



**“PLAN ESTRATÉGICO 2020-2024 PARA UNA EMPRESA
FABRICANTE DE EQUIPOS MÓVILES”**

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

Presentado por

Srta. Zaida Esperanza Jiménez Bazán

Srta. Karla Denisse Palacios Madrid

Sr. Carlos Enrique Pérez Alvarado

Sr. Rodrigo José Ruiz Reyna Farje

Asesor: Profesor Alejandro Flores

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

Lima, mayo de 2021

Dedicatoria

Dedicado a nuestras familias, quienes, con amor y paciencia, nos han acompañado, aconsejado y apoyado durante todo este proceso.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, a nuestros profesores y, de manera especial, a nuestro asesor Alejandro Flores, por su orientación y apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

Mobile Inc. es una empresa transnacional, fabricante y comercializadora de equipos móviles, cuya sede central está ubicada en Estados Unidos. La empresa vende sus equipos en Estados Unidos, Europa y China. Al cierre del año 2019, cuenta con trece (13) plantas de producción en Estados Unidos y nueve (9) en China, y tiene una participación de mercado mundial de 1,05%.

China representa el 49,5% de las ventas totales de Mobile Inc. al cierre del 2019, siendo este mercado el más atractivo para la compañía. Por ello, el plan estratégico realizado está dirigido al mercado de China; donde Mobile Inc. tiene una participación de mercado de 1,94%, en el año 2019.

A lo largo de doce años, Mobile Inc. ha obtenido resultados financieros favorables, sin embargo, esto no se ha reflejado en un crecimiento sostenible de la participación de mercado, por lo que su continuidad está en riesgo. La empresa ha estado operando sin una estrategia competitiva clara y definida, y sus decisiones no estaban alineadas hacia un mismo objetivo.

Dado el contexto actual, donde el mundo está siendo afectado por una crisis económica producto de la pandemia del COVID-19, Mobile Inc. tiene la necesidad de elaborar un plan de gestión de crisis para el año 2020 y un plan estratégico para el periodo 2021-2024 para China.

Por lo tanto, la finalidad del presente trabajo de investigación es plantear los principales objetivos y estrategias en los próximos 5 años, orientados a la supervivencia de la empresa en el primer año y expansión y crecimiento de la cuota de mercado para los años restantes.

El plan estratégico 2021-2024 para China define una estrategia competitiva de liderazgo en costos, que se sustenta en la construcción de nuevas fábricas en China, buscando que la producción sea principalmente interna, ahorrando costos por subcontratación e importación de equipos, y poder ofrecer equipos a precios competitivos. Como estrategias de crecimiento, se establece la de penetración de mercado en China y el desarrollo de mercado en India, con lo cual, se espera incrementar las ventas y ganar participación de mercado.

Los objetivos estratégicos se analizarán detalladamente en los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y el plan financiero. La implementación de dichos planes debe permitir cumplir con el objetivo principal de la compañía, que es la sostenibilidad en el mercado de equipos celulares.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. Perfil competitivo	3
1. Descripción de la empresa	3
2. Análisis del mercado global	4
3. Análisis del mercado asiático	6
4. Descripción del problema	7
5. Posible solución	7
6. Alcance de la propuesta	7
7. Limitaciones.....	7
Capítulo II. Análisis externo.....	9
1. Análisis del macroentorno.....	9
1.1Entorno político	9
1.2Entorno económico	9
1.3Entorno social.....	9
1.4Entorno tecnológico	9
1.5Entorno ambiental.....	10
1.6Entorno legal.....	10
1.7Entorno global.....	10
2. Análisis del microentorno	10
2.1Identificación, características y evolución del sector	10
2.2Análisis de las cinco fuerzas de Porter	12
2.2.1 Poder de negociación de clientes	12
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes	14
2.2.4 Amenaza de sustitutos.....	15
2.2.5 Grado de rivalidad.....	16
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	18

Capítulo III. Análisis interno de la organización.....	20
1. Modelo de negocio de China (CANVAS).....	20
2. Cadena de valor.....	21
3. Análisis de áreas funcionales	22
3.1Producción.....	22
3.2Logística	23
3.3Marketing y ventas.....	23
3.4Recursos humanos	24
3.5Investigación y desarrollo (I+D)	25
3.6Contabilidad y finanzas.....	25
4. Análisis de Recursos y Capacidades - Matriz VRIO	26
5. Definición de estrategia competitiva.....	26
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	27
Capítulo IV. Modelo de gestión de crisis – Periodo 2020	28
1. Objetivo.....	28
2. Estrategia competitiva.....	28
3. Estimación de la demanda.....	28
4. Planes de acción 2020	31
4.1Plan de producción.....	31
4.2Plan de <i>marketing</i> y ventas	33
4.3Plan de recursos humanos	35
4.4Plan financiero – flujo de caja proyectado	35
Capítulo V. Investigación de mercado.....	38
1. Objetivos de la investigación de mercado	38
2. Metodología.....	38
3. Selección de mercados	38
3.1Introducción.....	38
3.2Análisis del mercado de la India	38
4. Estimación de la demanda periodo 2021-2024.....	39
4.1Estimación de la demanda en China.....	39
4.2Estimación de la demanda en India.....	40
4.3Estimación de la demanda para Mobile.....	41
5. Conclusiones.....	42

