



**“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA MAPPLE INC. - DIVISIÓN ESTADOS UNIDOS”**

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

Presentado por

**Sr. Armando Alberto Álvarez Sánchez
Sr. Carlos Honorio Angulo García-Pacheco
Srta. Claudia Lorena Huamaní Rodríguez
Sr. Renato Antonio Moreno Murillo**

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, mayo 2021

Dedico este trabajo de investigación a mi familia que siempre me apoyó y me dio su confianza incondicional en todo este proceso.

Armando Alberto Álvarez Sánchez

A Ceci, Olga, Pili y Vane, por su apoyo incondicional siempre. Su esfuerzo y generosidad son un ejemplo para mí.

Carlos Honorio Angulo García-Pacheco

A mis padres, por siempre creer en mí. A mi Mamichana, por ser el ejemplo a seguir. Cada uno de mis logros es gracias a ustedes.

Claudia Lorena Huamaní Rodríguez

A mis padres y mi hermano por sus enseñanzas, consejos y apoyo incondicional. Siempre serán mi ejemplo a seguir.

Renato Antonio Moreno Murillo

Agradecemos a todos nuestros profesores por compartir generosamente sus conocimientos y experiencias. Agradecemos especialmente al profesor Juan Alejandro Flores Castro por su exigencia y dedicación para orientarnos en el desarrollo de la presente investigación.

Resumen ejecutivo

Mapple Inc. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de equipos celulares. Su casa matriz se encuentra en Estados Unidos, donde cuenta con fábricas propias y un centro de Investigación y Desarrollo (I+D), también tiene operaciones en Asia y Europa.

El mercado global de dispositivos tuvo un crecimiento acumulado de 5,6% anual entre 2015 y 2019, periodo en el que la división Estados de Mapple Inc. tuvo un crecimiento medio anual de 16,3%. Sin embargo, al cierre de 2019 la empresa se enfrentaba a la problemática de definir qué estrategia tomar para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en un mercado en el que no tiene una posición dominante y la diferenciación frente a la competencia se había reducido. Esta situación se agravó durante el 2020 con el brote de la pandemia COVID-19 que propició un entorno incierto y que impactó drásticamente las ventas de equipos móviles.

En el presente plan estratégico 2021-2025 se plantean los objetivos y acciones concretas que la empresa debe seguir para mejorar su posición en el mercado y aumentar la rentabilidad para sus accionistas. Los 3 objetivos estratégicos a lograr al 2025 se centran en: rentabilidad, alcanzando un EBITDA de 16% y un ROE de 40%; crecimiento, reflejado en un aumento de ventas de 40%; y sostenibilidad, con el lanzamiento de tecnología 5G y la ampliación de 2 fábricas. Esto se logrará aplicando una estrategia de diferenciación gracias al desarrollo de nuevos productos enfocados en nichos en crecimiento y a la implementación de características compatibles con el 5G que permitirán el incremento de ingresos en el tiempo.

La implementación de este plan estratégico generaría un valor presente económico estimado de US\$ 105 millones al 2025 y un valor financiero de US\$ 100 millones en igual periodo, en comparación con el escenario de no implementarlo.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa	1
1. Consideraciones generales.....	1
2. Breve historia de la empresa.....	2
3. La empresa en la actualidad: regiones donde actúa	2
4. Elección de negocio-división sobre la que se elaborará el Plan Estratégico	4
5. Definición del problema que enfrenta la división Estados Unidos	5
6. Enfoque y descripción de la solución prevista para negocio-división elegida	6
6.1 Conectividad 5G	6
6.2 Realidad virtual / realidad aumentada	7
6.3 Comando de voz	7
6.4 <i>Cloud computing</i>	7
6.5 Tendencias en características.....	7
7. Alcance de la propuesta.....	8
8. Limitaciones de la propuesta	9
Capítulo II. Análisis externo	10
1. Análisis del macroentorno (PESTELG).....	10
1.1 Factores políticos	10
1.2 Factores económicos	11
1.3 Factores socio-demográficos	12
1.4 Factores tecnológicos	13
1.5 Factores ecológicos	13
1.6 Factores legales.....	14
1.7 Factores globales.....	14
2. Análisis del microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector	15
2.1 Análisis de competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter.....	15
2.2 Análisis de atractividad	16

2.3 La amenaza de los sustitutos	16
2.4 La amenaza de los nuevos participantes.....	16
2.5 La intensidad de la rivalidad en la industria	17
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
4. Conclusiones.....	19
Capítulo III. Análisis Interno de negocio - división elegida	20
1. Descripción del nivel corporativo.....	20
2. Descripción del nivel divisional	20
2.1 Partes de la organización.....	20
2.2 Mecanismos de coordinación	21
2.3 Flujos de trabajo	21
2.4 Configuración de la organización	21
3. Análisis interno del negocio-división Estados Unidos.....	22
3.1 Modelo de negocio.....	22
3.2 Cadena de valor 2014-2019.....	24
3.3 Análisis de áreas funcionales.....	24
3.3.1 Planificación	24
3.3.2 Producción.....	25
3.3.3 Marketing	25
3.3.4 Innovación y Desarrollo (I+D)	25
3.3.5 Recursos Humanos.....	26
3.3.6 Finanzas.....	26
3.4 Análisis VRIO	27
3.5 Definición de Ventaja Competitiva.....	27
3.6 Definición de Estrategia Competitiva	28
3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
4. Conclusiones.....	29
Capítulo IV. Perfil del consumidor.....	30
1. Características del consumidor.....	30
2. Análisis del consumidor.....	31
3. Proyección de la demanda.....	33
4. Conclusiones	35

Capítulo V. Planeamiento Estratégico.....	36
1. Misión sede Estados Unidos 2021-2024	36
2. Visión al 2030	36
3. Objetivo general	36
4. Objetivos estratégicos	36
5. Modelo de Negocio 2020-2025	37
6. Supuestos base de operatividad	39
6.1 Análisis de recursos y capacidades requeridas para el periodo planeado.....	39
6.2 Definición de Ventaja Competitiva requerida para el periodo planeado.....	39
7. Ventaja competitiva	40
8. Conclusiones.....	40
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia	41
1. Matriz FODA (cruzado).....	41
2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	41
3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	42
4. Matriz Interna-Externa (IE).....	43
5. Matriz de la Estrategia Principal.....	44
6. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	45
7. Descripción de la estrategia seleccionada	45
Capítulo VII. Planes funcionales	46
1. Plan de Marketing.....	46
1.1 Objetivos del plan de Marketing.....	47
1.2 Plan de actividades de Marketing	47
1.3 Presupuesto de Marketing	48
2. Plan de I+D.....	49
2.1 Estrategia de I+D	49
2.1 Objetivos del plan de I+D	50
2.2 Plan de actividades de I+D	50
2.3 Presupuesto de I+D	51
3. Plan de Operaciones.....	51
3.1 Objetivos de Operaciones.....	52
3.2 Plan de Actividades de Operaciones	52
3.3 Presupuesto de Operaciones	53

4. Plan de Recursos Humanos	53
4.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos	53
4.2 Plan de actividades de Recursos Humanos.....	54
4.3 Presupuesto de Recursos Humanos.....	55
5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	56
5.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	56
5.2 Plan de Actividades de Responsabilidad Social Corporativa	57
5.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa	57
6. Plan financiero.....	58
6.1 Objetivo general.....	58
6.2 Objetivo de Finanzas.....	58
6.3 Supuestos de las proyecciones financieras	58
6.4 Proyecciones financieras	59
6.5 Análisis financiero	61
6.5.1 Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)	61
6.5.2 Flujo de caja libre con estrategia	62
6.5.3 Flujo de caja libre sin estrategia.....	63
6.5.4 Flujo de caja libre incrementar	63
6.5.5 Conclusión.....	64
Conclusiones y recomendaciones	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones	65
Bibliografía	67
Anexos	73
Notas biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Cuota de mercado de equipos móviles en Estados Unidos a junio de 2020	9
Tabla 2.	Factores políticos	10
Tabla 3.	Factores económicos	12
Tabla 4.	Factores socio-demográficos	13
Tabla 5.	Factores tecnológicos	13
Tabla 6.	Factores ecológicos	14
Tabla 7.	Factores legales	14
Tabla 8.	Factores globales	15
Tabla 9.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	19
Tabla 10.	Evolución de indicadores de recursos humanos de Mapple Inc. 2014-2017 ...	26
Tabla 11.	Evolución de indicadores de financieros de Mapple Inc. 2014-2019.....	26
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Mapple Inc.	29
Tabla 13.	Proyección de ingresos por ventas de teléfonos móviles en Estados Unidos ..	34
Tabla 14.	Proyección de demanda de teléfonos móviles en Estados Unidos	35
Tabla 15.	Matriz PEYEA	42
Tabla 16.	Matriz BCG	43
Tabla 17.	Matriz Interna-Externa	44
Tabla 18.	Plan de actividades de Marketing	47
Tabla 19.	Acciones de Marketing.....	48
Tabla 20.	Presupuesto de Marketing	49
Tabla 21.	Objetivos de I+D.....	50
Tabla 22.	Plan de actividades de I+D	50
Tabla 23.	Presupuesto de I+D para los años 2021-2025.....	51
Tabla 24.	Objetivos de operaciones.....	52
Tabla 25.	Plan de actividades de Operaciones	52
Tabla 26.	Presupuesto de Operaciones 2021-2025.....	53
Tabla 27.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	54
Tabla 28.	Plan de actividades de Recursos Humanos.....	55
Tabla 29.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	56
Tabla 30.	Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa	57
Tabla 31.	Plan de actividades de Responsabilidad Social Corporativa	57
Tabla 32.	Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa para los años 2021-2025.....	58

Tabla 33.	Supuestos para el análisis financiero.....	59
Tabla 34.	Proyecciones financieras de Mapple Inc. 2021-2025 con estrategia implementada.....	60
Tabla 35.	Proyecciones financieras de Mapple Inc. 2021-2025 sin estrategia.....	61
Tabla 36.	Cálculo de CPPC de Mapple Inc. 2021-2025 con estrategia.....	62
Tabla 37.	Cálculo de CPPC de Mapple Inc. 2021-2025 sin estrategia.....	62
Tabla 38.	Flujo de caja libre de Mapple Inc. 2021-2025 con estrategia.....	63
Tabla 39.	Flujo de caja libre de Mapple Inc. 2021-2025 sin estrategia.....	63
Tabla 40.	Flujo de caja incremental, VAN económico incremental y VAN financiero incremental de Mapple Inc. 2021-2025.....	64

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Países en donde Mapple Inc. comercializa sus productos	3
Gráfico 2.	Variación de venta de smartphones primer trimestre 2020 versus segundo trimestre 2020	5
Gráfico 3.	Variación de ingresos por venta de equipos móviles a nivel global 2013-2025	6
Gráfico 4.	Evolución del PBI de Estados Unidos 2016-2020	11
Gráfico 5.	Evolución de la cuota de mercado en Estados Unidos de junio 2019 a junio 2020.....	18
Gráfico 6.	Modelo de negocio Mapple Inc. Canvas 2014-2019.....	23
Gráfico 7.	Cadena de valor Mapple Inc. 2014-2019.....	24
Gráfico 8.	Evolución de la población de Estados Unidos 2014-2019.....	30
Gráfico 9.	Distribución de la población de Estados Unidos por edad al 2019	30
Gráfico 10.	Evolución de la distribución por clase social 2001-2016	31
Gráfico 11.	Evolución de la penetración de equipos móviles 2011-2019.....	31
Gráfico 12.	Horas invertidas a la semana en jugar videojuegos por grupo de edad	32
Gráfico 13.	Proyección de ingresos de videojuegos por tipo de dispositivo al 2020	33
Gráfico 14.	Proyección de ingresos por ventas de teléfonos móviles en Estados Unidos al 2025	34
Gráfico 15.	Proyección de ingresos por ventas de teléfonos móviles en Estados Unidos al 2025.....	35
Gráfico 16.	Modelo de negocio 2021-2025	38
Gráfico 17.	Cadena de valor 2021-2025	39
Gráfico 18.	Matriz PEYEA	42
Gráfico 19.	Matriz BCG	43
Gráfico 20.	Matriz Interna-Externa	44
Gráfico 21.	Matriz de la Estrategia Principal	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Estado de ganancias y pérdidas comparativo de las tres divisiones	74
Anexo 2.	Estado de ganancias y pérdidas Estados Unidos 2019-2020	74
Anexo 3.	Evolución del gasto en I+D según origen de los fondos del 2000 al 2017	74
Anexo 4.	Distribución de créditos asignados según tamaño de negocio	74
Anexo 5.	Costos de transporte y aranceles	74
Anexo 6.	Evolución mensual del tipo de cambio oficial del par US\$/EUR de enero 2018 a diciembre 2019	75
Anexo 7.	Usos de la funcionalidad de comando de voz de equipos móviles al 2019	75
Anexo 8.	Evolución de la penetración de reconocimiento facial y huella digital 2018-2021	75
Anexo 9.	Cuota de mercado de equipos móviles en México a julio 2020	75
Anexo 10.	Cuota de mercado de equipos móviles en Canadá a julio 2020	75
Anexo 11.	Evolución de la tasa de desempleo de Estados Unidos 2001-2021	76
Anexo 12.	Evolución de la tasa de interés de la FED 2008-2023	76
Anexo 13.	Mapa de ingresos medios por estado de Estados Unidos al 2018	76
Anexo 14.	Principales preocupaciones de los estadounidenses a julio 2020	76
Anexo 15.	Priorización de políticas de protección del ambiente tras COVID-19	77
Anexo 16.	Evolución ventas anuales y participación de mercado de Mapple Inc. de Estados Unidos	77
Anexo 17.	Evolución de inventarios móviles Mapple Inc. 2014-2019	77
Anexo 18.	Evolución de variaciones en ingresos y costos de producción Mapple Inc. 2015-2019	77
Anexo 19.	Gasto anual en Marketing de Mapple Inc. de Estados Unidos	77
Anexo 20.	Evolución de la inversión en I+D Mapple Inc. 2014-2019	77
Anexo 21.	Matriz VRIO a diciembre 2018	78
Anexo 22.	Matriz de recursos y capacidades requeridas para el periodo 2021-2025	78
Anexo 23.	Estrategias del FODA cruzado para el periodo 2020-2025	78
Anexo 24.	Matriz de Alineamiento Estratégico	78
Anexo 25.	Evolutivo de ventas	79
Anexo 26.	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	79

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa

En el presente capítulo se brinda una breve descripción de la empresa, las regiones donde opera, y en la elección de la que será el foco de análisis y desarrollo del plan estratégico de la presente investigación. Asimismo, se presenta la situación financiera y el análisis previo y posterior al inicio de la pandemia.

1. Consideraciones generales

Mapple Inc. es una empresa productora de equipos móviles que está comprometida con poner a disposición de sus clientes la última tecnología y generar el mayor valor para sus inversionistas. El mercado de equipos celulares es altamente competitivo, con diversos fabricantes que pugnan por liderar el mercado y condiciones de mercado cambiantes que -en ciertos periodos- presionan al alza los costos de fabricación. Esto ha generado que los márgenes de ganancia sean cada vez más estrechos y el valor generado para las empresas crezca de manera moderada; no obstante, Mapple Inc. ha logrado cerrar el 2019 con un margen bruto de 31,8% a nivel global.

En las regiones donde opera Mapple Inc., al cierre del año 2019, el mercado registró ventas por US\$ 28.448 millones y generó un valor de Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA¹) de US\$ 5.344 millones, con un margen EBITDA de 18,8%. La compañía logró capturar el 11,7% de los ingresos del último año y gracias a una eficiente gestión de costos de manufactura y de gastos concentró el 13,4% del valor generado por el mercado. En los próximos años se prevé seguir incrementando los niveles de eficiencia en la producción para continuar con esta tendencia creciente en el mercado de dispositivos móviles.

A inicios del año 2020 apareció la pandemia provocada por el COVID-19, la cual ha afectado el comportamiento de los consumidores y sus prioridades de compras. Específicamente en el sector de venta de celulares móviles, el mercado ha caído en un 10% comparando los años 2019 y 2020. Debido a que la unidad de negocio estadounidense continuó con la misma estrategia de los últimos años (priorización del mercado externo y ninguna inversión en Investigación y Desarrollo [I+D]), el ejercicio 2020 cerró con un resultado neto negativo de -US\$ 106 millones. En el anexo 1 se muestra un comparativo de los resultados de los últimos dos años.

¹ EBITDA es un indicador financiero, acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

Mantener una estrategia consistente en el tiempo ha sido clave para alcanzar los objetivos planteados en el pasado; sin embargo, el nuevo contexto exige adaptar las estrategias y operaciones para lograr ser una operación rentable en el tiempo nuevamente.

2. Breve historia de la empresa

Mapple Inc. es una empresa que se encarga de la producción y comercialización de equipos celulares. Cuenta con una casa matriz en los Estados Unidos, pero también comercializa sus productos en Asia y en Europa. Inicialmente contaba solamente con fábricas en Estados Unidos, pero con el paso de los años y el aumento de la demanda, se construyeron más fábricas en el país del norte y en Asia, llegando a tener 12 en cada una de las divisiones mencionadas. Adicionalmente, se cuenta con un centro de I+D en la casa matriz que funciona de manera autónoma, pero también se puede subcontratar la adquisición de licencias para las diferentes características para los celulares.

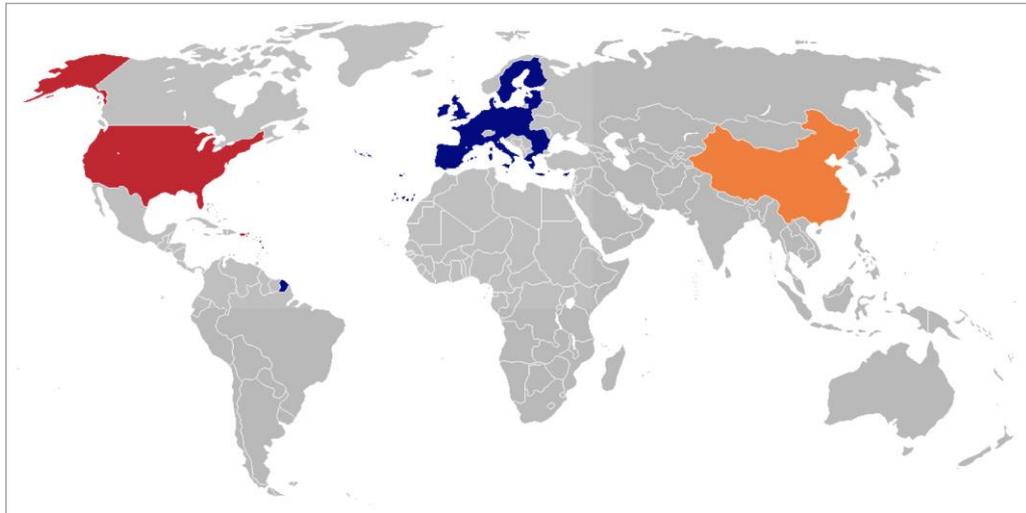
En cuanto a los productos que comercializa la compañía, empezó vendiendo productos de gama baja (tecnología 1 y 2) pero con los avances del centro de I+D, los avances tecnológicos en cuanto a la cobertura móvil y los requisitos de los clientes se empezaron a comercializar productos de gama media y alta (tecnología 3 y 4).

3. La empresa en la actualidad: regiones donde actúa

Mapple Inc. es una compañía multinacional de fabricación de celulares enfocada en elaborar los productos más sofisticados e innovadores del mercado, con los costos más eficientes posibles. Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: “ser la empresa que ofrece la mejor experiencia con lo último en tecnología gracias a permanecer fieles a los valores de vanguardia, innovación y eficiencia. Invertimos en I+D de manera constante, ofreciendo el mayor número de características de los equipos en relación a lo que brinda la competencia en los mercados donde son relevantes, generando importantes reducciones en costos para ser competitivos en precios y mejorar sus márgenes”.

La compañía cuenta con fábricas de producción en Estados Unidos y Asia (12 en cada zona) para responder al crecimiento acelerado del mercado internacional y contar con la flexibilidad requerida para reaccionar rápidamente. A través de sus canales de distribución, Mapple Inc. comercializa todo su portafolio de productos en Estados Unidos, Asia y Europa (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Países en donde Mapple Inc. comercializa sus productos



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con el objetivo de mantener un crecimiento constante y generar el mayor valor posible al accionista, durante los últimos años, Mapple Inc. se ha centrado en la creación de capacidades internas que le permitan competir exitosamente en un mercado tan competitivo como el de venta de equipos celulares. En primer lugar, la compañía siempre ha mantenido inversiones en I+D, ya sea comprando licencias o desarrollando *features* adicionales de manera interna, con el objetivo de ofrecer siempre la tecnología más avanzada del momento a sus clientes. Adicionalmente, la compañía entiende que la eficiencia operativa es un factor muy relevante en el mercado que compite; por ello, gestiona sus fábricas en las capacidades adecuadas para que la curva de aprendizaje se acorte y los costos de producción sean los mínimos.

Luego de varios años de trabajo y gestión, Mapple Inc. ha conseguido posicionarse como la compañía con mejor desempeño financiero del mercado. Esto se debe a los buenos resultados continuos que ha tenido durante los seis primeros años de operación (resultado neto acumulado, la buena rotación de activos y el apalancamiento financiero a largo plazo). Asimismo, es importante indicar la capacidad de inversión en I+D que la empresa ha sostenido durante los últimos años, así como su capacidad para generar efectivo.

Asia es la división que tiene mayor ganancia y mayor rentabilidad, esto es porque se aplicaron precios de transferencia para lograr un ahorro tributario a nivel global, pero entrando a analizar los costos, se puede observar que las divisiones de Asia y Europa tienen un costo muy elevado por productos importados (ver anexo 2).

4. Elección de negocio-división sobre la que se elaborará el Plan Estratégico

Después de un análisis exhaustivo de las distintas alternativas disponibles, Mapple Inc. ha decidido concentrar sus esfuerzos en el mercado de Estados Unidos. Para esta decisión, se han considerado las siguientes variables:

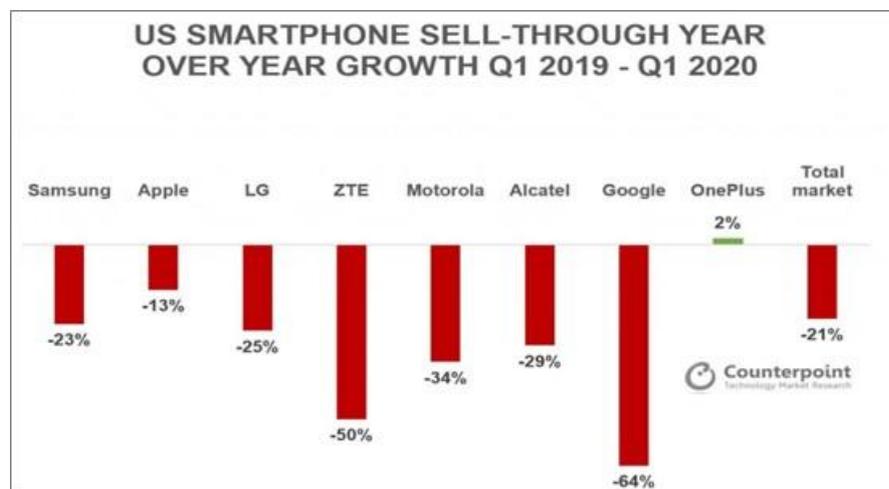
- En los siguientes cinco años, Mapple Inc. busca enfocar sus esfuerzos en tecnología e innovación. Tomando en cuenta el norte estratégico al que apunta la compañía, se repotenciará el centro de I+D ubicado en la casa matriz: Estados Unidos. Este centro es importante para priorizar el mercado del país del norte pues gracias a él la compañía podría acceder a las siguientes ventajas:
 - Financiamiento directo para I+D por parte de entidades gubernamentales que apoyan la inversión corporativa en esta área (National Center for Science and Engineering Statistics [NCSES] 2020) (ver anexo 3).
 - Otorgamiento de crédito fiscal por I+D, capitalizado principalmente por empresas que facturan más de US\$ 250 millones por año (Fichtner 2015) (ver anexo 4).
 - Reducción del *time to market* para comercializar nuevos productos al contar con un centro de I+D integrado.
 - Mejor protección de los derechos de propiedad intelectual: marcas y patentes.
- Mapple Inc. cuenta con fábricas en Estados Unidos y Asia, por lo que le conviene participar en alguno de tales mercados para así sacar provecho a la producción propia y evitar los costos de transporte y aranceles (Cesim Business Simulation Games 2020) (ver anexo 5) y tipo de cambio (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] 2020) (ver anexo 6).

En el actual contexto COVID-19, Mapple Inc. busca reducir sus operaciones y centrarse únicamente en un mercado: Estados Unidos, que resulta ser el más atractivo pues cuenta con un centro de I+D y fábricas propias. Adicionalmente, se han identificado las siguientes oportunidades en dicho mercado que resultan atractivas para la estrategia de la compañía, y que coadyuvaron a esta toma de decisión:

- La cultura consumista americana -junto con sus políticas más laxas de distanciamiento social- ofrecen un mercado más atractivo.
- La pandemia ha acelerado el crecimiento de la transformación digital y ha consolidado los hábitos digitales preexistentes.

