⁰. Esto se condice con el 90% de usuarios que acceden a internet desde un aparato móvil¹¹, lo que deja al *smartphone* como el principal medio de acceso a internet. Según el mismo estudio, las actividades con más nivel de involucramiento son: ver videos, de la mano con el crecimiento de las plataformas de *streaming* y *gaming*, un segmento especializado, pero de mayor crecimiento.

Respecto al *gaming*, su crecimiento se ve con mayor claridad en la Tabla 7, que muestra que los estadounidenses poseedores de un *smartphone* interactuaron más con apps de *gaming* que cualquier otra app, entre 2019 y 2021.

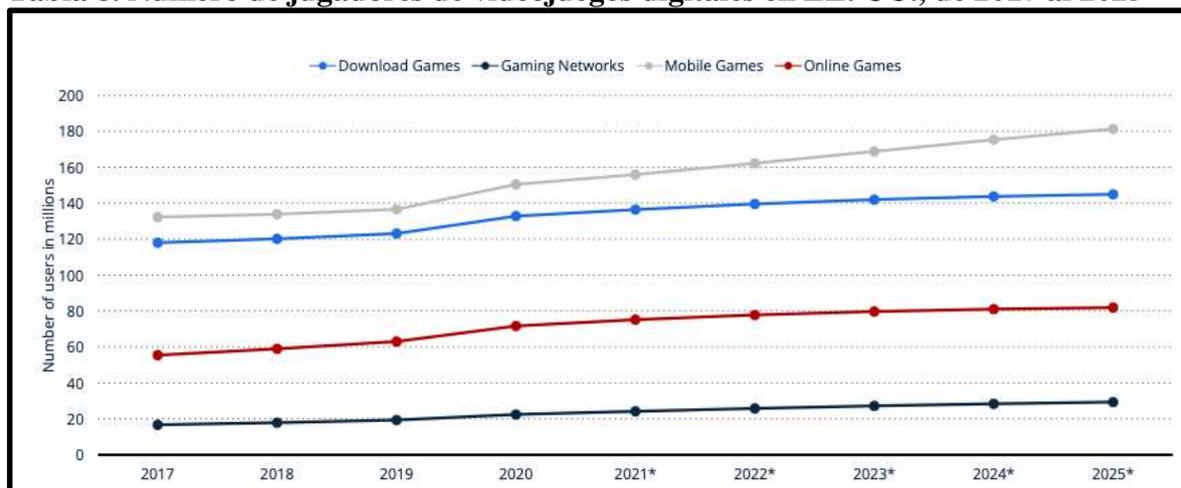
Tabla 7. Apps móviles abiertas mensualmente, en EE. UU., entre el 2019 y 2021



Fuente: Statista (2022a).

Y si bien el *gaming* es un segmento especializado, la proyección de jugadores de videojuegos móviles es el que más crece y se despegaba del resto, como se puede ver en la Tabla 8.

Tabla 8. Número de jugadores de videojuegos digitales en EE. UU., de 2017 al 2025



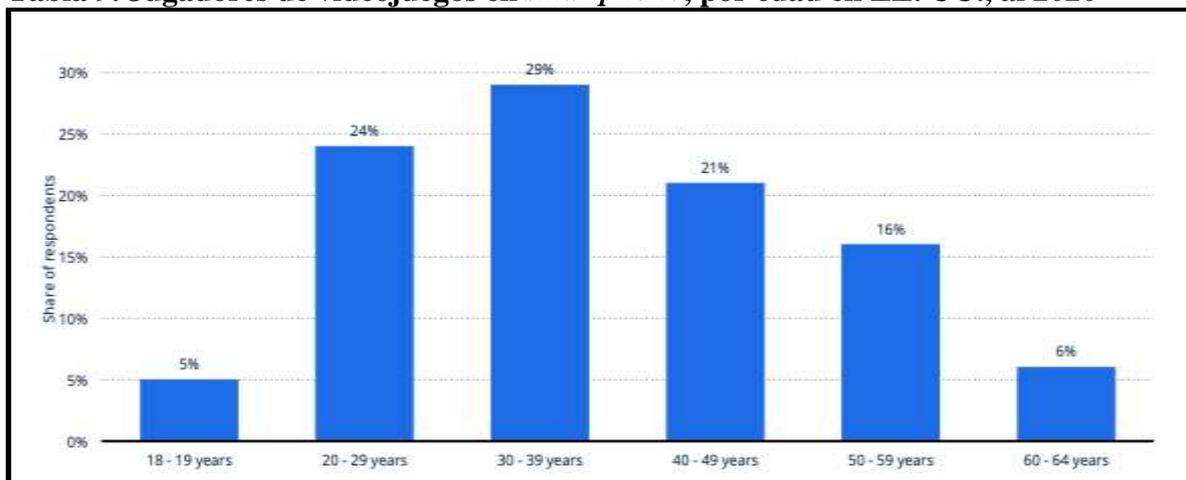
Fuente: Statista (2022b).

¹⁰ Statista (2021a).

¹¹ Statista (2022a).

En el mismo estudio, los jugadores declaran que las 3 principales razones para jugar son: para pasar el tiempo, por diversión y para relajarse, mientras que aquellos que lo encaran para superar el reto, solo representa el 26%. Por otro lado, en la Tabla 9 se observa que la mayor concentración de jugadores se encuentra entre los 20 y 39 años. Incluso el segmento de 40 a 49 años ocupa un nada despreciable 21% del total.

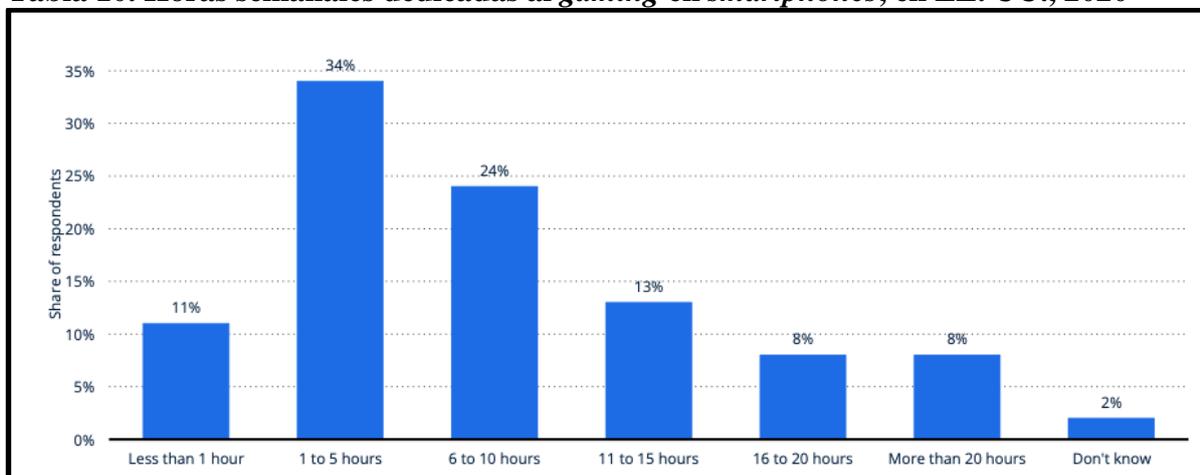
Tabla 9. Jugadores de videojuegos en *smartphone*, por edad en EE. UU., al 2020



Fuente: Statista (2016). *Hábitos del consumo de videojuegos móviles en EE. UU.*

Asimismo, en la Tabla 10, se observa que el 29% declara jugar más de 11 horas por semana.

Tabla 10. Horas semanales dedicadas al *gaming* en *smartphones*, en EE. UU., 2020



Fuente: Statista (2016). *Hábitos del consumo de videojuegos móviles en EE. UU.*

Con base en esta información hemos definido un consumidor intensivo, a quien le interesa una mejor experiencia de *gaming* en su celular y por ello está dispuesto a gastar más. Desde este punto se puede trazar un perfil de consumidor tipo:

Perfil de consumidor (Caso de uso)

Peter es un chico de 35 años. Es muy dedicado a su trabajo de profesor de escuela pública, desde hace 10 años. Vive en Milwaukee, Wisconsin, y se moviliza en metro todos los días entre su casa y

el trabajo, durante 45 minutos. Mientras lo hace, juega Roblox en su celular. Peter es muy sociable y, como la mayoría de su generación, tiene su vida en un smartphone. Desde pequeño ha sido un amante de los videojuegos y cada vez usa más el smartphone que las consolas para ello.

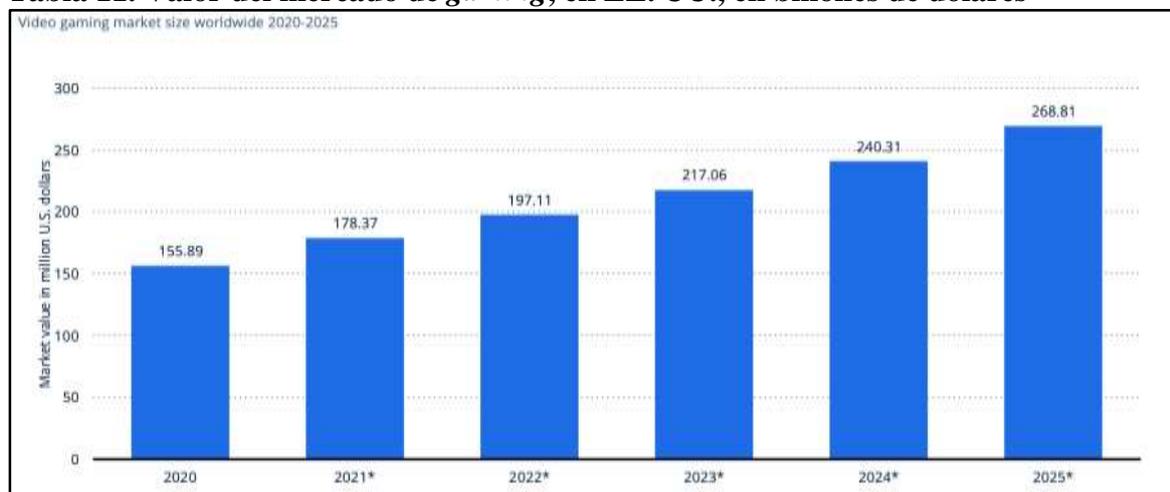
Vive solo, en un apartamento de un cuarto, aunque está pensando en mudarse porque su arrendatario le quiere subir el alquiler. Siente que la vida está más cara. Su plan de comprarse un auto se ha vuelto a posponer.

Cuando Peter termina su día laboral, sale a comer algo con sus amigos, aunque eso cada vez se vuelve menos frecuente. En su lugar, prefiere quedarse en casa viendo alguna serie en Netflix o jugando una partida de Roblox, en su smartphone, con sus amigos. En los últimos meses se ha enganchado del juego, aunque a veces vuelve al Fortnite. Compró su smartphone hace 2 años y ya la batería no le dura lo que necesita para sus videojuegos. Además, es una versión 4G. Con parte de sus ahorros, ha pensado en comprar un nuevo smartphone y ha empezado a explorar opciones dentro de la oferta de celulares gamers, haciendo énfasis en la memoria RAM, la duración de la batería, su sistema de refrigeración para soportar las maratones del fin de semana, con un diseño agresivo, que lo distinga del resto y que sea compatible con periféricos especializados porque potenciar su experiencia de juego es su mayor prioridad.

El caso de Peter es solo uno de los muchos estadounidenses, con características y costumbres que encajan con el perfil del potencial comprador de la empresa, que tiene a la tecnología como potenciador de la vida y al gaming como una vía de escape y de socialización con sus amigos.

Mercado de gaming. Estados Unidos es un mercado con una proyección de más de USD 268 billones al 2025 y cuenta con más de 200 millones de jugadores de videojuegos, como muestran las cifras del reporte de Statista (2021b), *Gaming en Estados Unidos*.

Tabla 11. Valor del mercado de gaming, en EE. UU., en billones de dólares



Fuente: Statista (2021b).

Según este mismo reporte, la fuente principal de crecimiento viene de los *gamers* digitales, que proyectados al 2025, representan más de 182 millones de jugadores. Esto abre oportunidades para la industria, desde los desarrolladores hasta los *smartphones* para *gamers*.

Smartphones gamers. El segmento de *smartphones* para *gamers* es un mercado relativamente nuevo. Si bien los *smartphones* han sido históricamente utilizados para el *gaming*, no es hasta el 2017, con el lanzamiento del Razer Phone, que se empieza a ver el desarrollo de este segmento de mercado.

A diferencia de un *smartphone*, diseñado para muchas prestaciones, donde se incluye el *gaming*, un equipo *gamer* es aquel que ha sido pensado, diseñado y fabricado para evolucionar, exponencialmente, la experiencia de los videojuegos a través de mejoras en las tarjetas gráficas, el RAM, el tamaño de la pantalla o la duración de la batería. En este segmento se encuentran algunas marcas especializadas que se detallan en la Tabla 12:

Tabla 12. Marcas de *smartphones* especialistas en *gaming*, en EE. UU.

	Propuesta de valor	Posicionamiento	Tagline
Xiaomi Black Shark	Procesador Snapdragon 888 Qualcomm 5G, que mejora la velocidad	La marca del equipo con mayor velocidad para el <i>gaming</i>	<i>Speed beyond gravity</i>
Asus Rog	Pensado, diseñado y hecho por y para <i>gamers</i>	La marca que reúne a la república de <i>gamers</i>	<i>For those who dare</i>
Lenovo Legion Duel Phone	Ecosistema Lenovo diseñado para <i>gaming</i>	La marca que te acerca todo el ecosistema para mejorar la experiencia	<i>Power in your hands</i>
Nubia Red Magic	Equipamiento integral más poderoso	La marca que te ofrece otro nivel de experiencia en <i>gaming</i>	<i>Up your game</i>

Fuente: Elaboración propia 2023.

Estas marcas expertas están orientadas a un segmento que demanda características de alta performance, para un desempeño con *expertise* profesional, a precios que compiten con los *smartphones* de alta gama. A estas marcas se les pasará a llamar especialistas.

En el otro lado del espectro se encuentran las marcas más emblemáticas de teléfonos inteligentes como Samsung Galaxy, iPhone, Oppo, Huawei, con sus modelos de gama alta, que no son especialistas en *gaming*, pero brindan una muy buena experiencia de juego. A estas marcas se les denominará generalistas.

2. Oferta del mercado

Análisis del mercado de *smartphones* en Estados Unidos

- El mercado de *smartphones* en Estados Unidos es uno de los más grandes a nivel

mundial con 298 millones de usuarios en 2021, con una tasa de penetración del 85% y con unas ventas de aproximadamente de 75 000 millones de dólares (Statista, 2021a).

- Una encuesta realizada por Statista indica que el 79% de los usuarios prefieren que los *smartphones* actuales tengan capacidad 5G (Statista, 2021a).
- El precio promedio de *smartphones* con capacidad 5G, está en 815 dólares (Statista 2021a).
- Uno de los principales usos de los *smartphones* en la actualidad son los videojuegos y las compras *on-line*, por lo que las empresas buscan mejorar la experiencia de los usuarios en estas actividades. Por ejemplo, la modalidad de pago al crédito y a plazos con Apple Later Pay (BBC, 2022b).
- En Estados Unidos existen diversos participantes en el mercado. Destacan Apple (50%) y Samsung (24%) por su innovación y ecosistema de servicios asociados a sus marcas.
- En el mercado de Estados Unidos, los sistemas operativos predominantes para *smartphones* son Android e IOS. Ambos representan el 96% del mercado de *smartphones*, seguidos en menor porcentaje por Windows Phone y otros.
- El escenario de proveedores de internet está en constante cambio. A los proveedores tradicionales se suman empresas de internet satelital para consolidar y aumentar la cobertura de redes 4G y 5G. Además, existen nuevas alternativas para el consumidor en Estados Unidos, como es el caso de Starlink, quien lidera el mercado de red de satélites de órbita baja. Esto les permite ofrecer conexión en zonas de coberturas no atendidas por los grandes operadores como AT&T, Verizon y T-mobile quienes lideran el mercado al cierre del 2021, llevándose más del 95% de este (Statista, 2022b). Desde mayo del 2021, SpaceX matriz de Starlink incrementó el despliegue de su red de satélites en la región, sin embargo, esta iniciativa no es la única, Verizon, en asociación con Amazon desarrolla un proyecto Kuiper para desplegar el acceso de banda ancha rural con capacidad para atender y expandir su red 4G y 5G. En cambio, AT&T sostiene una iniciativa similar con la empresa OneWeb (Statista, S./f.). Sin embargo, estas iniciativas están en fase de prueba y no representan aún una participación considerable para el análisis de mercado.
- Para el año 2021, se tuvo una demanda de 153 millones de *smartphones* con tecnologías 4G y 5G, y la venta de *smartphones* de 5ive Mobile con tecnología 4G para el mismo periodo fue de 1,2 millones de unidades.

- La elección de un *smartphone* para un público general, implica consideraciones básicas como el precio, la cámara fotográfica o el sistema operativo. Sin embargo, la elección de un *smartphone* para el segmento de *gamers* es más específica puesto que se buscan características que garanticen una mejor experiencia con el videojuego, como la resolución de la pantalla, el tamaño o el rendimiento de la batería. Bajo esta premisa, se revisó la oferta actual en el mercado en Estados Unidos, acotada a la oferta de equipos celulares para videojuegos y dividida en dos grupos: los *smartphones* orientados a videojuegos; y los no orientados, pero con altas prestaciones que podrían dar una buena experiencia, como el iPhone 14 Pro Max o Samsung S23 Ultra (Amazon, 2022).

La oferta actual de Apple y Samsung quienes son los dos principales competidores que lideran el mercado de Estados Unidos está enfocada en el *smartphone* de altas prestaciones, pero a un costo elevado, tal es el caso del iPhone 14 Pro Max o el Samsung S23 Ultra, como se observa en la Tabla 13, los precios están por encima del promedio reportado por el portal Statista (Amazon, 2022).

En las Tablas 13 y 14, se observa el comparativo con las especificaciones clave que forman parte de la oferta de *smartphones* disponibles en el mercado de Estados Unidos. Entre ellas encontramos: batería, procesador, RAM, resolución de pantalla, tamaño de pantalla como características muy valoradas por el segmento de usuarios *gamer*. Por otra parte, se comparan características como: almacenamiento, cámara, peso y sistema operativo.