Capítulo VI. Planeamiento estratégico 2021-2024	43
1. Visión.....	43
2. Misión.....	43
3. Objetivo general.....	43
4. Objetivos específicos	43
4.1Objetivos de rentabilidad	43
4.2Objetivos de crecimiento.....	43
4.3Objetivos de sostenibilidad	43
4.4Objetivos de responsabilidad social	44
5. Estrategia competitiva.....	44
Capítulo VII. Análisis y selección de la estrategia	45
1. Matriz FODA cruzado	45
2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la estrategia (PEYEA)	45
3. Matriz interna-externa (IE).....	46
4. Matriz de la estrategia principal	46
5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	47
6. Matriz de Alineamiento Estratégico.....	48
Capítulo VIII. Plan de <i>marketing</i>	50
1. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	50
2. Mercados meta	50
3. Posicionamiento.....	50
4. Estrategias de <i>marketing</i>	50
5. Tácticas de <i>marketing</i>	52
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	53
Capítulo IX. Plan de operaciones.....	54
1. Objetivos.....	54
2. Estrategias de operaciones	54
3. Presupuesto.....	55
Capítulo X. Plan de recursos humanos.....	56
1. Objetivos del plan de recursos humanos	56
2. Estrategias de recursos humanos	56

2.1 Política de Remuneraciones y Capacitaciones	56
2.1.1 Atracción de talento	56
2.1.2 Retención del talento.....	57
3. Presupuesto de recursos humanos	57
Capítulo XI. Plan de responsabilidad social corporativa	59
1. Objetivos del plan de responsabilidad social	59
2. Actividades de responsabilidad social	59
3. Presupuesto de responsabilidad social.....	60
Capítulo XII. Plan financiero	61
1. Objetivos.....	61
2. Supuestos.....	61
3. Escenarios.....	62
3.1 Escenario sin estrategia	62
3.2 Escenario con estrategia	63
4. Retorno esperado	64
4.1 Tasa costo de capital propio (K_e).....	64
4.2 Costo de la deuda (K_d).....	64
4.3 Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	65
5. Valorización mediante flujos de caja descontados	65
Conclusiones y recomendaciones	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	68
Bibliografía.....	69
Anexos.....	73
Notas biográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Tasas proyectadas de crecimiento del PBI 2020-2021	5
Tabla 2.	Indicadores clave por mercados - Industria de equipos móviles	5
Tabla 3.	Indicadores clave Asia - Industria de equipos móviles 2019.....	6
Tabla 4.	Indicadores clave Asia - Industria de equipos móviles 2025 (proyectado).....	6
Tabla 5.	Factores políticos	9
Tabla 6.	Factores económicos.....	9
Tabla 7.	Factores sociales	9
Tabla 8.	Factores tecnológicos.....	9
Tabla 9.	Factores ambientales.....	10
Tabla 10.	Factores legales.....	10
Tabla 11.	Factores globales.....	10
Tabla 12.	Poder de los compradores	13
Tabla 13.	Poder de los proveedores	14
Tabla 14.	Amenaza de nuevos entrantes	15
Tabla 15.	Disponibilidad de sustitutos	16
Tabla 16.	Rivalidad entre competidores.....	17
Tabla 17.	Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter.....	17
Tabla 18.	Evaluación final de las cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 19.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	18
Tabla 20.	Cuadro de costos 2014–2019 (millones de dólares)	23
Tabla 21.	<i>Stock</i> de productos terminados 2014-2019 (millones de unidades)	23
Tabla 22.	Indicadores financieros (* millones de dólares).....	25
Tabla 23.	Matriz VRIO - Recursos y capacidades	26
Tabla 24.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	27
Tabla 25.	Envíos mensuales de <i>smartphones</i> en China 2019-2020 (millones de unidades) ..	30
Tabla 26.	Estimación de la demanda (millones) y cuota de mercado en China Año 2020	30
Tabla 27.	Estimación de la demanda de Mobile Año 2020 (miles de unidades)	30
Tabla 28.	Producción de <i>smartphones</i> con tecnología 4G (millones de unidades).....	32
Tabla 29.	Determinación del costo de ventas para el año 2020 (en millones de dólares).	33
Tabla 30.	Precio unitario e ingresos mensuales de equipos 4G para el 2020	34
Tabla 31.	Flujo de caja, periodo 2020 (millones de dólares).....	36
Tabla 32.	Indicadores de India - Proyecciones 2020-2024.....	39
Tabla 33.	Pronóstico de envíos mundiales (millones de unidades)	40

