



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOBILE INC.”

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

Presentado por

Srta. Sandy Calumani Morocho

Sra. Lourdes Lucila Cruzado Meza

Srta. Lourdes Lucia Garcia Caceres

Sra. Silvia Priscilla Navarro Reategui

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

2020

Dedicatorias

A Dios. A mis padres por ser mis consejeros y ejemplo de esfuerzo y superación. A mis amigas, con quienes hemos elaborado esta tesina con mucho empeño y ahínco.

Sandy

A Dios. A mis dos ángeles que siempre guían mi camino; a mi esposo y mi hermana por su constante apoyo y amor. A mis compañeras y amigas de tesina, que juntas hemos logrado dar este nuevo paso profesional.

Lourdes C.

A Dios. A mi madre y a mi novio por su infinita paciencia, amor incondicional y apoyo en cada paso que doy. A mis amigas de tesina, porque juntas hemos logrado sacar adelante nuestro proyecto, con esfuerzo y dedicación.

Lourdes G.

A mi Cuquis, gracias a su perseverancia y esfuerzo nunca dejamos de remar hasta la orilla. A mi familia: mi Roli y mi Mica, por su amor y paciencia. A mis suegros, mis cuñados, hermanos, a Ysa, María y la familia por estar a mi lado siempre. A Sandy, Lou, Lulú y Tito por todo el apoyo incondicional. Y a mis gatas, sin ellas esta aventura no hubiera sido divertida.

Silvia

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a nuestro asesor, profesor Alejandro Flores por su apoyo y orientación para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

Las empresas de telefonía móvil iniciaron sus operaciones entre finales de la década de 1980 e inicio de la década de 1990, con dispositivos grandes y pesados. En los últimos años, con las fuertes y constantes inversiones en innovación y desarrollo, se cuenta con dispositivos más livianos, atractivos y con mayores funcionalidades, siendo el factor clave de éxito el enfoque en el cliente.

Mobile Inc. es una empresa productora de dispositivos móviles con operaciones en Estados Unidos, China y Europa, con una cuota de mercado en estos tres territorios de 1,3%. La empresa ha aplicado distintas estrategias competitivas según las características de cada mercado; así, en Estados Unidos la estrategia fue de diferenciación por innovación; en China, la estrategia de liderazgo en costos; y en Europa, la estrategia por diferenciación en el servicio. Además, la empresa cuenta con 19 fábricas para poder atender la producción que requiere.

Este trabajo tiene como finalidad presentar un plan estratégico 2020-2024 para la empresa Mobile Inc., el cual consiste en desarrollar estrategias que le permitan alcanzar el objetivo corporativo planteado que es “lograr una eficiente estructura de costos para maximizar el retorno sobre la inversión de la empresa”. Para asegurar el logro de este objetivo, se han desarrollado planes de *marketing* y ventas, operaciones, recursos humanos (RR. HH.), responsabilidad social y finanzas, los cuales cubren la estrategia propuesta y diferenciada en cada territorio. Entre los objetivos planteados, tenemos incrementar las ventas en 34% al final de este periodo y alcanzar una cuota de mercado global de 1,5%. Además, invertir en investigación y desarrollo (I + D) para seguir desarrollando nuevas tecnologías de manera interna e incrementar gradualmente el margen de utilidad neta sobre los ingresos por ventas hasta alcanzar 15% al cierre del 2024.

Finalmente, el resultado de aplicar las estrategias planteadas genera un VAN económico de USD 560 MM al cierre del 2024, por lo cual, se recomienda su implementación. Por otro lado, el no desarrollar e implementar este plan conllevaría a reflejar un VAN negativo, destruyendo valor para la empresa.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo 1. Perfil competitivo de la empresa.....	2
1. Descripción de la empresa.....	2
2. Propuesta de valor.....	3
3. Estrategia competitiva de la empresa al 2019.....	3
3.1Región Estados Unidos.....	3
3.2Región China.....	4
3.3Región Europa.....	4
4. Situación de Mobile Inc. al final del 2019.....	4
5. Definición del problema.....	4
6. Propuesta de solución.....	5
7. Alcance de la propuesta.....	5
7.1Geográfico.....	5
7.2Temporal 2020-2024.....	5
8. Limitaciones de la investigación.....	5
Capítulo II. Análisis externo.....	6
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1Análisis PESTEL Estados Unidos.....	6
1.2Análisis PESTEL China.....	7
1.3Análisis PESTEL Europa.....	7
1.4Conclusiones del macroentorno.....	7
2. Análisis del microentorno.....	8
2.1Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	8
2.1.1 Rivalidad en la industria.....	9
2.1.2 Proveedores.....	9
2.1.3 Clientes.....	10
2.1.4 Nuevos competidores.....	11
2.1.5 Productos sustitutos.....	11

2.2 Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter	11
3. Matriz EFE.....	12
Capítulo III. Análisis interno de la organización (al 2019)	14
1. Diseño de la estructura organizacional.....	14
2. Modelo de negocio.....	15
3. Cadena de valor por territorio	16
3.1. Estados Unidos	16
3.2 China.....	18
3.3 Europa.....	19
4. Intentos estratégicos	20
5. Análisis de las áreas funcionales corporativas, la Central y tres divisiones que son las sedes territoriales.	22
6. Análisis de capacidades y recursos (VRIO)	24
7. Ventaja competitiva	25
8. Matriz EFI.....	25
Capítulo IV. Plan estratégico.....	27
1. Visión al 2030.....	27
2. Misión.....	27
3. Objetivo general.....	27
4. Objetivos estratégicos	27
4.1 Objetivos de crecimiento.....	27
4.2 Objetivos de sostenibilidad.....	27
4.3 Objetivos de rentabilidad.....	27
5. Factores críticos del éxito (FCE)	27
6. Modelo de negocio.....	28
7. Cadena de valor por territorio 2020-2024	29
7.1. Estados Unidos al 2024.....	29
7.2 China al 2024.....	30
7.3 Europa al 2024.....	31
8. Estrategia competitiva al 2024.....	32
Capítulo V. Análisis y selección de la estrategia.....	33
1. La etapa de aportación de información	33

2. La etapa de ajuste.....	35
2.1 Matriz FODA.....	35
2.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)	36
3. La etapa de decisión	38
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> y ventas	40
1. Objetivo general.....	40
2. Objetivos específicos	40
3. Estrategia de <i>marketing</i>	40
3.1 Segmentación.....	40
3.2 Posicionamiento.....	40
3.3 Crecimiento.....	41
4. Mezcla de <i>marketing</i>	41
4.1 Producto	41
4.2 Precio.....	42
4.3 Promoción.....	43
4.3.1 Publicidad.....	43
4.3.2 Promoción de ventas	44
4.3.3 Eventos y experiencias	44
4.4 Plaza.....	45
4.5 Alianzas	45
5. Indicadores de gestión.....	45
6. Presupuesto.....	46
Capítulo VII. Plan de operaciones	47
1. Objetivo general.....	47
2. Objetivos específicos	47
3. Procesos claves para la mejora operativa de Mobile Inc. a nivel global	48
4. Indicadores de gestión.....	50
5. Presupuesto.....	50
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	51
1. Objetivo general.....	51
2. Objetivos específicos	51
3. Plan de acción.....	51

4. Indicadores de éxito	52
5. Presupuesto.....	52
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial	53
1. Objetivo general.....	53
2. Objetivos específicos	53
3. Plan de acción.....	53
4. Indicadores de éxito	54
5. Presupuesto.....	54
Capítulo X. Plan de finanzas.....	55
1. Objetivo general.....	55
2. Supuestos.....	55
3. Plan de acción.....	55
4. Estructura del financiamiento y costo de capital	55
5. Análisis financiero	56
5.1Flujo de efectivo sin estrategia	56
5.2Flujos de efectivo con estrategia (en miles de USD)	57
5.3Flujo de efectivo incremental de Mobile Inc. (en miles de USD).....	57
5.4Hallar TIR y VAN al flujo incremental.....	57
6. Análisis de estados financieros	58
6.1Estado de ganancias y pérdidas con estrategia	58
6.2Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia	58
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	63
Notas biográficas.....	68

Índice de tablas

Tabla 1.	Porcentaje de cuota de mercado por territorios - 2019	2
Tabla 2.	Cuota de mercado global por marcas	2
Tabla 3.	Tecnologías ofrecidas por territorios - 2019	3
Tabla 4.	PESTEL - Estados Unidos	6
Tabla 5.	PESTEL - China.....	7
Tabla 6.	PESTEL - Europa.....	7
Tabla 7.	Rivalidad entre competidores existentes	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores	11
Tabla 11.	Productos sustitutos.....	11
Tabla 12.	Evaluación global de las 5 Fuerzas de Porter	12
Tabla 13.	Matriz EFE - Estados Unidos/China/Europa	13
Tabla 14.	Proyección de ventas 2020-2024.....	23
Tabla 15.	Matriz VRIO	25
Tabla 16.	Matriz EFI.....	26
Tabla 17.	Matriz de Perfil Competitivo	34
Tabla 18.	FODA cruzado Mobile Inc.	36
Tabla 19.	Cuota de mercado dentro de “otros fabricantes” por tecnología Mobile Inc. – Año 2019	37
Tabla 20.	Evolución de ventas globales por tecnología (en miles de unidades)	38
Tabla 21.	Matriz de Alineamiento Estratégico.....	38
Tabla 22.	Matriz de Ansoff	39
Tabla 23.	Tipo de productos al 2024	41
Tabla 24.	Características de los productos	42
Tabla 25.	Precios promedio por territorio 2020-2024.....	43
Tabla 26.	Ventas proyectadas 2020-2024	43
Tabla 27.	Aporte de estrategias de promoción	43
Tabla 28.	Principales ferias tecnológicas de móviles en el mundo.....	44
Tabla 29.	Indicadores de gestión - Plan de <i>marketing</i>	45
Tabla 30.	Presupuesto - Plan de <i>marketing</i> en miles de USD	46
Tabla 31.	Puntaje de evaluación de proveedores.....	49
Tabla 32.	Escala de calificación de desempeño	49
Tabla 33.	Producción interna: fábricas y unidades producidas	49

Tabla 34.	Indicadores de gestión - Operaciones	50
Tabla 35.	Presupuesto del plan de operaciones en miles de USD	50
Tabla 36.	Acciones e indicadores de recursos humanos: 2020-2024	52
Tabla 37.	Presupuesto del plan de recursos humanos en miles de USD.....	52
Tabla 38.	Indicadores de éxito del plan de responsabilidad social empresarial	54
Tabla 39.	Presupuesto del plan de responsabilidad social en miles de USD.....	54
Tabla 40.	Objetivos del plan de finanzas	55
Tabla 41.	Datos a considerar para el cálculo del COK	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Diagrama de causa-efecto Mobile Inc.	5
Gráfico 2.	Cuota de mercado productores actuales de móviles	9
Gráfico 3.	Organigrama de Mobile Inc. Corporation.....	15
Gráfico 4.	Modelo de negocio - Estados Unidos 2019	15
Gráfico 5.	Modelo de negocio - China 2019	15
Gráfico 6.	Modelo de negocio - Europa 2019	16
Gráfico 7.	Cadena de valor - Estados Unidos.....	16
Gráfico 8.	Cadena de valor - China	18
Gráfico 9.	Cadena de valor - Europa	19
Gráfico 10.	Porcentaje ROS (Utilidad neta / Ingresos).....	20
Gráfico 11.	EBITDA	20
Gráfico 12.	Evolución de préstamos de corto plazo	21
Gráfico 13.	ROE.....	21
Gráfico 14.	Modelo de negocios - Estados Unidos: 2020 al 2024	28
Gráfico 15.	Modelo de negocios - China: 2020 al 2024	28
Gráfico 16.	Modelo de negocios - Europa: 2020 al 2024	29
Gráfico 17.	Cadena de valor - Estados Unidos.....	29
Gráfico 18.	Cadena de valor - China	30
Gráfico 19.	Cadena de valor - Europa	31
Gráfico 20.	Ventas de <i>smartphones</i> de marcas reconocidas 2017 vs. 2018.....	35
Gráfico 21.	BCG Mobile Inc.....	37
Gráfico 22.	Evolución de ventas globales por tecnología	38
Gráfico 23.	Matriz de Ansoff	41
Gráfico 24.	Procesos claves a mejorar - Operaciones.....	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapa de Asia – Ubicación de China	64
Anexo 2.	Población en Asia: 3 países asiáticos con mayor número de habitantes.....	65
Anexo 3.	Cantidad de <i>smartphones</i> vendidos a nivel mundial: 2007-2018 (millones de unidades).....	66
Anexo 4.	Unidades de <i>smartphones</i> vendidos por región: 2013-2017 (millones de unidades).....	67

Introducción

Mobile Inc. es una empresa dedicada a la investigación, desarrollo, producción y *marketing* de dispositivos móviles con presencia en Europa, Estados Unidos y China, con plantas de producción ubicadas en Estados Unidos y China.

La empresa atravesó un periodo inicial con serios problemas financieros producto de la implementación de estrategias deficientes; sin embargo, en los últimos 3 años revirtió dicha situación logrando generar resultados positivos al cierre del 2019. Mobile Inc. actualmente tiene la necesidad de implementar un plan estratégico que le permita continuar creciendo, considerando el dinamismo del sector y la fuerte competencia.

Para definir el plan estratégico para Mobile Inc. fue relevante analizar la situación de la compañía al cierre del 2019 y a través del uso de la herramienta Ishikawa se logró identificar el principal problema: “altos costos de fabricación”.

Además, se hizo un análisis del entorno externo e interno, empleando como herramientas el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, respectivamente, en donde se obtuvo un puntaje de 2,90 por la intensa competitividad que existe entre los fabricantes de teléfonos móviles para posicionar su marca entre las preferidas de la industria.

Con el análisis VRIO se identificó como ventajas competitivas: 1) la reputación de la marca y 2) la *expertise* de sus directivos.

Se concluye del análisis realizado que Mobile Inc. tiene una gran oportunidad de mejora para trabajar en su estructura de costos y en las inversiones en I + D que le permitan ser más eficiente buscando el crecimiento de su participación en el mercado.

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

1. Descripción de la empresa

Mobile Inc. es una empresa productora de dispositivos móviles con operaciones en 3 regiones; al 2019, tiene una cuota de mercado en estos tres mercados de 1,3%. A continuación, se muestra la cuota de mercado en cada uno de los tres territorios:

Tabla 1. Porcentaje de cuota de mercado por territorios - 2019

Estados Unidos	China	Europa	Total
0,84%	1,54%	1,23%	1,30%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Desde la vista de cuota de mercado global por marcas el mercado de dispositivos móviles está liderado por 5 marcas: Samsung, Apple, Huawei seguido por Xiaomi y OPPO; y dado el volumen de ventas de Mobile Inc., esta se encuentra ubicada dentro del segmento “otros” que agrupa el 32,8% de las compañías con menor cuota de mercado luego de las principales.

Tabla 2. Porcentaje de cuota de mercado global por marcas

Compañías	% Cuota
Samsung	20,8%
Apple	14,9%
Huawei	14,7%
Xiaomi	8,8%
OPPO	8,1%
Otros	32,8%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Nuestros clientes son operadores telefónicos en estos tres territorios, atienden consumidores finales con preferencias y valoraciones distintas en cuanto a tendencias tecnológicas y características; esto genera un reto constante para la compañía además de la alta competencia de esta industria.

La empresa ha concentrado sus actividades en tres principales áreas funcionales: Investigación y Desarrollo (I+D), producción y *marketing*. Hasta la fecha, hemos logrado ofrecer todas las tecnologías disponibles hasta la TEC4 en los mercados que atendemos; algunas de estas tecnologías han sido desarrolladas de manera interna y otras adquiridas a través de licencias; además contamos con 19 fábricas ubicadas en Estados Unidos y China; y hemos aplicado estrategias de ventas diferentes según las preferencias de nuestros clientes.

Tabla 3. Tecnologías ofrecidas por territorios - 2019

	Estados Unidos	China	Europa
TEC 1		✓	
TEC 2			
TEC 3	✓	✓	✓
TEC 4	✓		✓

Fuente: Elaboración propia 2020.

Las fortalezas con las que contamos son:

- Capacidad para adaptarse a nuevas tendencias y habilidad para implementar nuevas tecnologías.
- Productos y servicios que tienen alta demanda y aceptación.
- Buen clima laboral, el ratio de rotación del personal es de solo 1,45%.
- En los últimos años hemos mejorado la relación utilidad sobre ingresos, lo que nos ha permitido tener una buena liquidez para hacer frente a las deudas a largo plazo con sus activos corrientes e invertir a futuro para seguir creciendo.

Mobile Inc. sabe que sus clientes seguirán demandando mejoras a las tecnologías actuales y el desarrollo de otras nuevas; por lo cual la empresa tiene como objetivos:

- Invertir en I+D y mejorar los procesos productivos para hacerlos aún más eficientes.
- Incrementar nuestra capacidad de producción mediante la adquisición de nuevas fábricas.
- Fortalecer la gestión financiera, de producción y de *marketing*.
- Seguir incrementando nuestra cuota de mercado, a fin de continuar mejorando los índices de rentabilidad y liquidez; buscando con ello un mejor retorno al accionista.

2. Propuesta de valor

Mobile Inc. es una empresa que lleva innovación y seguridad a través de sus dispositivos móviles de calidad a nuestros clientes.

3. Estrategia competitiva de la empresa al 2019

3.1 Región Estados Unidos

Diferenciación por innovación: se centra en la innovación de tecnologías de acuerdo con las nuevas preferencias y requerimientos del mercado; ya sea por desarrollo o compra de patentes para la fabricación de los productos.

3.2 Región China

Liderazgo en costos: esta estrategia fue utilizada para un perfil de cliente cuyas preferencias eran cubrir sus necesidades de comunicación con productos de pocas características tecnológicas y con una relación calidad-precio aceptable.

3.3 Región Europa

Diferenciación por servicio: Esta estrategia fue aplicada en este mercado por tener un perfil de clientes que valoran el servicio, diseño, la innovación, características y moda en los dispositivos móviles; además por ser un mercado poco sensible al precio.

4. Situación de Mobile Inc. al final del 2019

Al final del 2019, Mobile Inc. logró revertir la situación de pérdida por la que había atravesado los últimos años, obteniendo la mayor rentabilidad de ventas del mercado, generando un margen de 15,20%; además la empresa duplicó sus ingresos por ventas con respecto a los años anteriores; sin embargo, su cuota de mercado ha ido reduciéndose a través de los años.

Asimismo, es importante mencionar los esfuerzos que se hicieron en los últimos años por una mejor distribución de producción de teléfonos celulares en las 12 fábricas de Estados Unidos y las otras 7 ubicadas en China; todo ello conllevó a revertir la pérdida acumulada logrando alcanzar una utilidad neta de USD 8 MM al final del 2019, dejando de arrastrar pérdidas que fueron incrementadas por altos costos de interés por préstamos financieros de corto plazo.

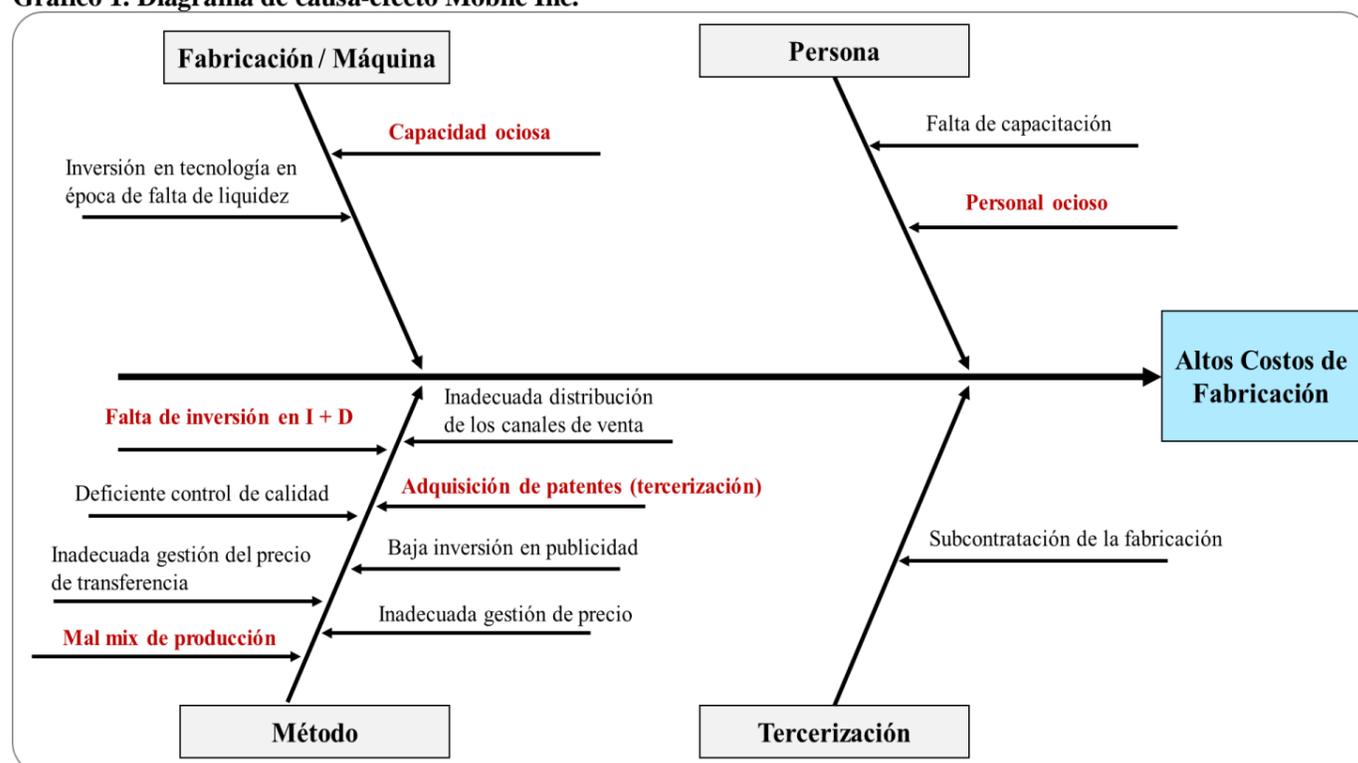
Por otro lado, en temas de recursos humanos, el porcentaje de rotación de personal es 1,45%, cifra inferior al promedio de la industria 3,6%, lo cual nos coloca como una empresa estable para la atracción de personal y nuevo talento para las áreas de I+D. Finalmente, Mobile Inc. es una empresa socialmente responsable y viene trabajando con proveedores que cuenten con altos índices de sostenibilidad y ética.