Tabla 13. Smartphones orientados a videojuegos

Marca y modelo	Precio USD (ref.)	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Dimensiones	Resolución	Peso	Sistema Operativo	Camara
Xiaomi Black Shark 5 Pro	699.99	4,650mAh	Snapdragon 8 Gen 1	8/12/16GB	256/512GB	163.9 x 76.5 x 9.5 mm	1080 x 2400	220g	Android 12, Joy UI 13	Main: 108 MP - 13 MP - 5 MP Front: 16 MP
Asus ROG Phone 6 Pro	1299.99	6,000mAh	Snapdragon 8 Gen 1	8/12/16GB	256/512GB	173 x 77 x 10.3 mm	1080 x 2448	239g	Android 12	Main: 50 MP - 13 MP - 5 MP Front: 12 MP
Nubia Red Magic 8 Pro+	799.99	5,000mAh	Snapdragon 8 Gen 2	12/16GB	256/512GB	164 x 76.4 x 8.9 mm	1116 x 2480	230g	Android 13, Redmagic OS 6	Main: 50 MP - 8 MP - 2 MP Front: 16 MP
Asus ROG Phone 6D Ultimate	1294.99	6,000mAh	Mediatek Dimensity 9000+	16GB	512GB	173 x 77 x 10.4 mm	1080 x 2448	247g	Android 12	Back: 50 MP - 13 MP - 5 MP Front: 12 MP
Lenovo Legion Phone Duel 2	799.99	5,500mAh	Snapdragon 888 5G	12/16GB	256/512GB	176 x 78.5 x 9.9 mm	1080 x 2460	259g	Android 11, ZUI 12.5	Main: 64 MP - 16 MP Front: 44 MP

Fuente: Amazon (2022).

Tabla 14. Smartphones no orientados a videojuegos

Marca y modelo	Precio USD (rvL)	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Dimensiones	Resolución	Peso	Sistema Operativo	Camara
Samsung Galaxy S23 Ultra	1299.99	5,000mAh	Snapdragon 8 Gen 2	8GB / 12GB	256GB/512GB	163.4 x 78.1 x 8.9 mm	1440 x 3088	233g	Android 13, One UI 5.1	Main: 200 MP - 10 MP - 10 MP - 12 MP Front: 12 MP
OnePlus 11	969.99	5,000mAh	Snapdragon 8 Gen 2	8/12GB	256GB	163 x 73.9 x 8.6 mm	1080 x 2400	205g	Android 13	Main: 50MP - 32 MP - 48 MP - Front: 16 MP
iPhone 14 Pro Max	1399.99	4,323mAh	A16 Bionic	6GB	256GB/512GB	160.7 x 77.6 x 7.9 mm	1290 x 2796	240g	iOS 16	Main: 48 MP - 12 MP - 12 MP - Front: 12 MP
Xiaomi 12 Pro	733	4,600mAh	Snapdragon 8 Gen 1	8/12GB	128/256GB	163.6 x 74.6 x 8.2 mm	1440 x 3200	205g	Android 12, MIUI 13	Main: 50 MP - 8 MP - 2 MP - Front: 16 MP
Oppo Find X5 Pro	997	5,000mAh	Snapdragon 8 Gen 1	8/12GB	256/512GB	163.7 x 73.9 x 8.8 mm	1440 x 3216	218g	Android 13, ColorOS 13	Main: 50 MP - 13 MP - 50 MP - Front: 32 MP

Fuente: Amazon (2022).

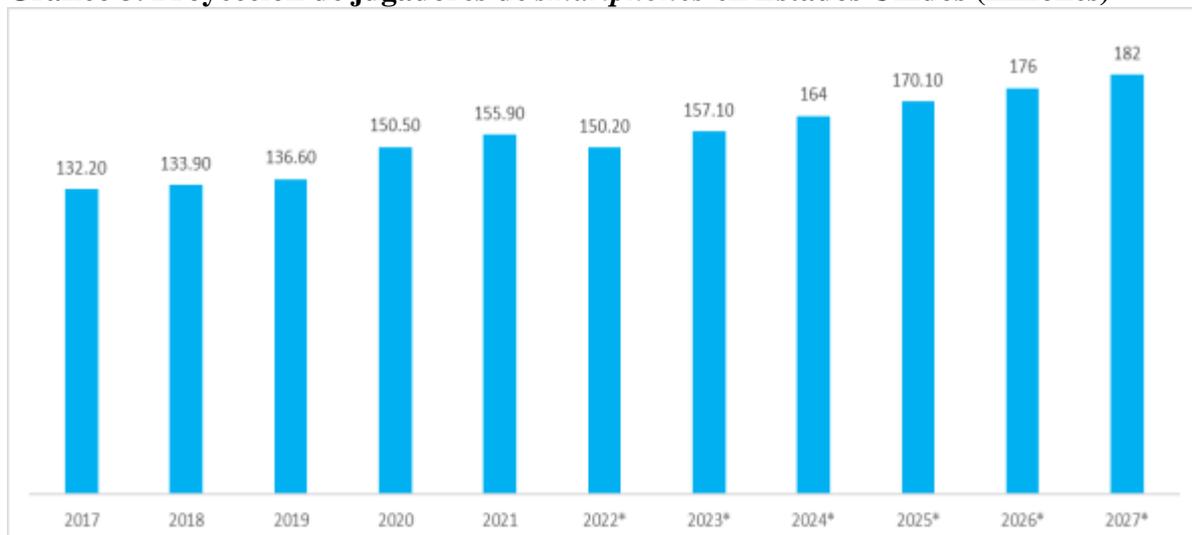
De la oferta existente, se puede resaltar *smartphones* como el ASUS ROG Phone 6 Pro, con una batería de hasta 6,000mAh, capaz de alcanzar 16 horas de uso, aproximadamente. Otro aspecto por considerar en la oferta son los procesadores. Contar con un procesador adecuado y de buenas prestaciones como los Snapdragon 8 Gen 2 es importante en los teléfonos orientados al *gaming* porque permiten soportar tasas de refresco de hasta 222 FPS (fotogramas por segundo) para algunos juegos. Por otro lado, el terminal debe soportar el nuevo contenido 4K que brinda una mejor experiencia en videojuegos (GSM Arena, 2022).

3. Demanda y tendencias de venta futura para *smartphones gamers*

El comportamiento actual de la demanda de *smartphones gamers* en Estados Unidos, está en una tendencia creciente. Para el 2020 existió una cantidad de 150 millones de usuarios de juegos para *smartphones* entre los cuales están los que se dedican a jugar de 1 a más horas semanales (Statista, 2022c).

En el Gráfico 3 se muestra la proyección de la demanda actual de jugadores de *smartphones* para el periodo 2017-2027, la cual refleja el crecimiento interanual constante.

Gráfico 3. Proyección de jugadores de *smartphones* en Estados Unidos (millones)



Fuente: Statista (2022c).

La demanda de *smartphones* se proyecta a contar con el 100% de dispositivos con tecnología 5G para el 2026 (ver la Tabla 15). Por este motivo, es relevante consolidar la adopción de la tecnología 5G como una de las estrategias centrales de la compañía para la fabricación de los teléfonos inteligentes para *gamers*.

Tabla 15. Demanda anual de *smartphones* 5G en Estados Unidos en los periodos 2022-2027

Periodo	<i>Smartphones</i> (miles)	<i>Smartphones</i> con 5G (miles)	% Participación 5G
2022	154 245	140 250	91%
2023	153 570	143 013	93%
2024	150 894	143 907	95%
2025	148 347	144 877	98%
2026	146 047	146 045	100%
2027	144 453	144 453	100%

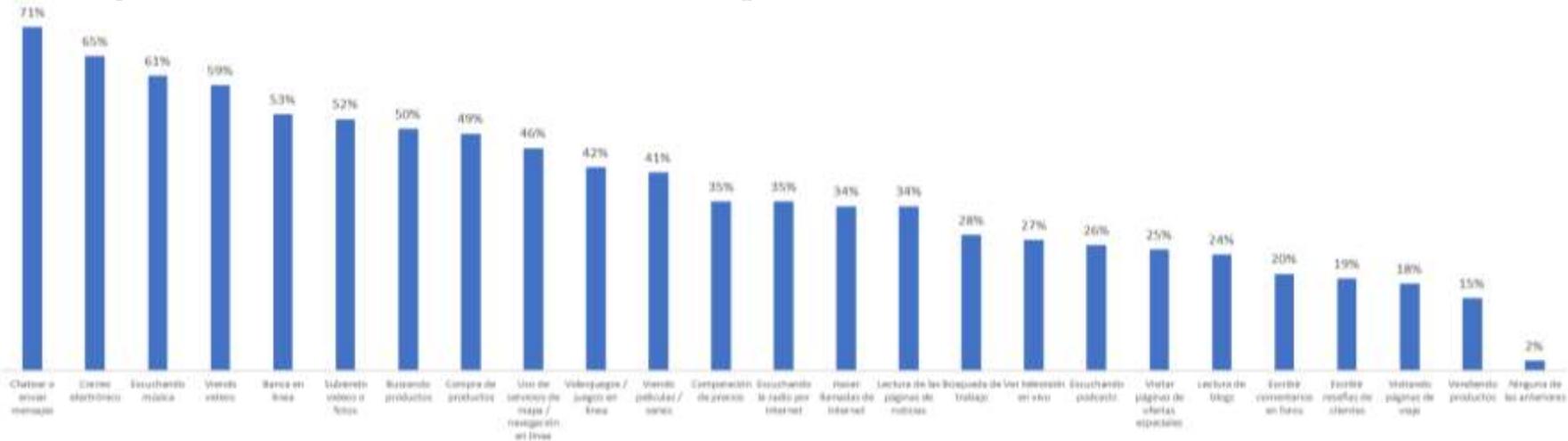
Fuente: Daniel Research Group (2023).

Para la presente investigación, la tasa de crecimiento para el mercado de Estados Unidos estará asociada a la tasa de crecimiento de *smartphones* general y de la tecnología 5G.

En la encuesta realizada por Statista el 2022 Q4¹² sobre las actividades más frecuentes sobre el uso del *smartphone* se tiene que el 42% de los encuestados tiene preferencia por los videojuegos *on-line* y *off-line*. Esta será la primera segmentación para determinar el público objetivo de la empresa (ver el Gráfico 4).

¹² Statista Surveys: Consumer Insights Global Consumer Survey - United States of America 2022 Update 4, Questions: Which of these things have you used a smartphone for in the past 4 weeks? (multi-pick) Base: respondents who use a smartphone (Housing & household equipment, Internet & devices). Statista (2022g).

Gráfico 4. ¿Para cuál de estas cosas ha usado un teléfono inteligente en las últimas 4 semanas?



Fuente: Statista - Encuesta EE. UU. 2022.

Según la lista *Jugadores de videojuegos en smartphone, por edad en Estados Unidos al 2022*, el rango de edad para el público objetivo de la empresa es de 20 a 39 años que representa un 53% de usuarios que juegan videojuegos en sus *smartphones*.

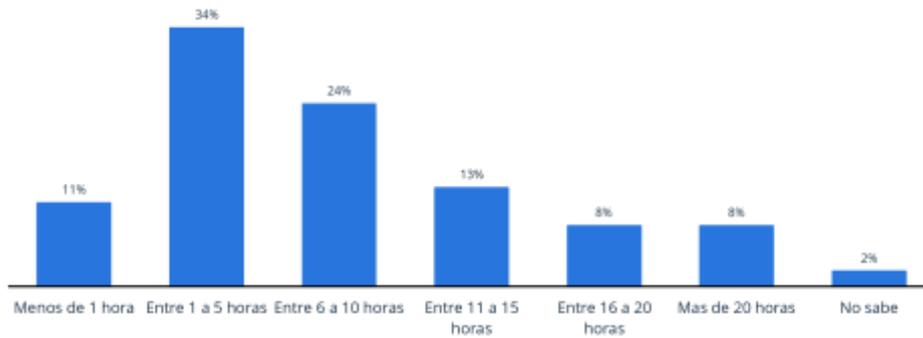
Jugadores de videojuegos en *smartphone*, por edad en Estados Unidos al 2021

Rango de edad	Porcentaje
18 - 19 years	4.0%
20 - 29 years	22.5%
30 - 39 years	30.5%
40 - 49 years	21.0%
50 - 59 years	16.0%
60 - 64 years	6.0%

Fuente: Statista - Consumer Insights Global - United States of America 2022 Update 4.

Por último, para establecer la demanda esperada de 5ive Mobile en los próximos 5 años, se segmenta a aquellos jugadores de *smartphones* que juegan videojuegos en sus *smartphones* por más de 11 horas a la semana, lo que representa un 29% del total. Todo esto según la encuesta elaborada por Statista en el 2020 (ver el Gráfico 5).

Gráfico 5. Cantidad de horas a la semana que gastan en videojuegos con sus smartphones



Fuente: Statista - Encuesta 2020.

Con la participación calculada sobre la base de la demanda actual de Estados Unidos, 5ive Mobile proyecta para el 2023 un nivel de ventas de 991 mil unidades a vender, lo cual representa un 10% del mercado de *smartphones gamers*, además de tener un crecimiento en participación creciente hasta llegar al 15% en lo que respecta al horizonte del plan estratégico.

Tabla 16. Demanda esperada de *smartphones gamers* 2023-2027

Periodo	Demanda Potencial (Miles)	% Uso de Smartphone para Juegos Mobiles	% Rango de edad Gamer (20-39)	% Usuarios que juegan más de 11 horas a la semana	Demanda Potencial de Smartphones Gamers	% Demanda de potencial	Demanda Esperada (Miles)
2023	153,570	42%	53%	29%	9,914	10%	991
2024	150,894	42%	53%	29%	9,741	10%	974
2025	148,347	42%	53%	29%	9,576	10%	958
2026	146,047	42%	53%	29%	9,428	14%	1,320
2027	144,453	42%	53%	29%	9,325	15%	1,399

Fuente: Statista (2021b). Elaboración propia 2023.

4. Conclusiones

A partir de lo expresado en el presente capítulo se obtienen las siguientes conclusiones:

1. 5ive Mobile tiene como objetivo entrar al mercado de *smartphones gamers* en todo el territorio de los Estados Unidos desde el 2023. Define a su cliente potencial como aquel que consume de forma intensiva videojuegos en *smartphones*, jugando entre 11 a más horas semanales y con un rango de edad entre 20 y 39 años.
2. 5ive Mobile ofrecerá *smartphones gamers* con características de valor para su segmento objetivo:

- Sistema operativo Android 12.
 - Almacenamiento de 512 GB.
 - Resolución de 1080 x 2448.
 - Cámara principal de 64/16/5 MP y frontal de 44 MP.
 - Procesador SnapDragon 8 Gen 2.
 - Memoria RAM 16GB.
 - Batería de 6,000 mAh.
 - Diseño ergonómico.
 - Sistema de refrigeración.
 - Conectividad 5G.
 - Compatibilidad con dispositivos periféricos especializados.
3. Al 2027, la demanda potencial anual de *smartphones gamers* en Estados Unidos se proyecta en 9.3 millones de unidades y se tiene la meta de obtener una participación del 15% sobre ésta.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo de este capítulo es presentar el plan estratégico de 5ive Mobile 2023-2027. En él se profundizará 8 apartados que van desde la visión, misión y objetivos, hasta el modelo de negocio, cadena de valor, estrategia y ventaja competitiva, y estrategia de crecimiento.

1. Visión al 2030

Crear la mejor y más accesible tecnología *hardware* para todo apasionado al *gaming*.

2. Misión

Creemos en el poder de crear experiencias únicas en el *gaming*, a través de nuestros *smartphones*.

3. Objetivos

En esta sección se presentará el objetivo general y los objetivos estratégicos que 5ive Mobile desarrollará en el periodo 2023-2027.

3.1 Objetivo general

Posicionar a 5ive Mobile como un protagonista en el segmento *gamer* ofreciendo *smartphones* con alta tecnología y prestaciones acorde a los estándares más valorados en el segmento, generando una rentabilidad neta sobre ventas del 15% para el 2027, que permita ser relevantes en el mercado de Estados Unidos para la categoría e industria definidos.

3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos incluyen: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Tabla 17. Objetivos estratégicos

Estratégicos	Objetivos al 2027
Rentabilidad	Obtener un ROE de 40%.
	Obtener EBITDA sobre ventas de 20%.
	Alcanzar el 15% de beneficio neto sobre ventas.
Crecimiento	Invertir 11% sobre ventas anuales en I+D desde 2023 a 2027.
	Incrementar los ingresos por ventas por encima del 28% en 2027 respecto al 2023.
	Alcanzar una participación del 15% sobre la demanda potencial meta.
Sostenibilidad	Ser uno de los fabricantes líderes en la rama de competidores emergentes de smartphones 5G para el segmento meta.
	Reducir los costos de producción sobre ventas hasta un 16% para el 2027 respecto al 2023.

Fuente: Elaboración propia 2023.