Tabla 34.	Envíos mundiales vs. envíos China (millones de unidades)	40
Tabla 35.	Pronóstico de demanda en China (millones de unidades)	40
Tabla 36.	Pronóstico de envíos de celulares - India (millones de unidades)	4
Tabla 37.	Pronóstico de demanda de celulares 2020-2024 (millones de unidades).....	41
Tabla 38.	Participación de mercado esperada Mobile 2020-2024 (en %)	41
Tabla 39.	Estimación de la demanda de Mobile 2020-2024 (millones de unidades).....	42
Tabla 40.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	47
Tabla 41.	Matriz de Alineamiento Estratégico	49
Tabla 42.	Precios unitarios de equipos años 2021-2024 en China (USD).....	51
Tabla 43.	Precios unitarios de equipos años 2021-2024 en India (USD)	51
Tabla 44.	Gastos proyectados en publicidad (millones de dólares)	52
Tabla 45.	Presupuesto de <i>marketing</i> 2021-2024 (en miles de USD).....	53
Tabla 46.	Producción de <i>smartphones</i> para el periodo 2021-2024 (millones).....	55
Tabla 47.	Costo de fábricas.....	55
Tabla 48.	Costo de fabricación por modelo y país (millones)	55
Tabla 49.	Remuneraciones y capacitación para el personal en China (USD) 2021-2024.	57
Tabla 50.	Presupuesto de recursos humanos 2021-2024 (en millones de USD).....	58
Tabla 51.	Programas y acciones de responsabilidad social	59
Tabla 52.	Presupuesto de responsabilidad social corporativa (millones de USD)	60
Tabla 53.	Indicadores financieros para el escenario sin estrategia	63
Tabla 54.	Indicadores financieros para el escenario sin estrategia	64
Tabla 55.	Cálculo del costo de capital propio (Ke)	64
Tabla 56.	Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)	65
Tabla 57.	Valorización con estrategia (millones de dólares).....	65
Tabla 58.	Valorización sin estrategia (millones de dólares).....	66
Tabla 59.	Flujo de Caja Incremental (millones de dólares).....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventas de <i>smartphones</i> 5G en China y precio unitario promedio, 2019T3-2020T2.....	11
Gráfico 2.	Modelo de negocio CANVAS al 2019.....	20
Gráfico 3.	Cadena de valor	21
Gráfico 4.	Evolución de la cuota de mercado de Mobile en China	24
Gráfico 5.	Evolución del gasto de publicidad (millones de dólares)	24
Gráfico 6.	Gastos de sueldos, capacitación y rotación de personal	24
Gráfico 7.	Gasto de I+D (en millones de USD)	25
Gráfico 8.	Unidades enviadas (en millones) y tasa de crecimiento de China vs Mobile Inc. .	29
Gráfico 9.	Matriz interna-externa (IE)	46
Gráfico 10.	Matriz de la estrategia principal	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuota de mercado de los vendedores de <i>smartphones</i> en China del 2013 al 2019.....	74
Anexo 2.	Determinación del costo de venta unitario para el año 2020.....	74
Anexo 3.	Matriz FODA cruzado de Mobile Inc.....	74
Anexo 4.	Factores de ejes para matriz PEYEA de Mobile Inc.	75
Anexo 5.	Matriz PEYEA de Mobile Inc.....	76
Anexo 6.	Estados Financieros sin estrategia.....	76
Anexo 7.	Estados Financieros con estrategia.....	77

Introducción

Mobile Inc. es una empresa transnacional, fabricante y comercializadora de teléfonos móviles con presencia en Estados Unidos, Europa y China. El presente trabajo de investigación plantea un plan estratégico para el periodo 2020-2024 enfocado en su negocio en China, cuya finalidad es superar el periodo de la crisis generado por la pandemia del COVID-19 y asegurar la continuidad del negocio en el tiempo. Para ello, se presenta un plan de gestión de crisis para el año 2020 y un plan de crecimiento para el periodo 2021-2024.

Como se explica más adelante, los resultados financieros al cierre del año 2019 son positivos para la subsidiaria en China, sin embargo, la participación de mercado de la empresa es pequeña, y no ha tenido el crecimiento esperado. Por esta razón, se hace necesario redefinir la estrategia competitiva que permita que la empresa consolide sus operaciones y asegure su sostenibilidad en el mercado.

Las cifras financieras para el periodo 2008-2019 han sido obtenidas de los estados financieros de la empresa, y para las proyecciones del periodo 2020-2024 se ha tomado información actual y perspectivas del mercado de celulares, en particulares, de las regiones de China y la India.

El presente trabajo se compone de doce capítulos más una sección final de conclusiones y recomendaciones. En el capítulo I, se describe el perfil competitivo de la empresa, incluyendo un análisis del mercado global y asiático, el problema que afronta actualmente y la posible solución. En el capítulo II, se realiza el análisis externo, que incluye un análisis del macroentorno, microentorno y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

En el capítulo III, se realiza un análisis interno de la organización, presentando el modelo de negocio (CANVAS), el análisis de áreas funcionales, la matriz VRIO, la definición de estrategia competitiva y la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Debido a la crisis producida por la pandemia del COVID-19, en el capítulo IV, se desarrolla el modelo de gestión de crisis, donde se detalla la estrategia y los principales planes de acción para superar esta crisis.

En el capítulo V se muestra la investigación de mercado en China e India; como estrategia de crecimiento Mobile Inc. ha seleccionado estos mercados para crecer y posicionar su marca, determinándose la demanda para el periodo 2021-2024 en ambos mercados.

En el capítulo VI, se realiza el planeamiento estratégico para el periodo 2021-2024, que incluye la misión, visión, objetivo general, objetivos específicos y determinación de la estrategia competitiva de la compañía.

El capítulo VII, análisis y selección de la estrategia, se sustenta en la información recopilada en los capítulos II y III que incluye la matriz FODA cruzada, la matriz PEYEA, la matriz IE, la matriz de estrategia principal y, finalmente, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, a fin de determinar la estrategia de crecimiento que debe seguir la empresa en el periodo 2021-2024.