5. Definición del problema

Mobile Inc. no ha invertido lo suficiente en I+D para desarrollar de manera interna nuevas tecnologías, sumado a una ineficiente gestión operativa han generado el principal problema de la empresa que es el alto costo de fabricación impactando en la oferta de valor para nuestros clientes. Todo ello ha traído como consecuencia la pérdida de cuota de mercado global frente a los principales competidores en los últimos doce años, pasando de una cuota de mercado de 12,5% a 9,89% dentro del segmento “otros fabricantes” en el año 2019.

Es importante mencionar que para la identificación del problema se utilizó el diagrama de causa-efecto, el cual se presenta a continuación:

Gráfico 1. Diagrama de causa-efecto Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Propuesta de solución

- Incrementar el presupuesto para el área de I+D; contratar perfiles técnicos que desarrollen nuevas tecnologías.
- Implementar un área de I+D en China para acelerar nuestro crecimiento de nuevas tecnologías y la mejora de las características de nuestros productos actuales.
- Invertir en un mayor número de fábricas para maximizar la producción y envío de productos hacia Europa, considerando el menor costo de flete.
- Aprovechar la capacidad instalada en la producción de las tecnologías y reducir la subcontratación de terceros; con ello se quiere lograr economías de escala y mejorar los costos de fabricación.

7. Alcance de la propuesta

7.1 Geográfico

Estados Unidos, China y Europa.

7.2 Temporal 2020-2024

Este plan comprende la estrategia para los años 2020 al 2024 dentro de las áreas geográficas mencionadas en el punto 7.1.

8. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo del trabajo de investigación la limitación que hemos tenido es el acceso a información detallada de nuestros competidores, basándonos solo en información pública.

Los datos utilizados para los análisis hasta el 2019 se han basado en la información de los fabricantes de teléfonos celulares categorizados dentro de “otros fabricantes” del *ranking* global.

Por otro lado, es importante mencionar que, para el análisis externo de Asia, hemos considerado solo a China como país referente, ya que su población representa el 30% del total del continente.

Además, toda la información plasmada en este trabajo ha sido obtenida hasta diciembre 2019.

Capítulo II. Análisis externo

En este análisis de factores externos en los mercados de Estados Unidos, China y Europa podremos identificar las oportunidades y amenazas más importantes que tiene nuestra empresa y que son relevantes para el planteamiento de nuestras estrategias y decisiones para los próximos cinco años.

1. Análisis del macroentorno

A través del análisis PESTEL identificaremos los factores externos que afectan o podrían afectar nuestro negocio en cada mercado a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

1.1 Análisis PESTEL Estados Unidos

En la siguiente tabla presentamos los factores más relevantes del análisis PESTEL realizado al macroentorno de Estados Unidos.

Tabla 4. PESTEL - Estados Unidos

Factores	Situación	Impacto en el sector de telefonía móvil	Efecto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Político	Enfrentamiento de poderes: Republicanos vs. Demócratas	Bloqueo de leyes	Cambios en la fabricación y comercialización	Amenaza
	Alta calificación en el control de la corrupción	Confianza	Desarrollo de nuevas relaciones con <i>stakeholders</i>	Oportunidad
Económico	Crecimiento de PBI	Incremento del consumo	Incremento de la demanda	Oportunidad
	Sector servicio	Disponibilidad de recursos humanos	Incremento de mano de obra para fabricación	Oportunidad
	Inflación estable y reducción de la tasa de desempleo	Incremento del consumo	Incremento de la demanda	Oportunidad
	Flexibilidad	Procedimiento ágil y simple para la operativa de los negocios	Desarrollo de nuevos mercados	Oportunidad
Social	Crecimiento demográfico	Incremento del consumo	Incremento de la demanda	Oportunidad
	Renovación de tecnología móvil	Preferencias por <i>smartphones</i>	Incremento de demanda	Oportunidad
	Consumidores mejor informados y exigentes	Mayor competencia	Reducción de margen	Amenaza
Tecnológico	Expansión tecnológica	Mayor competitividad	Mayor inversión	Oportunidad
	Avances tecnológicos	Innovación en tecnología 5G	Incremento de la demanda	Oportunidad
Ecológicos	Políticas ambientales	Restricción en los desechos	Pérdidas económicas	Amenaza
Legal	Sólido marco legal	Confianza	Desarrollo de nuevas relaciones comerciales	Oportunidad
	Sistema tributario	Menores tributos	Reducción del impuesto	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.2 Análisis PESTEL China

En la siguiente tabla presentamos los factores más relevantes del análisis PESTEL realizado al macroentorno de China.

Tabla 5. PESTEL - China

Factores	Situación	Impacto en el sector de telefonía móvil	Efecto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Político	Reformas económicas, sociales y políticas	Incremento de inversiones extranjeras	Incremento de demanda	Oportunidad
	Limitada libertad de expresión y asociación	Mayor control en la gestión de la innovación	Limitación en la creación y producción de nuevas funcionalidades	Amenaza
	Control en los medios de comunicación	Riesgo en la comercialización y publicidad de los teléfonos celulares	Reducción de ingresos	Amenaza
Económico	Disputa comercial con EE.UU.	Cambio en la tendencia y ajustes en el crecimiento del mercado.	Reducción de la demanda	Amenaza
	Reducción de la calificación por S&P	Mercado menos atractivo para futuras inversiones	Reducción de la capacidad de producción	Amenaza
Social	China comprende más del 50% de la población mundial	Diversidad en el consumo	Incremento de la demanda	Oportunidad
	Restricciones en el crecimiento demográfico	Diversidad en el consumo	Incremento de la demanda	Oportunidad
Tecnológico	Incremento en la penetración del uso de celulares	Incremento en el consumo	Incremento de la demanda	Oportunidad
	Avances tecnológicos	Innovación en tecnología 5G	Incremento de la demanda	Oportunidad
	Avances tecnológicos	Mayor competencia	Incremento en las inversiones	Oportunidad
Ecológico	Política de protección al medio ambiente	Restricción en los desechos	Pérdidas económicas	Amenaza
Legal	Lucha contra la corrupción	Confianza	Desarrollo de nuevas relaciones	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.3 Análisis PESTEL Europa

En la siguiente tabla presentamos los factores más relevantes del análisis PESTEL realizado al macroentorno de Europa.

Tabla 6. PESTEL - Europa

Factores	Situación	Impacto en el sector de telefonía móvil	Efecto probable en la en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Político	Régimen común en la UE de libre mercado	Incremento en la comercialización interna	Incremento de demanda	Oportunidad
	Población con acceso a internet de alta velocidad	Mayor competitividad	Mayor inversión	Oportunidad
Económico	Crecimiento en los indicadores de confianza empresarial	Incremento en las inversiones	Incremento de demanda	Oportunidad
	Diferentes opciones de financiamiento con bajas tasas de interés	Mayor dinamismo en el sector	Incremento de demanda	Oportunidad
Sociocultural	Incremento de la población con mayor capacidad adquisitiva	Dinamismo en la venta de celulares	Incremento de demanda	Oportunidad
	Incremento en la preferencia por tecnologías avanzadas	Mayor competitividad hacia <i>smartphone</i>	Incremento en las inversiones	Oportunidad
Tecnológico	Tecnología como pilar central del negocio	Desarrollo de nuevas tecnologías	Desarrollar mercados	Oportunidad
	Tecnología como pilar central del negocio	Mayor competitividad	Incremento en las inversiones	Oportunidad
	Conectividad	Desarrollo de nuevos mercados	Incremento de la demanda	Oportunidad
Ecológico	Implementación de políticas medioambientales	Mayor regulación en el proceso de fabricación	Incremento en los gastos de fabricación	Amenaza
Legal	Brexit	Controversias en los acuerdos comerciales	Reducción de la demanda	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.4 Conclusiones del macroentorno

Luego de analizar cada uno de los mercados, llegamos a la conclusión que la fabricación de celulares se debe incrementar tanto en China como en Estados Unidos para poder abastecer cada uno de los mercados internos dado el nivel de población que representan en conjunto, además del alto nivel de penetración de internet y preferencia por la tecnología móvil; en lo que se refiere a Europa la comercialización desde China sale más económica por menores fletes y además por los acuerdos de comercialización estables que mantienen dichos países; sin embargo en este momento solo se cuenta con exportaciones de productos desde Estados Unidos a Europa por ser el país que fabrica tecnologías recientes.

2. Análisis del microentorno

A través del análisis del microentorno, lo que se pretende es conocer la estructura del sector, los cambios en la oferta y la demanda, los factores que influyen en la producción de los teléfonos móviles, quiénes son los proveedores con quienes se va a trabajar, los competidores y las normas del sector.

El sector de telefonía móvil es un sector de cambios constantes, altamente competitivo y dinámico debido a la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías que permiten el desarrollo de nuevos productos.

La principal cuota de mercado de telefonía móvil la tiene Samsung como el principal fabricante de celulares del mundo seguido de Apple, Huawei, Oppo, Xiaomi, LG, etc.; cuyos celulares trabajan con sistemas operativos: Android, iOS, Windows phone.

Dentro de los principales operadores tenemos a: AT&T, Verizon, China Movil, Orange, Vodafone, T (Deutsche Telekom), NTT Group, Telefónica, quienes son nuestras potenciales clientes.

Las actuales tendencias que marcan de dirección de la telefonía móvil nos indican que el consumidor final se inclina para la compra vía web, los celulares más vendidos son los de pantallas de mayor tamaño, cámaras con mejor resolución o mayor cantidad de cámaras, mayor capacidad de memoria de almacenamiento, existe gran predilección por las marcas asiáticas, la nueva era de 5G que representará alrededor del 15% de las conexiones móviles mundiales para 2025 según el informe emitido por Deloitte (2016) sobre Global Mobile Consumer Trends.

La quinta generación de la tecnología 5G permitirá navegar por internet a una velocidad muchísimo más rápida que la actual mayor banda ancha, mayor cobertura, mayor duración de la batería con menor consumo de energía se planea que salgan al mercado el presente año 2020.

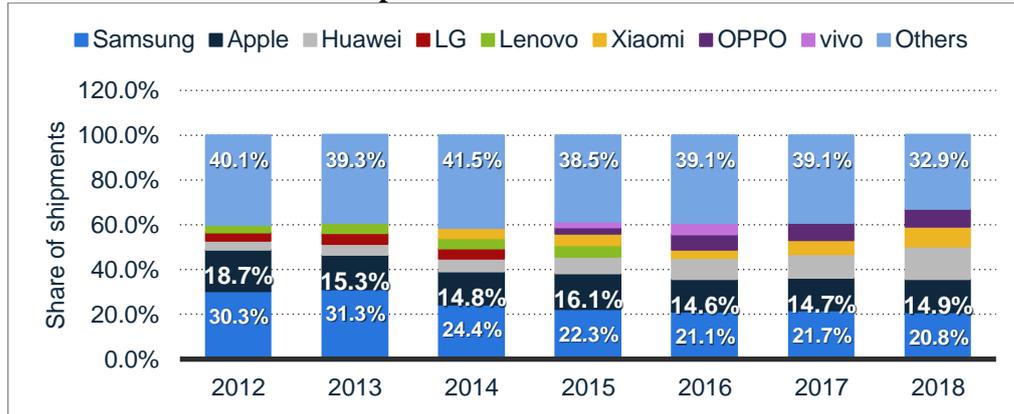
2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En este punto el análisis de las 5 fuerzas de Porter para definir el plan estratégico de la empresa para los próximos 5 años de actividad. El criterio relacionado con el nivel porcentual del peso asignado responde al impacto del factor en la industria. Asimismo, la atractividad de cada factor se cuantificará utilizando un valor numérico según la siguiente escala: (1) no atractivo, (2) medianamente atractivo, (3) neutral, (4) medianamente atractivo y (5) muy atractivo.

2.1.1 Rivalidad en la industria

La industria de fabricación de teléfonos móviles es un sector con una elevada competitividad siendo el grado de atractividad del sector de 2,18 lo que hace poco atractiva la industria pues cuenta con presencia de fabricantes importantes quienes favorecen a los consumidores finales brindándoles productos y servicios a mejores costos.

Gráfico 2. Cuota de mercado productores actuales de móviles



Fuente: Statista (2019a).

Tabla 7. Rivalidad entre competidores existentes

Peso	Determinantes de la rivalidad	Escala de Atractividad					Valor
		No atractivo 1	Medianamente no atractivo 2	Neutral 3	Medianamente atractivo 4	Muy atractivo 5	
0,28	Cantidad de competidores						1 0,28
0,28	Competidores importantes						1 0,28
0,20	Nivel de crecimiento de la industria es lento						4 0,80
0,10	Cantidad de teléfonos disponibles en el mercado						4 0,40
0,14	Costos de cambio para el cliente						3 0,42
1,00		Poco atractivo					2,18

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.2 Proveedores

La sinergia en la fabricación de celulares inteligentes es realmente sorprendente, Apple confía en sus principales competidores Samsung, Sony y LG para la fabricación de sus pantallas, memorias u otros componentes, Toshiba es una de las empresas que provee a todas las compañías de *smartphones*.

China e India encabezan la lista de los principales puntos de producción de celulares, dispositivos y componentes, China ofrece una vasta cantidad de proveedores a bajo costo y de buena calidad, sin embargo; es necesario realizar una eficiente evaluación antes de escoger e incorporar a uno nuevo.

El poder de negociación de los proveedores para esta industria es neutral o poco atractivo reflejado en el puntaje obtenido de 2,28, a pesar de la amplia cantidad de proveedores alternativos y

distintos canales de distribución, éstos deben contar con poder financiero, alta capacidad de producción, cumplir con los altos estándares en sostenibilidad y ética.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Determinantes de la rivalidad	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Valor	
	Factores	1	2	3	4	5		
0,20	No existen proveedores alternativos						1 0,20	
0,14	Los proveedores ofrecen productos diferenciados						2 0,28	
0,15	Existe un número reducido de proveedores						3 0,45	
0,18	Costos por cambiar de proveedor						1 0,18	
0,15	Disponibilidad de productos sustitutos						3 0,45	
0,18	Cantidad de proveedores						4 0,72	
1,00		Atractividad neutral						2,28

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.3 Clientes

El puntaje obtenido de 3,75 representa que el grado de atractividad es medianamente atractivo para el sector, principalmente por la alta demanda de los productos; además, existe un mercado cautivo para empresas líderes como Samsung y Apple.

Por otro lado, existen clientes para las marcas alternativas como Huawei y Xiaomi que ofrecen equipos de alta gama a precios bajos.

Los avances tecnológicos de este sector están en constante desarrollo y los clientes finales están cada vez más informados; las empresas operadoras deben tener una buena estrategia de ventas, innovación en la introducción de nuevos productos y potenciar sus servicios posventa.

La preferencia de los clientes se clasifica de la siguiente manera:

- Europeos: Samsung y Apple.
- Asiáticos: Xiaomi, Samsung y Huawei.
- Norteamericanos: Samsung y Apple.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Peso	Determinantes de la rivalidad	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Valor	
	Factores	1	2	3	4	5		
0,25	Grandes compradores o clientes (alto volumen de ventas)						5 1,25	
0,25	Los compradores pueden cambiar de operador						1 0,25	
0,10	Identidad de la marca, mercado cautivo						4 0,40	
0,15	Impacto de la calidad / precio						4 0,60	
0,25	Alta demanda de los productos						5 1,25	
1,00		Medianamente atractivo						3,75

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.4 Nuevos competidores

El puntaje obtenido de 2,86 demuestra que el grado de atraktividad es neutral; a pesar que la alta demanda es un aliciente para el ingreso de nuevos competidores, conseguir una cuota de mercado para un nuevo fabricante es difícil por las diferentes barreras de entrada como la alta inversión y la fuerte competencia que existe con empresas líderes.

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Determinantes de la rivalidad	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Valor	
		1	2	3	4	5		
0,24	Políticas de gobierno / barreras de entrada						3 0,72	
0,18	Acceso a los canales de distribución						2 0,36	
0,20	Costes de cambio de clientes						2 0,40	
0,24	Capacidad de financiamiento / inversión						4 0,96	
0,14	Agresividad de productos sustitutos						3 0,42	
1,00		Atractividad neutral						2,86

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.1.5 Productos sustitutos

El puntaje obtenido 2,60 representa que el grado de actividad en la industria es neutral porque actualmente es difícil encontrar un producto sustituto para los beneficios que ofrecen los celulares inteligentes. China es uno de los mercados con mayor desarrollo en inteligencia artificial, posiblemente en algunos años sea factible encontrar algún sustituto y poder comunicarnos sin la necesidad de utilizar la pantalla o sin tener que preocuparnos por la duración de la batería.

Tabla 11. Productos sustitutos

Peso	Determinantes de la rivalidad	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Valor	
		1	2	3	4	5		
0,20	Costos del comprador para el cambio al producto sustituto						2 0,40	
0,25	Disponibilidad de productos sustitutos						1 0,25	
0,35	Precio y beneficios del producto sustituto						5 1,75	
0,20	Existen productos sustitutos						1 0,20	
1,00		Atractividad neutral						2,60

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter

El puntaje obtenido 2.90 representa la intensidad competitiva y el grado de atraktividad del sector (medianamente atractivo); debido a que la mayor ponderación se evidencia en una importante rivalidad entre los competidores existentes, en la industria de fabricación de celulares existe una constante lucha entre los fabricantes para posicionarse como la marca preferente, no existe una amenaza de productos sustitutos para los teléfonos móviles, por el contrario son los teléfonos

inteligentes los que han reemplazado una serie de dispositivos: radio, cámara de fotos, relojes, etc.; también el ingreso de nuevos competidores es bajo producto de la alta inversión requerida.

Tabla 12. Evaluación global de las 5 fuerzas de Porter

Peso	Determinantes de la rivalidad	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Valor		
		1	2	3	4	5			
0.20	Amenaza de nuevos competidores		2.86				2.86	0.57	
0.28	Poder del cliente			3.75			3.75	1.05	
0.30	Amenaza de sustitución		2.60				2.60	0.78	
0.12	Poder del proveedor		2.28				2.28	0.27	
0.10	Determinantes de la rivalidad	2.18					2.18	0.22	
1.00		Medianamente atractivo						2.9	

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Matriz EFE

Para realizar la elaboración de la Matriz EFE se ha considerado lo siguiente:

La ponderación de cada factor oscila entre 0 (no importante) y 1 (muy importante); además la calificación asignada a cada situación se valora del 1 al 4, en donde 1 es una respuesta deficiente de la empresa y 4 es una respuesta efectiva.

Consideramos muy importante las nuevas reformas políticas, legales y económicas que se den en los 3 territorios en los cuales abarcamos nuestras ventas, por ello la valoración de estos temas es alta; por otro lado, pero no menos importante, las reformas y nuevas políticas ambientales les hemos asignado una valoración menor.

Conclusión: la calificación obtenida de 3,19/4 supera el promedio y nos indica que la empresa se está desarrollando en un mundo globalmente favorable por las nuevas políticas económicas que se aplican en cada país de comercialización; además, el factor social actual es relevante porque ayuda al dinamismo en la comercialización de nuestros productos, así como en todas las empresas de tecnología del mundo.

Tabla 13. Matriz EFE – Estados Unidos/China/Europa

Situación	Impacto en el sector de telefonía móvil	Efecto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza	Peso	Calificación	Ponderación
Flexibilidad	Procedimiento ágil y simple para la operativa de los negocios	Desarrollo de nuevos mercados	Oportunidad	0,12	3	0,36
Reformas económicas, sociales y políticas	Incremento de inversiones extranjeras	Incremento de demanda	Oportunidad	0,17	3	0,51
Régimen común en la Unión Europea de libre mercado	Incremento en la comercialización interna	Incremento de demanda y reducción de los gastos de distribución	Oportunidad	0,08	2	0,16
Incremento de la población con mayor capacidad adquisitiva	Incremento en la venta de celulares	Incremento de demanda	Oportunidad	0,11	4	0,44
Incremento en la preferencia por tecnologías avanzadas	Mayor competitividad hacia <i>smartphone</i>	Incremento en las inversiones	Oportunidad	0,13	4	0,52
SUBTOTAL				0,61		1,99
Política de protección al medio ambiente	Restricción en los desechos	Incremento en costos operativos	Amenaza	0,09	4	0,36
Política de protección al medio ambiente	Mayor regulación en el proceso de fabricación	Incremento en los costos de fabricación	Amenaza	0,07	2	0,14
Mayores restricciones para fabricación de componentes	Incremento de precios	Incremento de costos	Amenaza	0,04	3	0,12
Disputa comercial: Estados Unidos con China	Cambio en la tendencia y ajustes en el crecimiento del mercado.	Reducción de la demanda	Amenaza	0,1	4	0,4
Brexit	Controversias en los acuerdos comerciales	Reducción de la demanda	Amenaza	0,09	2	0,18
SUBTOTAL				0,39		1,2
TOTAL				1		3,19

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo III. Análisis interno de la organización (al 2019)

En este capítulo analizaremos las fortalezas y debilidades de la organización, desde cómo las divisiones se articulan para configurar su estructura y la operatividad de sus áreas funcionales, hasta nuestras capacidades distintivas, y las estrategias que plantearemos para los siguientes cinco años.