- Los estados clave del mercado estadounidense ya cuentan con cobertura 5G. Inclusive la pandemia ha acelerado su expansión para dar frente al aumento de la demanda de redes más rápidas.
- Si bien el crecimiento de ventas de los equipos móviles se ha visto afectado, uno de los jugadores de este mercado (OnePlus, con 0,61% de participación de mercado) ha logrado obtener un crecimiento del 2%. Ello puede significar una oportunidad para Mapple Inc., que apunta a tener una participación similar en ese mercado.

Gráfico 2. Variación de venta de *smartphones* primer trimestre 2020 versus segundo trimestre 2020

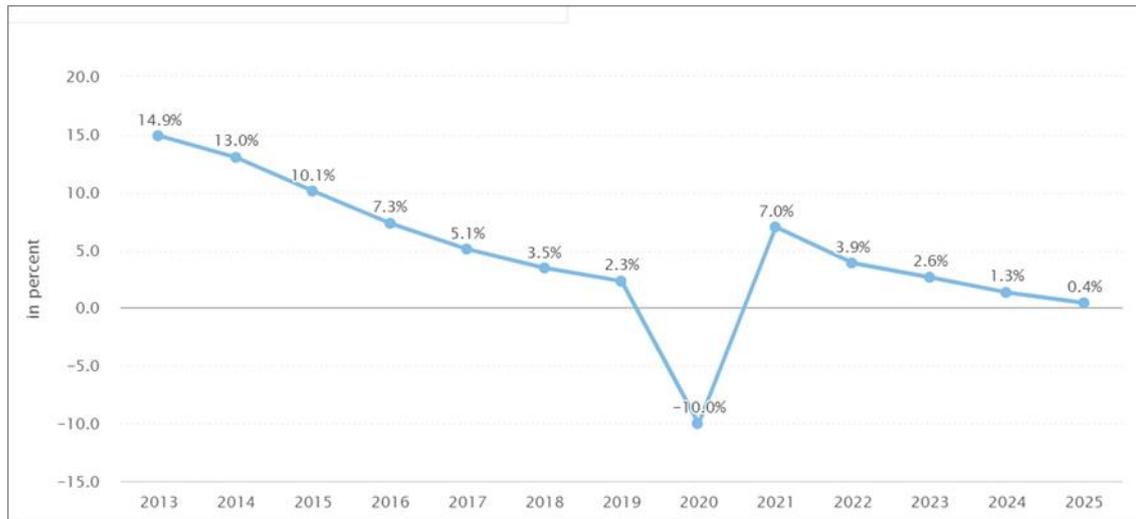


Fuente: Klachne, 2020.

5. Definición del problema que enfrenta la división Estados Unidos

El principal problema que enfrentó Mapple Inc. al cierre de 2019 fue mantener su estrategia de diferenciación e innovación, y continuar invirtiendo en I+D en un mercado en el que no tiene una posición dominante. Esta situación se agravó durante el 2020 con el brote de la pandemia COVID-19, que propició un entorno inestable e incierto, con un mercado que se prevé reducido a nivel mundial durante el periodo 2020-2021. En efecto, según un reciente estudio de mercado (julio 2020), las ventas de equipos móviles van a sufrir de una drástica caída en el corto plazo:

Gráfico 3. Variación de ingresos por venta de equipos móviles a nivel global 2013-2025



Fuente: Statista Business Data Platform, 2020.

En este escenario, Mapple Inc. debe aprovechar su liquidez para enfrentar y superar la crisis con éxito (corto plazo) y, a la par, apostar por la innovación (mediano y largo plazo).

6. Enfoque y descripción de la solución prevista para negocio-división elegida

El mundo ha cambiado, y ello no solo se ve reflejado en la economía sino también en cómo las personas se desenvuelven en su vida diaria. A medida que se obtiene más data y se hacen evidentes las tendencias, hay espacio para que las empresas se adapten a los desafíos y puedan convertir las dificultades encontradas en oportunidades. A continuación, se presentarán algunas tendencias móviles emergentes a considerar:

6.1 Conectividad 5G

Incluso antes de la pandemia, todo el mundo buscaba una conectividad más rápida. El COVID-19 únicamente intensificó esta demanda cuando los trabajadores dejaron de asistir presencialmente a sus oficinas para trabajar desde casa. Dado que el 5G no es una versión modificada del 4G (es una infraestructura de red completamente nueva), requiere de nuevas capacidades. Una vez que esté ampliamente disponible y accesible, se prevé que la tecnología 5G servirá como soporte fundamental para las tecnologías emergentes en IoT y automatización, entre otras aplicaciones.

6.2 Realidad virtual / realidad aumentada

La pandemia no solo ha aumentado la cantidad de personas que usan auriculares de realidad virtual para jugar videojuegos, sino que también utilizan esta tecnología para buscar interacción humana a través de plataformas sociales de realidad virtual. Las empresas también están experimentando con plataformas de realidad virtual para capacitar a los empleados, celebrar conferencias, colaborar en proyectos y conectar a los empleados de forma virtual.

6.3 Comando de voz

Estudios recientes indican que los dispositivos móviles se tocan más de 2.600 veces al día. Ante la nueva normalidad que incentiva a evitar el contacto, la función de comando de voz cobra mayor relevancia. Según una encuesta de Comscore MobiLens Plus (Petrock 2020), los propietarios de altavoces inteligentes en Estados Unidos están usando sus dispositivos para hacer preguntas generales, elegir la música y obtener actualizaciones sobre deportes, tráfico y clima, entre otros (ver anexo 7).

6.4 Cloud computing

Los servicios a través de la plataforma de Internet no son una novedad y, aunque las aplicaciones móviles basadas en la nube ya estaban ganando popularidad, su capacidad para acceder a servidores remotos y almacenar grandes cantidades de datos sin afectar el almacenamiento del dispositivo ha demostrado ser beneficiosa durante esta pandemia. Proyectando a un mundo post COVID-19, es probable que la tecnología en la nube incremente su implementación en todo tipo de aplicaciones.

6.5 Tendencias en características

Entre las tendencias que se empiezan a ver más seguido en los celulares están las siguientes:

- Reconocimiento facial y huella digital integrados en la pantalla (CCS Insight 2019) (ver anexo 8).
- Pantalla completa de extremo a extremo.
- Equipos con pantalla plegable.
- Equipos sin puertos (todo inalámbrico: música, carga, transferencia de información).

Mapple Inc. tiene previsto implementar un plan de acción sobre la base de cuatro pilares:

- **Proteger los activos estratégicos.** Las características adicionales desarrolladas por la empresa para dotar a los equipos móviles con la mejor tecnología, basadas en la inversión en I+D, y en las capacidades propias de producción que tiene la empresa para producir a un costo competitivo, por debajo de la media del mercado.
- **Asegurar la liquidez.** Ello porque el dinero en efectivo es clave durante una crisis. Al cierre de 2019, Mapple Inc. contaba con US\$ 1.901.485 de efectivo y equivalentes de efectivo, lo cual fue una ventaja que permitió sobrellevar los meses de contracción de la economía como producto de la pandemia.
- **Aprovechar los precios bajos para desarrollar nuevas tecnologías.** Dado que ya existen jugadores en el mercado estadounidense que tienen implementada la tecnología 5G, Mapple Inc. tiene la oportunidad de invertir en ello para estar a la par de sus competidores.
- **Proteger los márgenes y beneficios.** Para lo cual Mapple Inc. continuará generando eficiencias en su proceso de producción.

7. Alcance de la propuesta

La propuesta de valor en el mercado de Estados Unidos es “Ofrecer equipos celulares con las mejores características a un precio justo”. Mapple Inc. apunta a ofrecer productos de buen nivel, sin ser de segmento y precio *premium*. Ello responde a la necesidad actual bajo el contexto COVID-19, ya que la economía de los consumidores está afectada por la pandemia y buscarán productos que tengan una correcta correlación entre calidad y precio.

En cuanto al alcance temporal, el presente plan estratégico abarca el periodo de cinco años desde el 01 de enero de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2025. En relación al alcance geográfico, el presente plan estratégico abarca únicamente el mercado de Estados Unidos; cabe señalar que los principales competidores en esta plaza, Apple y Samsung, también tienen importante presencia en mercados adyacentes (ver anexos 9 y 10).

La estrategia que Mapple Inc. seguirá es la segmentación enfocada a diferenciación, ya que direccionará sus esfuerzos a ciertos nichos (por ejemplo, *Tekis, Teens, Gamers*, entre otros), para así diferenciar el producto según necesidades específicas. Es importante resaltar que el nicho de los *gamers* viene creciendo sostenidamente: tres de cada cuatro personas en Estados Unidos juegan videojuegos, un aumento de 32 millones de personas desde 2018 según el Informe de

segmentación de jugadores (Cision 2020). Los dispositivos multipropósito (*smartphones*, tabletas y PC) siguen siendo las plataformas preferidas; aunque ahora más personas juegan en múltiples dispositivos: este grupo ha experimentado un aumento del 59% al 65%.

8. Limitaciones de la propuesta

Las principales limitaciones que tiene la presente propuesta son las siguientes:

- El mercado estadounidense es muy competitivo: los principales jugadores tienen ganado su *market share* por el equipo móvil y por el ecosistema que ofrecen (compatibilidad con dispositivos *smart* para el hogar, audífonos, etcétera). La brecha entre los principales competidores (Apple y Samsung) y los demás jugadores es bastante amplia (ver tabla 1).

Tabla 1. Cuota de mercado de equipos móviles en Estados Unidos a junio 2020

Fecha	Apple	Samsung	LG	Motorola	Google	Huawei	Xiaomi	ZTE	OnePlus
Jun-20	58.17	25.59	5.05	3.3	2.71	1.07	0.44	0.3	0.61

Fuente: Statcounter GlobalStat, 2020.

- Los principales competidores ya tienen desarrollados equipos móviles con tecnología 5G, mientras que Mapple Inc. aún los tiene en proceso de desarrollo.
- A la fecha, los equipos de Mapple Inc. carecen de diferenciación en el mercado.
- A la fecha, la empresa no tiene un fuerte posicionamiento en el mercado.
- En comparación con la competencia, Mapple Inc. aún no tiene economías de escala.
- Toda la información analizada está basada únicamente en fuentes secundarias.
- Dificultad para acceder a información actualizada.

Capítulo II. Análisis externo

En este capítulo se analiza el contexto del mercado de Estados Unidos para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa utilizando las herramientas: Análisis PESTELG, Cinco Fuerzas competitivas de Porter, Matriz de Atractividad del sector, y Matriz EFE.

1. Análisis del macroentorno (PESTELG²)³

1.1 Factores políticos

Biden asumirá la presidencia de Estados Unidos en enero 2021. Entre sus principales propuestas destacan elevar los impuestos a quienes más ganan, incrementar el sueldo mínimo de US\$ 7,25 a US\$ 15,00 por hora, promover la producción nacional con fuerte gasto público, invertir en infraestructura y tecnología que cuide el medioambiente, y liderar la lucha contra el cambio climático (Reuters 2020). Las relaciones comerciales y políticas con China fueron tensas, con la imposición de aranceles a ciertos productos. Se prevé que esto continúe así, Biden ha referido que “China es una amenaza por sus avances tecnológicos y prácticas represivas” e incluso ha calificado a Xi Jinping como un “matón” durante su campaña (Giusto, 2020).

Por otro lado, hay un fuerte sentimiento nacionalista entre los ciudadanos de Estados Unidos: el 80% cree que su país es mejor que la mayoría de países y 90% prefiere ser un ciudadano estadounidense antes que de cualquier otro país (Bonikowski y DiMaggio 2016). Esto también se refleja en las preferencias de compra: 76% prefiere comprar productos “Made in USA” (YouGov 2018), porcentaje superior al de los consumidores de otros países (Alemania, 70%; Reino Unido, 51%). La pandemia ha exacerbado estas actitudes; según un estudio realizado por el Deutsche Bank, un 41% de estadounidenses evitaría comprar productos de origen chino (The Korea Times 2020).

Tabla 2. Factores políticos

Hecho político	Actividad	Tendencia	O/A
Elecciones en Estados Unidos	Toma de gobierno de los demócratas	Demócratas	Neutro
Nacionalismo americano	Productos importados vs nacionales	Compra nacionalista	Oportunidad

Fuente: David y David, 2013; Reuters, 2020; Giusto, 2020; Bonikowski y DiMaggio, 2016; YouGov, 2018; The Korea Times, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

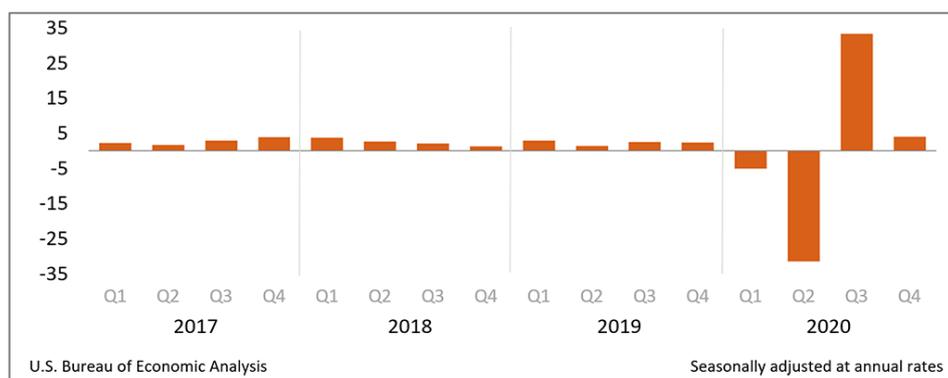
² Es el acrónimo de Político, Económico, Social, Legal, Ecológico y Global.

³ David y David, 2013.

1.2 Factores económicos

La economía estadounidense ha crecido de manera constante los últimos cuatro años, con un incremento medio anual de su Producto Bruto Interno (PBI) de 2,5% entre 2016 y 2019 (Bureau of Economic Analysis [BEA] 2020). No obstante, en el 2020 se estima que su PBI habría retrocedido en -3,5% a causa de una fuerte caída el segundo trimestre del 2020 (-32,9% versus el primer trimestre del 2020) como consecuencia de la pandemia, que ha impactado en las exportaciones, la inversión privada y el consumo privado, en ese orden. Si bien el tercer trimestre del 2020 (+33,4%) y el cuarto trimestre del 2020 (+4,0%) fueron positivos, el crecimiento no fue suficiente para compensar los retrocesos del primer semestre.

Gráfico 4. Evolución del PBI de Estados Unidos 2017-2020



Fuente: BEA, 2020.

Durante 2020, la inflación acumulada asciende a +1,4%. Si bien durante el primer trimestre se registró un Índice del Precio al Consumidor (IPC) acumulado de -0,3%, durante el segundo trimestre, el crecimiento de la economía impulsó los precios al alza (Bureau of Labor Statistics [BLS] 2021a). No obstante, estos aumentos son inferiores a los de años previos (IPC Total 2019: +2,3%; 2018: +1,9%) debido a menores precios en categorías cuya demanda ha sido afectada por el distanciamiento social y una disminución en el precio de la energía. Durante el 2020, el desempleo alcanzó un pico histórico de 14,8% en abril, muy por encima de la crisis de 2008 (ver anexo 11). Si bien se registra una reducción a diciembre, con un 6,3% de desempleados, este porcentaje significa un retroceso a niveles de 2014 (BLS 2021b). Esta situación impacta directamente en la capacidad de gasto de los hogares.

El 01 de marzo de 2020 el gobierno de Estados Unidos aprobó una serie de paquetes de estímulos económicos por US\$ 2.200 millones, tres veces más que el monto desembolsado en la crisis financiera de 2008 (Agencia EFE 2020); y se espera un segundo incentivo de US\$ 1.900 millones

para febrero del 2021. Al 2020, este nivel de gasto no logra ser compensado por los ingresos, lo que ha llevado a un déficit fiscal de US\$ 2.740 millones, lo que representa un incremento de 267% en relación al balance del año anterior (Infobae 2020).

A causa de la crisis generada por el COVID-19, la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) redujo la tasa de interés entre 0,00% y 0,25% (ver anexo 12) a fin de estimular la economía e incrementar los niveles de empleo (Board of Governors of the Federal Reserve System 2020). Si bien, las tasas impuestas por la FED son mínimas y podrían tener un impacto en el estímulo de los créditos, las tasas de interés al consumidor siguen siendo altas y los bancos son cautelosos en el otorgamiento de préstamos en un contexto de recesión (Dickler 2020a).

Tabla 3. Factores económicos

Hecho económico	Actividad	Tendencia	O/A
PBI	Variación interanual	Decreciente	Amenaza
Inflación	Variación interanual	Crecimiento saludable	Neutro
Empleo	Variación interanual	Decreciente	Amenaza
Balanza fiscal	Resultado 2020	Déficit fiscal	Amenaza
Política fiscal	Incremento versus reducción de las tasas	A reducirse	Oportunidad

Fuente: David y David, 2013; BEA, 2020; BLS, 2021a, 2021b; Infobae, 2020; Board of Governors of the Federal Reserve System, 2020; Dickler, 2020a.

Elaboración: Propia, 2021.

1.3 Factores socio-demográficos

Las familias de Estados Unidos son, en su mayoría, de clase media (52%); en 2016 un hogar típico de tres personas de este grupo percibía US\$ 78.442 al año. El 19% de hogares es de clase alta, con un ingreso de US\$ 187.872, 2.4 veces el de la clase media (Kochhar 2018). En promedio, el 73,5% del gasto de los hogares se destina al pago de vivienda (32,8%), transporte (15,9%), alimentación (12,9%) y seguros y pensiones (11,9%); la diferencia se destina a salud, educación y otros conceptos (BLS 2020b). Los estados con mayores ingresos por hogar se ubican en la costa este (Columbia, Maryland, New Jersey, New York, Connecticut, Massachusetts, Delaware y Virginia), en la costa oeste (California) y en la zona centro del país (Colorado y Utah) (ver anexo 13).

Según la última encuesta de Ipsos (2020a), las mayores preocupaciones de la población a julio de 2020 se centran en la pandemia por COVID-19 (50%), el crimen y la violencia (34%), el desempleo (29%), el sistema de salud (24%) y el incremento de posiciones extremistas (23%) (ver anexo 14).

Tabla 4. Factores socio-demográficos

Hecho social	Actividad	Tendencia	O/A
Clase social	Importancia clase media	Estable	Neutro
Preocupaciones sociales	Ranking de preocupaciones	Mayor preocupación por el desempleo	Amenaza

Fuente: David y David, 2013; Kochhar, 2018; BLS, 2020b; Ipsos, 2020a.

Elaboración: Propia, 2021.

1.4 Factores tecnológicos

Los principales operadores móviles de Estados Unidos, como AT&T, T-Mobile y Verizon, vienen desplegando cobertura de redes 5G desde 2019. La pandemia por COVID-19 ha generado cambios en los comportamientos de consumo de Internet demandando un mayor ancho de banda para satisfacer las necesidades de conexión para el trabajo remoto, clases virtuales o entretenimiento; en el caso de Verizon se reportó un incremento de 75% en la demanda de ancho de banda en tan solo una semana. Esto impulsaría la expansión de la cobertura 5G, con la ayuda de los incentivos económicos propuestos desde el gobierno (Wasserman 2020).

Existen fabricantes de terminales que hoy no tienen una participación relevante en el mercado de Estados Unidos que podrían ingresar a competir dado el lanzamiento de una nueva tecnología. Asimismo, el aumento de la demanda de categorías como vehículos eléctricos puede significar un riesgo en el suministro de componentes; a fines de 2020 se alerta sobre escasez mundial de chips que afectan la producción de dispositivos electrónicos (Jin, Busvine y Kirton, 2020).

Tabla 5. Factores tecnológicos

Hecho tecnológico	Actividad	Tendencia	O/A
Cobertura 5G	Expansión	Creciente	Oportunidad
Ingreso de nuevos competidores	Competencia	Neutra	Amenaza
Crecimiento de categorías	Expansión de sectores vinculados	Creciente	Amenaza

Fuente: David y David, 2013; Wasserman, 2020; Jin, Busvine y Kirton, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

1.5 Factores ecológicos

La administración de Biden es favorable a las políticas y acuerdos globales para el cuidado del medio ambiente, en enero de 2021 una de sus primeras órdenes fue que Estados Unidos se reincorpore al Acuerdo de París (Noticias ONU 2021), el cual Trump había abandonado en 2017. Cabe señalar que, pese al rechazo de Trump por los temas ambientales, las autoridades estatales y empresas líderes siempre mostraron su apoyo al compromiso para la reducción en la emisión de gases de efecto invernadero (The New York Times en español 2017).

A nivel global, los ciudadanos muestran preocupación por proteger el medio ambiente. Una vez se supere la pandemia, la mayoría de estadounidenses cree que su gobierno debe establecer la protección del medio ambiente como prioridad, solo 23% está en contra (ver anexo 15).

Tabla 6. Factores ecológicos

Hecho ecológico	Actividad	Tendencia	O/A
Posición del gobierno	Reinserción en los tratados internacionales	Favorable	Oportunidad
Interés de la población	Posición sobre protección del medio ambiente	Favorable	Oportunidad

Fuente: David y David, 2013; Noticias ONU, 2021; The New York Times en español, 2017.
Elaboración: Propia, 2021.

1.6 Factores legales

Las grandes empresas de tecnología (Google, Amazon, Apple y Facebook) se encuentran bajo observación del Comité Antimonopolio de la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos. El 30 de julio de 2020 los CEO de estas empresas comparecieron para responder sobre presuntas prácticas de abuso de poder (Vásquez 2020).

Tabla 7. Factores legales

Hecho legal	Actividad	Tendencia	O/A
Cuestionamiento a monopolios tecnológicos	Citatorio a líderes de Big Techs	Contra monopolios	Oportunidad

Fuente: David y David, 2013; Vásquez, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

1.7 Factores globales

Estados Unidos aún mantiene el dominio global en las relaciones de poder entre los países debido a su capacidad de despliegue de acciones militares alrededor del mundo. Sin embargo, en los últimos años se observa que China tiene una mayor presencia en diversos países con inversiones y bases de apoyo militar, y Rusia ha promovido ataques a los sistemas democráticos de otros países en base a la difusión de información inadecuada. Las relaciones de poder han influido en una menor apertura hacia la globalización, son ejemplos de ello el BREXIT y el rechazo de Estados Unidos de acuerdos multilaterales de libre comercio, no obstante, más allá de la postura de los gobiernos actuales, se prevé que hacia 2035 el proceso de globalización continúe expandiéndose (European Parliament Research Service [EPRS] 2017).

La expansión de la tecnología y la digitalización de diversas actividades por el crecimiento del IOT genera nuevas aplicaciones que pueden cambiar los hábitos de consumo al conectar de manera más directa a los usuarios y fabricantes. La accesibilidad a los dispositivos, sobre todo los

equipos móviles, genera que el crecimiento en la conectividad se dé rápidamente, por ejemplo, se espera que para 2024 cerca del 50% de los hogares de Estados Unidos sean *smart homes*, cuando en 2017 la penetración de esta tecnología era de menos del 20% (Ipsos 2020c).

Tabla 8. Factores globales

Hecho global	Actividad	Tendencia	O/A
Poder internacional de las potencias	Acciones de las potencias para mantener supremacía	Mayor inversión en capacidad bélica	Neutro
Globalización	Apertura a los acuerdos de libre comercio	Mantenimiento	Oportunidad
Expansión tecnológica	Crecimiento del mercado de IOT e interacción con móviles	Crecimiento rápido	Oportunidad

Fuente: David y David, 2013; EPRS, 2017; Ipsos, 2020c.

Elaboración: Propia, 2021.

2. Análisis del microentorno – Análisis del sector y atractividad del sector

La industria de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos está marcada por una competencia muy fuerte marcada, especialmente, por la cantidad de empresas que existen y las capacidades de cada uno. Las cuotas de mercado más altas son compartidas por Samsung, Apple y LG, las que centran sus esfuerzos en actividades de I+D y marketing. A continuación, se describirá el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter con el objetivo de definir el análisis del sector (Porter 2008).

2.1 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria de los celulares en Estados Unidos es bajo debido a que son pocos para los diversos elementos requeridos para la construcción de los terminales; sin embargo, existen algunos proveedores que concentran elementos muy escasos, quienes sí cuentan con poder (por ejemplo, Google para los sistemas operativos). Google es uno de los mayores proveedores de la industria de los teléfonos inteligentes ya que la mayoría de los celulares funcionan con el sistema operativo Android.

Algunos de los principales factores que limitan el poder de negociación de los proveedores en la industria de los celulares son su menor tamaño y menor solidez financiera a comparación de los fabricantes de teléfonos inteligentes. Las principales marcas de teléfonos inteligentes como Apple, Samsung y Huawei son empresas comparativamente más grandes, con una enorme solidez financiera a diferencia de los proveedores, por lo que estos deben seguir los estándares de calidad establecidos por los fabricantes de teléfonos inteligentes y su poder de negociación sigue siendo

limitado. Además, la mayoría de los proveedores carecen de capacidad de integración hacia adelante, lo que también conduce a un menor control (Pratap 2019).