Del capítulo VIII al XII, se plantean los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social corporativa y finanzas, alineados al cumplimiento de los objetivos planteados en el planeamiento estratégico.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Capítulo I. Perfil competitivo

1. Descripción de la empresa

Mobile Inc. es una empresa transnacional que fabrica y comercializa equipos de telefonía celular. Su sede central se encuentra localizada en Georgia, Estados Unidos, y cuenta con fábricas en China y Estados Unidos. Adicionalmente, la empresa cuenta con una sede en Europa, pero solo para comercialización de equipos. Mobile cuenta con un centro de Innovación y Desarrollo (I+D) en Estados Unidos, así como un centro de transferencia tecnológica en China que permite la transferencia de conocimientos en desarrollo tecnológico desde la casa matriz.

La Compañía sufrió una reestructuración corporativa en el año 2006, como parte de una investigación realizada por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, que concluyó que existía un cartel de empresas, que concertaron los precios de los equipos, el estancamiento de planes de I+D, entre otros actos ilícitos, que atentaban contra la libre competencia. Ante ello, la justicia norteamericana ordenó a las juntas directivas el reemplazo de sus planas gerenciales, a fin de promover una reestructuración completa en la industria de producción de celulares.

Actualmente, la compañía ofrece equipos mediante contratos con empresas operadoras de telefonía móvil, y con grandes cadenas de tiendas de venta de equipos de tecnología. Aún no utiliza canales de ventas directas al consumidor final, como tiendas físicas o plataformas *on-line*.

Al cierre del año 2019, Mobile Inc. vendió 14.4 millones de unidades a nivel global, lo que significó una participación en el mercado de 1.05%¹, y de 1.94% en China, siendo este último el principal mercado de la compañía, con un 49.5% de las ventas totales.

Los ingresos de Mobile Inc. al cierre 2019 ascendieron a USD 3,454 millones, que representan el 0.71% de las ingresos globales². Asimismo, el EBITDA a nivel consolidado fue de 27% (USD 923 millones), con un beneficio antes de impuestos del 23% (USD 778 millones) y una utilidad neta de 16.4% (USD 567 millones). Los márgenes brutos a nivel consolidado han ido disminuyendo en los últimos años, pasando de 47% entre el 2008 al 2012, a un 34% y 35% en el 2018 y 2019, respectivamente.

¹ Según el portal Statista (<https://es.statista.com>), al cierre del ejercicio 2019, se vendieron a nivel mundial 1.371 millones de equipos celulares.

² Según el portal Statista (<https://es.statista.com>), al cierre del ejercicio 2019, las ventas globales de equipos celulares ascendieron a USD 585.000 millones.

En China las ventas ascendieron a USD 1.710 millones, con un margen bruto de 34%, un EBITDA del 28% y una utilidad neta de 18%. Respecto al margen bruto, se observa la misma tendencia, donde el margen bruto pasó de ser el 49% de las ventas en el 2008 al 34% en el 2019 a pesar que las ventas aumentaron a casi el triple en el mismo periodo.

Mobile Inc. ha mostrado bajos niveles de apalancamiento, con un patrimonio neto que ha representado el 66%, y el resto explicado casi en su totalidad por deudas de largo plazo. Los niveles de efectivo fueron suficientes para cubrir sus pasivos, incluyendo proveedores, entidades financieras, Capex (inversiones en fábricas) y pago de dividendos. Al cierre del año 2019, cuenta con un total de efectivo de USD 952 millones.

2. Análisis del mercado global

El negocio de Mobile Inc. abarca los mercados de Estados Unidos, Europa y China. A continuación, se muestra el análisis realizado para determinar los mercados en los que se centrará el plan estratégico para el periodo 2021-2024. En el análisis se incluye el impacto de la pandemia del COVID-19 detectado a inicios del año 2020.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2019), el virus del COVID-19 se detectó en la ciudad de Wuhan a finales del 2019, y en menos de tres meses se había expandido por el mundo, lo que llevó a que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la declare como una pandemia. Ante esta amenaza, muchos gobiernos optaron por tomar estrictas medidas de emergencia sanitaria, como aislamiento social, cierre de fronteras y paralización de actividades no esenciales, lo que condujeron, a una contracción económica mundial.

Según la universidad Johns Hopkins, a junio 2020 en China casi se ha logrado controlar la pandemia, al igual que otros países asiáticos. Por el contrario, Europa y Estados Unidos muestran un alto número de casos positivos y fallecidos. Lo descrito anteriormente ha llevado a que el FMI estime la caída del PBI mundial para el 2020 en -3%, siendo la zona más afectada Europa, con una reducción de -7,5% y la menor Asia con una disminución del -1%.

Para el 2021, el FMI estima una recuperación de 5.8% del PBI mundial, siendo Asia la región de mayor crecimiento esperado con 8,5%. (Ver la tabla 1).

Tabla 1. Tasas proyectadas de crecimiento del PBI 2020-2021

Países	2019	2020	2021
Mundo	2,9	-3,0	5,8
Estados Unidos	2,3	-5,9	4,7
Europa	1,2	-7,5	4,7
Reino Unido	1,4	-6,5	4,0
Asia	5,5	1,0	8,5

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Fondo Monetario Internacional (2019).