1. Diseño de la estructura organizacional

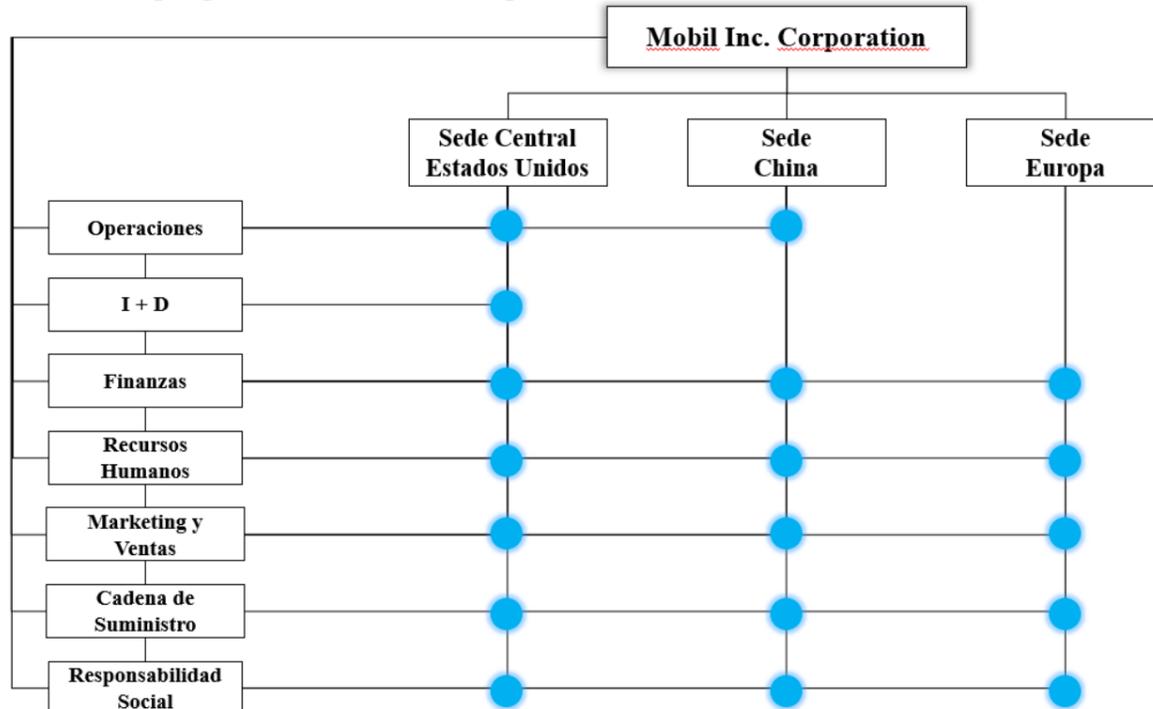
Mobile Inc., para atender los distintos mercados en los que está presente, tiene una configuración Diversificada por territorios; donde la estrategia corporativa global se define en el ápice estratégico de la corporación y los directores de las divisiones son los responsables de alcanzar estos objetivos, para lo cual existe delegación de autonomías y a través de una fuerte línea media es que se logra el seguimiento de los resultados. La diversificación inició con la salida del mercado norteamericano hacia China y Europa para la expansión del negocio.

Las configuraciones que tenemos en cada división son las siguientes:

- La división de Estados Unidos tiene una configuración innovadora y maquinal, por el lado de innovadora está relacionada con la industria donde estamos, en la cual el I+D es extremadamente importante y la tendencia es un continuo desarrollo de la tecnología móvil en velocidad, funcionalidades, diseño, entre otras características. Además, su configuración maquinal la tiene en el proceso de producción en las 12 fábricas.
- En China, donde su actividad principal es la fabricación de móviles, presenta también una configuración maquinal y lograr tener eficientes procesos productivos a través de normalización de procesos de trabajo como mecanismos de control para asegurar el diseño y calidad del producto final.
- Europa tiene una configuración más profesional dado que en este territorio tenemos profesionales especiales en ventas y servicio al cliente final, para lo cual tienen autonomía y empoderamiento para tomar decisiones en su ámbito de trabajo, y para alcanzar los objetivos tienen como mecanismo de control la normalización de resultados, siendo muy relevante para la gestión el establecimiento de los KPI.

Se presenta a continuación el organigrama matricial de la empresa.

Gráfico 3. Organigrama de Mobile Inc. Corporation

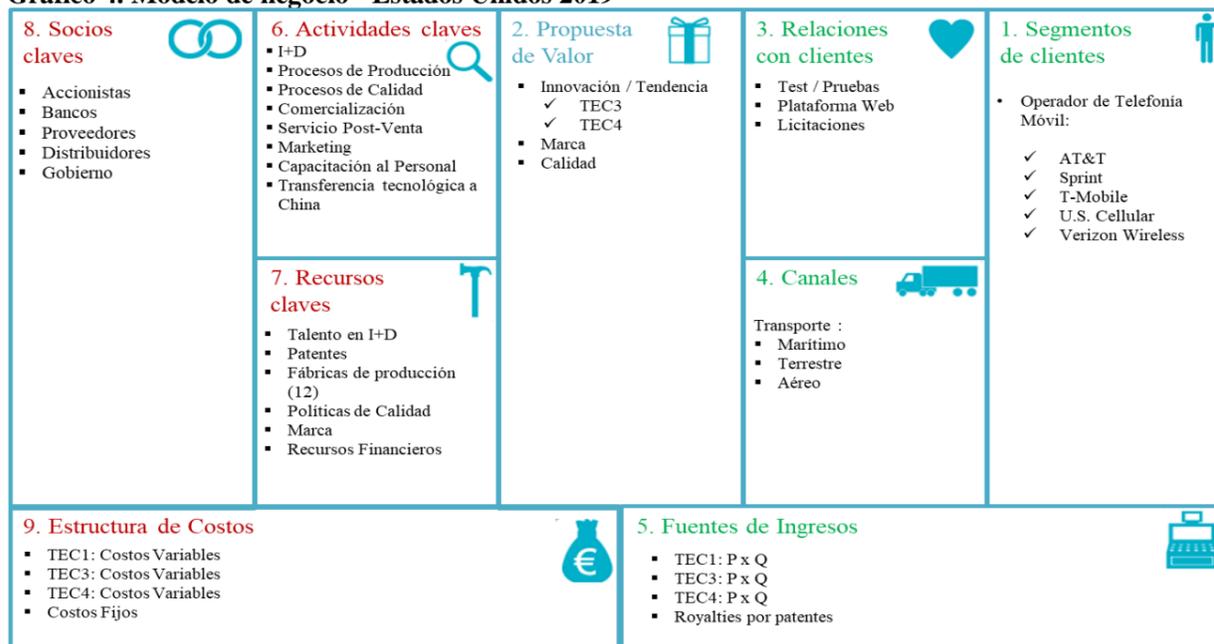


Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Modelo de negocio

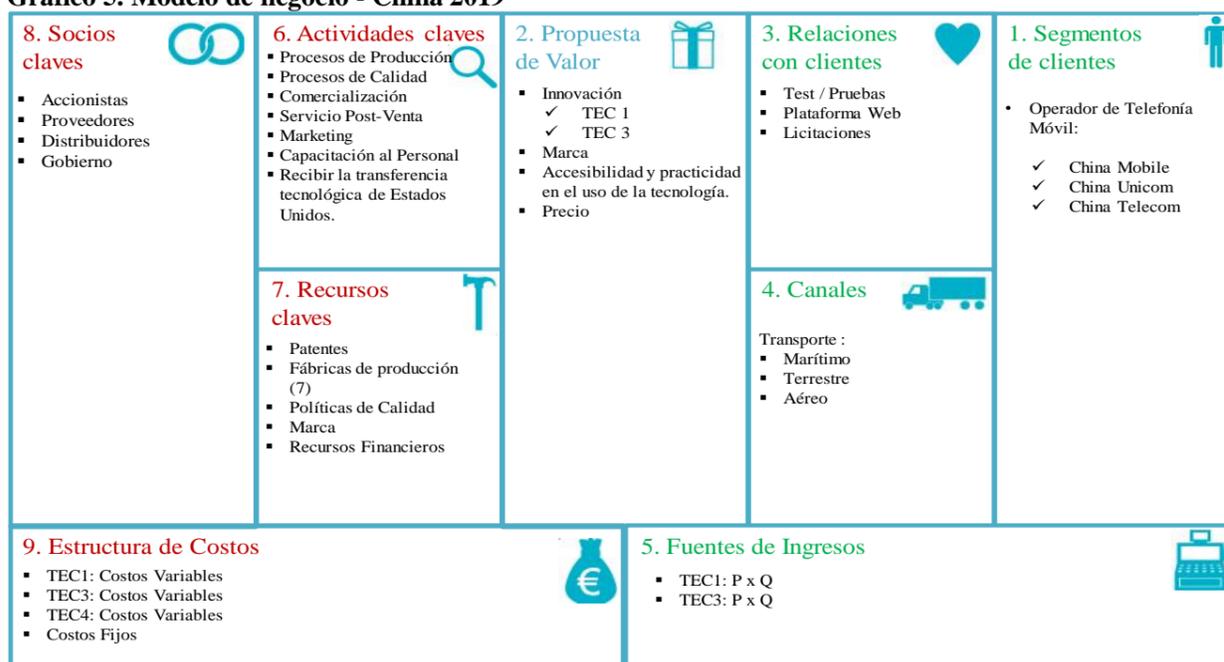
A través del modelo de negocio vamos a presentar de manera concisa cómo se desarrolla el negocio, qué ofrece y cuál es su propuesta para capturar valor, el público a quien está dirigido, cómo vender el producto, de qué forma se va a generar los ingresos y cómo hacer seguimiento con el fin de garantizar la sostenibilidad. A continuación, se presenta el modelo negocio aplicado a los 3 mercados: Estados Unidos, China y Europa.

Gráfico 4. Modelo de negocio - Estados Unidos 2019



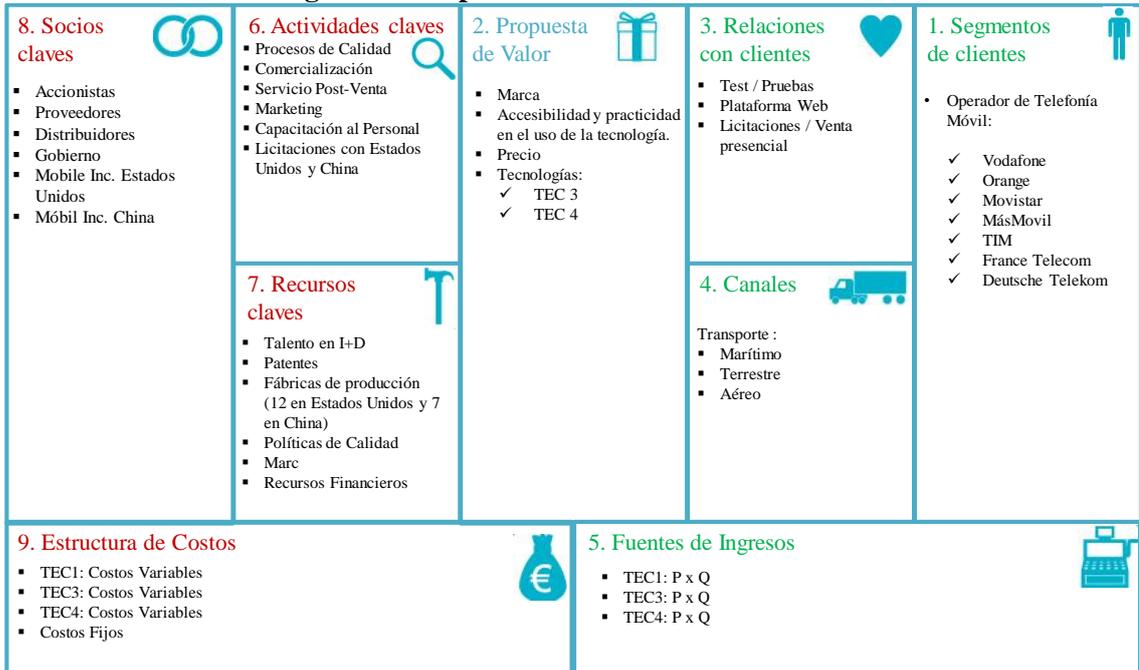
Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 5. Modelo de negocio - China 2019



Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 6. Modelo de negocio - Europa 2019



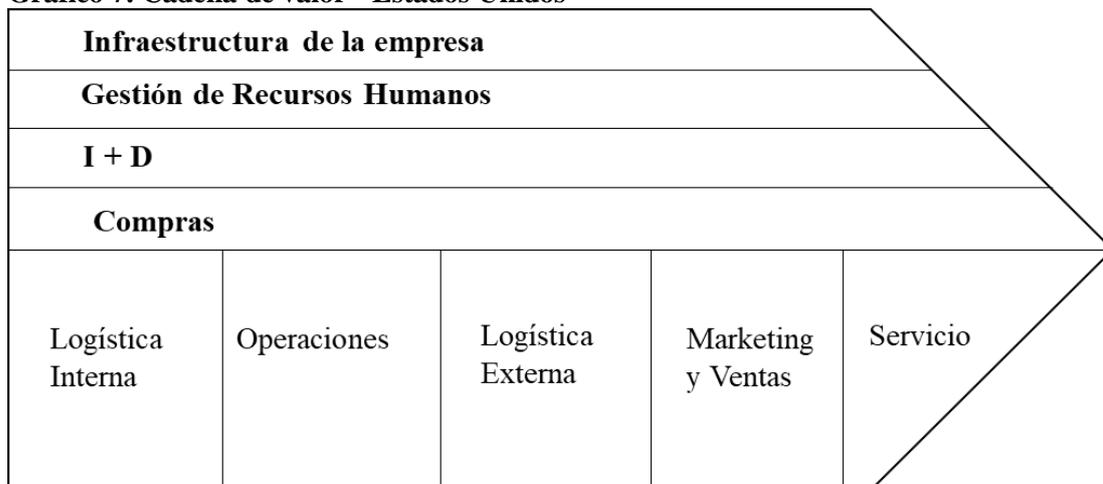
Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Cadena de valor por territorio

Para identificar las actividades principales de la organización, se utilizará el análisis de la cadena de valor global de la empresa y se especificarán las áreas y funciones por territorio, con el fin de visualizar a mayor detalle lo que ofrece cada sede de acuerdo con sus actividades claves planteadas en la propuesta de valor mostrada en el punto 2.

3.1. Estados Unidos

Gráfico 7. Cadena de valor - Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia 2020.

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Mobile Inc. invirtió en la compra de 12 fábricas en Estados Unidos, con las cuales abastece su mercado local y exporta productos hacia Europa.
- Gestión de recursos humanos: la empresa orienta sus esfuerzos en seleccionar y reclutar personal con talento y creatividad para cada una de sus áreas funcionales como: I+D, ventas, *marketing*, entre otras.
- Además, tiene un presupuesto asignado por la matriz de Estados Unidos para capacitación constante del personal, programas de líneas de carreras, un ambiente de trabajo saludable enfocado en cultivar servicio en el personal y buen clima laboral.
- I+D: diseño de nuevos productos en base a la investigación del mercado, buscando la innovación constante en tecnologías del futuro para nuestros equipos celulares haciéndolos más atractivos para los consumidores, reforzando nuestra ventaja competitiva basada en los gustos y preferencias del sector.
- Compras: el área de compras es la parte fundamental de la cadena de suministro y debe estar integrada en los procesos claves del negocio, desde la fase de planeación y simulación hasta la fase de ejecución: compra de patentes, distribución y servicio posventa del producto.

Actividades primarias

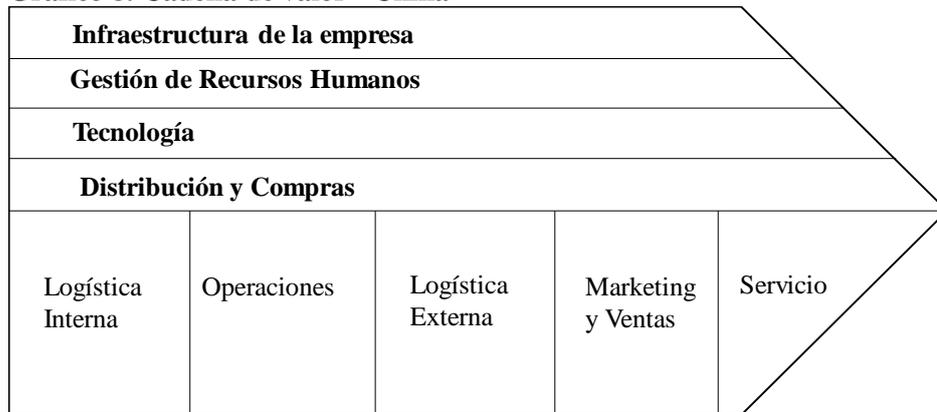
- Logística interna: la empresa considera una rigurosa evaluación a sus proveedores, asegurando la calidad de sus insumos, estándares altos de sostenibilidad y ética, estableciendo alianzas con sus proveedores locales estratégicos.
- Gestionar y administrar el ingreso de insumos, componentes, etc., para su posterior envío a producción o mantenimiento.
- Operaciones: énfasis en el proceso de fabricación, control continuo de las áreas de producción y ensamblaje y empaque en sus 12 fábricas. El proceso inicia con la recepción de insumos y componentes, programación de la producción evitando o previniendo roturas de *stock*, proceso de producción y finalmente el control de calidad del producto terminado.
- Logística externa: posfabricación de los productos terminados, corresponde la logística de salida, proceso que incluye la distribución local y exportación de nuestros productos hacia nuestra sucursal en Europa; el proceso incluye el control de la red de distribución, planificación del transporte en función a los pedidos asegurando las entregas oportunas.
- Además, esta actividad incluye los procesos de licitaciones y entrega de los productos hacia Europa, dependiendo de las características que requieran
- *Marketing* y ventas: contamos con un equipo de *marketing* que impulsa las ventas con campañas de publicidad, buscando colocar la marca mediante todos los canales de

comunicación; esta actividad es una de las más importantes en este país ya que permite incrementar las ventas y tener mayor alcance en la promoción del producto.

- Servicios posventa: brinda una atención de calidad, buscando que nuestros clientes cuenten con una respuesta inmediata y confiable, atender quejas o incidencias a la brevedad con el objetivo de fidelizar al cliente-operador y mejorando los servicios en base a encuestas y capacitaciones constantes en atención al cliente.

3.2 China

Gráfico 8. Cadena de valor - China



Fuente: Elaboración propia 2020.

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Mobile Inc. invirtió en la compra de 7 fábricas de producción en China, con las cuales abastece su mercado local.
- Gestión de recursos humanos: al igual que en la matriz de Estados Unidos, la sede en China orienta sus esfuerzos en seleccionar y reclutar personal con talento y creatividad para cada una de sus áreas funcionales como: I+D, ventas, *marketing*, entre otras.
- Tecnología: China recibe la transferencia tecnológica desde Estados Unidos para el desarrollo interno e innovación de nuevas tecnologías.
- Distribución y compras: el área de compras es parte de la cadena de suministro y debe estar integrada en los procesos claves del negocio, desde la fase de planeación y simulación hasta la fase de ejecución, que comprende, transferencia tecnológica, distribución y servicio posventa del producto que se ofrezca en dicho mercado.

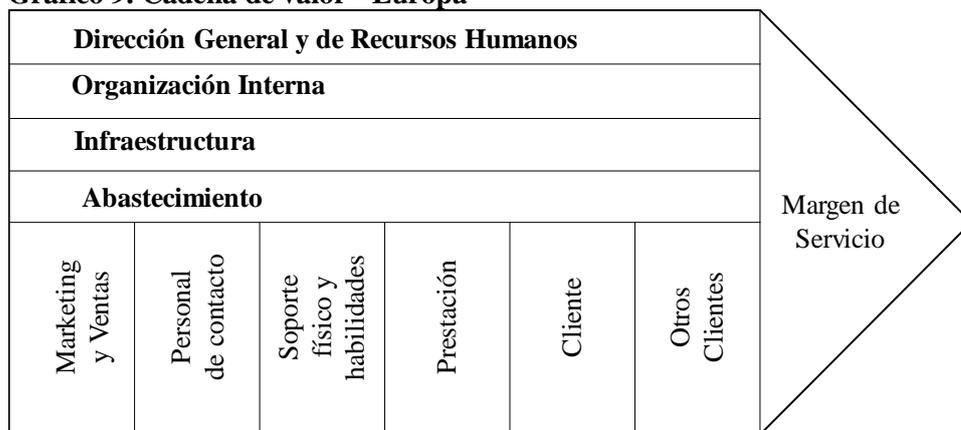
Actividades primarias

- Logística interna: las bases para la evaluación y selección de proveedores están dadas por matriz; por ello en China no se bajarán los estándares de calidad, ni de sostenibilidad y ética; buscando siempre alianzas estratégicas que mejoren las relaciones con el proveedor.

- Operaciones: el proceso de las 7 fábricas actuales inicia con la recepción de componentes, así como la transferencia tecnológica desde Estados Unidos.
- Logística externa: posfabricación de los productos terminados, corresponde la logística de salida, proceso que incluye la distribución local y control, planificación del transporte en función a los pedidos asegurando las entregas oportunas.
- *Marketing* y ventas: contamos con un equipo de *marketing* que impulsa las ventas con campañas de publicidad, buscando colocar la marca mediante todos los canales de comunicación; esta actividad es una de las más importantes en este país ya que permite incrementar las ventas y tener mayor alcance en la promoción del producto.
- Servicios posventa: brinda una atención de calidad, buscando que nuestros clientes cuenten con una respuesta inmediata y confiable, atender quejas o incidencias a la brevedad con el objetivo de fidelizar al cliente-operador y mejorando los servicios en base a encuestas y capacitaciones constantes en atención al cliente.

3.3 Europa

Gráfico 9. Cadena de valor - Europa



Fuente: Elaboración propia 2020.

Eslabones de apoyo

- Dirección General y de recursos humanos: se considera un incremento en el presupuesto de ventas de 8,92% para poder cubrir todas las zonas de Europa y con ello maximizar el porcentaje de demanda de celulares. Se requiere un perfil dinámico para la fuerza de ventas y constantes capacitaciones para los trabajadores en metodologías de ventas directas, además de que todos puedan absolver dudas de funcionalidad e innovación con los clientes.
- Organización interna: seguir comercializando de forma progresiva la tecnología 3 y 4; además de ofrecer al cliente directo servicios de calidad y acordes a las necesidades del mercado vigente.
- Infraestructura y ambiente: adecuar los puntos de ventas para brindar el asesoramiento y servicio necesario de ventas.