2.2 El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en la industria de los celulares en los Estados Unidos ha aumentado debido a varios factores. Una de las principales razones detrás de la creciente fuerza de negociación de los clientes es el elevado número de sustitutos en la industria. La creciente competencia en la industria se ha sumado a la fuerza de negociación de los clientes en todo el mundo. Además, los clientes están bien informados y tienen varias opciones ante ellos. Si bien el número de modelos de teléfonos inteligentes ha crecido en el mercado, ahora son más asequibles que algunos años antes. Las empresas invierten agresivamente en marketing y retención de clientes. Aparte de eso, también invierten agresivamente en I+D para que sus modelos de teléfonos inteligentes se destaquen de la competencia. El enfoque en los clientes y la experiencia del cliente es mucho más alto que nunca por lo que el poder de negociación de los clientes es moderado (Pratap 2019).

2.3 La amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos en la industria de los celulares en Estados Unidos es relativamente baja debido a que no existen reemplazos perfectos de un terminal celular. Sin embargo, existe un gran riesgo de sustitución entre rivales. Hay varias marcas de teléfonos inteligentes en el mercado. Las cinco marcas principales con la mayor participación de mercado son Samsung, LG, Apple, Motorola y Google. Si bien Apple solo fabrica modelos premium, sus productos compiten con las ofertas premium de Samsung y Huawei, así como con Xiaomi. Para superar la amenaza de los sustitutos, las marcas invierten en marketing e innovación de productos. Lograr la diferenciación es difícil y, por lo tanto, aparte de la tecnología, las empresas se centran en sus estrategias de precios y la experiencia del cliente (Pratap 2019).

2.4 La amenaza de los nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes en la industria de los teléfonos inteligentes es moderada. Las barreras de entrada no son muy altas y, en general, no es necesario invertir un capital muy grande para ingresar al mercado. Sin embargo, los actores establecidos invierten agresivamente en marketing e innovación para retener su participación de mercado y, por lo tanto, ganar una

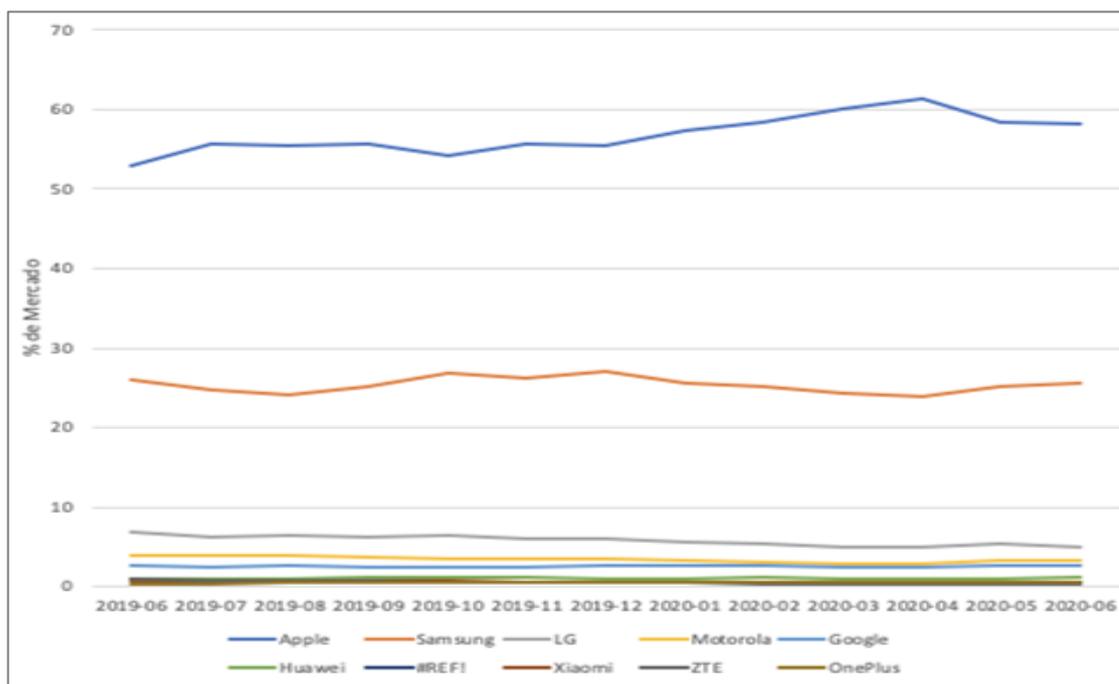
participación de mercado significativa es muy difícil para cualquier nuevo actor. En ese sentido, los factores que moderan la amenaza de los nuevos jugadores incluyen la imagen de marca de los jugadores existentes, su enfoque en la investigación y la innovación, y los altos estándares de calidad del producto. Todos estos factores en conjunto limitan la amenaza que surge de la entrada de nuevos actores en el mercado. Sin embargo, aún pueden ingresar grandes jugadores con una imagen sólida y una inversión suficiente. Por ejemplo, hace algunos años Google ingresó al mercado con su teléfono inteligente Pixel. Si bien todavía no es un jugador líder en la industria, la participación de mercado de Pixel en el mercado estadounidense ha aumentado con el tiempo (Pratap 2019).

2.5 La intensidad de la rivalidad en la industria

La intensidad de la rivalidad en la industria de los teléfonos inteligentes es muy alta. La demanda se ha estancado en los últimos años, lo que ha llevado a un mayor enfoque en la innovación y la retención de clientes. Las empresas están invirtiendo agresivamente en I+D para mantener sus cuotas de mercado. Por ejemplo, Samsung es uno de los que más gasta en investigación y desarrollo junto con Apple. Además, mientras que Huawei y otros productores asiáticos han manejado estrategias de precios competitivos, Apple, que es conocida por sus precios premium, también fijó un precio competitivo para el modelo base del iPhone 11 para mantener la demanda. Por su parte, LG y Motorola también han mantenido cuotas de mercado impresionantes gracias a estrategias de nicho y diferenciación de sus productos. En este sentido, la competencia se ha endurecido debido al escaso margen de diferenciación y al estancamiento de la demanda durante los últimos años (ver tabla 1) (Pratap 2019).

En conclusión, se puede afirmar que el sector de venta de celulares en Estados Unidos está marcado por una fuerte competitividad debido a la intensa rivalidad de las empresas que conforman el mercado, donde resaltan APPLE y SAMSUNG como los principales líderes del sector. Asimismo, es importante recalcar que no existen mayores presiones desde las 4 fuerzas restantes del mercado debido a que no existe concentración de poder en algún comprador, no existen proveedores que concentren recursos importantes insustituibles (salvo la excepción de Google con Android), no existen sustitutos reales para los terminales móviles, y es muy difícil ganar un posicionamiento adecuado en el mercado para cualquier nuevo competidor debido a las grandes inversiones de comunicación y *marketing* de los competidores actuales. En ese sentido, se puede mencionar que el sector es atractivo para empresas que pueden mantener una estrategia “de retador” adecuada contra los líderes del mercado.

Gráfico 5. Evolución de la cuota de mercado en Estados Unidos de junio 2019 a junio 2020



Fuente: Statcounter GlobalStat, 2020.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En base a los factores externos claves identificados en el análisis del ambiente externo (análisis PESTELG y sectorial), se elaboró la matriz EFE que se presenta en la tabla 9.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1,0 hasta un máximo de 4,0, con una puntuación promedio de 2,5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte (David y David 2013: 122). Tomando en consideración que la puntuación ponderada de la empresa en la matriz EFE es de 2,99, se puede indicar que Mapple Inc. posee una posición externa sólida.

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Reducción de tasas de interés por parte de la FED.	0,05	2	0,10
2. Alto nivel de nacionalismo estadounidense (más del 80% de la población considera a Estados Unidos mejor que otros países).	0,05	2	0,10
3. Clase media sólida (52% de la población) y amplia clase alta (19% de la población).	0,05	2	0,10
4. País pionero en el despliegue masivo de RED 5G desde 2019.	0,13	3	0,39
5. Tendencia de la población a protección del medio ambiente (77% de la población a favor).	0,02	2	0,04
6. Cuestionamiento a monopolios tecnológicos por parte del Comité Antimonopolio de la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos.	0,05	1	0,05
7. Crecimiento interanual de la demanda de celulares hasta 2024.	0,10	4	0,40
8. Bajo nivel de negociación de proveedores de componentes genéricos para armado de celulares (botones, altavoces, antenas, etcétera).	0,05	3	0,15
Amenazas	Peso	Calificación	Calificación ponderada
9. Tendencia del decrecimiento del PBI de hasta -32,9% en el 2Q de 2020.	0,05	2	0,10
10. Reducción de la capacidad de gasto de los hogares por incremento de desempleo durante 2020-2021.	0,05	2	0,10
11. Competidores líderes posicionados en el mercado: Apple y Samsung cuentan con más de 80% del mercado.	0,13	3	0,39
12. Dependencia de un solo sistema operativo Android.	0,10	2	0,20
13. Altas barreras para la entrada y masificación de nuevos participantes en el mercado debido a los altos niveles de inversión en marketing e I+D.	0,05	1	0,05
14. Altos niveles de conocimiento tecnológico dentro del nicho de mercado seleccionado.	0,02	3	0,06
15. Concentración de proveedores de semiconductores para celulares (Samsung e Intel).	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,43

Fuente: David y David, 2013.
Elaboración, Propia, 2021.

4. Conclusiones

Desde el punto de vista del microentorno se puede mencionar que la industria de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos está marcada por una competencia muy fuerte marcada, especialmente, por la cantidad de competidores que existen y las capacidades de cada uno. Las cuotas de mercado más altas son compartidas por Samsung, Apple y LG que centran sus esfuerzos en actividades de I+D y marketing para mantener un perfil competitivo. Por otro lado, es importante mencionar que la mayor parte de los proveedores no cuenta con poder a excepción de algunos pocos (como Google por su sistema operativo). Por último, hay que considerar que si bien existen barreras de entrada altas (marketing, posicionamiento de competidores, regulaciones, entre otros) es posible incluir nuevos competidores al atacar nichos específicos de mercado que no están satisfechos al 100%.

Capítulo III. Análisis interno de la división Estados Unidos⁴

En el presente capítulo se analizarán los recursos y capacidades internos de la empresa a fin de detectar fortalezas y debilidades y, en base a ello, diseñar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y neutralizar y/o eliminar las debilidades. Para ello se emplearán las siguientes herramientas: revisión del Modelo de Negocio y de la Cadena de Valor, Análisis de las Áreas Funcionales, Análisis VRIO, y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

1. Descripción del nivel corporativo

Mapple Inc. es una corporación global con tres sedes operativas: Estados Unidos (casa matriz), Asia y Europa.

2. Descripción del nivel divisional

A continuación, se describirá cómo se encontraba organizada la compañía a nivel interno al cierre del 2019 en relación a las partes, mecanismos de coordinación, flujos de trabajo y configuración de la organización:

2.1 Partes de la organización

- **Ápice estratégico.** Conformado por el CEO y el Consejo Directivo.
- **Línea media.** Los roles que reciben estas funciones son jefe de Producción, jefe de Logística, jefe de Ventas, y gerente general de cada país.
- **Tecnoestructura.** Los roles relacionados con esta parte de la organización son I+D, Diseño, Marketing y Producción.
- **Núcleo de operaciones.** Los roles relacionados con esta parte de la organización son operarios de fábrica, empleados del almacén y asesores comerciales.
- **Staff de apoyo.** Los roles relacionados con esta parte de la organización son Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Legal, y Responsabilidad Social Corporativa.

⁴ La información de Mapple Inc. ha sido tomada de Cesim Business Simulation Games, 2020.

2.2 Mecanismos de coordinación

- **Adaptación mutua.** El equipo de I+D está en constante coordinación y comunicación inmediata y, como resultado de ello, se adaptan a las habilidades individuales de cada uno.
- **Normalización de resultados.** La casa matriz tiene como responsabilidad establecer la dirección estratégica, aprobar las estrategias de los negocios individuales y controlar las actividades comerciales.
- **Normalización de procesos.** Las secciones de Producción, Logística y Ventas de productos cuentan con manuales y normas de procedimientos que permiten que la variación del proceso productivo (VPP) sea lo más cercano a cero.
- **Normalización de habilidades.** El equipo de I+D debe cumplir con un perfil muy específico que les permita adelantarse a las últimas tendencias en tecnología, por lo que Mapple Inc. exige tales habilidades en sus procesos de selección y formación.
- **Supervisión directa.** En cada sección del sistema de negocio de Mapple Inc. existe una supervisión directa por parte de la línea media hacia el núcleo operativo de la misma sección.

2.3 Flujos de trabajo

- **Sistema de trabajo por constelaciones.** Al momento de lanzar una nueva tecnología, los equipos de I+D, Diseño y Producción se desempeñan a través de constelaciones en las que trabajan bajo un objetivo formal pero que realizan sus coordinaciones mediante la comunicación informal y adaptación mutua.
- **Sistema de flujos regulados.** Las secciones de Producción, Logística y Ventas de productos cuentan con manuales y normas de procedimientos que permiten que la Variación del Proceso Productivo (VPP) sea lo más cercana a cero.

2.4 Configuración de la organización

De las siete configuraciones básicas posibles de una organización definidas por Mitzberg (1991) se puede afirmar que Mapple Inc. es una organización con una configuración:

- **Divisional.** La empresa funciona a través de una configuración divisional pues opera en tres mercados diferenciados que se miden por diferentes objetivos y cuyas decisiones son descentralizadas. La empresa como organización corporativa comparte el Ápice Estratégico, Tecnoestructura y Staff de Apoyo, mientras que el Núcleo de Operaciones es independiente.

- **Maquinal.** Adicionalmente, Mapple Inc. opera a través de una configuración maquinal, con procesos de trabajo normalizados y fábricas altamente automatizadas que permiten lograr eficiencia operativa y fiabilidad. La empresa como burocracia maquinal cuenta con Staff de Apoyo, Línea Media y Tecnoestructura altamente desarrolladas para normalizar los procesos de trabajo del Núcleo de Operaciones y que la VPP tienda a cero.
- **Innovadora.** Finalmente, la compañía también funciona a través de una configuración innovadora dada la necesidad de seguir las últimas tendencias tecnológicas con el fin de incluir características innovadoras en los equipos celulares. La empresa otorga autonomía al equipo de I+D para ser creativos e innovadores con los nuevos proyectos, y confía en los grupos de trabajo para fomentar la adaptación mutua.

3. Análisis interno del negocio-división Estados Unidos

3.1 Modelo de negocio 2014-2019

El modelo de negocio que se ha venido trabajando en los últimos cinco años ha tenido una propuesta de valor simple pero sólida, que ayudó a lograr los resultados que se tienen a la fecha. Se considera que el negocio es un Business to Consumer (B2C) ya que los celulares se diseñan y fabrican de acuerdo al consumidor final, esto no quiere decir que se realicen acuerdos comerciales Business to Business (B2B) para llegar al cliente final. Parte también del éxito obtenido ha sido por la constante inversión en I+D, lo cual ayudó a salir al mercado con nuevas tecnologías antes que la competencia.

Gráfico 6. Modelo de negocio Mapple Inc. Canvas 2014-2019

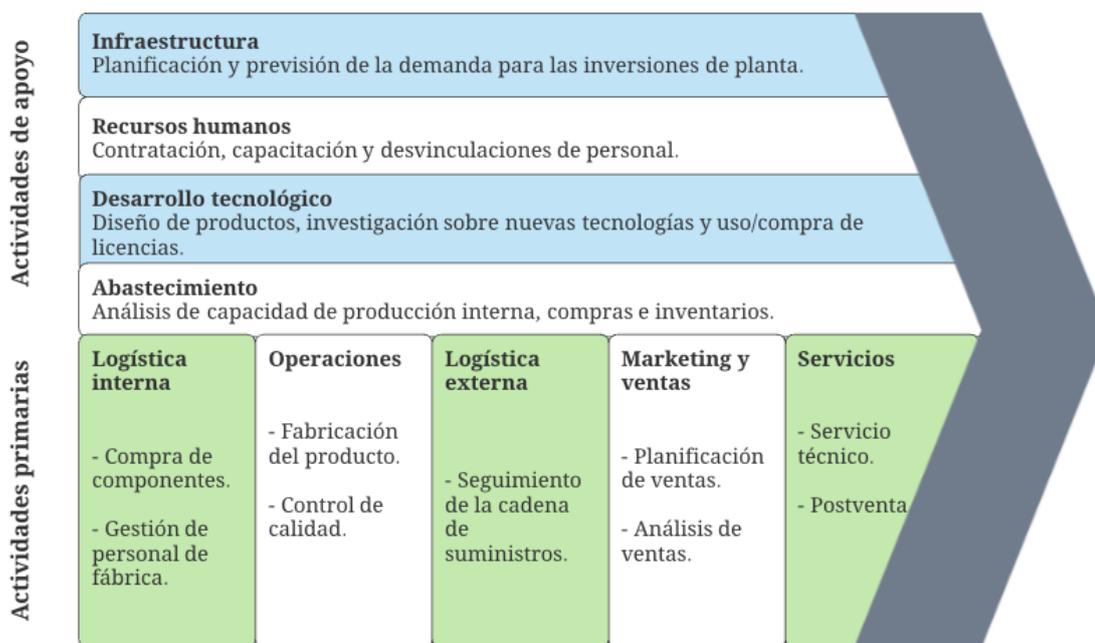


Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
 Elaboración: Propia, 2021.

3.2 Cadena de valor⁵ 2014-2019

Para continuar con el análisis interno de la división de Estados Unidos, con el resultado de la definición del modelo de negocio Canvas, se procede a analizar la cadena de valor para identificar si las actividades claves detectadas en el modelo de negocios generarán valor o una ventaja competitiva en el producto final. En el gráfico 7 se detalla la cadena de valor para el periodo propuesto.

Gráfico 7. Cadena de valor Mapple Inc. 2014-2019



Fuente: Porter, 1985.
Elaboración: Propia, 2021.

3.3 Análisis de áreas funcionales

3.3.1 Planificación

La planificación de ventas se realiza en base a las proyecciones de la demanda de mercado de Estados Unidos, la capacidad de producción y compra de productos terminados de terceros y la evolución histórica de la participación de mercado de la empresa, logrando una cuota de mercado superior al periodo anterior o por lo menos estable. En los años 2018 y 2019 se lograron crecimientos superiores al ritmo de mercado y se alcanzaron incrementos de participación de +0,7 pp y + 1,0 pp., respectivamente, según se muestra en el anexo 16.

⁵ Porter, 1985.

3.3.2 Producción

Se tuvieron inconvenientes con la gestión de inventarios ya que hubo una sobre-estimación de demanda generando un sobre-stock muy elevado y creciente al final de los años 2014 al 2016 (ver anexo 17). Posterior al año 2016 se realizó una mejor estimación de la demanda, lo que permitió que los inventarios al final del ejercicio sean nulos, logrando así una producción efectiva.

Por otro lado, en los primeros años de operación, la compra de productos a terceros tenía un costo menor que el producirlas por lo que se optaba por la compra a terceros frente a la producción propia. Pasado el año 2015 se vio que esta estrategia no iba a ser escalable ya que los costos eran muy elevados, lo cual hacía que se pierda competitividad frente al mercado (ver anexo 18). La estrategia de optimizar los costos con una producción (en su mayoría) propia logró reducir la diferencia porcentual de ingresos frente a los costos de producción de un 11% de diferencia en los años 2016 y 2017 a un 6% de diferencia en los años 2018 y 2019.

3.3.3 Marketing

La promoción ha sido una pieza clave para comunicar las ventajas de los productos e incrementar el volumen de ventas de Mapple Inc. En los años 2018 y 2019 se asignó al gasto en publicidad un 6,5% y 6,7% del ingreso de ventas, respectivamente. En el anexo 19 se muestra la evolución de este gasto en Estados Unidos.

3.3.4 Innovación y Desarrollo (I+D)

Se invirtió de manera constante y equilibrada la compra de licencias y el desarrollo de su capital humanos con el objetivo de contar con las últimas tecnologías y características en el producto final. En el año 2014 se realizó una fuerte inversión para desarrollar de manera rápida y anticipada las tecnologías para salir al mercado antes que la competencia. En los años 2015 y 2016 la inversión se redujo en un 27%, pero aun así se destinó un monto considerable del 28% y 20% de los ingresos de la división de Estados Unidos. Para el 2017 la inversión se redujo en un 68% ya que se contaba con todas las características posibles que se podían desarrollar para los equipos celulares, logrando así cerrar el año con todos los productos que se tenían en cartera al máximo de características por lo que en los años 2018 y 2019 no se invirtió en I+D. Si bien la inversión de I+D se ha ido reduciendo (ver anexo 20), se considera que para los próximos cinco años se realizará una fuerte inversión ya que se están creando nuevas tecnologías (por ejemplo, 5G).

3.3.5 Recursos Humanos

Durante los últimos seis años de gestión, los Recursos Humanos de Mapple Inc. han orientado su estrategia y acciones a través de los siguientes 3 pilares: Cultura de innovación, Orientación al logro y Cuidado de las personas. Es así que se puede indicar que, durante el periodo de 2014 a 2019, el principal recurso humano estratégico gestionado y alineado al *core* del negocio fue el equipo de I+D. Para la compañía, la compensación de un salario justo y la inversión en capacitación en el personal de I+D es una inversión estratégica muy valiosa que soporta la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la compañía: nuevas patentes y licencias. En la tabla 9 se muestra la evolución de los principales indicadores relacionado con la gestión de los recursos humanos de Mapple Inc.:

Tabla 10. Evolución de indicadores de recursos humanos de Mapple Inc. 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Salario mensual (en US\$)	4.300	4.650	4.775	4.750
Salario mensual promedio mercado (en US\$)	4.500	5.100	5.200	4.000
Presupuesto mensual para capacitación por trabajador (en US\$)	1.500	2.400	1.250	-
Número de profesionales en I+D (en US\$)	1.075	1.400	1.200	738
Rotación de personal, %	2,30%	2,78%	3,04%	3,78%
Costos totales (en US\$)	223.455	324.122	158.858	67.874
Costos totales mensuales por empleado (en US\$)	9.106	9.646	8.842	7.664

Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

3.3.6 Finanzas

Luego de varios años de trabajo y gestión, Mapple Inc. ha conseguido posicionarse como una compañía con gran desempeño financiero en el mercado. Para confirmarlo, es necesario analizar de cerca los resultados de los siguientes cuatro indicadores: Margen EBITDA, Rendimiento de Ventas (ROS⁶), Rentabilidad para el Accionista (ROE⁷), y Estructura de capital.

Tabla 11. Evolución de indicadores de financieros de Mapple Inc. 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Beneficio Operativo antes de Depreciación (EBITDA)	23,0%	20,9%	13,9%	13,2%	17,7%	20,4%
Rentabilidad de las Ventas (ROS)	10,7%	4,3%	0,6%	4,5%	11,8%	12,4%
Ratio Patrimonio Neto	55,8%	51,9%	49,9%	52,8%	63,3%	66,0%
Rendimiento de los Fondos Propios (ROE)	21,1%	7,2%	2,4%	9,5%	21,8%	21,7%

Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

⁶ ROS son las iniciales del inglés *Return on Sales*.

⁷ ROE son las iniciales del inglés *Return on Equity*.

- **ROE acumulado.** Luego de seis años de operación, el retorno sobre el patrimonio neto acumulado de Mapple Inc. es de 5,72% al cierre del 2019, lo que la sitúa como una compañía con un buen ROE acumulado en el mercado.
- **Margen EBITDA.** Mapple Inc. ha centrado sus estrategias en conseguir productos sofisticados con precios por encima de la mediana del mercado, y costos de producción con el menor valor posible. Esto se ve reflejado en el margen operativo de la compañía que rodea el 21,5% al cierre del 2019.
- **ROS.** Continuando con la política de maximización del valor de las ventas y la reducción de costos de producción y gastos adicionales, Mapple Inc. obtuvo un ROS de 12,81% al cierre del 2019.
- **Estructura de capital.** Al cierre del 2019, Mapple Inc. obtuvo un ratio de apalancamiento de 0,50 que representa una estructura de capital de 66% en patrimonio y 34% en pasivo total. Este nivel de endeudamiento permite mantener flexibilidad a través del capital propio y aprovechar oportunidades de crecimiento e inversión a través de la deuda.

3.4 Análisis VRIO⁸

Durante el periodo 2014-2019 los recursos más valiosos fueron las patentes, las cuales permitieron generar valor a través del diseño y fabricación de productos de avanzada para la época. En el anexo 21 se presenta el análisis VRIO de Mapple Inc. a diciembre de 2019.

3.5 Definición de Ventaja Competitiva

Según lo mostrado en el anexo 21, durante el periodo 2014-2019, Mapple Inc. contaba principalmente con la ventaja competitiva relacionada a la diferenciación de productos a través de patentes, las cuales le permitía producir equipos de última generación.

Mapple Inc. se preocupó, especialmente durante los primeros años de operación, en desarrollar ventajas a través de la inversión constante en I+D. Esta práctica le permitió mantenerse como protagonista en el diseño y producción de celulares de avanzada en el mercado. Esta decisión se llevó a cabo ya que se considera que, si bien es necesario ser eficiente en un entorno tan competitivo, la gestión de operaciones y fabricación de manera competente de productos regular se califica como una actividad generalizada que no genera una diferenciación real en el mercado.