En términos de población, Asia representa el 57%, y se proyecta que para el año 2024 se mantenga casi invariable (56,3%), con un incremento de 226 millones de habitantes, principalmente explicado por India y China (OMS 2020).

Respecto a la penetración de suscriptores móviles, al cierre de 2018, Europa y Estados Unidos muestran tasas de 85% y 83%, respectivamente, por encima del 67% de Asia, lo cual mostraría el importante potencial de esta región, en la que se espera una penetración de 72% al 2025, representado por 3,1 millardos de suscriptores; de los 710 millones de nuevos suscriptores esperados durante periodo 2020-2025, casi el 50% provendrían de Asia.

En cuanto a contribución de la industria de móviles al PBI, en Asia se estima que contribuye en un 5,3%, frente a un 3,3% en Europa y 4,1% en Estados Unidos. Esto se condice con que Asia (en particular China) muestra avances significativos en temas de innovación y desarrollo tecnológico, con una estrategia a nivel del gobierno para promover inversiones en este campo.

Tabla 2. Indicadores clave por mercados - Industria de equipos móviles

Indicadores claves	2019 (real)				2025 (proyectado)			
	Europa	Norte-américa*	Asia Pacífico**	Mundial	Europa	Norte-américa*	Asia Pacífico**	Mundial
Penetración de suscriptores (% de la población)	86%	83%	66%	67%	87%	85%	70%	70%
Suscriptores de móviles (en millones de millones)	0,47	0,32	2,8	5,2	0,48	0,34	3,0	5,8
Usuarios de internet móvil (en miles de millones)			2,0	3,8			2,7	5,0
Penetración de internet móvil (% de la población)			48%	67%			61%	70%
Adopción de smartphones (% of conexiones)	76%	83%	67%	65%	83%	91%	84%	80%
4G (% of connections)	58%	82%	61%	52%	59%	45%	65%	56%
5G (% of connections)			0,3%		34%	48%	23%	20,1%
Nuevos suscriptores hacia el 2025 (en millones)					10	18	305	610
Contribución al PBI de la industria de móviles			5,3%	4,7%			4,9%	4,9%

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en GSMA *The Mobile Economy Report 2020*.

* USA y Canadá. ** Incluye Oceanía.

En conclusión, se considera que Asia resulta el mercado más atractivo en términos de oportunidades de negocio y crecimiento.

3. Análisis del mercado asiático

Según el análisis global del mercado de smartphones, Asia es el continente con mayor perspectiva de crecimiento en los próximos 5 años, para ello se han elegido un grupo de países con mayor potencial de crecimiento, a efectos de realizar un análisis comparativo.

Tabla 3. Indicadores clave Asia - Industria de equipos móviles 2019

Indicadores claves	China*	India	Indonesia	Japón	Corea del Sur
Población (millones) **	1,432	1,352	267	126	52
Penetración de suscriptores (% de la población)	82%	52%	65%	87%	87%
Adopción de <i>smartphones</i> (% de conexiones)	72%	67%	74%	82%	85%
4G (% del total de conexiones)	81%	56%	55%	88%	82%
5G (% del total de conexiones)	0.3%	0%	0%	0%	8%

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en GSMA *The Mobile Economy Asia Pacifico 2020*.

* Incluye Taiwán, Macao y Hong Kong. ** Datos cierre del año 2019 de FMI.

Tabla 4. Indicadores clave Asia - Industria de equipos móviles 2025 (proyectado)

Indicadores claves	China*	India	Indonesia	Japón	Corea del Sur
Población (millones) **	1.443	1.443	282	124	53
Penetración de suscriptores (% de la población)	85%	57%	68%	88%	89%
Adopción de <i>smartphones</i> (% de conexiones)	78%	84%	89%	84%	90%
4G (% del total de conexiones)	53%	81%	81%	52%	32%
5G (% del total de conexiones)	47%	6%	5%	47%	67%

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en GSMA *The Mobile Economy Asia Pacifico 2020*.

* Incluye Taiwan, Macao y Hong Kong. ** Datos proyectados al año 2024 de FMI.

En términos de la población, China e India representan el 33% y 31% en Asia, respectivamente, cifra que se mantendrían según las proyecciones al 2024. Si bien países como China, Indonesia e India mostraron importantes tasas de crecimiento del PBI en 6,1%, 5,0% y 4,2%, respectivamente, según el FMI en el 2020 se espera importantes caídas debido al COVID-19; al 2021, se estima una recuperación de 9% en China y de 7,4% en India.

En cuanto a la penetración de suscriptores móviles, al cierre del 2018, China muestra una tasa de 81%, frente a un 55% de India y 85% y 87% de Japón y Corea del Sur, respectivamente. Al cierre del año 2025, se espera que este indicador en China sea de 84% y 63% en India. Esto se condice con los nuevos suscriptores esperados al año 2025, que, de un total de 370 millones en Asia, se esperan 171 millones de la India y 73 millones de China.

En cuanto a las tecnologías 4G y 5G, al cierre 2018 China tiene el 76% de conexiones con tecnología 4G, frente al 39% de la India; para el 2025 se espera que China tenga el 28% en la tecnología 5G, frente a 7% de la India.