Eslabones primarios controlables

- *Marketing* y ventas: este eslabón es clave para la comercialización de los celulares en Europa; al llegar los celulares a destino, ya sea vía aérea o marítima, la sucursal debe enviar los pedidos a cada operador según su requerimiento; y es tarea de la central cumplir con las fechas y cantidades pactadas para evitar que los operadores nos reemplacen por otros equipos de la competencia.
- Personal de contacto: es quien se encargará de prestar directamente el servicio de distribución y venta de equipos a los operadores y consumidores directos.
- Soporte físico y habilidades: como empresa debemos velar por dar constantes capacitaciones y herramientas de trabajo que le permita al personal realizar su trabajo al 100% y adecuar sus habilidades a las ventas de los equipos.

Eslabones primarios no negociables

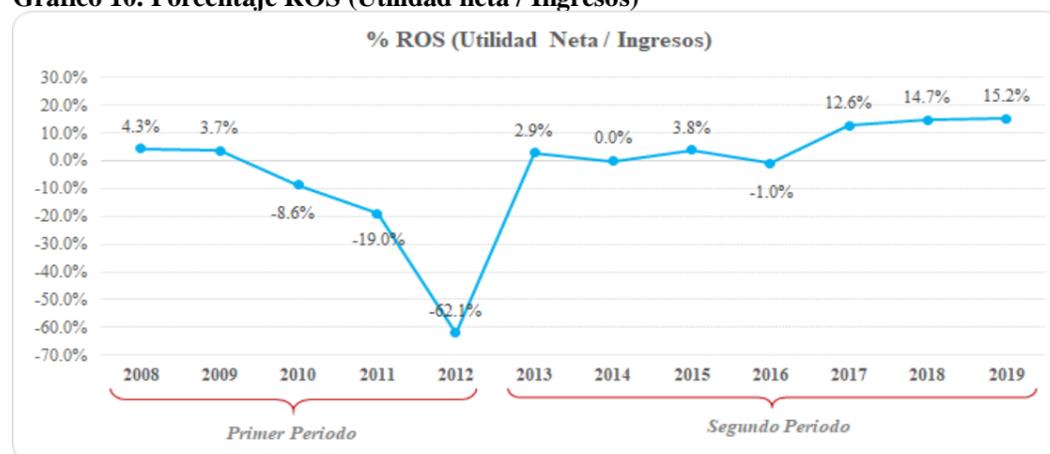
- Clientes: son los operadores de los celulares, a quienes no podemos controlar, y competimos diariamente por atraer más de ellos a través del producto que ofrecemos y la tecnología innovadora en la que trabajamos.
- Otros clientes: son las personas naturales que desean adquirir móviles independientemente; si bien están en la clasificación de otros porque no es nuestro público objetivo, también aportan a la diversificación e incremento de ventas en la empresa.

4. Intentos estratégicos

Los resultados de Mobile Inc. durante los últimos 12 años en los mercados de Estados Unidos, China y Europa se basaron en el desarrollo de estrategias para dos periodos: Primer periodo comprendido entre los años 2008-2012, y un segundo periodo entre los años 2013-2019. A continuación, se describe los resultados a través de 3 indicadores:

• Margen de utilidad neta (% ROS)

Gráfico 10. Porcentaje ROS (Utilidad neta / Ingresos)

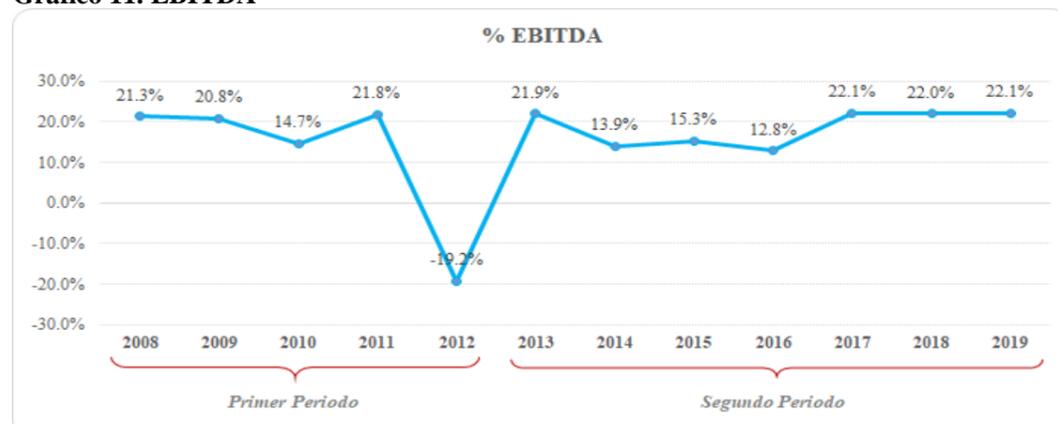


Fuente: Elaboración propia 2020.

Durante el primer periodo Mobile Inc. no obtuvo márgenes de utilidad esperados, siendo el año 2012 donde se acrecienta fuertemente dicha pérdida debido a la compra no planificada de la TEC4, esta mala decisión nos condujo a una pérdida al término del 2012 de -USD 1.036.371 M (-62,09% sobre las ventas), sumado también a las desfavorables condiciones comerciales y políticas presentadas en dichos años; tensiones políticas entre Estados Unidos y China que incrementaron las tasas arancelarias. A partir del 2013 (segundo periodo) se implementaron varios cambios en la estrategia de la organización con el objetivo de revertir esta pérdida, pudiéndose ver los resultados favorables en los últimos 3 años de este segundo periodo; logrando alcanzar en el año 2019 un margen de utilidad neta de 15.2% siendo este resultado el mejor indicador entre los competidores del segmento “Otros” en estos últimos años.

• EBITDA

Gráfico 11. EBITDA



Fuente: Elaboración propia 2020.

Observamos que el margen EBITDA es positivo a lo largo de todos los periodos con excepción del periodo 2012; el EBITDA positivo quiere decir que la empresa tuvo la capacidad y generó ganancias considerando únicamente sus procesos operativos o actividad productiva; en el año 2012 contamos con EBITDA negativo producto de las significativas pérdidas arrojadas en dicho año.

- **Endeudamiento financiero a corto plazo**

Gráfico 12. Evolución de préstamos de corto plazo

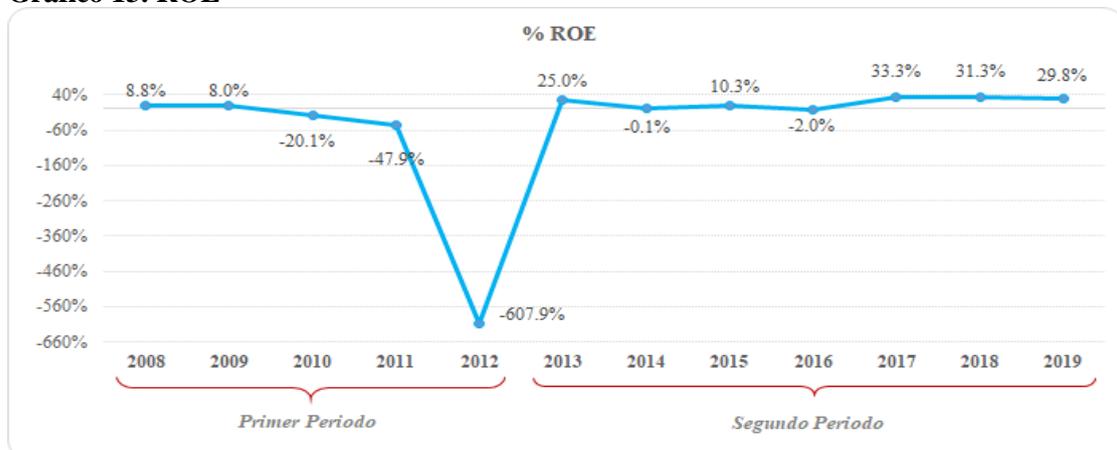


Fuente: Elaboración propia 2020.

Como se muestra en el gráfico 12 en el primer periodo se tuvo excesivo apalancamiento y sobreendeudamiento, concentrado principalmente en la deuda a corto plazo trayendo como consecuencia aumento significativo del gasto financiero esto fue resultado de la pérdida global obtenida como resultado de adquirir la TEC4 sin considerar la baja liquidez de la empresa para afrontar dicha compra. Este resultado se vio afectado también por una inadecuada estimación y previsión de la demanda, generando elevados costos de producción y costos de almacenamiento no logrando optimizar el inventario de forma eficaz. Esta situación fue replanteada en el segundo periodo a través de una eficiente gestión de los préstamos internos de las sucursales hacia la casa matriz para solventar el endeudamiento a corto y largo plazo y se optó además por emisión de acciones que nos permitió inyectar capital de trabajo para poder reducir el endeudamiento.

- **Retorno de la inversión (% ROE)**

Gráfico 13. ROE



Fuente: Elaboración propia 2020.

Nuestras inadecuadas decisiones financieras de inversión y préstamos internos, incorrecta gestión de la demanda, ineficiente gestión de la producción con altos inventarios, inadecuada gestión de precios de transferencia y la decisión fallida de caer en guerra de precios en los primeros años nos generó un ROE menor e incluso negativo hasta el cierre del primer periodo. Luego de replantear la estrategia en los primeros años del segundo periodo pudimos empezar a revertir este indicador en los últimos años aprovechando la alta demanda y el eficiente uso del mix de productos, eficiente gestión de préstamos internos, adecuada asignación de los precios de transferencia y emitiendo acciones permitiéndonos inyectar capital y reducir el endeudamiento.

Podemos concluir que al cierre del ejercicio 2019 la empresa Mobile Inc. refleja en sus Estados Financieros un notable recupero de sus márgenes de utilidad, reducción significativa de su nivel de endeudamiento, fortalecimiento del patrimonio, recupero del valor de su acción, incremento de sus ratios de liquidez, incremento de capital de trabajo neto pudiendo hacer frente a sus deudas de corto plazo con sus activos corrientes, lo que le permitirá invertir a futuro para seguir creciendo.

5. Análisis de áreas funcionales corporativas, la Central y tres divisiones que son las sedes territoriales

La organización tiene una gerencia corporativa que tiene como sede Estados Unidos y se encarga de gestionar los 3 territorios: China, Europa y Estados Unidos; liderado cada región por un *country manager*, teniendo una sede en cada país y dividiéndose por áreas funcionales; con el fin de desarrollar estrategias de acuerdo al comportamiento en cada país y a las necesidades de los operadores.

Tanto China como Estados Unidos se encargan de proveer los móviles a Europa, ya que por el momento la comercialización entre ellos no es posible por las restricciones que ha dispuesto Donald Trump para todos los productos de China que son también parte de la disputa comercial que existe actualmente entre ellos.

A continuación, se presenta el desglose de áreas funcionales por territorio:

- Operaciones: en las sedes de Estados Unidos - China - Europa

Se encarga de la planificación y fabricación de los productos, con el objetivo de cumplir con la demanda programada bajo los niveles estándares de calidad. La gestión integral de las operaciones aporta un valor importante a la organización a través de una excelente relación transversal y comunicación fluida con las diferentes áreas con el fin de apoyar en la estrategia de penetración de los productos en los diferentes mercados, y garantizar la buena relación con los proveedores.

Las áreas que la conforman: planificación, compras, producción, control de calidad y distribución.

- Finanzas: en las sedes de Estados Unidos - China - Europa

Tiene como función principal administrar y controlar los recursos financieros y económicos que utiliza la empresa con los objetivos:

- Gestionar los recursos financieros que requiere la empresa al mínimo costo.
- Implementar la estructura financiera.
- Gestionar los tipos de inversiones que requiere la empresa para poner en marcha sus actividades productivas, buscando siempre maximizar la rentabilidad esperada.

- Recursos humanos: en las sedes de Estados Unidos - China - Europa

Administra y gestiona al personal del negocio. Entre sus principales funciones tiene:

- Incorporación del personal de acuerdo con el siguiente programa:

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personal en I+D	200	240	276	304	304	304
% rotación	1,45	< 1,45%	< 1,45%	< 1,40%	< 1,35%	< 1,30%

- Administración de beneficios y sueldos.
- Capacitación.
- Comunicación y gestión del cambio.
- Evaluación de desempeño.
- Promoción y gestión del talento.

- *Marketing* y ventas: en las sedes de Estados Unidos - China - Europa

Tiene como función principal de gestionar las estrategias de comercialización con el fin de incrementar los ingresos, posicionando a la empresa en el mercado de celulares a lo largo de sus 5 años con el siguiente programa de ventas:

Tabla 14. Proyección de ventas 2020-2024

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad (miles de unidades)	12.424	13.168	14.370	15.352	15.892
Precio promedio (USD)	196,64	249,49	241,58	232,32	221,09
Ingreso por ventas (miles USD)	2.443.055	3.285.284	3.471.505	3.566.577	3.513.562
Variación anual - Cantidad	4,86%	5,99%	9,13%	6,83%	3,52%
Variación anual - Ingreso x ventas	10,20%	34,47%	5,67%	2,74%	-1,49%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Entre las principales áreas que lo conforman se tiene:

- Imagen institucional.
- Investigación de mercado.
- Gerencia de producto.
- *Pricing*.
- Comunicación.
- Planeamiento comercial.

- Cadena de suministro: en las sedes de Estados Unidos - China - Europa

Se encarga de controlar y hacer seguimiento a la gestión del producto desde el suministro, fabricación, almacenamiento, distribución y hasta el contacto final con los clientes. Las áreas que la componen son: suministro, transporte y logística, almacén, facturación y posventa.

- Investigación y Desarrollo (I + D): en las sedes de Estados Unidos

El área se encarga de realizar investigaciones con el fin de innovar los productos existentes y desarrollar prototipos de los productos nuevos, con el fin de buscar que los diseños de los productos sean viables y superiores frente a la competencia.

- Responsabilidad social: en las sedes de Estados Unidos - China - Europa

Esta área se encarga de preservar las buenas relaciones de la empresa, basado en la moral y ética; además, tiene influencia directa con todas las áreas funcionales en la selección de proveedores y clientes con el fin de evitar cualquier efecto negativo que pueda causar la empresa al medio ambiente, ya sea por sus productos o desechos.

6. Análisis de capacidades y recursos (VRIO)

Este análisis se emplea para determinar cuáles son los recursos y capacidades validándolos como valioso, raro, inimitable y organizado que le proporcionan a la empresa una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Una vez determinadas las capacidades por cada recurso, se procede a contabilizar la cantidad de número de SÍ en donde:

SÍ = 0: significa sin ventaja competitiva.

SÍ = entre 1 y 2: con ventaja competitiva en paridad.

SÍ = 3: con ventaja competitiva temporal.

SÍ = 4: con ventaja competitiva sostenible.

Tabla 15. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Reputación de nuestra marca	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Experiencia en el mercado	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de innovar constantemente I+D	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Relación con proveedores	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva en paridad
Cartera de clientes	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva en paridad
Productos de calidad	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Procesos automatizados del negocio	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva en paridad
<i>Expertise</i> de los directivos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Capacidades de recursos humanos	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva en paridad
Gestión de la cadena de suministro y amplia red de distribución	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva en paridad
Estructura financiera y capacidad de Financiación	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja competitiva en paridad
Recursos tangibles - Fabricas en Estados Unidos y China	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Ventaja competitiva

Después de haber realizado el análisis de la matriz VRIO podemos concluir que Mobile Inc. tiene dos principales ventajas competitivas: la reputación de la marca y la *expertise* de sus directivos.

Además, otras ventajas analizadas como el contar con recursos tangibles, experiencia en el mercado y capacidad para innovar en productos de calidad, le permite a la empresa planificar su estrategia para los próximos 5 años.

8. Matriz EFI

Para realizar la elaboración de la Matriz EFI se ha considerado lo siguiente: la ponderación de cada factor oscila entre 0 (no importante) y 1 (muy importante); además la calificación asignada a cada situación se valora del 1 al 4, en donde 1 es una respuesta deficiente de la empresa y 4 es una respuesta efectiva.

De acuerdo con el libro *Conceptos de Administración Estratégica* de David (2012), la asignación de la clasificación es del 1 al 4, donde se indica si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). La puntuación ponderada es el resultado de multiplicar los valores de la ponderación con los de calificación, el cual determina cómo las empresas responden a las oportunidades y amenazas.

Se han considerado las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa durante el decimosegundo periodo, con el fin de poder analizar y encontrar la estrategia adecuada para atacar las debilidades que presenta al 2019.

Tabla 16. Matriz EFI

Factores internos claves	Fortalezas/ Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Comercializa todas las tecnologías vigentes	Fortaleza	0,14	4	0,56
Infraestructura	Fortaleza	0,10	4	0,4
Menor tasa de rotación de personal	Fortaleza	0,05	3	0,15
Reputación como empresa socialmente responsable	Fortaleza	0,09	3	0,27
Sólidos conocimientos en el desarrollo de tecnologías	Fortaleza	0,1	4	0,4
Posee capital de trabajo para seguir invirtiendo	Fortaleza	0,09	3	0,27
Recurso Humano	Fortaleza	0,05	4	0,2
SUBTOTAL		0,62		2,25
Altos costos de fabricación	Debilidades	0,1	2	0,2
Baja utilización de la capacidad de producción propia	Debilidades	0,05	2	0,1
Cuota de mercado en retroceso	Debilidades	0,15	2	0,3
Alto porcentaje de productos defectuosos	Debilidades	0,08	1	0,08
SUBTOTAL		0,38		0,68
TOTAL		1,00		2,93

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusión: La calificación obtenida de 2,93/4 supera el promedio y nos indica que la empresa tiene una posición interna sólida, y que puede atacar de manera eficiente sus debilidades; sin embargo, debe trabajar más en la estructura de costos ya que sus debilidades pueden perjudicarlo en el mercado y frente a sus competidores.

Capítulo IV. Plan estratégico

En este capítulo planteamos la visión, misión y objetivos de Mobile Inc., que serán la base de nuestra estrategia para los siguientes cinco años.

1. Visión al 2030

Ser una empresa innovadora de teléfonos inteligentes requerida por los principales operadores telefónicos globales al 2030.

2. Misión

Constante diseño y desarrollo de dispositivos móviles innovadores para contribuir a reducir fronteras en la comunicación global.

3. Objetivo general

Lograr una eficiente estructura de costos para maximizar el retorno sobre la inversión de la empresa.

4. Objetivos estratégicos

4.1 Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas en 34% al 2024.
- Alcanzar una participación de mercado global del 1,5% al 2024.

4.2 Objetivos de sostenibilidad

- Inversión continua en I+D para lograr seguir desarrollando de manera interna las nuevas tecnologías, entre 20% y 30% de las ventas.
- Mejorar la estructura de costos.

4.3 Objetivos de rentabilidad

- Incrementar gradualmente el ratio de EBITDA de 20% a 24%.
- Incrementar gradualmente el margen de utilidad neta sobre los ingresos por ventas (%ROS) para llegar a niveles entre 12% y 15% al cierre del 2024

5. Factores críticos del éxito (FCE)

Los factores críticos del éxito provienen de la evaluación del entorno externo (oportunidades y amenazas) y del interno (fortalezas y debilidades); ambos análisis nos permitirán armar estrategias que mejoren la situación de la empresa a lo largo de los próximos 5 años.

Para la industria de móviles se considerará lo siguiente:

- Inversión intensiva en I+D.
- Desarrollo de habilidades y talento humano.
- Seguridad y portabilidad de los teléfonos celulares.
- Diseños innovadores que se ajusten a las necesidades de cada tipo de cliente.
- Disponibilidad de servicio posventa rápida y efectiva.
- Alta capacidad de producción.
- Estrategia de *marketing* alineada a cada mercado.
- Reputación de la marca.
- Control sobre los costos de producción.
- Diversificar canales de distribución.

6. Modelo de negocio

Una vez definida la estrategia del negocio, es que a continuación se presenta el modelo de negocio al 2024 en donde se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Segmentos de clientes: se va a tener en cuenta en la gestión de clientes a los nuevos operadores que vayan surgiendo en el mercado.
- Propuesta de valor: con el fin de seguir innovando en el mercado, se tiene planificado salir a los 3 mercados con la tecnología TEC 5. Por otro lado, asegurar la calidad de nuestros productos reduciendo el % de defectuosos.
- Actividades claves: se elimina el proceso de transferencia de tecnología a China, puesto que en esa región se va a implementar el área de I+D.
- Recursos claves: se tiene planificado contar con 3 fábricas adicionales en China (10).