4. Modelo de negocio al 2027 (propuesta de valor)

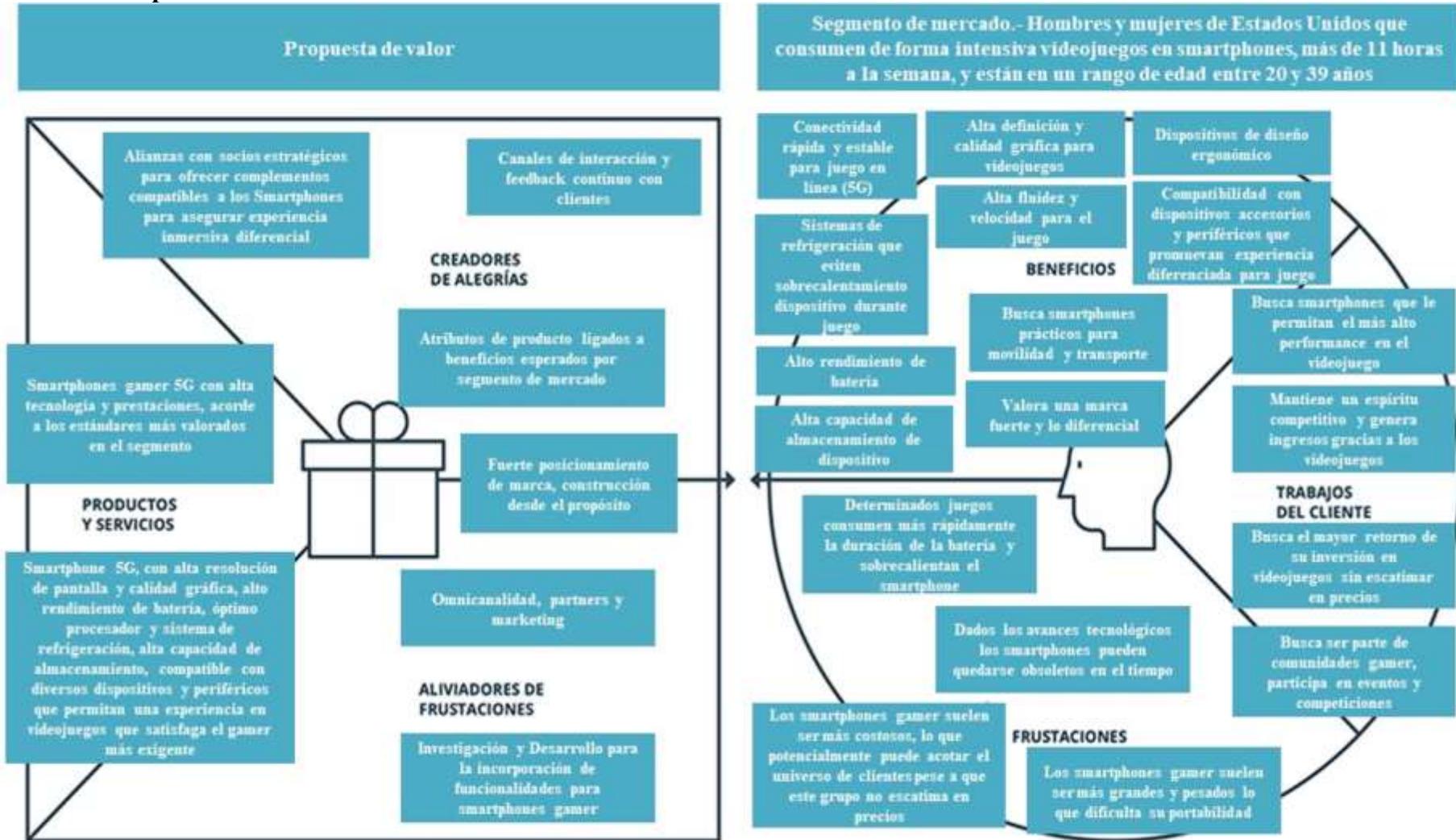
Basado en el análisis del mercado y con el objetivo de visualizar gráficamente el modelo de

negocio, analizarlo y potencialmente evolucionarlo, se utilizan los lienzos de propuesta de valor y el de modelo de negocio aplicables a 5ive Mobile para el periodo 2023-2027.

4.1 Lienzo de propuesta de valor

En este apartado se analizan características del segmento de mercado meta definido para 5ive Mobile (Hombres y mujeres de Estados Unidos que consumen de forma intensiva *videojuegos* en *smartphones*, destinando más de 11 horas semanales en este dispositivo para dicho fin, y tienen entre 20 y 39 años) y se contrasta con elementos que serán ofrecidos por la compañía como propuesta de valor a partir de los hallazgos.

Gráfico 6. Propuesta valor



Fuente: Elaboración propia 2023.

4.2 Lienzo de modelo de negocio

Se grafica a través del lienzo de modelo de negocio o *Business Model Canvas* (BMC) y permite entender los focos de gestión de 5ive Mobile para el periodo 2023-2027. Sus elementos centrales son: 1) El segmento de clientes, constituido por hombres y mujeres de Estados Unidos que consumen de forma intensiva videojuegos en *smartphones*, más de 11 horas a la semana, y están en un rango de edad entre 20 y 39 años, y, 2) La propuesta de valor de 5ive, representada por *smartphones gamer* con tecnología 5G con alta tecnología y prestaciones, acorde a los estándares más valorados por el segmento.

Tabla 18. Modelo de negocio

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de componentes, tecnología, logística, distribución, tiendas por departamento • Google Inc. y su sistema operativo Android • Entidades de gobierno y reguladores en Estados Unidos (FCC y FDA) • Organización Mundial de Normalización (ISO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo • Planificación de la demanda • Operaciones • Marketing • Experiencia al cliente • Atención y postventa • Responsabilidad social (RSE) • Finanzas • Patrocinios a activos gaming • Patrocinios a gamers 	<ul style="list-style-type: none"> • Smartphones gamer 5G con alta tecnología y prestaciones, acorde a los estándares más valorados en el segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de marca para atraer clientes • RRSS y contenidos • Campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de Estados Unidos que consumen de forma intensiva videojuegos en smartphones, más de 11 horas a la semana, y están en un rango de edad entre 20 y 39 años
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca • RRSS • Talento Humano • Licencias y patentes • Recursos financieros (Liquidez) • Acuerdos c/socios clave • Funcionalidades tecnológicas del producto 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retailers (Amazon, Wal-Mart) • Centros de Experiencia con retailers • Operadores de Telecomunicaciones (Verizon, AT&T, T-Mobile/Sprint) 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Operaciones • Marketing • Talento humano • RSE • Experiencia al cliente • Licencias y patentes • Patrocinios 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de smartphones gamer con tecnología 5G 		

Fuente: Elaboración propia 2023.

5. Cadena de valor

Con la finalidad de describir las actividades necesarias para el desarrollo de los productos de 5ive Mobile y la consecuente generación de márgenes de ganancia, se da a conocer la cadena de valor aplicable para el periodo 2023-2027.

Tabla 19. Cadena de valor

Infraestructura de la empresa: Respaldo financiero, Responsabilidad Social Empresarial y buen gobierno corporativo				
Estrategia Empresarial: Plan Estratégico, ecosistema de alianzas, simplificación y eficiencias				
Talento Humano Redimensionamiento, atracción, fidelización y desarrollo del talento				
Compras: Alianzas con proveedores de componentes de equipos, tecnología y logística para garantizar disponibilidad de productos y servicios de calidad al costo más óptimo				
Experiencia al cliente: Definir y velar por una filosofía sostenible y sustentable de experiencia al cliente a lo largo de toda la cadena de valor.				
Investigación y Desarrollo • Inversión continua en investigación y desarrollo (propio y contratado). • Incorporación de nuevas características a los smartphones gamer.	Planificación de la demanda • Planificación de la demanda según los potenciales movimientos de oferta/demanda del mercado	Operaciones • Diseño y fabricación de productos basados en estándares que garanticen time to market • Responsables de operaciones y logística según lo planificado	Marketing • Posicionamiento de marca e identidad • Estrategia de RRSS y contenido; Formato "always on" • Retailers y Operadores como canales de llegada a usuario final • Patrocinios a equipo 5ive y eventos de gaming	Atención y Postventa • Equipo de atención multicanal 24/7 con foco en la solución de reclamos y fortalecer la relación con el cliente

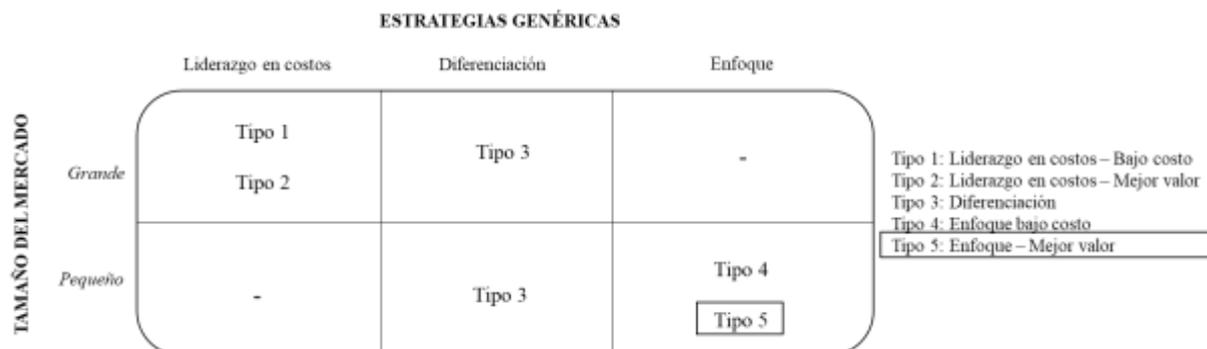
Margen

Fuente: Elaboración propia 2023.

6. Estrategia competitiva

Para el periodo 2023-2027, y de acuerdo con el análisis del perfil del consumidor y estimaciones de la demanda, 5ive Mobile migrará a una estrategia de enfoque tipo 5, en mejor valor. Esta vez orientándose al segmento *gamer* y ofreciendo *smartphones* con tecnología 5G. Para ello, emplea sus recursos y capacidades con el propósito de ofrecer productos a un grupo específico de clientes que cubra sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales (David, 2013).

Gráfico 7. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: David (2013).

7. Ventaja competitiva

A partir del análisis de la matriz VRIO, se encuentra como ventaja competitiva sin explotar a la construcción de marca (reposicionamiento) y las ventajas competitivas sostenidas en talento humano y responsabilidad social:

Tabla 20. Matriz VRIO

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación competitivas
Licencias y patentes	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Acuerdos con socios clave	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Negociación con canales de venta	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Funcionalidades tecnológicas	SI	SI	NO	NO	Paridad Competitiva temporal
Construcción de valor de marca	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva sin explotar
Talento Humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Socialmente responsable	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia 2023.

8. Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff se basa en un análisis estratégico que busca identificar las oportunidades de crecimiento de las organizaciones a través de una estrecha relación entre el mercado, los productos y el tiempo de vida en que se encuentren estos últimos.

Con relación a esta matriz, 5ive Mobile orientará su estrategia de crecimiento hacia el desarrollo de producto, la cual consistirá en la fabricación de *smartphones* con tecnología 5G orientados al *gaming*, con una promesa de alta calidad tecnológica acorde a los estándares más valorados en el segmento.

Tabla 21. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<p><u>Penetración de Mercado</u></p> <p>No aplica</p>	<p><u>Desarrollo de Producto</u></p> <p>Smartphones Gaming con tecnología 5G</p>
	Nuevos	<p><u>Desarrollo de Mercado</u></p> <p>No aplica</p>	<p><u>Diversificación</u></p> <p>No aplica</p>

Fuente: Elaboración propia 2023.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

En este capítulo se detalla el desarrollo de los 5 planes funcionales de 5ive Mobile. Se empezará con el plan de *Marketing*, luego se pasará al plan de Operaciones, al plan de Talento Humano, de Sostenibilidad y finalmente se concluirá con el plan de Finanzas.

El objetivo de este apartado es profundizar en los lineamientos marcados en el plan estratégico y los planes operativos de las 5 áreas funcionales de la compañía.

1. Plan funcional de *Marketing*

El rol de este plan es sentar las bases estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de venta y el desarrollo de la marca, entendiendo la situación competitiva, definiendo la estrategia de segmentación y aterrizando las líneas operativas del *marketing mix*.

Tabla 22. Ejes estratégicos, indicadores y objetivos del plan de *Marketing*

Eje estratégico	Objetivo general	Objetivos específicos	Indicadores	2023	2024	2025	2026	2027	Alcances
Posicionamiento de marca	Reposicionar a 5ive de ser una marca de precio bajo a una especializada en gaming.	Construir reconocimiento de marca vinculado al gaming como territorio	Estudio de salud de marca y patrocinios	Según avance de indicadores.					Creación de marca e identidad visual con agencia de branding
		Construir brand equity basado en una relevancia diferenciadora							Desarrollo de estrategia de posicionamiento y comunicación de marca
Mercado	Alcanzar 15% de la demanda potencial, del mercado meta, al 2027, del segmento de smartphones especializados en gaming	Cumplir la cuota de unidades vendidas	Reporte de ventas	991	974	958	1,320	1,399	Negociación de volúmenes y comisiones con retailers y operadoras
		Incrementar la participación sobre la demanda potencial		10%	10%	10%	14%	15%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

1.1 Estrategia de segmentación de mercado

Producto del análisis de mercado, la estrategia de segmentación se orienta a:

Gamers intensivos: Jugadores que 5ive Mobile define como aquellos que tienen un consumo mayor a 11 horas semanales dedicadas al *gaming*. Este grupo vendría a ser el más apasionado y fanático; aquel que compra las novedades apenas salen y se equipa con el *hardware* necesario para llegar a competir profesionalmente. No escatiman en precios.

Reconocen y entienden el valor de cada plataforma de videojuegos, tanto consolas, como tabletas o computadoras, pero guardan un gusto particular por los juegos en los *smartphones* por su característica de movilidad intrínseca. El *smartphone* es su herramienta de desempeño, su báculo de empoderamiento para demostrar altas capacidades en torneos de *freefire*, por ejemplo. Son profesionales o están camino a serlo. Sus ingresos dependen de su performance, por eso su espíritu de competencia es un activo que los mantiene vigentes.

Son obsesivos y puristas, y marcan distancia en conocimiento de *gaming* frente a los usuarios más casuales, por eso entienden el valor de las diferencias en los teléfonos y tienen un *smartphone* especialmente diseñado para mejorar su experiencia y su performance. A este grupo se dirigen las marcas de *smartphones* especialistas para *gamers*.

Insight: Los apasionados al *gaming* son personas competitivas por naturaleza. No hay partida que sea simplemente un juego. Cada partida es una oportunidad de superarse, vencer a su manada y alzarse como el mejor.

1.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de segmentación ha determinado que la audiencia *target* para 5ive Mobile serán los jugadores intensivos, apasionados del *gaming*. ¿Cómo representa una oportunidad esta segmentación? Como se ya ha mencionado, el mercado de *gaming* en *smartphones* es el que más crece a nivel global y dentro de este universo, el subsegmento de aquellos jugadores más intensivos es el más dispuesto a invertir más en el ecosistema *gamer* para potenciar su experiencia:

Manifiesto y propósito de 5ive

Competir. Desde el momento en que nacemos, la vida nos da la bienvenida con nuestro primer triunfo. Llegar acá significa que hemos ganado nuestra primera competencia. Pero eso es solo el inicio. Y conforme crecemos, vamos aprendiendo de la vida a través de los juegos. Y entendemos que el mundo funciona como una competencia y el *gaming* es un fiel reflejo de ella, donde podemos ser un *pokemon*, un experto en artes marciales, jugador de fútbol, hasta un héroe de guerra. No importa lo que podamos ser. Lo que más nos interesa es ser el mejor. Competir para ganar.

Por eso, 5ive Mobile apela a ese instinto tan humano de la superación, aquel que nos mueve a buscar siempre mejorar, a explotar nuestro espíritu competitivo y que cada conexión con tus videojuegos sea una experiencia de alta intensidad. Porque una persona puede ser *un shooter* y cazar *pokemones*, al mismo tiempo. Pero en cada punto, quiere la mejor experiencia con su

smartphone, porque lo que más interesa es lograr ganar el juego. Por eso 5ive Mobile cree en tu superación, en tu mejora permanente, por medio del mejor equipo posible, que te garantice la mejor experiencia posible. Para ello, ha creado un equipo con una gran pantalla para ver el campo de batalla de PUBG; con una batería tan duradera que se pueda jugar Call of Duty en un viaje en auto de 3 horas; con un procesador y ventilación que no sobrecaliente tus ganas de quedarte en Roblox, porque sabemos que no te detendrás hasta llegar más allá. **5IVE, VE MÁS ALLÁ.**

1.3 Estrategia de *marketing mix*

Con la estrategia de *marketing* ya definida, toca “operativizar” las líneas de acción. Para ello, se recurre al modelo de *marketing mix*.

A. Estrategia de producto

5ive Pro Un equipo especializado en *gaming*, agresivo y diferente del resto, con altas prestaciones que compiten con cualquiera de los equipos ya existentes. Destaca su batería de hasta 24 horas y su procesador Snapdragon 8 Gen 2, un RAM de 16GB y un Almacenamiento de 512GB.

Tabla 23. Especificación 5ive Pro

Marca y Modelo	Precio USD	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Dimensiones	Resolución	Peso	Sistema Operativo	Cámara
5ive Pro	1200	6000mAh	Snapdragon 8 Gen 2	16GB	512GB	173x77x10.3mm	1080 x 2448	247g	Android 12	Main: 64MP - 16MP - 5MP. Front: 44MP

Fuente: Elaboración propia 2023.

B. Estrategia de precio

Para definir la estrategia de precios, se hizo un levantamiento de información de los precios en el mercado:

Tabla 24. Especificación de mercado orientado al sector *gamer*

Marca y Modelo	Precio USD	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Dimensiones	Resolución	Peso	Sistema Operativo	Cámara
Asus ROG Phone 6 Pro	1289.99	6000mAh	Snapdragon 8 Gen 1	8/12/16GB	256/512GB	173x77x10.3mm	1080 x 2448	239g	Android 12	Main: 50MP - 13MP - 5MP. Front: 12MP
Asus ROG Phone 6D Ultimate	1294.99	6000mAh	Mediatek Dimensity 9000+	16GB	512GB	173x77x10.4mm	1080 x 2448	247g	Android 12	Back: 50MP - 13MP - 5MP. Front: 12MP
5ive Pro	1200	6000mAh	Snapdragon 8 Gen 2	16GB	512GB	173x77x10.3mm	1080 x 2448	247g	Android 12	Main: 64MP - 16MP - 5MP. Front: 44MP
Lenovo Legion Phone Duel 2	799.99	5500mAh	Snapdragon 888 5G	12/16GB	256/512GB	176x78.5x9.9mm	1080 x 2460	259g	Android 11, ZUI 12.5	Main: 64MP - 16MP - 5MP. Front: 44MP
Xiaomi Black Shark 5Pro	699.99	4659mAh	Snapdragon 8 Gen 1	8/12/16GB	256GB	163.9x76.5x9.5mm	1080 x 2400	220g	Android 12, Joy UI 13	Main: 108MP - 13MP - 5MP. Front: 16MP
Nubia Red Magic 8 Pro+	799.99	5000mAh	Snapdragon 8 Gen 2	12/16GB	512GB	164x76.4x8.9mm	1116 x 2480	230g	Android 13, redmagic OS 6	Main: 50MP - 8MP - 2MP. Front: 16MP

Fuente: Elaboración propia 2023.

En este espectro se encuentran 2 tier de precio:

Tier 1: Entre 1 000 y 1 300 USD: Se encuentra al Asus Rog Phone, en sus 2 versiones, siendo la marca más *premium* y especializada en *gaming*.

Tier 2: Entre 600 y 900 USD: En este lado se ubica Lenovo Legion phone duel 2; Xiaomi Black Shark 5 Pro; y el Nubia Red Magic 8 Pro+.

Se decidió ubicar al 5ive Pro en el Tier 1, a un precio de 1200 USD, para competir directamente con los Asus.