Del análisis presentado, se concluye que los mercados de China y la India son los mejores en perspectivas y potencial de crecimiento para el desarrollo del plan estratégico 2020-2024.

4. Descripción del problema

Actualmente, el mundo está siendo afectado por una crisis de salud producto de la propagación del Covid-19, lo cual ha puesto en riesgo la continuidad de las operaciones de muchas empresas, incluyendo, el mercado de equipos celulares, con perspectivas negativas. En este contexto, la empresa afronta un problema de sostenibilidad, considerando su reducida cuota de mercado a nivel mundial (1,05%), por lo cual se infiere que la supervivencia de la empresa se encontraría amenazada. Por lo tanto, Mobile Inc. tiene un doble reto que afrontar: superar el periodo de crisis sanitaria, y posteriormente, ganar participación de mercado que le permita asegurar razonablemente la sostenibilidad del negocio en el mercado.

5. Posible solución

Dada la crisis sanitaria a consecuencia de la COVID-19, la empresa debe desarrollar un modelo de gestión de crisis para el año 2020, en el cual se plasmen estrategias específicas para preservar los negocios y sobrevivir ante estas condiciones desfavorables en el mercado de China. Para el periodo 2021-2024, la empresa propone desarrollar una estrategia de liderazgo en costos, con enfoque en incrementar las ventas y ganar cuota de mercado en China e ingresando al mercado de la India.

6. Alcance de la propuesta

La propuesta se divide en dos partes: un plan de gestión de crisis para el año 2020, teniendo como objetivo superar la crisis económica; y un plan de crecimiento para el periodo 2021-2024. La propuesta se va a enfocar en los mercados de China e India.

7. Limitaciones

A efectos de la elaboración del plan estratégico para el mercado de China, el presente trabajo de investigación afronta las siguientes limitaciones:

- A la fecha del presente trabajo, solamente se cuentan con proyecciones económicas y sectoriales a corto plazo (2020-2021), considerando el impacto del COVID-19, no se cuenta con proyecciones económicas y sectoriales a mediano y largo plazo.

- Las empresas de producción de celulares son empresas multiproducto, es decir que, ofrecen otros tipos productos y/o servicios conexos, representativos de sus negocios. Sin embargo, Mobile Inc. es una empresa uniprodueto, fabricante y comercializadora de equipos celulares.
- Los datos de la empresa hasta el año 2019 corresponden a información financiera y operativa obtenida de un caso de negocio basada en una plataforma virtual.
- Se establecerán supuestos para el desarrollo de cada uno de los planes operativos que sustentan el plan estratégico, considerando lo indicado en el punto anterior, debido a que no se cuenta con todo el detalle de la estructura organizacional de la empresa.

Capítulo II. Análisis externo

En este capítulo se presenta la evaluación del entorno de la empresa, que incluye el análisis del macroentorno, el microentorno, y la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). El objetivo es identificar aquellos factores del entorno que impactan en la estrategia. En el macro entorno se emplea un análisis PESTELG; en el micro entorno, incluye las características del sector, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter; finalmente, se presenta la matriz EFE, que resume el nivel de respuesta de la empresa ante las oportunidades y amenazas de su entorno.

1. Análisis del macroentorno

En esta sección se analizan aquellos factores del macroentorno que pueden tener un impacto significativo en el desarrollo del plan estratégico, así como proporcionar soporte para la identificación de las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo en China. Para el desarrollo de esta sección, se ha considerado el análisis de los siguientes factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global (PESTELG).

1.1 Entorno político

Tabla 5. Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Importancia estratégica de China	China es uno de los países más importantes a nivel económico, comercial, político, poblacional, tecnológico, entre otros.	Importante demanda potencial por productos fabricados en China, lo cual genera oportunidades para empresas que va operan en el país.	Oportunidad
Entorno político relativamente estable	Estado socialista de corte autoritario, ha mostrado un entorno político relativamente estable, con reglas claras para los inversionistas extranjeros	Genera poca incertidumbre para los negocios de empresas establecidas en el país	Oportunidad
Corupción	China es percibida como un país con importantes niveles de corrupción. Según el Índice de Percepción de la Corrupción 2019, China se ubica en el puesto 80 de 198 países.	Las empresas con negocios en China se pueden ver expuestas a interferencia política, pago de sobornos, entre otros aspectos asociados a la corrupción	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2021.

1.2 Entorno económico

Tabla 6. Factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Importancia económica en la Economía Global	China representa la segunda economía más importante del mundo, siendo el consumo doméstico su principal motor de crecimiento	Mayor demanda de los consumidores por <i>smartphones</i> , ante la mayor capacidad adquisitiva	Oportunidad
Incremento del salario medio de la fuerza laboral	El crecimiento sostenido de la economía de China ha hecho que la fuerza laboral se encarezca de manera significativa	Mayores costos de contratación de personal especializado en I+D y de producción	Amenaza
Impacto reducido y controlado del COVID-19 en la economía China.	Las medidas de contención tomadas por el gobierno chino han permitido que la mayor parte de las actividades económicas se encuentren reactivadas. Se espera que China crezca 1% este año, en contraste con la gran mayoría de países que sufrirán caídas importantes	Se esperan impactos adversos en ventas, costos, márgenes, demanda y expectativas de crecimiento. Se desarrollará un plan de gestión de crisis para esta etapa.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2021