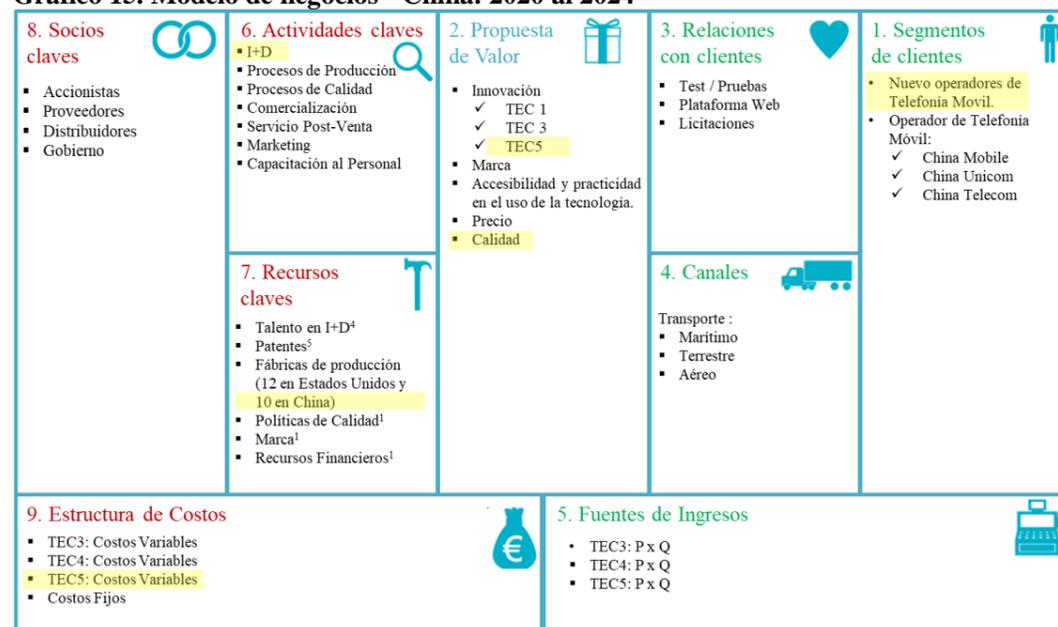
A continuación, se presenta las propuestas de cambio resaltados en cada modelo de negocio:

Gráfico 14. Modelo de negocios - Estados Unidos: 2020 al 2024



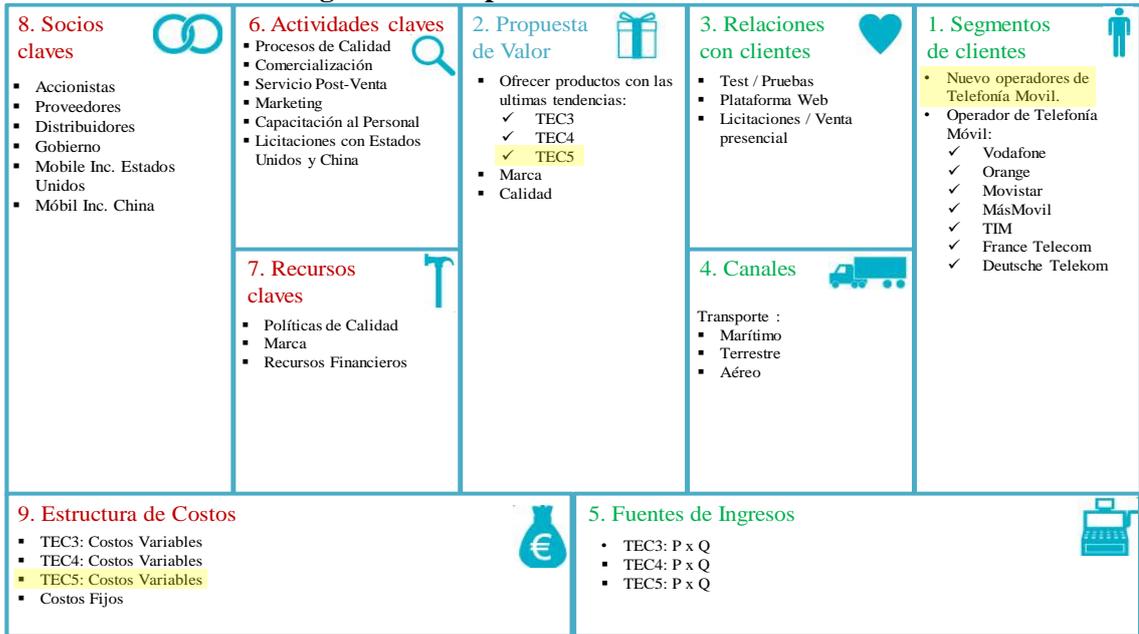
Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 15. Modelo de negocios - China: 2020 al 2024



Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 16. Modelo de negocios - Europa: 2020 al 2024



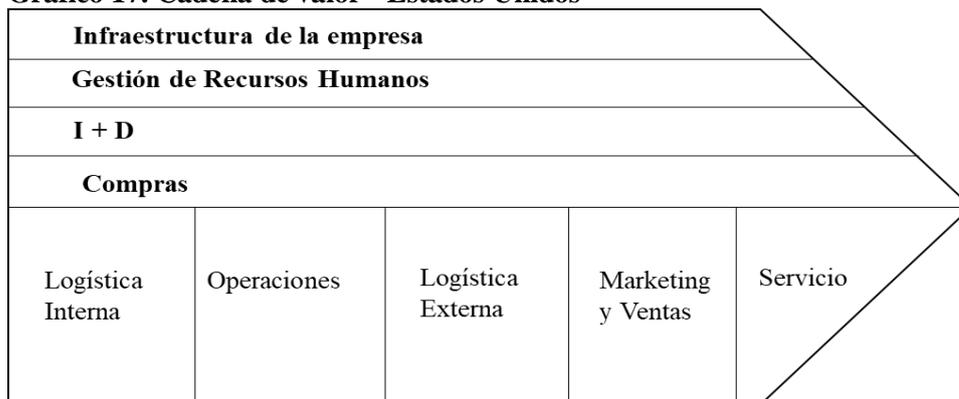
Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Cadena de valor por territorio 2020-2024

De acuerdo al plan estratégico planteado para los próximos 5 años se presenta el análisis de la cadena de valor, dicha proyección nos muestra las áreas claves como I+D tanto para Estados Unidos y China, apostando por un desarrollo independiente pero que a la vez traiga mejores resultados en ambos países en la gestión e innovación de las tecnologías.

7.1.Estados Unidos al 2024

Gráfico 17. Cadena de valor - Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia 2020.

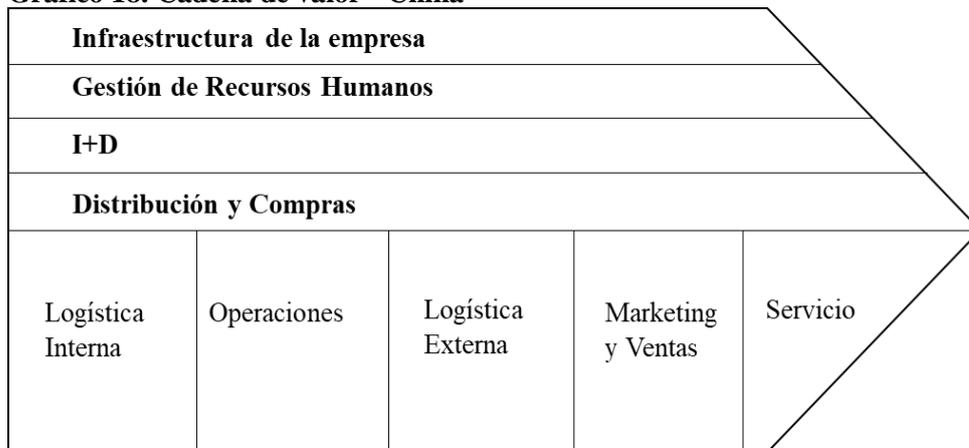
Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Mobile Inc. invertirá en la compra de una fábrica adicional en Estados Unidos, con el fin de incrementar su producción en 8,3% hacia el 2024.

- Gestión de recursos humanos: la empresa incrementará el presupuesto de I+D, con el fin de que el personal capacite a los nuevos profesionales que ingresen para la implementación de I+D en China; se requiere experiencia como la de Estados Unidos para facilitar la adaptación del área en China.
- I+D: se enfocará en el desarrollo interno durante el 2020 de las tecnologías 4 y 5 para iniciar su comercialización a partir del 2021 a nivel local e internacional.

7.2 China al 2024

Gráfico 18. Cadena de valor - China



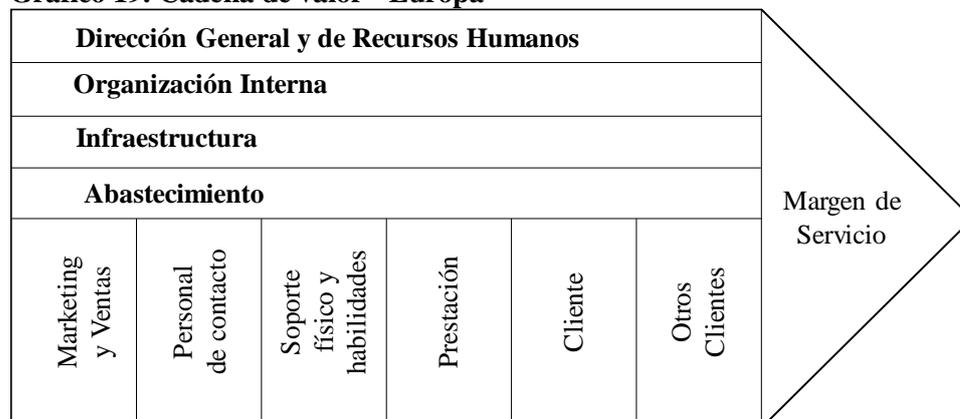
Fuente: Elaboración propia 2020.

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Mobile Inc. invertirá en la compra de tres fábricas adicionales en China, con las cuales abastecerán de forma más económica y eficiente sus mercados locales y la exportación a Europa; con ello incrementará su capacidad de producción en 42,9%.
- Gestión de recursos humanos: en el caso de China, se requerirá nuevo personal que permita desarrollar las tecnologías internamente y se deje de realizar las transferencias tecnológicas desde Estados Unidos como se han venido haciendo los 12 anteriores; esto con el fin de independizar las oficinas de cada territorio en la toma de decisiones, alineado al presupuesto definido por casa matriz.
- I+D: se enfocará en el desarrollo interno durante los años de operación; reemplazará con implementación de máquinas y profesionales de primer nivel que ayuden a nuestro personal a innovar en la tecnología 3 y lanzar la tecnología 4.

7.3 Europa al 2024

Gráfico 19. Cadena de valor - Europa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Eslabones de apoyo

- Dirección General y de recursos humanos: se destinará desde la sede central en Estados Unidos un programa de capacitaciones anuales enfocado en mercadotecnia, tecnologías y desarrollo de tecnologías acordes al mercado objetivo.
- Organización interna: abastecerse de manera eficiente y oportuna de las tecnologías 4 y 5; las cuales serán importadas desde Estados Unidos; para ser comercializadas dentro de toda la zona europea.
- Infraestructura: Mobile Inc. apostará por una mayor rotación de inventarios, con el fin de generar mayores espacios de almacenamiento y evitar la caducidad de los productos tecnológicos; ello se logrará con la implementación de almacenes en varios puntos de Europa para una mejor disponibilidad de productos.

Eslabones primarios controlables

- *Marketing* y ventas: este eslabón es clave para incrementar las ventas en Europa y depende de la empresa en destinar un presupuesto incremental cada año, en el cual se fomente *merchandising* y bonos de incentivos a los mejores vendedores de las zonas.
- Personal de contacto: es quien se encargará de prestar directamente el servicio de distribución y venta de equipos a los operadores y consumidores directos.
- Soporte físico y habilidades: como empresa debemos velar por dar constantes capacitaciones y herramientas de trabajo que le permita al personal adecuar sus habilidades a las ventas de los equipos.

Eslabones primarios no negociables

- Clientes: son los operadores de los celulares, a quienes no podemos controlar, y competimos

diariamente por atraer más de ellos a través del producto que ofrecemos y la tecnología innovadora en la que trabajamos.

- Otros clientes: son las personas naturales que desean adquirir móviles independientemente; si bien están en la clasificación de otros porque no es nuestro público objetivo, también aportan a la diversificación e incremento de ventas en la empresa.

8. Estrategia competitiva al 2024

- Estados Unidos: diferenciación basada en la innovación, ya que incrementaremos el número de características para cada celular, mejoraremos el nivel de cobertura e incrementaremos el mix de productos incluyendo TEC5.
- China: basado en la estrategia de liderazgo en costes de mayor valor, la empresa maximizará su capacidad de producción para reducir los costos de fabricación y de innovación de tecnologías ofreciéndolas a precios competitivos dentro del mercado asiático; se quiere lograr incrementar la cantidad vendida con bajos márgenes de ganancia.
- Europa: utilizaremos la estrategia de enfoque, ya que proyectamos incrementar la cuota de mercado en el nicho más exclusivo y demandante de celulares de gamas altas; este segmento específico nos permitirá proyectar la cantidad y tipo de celulares más demandados, para establecer de manera eficiente las licitaciones e importaciones acordes a las necesidades y preferencias del cliente.

Capítulo V. Análisis y selección de la estrategia

1. La etapa de aportación de información

En los capítulos III y IV se trabajaron la Matriz de Factores Externos, Factores Críticos del Éxito y la Matriz de Factores Internos; esta información inicial se utilizó para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo con el fin de comparar a Mobile Inc. con sus rivales, identificar sus fortalezas y debilidades relativas, lo que nos permitirá definir las estrategias que tomará la empresa dentro de los próximos 5 años.

Los componentes de la matriz son los siguientes:

- **Peso en la matriz:** cada factor crítico de éxito debe tener un puntaje que oscile entre 0,0 (poca importancia) y 1,00 (alta importancia), ello permite diferenciar la importancia que tiene cada factor en el sector. Es importante indicar que la suma de todos los pesos es igual a 1,0.
- **Rating:** se refiere a lo bien que viene trabajando cada empresa en cada área, y oscila entre el 1 y 4, en donde: 1 significa gran debilidad, 2 es debilidad menor, 3 es fuerza menor y 4 significa gran fortaleza. A través del *benchmarking* se puede identificar como lo vienen haciendo las empresas. Es importante indicar que las empresas pueden tener la misma calificación entre todas si es que ello lo amerita.
- **Puntaje:** resulta de la multiplicación del peso por el *rating* y el puntaje total es la suma de todos los puntajes individuales. Se puede concluir que la empresa que tiene mayor puntaje es la más fuerte entre sus competidores.

A continuación, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo:

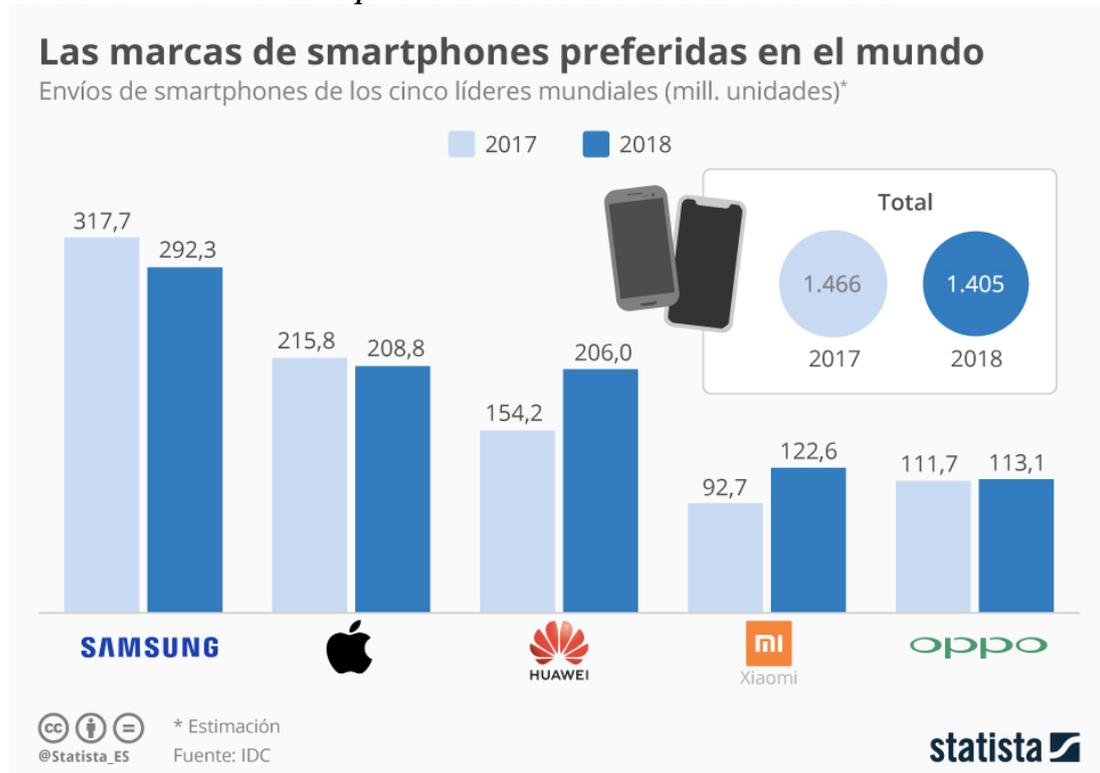
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos de Éxito	Peso	Mobile Inc.		Samsung		Apple		Huawei		LG		Xiaomi		Otros	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la marca	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Inversión intensiva en I + D	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Desarrollo de habilidades y talento humano	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Diseños innovadores que se ajusten a las necesidades de cada tipo de cliente	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Alta capacidad de producción	0,11	1	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Control sobre los costos de producción	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Estrategia de <i>marketing</i> alineada a cada mercado	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Variedad de los canales de distribución	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Disponibilidad de servicio posventa rápida y efectiva	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Seguridad y portabilidad de los teléfonos celulares	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Total	1,00	–	2,51	–	3,81	–	3,81	–	3,63	–	3,22	–	3,61	–	2,78

Fuente: Elaboración propia 2020.

Como resultado se observa que Mobile Inc. obtiene un puntaje de 2,51 frente a 3,81, que es el puntaje que obtienen Samsung y Apple, empresas líderes en el sector al cierre del 2018, tal como se puede observar en el gráfico 20. Ventas de *smartphones* de marcas reconocidas 2017 vs. 2018 que se presenta a continuación:

Gráfico 20. Ventas de smartphones de marcas reconocidas 2017 vs. 2018



Fuente: Statista (2019b).

2. La etapa de ajuste

Parte de las herramientas que utilizaremos para formular las estrategias de la empresa será la matriz FODA y la matriz BCG.

2.1 Matriz FODA

Sobre la base de nuestras fortalezas, debilidades internas y, en combinación con las oportunidades y amenazas del entorno externo; plantearemos las posibles estrategias.

- FO: Fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas (tendencias, acontecimientos externos).
- DO: Mejorar las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas.
- FA: Usan las fortalezas para evitar / reducir el impacto de las amenazas externas.
- DA: Estrategias tácticas defensivas para reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Tabla 18. FODA cruzado Mobile Inc.

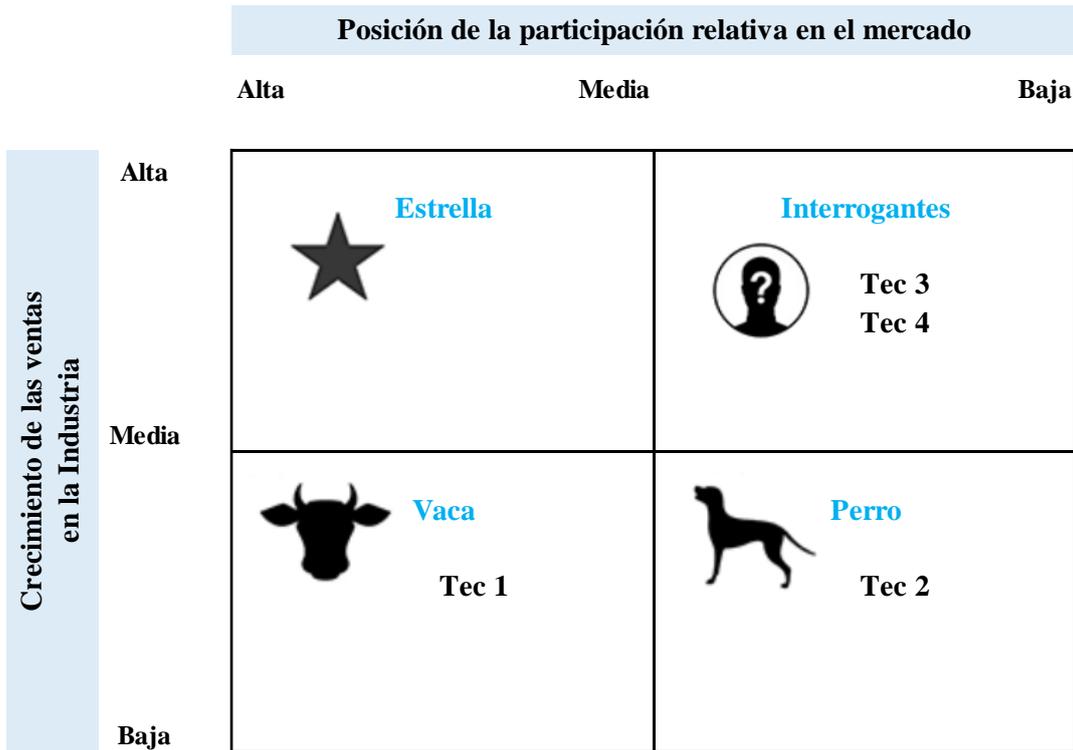
	FORTALEZAS: F 1. Tener 4 Tecnologías 2. 19 fábricas entre Estados Unidos y Asia 3. Habilidad para desarrollar nuevas tecnologías 4. Empresa con RSE 5. Personal capacitado y fidelizado 6. Buen clima laboral con baja rotación 7. Conocimiento de las preferencias de los clientes 8. Capacidad de endeudamiento	DEBILIDADES: D 1. Altos costos en tecnologías recientes 2. Limitada capacidad de producción en China 3. Baja cuota de mercado 4. Alto ratio de productos defectuosos 5. Capacidad instalada ociosa
OPORTUNIDADES: O 1. Sector con proyección de crecimiento. 2. Productos con alta demanda 3. Muchos proveedores 4. Cobertura de territorios geográficos con alto volumen de clientes potenciales. 5. Nuevas tecnologías por desarrollar 6. Alta penetración de Internet	Estrategias FO 1. Mejorar e incrementar las características de los productos actuales (F1, F6, F7, O2, O4, O6) 2. Mayor inversión en I+D (F3, F8, O1, O5) 3. Crear una nueva unidad de I+D en China (F3, F8, O1, O4, O5) 4. Estrategia para incrementar la penetración en los tres mercados (F2, F3, O1, O2, O4) 5. Ofrecer productos de alta gama principalmente en Europa dada las preferencias de los clientes (F3, F7, O2, O5)	Estrategias DO 1. Mejorar la gestión y mix de producción (D1, D2, D4, O4, O6). 2. Reducir el % de productos defectuosos (D4, O3, O5)
AMENAZAS: A 1. Alta Competencia en el sector 2. Conflictos políticos y comerciales entre Estados Unidos, China y Europa 3. Nuevas políticas restrictivas a favor de la protección del medio ambiente. 4. Incremento de los costos de los componentes	Estrategias FA 1. Seguir invirtiendo en el desarrollo del talento humano (F5, A1, A3) 2. Seguir fortaleciendo las políticas internas de RSE (F4, A3) 3. Desarrollar y ofrecer nuevas tecnologías (F2, F3, F6, O1, O5)	Estrategias DA 1. Evaluar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados (D3, A2) 2. Revisar, negociar y mejorar los contratos con los operadores y proveedores (D1, D4, A2, A3, A4)

Fuente: Elaboración propia 2020.