C. Estrategia de canales de ventas

Dado que 5ive Mobile no tiene canales propios, se necesita recurrir a terceros. Esta estrategia se basó en 2 tipos de canales:

1. Operadores. 5ive se centró en los 3 operadores de mayor escala: a) Verizon; b) T-mobile / Sprint; c) AT&T.

Al ser los operadores más grandes, la posición de negociación es menor, especialmente porque la empresa es nueva en la categoría y se necesita de su flujo comercial. Para ello, se ha definido:

- a. Mejores condiciones de comisiones por volúmenes.
- b. Creación de fondos *coop* (fondos para cooperación para actividades de *marketing*), que pueden ser utilizados para campañas publicitarias (en pauta) o, en comisiones de ventas.
- c. Centros de experiencia *gaming* de 5ive Mobile, en tiendas emblemáticas de AT&T y Verizon.

2. Retailers. Para las tiendas *retail*, 5ive negoció su presencia con los 2 más grandes: a) Walmart; b) Amazon (*e-commerce*). Al ser los *retailers* más grandes del país, la negociación se enfocó en mejores condiciones de comisiones por volúmenes.

D. Estrategia comunicaciones publicitarias

En la estrategia de comunicación, la marca trabajará sobre 4 frentes:

1. Desarrollo de marca: el objetivo es recoger los principales *assets* y códigos visuales que atraen del mundo *gamer*, con la creación de la identidad visual corporativa, logotipo, sistema visual y manual de aplicación.
2. Construcción de comunicación: el objetivo es alimentar la propuesta de valor, crear una

identidad y personalidad para la marca para cimentar el posicionamiento. Esto se hará a través de un formato de comunicación *boost* en medios masivos con la TV y OOH, acompañado de una estrategia *always on*, en RRSS, concretamente en FB, Instagram, Tik Tok, Twitch. Lo que se busca es reposicionar la marca, dejando de lado su precio barato y llevarla hacia el mundo de la especialización del *gaming*.

3. Patrocinio de activos de *gaming*: para contribuir con el reposicionamiento, el objetivo de los patrocinios es construir reconocimiento, asociación y autoridad de marca con la élite de los videojuegos. Se participará en los torneos de *gaming profesionales*, concretamente en los de Freefire, PUBG, Clash Royale y Call of Duty, a través del escuadrón 5ive.
4. Responsabilidad social - Juego responsable: si bien RSC tiene un plan funcional particular, éste necesita de un soporte de comunicación para difundir su principal iniciativa, el programa *Juega mejor* cuyo rol es promover el juego pero de manera responsable, para evitar caer en la ludopatía por el abuso del *gaming*. Para ello se utilizará el panel de patrocinados de 5ive que darán testimonios de la importancia de mantener un consumo responsable del *gaming* en el *smartphone*. Para difundirlo, se incluirá pauta en RRSS.

1.4 Presupuesto de *Marketing*

Las acciones de marketing son vitales puesto que hay un reto mayor que implica el reposicionamiento de la marca, partiendo de una percepción basada en precio bajo a una orientada a la especialización, con enfoque en valor.

En el primer año, el presupuesto de *Marketing* se ha proyectado como el 10% del ingreso bruto por ventas y se organiza de la siguiente manera:

1. Gastos comerciales 4% del ingreso por ventas.
2. Gastos de comunicación de marca, 6% del ingreso por ventas.

Al 2027, el proyectado del presupuesto total de *marketing* se reduce hasta llegar al 6% del ingreso por ventas.

En la Tabla 25, se detalla el desglose por actividades:

Tabla 25. Presupuesto de Marketing

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas	1,396,284.00	1,313,558.00	1,189,867.00	1,639,986.00	1,800,372.00
Composición del pto de marketing	4%	4%	4%	4%	3%
Actividad comercial					
Comisiones de fuerza de ventas	40,000.00	40,000.00	35,000.00	50,000.00	50,000.00
Acciones promocionales para los canales de ventas	15,000.00	10,000.00	7,000.00	12,000.00	12,000.00
Subtotal	55,000.00	50,000.00	42,000.00	62,000.00	62,000.00
Actividad de comunicaciones de marca	6%	4%	3%	4%	3%
Proyecto de creación de logo e identidad visual	2,000.00				
Agencia creativa (Wunderman Thompson)	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Pauta en medios masivos	60,000.00	30,000.00	20,000.00	40,000.00	40,000.00
Pauta en RRSS	15,000.00	10,000.00	8,000.00	10,000.00	10,000.00
Patrocinios	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Subtotal	87,000.00	50,000.00	38,000.00	60,000.00	60,000.00
Total pto de marketing expresado en miles de USD	142,000	100,000	80,000	122,000	122,000

Fuente: Elaboración propia 2023.

2. Plan funcional de Operaciones

El equipo de operaciones de 5ive pondrá foco en garantizar la producción de *smartphones* que atenderá la demanda comercial en el periodo de 2023-2027. La fabricación va a incluir 4G y 5G, este último enfocado en el segmento *gamer*.

2.1 Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Operaciones

5ive tendrá tres ejes estratégicos para determinar los objetivos específicos en el periodo 2023-2027. Los ejes serán: producto, crecimiento y rentabilidad.

Tabla 26. Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas del plan de Operaciones

Eje Estratégico	Objetivo General	Objetivo específico	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	Iniciativas
Producto	Incremento de valor	Desarrollo de características	Implementación de nuevas características (número)	5	5	5	5	5	Desarrollar características propias
		Inversión en I+D	% respecto a las ventas	11%	11%	11%	13%	11%	Desarrollar tecnología 5G para internalizar
Crecimiento	Atender la demanda comercial	Garantizar la fabricación 5G	# de smartphones a fabricar	991	974	958	1,320	1,309	Agrupar las fabricas en Estados Unidos para la 5G
		Garantizar capacidad operativa	% de capacidad ociosa	82%	86%	39%	16%	11%	Atender la demanda comercial con foco en 5G
Rentabilidad	Reducir el coste de producción	Reducir el costo de producción	Reducir el % de costo de producción por ventas	87%	85%	62%	62%	58%	Reducir fabricas y discontinuar 2G en 2022 y 4G en 2024
		Reducir la fabricación contratada	% de fabricación contratada por año	100%	50%	0%	0%	0%	En 2024, internalizar producción 5G en fabricas propias

Fuente: Elaboración propia 2023.

La producción de 5ive tiene como objetivo retirar su producto 2G en 2022 y el producto 4G en 2024. Así mismo, internalizar al 100% la producción 5G para el cierre del 2025.

2.2 Fundamentación de iniciativas de Operaciones

De las iniciativas del eje producto:

El eje estratégico de producto cuenta con el objetivo general de incrementar valor al producto mediante el desarrollo de características e inversión en I+D enfocadas en desarrollar tecnología 5G.

El segmento intensivo en *gaming* está en desarrollo, motivo por el cual, 5ive ejecutará inversiones que permitan mejorar las características de valor para dicho usuario. Las acciones de I+D en el sector tecnológico son claves para la sostenibilidad y afrontar la competencia con mayor margen operativo. La política al 2027 será de destinar 11% anual de inversión en I+D respecto a las ventas proyectadas, situándose en la media del sector (Forbes, 2022).

De las iniciativas del eje crecimiento:

El eje estratégico de crecimiento cuenta con el objetivo general de atender la demanda comercial en la proyección de ventas de *smartphones* en el periodo del 2023-2027, donde se desglosan objetivos específicos como garantizar la producción de terminales 5G y asegurar la capacidad operativa mediante el uso de fábricas propias así como fabricación contratada para los años 2023 y 2024.

La estrategia de enfoque en mejor valor plantea la necesidad de reorganizar la capacidad operativa de las fábricas, a través de una reducción gradual del número de éstas, con el fin de atender la demanda comercial y garantizar una gestión adecuada de la capacidad ociosa. Se pasará de tener doce fábricas en 2022 a tres a partir del 2025.

Tabla 27. Plan de producción 5ive

Producción Interna (miles de unidades)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
2G	1,457	-	-	-	-	-
4G	1,205	844	590	-	-	-
5ive Pro	-	-	487	958	1,320	1,399
# productos defectuosos (<1%)	27	8	11	10	13	14
Total interna	2,662	844	1,077	958	1,320	1,399
Fabricas	12	9	6	3	3	3
Capacidad total	6,648	4,986	3,324	1,662	1,662	1,662
Capacidad Real (95%)	5,318	4,737	3,158	1,579	1,579	1,579
Capacidad Ociosa	2,656	3,893	2,080	621	259	180
% Capacidad Ociosa	50%	82%	66%	39%	16%	11%

Producción Contratada (miles de unidades)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
5ive Pro	-	991	487	-	-	-
Total contratado	-	991	487	-	-	-

Fuente: Elaboración propia 2023.

El proceso de fabricación 5G tendrá una etapa de transición en los años 2023 y 2024, donde se tercerizará la fabricación con socios estratégicos con experiencia y tecnología que permitan atender la demanda comercial mientras que 5ive va adquiriendo el conocimiento y realizando las adaptaciones tecnológicas requeridas. Del 2025 en adelante, la fabricación de *smartphones* 5G se realizará con producción interna.

De las iniciativas del eje rentabilidad:

El eje estratégico de rentabilidad cuenta con el objetivo general de reducir el costo de producción, donde se incluyen dos objetivos específicos como reducir el costo de fabricación y reducir el porcentaje de fabricación contratada mediante la internalización en la cadena de producción 5G.

Las acciones contemplan discontinuar la tecnología 2G en 2022 y 4G en 2024, para que el foco de 5ive sea el desarrollo de *smartphones gamer* 5G.

2.3 Presupuesto de Operaciones

En la Tabla 28 se puede observar la distribución de partidas operativas a considerar en el plan estratégico 2023-2027:

Tabla 28. Presupuesto operacional 5ive para 2023-2027 (miles USD)

Costes de producción (miles USD)	2023	2024	2025	2026	2027
Costos fabricación interna	410,095	556,887	681,993	939,976	972,318
Costos de características	69,754	69,754	69,754	69,754	69,754
Costos de fabricación contratada	481,416	250,196	-	-	-
Subtotal	961,264	876,836	751,747	1,009,730	1,042,072
Inversión I+D (miles USD)	2023	2024	2025	2026	2027
I+D	153,591	144,491	130,885	180,398	198,041
Venta de fabricas (miles USD)	2023	2024	2025	2026	2027
Venta de Fabricas	30,000	30,000	30,000	-	-

Fuente: Elaboración propia 2023.

3. Plan funcional de Talento Humano

3.1 Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Talento Humano

El equipo de Talento Humano de 5ive define cuatro ejes estratégicos en donde se enmarcan sus objetivos 2023-2027; estos son: redimensionar, atraer, fidelizar y desarrollar a sus “5ivers”¹³. Sobre cada uno, define objetivos generales, específicos, indicadores de logro e iniciativas, como se muestra en la Tabla 29:

¹³ Se denominan “5ivers” a los trabajadores de 5ive.

Tabla 29. Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Talento Humano

Eje estratégico	Objetivo general	Objetivos específicos	Indicadores de logro	2023	2024	2025	2026	2027	Iniciativas
Redimensionamiento	Tener una compañía adecuadamente dimensionada para atender sus requerimientos de negocio y sostenibilidad.	Diseñar e implementar un plan de simplificación de personal, con base en la reducción de perfiles operativos de las plantas de producción, a partir de un análisis de estrategia.	% de avance en la simplificación de perfiles operativos	Reducción gradual según planeación de cierre de plantas					<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los perfiles a considerarse en el plan de simplificación en conjunto con los líderes operativos de Five Mobile. Establecer plan de comunicación para los perfiles operativos que serán parte del plan de simplificación así como también hacia los equipos que soporte siendo parte de Five Mobile. Diseñar y preparar los mensajes a trasladar a la organización en su conjunto para dar a conocer los motivos de la decisión y evitar la fuga de aquellos perfiles con los que se requiere contar.
		Diseñar e implementar la estrategia de posicionamiento de nueva empleadora Five Mobile.	% de avance del diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento de nueva empleadora Five Mobile.	100%	-	-	-	-	-
Atención	Captar al mejor talento posicionado en disponibilidad cuando sea requerido.	Cubrir el 100% de posiciones críticas vacantes en lapsos menores a 30 días desde que son lanzadas.	% de cobertura: Posiciones críticas vacantes cubiertas en un lapso menor a 30 días desde el nivel de posiciones críticas vacantes.	50%	75%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las posiciones críticas de Five Mobile en sus diferentes departamentos y áreas. Formar equipos de reclutamiento por departamentos. Prevenir conjuntamente con los áreas de negocio la creación de perfiles a cubrir. Elaborar un dashboard con cada etapa del proceso de selección, identificando prácticas que fallen en el proceso y permitiendo realizar los ajustes necesarios según corresponda. Como con sus canales activos de candidatos, que permite analizar los procesos de reclutamiento y selección. En su parte de poner una mesa crítica de personas que interactúan con Five Mobile en RRHH (creando una mesa crítica de nuevas contrataciones). Equipar todos de trabajo: Canalizador, Ombudsman e Incentiv (modalidad five y de pago); así como RRHH, LinkedIn, Instagram y TikTok.
		Diseñar e implementar la estrategia de gestión activa al empleado.	% de avance del diseño e implementación de la estrategia de gestión activa al empleado.	100%	-	-	-	-	-
Fidelización	Fidelizar al talento, manteniendo compromiso y nutriendo con la compañía.	Diseñar e implementar la Propuesta de Valor Empleador (PVE).	% de avance del diseño e implementación de la PVE.	50%	75%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual de los Five en motivaciones, puntos de dolor y preocupaciones sobre la compañía. Análisis de las prácticas de PVE del mercado, identificando los principales elementos diferenciadores. Con los elementos anteriores, determinar el nuevo nivel de cual venirá la PVE, los elementos que la componen y responsabilidades para su desarrollo - coordinando con la organización (Five champions). Comunicación de la PVE a la organización (como se conecta con la estrategia de posicionamiento de nueva empleadora). Medir la evolución de la valoración de la PVE y realizar retroalimentación abierta a través de un índice de sugerencias y de pulso continuo. Implementar revisiones individuales, así como considerando la información del mercado salarial, Consultores Willis Towers Watson.
		Diseñar e implementar un programa para Líderes Five Mobile.	Lanzamiento y despliegue mundial del programa.	100%	100%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa para Líderes que incluya 3 elementos base: Desarrollo del Líder, Manual orientativo para el Líder a lo largo del "journey" del liderazgo y Actividades formativas que incluyan "soft playing", pasando bajo la metodología "Emped-Clonema", etc. Este programa servirá de soporte y soporte para la fidelización del talento. Definir un Desarrollo de Líder, con los principios característicos que debe tener éste para con su equipo, siguiendo al autor "The Human Centered Leader" (Oxford, 2021). Preparar un manual del líder para cada momento del "journey" del Five. Establecer un punto de partida que incluya retroalimentación del líder y evaluación por parte de su equipo, y luego a nivel de niveles.
Desarrollo	Desarrollar las capacidades específicas requeridas para el logro de los objetivos organizacionales.	Diseño e implementación de la Academia Five Mobile, a través de la cual se desarrollarán líderes críticos específicos así como transversales.	% de avance del diseño e implementación de escuelas formativas según planeación.	100%	100%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de Academia Five con 2 escuelas: Experts, Agil y Human. Escuela Experts: Gestión, Organización, Data analysis, Marketing digital. Escuela Agil: Mindset Agil, gestión por Objetivos y Resultados Clave (OKRs), nuevos roles y Roles, Lean y Design Thinking. Escuela Human: Alfabetización digital y de datos, Posicionamiento crítico, Inteligencia Emocional, Creatividad, Colaboración, Flexibilidad Skills de Liderazgo, Gestión del tiempo, Curiosidad y aprendizaje continuo. (Brennan Mann, 2022). Construcción de iniciativas formativas a partir de asociaciones de formación en conjunto con áreas de negocio. Diseño de pilotos de colaboración además de los programas formativos. Integrar la cultura de aprendizaje en sinergia con los Five champions y con involucramiento de los líderes de la organización. Generar acciones con diversos instrumentos educativos para obtener resultados a los colaboradores. Integrar con The Power Business School y Ushang para acciones formativas. Despliegue de program "Train the Trainers" con Train the Trainers.
		Cobertura de acciones formativas.	% de colaboradores con perfiles críticos o que ocupen posiciones críticas levantados en las escuelas. Colaboradores formados sobre sus competencias.	100%	100%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Identificar personas y posiciones críticas en Five Mobile en sus diferentes departamentos y áreas. Identificar los principales GAPs o necesidades de formación para ellos a partir de la información disponible y en coordinación con el negocio. Asignar recursos formativos a cada colaborador identificado. Crear un sistema de medida que permita de satisfacción por medio de pulso y conductas feedback para personas involucradas. Este sistema será dirigido al colaborador capacitado y con una mesa al líder para ver sus evidencias, cambios o mejoras en su perfil.

Fuente: Elaboración propia 2023

Cada uno de estos objetivos e iniciativas funciona como habilitador para los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de Five Mobile, puesto que buscan dotar a la organización de las capacidades (entendidas como personas y sus habilidades) que requiere para hacer frente a los desafíos.

3.2 Fundamentación de iniciativas de Talento Humano

De las iniciativas del eje estratégico de redimensionamiento:

El eje estratégico de redimensionamiento cuenta con un objetivo general que es **tener una compañía adecuadamente dimensionada para atender sus requerimientos de negocio y**

ser sostenible. Este objetivo conlleva a diseñar e implementar un plan de simplificación de personas, con foco en la **reducción de perfiles operativos de las plantas de producción que se tiene previsto cerrar gradualmente en los siguientes años de operaciones** producto del cambio de estrategia. Es requerido gestionar adecuadamente este proceso a partir del cuidado exhaustivo de los mensajes a trasladar tanto a quienes van a ser considerados en el plan de simplificación así como con aquellos colaboradores que seguirán siendo parte de 5ive Mobile. Los siguientes ejes estratégicos, están enfocados en los perfiles que no entran en el ámbito del eje de redimensionamiento.

De las iniciativas del eje estratégico de atracción:

El eje estratégico de atracción cuenta con un objetivo general que es **captar al mejor talento garantizando su disponibilidad cuando sea requerido.** Este objetivo se subdivide en dos específicos, uno relacionado al diseño e implementación de una estrategia de posicionamiento de marca empleadora y otro en la cobertura de posiciones críticas vacantes.