⁸ Barney, 1991.

3.6 Definición de Estrategia Competitiva

Mapple Inc. aplicó una estrategia de diferenciación de producto durante el periodo 2014-2019, soportada en fuertes inversiones en I+D que permitiesen la participación temprana de la marca en nuevas tecnologías, como también desarrollar un amplio portafolio de características a fin de ofrecer los equipos con mayores prestaciones a los clientes. Adicionalmente, se identificó que el mercado estadounidense era sensible a la promoción, por lo que se tuvo una inversión agresiva en este rubro.

Durante los años del 2014 al 2016 se tuvo una inversión sostenida en I+D que permitió mantener una ventaja respecto a la competencia. No obstante, a partir del año 2017 se redujeron los niveles de inversión en innovación con lo que los productos perdieron sus atributos diferenciales respecto a los de otros fabricantes, derivando en una competencia guiada principalmente por precios más bajos para ganar la preferencia de los consumidores.

3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base a los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna –tanto fortalezas como debilidades–, se ha elaborado la siguiente matriz EFI (ver tabla 11).

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1,0 hasta un máximo de 4,0, con una puntuación promedio de 2,5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte (David y David 2013: 122). Tomando en consideración que –producto de esta evaluación– la puntuación ponderada de la empresa es de 3,08, ello indica que Mapple Inc. posee una posición interna sólida.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Mapple Inc.

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Crecimiento superior al ritmo de mercado, incremento de participación de + 1,0 pp.	0,05	3	0,15
2. Producción efectiva, inventario al final del ejercicio igual a 0.	0,02	3	0,06
3. Reducción de la diferencia porcentual de ingresos frente a costos de producción de un 11% a un 6%	0,02	3	0,06
4. Foco en publicidad: gasto del 6,7% de los ingresos por ventas	0,10	4	0,40
5. Inversión constante en I+D y desarrollo de patentes propias que permitió que el 100% de los productos en cartera tuviesen el máximo de características.	0,15	4	0,60
6. Estructura de capital sólida a nivel corporación: 66% en patrimonio y 34% en pasivo total	0,10	3	0,30
7. Gran reserva de efectivo a nivel corporación: US\$ 1,9 miles de millones	0,10	4	0,40
8. Solidez financiera a nivel corporación: ROE de 5,72%, EBITDA de 21,5% y ROS de 12,81%.	0,15	4	0,60
9. Capacitación al personal de I+D, bajo índice de rotación	0,02	4	0,08
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada
10. Inventarios al final del ejercicio igual a 0, posibilidad de quedar sin stock.	0,02	2	0,04
11. Costos de producción propia por encima de la media de mercado.	0,05	1	0,05
12. Altos costos de fabricación contratada.	0,02	2	0,04
13. Equipos con características limitadas.	0,10	1	0,10
14. Reducción de la inversión en I+D pues el 100% de los productos en cartera ya contaban con el máximo de características disponibles.	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,98

Fuente: David y David, 2013.

Elaboración: Propia, 2021.

4. Conclusiones

A finales de 2020, Mapple Inc. es una empresa que ha demostrado históricamente una constante fortaleza en estar a la vanguardia de la tecnología y el desarrollo de patentes propias; así como un buen manejo de la gestión publicitaria. Asimismo, mantiene una sólida posición financiera a nivel corporación. Sin embargo, existen oportunidades de mejora que deben ser contrarrestadas como el alto costo de fabricación contratada.

Capítulo IV. Perfil del consumidor

En este capítulo se presentará información sobre el mercado de consumidores de dispositivos móviles en Estados Unidos en general y se profundizará en el conocimiento de los consumidores usuarios de videojuegos en particular. El objetivo es dimensionar el mercado potencial e identificar comportamientos y características de los clientes que permitan atender mejor sus necesidades.

Los datos recogidos provienen de fuentes secundarias de información, como censos realizados por el gobierno y estudios de mercado de consultoras basados en encuestas aplicadas a consumidores.

1. Características del consumidor

La población de Estados Unidos se estima en 328,2 millones de habitantes para 2019, con una tasa de crecimiento de solo 0,3% en el último año. Los habitantes estadounidenses menores de 65 años representan el 83,5% del total; sin embargo, la población se encuentra en un proceso de envejecimiento, la edad promedio en 2019 fue de 38,5 años cuando en el 2010 era de 37,2 años (United States Census Bureau 2020).

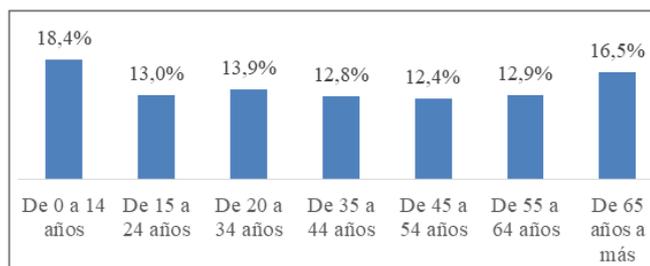
Gráfico 8. Evolución de la población de Estados Unidos 2014-2019



Fuente: United States Census Bureau, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico 9. Distribución de la población de Estados Unidos por edad al 2019



Fuente: United States Census Bureau, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

La distribución de las clases sociales tiene una estructura relativamente estable en los últimos 20 años. La clase media es la predominante, concentrando al 52% de hogares; mientras la clase baja representa alrededor de la quinta parte de la población estadounidense (Pew Research Center 2019). El segmento objetivo de la empresa comprende solo a personas de los segmentos medios y altos, con lo que el primer corte considera solo al 81% de la población.

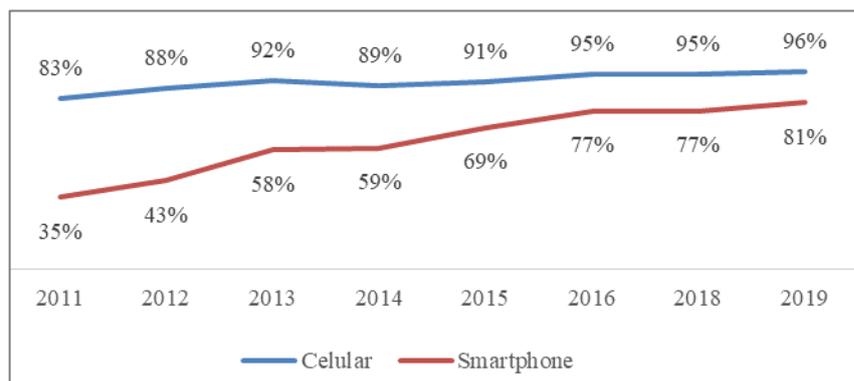
Gráfico 10. Evolución de la distribución por clase social 2001-2016



Fuente: Pew Research Center, 2019.
Elaboración: Propia, 2021.

La penetración de telefonía móvil es casi absoluta en Estados Unidos. A 2019, el 96% de adultos cuenta con un equipo celular propio y el 81% posee un Smartphone; la tenencia de teléfonos inteligentes crece conforme menor edad (jóvenes de 18 a 29: penetración 96%), mayor nivel de educación (educación superior completa: 91%), y mayores ingresos (US\$ 75.000 a más: 95%) (Pew Research Center 2019).

Gráfico 11. Evolución de la penetración de equipos móviles 2011-2019



Fuente: Pew Research Center, 2019.
Elaboración: Propia, 2021.

2. Análisis del consumidor

Según un estudio de la Entertainment Software Association (2020), el 64% de la población adulta de Estados Unidos juega videojuegos, este porcentaje alcanza el 70% en el caso de los menores

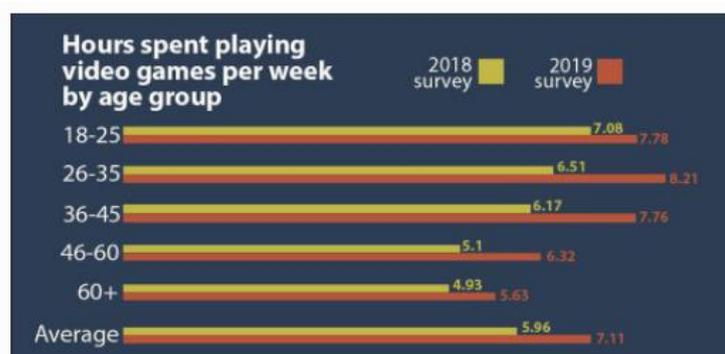
de 18 años. A nivel general, se calcula que existen 214,4 millones de jugadores en el país, de los cuales el 59% son hombres y un 38% tiene entre 18 y 34 años de edad.

Los teléfonos inteligentes son el principal dispositivo para jugar entre *gamers* adultos: al 2020 el 61% juega desde un *smartphone*, mientras en 2018 solo 36% lo hacía. Adicionalmente, los *smartphones* han tenido un crecimiento mucho más acelerado que las consolas de videojuegos, que son el segundo dispositivo más popular, al 2020 son usadas por 52%, mientras en 2018 el 36% las usaba. Los teléfonos inteligentes son especialmente importantes para las *gamers*, 8 de cada 10 mujeres entre 18 y 54 años los tiene como principal medio para jugar.

Los videojuegos son una actividad social. El 65% juega con otras personas, principalmente con amigos (42%), pareja (27%) u otros familiares (31%). Asimismo, un 30% ha desarrollado buenas relaciones interpersonales, de amistad o romántica a través de los videojuegos; y un 40% ha conocido personas que de otro modo no hubiera conocido.

A nivel global, el 2019, el tiempo promedio de uso de videojuegos creció en 1 hora alcanzando las 7,1 horas por semana, con mayor intensidad en el grupo de 18 a 35 años, el cual destina 8,2 horas a estas actividades. En los Estados Unidos se registra un mayor promedio de consumo que en otros países, los *gamers* de todas las edades dedican 7,6 horas semanales a jugar videojuegos.

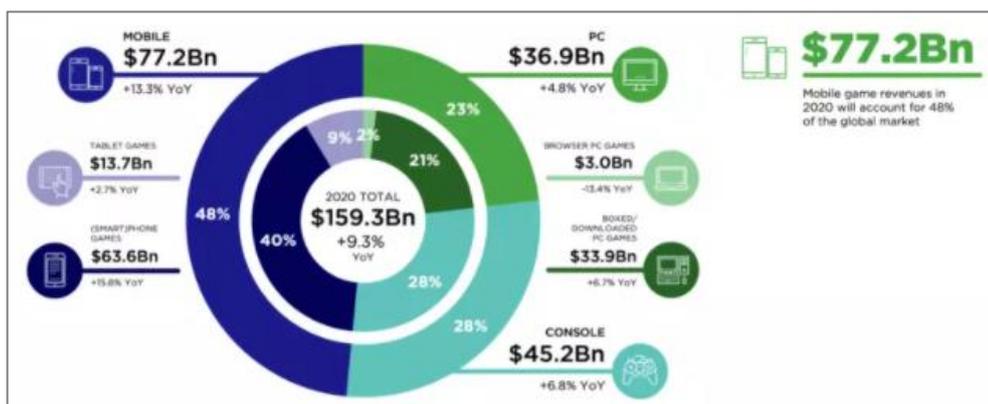
Gráfico 12. Horas invertidas a la semana en jugar videojuegos por grupo de edad



Fuente: Forbes, 2019.

El valor del mercado de video juegos se proyecta en US\$ 159,3 mil millones para el 2020 con un incremento de 9,3% respecto al 2019. El crecimiento del mercado es impulsado por los videojuegos de dispositivos móviles que aumentan en 15,8% versus 2019 y alcanzan ingresos por US\$ 63,6 mil millones (40% del mercado).

Gráfico 13. Proyección de ingresos de videojuegos por tipo de dispositivo al 2020



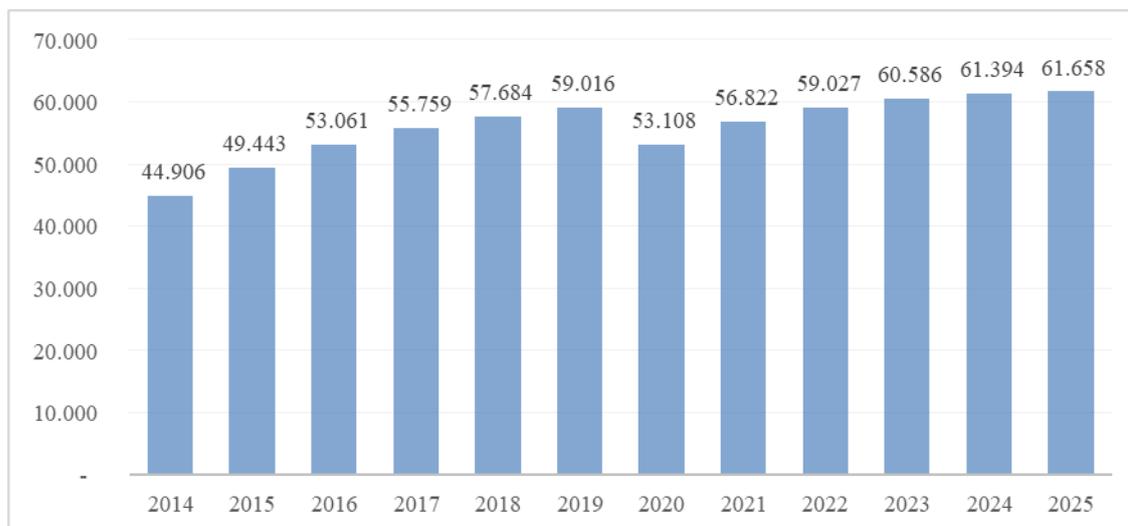
Fuente: Hall, 2020.

Según estimaciones del NPD Group (Piscatella 2020) se espera que la campaña de fiestas de fin de año genere ingresos por US\$ 13,4 mil millones, con un crecimiento de 24% versus el año anterior. Este aumento se vincula a la coyuntura de la pandemia por COVID-19, ya que el gasto que antes se destinaba a regalos de experiencias o viajes, hoy limitados, queda disponible para otras categorías como los videojuegos.

3. Proyección de la demanda

Para la estimación de la demanda del mercado de Estados Unidos se ha planteado la proyección de los años 2021-2025 considerando la demanda histórica de los años 2014-2019. Según la última proyección de Statista (julio 2020), se espera que el mercado teléfonos móviles en Estados Unidos alcance una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3,0% sobre el pronóstico de cinco años (2021-2025), sustentado en gran parte en la asunción de que los teléfonos inteligentes seguirán siendo la plataforma informática elegida por los consumidores (Statista 2020a).

Gráfico 14. Proyección de ingresos por ventas de teléfonos móviles en Estados Unidos al 2025



Fuente: Statista, 2020a.

Aunque se espera un crecimiento anual del 7% en 2021, ello es producto de la gran caída del -10% en 2020. La recuperación real no ocurrirá sino hasta 2022, cuando los volúmenes vuelvan a los niveles anteriores al COVID-19 (IDC 2020).

Tabla 13. Proyección de ingresos por ventas de teléfonos móviles en Estados Unidos

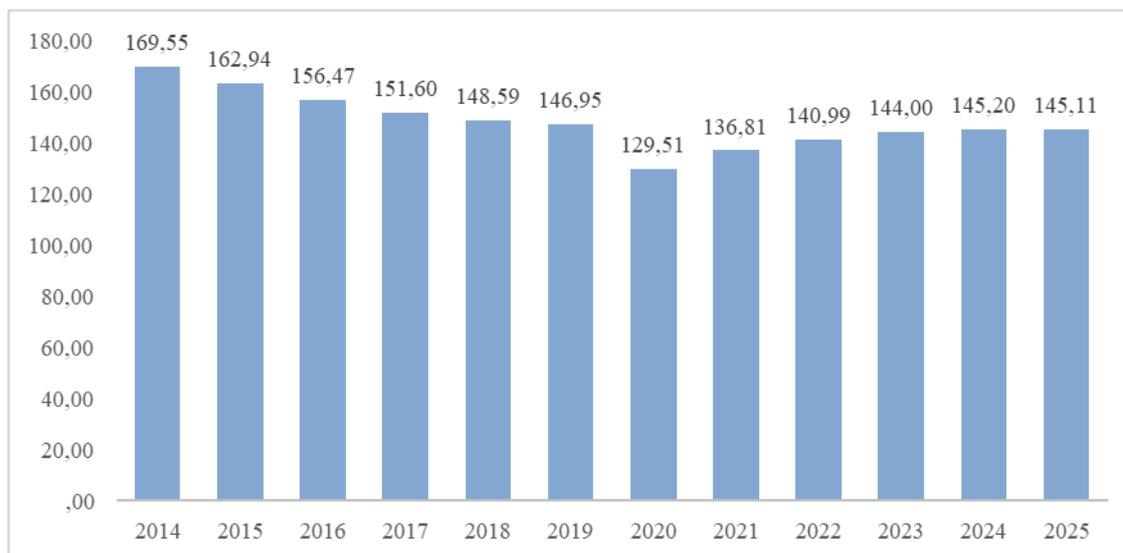
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas (en millones de USD)	44.906	49.443	53.061	55.759	57.684	59.016	53.108	56.822	59.027	60.586	61.394	61.658
Variación versus año anterior		10%	7%	5%	3%	2%	-10,0%	7,0%	3,9%	2,6%	1,3%	0,4%
Variación versus año 2019							-10,0%	-3,7%	0,0%	2,7%	4,0%	4,5%

Fuente: Statista, 2020a.

Elaboración: Propia, 2021.

Es importante mencionar que las ventas totales de teléfonos móviles venían decreciendo a un ritmo constante incluso antes de la pandemia, esta únicamente acentuó la caída. Se estima que el mercado mundial de teléfonos móviles disminuirá un 9,5% en el 2020 (IDC 2020), mientras que el mercado de Estados Unidos disminuirá un 11,9% en el 2020 (Statista 2020a).

Gráfico 15. Proyección de ingresos por ventas de teléfonos móviles en Estados Unidos al 2025



Fuente: Statista, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Si bien se espera un crecimiento anual del 7% en el 2021, esto no será una recuperación real pues los volúmenes de ventas continuarán disminuyendo en forma progresiva.

Tabla 14. Proyección de demanda de teléfonos móviles en Estados Unidos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda (millones de unidades)	169,55	162,94	156,47	151,60	148,59	146,95	129,51	136,81	140,99	144,00	145,20	145,11
Variación versus año anterior		-4%	-4%	-3%	-2%	-1%	-11,9%	5,6%	3,1%	2,1%	0,8%	-0,1%
Variación versus año 2019							-11,9%	-6,9%	-4,1%	-2,0%	-1,2%	-1,3%

Fuente: Statista, 2020a.
Elaboración: Propia, 2021.

4. Conclusiones

En base a lo expuesto en este capítulo, se puede identificar claramente que si bien la caída en la demanda de celulares, se espera que esta se empiece a recuperar a partir del 2021. Por otro lado, el sector de videojuegos ha crecido, lo que es un punto importante que se tomará en consideración para el desarrollo de las estrategias para el periodo 2021-2025.

Finalmente, se observa que la penetración de los *smartphones* casi está llegando a su tope por lo que las estrategias competitivas van a tener que estar enfocadas en cómo conseguir que los consumidores cambien sus equipos actuales por los de Mapple Inc.

Capítulo V. Planeamiento estratégico sede Estados Unidos 2021-2025

En este capítulo se describe la visión y objetivos de la compañía, así como el modelo de negocio, los supuestos para la viabilidad de la operación, la estrategia competitiva y las ventajas competitivas que la soportan.

1. Misión sede Estados Unidos 2021-2025

Ofrecer equipos celulares de alto rendimiento que brinden una experiencia extraordinaria a nuestros clientes en la palma de sus manos mediante una propuesta que materializa los atributos que la comunidad gamer busca en sus dispositivos móviles.

2. Visión al 2030

Ser la marca preferida entre los jugadores de videojuegos en Estados Unidos por la buena capacidad de nuestros equipos para los videojuegos y multimedia.

3. Objetivo general

Sentar las bases para maximizar el valor de la empresa a través de la diferenciación de producto, posicionamiento de marca e incremento en ventas.

4. Objetivos estratégicos

Para cumplir el objetivo general planteado es necesario tener en claro ciertos objetivos estratégicos que ayudarán a cumplir con la meta para 2025.

- **Rentabilidad**
 - Conseguir un ROS de 8% para el 2025.
 - Lograr un ROE de 40% para el 2025.
 - Alcanzar un EBITDA de 16% para el 2025.
- **Crecimiento**
 - Asegurar un crecimiento en ventas de más de 40% para el 2025.
- **Sostenibilidad**

- Asegurar el lanzamiento un producto bandera para el 2023 así como el mejoramiento de los productos existentes mediante el desarrollo de tres características nuevas de manera anual.
- Tener reconocimiento en el mercado gamer con el fin de poder tener un NPS de 45 y un reconocimiento de marca del 50% para el 2025.
- Contar con personal altamente capacitado y que cuente con una cultura de innovación para poder cumplir los objetivos específicos planteados anualmente en cada una de las áreas funcionales.
- Reducir la huella de carbono generada por la empresa en un 10% anual con el fin de poder ser reconocidos no solo como una empresa innovadora sino también con conciencia ambiental.

La elaboración de los objetivos estratégicos ha tomado en consideración las expectativas de nuestros grupos de interés; tales como accionistas, bancos, clientes, comunidades de *gamers*, operadores móviles, empleados, fabricantes y proveedores, Gobierno, universidades y centros de investigación, entre otros.

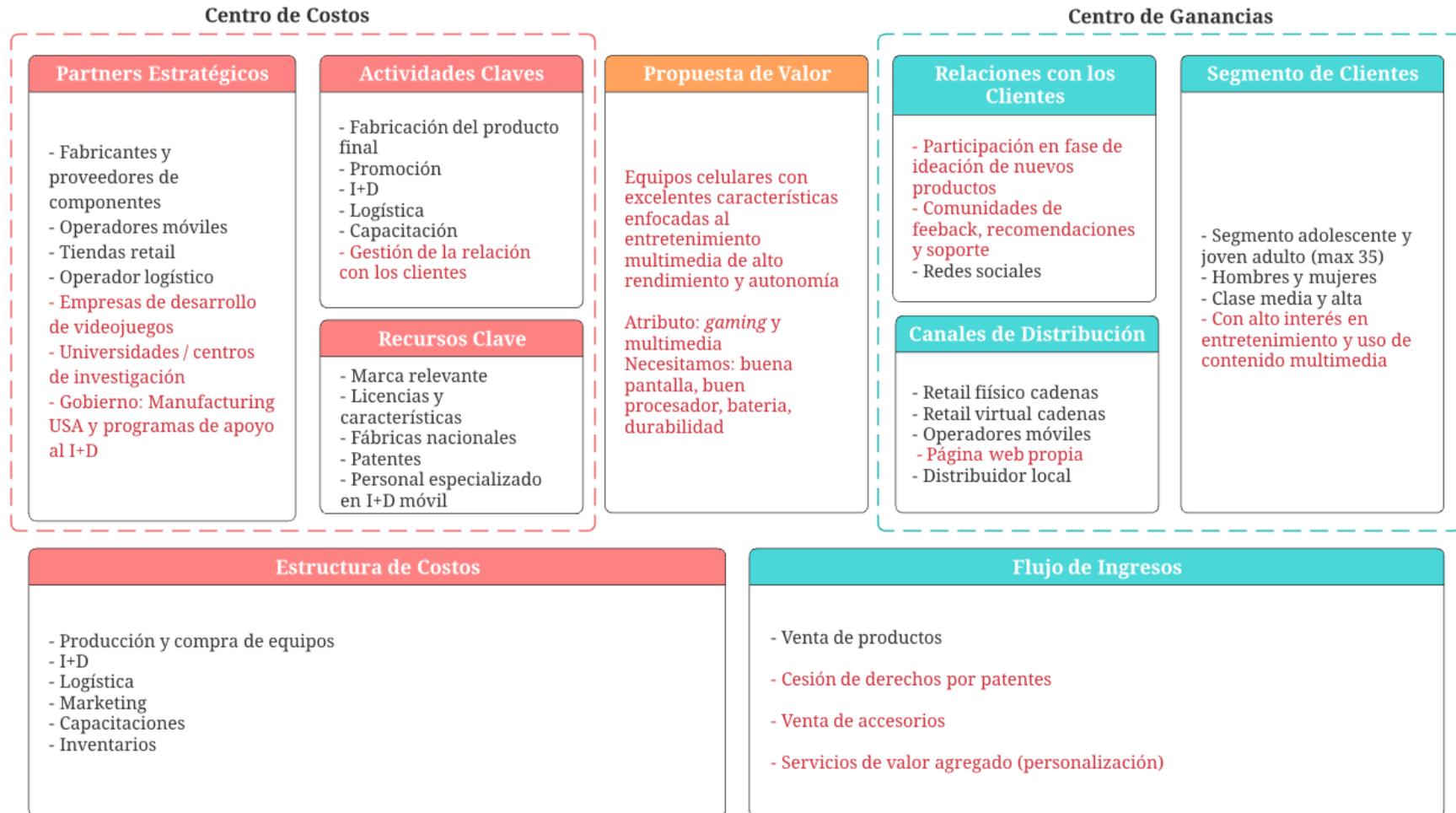
5. Modelo de Negocio 2021-2025⁹

Este nuevo modelo de negocio enfocado en satisfacer las necesidades un público objetivo que con el pasar de los años y el crecimiento exponencial de la digitalización y el entrenamiento multimedia ahí ido ganando cada vez más relevancia. Uno de los pilares claves para llevar a cabo la propuesta de valor es la I+D, una estrecha relación con los clientes con el fin de generar un vínculo muy fuerte con la marca y también una fuerte relación con fabricantes de componentes celulares los cuales ayudarán a llevar a cabo la ejecución del producto final. Se sigue considerando que es un modelo B2C pero sin dejar de lado la importancia de las alianzas estratégicas B2B con operadores móviles y grandes empresas de *retail* como Best Buy, Amazon, Walmart. Por otro lado, se planea tener flujos de ingresos adicionales a la venta del equipo terminal. En el gráfico 16 se puede observar a detalle el modelo de negocios Canvas, se han resaltado en rojo los cambios realizados respecto al modelo de negocio 2014-2019.