2.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Dado que tenemos distintos productos posicionados en diferentes mercados la matriz BCG nos permitirá ajustar las estrategias considerando el crecimiento de ventas de la industria y la participación relativa en el mercado.

Gráfico 21. BCG Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2020.

Para construir la matriz BCG se ha tomado en cuenta información de los ocho grupos que participaron en paralelo de las simulaciones, y los datos son los siguientes:

- Teniendo en consideración que la cuota media del mercado de los 8 grupos competidores ha sido 12,50%, la cuota de mercado de las tecnologías Mobile Inc. en el año 2019 es media alta para la Tecnología 1, media baja para la Tecnología 3 y baja para la Tecnología 4.

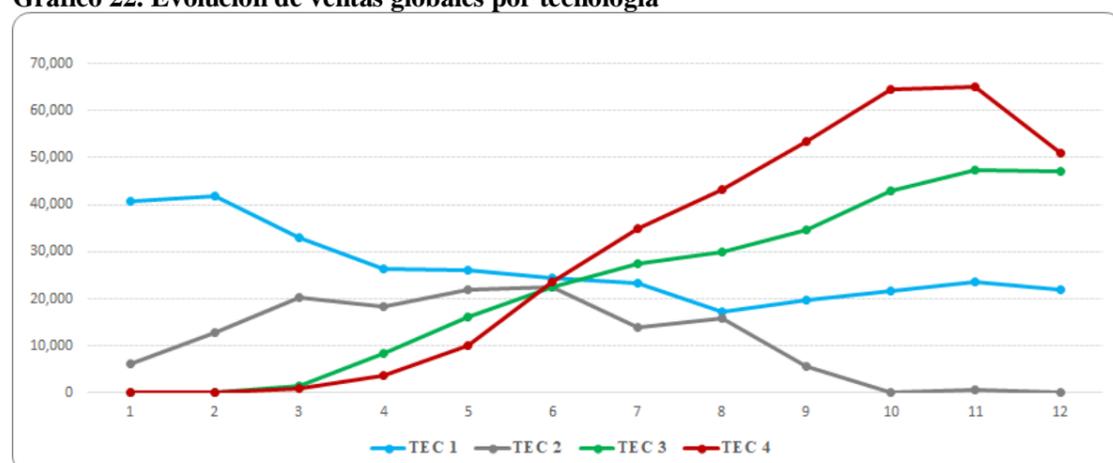
Tabla 19. Cuota de mercado dentro de “otros fabricantes” por tecnología Mobile Inc.-2019

TEC 1	TEC 2	TEC 3	TEC 4
20,97%	-	9,05%	5,86%
Media alta	-	Media baja	Baja

Fuente: Elaboración propia 2020.

- Evolución de las ventas globales de las tecnologías disponibles en los últimos 12 años, donde observamos que las Tecnologías 3 y 4 vienen en crecimiento en los últimos 6 años, la Tecnología 1 aún mantiene ventas, y la Tecnología 2 ha desaparecido del mercado.

Gráfico 22. Evolución de ventas globales por tecnología



Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 20. Evolución de ventas globales por tecnología (en miles de unidades)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
TEC 1	40.578	41.698	33.036	26.268	26.006	24.533	23.284	17.357	19.792	21.619	23.620	21.993
TEC 2	6253	12.898	20.134	18.269	22.034	22.379	13.912	15.958	5645	0	758	0
TEC 3	0	0	1426	8273	16.092	22.516	27.454	30.036	34.660	42.981	47.347	46.975
TEC 4	0	0	856	3765	10.080	23.546	34.784	43.329	53.460	64.492	64.906	50.882

Fuente: Elaboración propia 2020.

3. La etapa de decisión

En esta etapa se trabajará el alineamiento estratégico de los objetivos con las estrategias formuladas en la matriz FODA para los próximos 5 años, considerando los factores externos e internos de la empresa.

Tabla 21. Matriz de Alineamiento Estratégico

Estrategia / Objetivos Incrementar las ventas en un 6% anual		Objetivo de crecimiento		Objetivo de sostenibilidad		Objetivo de rentabilidad	TOTAL
		Participación de mercado del 15% al 2024	Inversión continua en I+D (20%-30% de las ventas)	Reducir costos	Mantener el ROS entre 15% - 20% anual		
FO	Mejorar e incrementar las características de los productos actuales.	X	X			X	3
FO	Mayor inversión en I+D	X	X	X	X	X	5
FO	Crear una nueva unidad de I+D en China	X	X	X	X	X	5
FO	Estrategia para incrementar la penetración en los tres mercados.	X	X			X	3
DO	Mejorar la gestión y mix de producción	X	X		X	X	4
DO	Reducir el % de productos defectuosos	X			X		2
FA	Seguir invirtiendo en el desarrollo del talento humano	X		X		X	2
FA	Seguir fortaleciendo las políticas internas de RSE				X		1
FA	Desarrollar y ofrecer nuevas tecnologías	X	X	X	X	X	5
DA	Evaluar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados	X	X			X	3
DA	Revisar, negociar y mejorar los contratos con los operadores y proveedores	X	X		X	X	4

Fuente: Elaboración propia 2020.

Del análisis realizado, las estrategias más relevantes alineadas con nuestros objetivos estratégicos son cinco:

1. Mayor inversión en I+D.
2. Crear una nueva unidad de I+D en China.
3. Mejorar la gestión y *mix* de producción.
4. Desarrollar y ofrecer nuevas tecnologías.
5. Revisar, negociar y mejorar los contratos con los operadores y proveedores.

Utilizando la herramienta Matriz Ansoff hemos clasificado estas estrategias en base al mercado y productos:

Tabla 22. Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de Mercados E: 3,5	Desarrollo de Productos E: 1,2,4
	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2020.

Sobre la base de estas estrategias se soportarán los planes funcionales que desarrollaremos en los siguientes capítulos: *marketing* y ventas, operaciones, recursos humanos (RR. HH.) y finanzas.

Capítulo VI. Plan de *marketing* y ventas

1. Objetivo general

Posicionar la marca Mobile Inc. como una empresa de desarrollo de dispositivos móviles inteligentes para los usuarios finales, comprometida con la constante inversión en innovación, que nos permita incrementar la cuota de mercado global de 1,3% a 1,5% al 2024; aprovechando las habilidades técnicas del personal para el desarrollo de nuevas tecnologías acorde con las necesidades y preferencias de los clientes en cada territorio: Estados Unidos, China y Europa.

2. Objetivos específicos

- Incrementar las unidades vendidas en 34% al 2024.
- Lograr alianzas estratégicas con los operadores más importantes de China y Estados Unidos como: China Unicom, T-Mobile, Verizon, Sprint, Telefónica.
- Atender las necesidades de cada cliente en base a las preferencias de cada territorio.
- Participar en cuatro ferias tecnológicas al año, con el fin de promocionar y lanzar los nuevos productos, diseños y características.

3. Estrategia de *marketing*

3.1 Segmentación

Mobile Inc. tendrá un *marketing* concentrado de acuerdo con el perfil de clientes finales que tendrá en cada territorio:

- Estados Unidos: se ofrecerán productos de alta y baja gama considerando los dos perfiles de clientes potenciales que buscan diversidad en los productos.
- Europa: busca productos de primera gama; es un perfil que busca las últimas tendencias, los dispositivos móviles más exclusivos e innovadores.
- China: si bien ha ido en busca de las nuevas tendencias e innovaciones; el perfil de estos clientes se inclina por un precio más cómodo, productos de gama baja que cumplan con un diseño moderno y sistemas operativos innovadores.

3.2. Posicionamiento

Mobile Inc. diferenciará su posicionamiento en función de los atributos de sus productos, alineado a su imagen de empresa innovadora.

Productos móviles innovadores; con características diferenciadas en cuanto a sus diseño, calidad, materiales, durabilidad, funcionalidades, entre otras, en busca de cumplir con las expectativas de los usuarios finales.

3.3 Crecimiento

En función de las estrategias establecidas por Mobile Inc. al 2024 y basándonos en la Matriz de Ansoff desarrollada en el Capítulo V, nos enfocaremos en:

- Penetración de mercados: con los productos actuales buscaremos incrementar las ventas y cuota de mercado en los tres territorios, a través de la inversión en campañas de *marketing* que consideren el tipo de producto, características, precio y promoción.
- Desarrollo de productos: desarrollaremos de manera interna la TEC5 en Estados Unidos, y con la creación de la nueva unidad de I+D en China desarrollaremos también de manera interna la TEC4.

Gráfico 23. Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de Mercados 	Desarrollo de Productos 
	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Mezcla de *marketing*

4.1 Producto

Las tecnologías ofrecidas actualmente son: TEC3 y TEC4; sin embargo, de acuerdo con la estrategia planteada, se apunta para el 2021 incrementar la cartera con la comercialización de la TEC5.

Tabla 23. Tipo de productos al 2024

	Años: 2,020			2,021 al 2,024		
	Estados Unidos	China	Europa	Estados Unidos	China	Europa
TEC 3	✓	✓	✓			
TEC 4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TEC 5 - Nuevo				✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia 2020.

Mobile Inc. tiene el objetivo de diferenciarse de su competencia por la innovación y diseño de sus productos; además de la rápida atención posventa que ofrece a sus clientes. A continuación, se detallan las características que ofrecerá Mobile Inc. por tipo de producto:

Tabla 24. Características de los productos

Características	TEC 1	TEC 3	TEC 4	TEC 5 Nueva!
Sistema operativo	Android	Android	Android	Android
Tamaño de pantalla	< 3,5"	4,5" a 5,4"		5,4" a 7"
Velocidad (Mbps)	< 200	200	1200	10000
Latencia (milisegundos)	> 100	100	20	1-2
Capacidad de almacenamiento (Gb)	< 16	< 64	Hasta 256	
Características baterías	Carga standard		- <i>Quick charge</i> - Ahorro de energía - Carga inalámbrica	
Cámara fotográfica	Posterior	Posterior y delantera	3 posterior y delantera	
Características		Detector de voz	- Lector de huella - Reconocimiento facial - Resistente al agua	

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.2 Precio

La estrategia de precio será diferenciada por territorio, acorde a las características y tecnologías del producto que ofreceremos:

- Estados Unidos: es un mercado mixto, ya que, si bien está ligado a la innovación, diseño, status y nuevas tecnologías, también busca una buena relación calidad-precio; con lo cual se debe introducir los nuevos productos a precios promocionales y las tecnologías más antiguas a precios más económicos.
- China: considerando que el mercado objetivo se inclina por un producto económico, la estrategia es la de brindar productos con buena relación calidad-precio.
- Europa: es el mercado con los más altos estándares de exigencia, pues el usuario final sigue dando muestras de querer adquirir productos innovadores y exclusivos, es decir están dispuestos a gastar por estatus en *smartphones*.

A continuación, se muestran los precios promedio de las tecnologías ofrecidas en cada país hasta el 2024:

Tabla 25. Precios promedio por territorio 2020-2024

	2019 - Real	2020	2021	2022	2023	2024
Estados Unidos (USD)	206,08	214	295	268	257	250
China (RMB)	1213,26	1383	1497	1495	1452	1382
Europa (Euros)	165,30	168	281	272	258	240

Fuente: Elaboración propia 2020.

A partir del 2020 se observa un ligero incremento en todos los precios promedios porque la estrategia de Mobile Inc. es uniformizar las tecnologías ofrecidas en los 3 países con las TEC3 y TEC4. A partir del 2021, lanzaremos al mercado la TEC5 en todos los territorios; haciendo diferenciación en la cantidad y tipo de características ofrecidas. A continuación, se detalla las unidades anuales y el precio promedio en dólares que ofrecerá Mobile Inc. durante el periodo 2020-2024:

Tabla 26. Ventas proyectadas 2020-2024

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad (miles de unidades)	12.424	13.168	14.370	15.352	15.892
Precio promedio (USD)	196,64	249,49	241,58	232,32	221,09
Ingreso por ventas (miles USD)	2.443.055	3.285.284	3.471.505	3.566.577	3.513.562

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3 Promoción

La estrategia de promoción está enfocada en alcanzar el objetivo de crecimiento de unidades vendidas en 34% al año 2024, a través de captar la atracción y preferencias de los usuarios finales hacia los productos de Mobile Inc.; y como consecuencia, posicionar la marca e incrementar la demanda por parte de los operadores telefónicos en los 3 territorios.

A continuación, se detalla el impacto estimado por cada tipo de estrategia de promoción propuesta:

Tabla 27. Aporte de estrategias de promoción

Estrategias de promoción	% de aporte al incremento de unidades vendidas
Campaña integral de publicidad	62%
Promoción en ventas	26%
Eventos y experiencias	12%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Estas estrategias se soportarán en las siguientes acciones:

4.3.1 Publicidad

Enfocado al operador

- *Branding*: creación de la marca Mobile Inc. y del eslogan que refleje la visión de la compañía.

- Creación de páginas oficiales de la empresa y gestión en las principales redes sociales.
- Desarrollo web: implementación de un portal web con contenido creativo, dinámico e interactivo donde se promocionen los productos y sus características, los nuevos lanzamientos y la oportunidad de ver en línea el funcionamiento de los móviles.

Enfocado en el usuario final

- *Marketing* digital: estrategia de publicidad digital.
- Campañas multiplataformas: publicidad en medios incluyendo la contratación de *influencers*.

4.3.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas está enfocada en generar alianzas con operadores telefónicos, a los cuales se les brindará las siguientes promociones:

- Exclusividad en el lanzamiento de nuevos productos.
- Bono de recompensa con accesorios de la marca por altos volumen de pedidos o renovación de equipos del usuario final.

Es importante resaltar que dentro de la estrategia de promoción de venta no está contemplado reducción de precios de los productos.

4.3.3 Eventos y experiencias

Participar en las 4 ferias tecnológicas más importantes a nivel mundial, con el objetivo de promocionar los productos de Mobile Inc. e identificar las preferencias del usuario final a través de la interacción con los equipos.

Tabla 28. Principales ferias tecnológicas de móviles en el mundo

FERIA	MES	LUGAR	Nº VISITANTES
CES (Consumer Electronic Show)	Enero	Las Vegas, EE. UU.	184.000 en promedio
MWC (Mobile World Congress)	Octubre	Depende de la sede organizadora en el año que toca. Por ejemplo: 2019 – Barcelona 2020 – Shangai	108.000 en promedio
CTIA Wireless	Mayo	Las Vegas, EE. UU.	Sin información
IFA (World of consumer electronics)	Septiembre	Berlín, Alemania	253.000 en promedio

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.4 Plaza

Se tiene un canal indirecto de distribución ya que Mobile Inc. coloca sus productos a los diferentes operadores de cada territorio: Estados Unidos, China y Europa; para que estas empresas luego lleguen a los usuarios finales.

- Estados Unidos: Spring, Verizon, T-Mobile.
- China: Unicom.
- Europa: Telefónica, entre otros operadores estatales.

4.5 Alianzas

Para alcanzar los objetivos planteados de crecimiento de 1,5% de cuota de mercado global es estratégico establecer alianzas con los principales operadores de Estados Unidos y China. Este planteamiento de alianzas no aplicaremos en Europa dado que el negocio se realiza principalmente a través de licitaciones. En Estados Unidos, buscaremos alianzas con Sprint que es la cuarta compañía en el *ranking* de operadores en este territorio y que viene creciendo en volumen de suscriptores por su prestigio. Así mismo buscaremos alianza con T-Mobile que es una compañía con buena cobertura. En China buscaremos alianzas con China Unicom que tiene cobertura principalmente en la zona norte de China y con China Telecom que tiene mayor presencia en el Sur.

5. Indicadores de gestión

Se presentan los indicadores que permitirán medir el impacto y éxito del plan de *marketing*:

Tabla 29. Indicadores de gestión - Plan de *marketing*

Objetivo	Indicador	METAS					
		2019 - Real	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar cuota global de mercado	%	1,30%	1,32%	1,36%	1,45%	1,51%	1,53%
Incrementar las ventas en 6% promedio anual	millones de unidades	11,85	12,42	13,17	14,37	15,35	15,89
Incrementar las unidades vendidas a 34% respecto al año real 2019	%	0%	4,86%	11,14%	21,29%	29,57%	34,13%
Número de alianzas con operadores en Estados Unidos y China	# de alianzas USA / China	0 / 0	0 / 0	1 / 0	2 / 1	2 / 2	2 / 2

Fuente: Elaboración propia 2020.

6. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto que requiere el plan de *marketing* para implementar su estrategia:

Tabla 30. Presupuesto - Plan de *marketing* en miles de USD

Acciones	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PUBLICIDAD						
<i>Branding</i>	3360.00	3908.89	5256.45	5554.41	5706.52	5621.70
Web	2100.00	2443.06	3285.28	3471.50	3566.58	3513.56
MKT digital	7770,00	9039,30	12.155,55	12.844,57	13.196,33	13.000,18
Campañas multiplataformas	9450,00	10.993,75	14.783,78	15.621,77	16.049,59	15.811,03
Redes Sociales	3360.00	3908.89	5256.45	5554.41	5706.52	5621.70
PROMOCION DE VENTAS						
Exclusividad productos	4620.00	5374,72	7227,63	7637,31	7846,47	7729,84
Bono recompensa	6300.00	7329,17	9855,85	10.414,51	10.699,73	10.540,69
EVENTOS						
Ferias	5040,00	5863,33	7884,68	8331,61	8559,78	8432,55
TOTAL	42.000,00	48.861,11	65.705,69	69.430,09	71.331,53	70.271,25

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo VII. Plan de operaciones

A través del plan de operaciones se van a detallar las acciones tanto técnicas como organizativas alineadas a la estrategia corporativa con el fin de contar con procesos productivos óptimos, uso eficiente de los recursos y una gestión ordenada.

1. Objetivo general

Desarrollar nuevas tecnologías basadas en I+D propios y lograr una eficiente gestión operativa, alineados con la estrategia de la empresa al año 2024.

2. Objetivos específicos

China:

Ingresa al mercado chino con las tecnologías TEC4 y TEC5 que se adapten a las necesidades del cliente, implementando la unidad de I+D que buscará tener un mejor conocimiento del cliente y de la empresa; de tal manera que sea eficiente en su capacidad de producción y su relación con los proveedores. Siendo los objetivos específicos en esta región, los siguientes:

- Creación de la unidad de I+D.
- Incrementar la capacidad de producción en 42,9% al cierre del 2024.
- Ingresar con la TEC4 y TEC5.
- Mejorar las características de las tecnologías actuales.
- Lograr alianzas estratégicas con los proveedores.
- Ofertas agresivas para los clientes con precios competitivos.

Estados Unidos

Repotenciar la presencia de las TEC 3 y TEC4 en el mercado americano, innovando en las características actuales e ingresando con una nueva tecnología TEC 5, buscando siempre la eficiencia a través de alianzas estratégicas con los proveedores.

- Desarrollar la TEC5.
- Mejorar las características de las tecnologías actuales TEC3 y TEC4.
- Lograr alianzas estratégicas con los proveedores.

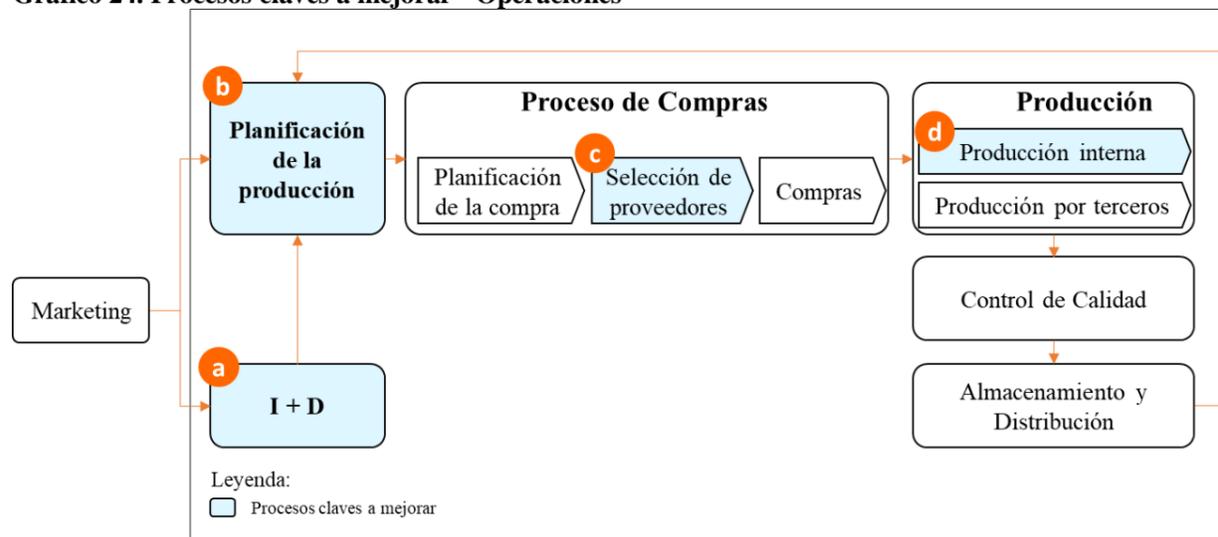
Europa

- Asegurar el abastecimiento continuo de la logística desde China y Estados Unidos, optimizando los canales de distribución.

3. Procesos claves para la mejora operativa de Mobile Inc. a nivel global

En este punto se presentan los procesos que son parte de las operaciones en los 3 territorios, resaltándose aquellos que son claves y cuya ejecución impacta en los objetivos estratégicos planteados líneas arriba:

Gráfico 24. Procesos claves a mejorar - Operaciones



Fuente: Elaboración propia 2020.

a. Investigación y Desarrollo (I + D)

El objetivo del área es lograr que la empresa tenga una ventaja competitiva en el mercado, trabajando de la mano con las áreas de investigación de mercado, planificación de la producción y experiencia al cliente (UX), de tal manera que los diseños propuestos no solo sean innovadores; sino también que contribuyan con el objetivo de incrementar las ventas, siendo eficientes en costos y mejorando la calidad de los productos.

China

De la mano con el planeamiento estratégico, el principal objetivo es crear la unidad de I+D en China, ello contribuirá con el cumplimiento del objetivo de ahorro en costos puesto que se eliminará el costo de transferencia tecnológica, se afianzará el desarrollo interno de las tecnologías y se tendrá una opción más de distribución de los productos hacia Europa. Asimismo, estando en China reducimos el impacto de la guerra comercial entre China y Estados Unidos.