1.3 Entorno social

Tabla 7. Factores sociales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Vasta población	China es el país más poblado del mundo, con un ingreso por habitante que casi se ha triplicado en una década. Inmenso mercado objetivo de consumidores	Incremento de la demanda por equipos celulares de alta tecnología	Oportunidad
Indicadores de pobreza y alfabetización	Mejoras importantes en cuanto a reducción de la pobreza y nivel de alfabetización de la población	Mercado objetivo con mayores ingresos y más educado, es de esperar que se incremente la demanda por equipos celulares	Oportunidad
Población envejecida	La ley del hijo único, establecido para frenar la sobrepoblación, generó el efecto adverso de tener una población relativamente envejecida	Existe un patrón de comportamiento que señala que a mayor edad la preferencia por equipos tecnológicos se reduce, lo cual puede afectar las estimaciones de demanda	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2021

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 8. Factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Uso de plataformas digitales para impulsar desarrollo de los negocios	Mayor tendencia de los consumidores por el empleo de plataformas digitales como medio de compras y sistema de pagos	Incremento de demanda de celulares ante preferencia de consumidores por empleo de medios digitales para realizar transacciones.	Oportunidad
Importante impulso de la tecnología 5G	China viene liderando el desarrollo de la tecnología 5G, que permitirá un incremento sin precedentes en la velocidad de navegación	La mayor velocidad en la navegación de los equipos celulares conllevará a una mayor demanda	Oportunidad
Incentivos al campo de la Innovación y Desarrollo (I+D)	China tiene como política de estado impulsar de I+D, con una importante asignación de su PBI a dicho rubro, superior al promedio de la Unión Europea.	Oportunidad para promover ideas innovadoras dentro del rubro	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2021.

1.5 Entorno ambiental

Tabla 9. Factores ambientales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Altos niveles de contaminación, con impacto en la salud	China viene tomando medidas para mitigar el impacto de la contaminación en su territorio, lo que implica mayores exigencias para las empresas	Mayores inversiones en tecnologías de menor impacto ambiental en el proceso productivo.	Amenaza
Contar con personal especializado en materia ambiental para dirigir el proceso productivo.	Dada las mayores exigencias para cumplir con estándares ambientales, se va a requerir contratar servicios de capacitación o personal especializado.	Mayores costos en cuando a recursos humanos especializados y/o capacitaciones al personal.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2021.

1.6 Entorno legal

Tabla 10. Factores legales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Igualdad de condiciones para inversionistas extranjeros en China	Como parte de su estrategia de apertura comercial, China viene promoviendo la inversión extranjera y el establecimiento de empresas dentro de su territorio	Menores costos para lanzar nuevas líneas de negocios y lanzar nuevos productos y servicios, fomentando una mayor competencia	Oportunidad
Política de promoción de inversiones	China busca promover negocios acordes con su estrategia de crecimiento, estableciendo una lista Promocional y listas negativas	Mayores oportunidades para impulsar líneas de negocios y proyectos innovadores asociados al desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación	Oportunidad
Vehículos comerciales para establecer negocios	China cuenta con vehículos comerciales para la inversión extranjera, como <i>joint venture</i> con empresas chinas, buscando consolidar y expandir negocios	Mayores oportunidades de crecimiento y expansión, lograr sinergias y consolidar posicionamiento en el mercado	Oportunidad
Leyes y regulaciones a la protección de la propiedad intelectual, que incluye patentes, marcas y derechos de autor.	China cuenta con leyes y regulaciones que protegen la propiedad intelectual, la misma que es administrada por una entidad gubernamental.	Oportunidad para acceder a patentar los desarrollos de I+D en China, provenientes de Estados Unidos, y registrar la marca de la empresa	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2021.

1.7 Entorno global

Tabla 11. Factores globales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Tipo
Guerra comercial entre Estados Unidos y China	La guerra comercial no tiene aún visos de que vaya a cesar en el corto plazo.	Mayores costos de importación de insumos para la fabricación de celulares	Amenaza
Evolución del comercio electrónico (<i>e-commerce</i>)	El desarrollo de plataformas online (<i>e-commerce</i>) es ya una realidad en todos los mercados, en especial en China	El desarrollo de canales de venta electrónicos, puede representar una fuente clave de ingresos futuros, considerando los cambios en el hábito de consumidores	Oportunidad
Desarrollo de la Tecnología 5G	Tecnología emergente que representará el siguiente paso en la transformación digital para atender necesidades de personas, empresas y gobiernos	El desarrollo de tecnología 5G representa una oportunidad para la empresa en su expansión en China.	Oportunidad
Crisis mundial originada por la pandemia de COVID-19	El COVID-19 viene impactando a la economía mundial: disminución de envíos, menor producción, menor demanda. Se espera recuperación en el mediano y largo plazo	La crisis generada por el COVID-19 significa un serio riesgo para la empresa, por el impacto directo en la demanda, las ventas y la producción.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2021.

2. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno, se incluye una sección relacionada con el sector, y otra en la que se describen las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008).