En consecuencia, a las modificaciones del modelo de negocio, la cadena de valor también sufre algunas modificaciones las cuales se pueden observar en el gráfico 17.

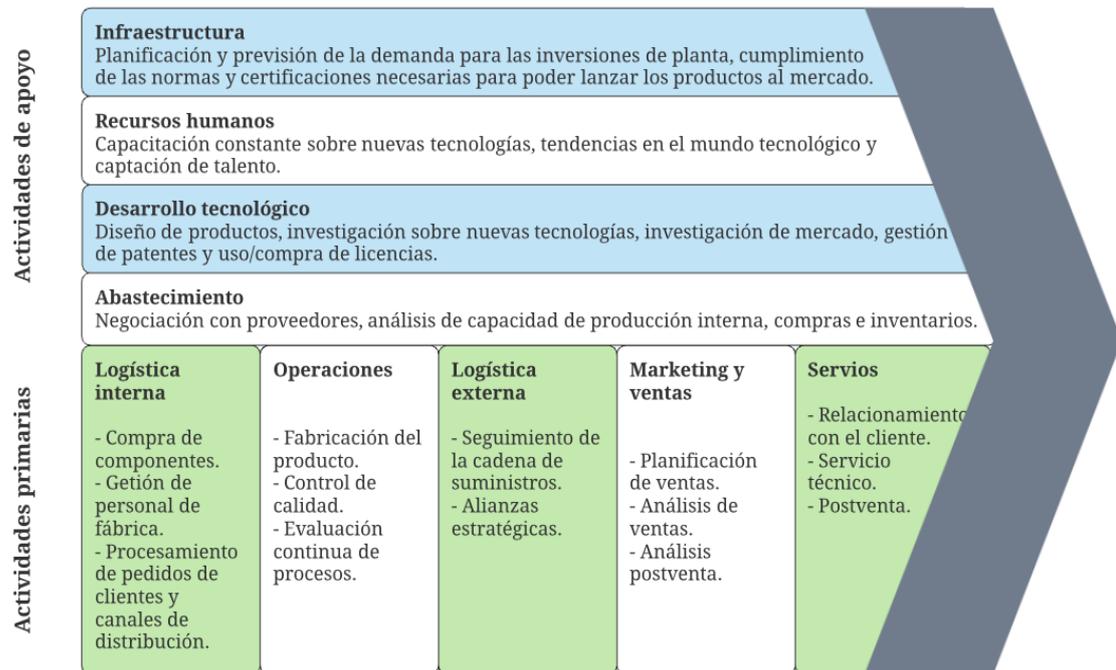
⁹ Osterwalder y Pigneur, 2011.

Gráfico 16. Modelo de negocio 2021-2025



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
 Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico 17. Cadena de valor 2021-2025



Fuente: Porter, 1985.
Elaboración: Propia, 2021.

6. Supuestos base de operatividad

6.1 Análisis de recursos y capacidades para el periodo planeado

Según el análisis de recursos y capacidades requeridas (ver anexo 22), los recursos más valiosos para el éxito de la nueva estrategia serán aquellos relacionados con la creación de valor a través del diseño de productos excelentes y únicos (patentes), la gestión de relaciones sostenibles (acuerdos comerciales con socios de videojuegos, lovemark y comunidades de relación cercana con el cliente), y la organización orientada al aprendizaje e innovación (cultura orientada a la innovación y gestión del conocimiento I+D). En ese sentido, se requiere desarrollar estas capacidades para cumplir con los objetivos propuestos en el planeamiento estratégico 2021-2025.

6.2 Definición de Ventaja Competitiva requerida para el periodo planeado

Mapple Inc. fundamentará su crecimiento sobre una ventaja competitiva de diferenciación. Por ello, desarrollará las siguientes palancas competitivas para cumplir sus objetivos estratégicos: patentes especiales para procesadores, pantallas y baterías; acuerdos comerciales exclusivos con desarrolladores de video juegos; una marca admirada y querida entre sus principales usuarios, y

comunidades sólidas de usuarios que permiten obtener *feedback* rápidamente de nuevos productos, co-crear nuevos diseños, e impulsar publicidad positiva boca a boca.

En ese sentido, Mapple Inc. se enfocará durante los siguientes años en desarrollar ventajas destacables en las actividades de la cadena de valor que generen la mayor magnitud de beneficios para la compañía: Diseño de productos y desarrollo de patentes, y gestión del relacionamiento con clientes y socios estratégicos.

7. Estrategia competitiva

Según las estrategias genéricas que describe Porter (2008) para construir una posición competitiva en el mercado, la visión y objetivos de la empresa detallados en los puntos previos, Mapple Inc. centrará su estrategia en base a la diferenciación enfocada en un segmento de mercado delimitado.

8. Conclusiones

De lo expuesto en el presente capítulo se resalta el cambio sustancial en la propuesta de valor del modelo de negocios, enfocándose ahora en un nicho de clientes para así asegurar un crecimiento en el plan 2021-2025. Por otro lado, se tienen definidos y claros los objetivos a los que se quiere llegar para el 2025 para así plantear claramente las acciones a realizar para lograr dichos objetivos.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

En el presente apartado se describirán las herramientas de evaluación usadas para definir la senda estratégica que debe tomar la empresa. Para ello, se realizará un análisis de estrategias como resultado del cruce de factores externos (entorno) e internos (empresa) a la compañía, seguido de un alineamiento de los resultados con la visión, misión y objetivos empresariales. Asimismo, se definirá la posición estratégica de la empresa, la calificación de sus productos según la matriz Boston Consulting Group (BCG), la definición de la estrategia dominante y; finalmente, la selección del camino estratégico que debe tomar la empresa según la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

1. Matriz FODA cruzado

A través del cruce de los factores externos claves (Matriz EFE) y los factores internos claves (Matriz EFI), se tendrá como resultado el análisis de FODA cruzado permitirá listar las principales estrategias posibles que se desarrollarán en el plan estratégico 2021-2025. Estas estrategias serán evaluadas de manera cuantitativa a través de un juicio experto correspondiente al alineamiento de cada estrategia con los objetivos corporativos a largo plazo. En el anexo 23 se muestran las estrategias obtenidas del análisis.

A partir de las 13 estrategias obtenidas del FODA cruzado se puede realizar el alineamiento a través del cruce de cada planteamiento estratégico con la misión, visión y objetivos corporativos planteados para el periodo en análisis. A continuación, se muestra el análisis indicado previamente:

En conclusión, según lo mostrado en la Matriz de Alineamiento Estratégico (ver anexo 24), se indica que las estrategias: E1, E2, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E12 y E13 se alinean al plan estratégico de Mapple Inc.

2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA (David y David 2013) permite determinar la posición estratégica de la empresa que es más adecuada: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y dos

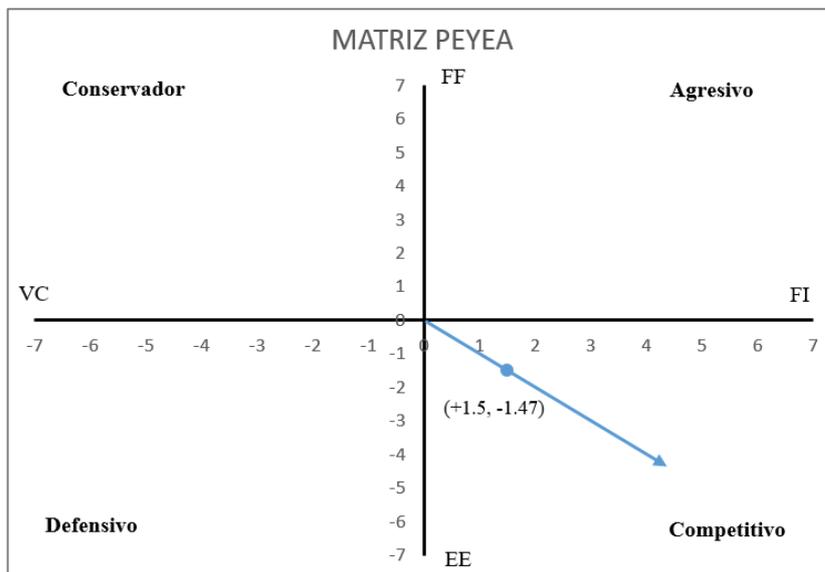
dimensiones externas: Estabilidad del Entorno (EE) y Fuerzas de la Industria (FI). A continuación, se resume el resultado del cálculo de los ejes y se grafica la Matriz PEYEA:

Tabla 15. Matriz PEYEA

Eje	Rating
FF Promedio	4,33
EE Promedio	-5,80
VC Promedio	-3,50
FI Promedio	5,00
eje X: FI + VC	1,50
eje Y: FF + EE	-1,47

Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico 18. Matriz PEYEA



Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

De este análisis se puede concluir que Mapple Inc. es una empresa que compite en una industria inestable, puesto que se posiciona dentro del cuadrante de “Estrategia Competitiva”. A la luz de este resultado, se recomienda que la compañía implemente una estrategia competitiva enfocada en la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; la penetración de mercado; el desarrollo de mercado; y/o el desarrollo de producto.

3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) (David y David 2013) es una herramienta que permitirá realizar un análisis de la cartera de productos comparando el crecimiento del mercado

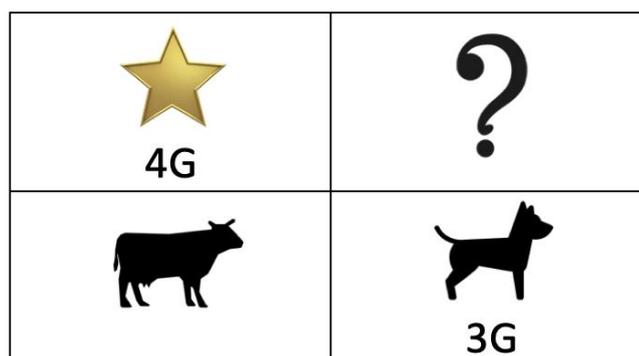
con la participación que tiene Mapple Inc. en este, y su participación relativa frente al competidor con mayor participación de mercado en cada producto. En el anexo 25 se observa la evolución histórica de las ventas globales de todos los productos en Estados Unidos por producto, así como la evolución de las ventas de Mapple en Estados Unidos (Cesim Business Simulation Games 2020). Con dicha información se puede armar la siguiente tabla para formular la matriz BCG. Considerando que no se tuvo participación de 2G y 2.5G, solo se realizará el análisis en base a los productos 3G y 4G.

Tabla 16. Matriz BCG

	2019	Participación de producto	Máximo competidor	Crecimiento de mercado	Participación relativa
3G	499	20%	5.214	-4,9%	0,096
4G	2.014	80%	5.083	1,2%	0,396

Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico 19. Matriz BCG



Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

Como se puede observar, se tiene al producto con tecnología 4G identificado como “estrella” ya que es el que tiene una mayor participación de mercado y tiene un porcentaje de crecimiento considerable. Por otro lado, se tiene al producto con tecnología 3G que es identificado como “perro”, debido a que dicha tecnología ya es un poco obsoleta y su participación relativa en el mercado es casi nula.

4. Matriz Interna-Externa (IE)

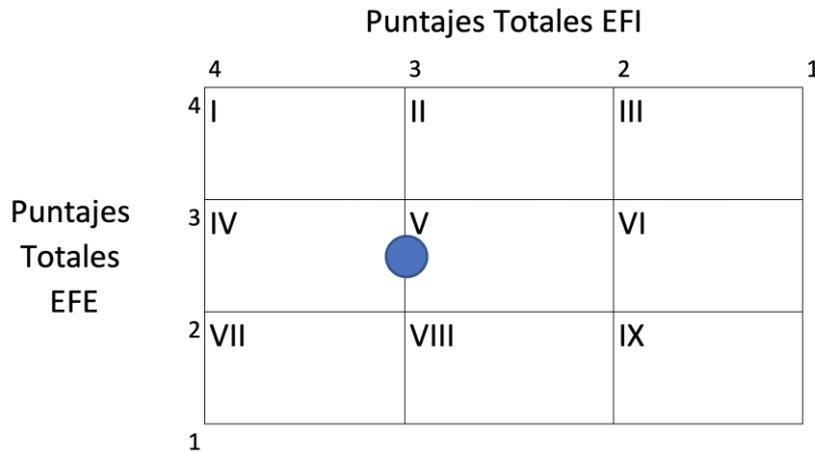
Esta matriz es bastante similar a la BCG en cuanto al manejo de cuadrantes, pero los datos a analizar varían. En este caso se analiza los puntajes de las matrices EFE e EFI para identificar si se debe de crecer, mantener o desvincular.

Tabla 17. Matriz Interna-Externa

Puntuación matriz EFE	Puntuación matriz EFI
2,43	2.98

Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico 20. Matriz Interna-Externa



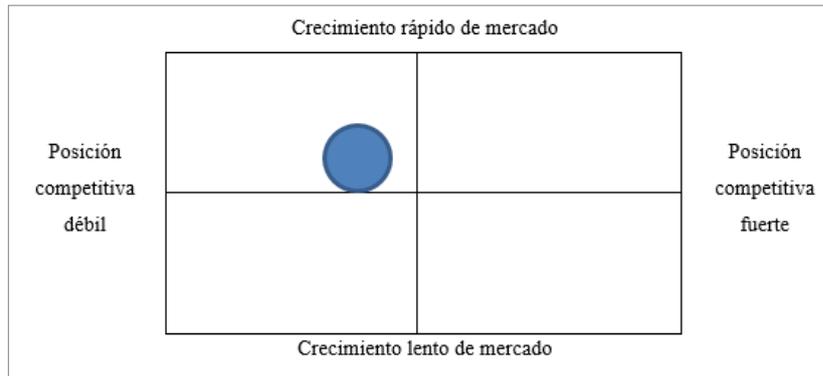
Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

Como se puede observar en el gráfico 20, al cruzar la puntuación de la matriz EFE y EFI, la empresa se encuentra en el límite entre el cuarto cuadrante y el quinto cuadrante. Esto quiere decir que la empresa puede crecer y construir (cuarto cuadrante) pero también conservar y mantener (quinto cuadrante). Es por ello que, cruzando las estrategias posibles que plantean David y David (2013) se considera conveniente que Mapple Inc. se enfoque en las estrategias de desarrollo de producto y de desarrollo y penetración de mercado.

5. Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la Estrategia Principal (David y David 2013) permite potenciar los resultados obtenidos en las matrices FODA, PEYEA, BCG, e IE para definir estrategias alternativas comparando el crecimiento del mercado frente a la posición competitiva.

Gráfico 21. Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

En base a lo analizado, se considera que Mapple Inc. se encuentra en el cuadrante 2 ya que se existe un crecimiento considerable de mercado, pero actualmente se tiene una posición competitiva un poco débil. Es por ello que se debe tener una estrategia de producto para potenciar el mismo y así generar una mejor penetración de mercado para migrar al cuadrante 1.

6. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)¹⁰

Para determinar qué plan tiene una mayor probabilidad de éxito para cumplir con la estrategia de diferenciación propuesta, se evaluaron tres posibles rutas: desarrollo de patentes, innovación en 5G, y enfoque en el segmento *gamer*. En la evaluación se tomaron en consideración las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades internas. Se identificó que el desarrollo de patentes era la alternativa que mejor aprovechaba las condiciones analizadas, mientras las otras dos tenían un resultado similar; por lo cual la I+D es un factor clave. La MCPE completa se visualiza en el anexo 26.

7. Conclusiones

Mapple Inc. se maneja en un entorno ultra-competitivo en el que existen claros líderes con los que debe competir utilizando sus fortalezas internas. Por ello, es importante que la compañía despliegue estrategias de desarrollo de productos y penetración de nichos de mercado a través del desarrollo de patentes y la comunicación cercana sobre el segmento de clientes objetivo.

¹⁰ David y David, 2013.

Capítulo VII. Planes funcionales

En este apartado se presentan los planes detallados de las áreas de Marketing, Producción, Recursos Humanos, I+D, Responsabilidad Social, y Finanzas. Para cada caso se consideran los objetivos, actividades, indicadores de éxito y presupuesto.

1. Plan de Marketing

El segmento de consumidores de interés es la comunidad de jugadores de videojuegos de Estados Unidos, quienes tienen necesidades y preferencias distintas a las de otros grupos de usuarios. La conceptualización, desarrollo y comercialización de los productos debe contemplar estos puntos para asegurar el éxito en este mercado. El área de Marketing es responsable de estas tareas, por lo que en el siguiente apartado se presentan los objetivos y acciones específicas a realizar.

La estrategia elegida para la compañía es la de diferenciación de producto y se ejecutará teniendo en consideración el mix de marketing:

- **Producto.** Dispositivos móviles de alto rendimiento en atributos relevantes para el segmento de jugadores de videojuegos, como procesamiento, resolución, duración de la batería, entre otros.
- **Precio.** Se establecerá en función a los precios fijados por los líderes de la categoría (Apple y Samsung), aplicando descuentos promocionales que permitan mantener un mayor valor percibido, pero con un precio de venta al público inferior a las marcas ya posicionadas.
- **Promoción.** La comunicación se realizará principalmente a través de medios digitales como redes sociales, foros especializados, comunidades *gamer*, entre otros. También se realizarán acciones de comunicación junto con los operadores móviles.
- **Plaza.** Se utilizarán canales directos e indirectos. La venta directa se realizará a través de un *e-commerce* gestionado internamente con entrega al usuario en su domicilio o en puntos de recojo tercerizados, no se contará con tiendas propias. Los canales indirectos serán las tiendas de grandes superficies, tiendas virtuales de *retailers*, tiendas especializadas en el segmento *gamer*, y los operadores móviles.

1.1 Objetivos del plan de Marketing

Desde el área de Marketing se busca cubrir dos de los objetivos estratégicos planteados: el crecimiento de las ventas, y la sostenibilidad de la compañía en el tiempo. A partir de estos ejes se plantean seis objetivos que abarcan desde la fase de desarrollo del producto hasta la compra y la recompra del cliente. En la siguiente tabla se presentan los objetivos y las métricas bajo las que se medirá el avance esperado para cada año.

Tabla 18. Plan de actividades de Marketing

Objetivo	Enfoque	Indicador de Medición	2021	2022	2023	2024	2025
Identificar los atributos de mayor relevancia para el consumidor involucrando a los usuarios en el diseño de los equipos (Design Thinking)	Consumidor	Número de talleres con clientes	36	36	60	36	36
		Número de estudios	12	12	12	12	12
		Número de análisis	2	2	2	2	2
Desarrollo de productos de alto desempeño adecuados a las necesidades gamer [ecosistema]	Producto	Numero de nuevas funcionalidades	3	3	5	3	3
		Cantidad de productos complementarios en el portafolio	-	2	-	2	2
Posicionar a la marca con el atributo de alto rendimiento	Posicionamiento de marca	Cantidad de revisiones	25	50	100	75	75
		Cantidad de notas de prensa y entrevistas	60	120	120	120	120
		Porcentaje de reconomiento entre clientes	30%	35%	40%	45%	50%
Asegurar el crecimiento en ventas y participación de mercado	Ventas	Cantidad de nuevos socios	20	30	25	20	15
		Porcentaje de cumplimiento del plan	100%	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje del segmento gamer impactado	20%	30%	40%	50%	50%
Alcanzar un nivel de recomendación similar al del líder de mercado	Posicionamiento de marca	Número de usuarios en la comunidad (en millones)	0,5	2	4	6	8
		NPS	20	30	35	40	45
Incrementar el nivel de fidelidad a la marca [recompra]	Ventas	Tasa de recompra	20%	40%	60%	70%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.2 Plan de actividades de Marketing

Para cubrir los objetivos señalados se han planteado las siguientes acciones.

Tabla 19. Acciones de Marketing

Objetivo	Enfoque	Acciones
Identificar los atributos de mayor relevancia para el consumidor involucrando a los usuarios en el diseño de los equipos (Design Thinking)	Consumidor	Desarrollar talleres de co-creación con clientes en las fases de desarrollo de nuevas funcionalidades
		Evaluar de manera continua el nivel de satisfacción con las nuevas funcionalidades y actualizaciones de sistema
		Implementar un sistema de seguimiento de Social Listening para identificar tendencias de preferencias en equipos
Desarrollo de productos de alto desempeño adecuados a las necesidades gamer [ecosistema]	Producto	Lanzar al mercado nuevas funcionalidades para implementar en los productos existentes y en los futuros productos
		Desarrollar productos complementarios para crear un ecosistema de productos dirigido al segmento gamer
Posicionar a la marca con el atributo de alto rendimiento	Posicionamiento de marca	Generar prueba y recomendación de producto con <u>influenciadores del segmento gamer (unboxine)</u>
		Impulsar la aparición de la marca en notas de prensa especializada y entrevistas (RRPP)
		Medir el nivel de asociación con el atributo de alto rendimiento con estudios de posicionamiento de marca
Asegurar el crecimiento en ventas y participación de mercado	Ventas	Generar alianzas con nuevos socios para incrementar la capilaridad de puntos donde se vende la marca
		Desarrollar un programa de incentivos por volumen de ventas de la marca para los socios
		Implementar campañas de comunicación digital con foco en la comunicación al segmento gamer
Alcanzar un nivel de recomendación similar al del líder de mercado	Posicionamiento de marca	Crear una comunidad de usuarios con foco en la discusión de temas de gaming con incentivos para usuarios embajadores de la marca
		Evaluar el nivel de recomendación de la marca en el segmento gamer (NPS)
Incrementar el nivel de fidelidad a la marca [recompra]	Ventas	Implementar un programa de canje de equipos antiguos como parte de pago por el último modelo disponible

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.3 Presupuesto de Marketing

A continuación, se muestra el presupuesto de Marketing para el periodo 2021-2025. Se considera un gasto creciente hasta el año 2023, en el que se requiere una inversión superior para el lanzamiento de los equipos 5G, tras lo cual se reduce la inversión en algunas actividades vinculadas a dicho evento.

Tabla 20. Presupuesto de Marketing (cifras expresadas en miles de dólares)

Acciones	2021	2022	2023	2024	2025
Desarrollar talleres de co-creación con clientes en las fases de desarrollo de nuevas funcionalidades	180	180	300	180	180
Evaluar de manera continua el nivel de satisfacción con las nuevas funcionalidades y actualizaciones de sistema	60	60	60	60	60
Implementar un sistema de seguimiento de Social Listening para identificar tendencias de preferencias en equipos	100	100	100	100	100
Lanzar al mercado nuevos productos en base a desarrollo de últimas tecnologías: (i) 5G para el periodo 2021 – 2022, (ii) características adicionales / nuevas funcionalidades al 5G para el 2023, y (iii) desarrollo de 6G y hologramas para el periodo 2024 – 2025.	3.000	3.000	5.000	3.000	3.000
Desarrollar productos complementarios para crear un ecosistema de productos dirigido al segmento <i>gamer</i>	-	4.000	2.000	4.000	-
Generar prueba y recomendación de producto con influenciadores del segmento <i>gamer (unboxing)</i>	2.500	5.000	10.000	7.500	7.500
Impulsar la aparición de la marca en notas de prensa especializada y entrevistas (RRPP)	300	600	600	600	600
Medir el nivel de asociación con el atributo de alto rendimiento con estudios de posicionamiento de marca	50	50	50	50	50
Generar alianzas con nuevos socios para incrementar la capilaridad de puntos donde se vende la marca	2.000	3.000	2.500	2.000	1.500
Desarrollar un programa de incentivos por volumen de ventas de la marca para los socios	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Implementar campañas de comunicación digital con foco en la comunicación al segmento <i>gamer</i>	40.000	50.000	70.000	60.000	60.000
Crear una comunidad de usuarios con foco en la discusión de temas de <i>gaming</i> con incentivos para usuarios embajadores de la marca	5.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Evaluar el nivel de recomendación de la marca en el segmento <i>gamer</i> (NPS)	50	50	50	50	50
Implementar un programa de canje de equipos antiguos como parte de pago por el último modelo disponible	5.000	10.000	17.500	25.000	30.000
TOTAL	63.240	84.040	116.160	110.540	111.040

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2. Plan de I+D

2.1 Estrategia de I+D

La propuesta de valor planeada para los próximos cinco años se basa principalmente en la I+D, ya que se está entrando a un nicho de consumidores que aprecian mucho la tecnología, además de la aparición de nuevas tecnologías en cuanto a cobertura móvil, lo que permitirá que la experiencia de este nicho de consumidores sea mucho más elevada. Es por ello que los pilares de I+D para estos cinco años son el desarrollo de tecnología 5G y accesorios con enfoque a los videojuegos que ayuden a brindar una oferta integral para este nicho de clientes.