En esta nueva unidad de I+D se iniciará con el desarrollo interno de la TEC 4.

Para la implementación de la nueva unidad se trabajará de la mano con RR. HH. con el fin de:

- Definir: el perfil de los recursos, funciones a realizar, banda salarial y gestión de medición de desempeño.
- Evaluar la cantidad de personas que se deben contratar.
- Estrategias para mantener y/o promover el talento.

Se estima que, en un plazo de 6 meses, implementar el espacio físico y contar con el personal contratado del área I + D.

Finalmente, trabajando bajo las metodologías ágiles, se espera que el área empiece a generar resultados para la empresa en un horizonte no menor de 3 meses después de implementada el área.

Estados Unidos

En este caso, se va a repotenciar el área identificando la necesidad de personal adicional, potenciar el perfil actual del personal y desarrollando un plan de desarrollo del talento.

Se va a poner enfoque en el desarrollo interno de la TEC 5.

b. Planificación de la producción

Se observa que los resultados obtenidos, tanto en Estados Unidos como en China, hay un elevado número de stock de inventario (siendo el último año de 1.147.000 y 302.000 unidades en el último año respectivamente) lo que significa altos costos por la gestión de este stock de USD 1.840.000, ello es producto en parte a la gestión de planificación que se tiene actualmente. Por tal motivo, se tiene como estrategia contar con una eficiente gestión de la planificación del mix de producción maximizando el uso de los recursos y siendo eficiente en los costos de operación.

Trabaja de la mano con *marketing* quien le brinda la planificación de las ventas; con logística, quien le informa la cantidad de inventario y con I+D quien facilita las características y funcionalidades de los productos, con esta información desarrolla el plan de producción con el fin de:

- Contar con la disponibilidad de los recursos: materia prima y capacidad de las fábricas, presentando opciones de producción interna o subcontratando.
- Establecer los turnos y disponibilidad del personal para maximizar la productividad, uso eficiente de la capacidad instalada, plan de prevención y mantenimiento de los equipos.

c. Compras: selección de proveedores

Una mala elección de proveedor genera un costo operativo de sostenibilidad de USD 2.000.000; por tal motivo, este proceso es considerado crítico tanto para China como Estados Unidos y para ello se tiene planificado trabajar en diferentes estrategias que impidan que la empresa incurra en este tipo de costos.

A continuación, se presentan los siguientes objetivos que tiene que cumplir el área de compras:

- Establecer el proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores para obtener un equilibrio entre calidad y precio, que incluya:
 - Validación y aprobación de las competencias del proveedor, buscar referencias, verificar la información, etc.
 - Homologar a los proveedores seleccionados.
 - Seguimiento del comportamiento del proveedor y evaluación semestral considerando criterios: calidad, precio, tiempo de respuesta, atención oportuna, servicio posventa, condiciones económicas, etc.
 - Calificación anual del desempeño o reevaluación del proveedor.

Tabla 31. Puntaje de evaluación de proveedores

Puntaje obtenido	Descripción
4 puntos	Supera las expectativas
3 puntos	Cumple con todas las expectativas
2 puntos	Cumple parcialmente las expectativas
1 punto	Cumple mínimamente las expectativas
0 punto	No Cumple con las expectativas

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 32. Escala de calificación de desempeño

Ponderación del Desempeño (%)	Resultado	Plan de acción
$X \geq 94\%$	CALIFICADO	Mantener como proveedor muestra excelente desempeño
$65\% \leq X < 93\%$	ACEPTABLE	Reevaluar el desempeño del proveedor en un periodo no mayor de 6 meses
$64\% < X$	DESCALIFICADO	No se debe considerar como proveedor, no cumple con las exigencias mínimas

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores fomentando sólidas relaciones a largo plazo, utilizando insumos que nos permitan fomentar una economía sostenible alineada con nuestros compromisos de ética, sostenibilidad y responsabilidad social.

d. Producción interna

En los últimos años Mobile Inc. no ha contado con una capacidad de producción eficiente para atender la demanda, recurriendo a la fabricación contratada incurriendo en altos costos perdiendo competitividad y ventas.

Considerando los pronósticos y/o perspectivas de crecimiento del mercado, Mobile Inc. plantea elevar los niveles de producción interna mediante la inversión en 03 nuevas fábricas en China incrementando las unidades producidas en 1.650.000 unidades en China.

Tabla 33. Producción interna: fábricas y unidades producidas

	2019		2024	
	Estados Unidos	China	Estados Unidos	China
Cantidad de fábricas	12	7	12	10
Unidades producidas	6.600.000	3.850.000	6.600.000	5.500.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Mejorar la eficiencia en la producción, perfeccionando los procesos de producción y control de calidad que permitan disminuir el tiempo de la cadena productiva, máxima utilización de la capacidad instalada y reducir los índices de producción defectuosa.

4. Indicadores de gestión

A continuación, se presentan los indicadores que se utilizará para medir si operaciones está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos:

Tabla 34. Indicadores de gestión - Operaciones

Indicador	Descripción	Cierre 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Productos defectuosos	Mide el % de productos defectuosos	2,59%	2,30%	2,00%	1,75%	1,50%	1,00%
Rendimiento de calidad	Mide a los productos que cumplen con el estándar de calidad requeridos	-	95%	95%	97%	97%	99,5%
Capacidad instalada	% de utilización de la capacidad de las fábricas	-	97%	98%	98%	99%	100%
Producción Interna	China (millones de unidades)		6600	6600	6600	6600	6600
	Estados Unidos (millones de unidades)		3850	3850	4400	4950	5500
Producción Contratada	Millones de unidades		2596	3612	4023	4469	4406
Número Características nuevas TEC 3	China		6	6	7	7	8
	Estados Unidos		7	7	8	8	9
Número Características nuevas TEC 4	China		5	6	7	7	8
	Estados Unidos		7	8	8	10	10
Implementación TEC5	% de avance de implementación de TEC5		100%				
Número Características nuevas TEC 5	China		3	3	5	7	7
	Estados Unidos		5	5	7	10	10
Número de fábricas adicionales China	Fábricas adicionales para implementar en China	7	1	1	1	-	-

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Presupuesto

Tabla 35. Presupuesto del plan de operaciones en miles de USD

ACCIONES	2020	2021	2022	2023	2024
Implementación I+D en China	244.305,54	394.234,12	451.295,60	356.657,66	351.356,23
Inversión en nuevas características en tecnologías	366.458,30	427.086,96	451.295,60	534.986,50	527.034,34
Inversión en compra de fábricas en China		160	160	160	
Plan de operaciones - Costos asignados	1.768.941,71	2.274.854,12	2.437.341,72	2.468.307,36	2.431.413,73

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

A través de este plan diseñaremos iniciativas que soporten la estrategia de *marketing* y operaciones de la empresa desde la perspectiva de los colaboradores, planteando la estructura adecuada, la selección de personal acorde con el perfil requerido, proveer de capacitación especializada en I+D, generar líneas de desarrollo y finalmente buscar el mejor rendimiento del recurso humano.

1. Objetivo general

El objetivo general es alinear la estructura con la estrategia de la empresa de lograr crecer a través del desarrollo de productos innovadores con una eficiente estructura de costos.

2. Objetivos específicos

- Reclutamiento y selección de personal para la nueva unidad de I+D en China.
- Reclutar personal para las nuevas fábricas que se adquirirán en China.
- Capacitación constante en: investigación y desarrollo de tecnologías actuales, ventas y servicio al cliente, eficiencia operativa.
- Atraer y retener al mejor talento para las áreas claves de la empresa.
- Continuar con el buen clima laboral dentro de la empresa, manteniendo el ratio de rotación de personal en 1,45%.

3. Plan de acción

De acuerdo con los objetivos de RR. HH., los planes de acción se han planteado por territorios:

- Para China

Estrategias de reclutamiento y selección

Con el propósito de atraer, evaluar e incorporar al mejor talento tanto para la nueva unidad de I+D en China y las nuevas fábricas, se propone:

- Revisar y plantear definir perfiles por competencias en cada puesto: conocimientos + capacidades + actitudes.
- Procesos de selección interna y externa para encajar perfil del puesto vs. perfil de la persona.

- Para China, Estados Unidos y Europa

Estrategias de capacitación y desarrollo

Con el propósito de atender las necesidades de aprendizaje se planteará un plan anual de capacitación, promoviendo programas que estén alineados con:

- La innovación tecnológica.
- Mejora de los procesos.
- Transformación de la eficiencia operativa.
- Calidad de producción.
- Técnicas de venta y servicio al cliente.

Estrategias para la gestión de desempeño

Se plantea establecer una evaluación anual de desempeño alienados a los objetivos trazados por la empresa. Esta metodología será uniforme para toda la empresa, y será aplicada por cada gerencia y jefatura de las unidades con personal a cargo, además incluirá sesiones de *feedback* y seguimiento de los colaboradores para:

- Orientar el desempeño de los colaboradores a los objetivos de la empresa.
- Equidad en los sistemas de compensaciones.
- Líneas de carrera y sucesión.

4. Indicadores de éxito

Tabla 36. Acciones e indicadores de recursos humanos: 2020-2024

Acciones	Indicadores	2020	2021	2022	2023	2024
Encuesta anual de clima laboral y elaboración de planes de mejora.	Satisfacción de colaboradores	> 80%	> 85%	> 88%	> 90%	> 90%
Fortalecer la selección y retención del mejor talento	Rotación personal	< 1,45%	< 1,45%	< 1,40%	< 1,35%	< 1,30%
Plan de capacitación anual	Uso del presupuesto de capacitación	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Presupuesto

Tabla 37. Presupuesto del plan de Recursos Humanos en miles de USD

Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
Salarios anuales	107.614	147.167	151.956	160.279	157.180
Capacitaciones I+D	33.821	46.252	47.757	48.974	48.027
Clima laboral	12.299	16.819	17.366	13.357	13.098
TOTAL	153.734	210.238	217.079	222.610	218.305

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) es muy relevante en las empresas de tecnología para hacerlas sostenibles y es a través de este plan que se propone estrategias que soporten los objetivos de crecimiento y rentabilidad, teniendo en cuenta el compromiso con nuestros clientes, la sociedad y el medioambiente.

1. Objetivo general

Fortalecer la sostenibilidad en la gestión del negocio, aspirando a ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.

2. Objetivos específicos

- Establecer relaciones de confianza con los grupos de interés.
- Generar un impacto positivo de la imagen de la empresa en temas de RSE.

3. Plan de acción

Gobierno corporativo

Implementar políticas globales que regirá para toda la empresa respecto a los siguientes temas:

- Pautas de conducta en los negocios para todos los colaboradores.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.
- Seguridad de los datos personales de colaboradores, clientes y proveedores.

Gestión de operaciones

- Reducir las emisiones de carbono en el proceso de fabricación, a través del uso de materia prima y componentes de alta calidad.
- Plan de control y mantenimientos preventivos de las fábricas.
- Fabricar productos con sistemas operativos que pueden ser actualizados.
- Reducir el consumo energético a través de fabricar baterías más eficientes y con procesos de carga rápida.
- Salud y seguridad de los empleados a través de la eliminación de sustancias peligrosas en la fabricación, así como protocolos de seguridad claramente establecidos.

Comunidad

- Desarrollar un programa de apoyo comunitario en los tres territorios, promoviendo el desarrollo social de las comunidades.

- Implementar un programa de inversión social a través del fortalecimiento de habilidades de grupos sociales para su desarrollo económico.
- Campañas de reciclaje de residuos (teléfonos sin uso, baterías, componentes).

Afianzar relación con proveedores

- Desarrollar un programa de certificación de proveedores con el fin de asegurar el compromiso de ser empresas socialmente responsables alineadas a las políticas internas.

4. Indicadores de éxito

Tabla 38. Indicadores de éxito del plan de responsabilidad social empresarial

Indicador	Descripción	2020	2021	2022	2023	2024
% de reclamos por fallas en actualizaciones	Estar por debajo del umbral establecido	8%	7%	6%	5%	5%
% de reclamos por problemas en baterías	Estar por debajo del umbral establecido	10%	9%	8%	7%	6%
Lista de sustancias peligrosas en la fabricación de móviles	Contar con una lista actualizada que permita identificar a aquellas sustancias que no deben ser usadas en la fabricación	90%	100%	100%	100%	100%
Número de programas sociales por región	Contar con un programa social en cada una de las 3 regiones	En planificación al 100%	En ejecución al 100%	Seguimiento y ajustes al 100%	Seguimiento y Resultados al 100%	Sostenibilidad al 100%
% de proveedores certificados	Certificar a nuestros proveedores como empresa socialmente responsable	70%	80%	85%	90%	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Presupuesto

Tabla 39. Presupuesto del plan de responsabilidad social en miles de USD

Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
Sostenibilidad	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL	1000	1000	1000	1000	1000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo X. Plan de finanzas

Mediante el plan de finanzas buscamos conocer las necesidades financieras de corto y largo plazo de la compañía, integrando los planes y estrategias de todas las áreas alineadas a los objetivos estratégicos, mediante este planeamiento se establecen las metas financieras de Mobile Inc., los medios con los que contamos actualmente y las necesidades futuras por cubrir.

1. Objetivo general

Maximizar los resultados del negocio.

Tabla 40. Objetivos del plan de finanzas

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar el ROS	Porcentaje	15,20%	12,16%	14,06%	14,03%	15,06%	15,23%
Incrementar el Ebitda	Porcentaje	22,05%	20,68%	23,76%	22,91%	23,92%	23,95%

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Supuestos

Para la elaboración del plan estratégico financiero y flujo de caja proyectado se plantean los siguientes supuestos:

- Todos los montos son expresados en dólares americanos.
- Se proyectan los flujos de caja considerando como año base el 2019.
- Se asume la tasa de impuesto a la renta promedio ponderado por los 3 territorios del 26,47% constante para los próximos 5 años.
- Se proyecta el tipo de cambio constante para los años 2020-2024:

	2020-2024
1 RMB	USD 0,1410
1 EUR	USD 1,1018

- Incrementar el nivel de ventas en un 6% promedio anual como consecuencia de las estrategias de posicionamiento y crecimiento.
- Se considera una tasa de inflación Estados Unidos 1,74%, China 2,32% y Europa 1,27%
- Los gastos generales, de ventas y administrativos representarán aproximadamente un 6,9% de las ventas se incluyen los presupuestos de ventas, *marketing* y recursos humanos.
- Se considera el COK o tasa exigida por el accionista de 18,67%.
- Estructura de capital inicial: deuda financiera 31% y capital 69% datos que se obtienen del estado financiero 2019.
- Se considera para el cálculo del WACC: tasa de descuento Kd – costo de la deuda promedio 3.10% y tasa del sector información según fuente Damodaran – Beta (desapalancada) 0,96%; tasa libre de riesgo ponderado (Rf) 2,7065%; Tasa libre de mercado (Rm) 15,20% - S&P 500.

3. Plan de acción

El plan de acción del presupuesto de finanzas incluye:

- Obtención de un préstamo a largo plazo por el importe de USD 320 MM que permita invertir en la adquisición de 02 fábricas en China.
- Reducir el gasto financiero, negociar y mejorar las condiciones y líneas de crédito con los bancos.
- Cubrir los planes estratégicos de operaciones, *marketing* y RR. HH.

4. Estructura del financiamiento y costo de capital

Para el cálculo del COK, se toma en cuenta los siguientes datos:

Tabla 41. Datos a considerar para el cálculo del COK

Ítem	Dato	Fuente
Impuesto a la renta (TAX)	26,47%	Promedio ponderado de los impuestos de los 3 territorios: China, Estados Unidos y Europa al 2019.
Tasa de interés ponderada (Kd)	3,35%	https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/bancos-centrales.aspx
Tasa de libre riesgo (Lr)	2,7065%	Bonos del tesoro de Estados Unidos y China https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677 https://es.investing.com/rates-bonds/china-5-year-bond-yield
Telecom. Equipment	0,960	Damodaran (desapalancado) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Tasa libre de mercado (Rm)	15,20%	https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9753688/03/19/El-SP-500-lleva-una-decada-subiendo-al-175-anual-y-este-2019-apunta-aun-mas-alto.html

Fuente: Elaboración propia 2020.

Cálculo del COK:

Deuda	31,07%									
Patrimonio	68,93%									
								PASO 1	PASO 2	PASO 3
Beta s/d	Impuesto	D/E	Lr	Rm	Kd	D/(D+E)	E/(D+E)	Beta c/d	COK	WACC
0,96	26,47%	45%	2,7065%	15,20%	3,35%	31,07%	68,93%	1,28	18,67%	13,64%

En donde las fórmulas utilizadas son:

PASO 1	Beta c/d	$B\ c/d = B\ s/d (1 + (1-T)*D/E)$
PASO 2	COK	$LR + B\ c/d (RM-LR)$
PASO 3	WACC	$Kd (1-T) (D / (D+E)) + COK (E / (D+E))$

5. Análisis financiero

A continuación, se mostrará los flujos de caja con y sin las estrategias propuestas para los próximos 5 años; con el objetivo de comparar el efecto incremental que generarán las estrategias aplicadas a lo largo del proyecto y su viabilidad:

5.1 Flujo de efectivo sin estrategia

MOBILE INC
Flujo de Caja Proyectado sin Estrategia
Expresado en US M

	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		2.120.134,04	1.950.326,58	1.850.639,44	1.721.299,24	1.492.971,37	
EGRESOS							
Inversiones							
- Plantas antiguas	- 1.216.000,00						608.000,00
- Planta 1 - China	0,00						0,00
- Planta 2 - China	0,00						0,00
- Planta 3 - China	0,00						0,00
Costos variables de producción		- 678.442,89	- 624.104,51	- 592.204,62	- 550.815,76	- 477.750,84	
Costos de características		- 318.020,11	- 253.542,46	- 222.076,73	- 240.981,89	- 179.156,56	
Costos de fabricación contratada		- 318.020,11	- 292.548,99	- 277.595,92	- 258.194,89	- 223.945,71	
Costos de transporte y aranceles		- 169.610,72	- 156.026,13	- 148.051,16	- 137.703,94	- 119.437,71	
I+D Capacitaciones		- 33.821,49	- 46.252,39	- 47.757,46	- 48.974,12	- 48.027,11	
I+D - Laboratorio ASIA + TEC5		- 233.214,74	- 195.032,66	- 185.063,94	- 60.245,47	- 44.789,14	
Gastos de Administración		- 119.912,57	- 163.985,76	- 169.321,89	- 173.635,52	- 170.277,94	
Gastos de Ventas		- 46.868,20	- 48.756,43	- 40.539,01	- 36.145,03	- 30.968,25	
Saldo Deuda 2019		- 58.676,00					
Impuesto a la Renta		- 33.273,43	- 27.762,95	- 29.769,47	- 44.264,04	- 41.874,42	- 160.937,60
FC ECONÓMICO	- 1.216.000,00	110.273,78	142.314,32	138.259,25	170.338,59	156.743,68	447.062,40
FINANCIAMIENTO NETO							
- Prestamos - Fabricas China	0,00						
- Amortización		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- Prestamos Deuda LP 2019		- 221.195,01	- 228.593,99				
- Amortización		0,00	0,00	0,00	0,00		
- Intereses - Deuda LP 2019		- 15.045,44	- 7.646,47	0,00	0,00		
- Ahorro Fiscal		3.982,53	2.024,02	0,00	0,00	0,00	
FC FINANCIERO	- 1.216.000,00	- 121.984,15	- 91.902,12	138.259,25	170.338,59	156.743,68	447.062,40

Imp. Renta ponderado	26,47%
Kd - ponderado	3,35%
COK	18,67%

WACC	13,64%	Tasa requerida (Ks)
------	--------	---------------------

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico - FCE	- 1.216.000,00	110.273,78	142.314,32	138.259,25	170.338,59	603.806,08
Flujo de Caja Financiero - FCF	- 1.216.000,00	- 121.984,15	- 91.902,12	138.259,25	170.338,59	603.806,08

TIR ECONÓMICO	-1,10%
VAN ECONOMICO	- 493.724,22

WACC

TIR FINANCIERO	-9,90%
VAN FINANCIERO	- 958.919,20

COK

5.2 Flujos de efectivo de Mobile Inc. con estrategia (en miles de USD)

MOBILE INC
Flujo de Caja Proyectado con Estrategia
Expresado en USD miles

	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		2.443.055,36	3.285.284,32	3.471.504,60	3.566.576,64	3.513.562,28	
EGRESOS							
Inversiones							
- Plantas antiguas	- 1.216.000,00						608.000,00
- Planta 1 - China	- 160.000,00						80.000,00
- Planta 2 - China	- 160.000,00						80.000,00
- Planta 3 - China	- 160.000,00						80.000,00
Costos variables de producción		- 731.527,19	- 879.370,66	- 929.216,16	- 954.664,05	- 940.473,72	
Costos de características		- 366.458,30	- 427.086,96	- 451.295,60	- 534.986,50	- 527.034,34	
Costos de fabricación contratada		- 294.268,96	- 395.716,46	- 418.146,91	- 429.598,46	- 423.212,81	
Costos de transporte y aranceles		- 97.560,22	- 131.193,53	- 138.630,00	- 142.426,57	- 140.309,52	
I+D Capacitaciones		- 33.821,49	- 46.252,39	- 47.757,46	- 48.974,12	- 48.027,11	
I+D - Laboratorio ASIA + TEC5		- 244.305,54	- 394.234,12	- 451.295,60	- 356.657,66	- 351.356,23	
Gastos de Administración		- 119.912,57	- 163.985,76	- 169.321,89	- 173.635,52	- 170.277,94	
Gastos de Ventas		- 48.861,11	- 65.705,69	- 69.430,09	- 71.331,53	- 70.271,25	
Saldo Deuda 2019		- 58.676,00					
Impuesto a la Renta		- 113.773,13	- 170.611,35	- 177.043,83	- 194.534,12	- 193.277,86	- 224.465,60
FC ECONÓMICO	- 1.696.000,00	333.890,84	611.127,41	619.367,06	659.768,11	649.321,50	623.534,40
FINANCIAMIENTO NETO							
- Prestamos - Fabricas China	320.000,00						
- Amortización		- 59.859,21	- 61.861,50	- 63.930,77	- 66.069,25	- 68.279,27	
- Intereses		- 10.704,00	- 8.701,71	- 6.632,44	- 4.493,96	- 2.283,94	
- Prestamos Deuda LP 2019		- 221.195,01	- 228.593,99				
- Amortización		0,00	0,00	0,00	0,00		
- Intereses - Deuda LP 2019		- 15.045,44	- 7.646,47	0,00	0,00		
- Ahorro Fiscal		6.815,88	4.327,36	1.755,61	1.189,55	604,56	
FC FINANCIERO	- 1.376.000,00	33.903,05	308.651,11	550.559,46	590.394,45	579.362,85	623.534,40