La marca empleadora es importante para 5ive Mobile en la medida que comunica porqué la empresa es un lugar atractivo para trabajar. Crea un sentido de orgullo entre los empleados existentes y mejora la imagen de la empresa en la comunidad. Giran en torno a ella: La cultura, las opiniones de los empleados y los candidatos, así como la marca corporativa. Si hay un aspecto que diferencia a una organización de otra y que no se puede imitar es su gente y su cultura. Esta última es lo que cohesiona a la organización y que incluye sus valores, visión, misión, lenguaje de trabajo, sistemas, creencias y hábitos. Un buen diseño de marca empleadora debe incluir a sus colaboradores como embajadores de la misma, 5ive Mobile denomina a estos colaboradores como: “5iver champions”¹⁴.

En un estudio publicado por McKinsey, de De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi y Schaninger (2021) muestran que un número récord de empleados (en Estados Unidos) están renunciando o pensando en hacerlo, con un fenómeno que se denomina **el gran desgaste**. Esto hace prever que adicionalmente a tener una buena estrategia de marca empleadora también se hará necesario el contar con procesos de cobertura de vacantes que le permitan a 5ive Mobile hacerse con los recursos que necesita en los tiempos en los que lo requiera frente a una potencial fuga de talentos. En ese aspecto, que se tenga un proceso de contratación ágil y que además sea

¹⁴ “5iver Champions”: Aquel colaborador que es reconocido en el equipo como alguien participativo y entusiasta, que influye en los demás generando un entorno positivo. Curioso y que le gusta experimentar cosas nuevas antes que los demás. Podría estar conectado con la clasificación de *early adopter* del modelo de difusión de innovaciones. (Rogers, 1962). También se le considera como alguien que representa la cultura de la compañía y que puede fungir como su embajador.

de calidad es otro foco a tener en consideración. Según un artículo de la Academy to Innovate HR (S./f.), el tiempo promedio para la cobertura de vacantes del mercado es de 36 días¹⁵, con lo cual, trazar ese número de días como tope en tiempo pone a 5ive Mobile en una posición favorable del lado de la efectividad en tiempo de cobertura de vacantes. En ese sentido, explotar las distintas fuentes de reclutamiento de Estados Unidos como Careerbuilder, Glassdoor e Indeed¹⁶, así como de las redes sociales de mayor uso en el país como Instagram, LinkedIn y Tik Tok (Statista, 2022c) contribuirán satisfactoriamente a la optimización en tiempos. En cuanto a la calidad del proceso, existe una práctica en algunas empresas que es la implementación de comités de reclutamiento. Según Muniain (2016), alrededor del 40% de las 101 mejores empresas cuentan con comités de reclutamiento. Se debe contar con un comité de reclutamiento funcional para cada área. Un comité funcional debe tener cuatro personas que sean relevantes por lo menos del 75% con respecto al área en cuestión, siendo de nivel gerencial o similar. Además, plantea la importancia de tener un miembro de otra área relacionada. Cada miembro del comité evaluador entrevista por separado y tiene que haber un consenso de todo el comité para que alguien sea aceptado o no (Muniain, 2016). Por todo ello, la cobertura de posiciones críticas vacantes en un plazo menor a 36 días es un objetivo trazado por 5ive Mobile.

De las iniciativas del eje estratégico de fidelización:

El eje estratégico de fidelización cuenta con un objetivo general que es **fidelizar al talento, manteniéndolo comprometido y motivado con la compañía**. Este objetivo se subdivide en tres específicos, uno relacionado a escuchar activamente a los empleados, otro relacionado con el diseño e implementación de la propuesta de valor empleado; y, finalmente, otro vinculado al diseño e implementación de un programa de líderes.

Para 5ive Mobile es de suma importancia escuchar a uno de sus recursos más valiosos, las personas. Y es que, escuchar activamente a los empleados es relevante en un entorno donde las compañías no entienden realmente por qué estos están renunciando. En lugar de tomarse un tiempo para investigar las verdaderas causas del desgaste, muchas compañías están implementando soluciones rápidas que quedan como buenas y transaccionales intenciones sin que se vea ningún esfuerzo por fortalecer los lazos entre el trabajador, sus colegas y sus líderes (De Smet et al., 2021). Por otro lado, Czarnik (2020) plantea que se puede aprender mucho de las personas que rechazan una oferta de empleo de una organización preguntando y

¹⁵ Academy to Innovate HR [AIHR]. <<https://www.aihr.com/blog/time-to-hire/#:~:text=However%2C%20we%20do%20have%20some,between%2020%20and%2030%20days>>

¹⁶ <<https://resources.workable.com/tutorial/job-sites-in-usa>>

entendiendo por qué rechazaron la misma, más aún cuando el objetivo es contar con el mejor talento. En ese sentido, contar con iniciativas de escucha al empleado (o al potencial empleado) que posteriormente promuevan el despliegue de acciones según los hallazgos, pondrán a 5ive Mobile en una posición favorable para competir por el talento.

Según Sarraille et al. (2020), una propuesta de valor al empleado es colectivamente lo que una compañía le ofrece a sus empleados. Es la razón por la que alguien desearía trabajar para dicha empresa en lugar de en cualquier otro lugar. Para mostrar que se valora al talento se tiene que ofrecer lo que el empleado quiere: un pago competitivo, líderes y compañeros talentosos, un sentido de equipo, desafíos, oportunidades de crecimiento y un propósito inspirador (Sarraille et al., 2020). Para el diseño de toda propuesta de valor, además de escuchar a los empleados como parte de la estrategia, es relevante tomar inspiración del mercado, saber qué ofrece. Fuentes como el modelo de organización simplemente irresistible de Bersin-Deloitte, *The Human Deal* de Gartner, el modelo de propuesta de valor de Mercer o estudios de McKinsey son algunas de las fuentes a explorar.

Elementos en común que será necesario incluir en la propuesta de valor al empleado de 5ive Mobile a partir de las diversas fuentes que se pueden revisar al respecto y que se mencionaron anteriormente, son: el propósito compartido, el trabajo con significado y las conexiones, el bienestar así como la cultura y el estilo de liderazgo.

Finalmente,

[U]n liderazgo efectivo es crucial para el éxito de una empresa. Las organizaciones las forman personas con un objetivo común y sin un líder, formal o informal, es como un barco sin rumbo perdido en el mar. El líder traza e inspira al equipo a seguir la dirección que considera correcta (Romero, 2021, p. 78).

Así también, el líder es la representación e imagen de la empresa para con su equipo y es quien es determinante en la decisión de un colaborador de mantenerse o no en la compañía. Según Czarnik (2020), estudios tras estudios sugieren que la razón número uno por la que las personas renuncian a sus empleos es una interacción negativa con su líder. Ya lo dice Joe De Pinto, CEO of 7-Eleven: “Lo más importante en cualquier organización es el liderazgo. Siempre es el liderazgo primero, porque los líderes encuentran la manera de hacer las cosas” (Sarraille et al., 2020, p. 248).

Por otro lado, 5ive Mobile realizará anualmente incrementos salariales siguiendo las prácticas del mercado de Estados Unidos, considerando como incremento a aplicar un 3.5% para los períodos de 2023 al 2027. Esto basado en la información de Willis Towers Watson (ver el Anexo 1).

De las iniciativas del eje estratégico de desarrollo:

El eje estratégico de desarrollo cuenta con un objetivo general que es **desarrollar las capacidades específicas requeridas para el logro de los objetivos organizacionales**. Este objetivo se subdivide en dos específicos, uno relacionado al diseño e implementación de la Academia 5ive Mobile y otro a la cobertura de acciones formativas. El objetivo de desarrollo se centra en el *upskilling* y *reskilling* de capacidades centrado en la formación.

5ive Mobile le asigna relevancia al tema formativo.

La formación es un elemento estratégico para nuestras empresas. Parafraseando a Henry Ford: ‘Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan, no formarlos y que se queden’. La inversión en formar a nuestros equipos es sumamente importante para nuestros empleados, así como lo es para la propia empresa (Romero, 2021, p. 79).

La razón de ser de las acciones de formación es poner a 5ive Mobile a la vanguardia de los cambios propios del sector, en ese sentido, fijar como objetivos el crear la academia 5ive donde se impartan conocimientos en aspectos expertos (entre ellos, el adentrarse en el segmento *gaming*, un cambio en la orientación de la estrategia de 5ive), ágiles y humanos, así como asegurar el despliegue de las acciones formativas con foco en los perfiles críticos, movilizará a la compañía positivamente.

3.3 Presupuesto de Talento Humano

Las iniciativas de talento humano van a tener un fuerte componente de trabajo interno, desplegado por su propio equipo de talento en sinergia con las áreas de negocio de 5ive Mobile. Para algunas las iniciativas que representan un costo, se considera el presupuesto y alcance que se muestra en la Tabla 30. Este presupuesto incluye el efecto del plan de simplificación:

Tabla 30. Presupuesto de Talento Humano

Eje estratégico	Objetivo general	Objetivos específicos	2023	2024	2025	2026	2027	Alcance
Redimensionamiento	Tener una compañía adecuadamente dimensionada para atender sus requerimientos de negocio y ser sostenible	Diseñar e implementar un plan de simplificación de personas, con foco en la reducción de perfiles operativos de las plantas de producción a cerrar producto del cambio de estrategia	-	-	-	-	-	El ahorro captado del despliegue del plan de simplificación se incluye en la línea de Gastos de nómina 5ive Mobile. Material de comunicación y campañas de sensibilización para gestionar el cambio serán realizadas al interno.

Eje estratégico	Objetivo general	Objetivos específicos	2023	2024	2025	2026	2027	Alcance
Atracción	Captar al mejor talento garantizando su disponibilidad cuando sea requerido	Diseñar e implementar la estrategia de posicionamiento de marca empleadora 5ive Mobile	90	-	-	-	-	Consultoría con proveedor especializado en publicidad y marca, para hacer trabajo en Marca Empleadora: Wunderman Thompson
		Cubrir el 100% de posiciones críticas vacantes en lapsos menores a 36 días desde que son lanzadas	46	46	46	46	46	“Job postings” en plataformas de R&S: Careerbuilder, Glassdoor, LinkedIn
Fidelización	Fidelizar al talento, manteniéndolo comprometido y motivado con la compañía	Diseñar e implementar la estrategia de escucha activa al empleado	-	-	-	-	-	Iniciativas a ser desarrolladas con recursos internos
		Diseñar e implementar la Propuesta de Valor Empleado (PVE)	-	-	-	-	-	Se considera 3.5% de presupuesto de incrementos salariales sobre plantilla activa, efecto de incremento se incluye en línea de Gastos de nómina 5ive Mobile Otras iniciativas serán desarrolladas con recursos internos
		Diseñar e implementar un programa para líderes 5ive Mobile	120	120	120	120	120	Ponentes especializados
Desarrollo	Desarrollar las capacidades específicas requeridas para el logro de los objetivos organizacionales	Diseño e implementación de la Academia 5ive Mobile, entorno donde se desarrollan habilidades críticas específicas para la transición al segmento <i>gamer</i> así como transversales	499	499	499	499	499	Licencias Udemy, ThePower ADVANCED, programa Train the Trainers con Train Smart Inc. y ponentes especializados
		Cobertura de acciones formativas	-	-	-	-	-	Seguimiento a ser desarrollado internamente
Presupuesto de iniciativas de Talento Humano expresado en miles de USD			754	664	664	664	664	
Gastos de nómina 5ive Mobile			76,930	67,010	56,301	58,272	60,311	
Presupuesto total de Talento Humano expresado en miles de USD			77,684	67,674	56,965	58,936	60,975	

Fuente: Elaboración propia 2023.

4. Plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

En este capítulo, se desarrolla el plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que busca generar un impacto positivo en la sociedad e incrementar la lealtad y compromiso del cliente a

través de políticas que afiancen a 5ive como una empresa éticamente responsable y respetuosa del medioambiente y los derechos humanos.

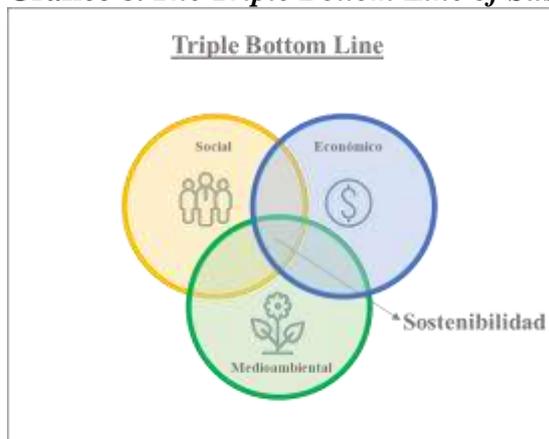
La responsabilidad social es definida por la Comisión Europea (Telefónica, 2022) como la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad. De esta manera, es importante dejar en claro la definición de responsabilidad y sus alcances. De acuerdo con el filósofo alemán, Hans Lenk (Raufflet et al., 2012), “responsabilidad” significa hacerse responsable por las acciones que somos capaces de realizar de manera voluntaria.

Bajo esta premisa, 5ive Mobile busca ser una empresa socialmente responsable con la sociedad, el ecosistema y de manera ética y legal. Y así, construir la reputación de marca y mantenerla en el tiempo, a través de iniciativas que la conviertan en un negocio sostenible.

4.1 Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de la RSC

Para lograrlo, la empresa plantea 3 ejes estratégicos. Los cuales están basados en el modelo *Triple Bottom Line* [TBL] (HBS, 2020). Definido como la necesidad de las empresas por no solo enfocarse en el ámbito financiero, sino también en la parte social y medioambiental para lograr sostenibilidad empresarial.

Gráfico 8. *The Triple Bottom Line of Sustainability*



Fuente: Elaboración propia 2023.

Este modelo, vincula los entornos de beneficio económico, cuidado ambiental y desarrollo social a la vez, además resalta la importancia de cada uno de ellos ya que puede resultar una manera atractiva por la que pueden generar mayor rendimiento financiero.

De acuerdo con una investigación realizada por Nielsen IQ (2018), a finales del 2018, 48% de los consumidores estadounidenses cambiarían sus hábitos de consumo para reducir el impacto en el medioambiente.

Para lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, 5ive emplea los ejes estratégicos del TBL y plantea para cada uno objetivos e iniciativas que logren la sostenibilidad de la empresa y su crecimiento.

Tabla 31. Ejes, objetivos e iniciativas de RSC 5ive Mobile

SIVE MOBILE										
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	Iniciativas	
Medioambiental	Garantizar ser una empresa que cumple las regulaciones medioambientales y busca reducir las emisiones de carbono en toda la cadena de suministro.	Garantizar el cumplimiento de la regulación sobre el cuidado del medioambiente.	% de cumplimiento de los requisitos para la certificación ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental.	100%	100%	100%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar los estándares y guía para lograr las certificaciones que posicionen a 5ive Mobile como una empresa responsable con el medioambiente. -Desarrollar y comunicar el reglamento ético y ecológico para proveedores de componentes. 	
			% de cumplimiento de la implementación de la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000							
		Protocolos ecoamigables durante el proceso de refinación y extracción de las materias primas.	% de materia prima total reciclada y/o proveniente del reciclaje en los productos finales.	15%	35%	35%	45%	45%		<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con proveedores que puedan garantizar que su cadena de suministro cumple con las políticas sociales y medioambientales.
		Productos libres de sustancias tóxicas durante todo el proceso de fabricación.	% de pureza en los componentes externos del producto.	20%	50%	50%	60%	60%		<ul style="list-style-type: none"> - Establecer políticas que deberán ser cumplidas por los proveedores para evitar el uso de sustancias tóxicas para el ambiente y personas en los componentes de los dispositivos como por ejemplo el arsénico en las pantallas delantera y posterior de los equipos.
		Disminución del consumo energético generado por la carga de los equipos.	Efectividad en el tiempo de carga del dispositivo.	50%	90%	90%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer como política la carga rápida en los cargadores de los dispositivos. 	
Social	Política activa de respeto a los derechos humanos y ayuda a la comunidad.	Consumo responsable del smartphone, brindando información detallada que permitan al usuario conocer su tiempo en pantalla.	% de revisiones de los mensajes enviados con información de tiempo en pantalla por parte del usuario.	20%	40%	65%	80%	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de concientización de los problemas asociados al consumo excesivo del <i>smartphone</i>. En busca de un mejor equilibrio entre el tiempo en pantalla con otras actividades. - Sistema de alerta de notificaciones a través del cual se le hará saber al usuario el consumo que ha tenido durante la semana. 	
		Desarrollo comunitario que incluya programas de educación, bienestar y salud para las poblaciones menos favorecidas.	# programas desarrollados a lo largo de cada periodo así como la continuidad de los mismos.		70%	70%	90%	90%	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de bibliotecas digitales para apoyar la educación de niños y jóvenes - Desarrollar centros comunitarios que permitan mejorar el bienestar de la población. 	
		Política de equidad de género y diversidad para colaboradores y empresas proveedoras.	% de equilibrio de género en puestos de medios y altos mandos.	50%	85%	85%	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdad de oportunidades de crecimiento en línea de carrera. Así como también, a nivel de sueldos y puestos dentro de la compañía. - Programa de empoderamiento y desarrollo de habilidades blandas para colaboradores y mujeres de la comunidad. 	

		Tolerancia cero al trabajo infantil y explotación de poblaciones vulnerables.	% de colaboradores aptos legalmente para trabajar.	100%	100%	100%	100%	100%	- Trabajar con proveedores que puedan garantizar el cumplimiento de los derechos de sus trabajadores. - Programa de salud, educación y bienestar social a niños en situación de pobreza.
Económico	Trabajar bajo el modelo de economía circular para mejorar la eficiencia de sus recursos y evitar la adquisición de nueva materia prima.	Reciclar equipos en desuso para lograr eficiencias en el uso de recursos y evitar la adquisición de nueva materia prima.	% de materiales reciclados presentes en el dispositivo.	30%	60%	60%	80%	80%	- Crear protocolo de reciclaje del productos 5ive - Comunicar % de descuento por los dispositivos 5ive reciclados de manera adecuada - Revisión trimestral de los avances en reciclaje y como ha ido impactando en la fabricación de nuevos equipos.
	Compromiso en el cumplimiento de la ley, los valores éticos y principios de negocio responsable.	Desarrollar un protocolo de <i>compliance</i> que defina el comportamiento aceptable para ejecutar un negocio.	% de casos de incumplimiento del manual de buenas prácticas por parte de los colaboradores y proveedores.	25%	60%	70%	100%	100%	- Protocolo que defina las buenas prácticas en el negocio y luche contra la corrupción en todos sus niveles. - Capacitaciones constantes a los 5ivers para que tengan presente la conducta adecuada en el negocio y de esta manera evitar el fraude interno.
		Planificar y cumplir con el marco legal regulatorio dentro del territorio estadounidense.	% de compromisos legales cumplidos dentro de la fecha establecida.	100%	100%	100%	100%	100%	- Cumplir con las obligaciones tributarias y leyes de USA para nuestra operación dentro del territorio - Desarrollar un cronograma de pagos anuales a realizarse y llevar el registro de los pagos realizados al día.