2.2 Objetivos del plan de I+D

A continuación, se presentan los objetivos de I+D, todos alineados al objetivo estratégico de sostenibilidad:

Tabla 21. Objetivos de I+D

Objetivo estratégico	Objetivo	Enfoque	Indicador de medición	2021	2022	2023	2024	2025
Sostenibilidad	Lanzamiento de un celular 5G orientado al gaming.	Desarrollo de producto	Porcentaje de desarrollo de la tecnología 5G	50%	75%	100%	-	-
			Cantidad de alianzas con operadores	1	3	5	-	-
Sostenibilidad	Desarrollo y producción de nuevas funcionalidades y accesorios	Desarrollo de producto	Número de nuevas funcionalidades	3	3	5	3	3
			Cantidad de productos complementarios en el portafolio	-	2	-	2	2
Sostenibilidad	Desarrollar y fortalecer las capacidades de I+D de la compañía	Sostenibilidad	Porcentaje de inversión sobre las ventas	20%	20%	20%	20%	20%
			Número de equipos de trabajo multidisciplinarios	10	10	10	10	10
			Multiplicador de eficiencia	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2
			Número de pasantías	5	5	5	10	10

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.3 Plan de actividades de I+D

A continuación, se presenta el plan de actividades de I+D:

Tabla 22. Plan de actividades de I+D

Objetivo	Enfoque	Acciones
Lanzamiento de un celular 5G orientado al gaming.	Desarrollo de producto	Implementar un laboratorio para poder realizar las pruebas sobre la tecnología 5G.
		Realizar alianzas estratégicas con operadores móviles para realizar pruebas para asegurar un correcto funcionamiento de la tecnología.
Desarrollo y producción de nuevas funcionalidades y accesorios.	Desarrollo de producto	Desarrollar nuevas funcionalidades para implementar en los productos existentes y en los futuros productos.
		Viabilizar productos complementarios desarrollados por el área de Marketing.
Desarrollar y fortalecer las capacidades de I+D de la compañía.	Sostenibilidad	Implementar una política de inversión constante para asegurar el desarrollo de productos nuevos y complementarios.
		Formar equipos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de nuevas funcionalidades / nuevos productos.
		Capacitar al equipo I+D según sus necesidades.
		Establecer alianzas estratégicas con el top 10 de universidades e institutos, ofreciendo una pasantía a los ingenieros con mejores calificaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.4 Presupuesto de I+D

A continuación, se presenta el presupuesto de I+D para los años 2021-2025:

Tabla 23. Presupuesto de I+D para los años 2021-2025 (cifras expresadas en miles de dólares)

Acciones	2021	2022	2023	2024	2025
Implementar un laboratorio para realizar las pruebas sobre la tecnología 5G.					
Realizar alianzas estratégicas con operadores móviles para poder realizar pruebas para asegurar un correcto funcionamiento de la tecnología.	50.000	50.000	100.000	50.000	50.000
Desarrollar nuevas funcionalidades para implementar en los productos existentes y en los futuros productos.	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Viabilizar productos complementarios desarrollados por el área de Marketing.	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Formar equipos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de nuevas funcionalidades / nuevos productos.	5	5	5	5	5
Capacitar al equipo I+D según sus necesidades.	100	125	150	175	200
Establecer alianzas estratégicas con el top 10 de universidades e institutos, ofreciendo una pasantía a los ingenieros con mejores calificaciones.	195	195	195	390	390
Total presupuesto I+D	70.300	70.325	120.350	70.570	70.595

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Plan de Operaciones

En cuanto a operaciones, lo vital para los próximos cinco años es asegurar la producción prevista por el equipo de Marketing para lograr una eficiencia máxima, lo cual es necesario sobre todo por la afectación que ha tenido el COVID-19 en las ventas del sector de celulares.

Por otro lado, así como se tiene que cumplir con la proyección de ventas, también es importante asegurar que los productos elaborados sean de la mejor calidad posible, por lo que hay que realizar constantes controles internos; de esta forma se podrá asegurar a los proveedores que los productos y accesorios que reciban serán de la mejor calidad.

Finalmente, para cumplir con el lineamiento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa, se aumentará progresivamente la cantidad de componentes reciclados utilizados en la fabricación los productos, además de buscar eficiencias en los procesos para contaminar menos.

3.1 Objetivos de Operaciones

A continuación, se presentan los objetivos de Operaciones, todos alineados al objetivo estratégico de sostenibilidad:

Tabla 24. Objetivos de Operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo	Enfoque	Indicador de medición	2021	2022	2023	2024	2025
Sostenibilidad	Cumplir con la producción en base a la proyección de ventas	Producción	Pocentaje producido versus proyectado	100%	100%	100%	100%	100%
Sostenibilidad	Asegurar un porcentaje de reclamos no mayor al X% por fallas de fábrica dentro del año de garantía.	Calidad	Número de controles	2	2	2	2	2
Sostenibilidad	Asegurar la continuidad de la operación.	Proceso	Número de auditorías de contratos a proveedores	1	1	1	1	1
Sostenibilidad	Asegurar el plan de interno de RS.	Proceso	Número de procesos mejorados	1	1	1	1	1
		Responsabilidad Social	Porcentaje de materiales reciclados utilizados	10%	20%	30%	40%	50%
		Responsabilidad Social	Proceso implementado	-	-	1	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.2 Plan de Actividades de Operaciones

A continuación, se presenta el plan de actividades de Operaciones:

Tabla 25. Plan de actividades de Operaciones

Objetivo	Enfoque	Acciones
Cumplir con la producción en base a la proyección de ventas	Producción	Asegurar la producción de equipos en base a la proyección de ventas.
Asegurar un porcentaje de reclamos no mayor al X% por fallas de fábrica dentro del año de garantía.	Calidad	Realizar controles de calidad internos y externos periódicamente para asegurar la calidad de los productos.
Asegurar la continuidad de la operación.	Proceso	Gestionar contratos a largo plazo que permita asegurar prioridad y disponibilidad de insumos.
Asegurar el plan de interno de RS.	Proceso	Mejorar tareas dentro del proceso productivo que puedan ser realizadas de una manera más eficiente para reducir la huella de carbono.
	Responsabilidad Social	Aumentar un 10% en la utilización de materiales reciclados en la fabricación de los productos.
	Responsabilidad Social	Implementar un proceso que permita reciclar los equipos que los clientes entreguen como parte del programa de <i>upgrade</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.3 Presupuesto de Operaciones

A continuación, se presenta el presupuesto de Operaciones para los años 2021-2025.

Tabla 26. Presupuesto de Operaciones 2021-2025 (cifras expresadas en miles de dólares)

Acciones	2021	2022	2023	2024	2025
Realizar controles de calidad internos y externos periódicamente para asegurar la calidad de los productos.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gestionar contratos a largo plazo que permitan asegurar prioridad y disponibilidad de insumos.	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Mejorar tareas dentro del proceso productivo que puedan ser realizadas de una manera más eficiente para reducir la huella de carbono.	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Aumentar un 10% en la utilización de materiales reciclados en la fabricación de los productos.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Implementar un proceso que permita reciclar los equipos que los clientes entreguen como parte del programa de <i>upgrade</i> .	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
TOTAL	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Plan de Recursos Humanos

Mapple Inc. reconoce que el talento de sus empleados es esencial para el desarrollo y crecimiento de la compañía a largo plazo. Con el rol clave que desempeña el área de I+D y los nuevos ingresos para cubrir las posiciones vacantes, el área de Recursos Humanos asume el reto de mantener su cultura innovadora a lo largo de la compañía a pesar de los cambios organizacionales que se originen como consecuencia de la ejecución del presente plan estratégico. Para ello, se propone desarrollar un plan de Recursos Humanos que se enfoque en la cultura organizacional, selección y reclutamiento, compensación y retención, y clima laboral.

4.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

A continuación, se presentan los objetivos de Recursos Humanos, todos alineados al objetivo estratégico de sostenibilidad:

Tabla 27. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Objetivo	Enfoque	Indicador de medición	2021	2022	2023	2024	2025
Sostenibilidad	Mantener una cultura de innovación en todas las áreas de la compañía	Cultura organizacional	Número de charlas dictadas por la Alta Dirección.	24	4	4	4	4
			Número de nuevas patentes registradas.	20	25	30	35	40
			Porcentaje de personal nuevo con esponsor asignado.	50%	80%	100%	100%	100%
Sostenibilidad	Fortalecer la estructura organizacional con nuevo talento que permita alcanzar los objetivos estratégicos trazados	Selección y reclutamiento	Número de posiciones cubiertas.	25	50	50	75	75
			Porcentaje de posiciones vacantes cubiertas.	50%	80%	100%	100%	100%
			Ranking de empresas - Glassdoor.	top 100	top 90	top 80	top 65	top 50
Sostenibilidad	Mantener los conocimientos adquiridos y el talento al interior de la compañía	Compensación y retención	Porcentaje de puestos estratégicos identificados.	50%	80%	100%	100%	100%
			Índice de rotación del personal clave.	3%	2,5%	2,4%	2,3%	2,2%
			Implementación de política de aumentos.	50%	80%	100%	100%	100%
			Implementación del plan de desarrollo.	80%	100%	100%	100%	100%
Sostenibilidad	Generar un ambiente de trabajo que fomente un alto nivel de productividad	Clima laboral	Indicador eNPS .	+65	+70	+75	+80	+85
			Horas de capacitación.	192	192	144	144	144

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.2 Plan de actividades de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el plan de actividades de Recursos Humanos:

Tabla 28. Plan de actividades de Recursos Humanos

Objetivo	Enfoque	Acciones
Mantener una cultura de innovación en todas las áreas de la compañía	Cultura organizacional	Comunicar transversalmente a todo nivel de la compañía acerca de la estrategia corporativa, los cambios organizativos y los objetivos trazados para los siguientes años (adoctrinamiento).
		Incentivar y premiar las ideas innovadoras que se convierten en nuevas funcionalidades y/o patentes.
		Implementar un programa de acompañamiento para el personal nuevo, asignando a cada nuevo ingreso un <i>sponsor</i> que facilite su adaptación a la cultura y valores de la compañía.
Fortalecer la estructura organizacional con nuevo talento que permita alcanzar los objetivos estratégicos trazados	Selección y reclutamiento	Facilitar al Equipo de I+D con el proceso de selección y reclutamiento del personal necesario a partir de las cualificaciones y necesidades de la descripción de puestos.
		Facilitar al área de Operaciones con el proceso de selección y reclutamiento de las posiciones vacantes con perfiles alineados a la innovación y nuevas tecnologías (5G).
		Participar de la evaluación "Best Places to Work" elegido por los empleados, según el ranking de Glassdoor.
Mantener los conocimientos adquiridos y el talento al interior de la compañía	Compensación y retención	Identificar los puestos estratégicos o claves en función al impacto que tienen en la compañía.
		Elaborar un plan de retención de personal clave en base a una política salarial por encima del mercado hacia los puestos claves para la compañía, así como hacia el personal identificado como "alto potencial".
		Establecer una política de aumentos salariales para toda la compañía interrelacionada con el desempeño del personal, el logro de objetivos y el éxito de los proyectos.
		Elaborar planes de desarrollo basados en el desempeño y tiempo de permanencia en la compañía, de manera que se promueva el crecimiento profesional.
Generar un ambiente de trabajo que fomente un alto nivel de productividad	Clima laboral	Medir semestralmente el eNPS, y tomar acciones correctivas de acuerdo a los resultados encontrados.
		Facilitar la implementación de plan de formación de acuerdo al nivel de conocimiento y habilidades de los empleados, con el fin de ser más competitivos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.3 Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el presupuesto de Recursos Humanos para los años 2021-2025:

Tabla 29. Presupuesto de Recursos Humanos (cifras expresadas en miles de dólares)

Acciones	2021	2022	2023	2024	2025
Comunicar transversalmente a todo nivel de la compañía acerca de la estrategia corporativa, los cambios organizativos y los objetivos trazados para los siguientes años (adoctrinamiento).	25	2	2	2	2
Incentivar y premiar las ideas innovadoras que se convierten en nuevas funcionalidades y/o patentes.	10	12,5	15	17,5	20
Implementar un programa de acompañamiento para el personal nuevo, asignando a cada nuevo ingreso un esponsor que facilite su adaptación a la cultura y valores de la compañía.	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50
Facilitar al Equipo de I+D con el proceso de selección y reclutamiento del personal necesario a partir de las cualificaciones y necesidades de la descripción de puestos.	2.850,00	5.700,00	5.700,00	8.550,00	8.550,00
Facilitar al área de Operaciones con el proceso de selección y reclutamiento de las posiciones vacantes con perfiles alineados a la innovación y nuevas tecnologías (5G).	1.140,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Participar de la evaluación "Best Places to Work" elegidos por los empleados, según el ranking de Glassdoor.	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50
Identificar los puestos estratégicos o claves en función al impacto que tienen en la compañía.	0,50	0,50	0,50	-	-
Elaborar un plan de retención de personal clave en base a una política salarial por encima del mercado hacia los puestos claves para la compañía, así como hacia el personal identificado como "alto potencial".	200,00	220,00	240,00	260,00	280,00
Establecer una política de aumentos salariales para toda la compañía interrelacionada con el desempeño del personal, el logro de objetivos y el éxito de los proyectos.	100,00	110,00	120,00	130,00	140,00
Elaborar planes de desarrollo basados en el desempeño y tiempo de permanencia en la compañía, de manera que se promueva el crecimiento profesional.	5,00	2,50	2,50	2,50	2,50
Medir semestralmente el eNPS, y tomar acciones correctivas de acuerdo a los resultados encontrados.	80,00	100,00	120,00	140,00	160,00
Facilitar la implementación de plan de formación de acuerdo al nivel de conocimiento y habilidades de los empleados, con el fin de ser más competitivos.	115,00	115,00	86,40	86,40	86,40
TOTAL	4.527,50	6.264,50	6.288,40	9.190,40	9.242,90

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Mapple Inc. tiene claro que una propuesta de valor no es sostenible en el tiempo si no tiene un plan de RSC implementado, ya que es importante integrar a las personas y al medio ambiente. Para asegurar esto es vital contar con las condiciones laborales, de derechos humanos y de cuidado de medio ambiente adecuadas mediante la implementación de un plan de conducta tanto para el personal interno como para los proveedores. Así, se espera llevar un control para los trabajadores de Mapple Inc. y toda la cadena de valor, para así brindar una propuesta de valor coherente a los clientes.

5.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa

A continuación, se presentan los objetivos de RSC, todos alineados al objetivo estratégico de sostenibilidad.

Tabla 30. Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa

Objetivo estratégico	Objetivo	Enfoque	Indicador de medición	2021	2022	2023	2024	2025
Sostenibilidad	Asegurar las condiciones laborales, los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente tanto interno como en toda la cadena de suministros	Proveedores	Implementación del plan.	1	-	1	-	1
Sostenibilidad	Asegurar el cumplimiento de los planes	Interno	Implementación del plan.	1	-	1	-	1
Sostenibilidad	Reducir la huella de carbono generada por la empresa	Proceso	Revisiones anuales por área.	2	2	2	2	2
Sostenibilidad	Reducir la huella de carbono generada por la empresa	Proceso	Porcentaje de reducción de impacto ambiental.	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5.2 Plan de Actividades de Responsabilidad Social Corporativa

A continuación se presenta el plan de actividades de RSC:

Tabla 31. Plan de actividades de Responsabilidad Social Corporativa

Objetivo	Enfoque	Acciones
Asegurar las condiciones laborales, los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente tanto interno como en toda la cadena de suministros	Proveedores	Implementar y actualizar un Código de Conducta para proveedores
	Interno	Implementar y actualizar un Código de Conducta interno.
Asegurar el cumplimiento de los planes	Proceso	Desarrollo de herramientas para la revisión continua del cumplimiento de los lineamientos definidos en el Código de Conducta.
Reducir la huella de carbono generada por la empresa	Proceso	Brindar los lineamientos internos e implementar los mecanismos de control para asegurar una reducción constante del impacto ambiental en la operación.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

A continuación, se presenta el presupuesto de RSC para los años 2021-2025.

Tabla 32. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa para los años 2021-2025 (cifras expresadas en miles de dólares)

Acciones	2021	2022	2023	2024	2025
Implementar y actualizar un Código de Conducta para proveedores.	30	-	30	-	30
Implementar y actualizar un Código de Conducta interno.	30	-	30	-	30
Desarrollo de herramientas para la revisión continua del cumplimiento de los lineamientos definidos en el Código de Conducta.	100	100	100	100	100
Brindar los lineamientos internos e implementar los mecanismos de control para asegurar una reducción constante del impacto ambiental en la operación.	10	10	10	10	10
TOTAL	170	110	170	110	170

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6. Plan Financiero

6.1 Objetivo general

El siguiente análisis permitirá cuantificar el impacto económico y financiero de las estrategias planteadas en los planes funcionales de Mapple Inc. vistos anteriormente. Para ello, se ha tomado como referencia base los estados financieros del periodo 2016-2020 para la proyección de los años 2021-2025.

6.2 Objetivos de Finanzas

- Conseguir un ROS de 8% para el 2025.
- Lograr un ROE de 40% para el 2025.
- Alcanzar un margen EBITDA de 15% para el 2025.

6.3 Supuestos de proyecciones financiera

Para la construcción y cuantificación de las proyecciones, se ha considerado los siguientes supuestos:

Tabla 33. Supuestos para el análisis financiero

Supuestos para el análisis financiero 2021-2025						
1	El impuesto a la renta corporativo estadounidense se mantiene durante todos los años de la proyección.	21%				
2	El impacto inmediato en ventas por COVID-19 en 2020 tendrá un comportamiento similar al mercado (Statista 2020b).	10%				
3	Los gastos por administración y marketing incrementarán anualmente según inflación proyectada para el 2021.	2,2%				
4	La deuda final de 2019 se pagará en 10 años a partir del 2020 (deuda a largo plazo).	10 años				
5	El costo de deuda se mantendrá durante la proyección.	2,0%				
6	Iniciarán pagos de dividendos desde 2023 de manera progresiva.	2023 2024 2025				
7	Si la empresa no implementa estrategia, el crecimiento de ventas se comportará de manera similar a la proyección del mercado total hasta 2021; a partir del 2022 empezará una reducción de la demanda (tasa de castigo en %) (Statista 2020a).	2021	2022	2023	2024	2025
		0%	5%	5%	10%	20%
8	El mercado de equipos celulares estadounidense tendrá un crecimiento sostenido hasta 2025.	2021	2022	2023	2024	2025
		7,0%	3,9%	2,6%	1,3%	0,4%
9	Si la empresa implementa estrategia, el crecimiento de ventas tendrá un incremento adicional al de la proyección del mercado total.	2021	2022	2023	2024	2025
		Tasa mejora (en pp)	5%	10%	10%	10%
10	El crecimiento de las ventas en el extranjero considerará el crecimiento de PBI mundial.	2021	2022	2023	2024	2025
		5,2%	4,2%	3,8%	3,6%	3,5%

Fuente: Statista, 2020a, 2020b.

Elaboración: Propia, 2021.

6.4 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras se han realizado tomando en cuenta los planes funcionales de Mapple Inc. descritos en capítulos anteriores. Dichas iniciativas apuntan a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 34. Proyecciones financieras de Mapple Inc. 2021-2025 con estrategia implementada

Estado de resultados						
En miles de US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL VENTAS	1.836.786	2.220.355	2.385.566	2.622.934	2.861.913	3.106.252
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	1.513.621	1.607.406	1.722.637	1.885.921	2.050.211	2.218.121
MARGEN BRUTO	323.165	612.949	662.929	737.013	811.702	888.130
I+D	0	110.300	80.325	70.350	70.570	70.595
MARKETING	82.000	63.240	84.040	116.160	110.540	111.040
ADMINISTRACION	172.404	176.266	180.214	184.251	188.378	192.598
RECURSOS HUMANOS	0	4.528	6.265	6.288	9.190	9.243
RSE	0	170	170	170	170	170
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	254.404	354.504	351.014	377.219	378.848	383.646
TOTAL COSTOS	1.768.025	1.961.910	2.073.651	2.263.140	2.429.059	2.601.767
EBITDA TOTAL	68.761	258.445	311.915	359.794	432.853	504.484
DEPRECIACION	45.973	45.973	51.973	51.973	57.973	57.973
EBIT	22.788	212.472	259.942	307.821	374.880	446.511
GASTO FINANCIERO	129.033	125.023	134.164	127.272	132.758	121.231
BENEF ANTES DE IMPUESTOS	-106.245	87.449	125.778	180.549	242.122	325.280
IMPUESTOS		18.364	26.413	37.915	50.846	68.309
PERDIDA ACUMULADA		-18.364	-26.413	-37.915	-23.552	
BENEFICIO NETO	-106.245	87.449	125.778	180.549	214.828	256.971

Indicadores financieros (en miles de US\$)						
En miles de US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2025
% Utilidad bruta	18%	28%	28%	28%	28%	29%
% ROS	-6%	4%	5%	7%	8%	8%
% ROE	-38%	24%	26%	31%	37%	44%
% ROA	-13%	10%	13%	15%	16%	19%
% EBITDA	4%	12%	13%	14%	15%	16%

Estado de situación financiera (en miles de US\$)						
En miles de US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO FINAL	808.074	876.565	1.036.651	1.094.342	1.111.370	1.056.871
PASIVO FINAL	529.245	510.287	544.595	512.011	529.039	474.540
PATRIMONIO FINAL	278.829	366.279	492.057	582.331	582.331	582.331
D+E	808.074	876.565	1.036.651	1.094.342	1.111.370	1.056.871
D/E	1,90	1,39	1,11	0,88	0,91	0,81

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la elaboración de esta proyección, se considera un pago de deuda en miles de US\$ de 14,949, 18,958, 25,692, 32,584, 42,972 y 54,499 para el 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025 respectivamente. Asimismo, se hace un pago de dividendos de 90,275, 214,828 y 256,971 miles de US\$ para los años 2023, 2024 y 2025 respectivamente. Por último, se considera una inversión en fábrica de 60,000 miles de US\$ en el 2022 y 2024 financiado a través de nueva deuda a largo plazo.

También se realizará la proyección de los resultados financieros de Mapple Inc. sin considerar las estratégicas de mejora descritas en capítulos anteriores. Este ejercicio permitirá apreciar la situación de la empresa si continúa con la actual estrategia.

Tabla 35. Proyecciones financieras de Mapple Inc. 2021-2025 sin estrategia

Estado de resultados						
En miles de US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Venta local	1,105,676	1,530,981	1,511,155	1,472,922	1,417,467	1,351,980
TRNSFERENCIAS	731,110	689,374	654,905	622,160	559,944	447,955
TOTAL VENTAS	1,836,786	2,220,355	2,166,060	2,095,083	1,977,411	1,799,935
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	1,513,621	1,596,406	1,554,567	1,501,832	1,413,143	1,276,492
MARGEN BRUTO	323,165	623,949	611,493	593,250	564,268	523,443
I+D	0	0	0	0	0	0
MARKETING	82,000	83,837	85,715	87,635	89,598	91,605
ADMINISTRACION	172,404	176,266	180,214	184,251	188,378	192,598
RECURSOS HUMANOS	0	0	0	0	0	0
RSE	0	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	254,404	260,103	265,929	271,886	277,976	284,203
TOTAL COSTOS	1,768,025	1,856,508	1,820,496	1,773,718	1,691,119	1,560,695
EBITDA TOTAL	68,761	363,846	345,564	321,365	286,292	239,240
DEPRECIACION	45,973	45,973	45,973	45,973	45,973	45,973
EBIT	22,788	317,873	299,591	275,392	240,319	193,267
GASTO FINANCIERO	129,033	125,023	119,937	113,488	105,308	94,934
BENEF ANTES DE IMPUESTOS	-106,245	192,851	179,653	161,904	135,011	98,333
IMPUESTOS	0	40,499	37,727	34,000	28,352	20,650
PERDIDA ACUMULADA		-40,499	-37,727	-28,019		
BENEFICIO NETO	-106,245	192,851	179,653	155,923	106,658	77,683

Indicadores financieros (en miles de US\$)						
En miles de US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2025
% Utilidad bruta	18%	28%	28%	28%	29%	29%
% ROS	-6%	9%	8%	7%	5%	4%
% ROE	-38%	41%	28%	21%	15%	11%
% ROA	-13%	19%	15%	12%	8%	6%
% EBITDA	4%	16%	16%	15%	14%	13%

Estado de situación financiera (en miles de US\$)						
En miles de US\$	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO FINAL	808,074	981,967	1,137,576	1,185,044	1,146,371	1,097,324
PASIVOS	529,245	510,287	486,243	455,750	417,076	368,030
PATRIMONIO FINAL	278,829	471,680	651,333	729,295	729,295	729,295
D+E	808,074	981,967	1,137,576	1,185,044	1,146,371	1,097,324
D/E	1.90	1.08	0.75	0.62	0.57	0.50

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la elaboración de esta proyección, se considera un pago de deuda en miles de US\$ de 14,949, 18,958, 24,044, 30,493, 38,673 y 49,047 para el 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025 respectivamente. Asimismo, se hace un pago de dividendos de 77,962, 106,658 y 77,683 miles de US\$ para los años 2023, 2024 y 2025 respectivamente.