Impuesto a la Renta ponderado	26,47%
Kd - ponderado	3,35%
COK	18,67%

WACC	13,64%	Tasa requerida (Ks)
------	--------	---------------------

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico - FCE	- 1.696.000,00	333.890,84	611.127,41	619.367,06	659.768,11	1.272.855,90
Flujo de Caja Financiero - FCF	- 1.376.000,00	33.903,05	308.651,11	550.559,46	590.394,45	1.202.897,25

TIR ECONÓMICO	24,21%	
VAN ECONOMICO	560.571,32	WACC

TIR FINANCIERO	18,90%	
VAN FINANCIERO	9.841,10	COK

5.3 Flujo de efectivo incremental de Mobile Inc. (en miles de USD)

MOBILE INC
Flujo de Caja Incremental
Expresado en USD M

	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		322.921,32	1.334.957,74	1.620.865,16	1.845.277,40	2.020.590,91	
EGRESOS							
Inversiones							
- Plantas antiguas							80.000,00
- Planta 1 - China	- 160.000,00						80.000,00
- Planta 2 - China	- 160.000,00						80.000,00
- Planta 3 - China	- 160.000,00						80.000,00
Costos variables de producción		- 53.084,30	- 255.266,15	- 337.011,54	- 403.848,29	- 462.722,88	
Costos de características		- 48.438,20	- 173.544,51	- 229.218,86	- 294.004,60	- 347.877,78	
Costos de fabricación contratada		23.751,14	- 103.167,47	- 140.551,00	- 171.403,57	- 199.267,11	
Costos de transporte y aranceles		72.050,50	24.832,59	9.421,16	- 4.722,64	- 20.871,81	
I+D Capacitaciones							
I+D - Laboratorio ASIA + TEC5		- 11.090,79	- 199.201,46	- 266.231,65	- 296.412,19	- 306.567,09	
Gastos de Administración							
Gastos de Ventas		- 1.992,91	- 16.949,26	- 28.891,09	- 35.186,51	- 39.303,00	
Saldo Deuda 2019							
Impuesto a la Renta		- 80.499,71	- 142.848,40	- 147.274,36	- 150.270,08	- 151.403,44	- 63.528,00
FC ECONÓMICO	- 480.000,00	223.617,06	468.813,09	481.107,81	489.429,52	492.577,82	176.472,00
FINANCIAMIENTO NETO							
- Prestamos - Fabricas China	320.000,00						
- Amortización		- 59.859,21	- 61.861,50	- 63.930,77	- 66.069,25	- 68.279,27	
- Intereses y otros		- 10.704,00	- 8.701,71	- 6.632,44	- 4.493,96	- 2.283,94	
- Prestamos Deuda 2019							
- Amortización							
- Intereses y otros		2.833,35	2.303,34	1.755,61	1.189,55	604,56	
- Ahorro Fiscal							
FC FINANCIERO	- 160.000,00	155.887,20	400.553,23	412.300,21	420.055,86	422.619,17	176.472,00

5.4 Hallar TIR y VAN al flujo incremental

Imp. Renta ponderado	26,47%
Kd - ponderado	3,10%
COK	18,67%

WACC	13,58%	Tasa requerida (Ks)
------	--------	---------------------

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Económico - FCE	- 480.000,00	223.617,06	468.813,09	481.107,81	489.429,52	669.049,82
Flujo de Caja Financiero - FCF	- 160.000,00	155.887,20	400.553,23	412.300,21	420.055,86	599.091,17

TIR ECONÓMICO	72,50%	
VAN ECONOMICO	1.056.685,23	WACC

TIR FINANCIERO	157,45%	
VAN FINANCIERO	968.760,30	COK

6. Análisis de estados financieros

Se proyectaron los estados financieros y cálculo del Ebitda sobre la base de dos escenarios: con estrategia y sin estrategia; obteniendo los siguientes resultados:

6.1 Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

MOBILE INC
Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado con Estrategia
Expresado en USD miles

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	2.443.055,36	3.285.284,32	3.471.504,60	3.566.576,64	3.513.562,28
Costo de Ventas	- 1.768.941,71	- 2.274.854,12	- 2.437.341,72	- 2.468.307,36	- 2.431.413,73
Utilidad Bruta	674.113,65	1.010.430,20	1.034.162,88	1.098.269,28	1.082.148,55
Gastos Operativos					
- Gastos de Promoción	- 48.861,11	- 65.705,69	- 69.430,09	- 71.331,53	- 70.271,25
- Gastos de Administración	- 119.912,57	- 163.985,76	- 169.321,89	- 173.635,52	- 170.277,94
- Depreciación	- 75.520,80	- 136.192,68	- 126.563,78	- 118.379,21	- 111.422,33
Utilidad Operativa	429.819,17	644.546,08	668.847,12	734.923,02	730.177,03
Gastos Financieros	- 25.749,44	- 16.348,18	- 6.632,44	- 4.493,96	- 2.283,94
Utilidad Antes de IR	404.069,73	628.197,90	662.214,68	730.429,06	727.893,09
Impuesto a la Renta	- 106.957,26	- 166.283,98	- 175.288,23	- 193.344,57	- 192.673,30
Utilidad Neta	297.112,47	461.913,92	486.926,45	537.084,49	535.219,79
ROS (Util. Neta / Ventas)	12,16%	14,06%	14,03%	15,06%	15,23%
Ebitda	505.339,97	780.738,76	795.410,90	853.302,23	841.599,36
% Ebitda / Ventas	20,68%	23,76%	22,91%	23,92%	23,95%

6.2 Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia

MOBILE INC
Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados sin Estrategia
Expresado en USD M

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	2.120.134,04	1.950.326,58	1.850.639,44	1.721.299,24	1.492.971,37
Costo de Ventas	- 1.752.130,06	- 1.568.507,12	- 1.473.749,83	- 1.297.916,07	- 1.094.107,07
Utilidad Bruta	368.003,97	381.819,45	376.889,62	423.383,17	398.864,30
Gastos Operativos					
- Gastos de Promoción	- 46.868,20	- 48.756,43	- 40.539,01	- 36.145,03	- 30.968,25
- Gastos de Administración	- 119.912,57	- 163.985,76	- 169.321,89	- 173.635,52	- 170.277,94
- Depreciación	- 75.520,80	- 64.192,68	- 54.563,78	- 46.379,21	- 39.422,33
Utilidad Operativa	125.702,40	104.884,59	112.464,94	167.223,42	158.195,78
Gastos Financieros	- 15.045,44	- 7.646,47	0,00	0,00	0,00
Utilidad Antes de IR	110.656,96	97.238,12	112.464,94	167.223,42	158.195,78
Impuesto a la Renta	- 29.290,90	- 25.738,93	- 29.769,47	- 44.264,04	- 41.874,42
Utilidad Neta	81.366,06	71.499,19	82.695,47	122.959,38	116.321,35
ROS (Util. Neta / Ventas)	3,84%	3,67%	4,47%	7,14%	7,79%
Ebitda	201.223,20	169.077,27	167.028,72	213.602,63	197.618,10
% Ebitda / Ventas	9,49%	8,67%	9,03%	12,41%	13,24%

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Luego de haber desarrollado el plan estratégico para Mobile Inc. para los años 2020-2024, tenemos las siguientes conclusiones:

- El sector de la industria móvil es un mercado con proyecciones de crecimiento positivas, lo cual representa una oportunidad para Mobile Inc.
- Para mantenerse vigente en la industria de la telefonía móvil es clave una constante inversión en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, para atender la demanda de los clientes y la alta competencia del sector.
- Mobile Inc. tiene como principales ventajas competitivas su capacidad económica y capacidad para desarrollar nuevas tecnologías, ello sumado a la reputación de la marca y la *expertise* de sus directivos.
- La falta de una adecuada gestión operativa y financiera han generado altos costos de fabricación trayendo como consecuencia la pérdida de cuota de mercado global frente a los competidores.
- El plan estratégico propuesto genera una rentabilidad sobre las ventas de 15,23% al 2024, frente a un 7,79% del plan sin estrategia.

2. Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones que debemos tomar en cuenta:

- Implementar el presente plan estratégico para Mobile Inc. para el periodo 2020-2024 definiendo los objetivos, planes de acciones y dirección de la compañía; se debe realizar un seguimiento periódico de dicho plan a fin de identificar desviaciones que corregir y/o mejoras a implementarse.
- Considerando que los clientes seguirán demandando mejoras en las tecnologías actuales, es importante que Mobile Inc. mantenga al cliente como foco para el desarrollo de nuevas tecnologías y mejoras, buscando la fidelización de sus clientes con la marca.
- Dado el conflicto comercial entre Estados Unidos y China, se recomienda que Mobile Inc. implemente una nueva unidad de I+D en China para asegurar el desarrollo continuo y en paralelo en ambos países.
- Considerar los planes de capacitación como parte esencial del presupuesto anual para el desarrollo sostenible de la empresa, con énfasis en los colaboradores de las unidades de I+D, procesos de fabricación y calidad.
- Mobile Inc. deberá establecer un seguimiento a las políticas restrictivas a favor de la protección del medioambiente para establecer planes de trabajo inmediatos en cada territorio.

Bibliografía

- Agencia EFE (2019). *Verizon inicia el despliegue de su red 5G en dos ciudades de EE.UU.* Fecha de consulta: 20/05/2019.
<<https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/verizon-inicia-el-despliegue-de-su-red-5g-en-dos-ciudades-ee-uu/20000036-3943392#>>
- Berengueras, J. M. (2019). “El Mobile World Congress 2019 de Barcelona cierra con récord de visitantes: 109.000 asistentes”. *elPeriódico.com*. Fecha de publicación: 01/03/2019. Fecha de consulta: 17/08/2019.
<<https://www.elperiodico.com/es/mobile-world-congress/20190228/mobile-world-congress-2019-visitantes-record-7328438>>
- Bloomberg. (2019). *Tasas del Tesoro de E.U.A. Porcentajes*. Fecha de Consulta: 06/10/2019.
<<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>>
- CTIA Commercial Association (S.f.). *Eventos*. Fecha de consulta: 17/08/2019.
<<https://www.ctia.org/news/events>>
- Damodaran (2019) *Data: Current. Betas por sector (EE. UU.)*. Fecha de consulta: 06/10/2019. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
- David, F. (2012). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. México: Editorial Pearson.
- De Haro, J. L. (2019). “El S&P 500 lleva una década subiendo al 17,5% anual, y este 2019 apunta aún más alto”. *elEconomista.es*. Fecha de publicación: 11/03/2019. Fecha de consulta: 23/09/2019.
<<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9753688/03/19/El-SP-500-lleva-una-decada-subiendo-al-175-anual-y-este-2019-apunta-aun-mas>>
- Deloitte (2016). *Global Mobile Consumer Trends*. 1st Edition. Fecha de consulta: 05/10/2019.
<<https://www2.deloitte.com/mk/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/gx-global-mobile-consumer-trends.html>>
- Diario Gestión (2018). “La ambición china en el sector tecnológico se topa con las reticencias occidentales”. *Gestión*. Fecha de publicación: 12/12/2018. Fecha de consulta: 25/05/2019.
<<https://gestion.pe/mundo/internacional/ambicion-china-sector-tecnologico-topa-reticencias-occidentales-252555>>
- Elorduy, P. (2019). “5G: La batalla por la hegemonía mundial que libran Estados Unidos y China”. *Diario El Salto*. Fecha de publicación: 11/03/2019. Fecha de consulta: 25/05/2019.

- <<https://www.elsaltodiario.com/tecnologia/5g-huawei-batalla-hegemonia-mundial-estados-unidos-china>>
- Fernández de Lis, P. (2019). “Así será la tecnología en el 2019”. *El País*. Fecha de publicación: 13/01/2019. Fecha de Consulta: 15/08/2019.
<https://elpais.com/tecnologia/2019/01/12/actualidad/1547288980_518731.html>
 - Global-rates.com (2019a). *FED Federal funds rate, intereses banco central estadounidense*. Fecha de consulta: 05/10/2019.
<<https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx>>
 - Global-rates.com (2019b). *Bancos centrales, relación de los tipos de interés actuales*. Fecha de consulta: 05/10/2019.
<<https://es.global-rates.com/tipos-de-interes/bancos-centrales/bancos-centrales.aspx>>
 - Investing.com (2019). *Rentabilidad del bono china 5 años*. Fecha de consulta: 06/10/2019.
<<https://es.investing.com/rates-bonds/china-5-year-bond-yield>>
 - Investing.com (2017). *Rendimiento de bonos a 5 años de Estados Unidos*. Fecha de consulta: 26/09/2019. <<https://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield-historical-data>>
 - Market Research Reports (S.f.). *Europa*. Fecha de consulta: 10/05/2019.
<<https://www.marketresearchreports.com/countries/europe>>
 - Muñoz, R. (2017). “El 5G, una tecnología que cambiará nuestra rutina y nuestro bolsillo”. *El País*. Fecha de publicación: 06/09/2017. Fecha de consulta: 15/05/2019. <https://elpais.com/economia/2017/09/05/actualidad/1504627799_633392.html>
 - Palumbo, D. y Nicolaci da Costa, A. (2019). “Guerra comercial Estados Unidos y China: 5 gráficos para entender el conflicto que tiene en vilo a la economía mundial”. *BBC News*. Fecha de publicación: 10/05/2019. Fecha de consulta: 25/05/2020.
<<https://www.bbc.com/mundo/noticias-48215625>>
 - Palumbo, D. (2018). “China vs. Estados Unidos: 6 gráficos que explican la dimensión de la “mayor guerra comercial en la historia””. *BBC News*. Fecha de publicación: 07/07/2018. Fecha de consulta: 25/05/2020. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44747895>
 - Porter, Michael E. (2005). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima quinta edición. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
 - Statista (2019a). *Global market share held by leading smartphone vendors*. Fecha de consulta: 31/05/2019.
<<https://www.statista.com/statistics/271492/global-market-share-held-by-leading-smartphone-vendors/>>

- Statista (2019b). *Envío de smartphones de los 5 líderes mundiales*. Fecha de consulta: 31/05/2019. <<https://es.statista.com/grafico/17831/envios-de-smartphones-de-los-cinco-lideres-mundiales/>>
- Turkyilmaz, A.; Guney, M.; Karaca, F.; Bagdatkyzy, Z.; Sandybayeva, A.; Sirenova, G. A. (2019). *Comprehensive Construction and Demolition Waste Management Model using PESTEL and 3R for Construction Companies Operating in Central Asia. Sustainability 2019*. Fecha de consulta: 10/05/2019. <<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/6/1593>>
- Twiddy, Robert J. (2013). *ASEAN and Thailand Issues and Outlook*. Fecha de consulta: 10/05/2019. <<https://es.slideshare.net/rtwiddy/asean-pestle-jan-2013>>
- Unión Europea (S.f.). *Economía de Europa*. Fecha de consulta: 25/05/2019. <https://europa.eu/european-union/topics/digital-economy-society_es>
- Yúbal, F.M. (2020). “Qué es el 5G y qué diferencias tiene con el 4G”. *xataka.com*. Fecha de consulta: 22/04/2020 <<https://www.xataka.com/basics/que-5g-que-diferencias-tiene-4g>>

Anexos

Anexo 1. Mapa de Asia – Ubicación de China



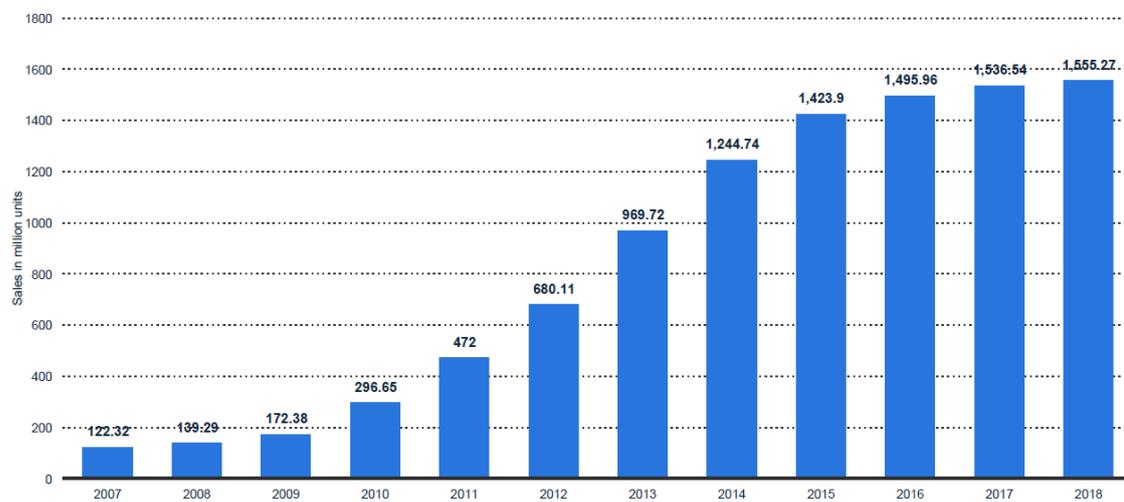
Fuente: <http://mapa-asia.blogspot.com/2012/07/mapa-de-asia-imagen.html>

Anexo 2. Población en Asia: 3 países asiáticos con mayor número de habitantes

País	N° de habitantes	%
China	1.395.261.000	29,99%
India	1.375.898.000	29,58%
Indonesia	266.614.000	5,73%

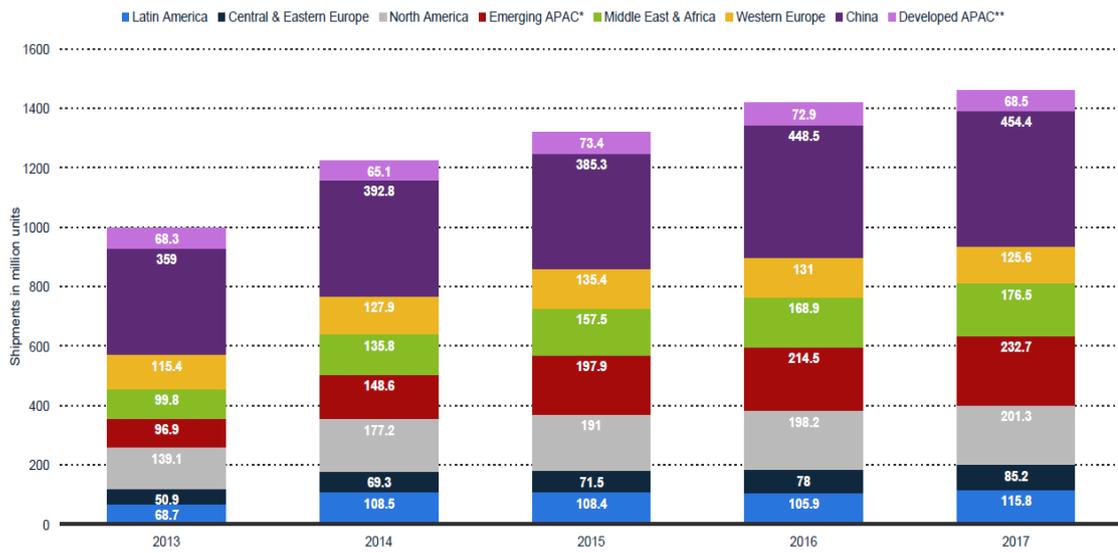
Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 3. Cantidad de *smartphones* vendidos a nivel mundial: 2007-2018 (millones de unidades)



Fuente: Statista (2019a).

Anexo 4. Unidades de *smartphones* vendidos por región: 2013-2017 (millones de unidades)



Fuente: Statista (2019a).

Notas biográficas

Sandy Calumani Morocho

Nació en Lima, el 29 de octubre de 1983. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con estudios de posgrado en las Universidades ESAN y Ricardo Palma – Especialización en Finanzas Corporativas y Diplomado en Tributación.

Tiene más de doce años de experiencia en el área de contabilidad y finanzas, desempeñándose en los sectores de Transporte, Petróleo y Gas. Actualmente se desempeña en el cargo de Jefa de Tesorería en Biddle INC S.A.C., empresa que brinda servicios de logística, obras civiles, obras mecánicas y transporte a las empresas petroleras y mineras.

Lourdes Lucila Cruzado Meza

Nació en Trujillo, el 18 de agosto de 1978. Ingeniera de Sistemas titulada, egresada de la Universidad Privada Antenor Orrego. Cuenta con un Programa de Alta Especialización - PAE en Administración y otro en Gestión por Procesos de la Universidad ESAN.

Tiene más de 15 años de experiencia en el sistema financiero, ocupando distintas posiciones dentro del área de riesgos. Actualmente se desempeña en el cargo de VP Compliance & AML en Scotiabank Perú.

Lourdes Lucia García Cáceres

Nació en Lima, el 20 de enero de 1989. Ingeniera Industrial titulada, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Comercio Internacional de la Universidad ESAN.

Tiene más de seis años de experiencia en las áreas comercial, logística, internacional y contratos dentro de los sectores de energía y minas. Actualmente desempeña el cargo de Analista SemiSénior en Pluspetrol Perú Corporation, empresa operadora del proyecto Camisea.

Silvia Priscilla Navarro Reátegui

Nació en Iquitos, el 04 de octubre de 1979. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especialista en Gestión de Proyectos. Actualmente cursa la certificación para ser Agile Coach a través del SIT Online Academy.

Tiene más de 15 años de experiencia en banca, especializándose en la gestión de proyectos de mejora y reingeniería de las diferentes áreas de la organización. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente de Planeamiento Estratégico en Mibanco.