Fuente: Elaboración propia 2023.

4.2. Fundamentación de iniciativas de RSC

- **Estrategia medioambiental:** El foco planteado por 5ive para este eje estratégico consiste en la disminución de la huella de carbono dentro de su cadena de suministro durante el proceso de fabricación y traslado. De la misma manera, se contratará a proveedores que puedan certificar la procedencia de las materias primas de los componentes. Esta estrategia beneficiará a 5ive en la construcción de su identidad de marca al ser una empresa amigable con el planeta. Lo que también contribuirá con la disminución de la contaminación ambiental dentro del territorio estadounidense.

- **Estrategia social a través del programa *Juega mejor*:** A través del programa *Juega mejor*, se promoverá el *gaming* de manera responsable buscando evitar que los usuarios caigan en la ludopatía. Para esto, se desarrollarán campañas de concientización con el fin de evitar el abuso en el tiempo de juego. Por otra parte, los *smartphones* de 5ive tendrán como característica el uso de notificaciones para comunicar el tiempo de consumo de cada aplicación. De esta manera, combatirá el crecimiento de adicciones al juego generando un impacto positivo en la sociedad.
- **Estrategia económica:** 5ive buscará optimizar los procesos dentro de la cadena de suministros. Una de estas eficiencias consistirá en trabajar una economía circular a través del reciclaje de equipos en desuso que sirvan para fabricar componentes de nuevos dispositivos. A través de esta estrategia se fijarán los procesos, responsabilidades y obligaciones que regirán a accionistas y colaboradores de 5ive. Para lo cual, se deberá cumplir con las políticas éticas de buenas prácticas en los negocios, las cuales, también deberán ser compartidas con los proveedores para su oportuna regularización y seguimiento. De esta manera, se busca minimizar el riesgo de malas prácticas, logrando alcanzar los resultados económicos respetando los valores de la empresa y haciéndola sostenible en el tiempo.

4.3 Presupuesto de RSC

Teniendo en cuenta que las acciones del plan de RSC que se llevarán a cabo en cada eje estratégico, serán desarrolladas en conjunto con otras áreas de la empresa, se puede apreciar en la Tabla 32, el presupuesto específico para las acciones que llevará a cabo el equipo de RSC.

Tabla 32. Presupuesto de RSC

Eje estratégico	Objetivo Específico	Presupuesto					Alcance
		2023	2024	2025	2026	2027	
Medioambiental	Garantizar ser una empresa que cumple las regulaciones medioambientales y busca reducir las emisiones de carbono en toda la cadena de suministro.	1,800	1,800	2,000	2,200	2,500	Implementar lo precisado en la guía ISO26000, y la certificación ISO 14001
Social	Promoción del consumo responsable de los dispositivos evitando que los usuarios caigan en la ludopatía.	2,000	2,200	2,500	2,800	3,200	Campañas de concientización y desarrollo de notificaciones a todos los usuarios de dispositivos 5ive.
Económico	Trabajar bajo el modelo de economía circular para mejorar la eficiencia de sus recursos y evitar la adquisición de nueva materia prima.	2,000	2,380	2,570	2,802	3,418	Campaña para dar a conocer el protocolo de reciclaje de 5ive
Presupuesto total de RSC expresado en miles de USD		5,800	6,380	7,070	7,802	9,118	

Fuente: Elaboración propia 2023.

5. Plan funcional de Finanzas

En el presente acápite se busca evaluar la viabilidad del plan estratégico para 5ive Mobile en Estados Unidos en el periodo 2023-2027. Se considera como base los presupuestos presentados en los planes de *Marketing*, Operaciones, Talento Humano y Responsabilidad Social Corporativa.

Este plan contempla un impacto en los estados financieros de la empresa durante los primeros años de la estrategia a implementar para después reflejar el recupero y el logro de los objetivos planteados.

5.1 Ejes estratégicos, objetivos e iniciativas de Finanzas

El equipo de Finanzas de 5ive Mobile define tres ejes estratégicos en donde se enmarcan sus objetivos 2023-2027; estos son: margen operativo, rentabilidad para los accionistas y manejo de deuda. Sobre cada uno, define objetivos generales, específicos, indicadores de logro e iniciativas:

Tabla 33. Ejes, objetivos e iniciativas de Finanzas

Eje estratégico	Objetivo general	Objetivos específicos	Indicadores de logro	2023	2024	2025	2026	2027	Iniciativas
Margen Operativo	Aumentar el Margen Operativo de 5ive Mobile	Alcanzar un Margen Bruto del 42% para el 2027	% Margen Bruto	33%	36%	39%	38%	42%	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en equipos de eficiencia operativa y adquirir activos que automatizan las operaciones • Cumplimiento de los objetivos de ventas
		Alcanzar un EBITDA / Ventas del 20% para el 2027	% EBITDA / Ventas	6%	11%	16%	16%	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar los costos de administración mediante un presupuesto anual de ejecución.
Rentabilidad para el accionista	Incrementar la rentabilidad del accionista	Alcanzar un ROE de 14% al cierre del 2023 con el lanzamiento de los nuevos smartphones	% ROE	14%					<ul style="list-style-type: none"> • Compra de acciones para disminuir el exceso de liquidez
		Alcanzar un ROE de 40% al cierre del 2027	% ROE	14%	21%	26%	32%	40%	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y controlar los costos operativos que impactan en la rentabilidad del negocio • Ajustar los costos operativos el primer año con la finalidad de no impactar negativamente en los estados de resultados
		Incrementar el rendimiento sobre los activos en 32% al cierre del 2027	% ROA	4%	8%	13%	21%	32%	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los CAPEX anuales que cada equipo y activo que se adquiere, agregue valor para mejorar la calidad del producto o realizar eficiencias operativas de alto impacto.
Manejo de deuda	Reducir el apalancamiento financiero	Reducir el apalancamiento de 5ive a 35% al 2027	% Pasivos / Activos	75%	67%	58%	48%	35%	<ul style="list-style-type: none"> • Amortizar la deuda anualmente en base a las unidades de la compañía • Prestamos a otras sucursales

Fuente: Elaboración propia 2023.

5.2 Supuestos

En primer lugar, se mencionan los supuestos para los indicadores financieros usando la estrategia proyectada a 5 años, usando como año base el 2022 y con estados financieros ya establecidos.

Estados de resultados (con estrategia):

- Los costos de operaciones, promoción, I+D, recursos humanos y responsabilidad social, se reflejan sobre la base de los planes funcionales propuestos.
- La depreciación de activos fijos representan el 15%.
- La tasa impositiva para los estados financieros es del 21%.
- A partir del 2027 se aplicará una política de reparto del 95% de las utilidades a los accionistas.

Estado de situación financiera (con estrategia):

- Para las inversiones en CAPEX se utilizan recursos propios.
- Las cuentas por cobrar comerciales representan el 2% de las ventas totales.
- Las cuentas por pagar representan el 2% de los costos de producción.
- Se realizan préstamos internos a otras sucursales para reducir el exceso de efectivo, y que el plazo de devolución a largo plazo y después del 2027.
- Amortización de la deuda financiera a largo plazo en 20% anual con respecto al año anterior.
- La empresa no tiene Inventario durante los 5 años, debido a que todo lo que se proyecte en la demanda se venderá.

En segundo lugar, se mencionan los supuestos para los indicadores financieros sin la estrategia proyectada a 5 años, con la finalidad de realizar un análisis de viabilidad sobre las estrategias planteadas.

Estados de resultados (sin estrategia):

- Las ventas serán crecientes en base a la participación del mercado de 1.1% para el 2023 y terminando con 1.5% del mercado de *smartphones* 5G.
- Se seguirán vendiendo *smartphones* 4G hasta el final del 2027.
- Se invierte en I+D solo para la adquisición de la tecnología 5G para los *smartphones*.
- Se invierte en CAPEX para las nuevas tecnologías de *smartphones* 5G.
- La depreciación de activos fijos representan el 15%.
- La tasa impositiva para los estados financieros es del 21%.

- Los costos de promoción y marketing representan el 5% de las ventas totales.
- A partir del 2027 se aplicará una política de reparto del 95% de las utilidades a los accionistas.

Estado de situación financiera (sin estrategia):

- Para las inversiones en CAPEX se utilizan recursos propios.
- Las cuentas por cobrar comerciales representan el 2% de las ventas totales.
- Las cuentas por pagar representan el 2% de los costos de producción.
- Se realizan préstamos internos a otras sucursales para reducir el exceso de efectivo.
- Amortización de la deuda financiera a largo plazo en 10% anual con respecto al año anterior.

Los estados de ganancias y pérdidas además del estado de situación financiera planteadas en la estrategia se detallan en los anexos 2 y 3 También se incluye el análisis de los estados financieros de los 5 años sin estrategia de crecimiento en los anexos 4 y 5.

5.3 Proyecciones financieras de los escenarios

Dentro del plan estratégico 2023-2027 de Sive Mobile, se plantea orientar a la empresa en el segmento intensivo de *smartphones gamer*, una vez realizado el análisis y aplicación de la estrategia planteada, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 34. Indicadores en el escenario con estrategia

Indicador	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margen bruto (Utilidad bruta / Ventas totales)	33%	33%	36%	39%	38%	42%
EBITDA / Ventas Totales	21%	6%	11%	16%	16%	20%
ROE (Utilidad neta / Patrimonio total)	3.5%	14.0%	21.4%	25.6%	32.0%	40.1%
ROA (EBIT / Activos totales)	4.4%	3.7%	8.2%	12.8%	20.5%	32.4%
Apalancamiento financiero (Pasivos / Activos)	17.7%	75.0%	67.1%	58.2%	47.8%	35.0%
Rentabilidad (Beneficio Neto / Ventas)	13.0%	4.6%	8.1%	11.4%	11.3%	15%

Fuente: Elaboración propia 2023

Tasa costo de capital propio (Ke)

Para el cálculo del costo de capital propio, se utiliza la metodología de Valorización de Activos Financieros (CAPM), Los factores requeridos para el cálculo del costo del capital propio (Ke) son: Beta desapalancado (Bu); Beta apalancado (Bl); Tasa libre de riesgo (Rf); y Prima de riesgo de mercado (Rm – Rf). Con dichos elementos se procede a aplicar la fórmula $Ke = Rf + Bl (Rm - Rf)$.

Costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC brinda el costo promedio ponderado de los recursos utilizados en el financiamiento del proyecto. La expresión matemática que lo define es la siguiente:

$$WACC = K_d * (1 - tx) * \frac{Deuda}{Deuda+Patrimonio} + K_e * \frac{Patrimonio}{Deuda+Patrimonio}$$

Donde:

K_e = Tasa costo de capital propio

K_d = Tasa de Financiamiento de la FED

tx = Tasa impositiva de Estados Unidos

Tabla 35. Factores e indicadores para el cálculo del WACC

Factor	Indicador	Observaciones
Beta desapalancado	1.13	Damodaran
% Deuda/Patrimonio	22%	Estados Financieros
Impuesto a la Renta	21%	
Beta apalancado	1.32	Cálculo con la ecuación de Hamada
Tasa libre de riesgo	3.88%	10y US Treasury Bond Yield (31-dic-2022)
Prima de riesgo de mercado	5.02%	Damodaran: Implied ERP (1/12/2022)
Costo de Capital Propio (K_e)	10.52%	
Tasa de Financiamiento de la FED (K_d)	5.50%	FED 2022
Con Estrategia Pasivo total	970,994	
Con Estrategia Patrimonio neto	4,512,085	
Costo promedio ponderado del capital (WACC)	9.42%	

Fuente: Elaboración propia 2023.

Cálculo del G

Es el Modelo de valoración por dividendos descontados, asume que los dividendos van a crecer a perpetuidad a una tasa constante, la expresión matemática que lo define es la siguiente:

$$g = ROE \times (1 - \text{Tasa de Pago})$$

Donde

ROE = Retorno sobre el patrimonio

$(1 - \text{Tasa de Pago})$ = Tasa de retención de utilidades

Para el plan estratégico el cálculo del G de 5ive Mobile resulta ser **2%**

5.4 Valorización mediante flujos de caja descontados

Para la implementación de los planes y estrategias se plantea la inversión a través del financiamiento propio, por lo que es necesario hacer la evaluación económica del proyecto y concluir si es rentable.

El escenario sin estrategia considera la proyección lineal de las ventas con una inversión inicial en las nuevas tecnologías para cubrir la demanda. Esto implica la investigación en dispositivos 5G, ya que la estrategia inicial consideraba mantener las inversiones en I+D en lo mínimo posible, enfocarse en la venta de dispositivos 4G que tiene una tendencia decreciente.

Tabla 36. Cálculo del flujo de caja económico (sin estrategia)

Periodo	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad Operativa (EBIT)	88 360	90 788	98 236	109 507	118 119
Depreciación	9 109	10 020	11 022	12 124	13 336
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	97 469	100 808	109 258	121 631	131 455
Inversiones	-45 545	-9 109	-10 020	-11 022	-12 124
Impuesto a la renta	-21 753	-21 943	-23 219	-25 327	-26 902
Flujo de Caja Libre	30 172	69 756	76 019	85 282	92 429
Valor de Perpetuidad					1 270 990
Flujo de caja Económico	30 172	69 756	76 019	85 282	1 363 418

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tabla 37. Cálculo del flujo de caja económico (con estrategia)

Periodo	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad Operativa (EBIT)	67 728	124 493	162 411	227 253	327 525
Depreciación	18 218	23 683	30 788	33 867	40 641
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	85 946	148 176	193 200	261 120	368 166
Inversiones	-136 635	-54 654	-71 050	-30 788	-67 735
Impuesto a la renta	-17 065	-28 417	-35 925	-49 178	-69 944
Flujo de Caja Libre	-67 754	65 105	86 224	181 153	230 487
Valor de Perpetuidad					3 169 438
Flujo de Caja Económico	-67 754	65 105	86 224	181 153	3 399 925

Fuente: Elaboración propia 2023.

Calculados los escenarios se determina el flujo incremental de ambos resultados, y además la rentabilidad de la propuesta sobre la base del VAN y la TIR.

Tabla 38. Rentabilidad de la estrategia

Periodo	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Caja con Estrategia	-67 754	65 105	86 224	181 153	230 487
Flujo de Caja sin Estrategia	30 172	69 756	76 019	85 282	92 429
Flujo de Caja Incremental Económico	-97 926	-4 651	10 206	95 872	138 058
Diferencial de valor actual de Perpetuidad	1 210 141				

Factor	FCE
VAN (USD)	\$1,273,288.83
TIR	29%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Según la Tabla 38, se puede concluir que el VAN mayor a 0 y la TIR positiva. Esto demuestra que la estrategia planteada es **viable**.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- **5ive, un proyecto viable y sostenible.** La proyección de los indicadores financieros, concretamente el VAN económico y la TIR positiva, dejan en evidencia la viabilidad futura para el negocio.
- **El exceso de liquidez, un problema.** La sobrelíquidez de 5ive ha demostrado una falta de capacidad de gestión previa porque reduce la perspectiva de creación de valor futuro para el negocio. Además, refleja que se está desaprovechando la oportunidad de invertir recursos generando más valor para el negocio.
- **Optimización continua en costes de producción.** La competencia del sector tecnológico complica el control operativo de los procesos de fabricación debido al constante cambio de la tecnología, lo cual dificulta obtener mayores márgenes en el coste de producción. 5ive tiene como objetivo internalizar el 100% de fabricación de dispositivos 5G *gamers*.
- **Industria *gaming*, un mundo de posibilidades, todavía por explorar.** Si bien la industria del videojuego es un terreno fértil, la permanente evolución de la tecnología, como la llegada del 5G, el metaverso o el *cloud computing* siguen abriendo distintas oportunidades para desarrollar nuevos negocios en nuevos segmentos de mercado o apelando a audiencias más especializadas.
- **Una marca saludable es base para la sostenibilidad de la actividad comercial.** La marca funciona como un activo para construir reconocimiento y diferenciación, especialmente en una etapa de reposicionamiento en el mercado. Esta tiene que utilizarse a lo largo de toda la cadena de valor, desde los canales de venta, los socios estratégicos y los clientes.
- **Una empresa socialmente responsable.** Las marcas son percibidas no solo por la calidad de sus productos, sino también por el comportamiento responsable y sostenible que muestran en sus operaciones. 5ive apunta a conseguir la confianza y lealtad de los clientes a través de una buena reputación de marca y una gestión adecuada en los tres ejes estratégicos: medioambiental, social y económico.
- **Las personas, algo que diferencia y que no siempre se valora.** Un atributo diferencial de toda organización es su capital humano. Sin embargo, pocas veces se le da la

relevancia debida como habilitador de los resultados del negocio. Cambiar este enfoque representa una oportunidad estratégica.

2. Recomendaciones

- **5ive, un proyecto viable y sostenible.** La recomendación está en implementar el plan estratégico propuesto para 5ive Mobile para los periodos 2023-2027.
- **Reducción del efectivo.** 5ive necesita implementar una estrategia financiera más agresiva para reducir el efectivo. La exploración de nuevas tendencias en el mercado *gamer* para la creación de nuevos equipos, orientados a tecnologías como el *cloud computing* o el metaverso, pueden disminuir el efectivo y, al mismo tiempo, contribuir a ampliar la cadena de valor del negocio.
- **Reducción de capacidad ociosa y costes de fabricación.** 5ive necesita estar bajo un proceso continuo de optimización de costes variables, reducción de capacidad ociosa y productos defectuosos para ampliar los márgenes de costo de ventas.
- **Inversión sostenida en I+D.** La naturaleza de permanente innovación de la industria tecnológica *gamer*, abre nuevas tendencias de mercado. Es clave mantener una inversión sostenida en investigación y desarrollo con el fin de anticipar e identificar las oportunidades para traducirlas en valor para el negocio.
- **La marca debe ser una prioridad de *marketing* y de la compañía.** La construcción de autoridad es clave para formar un vínculo de confianza con los segmentos *gamers*. La actividad de *marketing* necesita mantener el foco en la construcción de la marca y expandir esa cultura como una prioridad, a toda la compañía.
- **Una empresa socialmente responsable.** 5ive necesita mantener y demostrar a sus clientes que es un negocio sostenible, por lo que se recomienda implementar y seguir las precisiones de la Guía ISO 26000, así como los programas que le permitan mejorar su desempeño como ente generador de un cambio positivo en la sociedad.
- **Incluir a la gestión de personas en la agenda estratégica de la compañía.** Las palabras de Richard Branson (2014), fundador de Virgin, ilustran el camino: “Cuida a tu equipo y ellos cuidarán de tus clientes”. Tomar consciencia de que a través de las personas es que se logran los objetivos se constituye como una condición fundamental para competir, sobre todo en un entorno marcado por la guerra por el talento y su escasez.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academy to Innovate HR [AIHR] (S./f.). *Average time to hire.*

[https://www.aihr.com/blog/time-to-](https://www.aihr.com/blog/time-to-hire/#:~:text=However%2C%20we%20do%20have%20some,between%2020%20and%2030%20days)

[hire/#:~:text=However%2C%20we%20do%20have%20some,between%2020%20and%2030%20days](https://www.aihr.com/blog/time-to-hire/#:~:text=However%2C%20we%20do%20have%20some,between%2020%20and%2030%20days)

Aguirre, F. (2018). La nueva era de los súper smartphones para gamers. *La Tercera*. 7 de junio de 2018. <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/la-nueva-los-super-smartphones-gamers/191942/>

Amazon (2022). *Marcas y modelos de smarthphones 5G*. 4Q del 2022.