6.5 Análisis financiero

6.5.1 Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

Como primer paso para el análisis financiero, se calculará la tasa de costo promedio ponderada de capital de Mapple Inc. con información proyectada del punto anterior. Esta información permitirá comparar los ingresos incrementales de cada estrategia en el primer año de análisis.

Tabla 36. Cálculo de CPPC de Mapple Inc. 2021-2025 con estrategia

<i>CPPC</i>	2021	2022	2023	2024	2025
Beta desapalancado (Damodaran 2020a).	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Beta apalancado	1,95	1,74	1,45	1,37	1,31
Rf: Tasa libre de riesgo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2020).	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%
Rendimiento del mercado (Damodaran 2020b).	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%
<i>COK (Ke)</i>	8,3%	7,6%	6,7%	6,4%	6,2%
<i>COK (Ke) MENSUAL</i>	0,67%	0,61%	0,54%	0,52%	0,51%
Kd (OECD Data 2020).	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Impuesto a la renta	21%	21%	21%	21%	21%
Deuda (US\$)	510.287	544.595	512.011	529.039	474.540
Patrimonio (US\$)	278.829	366.279	492.057	582.331	582.331
<i>WACC ANUAL</i>	3,95%	4,00%	4,08%	4,12%	4,14%
<i>WACC MENSUAL</i>	0,32%	0,33%	0,33%	0,34%	0,34%

Fuente: Damodaran, 2020a, 2020b; BCRP, 2020; OECD Data, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

Tabla 37. Cálculo de CPPC de Mapple Inc. 2021-2025 sin estrategia

<i>CPPC</i>	2021	2022	2023	2024	2025
Beta desapalancado (Damodaran 2020a).	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Beta apalancado	1,48	1,27	1,19	1,16	1,12
Rf: Tasa libre de riesgo (BCRP 2020).	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%	2,02%
Rendimiento del mercado (Damodaran 2020b).	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%	5,23%
<i>COK (Ke)</i>	6,8%	6,1%	5,8%	5,7%	5,6%
<i>COK (Ke) MENSUAL</i>	0,55%	0,49%	0,47%	0,47%	0,46%
Kd (OECD Data 2020).	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Impuesto a la renta	21%	21%	21%	21%	21%
Deuda (US\$)	510.287	486.243	455.750	417.076	368.030
Patrimonio (US\$)	471.680	651.333	729.295	729.295	729.295
<i>WACC ANUAL</i>	4,07%	4,16%	4,21%	4,23%	4,25%
<i>WACC MENSUAL</i>	0,33%	0,34%	0,34%	0,35%	0,35%

Fuente: Damodaran, 2020a, 2020b; BCRP, 2020; OECD Data, 2020.

Elaboración: Propia, 2021.

6.5.2 Flujo de caja libre con estrategia

Como segundo paso del análisis financiero, se proyectará el flujo de caja libre económico y financiero de Mapple Inc., con la implementación de las estrategias funcionales descritas.

Tabla 38. Flujo de caja libre de Mapple Inc. 2021-2025 con estrategia

Flujo de caja libre en miles de US\$	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA del periodo	258.445	311.915	359.794	432.853	504.484
Impuestos	-	-	-	- 27.294	- 68.309
Inversiones	- 60.000	-	- 60.000	-	-
Otros	-	-	-	-	-
FC Económico	198.445	311.915	299.794	405.560	436.176
VAN FC Económico	1.458.740				
Préstamos	60.000	-	60.000	-	-
Amortización de capital	- 18.958	- 25.692	- 32.584	- 42.972	- 54.499
Intereses	- 125.023	- 134.164	- 127.272	- 132.758	- 121.231
Ahorro fiscal	26.255	28.174	26.727	27.879	25.459
FC Financiero	140.719	180.233	226.666	257.708	285.904
VAN FC Financiero	885.238				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.5.3 Flujo de caja libre sin estrategia

Como tercer paso del análisis financiero se proyectará el flujo de caja libre económico y financiero de Mapple Inc. considerando un escenario en el que no se implementan las estrategias funcionales descritas.

Tabla 39. Flujo de caja libre de Mapple Inc. 2021-2025 sin estrategia

Flujo de caja libre en miles de US\$	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA del periodo	363.846	345.564	321.365	286.292	239.240
Impuestos	-	-	- 5.981	- 28.352	- 20.650
Inversiones	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-
FC Económico	363.846	345.564	315.384	257.940	218.591
VAN FC Económico	1.352.854				
Préstamos	-	-	-	-	-
Amortización de capital	- 18.958	- 24.044	- 30.493	- 38.673	- 49.047
Intereses	- 125.023	- 119.937	- 113.488	- 105.308	- 94.934
Ahorro fiscal	26.255	25.187	23.832	22.115	19.936
FC Financiero	246.120	226.769	195.235	136.073	94.545
VAN FC Financiero	784.530				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.5.4 Flujo de caja libre incrementar

A continuación, se procede a comparar los flujos de caja incrementales del periodo 2021-2025 para lo que confrontaremos las proyecciones de flujo de caja económico con y sin estrategia implementada. Esto nos permitirá conocer si los planes funcionales descritos en capítulos anteriores nos permitirán obtener mejores resultados financieros.

Tabla 40. Flujo de caja incremental, VAN económico incremental y VAN financiero incremental de Mapple Inc. 2021-2025

Flujo de caja libre incremental en miles de US\$	2021	2022	2023	2024	2025
FC Económico incremental	- 165.401	-33.649	-15.590	147.620	217.585
VAN FC Económico incremental	105.886				
FC Financiero incremental	- 105.401	-46.536	31.431	121.635	191.358
VAN FC Financiero incremental	100.708				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.5.5 Conclusión

Se puede concluir que la implementación de los planes funcionales descritos en el presente trabajo generará una ganancia financiera positiva para la empresa en gestión. Se estima que el valor económico de dichos planes bordee los US\$ 105 millones en cinco años, y que el valor financiero alcance los US\$ 100 millones en igual periodo años. Asimismo, el plan permitirá aumentar el retorno al accionista (ROE) de -4% a 44% y el margen de EBITDA de 4% a 16% al finalizar el 2025.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La pandemia COVID-19 ha acelerado el crecimiento de la transformación digital y ha consolidado los hábitos digitales preexistentes de los consumidores. El mercado de dispositivos móviles en Estados Unidos ha crecido hacia el segmento de jóvenes de 18 a 29 años.
- El perfil del consumidor ha cambiado: los equipos celulares ahora son utilizados para jugar y no llamar. El nicho de los gamers ha crecido sostenidamente, siendo los teléfonos inteligentes el principal dispositivo para jugar entre *gamers* adultos. En Estados Unidos se registra un mayor promedio de consumo que en otros países, los *gamers* de todas las edades dedican 7,6 horas semanales a jugar videojuegos.
- La industria de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos está marcada por una fuerte competencia con alta participación de mercado y escaso margen de diferenciación.
- Mapple Inc. busca diferenciarse y generar valor a través del diseño de productos excelentes y únicos (patentes), la gestión de relaciones sostenibles (acuerdos comerciales con socios de videojuegos, *loemarks* y comunidades de relación cercana con el cliente), y la organización orientada al aprendizaje e innovación (cultura orientada a la innovación y gestión del conocimiento I+D).
- La implementación de los planes funcionales del plan estratégico propuesto para los años 2021-2025 permitirá conseguir los objetivos trazados: EBITDA de 16%, Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 40%, Rentabilidad sobre las ventas (ROS) de 8% y crecimiento de las ventas en 40%.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico propuesto para los años 2021-2025 basado en desarrollo de patentes, innovación en 5G y enfoque en el segmento *gamer*, lo que permitirá a Mapple Inc. ser una de las empresas líderes en el mercado de equipos móviles en Estados Unidos.
- Efectuar el desarrollo de productos de alto desempeño adecuados a las necesidades *gamer*, en base a las funcionalidades propias del dispositivo que mejoran la experiencia de juego de los consumidores (capacidad de procesamiento del equipo, resolución de la pantalla y autonomía de la batería).

- Continuar con la inversión en I+D, enfocado en el desarrollo de nuevas funcionalidades para implementar en los productos existentes y en los futuros productos, así como viabilizar productos complementarios desarrollados por el área de Marketing.
- Continuar con la investigación del mercado, a fin de detectar los cambios en el comportamiento de consumidores y anticipar a potenciales clientes desatendidos.

Bibliografía

Agencia EFE. (2020). “Senado de EE.UU. ultima segundo paquete de estímulo para reactivar economía”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 27 de julio de 2020. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/mundo/eeuu/senado-de-eeuu-ultima-segundo-paquete-de-estimulo-para-reactivar-economia-noticia/>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020). “Promedio mensual de 2018, 2019 y 2020 del retorno de los bonos del tesoro de EEUU a 10 años”. En: *estadisticas.bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>>.

Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. En: *Journal of Management*. 17(1):99-120. [En línea]. Fecha de consulta: 25/11/2020. Disponible en: <[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)>.

Board of Governors of the Federal Reserve System. (2020). “Monetary Policy Report submitted to the Congress on June 12, 2020, pursuant to section 2B of the Federal Reserve Act”. En: *federalreserve.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/2020-06-mpr-summary.htm>>.

Bonikowski, B.; y DiMaggio, P. (2016). “Varieties of American Popular Nationalism”. En: *American Sociological Review*. 81(5):949-980. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <https://scholar.harvard.edu/files/bonikowski/files/bonikowski_and_dimaggio_-_varieties_of_american_popular_nationalism.pdf>.

Bureau of Economic Analysis (BEA). (2020). “Gross Domestic Product, 2nd Quarter 2020 (Advance Estimate) and Annual Update”. En: *bea.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/08/2020. Disponible en: <<https://www.bea.gov/news/2020/gross-domestic-product-2nd-quarter-2020-advance-estimate-and-annual-update>>.

Bureau of Labor Statistics (BLS). (2021a). “Consumer Price Index”. En: *bls.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/02/2021. Disponible en: <<https://www.bls.gov/cpi/latest-numbers.htm>>.

Bureau of Labor Statistics (BLS). (2021b). “Graphics for Economic News Releases”. En: *bls.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/02/2021. Disponible en: <<https://www.bls.gov/charts/employment-situation/civilian-unemployment-rate.htm>>.

CCS Insight. (2019). *2019 & Beyond Predictions*. Estados Unidos: Dynamic Print Media.

Cesim Business Simulation Games. (2020). Simulador proporcionado por la Universidad del Pacífico.

Cision. (2020). “The NPD Group: More People Are Gaming in the U.S. and They're Doing So Across More Platforms”. En: *prweb.com*. [En línea]. 20 de julio de 2020. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en:

<https://www.prweb.com/releases/the_npd_group_more_people_are_gaming_in_the_u_s_and_they_re_doing_so_across_more_platforms/prweb17267351.htm>.

Damodaran, A. (2020a). “Beta desapalancado”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en:

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html>.

Damodaran, A. (2020b). “Rendimiento del mercado”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en:

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html>.

David, F., y David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. De CV.

Dickler, J. (2020). “Fed holds rates near zero — here’s exactly what that means for your wallet”. En: *cnbc.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en:

<<https://www.cnbc.com/2020/06/10/fed-holds-rates-near-zero-heres-what-that-means-for-your-wallet.html>>.

Entertainment Software Association. (2020). “2020 Essential Facts about the Video Game Industry”. En: *theesa.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en:

<https://www.theesa.com/wp-content/uploads/2021/03/Final-Edited-2020-ESA_Essential_facts.pdf>.

European Parliament Research Service (EPRS). (2017). “Global Trends to 2035: Geo-politics and international power”. En: *oxan.com*. [En línea]. Septiembre 2017. Fecha de consulta: 07/09/2020. Disponible en:

<<https://www.oxan.com/media/1969/global-trends-to-2035-geopolitics-and-power.pdf>>.

Fichtner, J. (2015). “The Research and Development Tax Credit Suffers from Design and Implementation Problems”. En: *mercatus.org*. [En línea]. 05 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en:

<<https://www.mercatus.org/publications/government-spending/research-and-development-tax-credit-suffers-design-and>>.

Forbes. (2019). “Research report shows how much time we spend gaming”. En: *forbes.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/kevinanderton/2019/03/21/research-report-shows-how-much-time-we-spend-gaming-infographic/?sh=48992a533e07>>.

Giusto, P. (2020). “Joe Biden y las relaciones entre EEUU y China”. En: *infobae.com*. [En línea]. 10 de noviembre de 2020. Fecha de consulta: 19/09/2021. Disponible en: <<https://www.infobae.com/america/opinion/2020/11/10/joe-biden-y-las-relaciones-entre-eeuu-y-china/>>.

Hall, S. (2020). “How COVID-19 is taking gaming and esports to the next level”. En: *weforum.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/05/covid-19-taking-gaming-and-esports-next-level/>>.

IDC. (2020). “Global Smartphone Shipments Expected to Drop Nearly 10% in 2020, But a Strong 5G Push Is Expected to Bring the Market Back to Growth in 2021, According to IDC”. En: *idc.com*. [En línea]. 27 de agosto de 2020. Fecha de consulta: 30/11/2020. Disponible en: <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46802520>>.

IDC. (2020). “Ventas de smartphones en México caerán más de 20% en 2020: IDC”. En: *idc.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en: <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA46852520>>.

Infobae. (2020). “Déficit fiscal se dispara en EEUU por medidas económicas en pandemia”. En: *infobae.com*. [En línea]. 13 de julio de 2020. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/07/13/deficit-fiscal-se-dispara-en-eeuu-por-medidas-economicas-en-pandemia/>>.

Ipsos (2020a). “What worries the world – July 2020”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/08/2020. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-07/what-worries-the-world-july-2020-ipsos.pdf>>.

Ipsos. (2020c). “Global Trends 2020: Understanding Complexity”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/09/2020. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-02/ipsos-global-trends-2020-understanding-complexity.pdf>>.

Jin, H., Busvine, D. y Kirton, D. (2020). “Escasez mundial de chips amenaza producción de portátiles, móviles y más”. En: *reuters.com*. [En línea]. 17 de diciembre de 2020. Fecha de

consulta: 19/09/2021. Disponible en: <<https://www.reuters.com/article/tecnologia-chips-escasez-idLTAKBN28R1ZF>>.

Klaehne, M. (2020). "US Smartphone Market Down 21% as COVID-19 Impacts Both Supply and Demand". En: *counterpointresearch.com*. [En línea]. 07 de mayo de 2020. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://www.counterpointresearch.com/us-market-21-covid-19-impacts-supply-demand/>>.

Kochhar, R. (2018). "The American middle class is stable in size, but losing ground financially to upper-income families". En: *pewresearch.org*. [En línea]. 06 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 31/08/2020. Disponible en: <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/09/06/the-american-middle-class-is-stable-in-size-but-losing-ground-financially-to-upper-income-families/>>.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

National Center for Science and Engineering Statistics (NCSES). (2020). *The State of U.S. Science & Engineering*. Estados Unidos: The National Science Board.

Noticias ONU. (2021). "La ONU celebra el regreso de los EEUU al acuerdo de Paris y que no abandone la OMS". En: *news.un.org*. [En línea]. 20 de enero de 2021. Fecha de consulta: 18/02/2021. Disponible en: <<https://news.un.org/es/story/2021/01/1486892>>.

OECD Data. (2020). "Long-term interest rates". En: *data.oecd.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://data.oecd.org/interest/long-term-interest-rates.htm>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Petrock, V. (2020). "How COVID-19 Is Fast-Tracking Emerging Tech". En: *emarketer.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en: <<https://www.emarketer.com/content/how-covid-19-is-fast-tracking-emerging-tech>>.

Pew Research Center. (2019). "Mobile Fact Sheet". En: *pewresearch.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2020. Disponible en: <<https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/mobile/#:~:text=The%20vast%20majority%20of%20Americans,smartphone%20ownership%20conducted%20in%202011>>.

Piscatella, M. (2020). "US video game spending this holiday projected to reach a record \$13.4 billion". En: *npd.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/11/2020. Disponible en: <<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/blog/2020/us-video-game-spending-this-holiday-projected-to-reach-a-record-13-4-billion/>>.

- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Pratap, A. (2019). “How Porter’s five forces work in the smartphone industry”. En: *notesmatic.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/11/2020. Disponible en: <<https://notesmatic.com/2019/11/porters-five-forces-analysis-of-smartphone-industry/>>.
- Reuters. (2020). “Where Biden and Trump stand on key issues”. En: *graphics.reuters.com*. [En línea]. 30 de octubre de 2020. Fecha de consulta: 13/08/2020. Disponible en: <<https://graphics.reuters.com/USA-ELECTION/POLICY/ygdpzwarjvw/>>.
- Statcounter GlobalStat. (2020). “Mobile Vendor Market Share in Mexico - April 2020”. En: *statcounter.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en: <<https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/mexico>>.
- Statista Business Data Platform. (2020). “United States Mobile Phones”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en: <<https://www.statista.com/outlook/15020100/109/mobile-phones/united-states#market-revenue>>.
- Statista. (2020a). “Number of LTE subscriptions worldwide from 2018 to 2023 (in billions)”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2020. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/206615/forecast-of-the-number-of-global-hspa-lte-subscriptions-up-to-2014/>>.
- Statista. (2020b). “Projected annual inflation rate in the United States from 2010 to 2021”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2020. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020). “Tipo de cambio”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/11/2020. Disponible en: <<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tipo-de-cambio>>.
- The Korea Times. (2020). “China, US consumers turn on each other's goods as pandemic drives commercial nationalism”. En: *coreatimes.co.kr*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <https://www.koreatimes.co.kr/www/world/2020/05/501_289819.html>.
- The New York Times en español. (2017). “Trump abandona el Acuerdo de París, pero el resto del mundo reafirma su compromiso”. En: *nytimes.com*. [En línea]. 22 de enero de 2021. Fecha de

consulta: 02/06/2017. Disponible en: <<https://www.nytimes.com/es/2017/06/02/espanol/trump-abandona-el-acuerdo-de-paris-pero-el-resto-del-mundo-reafirma-su-compromiso.html>>-

United States Census Bureau. (2020). “ACS Demographic and Housing Estimates”. En: *data.census.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2020. Disponible en: <<https://data.census.gov/cedsci/table?q=United%20States&tid=ACSDP1Y2019.DP05&hidePreview=false>>.

Vásquez, A. (2020). ““Son demasiado poderosas”: Comité antimonopolio critica duramente a Amazon, Apple, Facebook y Google”. En: *mercadonegro.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/08/2020. Disponible en: <<https://www.mercadonegro.pe/digital/tecnologia/son-demasiado-poderosas-comite-antimonopolio-critica-duramente-a-amazon-apple-facebook-y-google/>>.

Wasserman, T. (2020). “Why the coronavirus pandemic may fast-forward 5G adoption in the US”. En: *cnbc.com*. [En línea]. 20 de marzo de 2020. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://www.cnbc.com/2020/03/20/why-the-coronavirus-pandemic-may-fast-forward-5g-adoption-in-the-us.html>>.

YouGov. (2018). “More americans prefer to buy domestic goods than Germans or Brits”. En: *today.yougov.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 27/08/2020. Disponible en: <<https://today.yougov.com/topics/consumer/articles-reports/2018/12/12/americans-prefer-to-buy-domestic-goods>>.

Anexos

Anexo 1. Estado de ganancias y pérdidas comparativo de las tres divisiones

	AGOSTO 2020			ANALISIS VERTICAL		
	ESTADOS UNIDOS	ASIA	EUROPA	ESTADOS UNIDOS	ASIA	EUROPA
Ingresos de ventas						
de mercados	655.306	1.781.677	1.074.700			
de transferencias internas	433.250	538.588	-			
Beneficio de ventas totales	1.088.555	2.320.266	1.074.700			
Costos y gastos						
Costos variables de producción	546.568	494.923	-			
Costos de características	216.836	555.117	251.758			
Costos de fabricación contratada	-	-	-			
Costos de transporte y aranceles	-	-	26.968			
I+D	-	-	-			
Sostenibilidad	363	303	-			
Promoción	54.667	85.333	106.667			
Administración	114.936	76.928	13.333			
Costos de productos importados	45.677	322.156	625.770			
Costos y gastos totales	979.047	1.534.760	1.024.495			
EBITDA	109.508	785.505	50.205	10,06%	33,85%	4,67%
Depreciación de activos fijos	30.649	170.497	0			
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	78.859	615.008	50.205	7,24%	26,51%	4,67%
Gastos financieros netos	24.454	(34.973)	-2.389			
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	54.405	649.980	52.594	5,00%	28,01%	4,89%
Impuestos sobre el beneficio	4.863	126.088	34.965			
BENEFICIO DE LA RONDA	37.157	523.892	17.629	3,41%	22,58%	1,64%

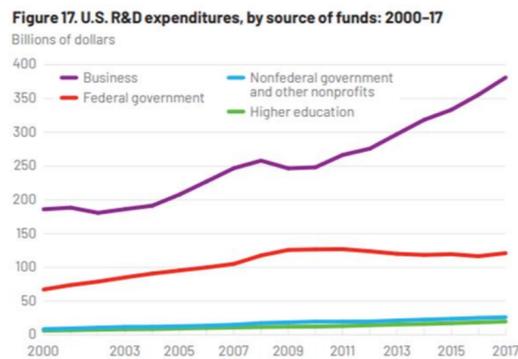
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 2. Estado de ganancias y pérdidas Estados Unidos 2019-2020

Estado de resultados	2019	2020
En miles de US\$		
TOTAL VENTAS	2.040.873	1.836.786
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	1.681.801	1.513.621
MARGEN BRUTO	359.072	323.165
I+D	0	0
MKT	82.000	82.000
ADMINISTRACION	172.404	172.404
RECURSOS HUMANOS	0	0
RSE	0	0
TOTAL COSTOS OPE.	254.404	254.404
TOTAL COSTOS	1.936.205	1.768.025
EBITDA TOTAL	104.668	68.761
DEPRECIACION	45.973	45.973
EBIT	58.695	22.788
GASTO FINAN	36.681	129.033
BENEF ANTES TAX	22.014	-106.245
IMPUESTOS	4.623	
PERDIDA ACUMULADA		
BENEFICIO NETO	17.391	-106.245

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Evolución del gasto en I+D según origen de los fondos del 2000 al 2017



Fuente: NCSES, 2020.

Anexo 4. Distribución de créditos asignados según tamaño de negocio



Fuente: Fichtner, 2015.

Anexo 5. Costos de transporte y aranceles

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costos de transporte y aranceles	179.146	52.672	147.717	208.248	219.253	211.998
Costos y gastos totales	2.549.914	3.052.959	3.514.461	4.544.250	5.044.506	5.239.066
% costos totales	7%	2%	4%	5%	4%	4%

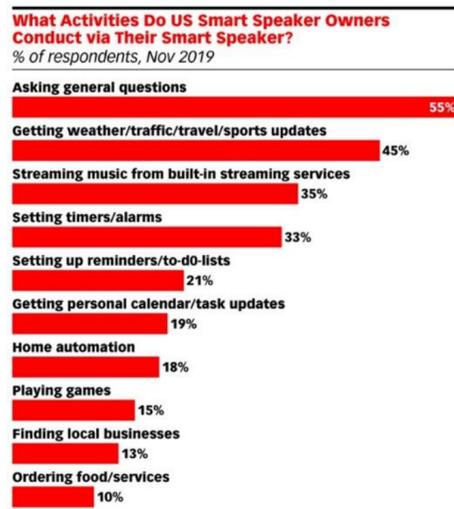
Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 6. Evolución mensual del tipo de cambio oficial del par US\$/EUR de enero 2018 a diciembre 2019

	Semestre I-2018						Semestre II-2018						Semestre I-2019						Semestre II-2019					
	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Tipo de cambio oficial (mensual)	1,24	1,22	1,23	1,21	1,17	1,17	1,17	1,16	1,16	1,13	1,13	1,15	1,14	1,14	1,12	1,12	1,12	1,14	1,11	1,10	1,09	1,12	1,10	1,12
Tipo de cambio oficial (semestral)	1,21						1,15						1,13						1,11					
Ingresos por ventas en Europa (EUR)	600.274						608.917						672.387						698.961					
Tipo de cambio simulador (semestral)	1,34						1,44						1,45						1,48					
Ingresos por ventas en Europa (US\$)	806.913						876.723						978.000						1.037.062					
variación tipo de cambio oficial versus simulador	0,14						0,29						0,32						0,38					

Fuente: SBS, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

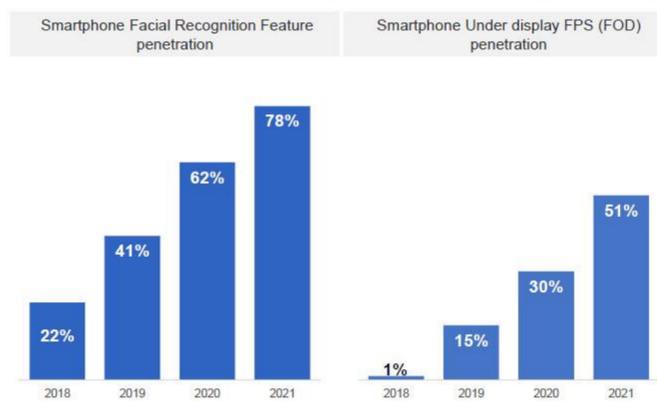
Anexo 7. Usos de la funcionalidad de comando de voz de equipos móviles al 2019



Fuente: Petrock, 2020.