Xiaomi Black Shark 5 Pro

https://www.amazon.com/s?k=Xiaomi+Black+Shark+5+Pro&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=2SE9H9PQJ60PB&srefix=xiaomi+black+shark+5+pro%2Caps%2C174&ref=nb_sb_noss_1

Asus ROG Phone 6 Pro

https://www.amazon.com/s?k=Asus+ROG+Phone+6+Pro&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=X23AF36QYA32&srefix=asus+rog+phone+6+pro%2Caps%2C309&ref=nb_sb_noss_1

Nubia Red Magic 8 Pro+

https://www.amazon.com/s?k=Nubia+Red+Magic+8+Pro%2B&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=2QUMQGMHU3IFS&srefix=nubia+red+magic+8+pro%2B%2Caps%2C285&ref=nb_sb_noss_1

Asus ROG Phone 6D Ultimate

https://www.amazon.com/s?k=Asus+ROG+Phone+6D+Ultimate&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=1XOXZA44DJ8PV&srefix=lenovo+legion+phone+duel+2%2Caps%2C192&ref=nb_sb_noss_1

Lenovo Legion Phone Duel 2

https://www.amazon.com/s?k=Lenovo+Legion+Phone+Duel+2&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=3895XHTGLKAKI&srefix=lenovo+legion+phone+duel+2%2Caps%2C186&ref=nb_sb_noss_1

Samsung Galaxy S23 Ultra

https://www.amazon.com/s?k=Samsung+Galaxy+S23+Ultra&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=1QAZFWU5JSAO2&srefix=samsung+galaxy+s23+ultra%2Caps%2C251&ref=nb_sb_noss_1

OnePlus 11

https://www.amazon.com/s?k=one+plus+11&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=22HAFGMV8SMGK&refresh=1&srefix=one+plus+1%2Caps%2C204&ref=glow_cls

iPhone 14 Pro Max <https://www.amazon.com/s?k=iphone+14+pro+max>

Xiaomi 12 Pro

https://www.amazon.com/s?k=xiaomi+12+pro&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=2D76DYBBOZO1&srefix=xiaomi+12+pro%2Caps%2C659&ref=nb_sb_noss_1

Oppo Find X5 Pro

https://www.amazon.com/s?k=Oppo+Find+X5+Pro&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=1TZUFWIWP6JBR&srefix=oppo+find+x5+pro%2Caps%2C249&ref=nb_sb_noss_1

American Customer Satisfaction Index [ACSI] (2022). *Press release wireless phone service and cell phone study 2021-2022*. <https://www.theacsi.org/news-and-resources/press-releases/2022/05/17/press-release-wireless-phone-service-and-cell-phone-study-2021-2022>

Banco Mundial (2022). *Global Economic Prospects*.

<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/785d9bcf-89e5-5a42-925b-a996f2861208>

BBC (2021a). *Coronavirus: cómo EE. UU. está perdiendo de nuevo el control de la pandemia*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57978756>

BBC (2021b). *Huawei: cómo la falta de acceso a componentes está asfixiando al gigante tecnológico chino*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-56216518>

BBC (2021c). *Qué es la crisis de los contenedores y cómo está afectando al comercio mundial y a tu bolsillo*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860>

- BBC (2022a). *3 logros y 3 frustraciones de su primer año de presidencia en EEUU*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60063480>
- BBC (2022b). *Apple announces buy now pay later, among iOS 16 plans*. <https://www.bbc.com/news/technology-61718101>
- Bika, N. (S./f.). *11+ jobs sites in the USA. Resources for Employers*. <<https://resources.workable.com/tutorial/job-sites-in-usa>>
- Branson, R. [@richardbranson] (15 de agosto de 2014). *If you take care of your employees, they'll take care of your customers*. [Imagen adjunta] [Tweet] Twitter. [virg.in/gmmow.ly/i/6zdTs](https://twitter.com/richardbranson/status/500278499702480897?lang=es)
<https://twitter.com/richardbranson/status/500278499702480897?lang=es>
- Colorado, M. (2021). *Biden toma las riendas y Estados Unidos da un giro de 180°*. *France24*. Enero 2021. <https://www.france24.com/es/programas/medio-ambiente/20210130-medio-ambiente-joe-biden-estados-unidos-politica-ambiental>
- CNN (2022). *5 razones por las que la llamada entre Joe Biden, de EEUU., y Xi Jinping, de China, es tan importante*. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/03/18/5-razones-por-las-que-la-llamada-entre-joe-biden-de-ee-uu-y-xi-jinping-de-china-es-tan-importante/>
- Counterpoint (2021). *US Smartphone Market Grows 19% YoY in Q1 2021; 5G Smartphone Sales Eclipse 53 m Units*. <https://www.counterpointresearch.com/us-smartphone-market-q1-2021>
- Counterpoint (2022a). *US Smartphone Shipments Market Data (Q2 2021 – Q3 2022)*. <https://www.counterpointresearch.com/us-market-smartphone-share>
- Counterpoint (2022b). *US Smartphone Sales Decline 6% YoY in Q1 2022 as Pandemic Demand Cools*. <https://www.counterpointresearch.com/us-smartphone-sales-decline-6-yoy-q1-2022-pandemic-demand-cools>
- Counterpoint (2022c). *Global Semiconductor Shortage Likely to Ease Significantly in H2 2022 Despite China Lockdowns*. <https://www.counterpointresearch.com/semiconductor-shortage-likely-ease-h2-2022/>
- Counterpoint (2022d). *Global 5G Smartphone Sales Penetration Surpassed 4G for First Time in January 2022*. <https://www.counterpointresearch.com/global-5g-smartphone-sales-penetration-surpassed-4g-first-time-january-2022>

- Comisión Federal de Comunicaciones de EE. UU. [FCC] (2017). *What We Do*.
<https://www.fcc.gov/about-fcc/what-we-do>
- Czarnik, C. (2020). *Winning the war for talent. Recruit, retain, and develop the talent your business needs to survive and thrive*. Sourcebooks.
- Daniel Research Group (2023). *United States Personal Device History and Forecast, 1975-2027. June 2023 Update*. Understanding the United States Personal Device Market During the Anticipated Recession and Beyond. Fecha de consulta: 19/05/2023.
<http://www.danielresearchgroup.com/Portals/0/Downloads/%E2%88%9E%E2%88%AB%CE%94%20DRG%20United%20States%20Personal%20Devices%201975-2027%20History%20and%20Forecast%20June%202023.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- De Smet, A., Dowling, B. Mugayar-Baldocchi, M. y Schaninger, B. (2021). *¿Gran Deserción o Gran Atracción? La decisión es suya*. McKinsey.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours/es-CL>
- Departamento de Comercio de Estados Unidos (2022). *Gross Domestic Product, First Quarter 2022 (Advance Estimate)*. Nota de prensa, 28 de abril 2022.
<https://www.bea.gov/news/2022/gross-domestic-product-first-quarter-2022-advance-estimate>
- El Comercio (2022). *Estados Unidos: por seguridad nacional prohíben venta e importación de equipos de ZTE y Huawei*. <https://elcomercio.pe/mundo/eeuu/estados-unidos-por-seguridad-nacional-prohiben-venta-e-importacion-de-equipos-de-zte-y-huawei-joe-biden-china-rmmn-noticia/>
- El Peruano (2022). *La Casa Blanca reconoce riesgo de recesión en EE. UU. ante elevada inflación. 22 de mayo del 2022*. <https://elperuano.pe/noticia/156823-la-casa-blanca-reconoce-riesgo-de-recesion-en-eeuu-ante-elevada-inflacion>
- Ericsson (2021). *Ericsson Mobility Report*. Noviembre de 2021. <https://amta.org.au/wp-content/uploads/2021/12/Ericsson-Mobility-Report-November-2021-ericsson-mobility-report-november-2021.pdf>
- Euromonitor International (2023a). *PEST Analysis, USA*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/Analysis/Tab>

- Euromonitor International (2023b). *Consumer, values and behaviour in the USA*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/tab>
- Federal Communications Commission (2022). *Chairwoman Rosenworcel Remarks at Mobile World Congress 2022* www.fcc.gov/document/chairwoman-rosenworcel-remarks-mobile-world-congress-2022
- FMI (2022). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. Octubre 2022. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- Forbes (2022). *De Amazon a Meta: las multinacionales que más invierten en I+D en España*. <https://forbes.es/empresas/154142/estas-son-las-empresas-que-mas-invierten-en-id/>
- France24 (2022). *Biden restablece obligatoriedad de estudios de impacto ambiental suprimidos por Trump*. <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20220419-biden-restablece-obligatoriedad-de-estudios-de-impacto-ambiental-suprimidos-por-trump>
- Gallup (2023). *Joe Biden's Presidential Job Approval Ratings*. <https://news.gallup.com/poll/329384/presidential-approval-ratings-joe-biden.aspx>
- Global Petrol Prices (2023). *Estados Unidos. Precio de la gasolina, 12.jun-2023*. https://es.globalpetrolprices.com/USA/gasoline_prices/
- GSM Arena (2022). *Marcas y modelos de smarthphones 5G. 4Q del 2022. Asus ROG Phone 6 Pro*. https://www.gsmarena.com/asus_rog_phone_6_pro-11648.php
- HBS (2020). *The triple Bottom Line: Whats it is & why it's important*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Independent (2022). *China reduce objetivo de crecimiento económico al 5.5%*. En Español. <https://www.independentespanol.com/ap/china-reduce-objetivo-de-crecimiento-economico-al-5-5-b2029193.html>
- Los Angeles Times (2022). *¿Cómo afecta la guerra en Ucrania a las economías de EEUU y la UE? 4 datos clave*. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2022-03-02/como-afecta-la-guerra-en-ucrania-a-las-economias-de-eeuu-y-la-ue-4-datos-clave>
- Muniain, J. (2016). *Reclutamiento inteligente: Las mejores prácticas del mundo para buscar y seleccionar talento*. Paidós.

- Nielsen IQ (2018). *Was 2018 the year of the influential sustainable consumer?*
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2018/was-2018-the-year-of-the-influential-sustainable-consumer/>
- Raufflet, E.; Lozano, J; Barrera, E; García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Pearson.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Romero, M. (2021). *Happy Employee Experience. Cómo hacer empleados felices y conseguir resultados extraordinarios*. Empresa Activa.
- Sarraille, M., Randle, G. y Cotton, J. (2020). *The talent war. How Special Operations and Great Organizations Win on Talent*. Lioncrest.
- SellCell (2021). *Report: Brand loyalty at an all-time high of 92% for Apple as Android brands take a dive*. <https://www.sellcell.com/blog/cell-phone-brand-loyalty-2021/>
- Statista (S./f.). *Satellite internet - statistics and facts*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/7707/satellite-internet/#dossierKeyfigures>
- Statista (2016). *Number of mobile phone gamers in the United States from 2011 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/234635/number-of-mobile-gamers-forecast/>
- Statista (2020). *Smartphones in the United States*.
[file:///D:/Downloads/study_id26643_smartphones-in-the-us-statista-dossier%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/study_id26643_smartphones-in-the-us-statista-dossier%20(1).pdf)
- Statista (2021a). *Número de suscripciones de smartphones a nivel mundial desde el 2016 hasta el 2027*. Mercado de smartphones en Estados Unidos.
<https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial/>
- Statista (2021b). *Mobile gaming habits in the United States*.
<https://www.statista.com/topics/7621/mobile-gaming-habits-in-the-united-states/>
- Statista (2021c). *The United States' Economy & Society, US Statista country Report*.
<https://www.statista.com/study/48356/united-states/#:~:text=Statista%20Country%20Report&text=The%20United%20States%20span%20an,US%2422939.6%20billion%20in%202021>

- Statista (2022a). *Wireless subscriptions market share by carrier in the U.S. from 1st quarter 2011 to 3rd quarter 2022* <https://www.statista.com/statistics/199359/market-share-of-wireless-carriers-in-the-us-by-subscriptions/>
- Statista. (2022b). *Number of digital video game users in the United States from 2017 to 2027, by segment (in millions)* [Graph]. 31 de agosto. <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/455601/digital-game-users-category-digital-market-outlook-usa>
- Statista (2022c). *Social media usage in the United States*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/40227/social-social-media-usage-in-the-united-states-statista-dossier/>
- Statista (2022d). *Número de usuarios de smartphones en Estados Unidos del 2018 al 2025*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/201182/forecast-of-smartphone-users-in-the-us/>
- Statista (2022e). *The US consumer report*. Marzo 2022 <https://www.statista.com/study/85061/the-us-consumer-report/>
- Statista (2022f). *US Census Bureau, 1990-2020*. <https://www.statista.com/statistics/183648/average-size-of-households-in-the-us/>
- Statista (2022g). *Statista Surveys: Consumer Insights Global Consumer Survey - United States of America 2022 Update 4, Questions: Which of these things have you used a smartphone for in the past 4 weeks? (multi-pick) Base: respondents who use a smartphone (Housing & household equipment, Internet & devices)*.
- Statista (2023a). *U.S. monthly inflation rate December 2022*. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/273418/unadjusted-monthly-inflation-rate-in-the-us/>>
- Statista (2023b). *Annual carbon dioxide (CO₂) emissions worldwide from 1940 to 2022*. <https://www.statista.com/statistics/276629/global-co2-emissions/#:~:text=Annual%20global%20emissions%20of%20carbon%20dioxide%201940%2D2022&text=Global%20carbon%20dioxide%20emissions%20from,GtCO%E2%82%82%20%2D%20their%20highest%20ever%20level>
- Statista (2023c). *Tasa de desempleo por mes en EE. UU. 2019-2023, con ajuste estacional*. <https://es.statista.com/estadisticas/635703/tasa-de-desempleo-en-ee-uu-con-ajuste-estacional/>

Telefónica (2022). Qué dice la Comisión Europea en su nueva comunicación sobre RSC. <<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/que-dice-la-comision-europea-en-su-nueva-comunicacion-sobre-rsc/>>

The Economist (2022). *The coming food catastrophe*.

https://www.economist.com/leaders/2022/05/19/the-coming-food-catastrophe?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=19495686130&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=CjwKCAjw4ZWkBhA4EiwAVJXwqeDir3q0StfGpezCczn7Rab3SzNZi-_ggh9bDo92lN48y2KG9XPg7RoCLAIQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

US Food and Drugs Administration (2021). *Cell Phones*. <<https://www.fda.gov/radiation-emitting-products/home-business-and-entertainment-products/cell-phones>>

Wunderman Thompson (2021). *Into the metaverse, a report by Wunderman Thompson*. <https://www.wundermanthompson.com/insight/new-trend-report-into-the-metaverse>

Willis Towers Watson (2022). *Salary Budget Planning Report - Global*.

ANEXOS

Anexo 1. Mediana de incrementos salariales en los Estados Unidos del 2019 a 2023

Employee Group	Median Salary Increase United States (P50)				
	2019	2020	2021	2022	2023
Overall Salary Increase	3.0%	3.0%	3.0%	3.5%	4.0%
Executive	-	3.0%	3.0%	3.5%	3.6%
Middle Management, Professional and Support Sta	3.0%	3.0%	3.0%	3.5%	3.8%
Production and Manual Labor	3.0%	3.0%	3.0%	3.5%	3.5%

Willis Towers Watson



Fuente: Willis Towers Watson (2022).

Anexo 2. Estado de Resultados (Con estrategia)

Estado de Pérdidas y Ganancias, miles USD						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	1,217,575	1,396,284	1,313,558	1,189,867	1,639,986	1,800,372
Otros Ingresos		30,000	30,000	30,000		
Costos de producción	810,529	961,264	876,836	751,747	1,009,730	1,042,072
MARGEN BRUTO	407,046	465,021	466,722	468,120	630,256	758,300
Gastos en I+D		153,591	144,491	130,885	180,398	198,041
Gastos en Promoción	65,000	142,000	100,000	80,000	122,000	122,000
Gastos en Responsabilidad Social		5,800	6,380	7,070	7,802	9,118
Gastos de RRHH	86,103	77,684	67,674	56,965	58,936	60,975
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPREC	255,943	85,946	148,176	193,200	261,120	368,166
Depreciación de activos fijos	16,845	18,218	23,683	30,788	33,867	40,641
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	239,098	67,728	124,493	162,411	227,253	327,525
Gastos financieros netos	-16,915	-13,532	-10,826	-8,660	-6,928	-5,543
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	256,013	81,260	135,319	171,072	234,181	333,068
Impuestos sobre el beneficio	97,285	17,065	28,417	35,925	49,178	69,944
BENEFICIO NETO	158,728	64,195	106,902	135,147	185,003	263,124

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 3. Estado de Situación Financiera (Con estrategia)

Estado de Situación Financiera , miles USD						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS						
Activos fijos	45,545	182,180	236,834	307,884	338,673	406,407
Inventario	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	36,466	27,926	26,271	23,797	32,800	36,007
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,401,068	1,620,334	1,257,810	932,240	735,598	566,968
Activos Totales	5,483,079	1,830,440	1,520,915	1,263,921	1,107,070	1,009,382
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE ACCIONISTAS						
Patrimonio neto						
Capital Social	390,000	392,738	392,738	392,738	392,738	392,738
Capital adicional desembolsado	3,802,738	0	0	0	0	0
Beneficio del año	158,728	64,195	106,902	135,147	185,003	263,124
Ganancias acumuladas	160,619					
Patrimonio neto	4,512,085	456,933	499,640	527,885	577,741	655,862
Pasivos						
Préstamos a largo plazo	2,169,789	1,735,831	1,388,665	1,110,932	888,746	710,996
Préstamos a corto plazo	0	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Préstamos internos	-1,230,000	-500,000	-500,000	-500,000	-500,000	-500,000
Cuentas por pagar	31,205	57,676	52,610	45,105	60,584	62,524
Pasivos Totales	970,994	1,373,507	1,021,275	736,037	529,329	353,521
Patrimonio neto y pasivo total	5,483,079	1,830,440	1,520,915	1,263,921	1,107,070	1,009,382

Fuente: Elaboración propia 2023.

Anexo 4. Estado de Resultados (Sin estrategia)

Estado de Pérdidas y Ganancias, miles USD						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	1,217,575	993,229	1,008,102	1,042,963	1,093,199	1,133,017
Costos de producción	810,529	693,995	704,786	729,454	764,805	792,808
MARGEN BRUTO	407,046	299,234	303,316	313,509	328,394	340,209
Gastos en I+D		66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
Gastos en Promoción	65,000	49,661	50,405	52,148	54,660	56,651
Gastos en Responsabilidad Social						
Gastos de RRHH	86,103	86,103	86,103	86,103	86,103	86,103
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)	255,943	97,469	100,808	109,258	121,631	131,455
Depreciación de activos fijos	16,845	9,109	10,020	11,022	12,124	13,336
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	239,098	88,360	90,788	98,236	109,507	118,119
Gastos financieros netos	-16,915	-15,224	-13,701	-12,331	-11,098	-9,988
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	256,013	103,584	104,489	110,567	120,604	128,107
Impuestos sobre el beneficio	97,285	21,753	21,943	23,219	25,327	26,902
BENEFICIO DE LA RONDA	158,728	81,831	82,547	87,348	95,278	101,204

Fuente: Elaboración propia 2023.

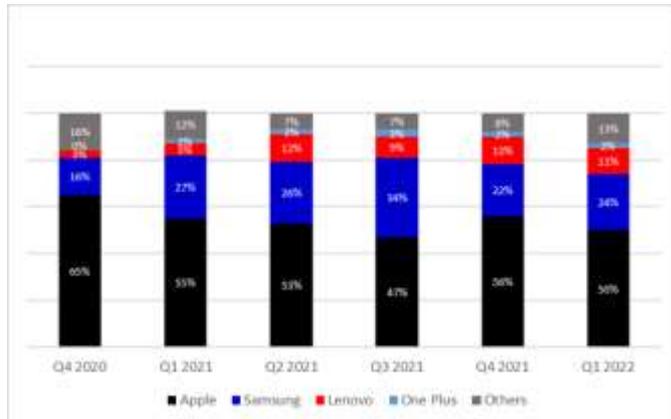
Anexo 5. Estado de Situación Financiera (Sin estrategia)

Estado de Situación Financiera , miles USD						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS						
Activos fijos	45,545	91,090	100,199	110,219	121,241	133,365
Inventario	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	36,466	20,820	21,144	21,884	22,944	23,784
Efectivo y equivalentes de efectivo	5,401,068	1,848,697	2,026,745	2,228,074	2,353,798	2,300,238
Activos Totales	5,483,079	1,960,606	2,148,088	2,360,176	2,497,983	2,457,388
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE ACCIONISTAS						
Patrimonio neto						
Capital Social	390,000	392,738	392,738	392,738	392,738	392,738
Capital adicional desembolsado	3,802,738	0	0	0	0	0
Beneficio del año	158,728	81,831	82,547	87,348	95,278	101,204
Ganancias acumuladas	160,619	319,347	401,178	483,725	571,073	666,350
Patrimonio neto	4,512,085	793,916	876,463	963,811	1,059,088	1,160,293
Pasivos						
Préstamos a largo plazo	2,169,789	1,952,810	1,757,529	1,581,776	1,423,599	1,281,239
Préstamos a corto plazo (no planificados)	0	0	0	0	0	0
Préstamos internos	-1,230,000	-800,000	-500,000	-200,000	0	0
Cuentas por pagar	31,205	13,880	14,096	14,589	15,296	15,856
Pasivos Totales	970,994	1,166,690	1,271,625	1,396,365	1,438,895	1,297,095
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	5,483,079	1,960,606	2,148,088	2,360,176	2,497,983	2,457,388

Fuente: Elaboración propia 2023.

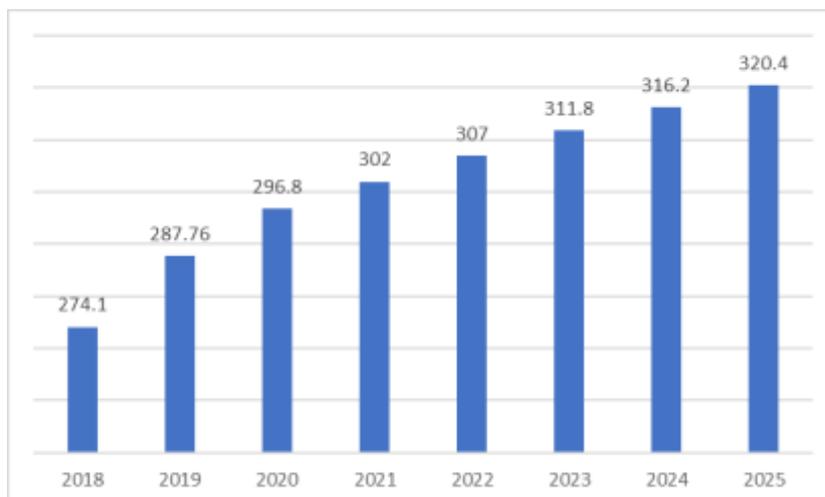
Anexo 6. Análisis externo

Cuota de mercado de *smartphones* en Estados Unidos (Q4 2020 - Q1 2022)



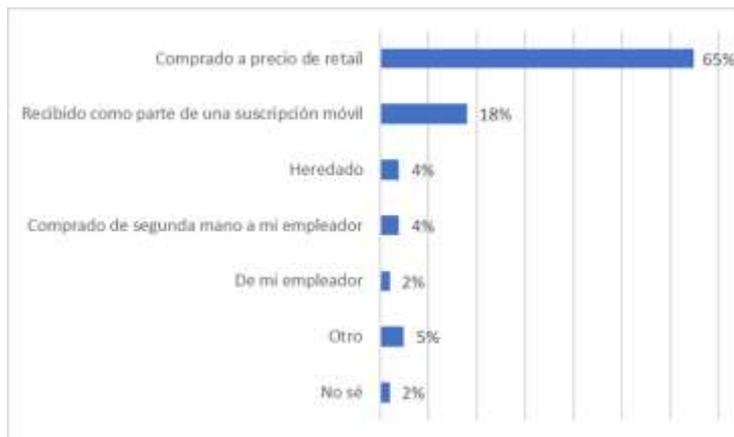
Fuente: Statista. Elaboración: Counterpoint.

Número de usuarios de *smartphones* en Estados Unidos del 2018 al 2025 (en millones)



Fuente: Statista (2022d).

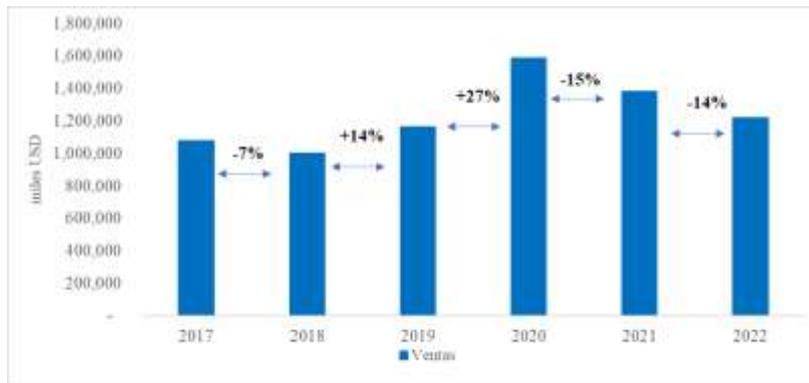
¿Cómo adquirió su *smartphone* utilizado principalmente?



Fuente: Statista (2020).

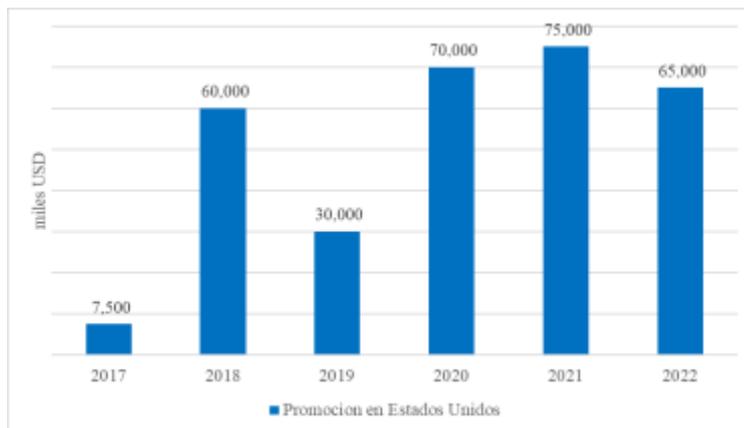
Anexo 7. Análisis de áreas funcionales

7.1. Ventas totales de 5ive Mobile en Estados Unidos



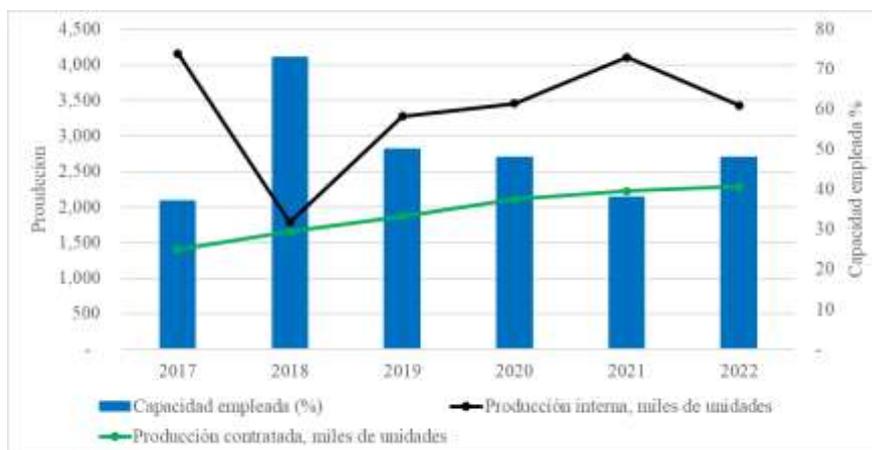
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.2. Gastos en promoción de 5ive Mobile en Estados Unidos



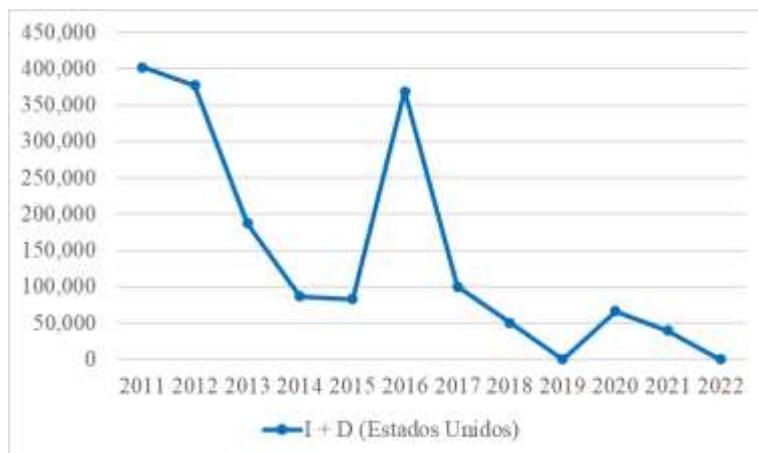
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.3. Producción y capacidad disponible de 5ive Mobile en Estados Unidos



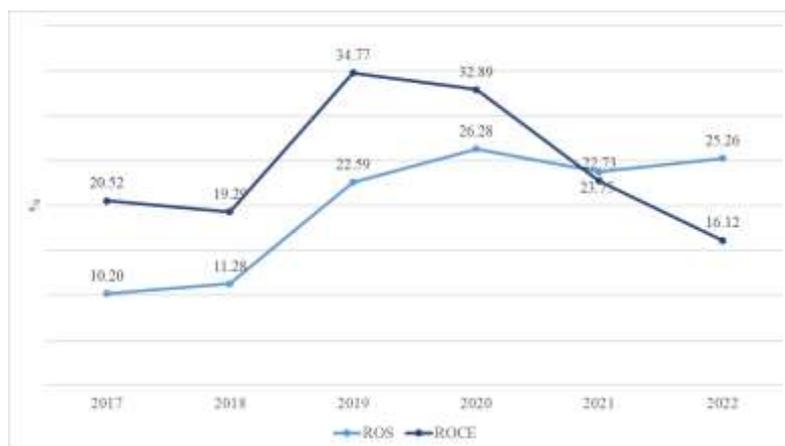
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.4. Gastos en Investigación y Desarrollo de 5ive Mobile en Estados Unidos



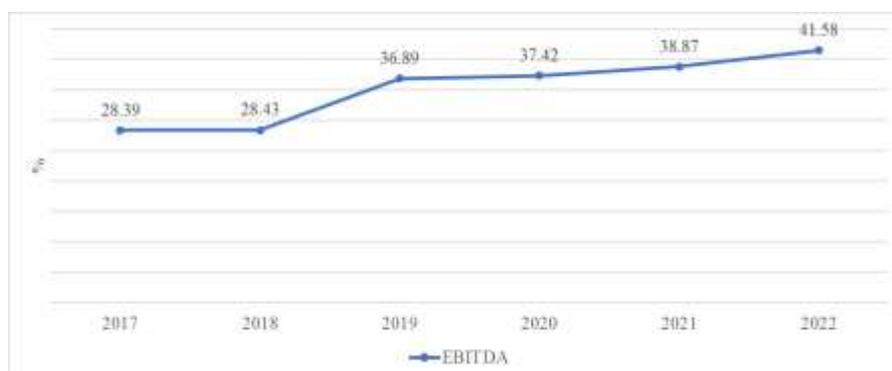
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.5. ROS y ROCE en la operación de Estados Unidos



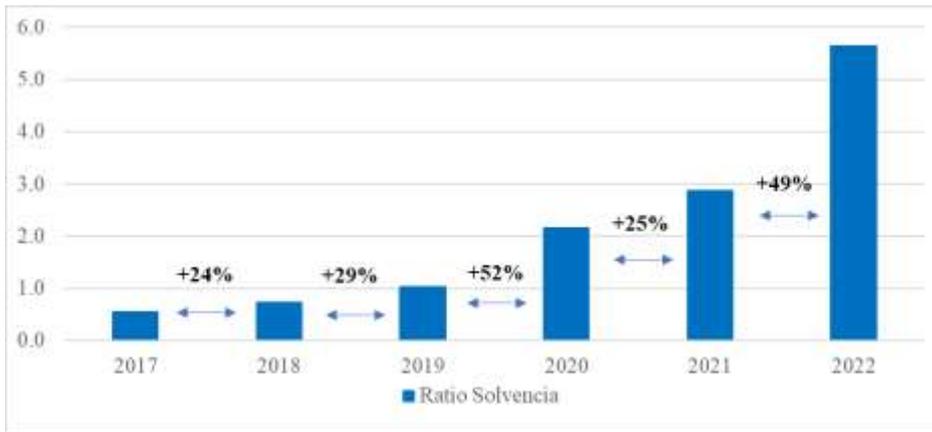
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.6. EBITDA en la operación de Estados Unidos



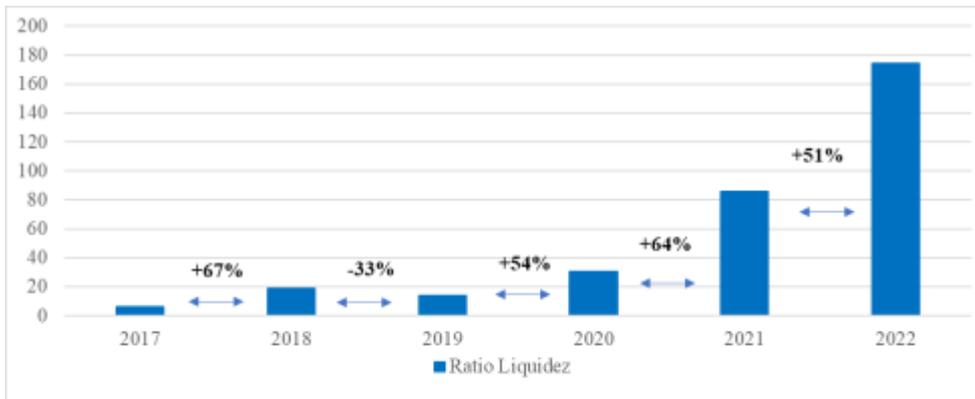
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.7. Ratios de solvencia de 5ive Mobile en Estados Unidos



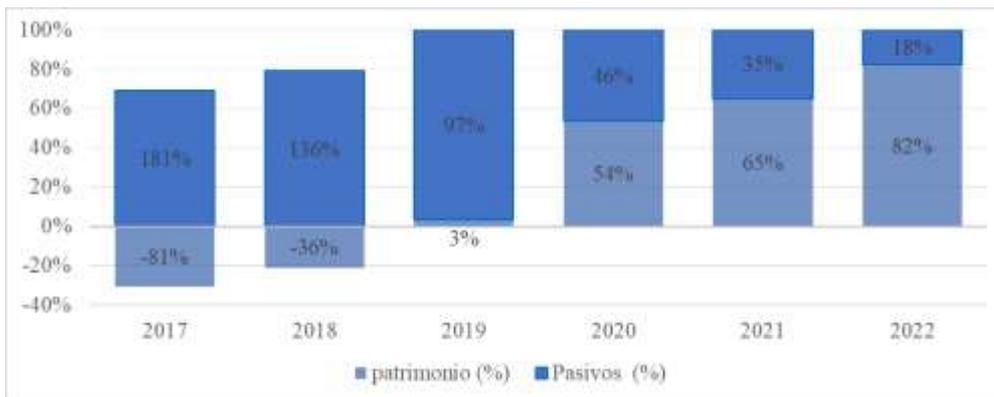
Fuente: Elaboración propia 2023.

7.8. Ratios de liquidez de 5ive Mobile en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia 2023.

7.9. Pasivos y patrimonio de 5ive Mobile en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia 2023.