Anexo 8. Evolución de la penetración de reconocimiento facial y huella digital 2018-2021

FOD coexists with Facial recognition as a backup technology



Fuente: CCS Insight, 2019.

Anexo 9. Cuota de mercado de equipos móviles en México a julio 2020



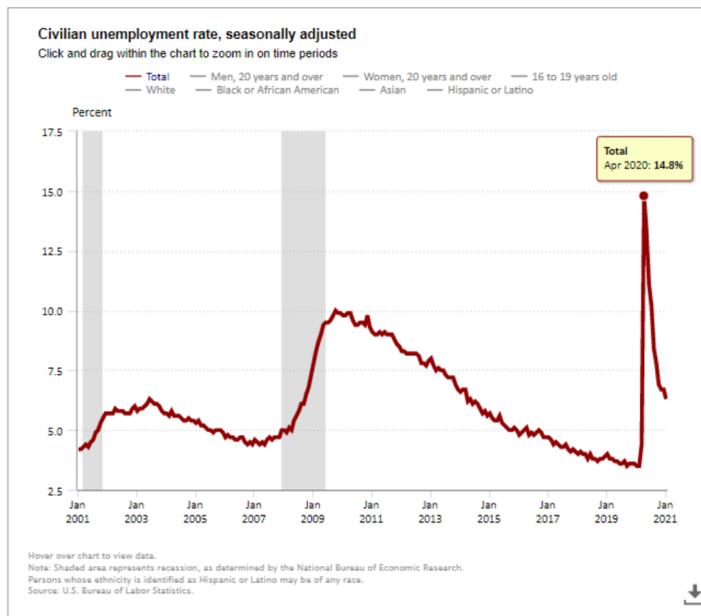
Fuente: Statcounter GlobalStat, 2020.

Anexo 10. Cuota de mercado de equipos móviles en Canadá a julio 2020



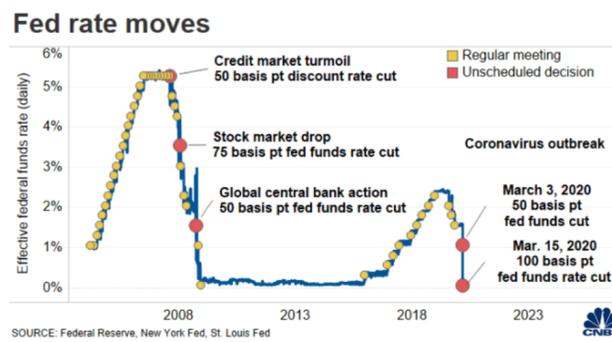
Fuente: Statcounter GlobalStat, 2020.

Anexo 11. Evolución de la tasa de desempleo de Estados Unidos 2001-2021



Fuente: BLS, 2021b.

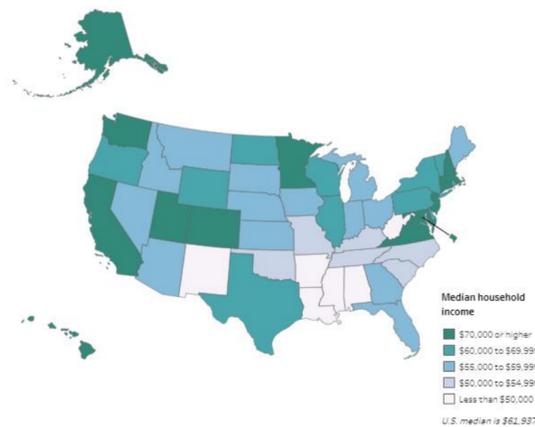
Anexo 12. Evolución de la tasa de interés de la FED 2008-2023



Fuente: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2020.

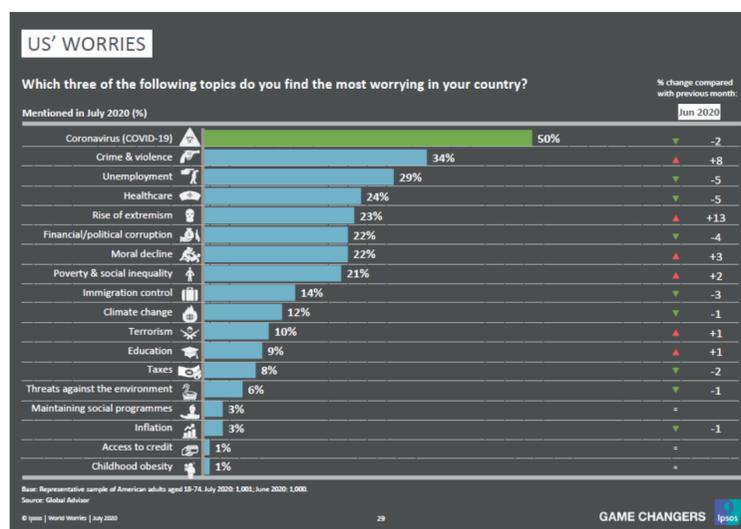
Anexo 13. Mapa de ingresos medios por estado de Estados Unidos al 2018

2018 Median Household Income in the United States



Fuente: BLS, 2020b.

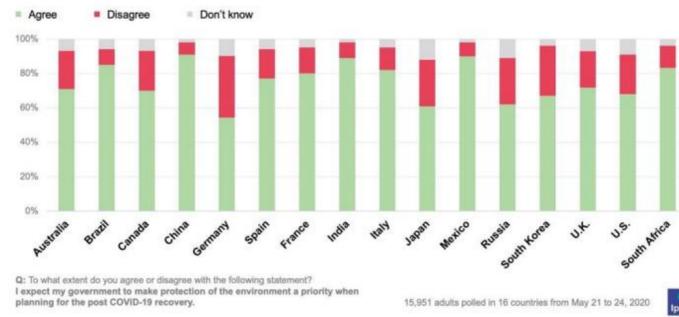
Anexo 14. Principales preocupaciones de los estadounidenses a julio 2020



Fuente: Ipsos, 2020a.

Anexo 15. Priorización de políticas de protección del ambiente tras COVID-19

Should your government make environment protection a priority in recovery from COVID-19?



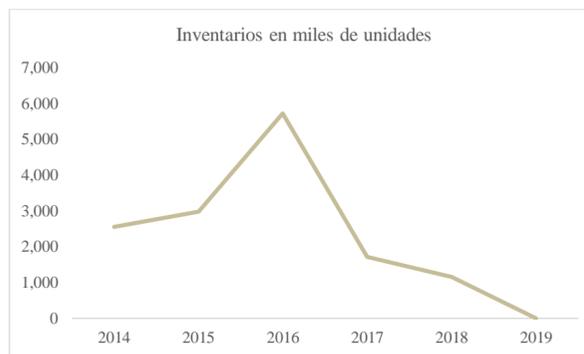
Fuente: Ipsos, 2020c.

Anexo 16. Evolución ventas anuales y participación de mercado de Mapple Inc. de Estados Unidos

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tamaño de mercado Estados Unidos (miles)	26.719	30.438	39.688	47.649	52.628	56.757
Ventas Mapple Inc. Estados Unidos (miles)	3.076	2.859	2.418	4.045	4.879	5.823
Participación Mapple Inc. Estados Unidos (miles)	11,51%	9,39%	6,09%	8,49%	9,27%	10,26%
Crecimiento de mercado Estados Unidos (%)		13,9%	30,4%	20,1%	10,5%	7,9%
Crecimiento de Mapple Inc. Estados Unidos (%)		-7,1%	-15,4%	67,3%	20,6%	19,4%

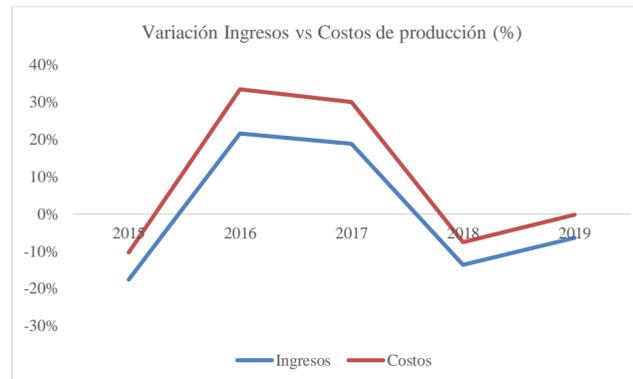
Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 17. Evolución de inventarios móviles Mapple Inc. 2014-2019



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 18. Evolución de variaciones en ingresos y costos de producción Mapple Inc. 2015-2019



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 19. Gasto anual en Marketing de Mapple Inc. de Estados Unidos

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por venta de equipos en Estados Unidos (en miles de US\$)	969.744	876.301	810.812	1.011.845	1.108.317	1.228.529
Inversión en promoción (en miles de US\$)	108.000	120.000	150.000	76.000	72.000	82.000
Inversión en promoción / Ingresos por ventas	11,1%	13,7%	18,5%	7,5%	6,5%	6,7%

Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 20. Evolución de la inversión en I+D Mapple Inc. 2014-2019



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 21. Matriz VRIO a diciembre 2018

Ámbito	Competencia	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Inmerso en la organización?	Resultado
Cliente	Acuerdos comerciales: con proveedores y fabricantes de componentes	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
	Diseño de productos alineados con las necesidades de clientes	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
	Productos con precio final competitivo	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
Proceso	Eficiencia Operativa	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
	Excelente gestión financiera	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Temporal
	Flexibilidad operativa	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
	Calidad (bajo porcentaje de defectos)	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
Talento	Cultura orientada a la innovación	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad Competitiva
	Patentes y licencias	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible
	Conocimientos técnicos (Six Sigma, Lean, JIT, I+D)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Temporal
	Gestión del conocimiento I+D	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Paridad Competitiva

Fuente: Barney, 1991.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 22. Matriz de recursos y capacidades requeridas para el periodo 2021-2025

Recursos y capacidades requeridas	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Inmerso en la organización?	Resultado POSIBLE
Acuerdos comerciales: Empresas de videojuegos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible
Love Mark: Marca apreciada y querida por nuestros clientes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible
Comunidades del relacionamiento cercano con el cliente	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible
Cultura orientada a la innovación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible
Patentes (Procesador, Pantalla y Batería)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible
Gestión del conocimiento I+D	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Sostenible

Fuente: Barney, 1991.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 23. Estrategias del FODA cruzado para el periodo 2021-2025

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1 Crecimiento superior al ritmo de mercado, incremento de participación de + 1,0 pp.	1 Inventarios al final del ejercicio igual a 0, posibilidad de quedar sin stock.
		2 Producción efectiva, inventario al final del ejercicio igual a 0.	2 Costos de producción propia por encima de la media de mercado.
		3 Reducción de la diferencia porcentual de ingresos frente a costos de producción de un 11% a un 6%	3 Altos costos de fabricación contratada
		4 Foco en publicidad: gasto del 6.7% de los ingresos por ventas	4 Equipos con características limitadas
		5 Inversión constante en I+D y desarrollo de patentes propias que permitió que el 100% de los productos en cartera tuviesen el máximo de características.	5 Reducción de la inversión en I+D pues el 100% de los productos en cartera ya contaban con el máximo de características disponibles.
		6 Estructura de capital sólida: 66% en patrimonio y 34% en pasivo total	
		7 Gran reserva de efectivo: 1,9 miles de millones de dólares	
		8 Solidez financiera: ROE de 5,72%, EBITDA de 21,5% y ROS de 12,81%.	
		9 Capacitación al personal de I+D, bajo índice de rotación	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
1 Reducción de tasas de interés por parte de la FED (-0,25 pp en el segundo trimestre de 2020)	1. Desarrollo de modelos de equipos que maximicen el uso de la banda 5G a través del uso de funcionalidades multimedia: videos, música y juegos (F5, O4) 2. Foco de mensajes de publicidad relacionados con: (a) Producto hecho en Estados Unidos y (b) Producto responsable del medio ambiente (F4, O2, O5) 3. Inversión para ampliación y modernización de plantas para aumentar capacidad según crecimiento de mercado (F7, F2, O7, O1)	1. Desarrollo de plan de reducción de costos a través de automatización de procesos, compras masivas y reducción del desperdicio (D3, O7) 2. Acuerdos de compra a mediano plazo con socios proveedores de componentes para obtener bajos costos (D3, O8, O7)	
2 Alto nivel de nacionalismo estadounidense (más del 80% de la población considera a Estados Unidos mejor que otros países).			
3 Clase media sólida (52% de la población) y amplia clase alta (19% de la población)			
4 País pionero en el despliegue masivo de red 5G desde 2019			
5 Tendencia de la población a protección del medio ambiente (77% de la población a favor)			
6 Cuestionamiento a monopolios tecnológicos por parte del Comité Antimonopolio de la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos			
7 Crecimiento interanual de la demanda de celulares hasta 2024			
8 Bajo nivel de negociación de proveedores de componentes genéricos para armado de celulares (botones, altavoces, antenas, etcétera).			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
1 Tendencia del decrecimiento del PBI de hasta -32,9% en el segundo trimestre de 2020	1. Desarrollo de <i>lovenmark</i> a través del acercamiento y escucha de los usuarios utilizando comunidades virtuales de clientes atendidos en tiempo real (F4, A3) 2. Desarrollo de una cultura de orientada a la innovación y a la gestión del conocimiento en todos los niveles: I+D, Producción, Marketing, y Atención al cliente (F9, A6) 3. Desarrollo de productos para clientes desatendidos de nicho en crecimiento: <i>gamers</i> (F4, F5, A3) 4. Desarrollo de patentes (procesadores, pantalla y batería) que permitan la diferenciación del equipo frente a los principales competidores (F5, A3) 5. Especialización de personal programados en el desarrollo de Android (F9, A4)	1. Desarrollo de complementos de software (Apps, Widgets, etc.) que permitan mejorar la usabilidad del terminal móvil (D4, A4) 2. Acuerdos de compra a mediano plazo con socios proveedores de semiconductores para obtener bajos costos (D3, A7) 3. Acuerdos de colaboración con empresas de videojuegos para publicidad y desarrollo de funcionalidades exclusivas en los terminales móviles (F4, A3, A5, A6)	
2 Reducción de la capacidad de gasto de los hogares por incremento de desempleo durante 2020-2021			
3 Competidores líderes posicionados en el mercado: Apple y Samsung cuentan con más del 80% del mercado			
4 Dependencia de un solo sistema operativo Android			
5 Altas barreras para la entrada y masificación de nuevos participantes en el mercado debido a los altos niveles de inversión en marketing e I+D			
6 Altos niveles de conocimiento tecnológico dentro del nicho de mercado seleccionado			
7 Concentración de proveedores de semiconductores para celulares (Samsung e Intel)			

Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 24. Matriz de Alineamiento Estratégico

ID	DESCRIPCIÓN	MISION	VISION	OBJETIVOS				RESULTADO
				CRECIMIENTO	RENTABILIDAD	SOSTENIBILIDAD		
E1	Desarrollo de modelos de equipos que maximicen el uso de la banda 5G a través del uso de funcionalidades multimedia: videos, música y juegos.	X	X	X	X	X		5
E2	Foco de mensajes de publicidad relacionados con: (a) Producto hecho en Estados Unidos y (b) Producto responsable del medio ambiente.	X	X	X	X	X		5
E3	Inversión para ampliación y modernización de plantas para aumentar capacidad según crecimiento de mercado.	X	X	X		X		4
E4	Desarrollo de <i>lovenmark</i> a través del acercamiento y escucha de los usuarios utilizando comunidades virtuales de clientes atendidos en tiempo real.	X	X	X	X	X		5
E5	Desarrollo de una cultura de orientada a la innovación y a la gestión del conocimiento en todos los niveles: I+D, Producción, Marketing y Atención al cliente.	X	X	X	X	X		5
E6	Desarrollo de productos para clientes desatendidos de nicho en crecimiento: <i>gamers</i> .	X	X	X	X	X		5
E7	Desarrollo de patentes (procesadores, pantalla y batería) que permitan la diferenciación del equipo frente a los principales competidores.	X	X	X	X	X		5
E8	Especialización de personal programado en el desarrollo de Android.	X	X	X		X		4
E9	Desarrollo de plan de reducción de costos a través de la automatización de procesos, compras masivas y reducción del desperdicio.	X	X	X	X	X		5
E10	Acuerdos de compra a mediano plazo con socios proveedores de componentes para obtener bajos costos.	X	X	X	X	X		5
E11	Desarrollo de complementos de <i>software</i> (apps, widgets, etcétera) que permitan mejorar la usabilidad del terminal móvil.	X	X	X		X		4
E12	Acuerdos de compra a mediano plazo con socios proveedores de semiconductores para obtener bajos costos.	X	X	X	X	X		5
E13	Acuerdos de colaboración con empresas de videojuegos para publicidad y desarrollo de funcionalidades exclusivas en los terminales móviles.	X	X	X	X	X		5

Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

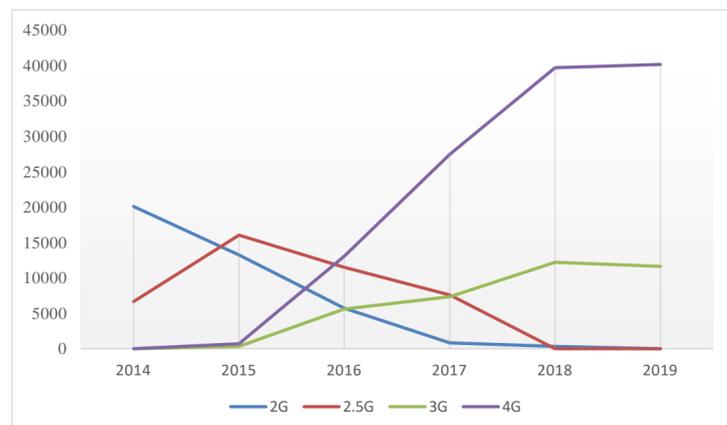
Anexo 25. Evolutivo de ventas

Tabla A. Evolutivo de ventas por tecnología en Estados Unidos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2G	20081	13262	5747	828	328	0
2.5G	6640	16035	11510	7610	0	303
3G	0	348	5632	7367	12201	11609
4G	0	708	13057	27425	39671	40136

Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico A. Evolutivo de ventas por tecnología en Estados Unidos



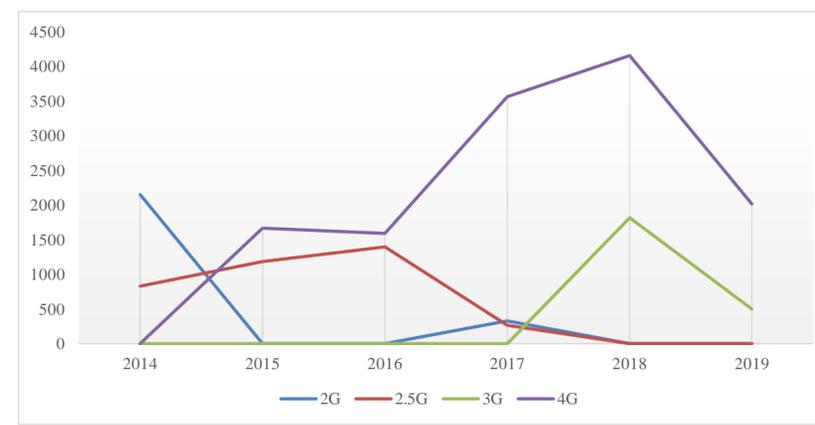
Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Tabla B. Evolutivo de ventas de Mapple Inc. en Estados Unidos

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2G	2151	0	0	328	0	0
2.5G	831	1185	1396	264	0	0
3G	0	0	0	0	1816	499
4G	0	1664	1590	3565	4156	2014

Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Gráfico B. Evolutivo de ventas Mapple Inc. en Estados Unidos



Fuente: Cesim Business Simulation Games, 2020.
Elaboración: Propia, 2021.

Anexo 26. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

	Peso	Diferenciación		Diferenciación		Diferenciación	
		Puntaje de atractividad	Calificación de atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación de atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación de atractivo
Oportunidades							
Reducción de tasas de interés por parte de la FED	0,05	---		---		---	
Alto nivel de nacionalismo estadounidense (más del 80% de la población considera a Estados Unidos mejor que otros países).	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Clase media sólida (52% de la población) y amplia clase alta (19% de la población).	0,05	---		---		---	
País pionero en el despliegue masivo de de RED 5G desde 2019.	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Tendencia de la población a protección del medio ambiente (77% de la población a favor).	0,02	---		---		---	
Cuestionamiento a monopolios tecnológicos por parte del Comité Antimonopolio de la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos.	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Crecimiento interanual de la demanda de celulares hasta 2024.	0,07	---		---		---	
Bajo nivel de negociación de proveedores de componentes genéricos para armado de celulares (botones, altavoces, antenas, etcétera).	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Amenazas							
Tendencia del decrecimiento del PBI de hasta -32,9% en el segundo trimestre de 2020.	0,05	---		---		---	
Reducción de la capacidad de gasto de los hogares por incremento de desempleo durante 2020-2021.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Competidores líderes posicionados en el mercado: Apple y Samsung cuentan con más de 80% del mercado.	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Dependencia de un solo sistema operativo Android.	0,1	---		---		---	
Altas barreras para la entrada y masificación de nuevos participantes en el mercado debido a los altos niveles de inversión en Marketing e I+D.	0,05	---		---		---	
Altos niveles de conocimiento tecnológico dentro del nicho de mercado seleccionado.	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08
Concentración de proveedores de semiconductores para celulares (Samsung e Intel).	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2
SUBTOTAL OA			1,93		2,01		1,8
Fortalezas							
Crecimiento superior al ritmo de mercado, incremento de participación de + 1,0 pp.	0,05	---		---		---	
Producción efectiva, inventario al final del ejercicio igual a 0.	0,02	---		---		---	
Reducción de la diferencia porcentual de ingresos frente a costos de producción de un 11% a un 6%.	0,02	---		---		---	
Foco en publicidad: gasto del 6,7% de los ingresos por ventas.	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Inversión constante en I+D y desarrollo de patentes propias que permitió que el 100% de los productos en cartera tuviesen el máximo de características.	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Estructura de capital sólida: 66% en patrimonio y 34% en pasivo total.	0,1	---		---		---	
Gran reserva de efectivo: 1,9 miles de millones de dólares.	0,1	---		---		---	
Solidez financiera: ROE de 5,72%, EBITDA de 21,5% y ROS de 12,81%.	0,15	---		---		---	
Capacitación al personal de I+D, bajo índice de rotación	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08
Debilidades							
Inventarios al final del ejercicio igual a 0, posibilidad de quedar sin stock.	0,02	---		---		---	
Costos de producción propia por encima de la media de mercado.	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Altos costos de fabricación contratada.	0,10	---		---		---	
Equipos con características limitadas.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Reducción de la inversión en I+D pues el 100% de los productos en cartera ya contaban con el máximo de características disponibles.	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02
SUBTOTAL FD			1,25		1,45		1,4
TOTAL			3,18		3,46		3,2

Fuente: David y David, 2013.
Elaboración: Propia, 2021.

Notas biográficas

Armando Alberto Álvarez Sánchez

Nació en Lima, el 01 de enero de 1992. Es Ingeniero Electrónico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Actualmente es estudiante de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico. Cuenta con seis años de experiencia en el área de gestión de proyectos de telecomunicaciones para clientes del sector B2B. Actualmente se desempeña como Ingeniero Especialista de despliegue para clientes B2B en Telefónica del Perú.

Carlos Honorio Angulo García-Pacheco

Nació en Lima, el 07 de abril de 1987. Es Bachiller en Psicología con mención en Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Gestión de Marketing de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Actualmente es estudiante de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de investigación de mercado, laborando en empresas de consumo masivo y telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Project Leader de Inteligencia de Mercado en Telefónica del Perú.

Claudia Lorena Huamaní Rodríguez

Nació en Lima, el 15 de diciembre de 1988. Es Abogada por la Universidad de Lima, colegiada en el Colegio de Abogados de Lima, y con especialización en Derecho Corporativo por la Universidad ESAN. Actualmente es estudiante de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 10 años de experiencia en derecho corporativo y regulatorio, laborando en estudios de abogados y empresas de telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento Legal y Regulatorio en Hispasat Perú.

Renato Antonio Moreno Murillo

Nació en Lima, el 05 de abril de 1988. Titulado en Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con especialización en Proyectos de la misma universidad y cursos de actualización en Estados Unidos y España. Actualmente es estudiante de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 10 años de experiencia en áreas de ventas, postventa, experiencia al cliente, transformación digital y mercadeo, laborando en empresas de servicios y telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como Project Manager de Mercadeo B2B en Telefónica del Perú.