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Según Zhou, Lazonick y Sun (2016), la industria de telefonía móvil en China tuvo un cambio radical con la migración a los teléfonos de generación 3G desde el año 2008. Antes de la entrada de los *smartphones*, el mercado chino de dispositivos 2G estuvo dominado por los “teléfonos Shanzhai³”, cuyos fabricantes, a menudo, fueron acusados de imitación de marca en términos de apariencia, diseño y nombre del producto; para el año 2008, los teléfonos Shanzhai capturaron una cuota de mercado del 40%. Sin embargo, en la medida que el mercado de teléfonos chinos migraba a servicios 3G, la edad de oro de los teléfonos Shanzhai llegaba a su fin. Algunas marcas locales como Xiaomi, Lenovo, Coolpad, Huawei y ZIE se convirtieron en los principales proveedores, superando a los mercados de teléfonos Shanzhai, así como a rivales internacionales como Apple, Samsung y Nokia en el 2014.

De acuerdo con Bell (2016)⁴, a fines del año 2013, el Ministerio de Industria y Tecnología de la Información (MIIT) de China emitió licencias TD-LTE 4G desarrollado localmente y en diciembre de ese año. China Mobile, el mayor operador a nivel de suscriptores de telefonía móvil en China, fue el primero en lanzar servicios comerciales 4G del país. El servicio de telefonía móvil en China es proporcionado por 3 operadores nacionales: China Mobile, China Unicom y China Telecom.

³ Los fabricantes de teléfonos Shanzhai se agruparon principalmente en Shenzhen, provincia de Guangdong. Allí, miles de pequeños talleres telefónicos de “guerrilla” (al menos inicialmente) solían formar una cadena de suministro integral, que abarcaba desde el diseño de proyectos, desarrollo de *software*, ensamblaje, impresión, empaque, distribución, logística hasta ventas y servicio postventa.

⁴ Analista de investigación para la base de datos GlobalComms de TeleGeography.

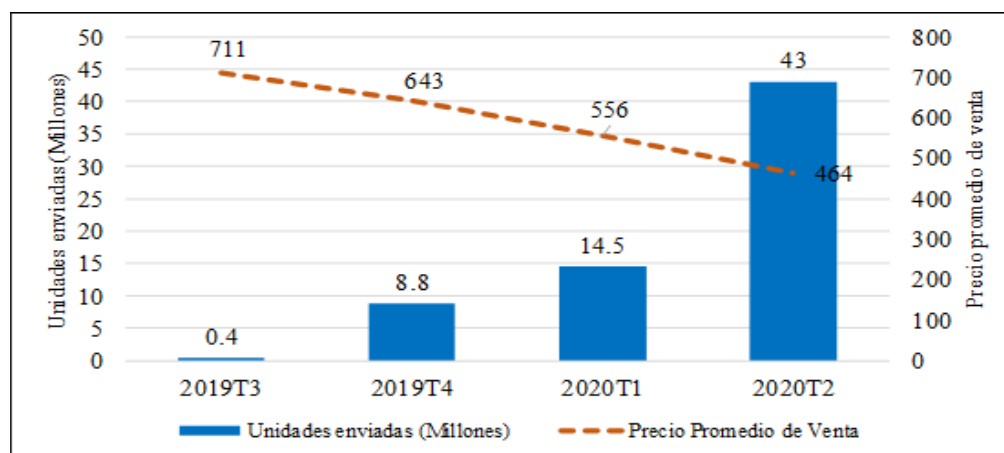
Por otro lado, el portal Statista (2020) evidencia que el volumen de ventas de teléfonos inteligentes en China ha ido en aumento desde el año 2012 que alcanzó 213 millones de unidades, hasta el año 2016 llegando a la cifra máxima de 467,3 millones de unidades, lo cual representa en 4 años un crecimiento de 119,39%.

El mismo portal señala que a partir del año 2014, el mercado de teléfonos inteligentes se descentraliza dando lugar a varias marcas nacionales y las principales marcas internacionales como Samsung y Apple. En los últimos años, el mercado chino ha sido dominado por tres marcas nacionales como Huawei, Vivo y Oppo, como se puede apreciar en el Anexo 1. Sin embargo, a partir del año 2017 se produjo una contracción, cayendo por debajo de 400 millones de unidades en los años 2018 y 2019, siendo las ventas en el 2019 de 366,7 millones de unidades, menor en 7,79% respecto al 2018. A pesar de ello, las ventas en China representaron el 27% del volumen mundial, manteniéndose como el mercado más importante de equipos celulares desde el año 2012.

Según Warring (2019)⁵, en junio de 2019, el Ministerio de Industria y Tecnología de la Información de China otorgó licencias 5G para uso comercial a los 3 operadores estatales y a la emisora estatal China Broadcasting Network. En octubre de 2019, los operadores lanzaron servicios 5G en 50 ciudades de China.

Durante los 2 primeros trimestres de 2020, en China se han enviado 66,7 millones de teléfonos inteligentes 5G, mientras que los precios de venta promedio han ido disminuyendo llegando a menos de USD 500 para el segundo trimestre de 2020.

Gráfico 1. Ventas de smartphones 5G en China y precio unitario promedio, 2019T3-2020T2



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en IDC - <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prCHE46761820>

⁵ Editor de Asia para Mobile Word Live.

La crisis generada por el COVID-19 ha afectado severamente el mercado de celulares en China, especialmente en el primer trimestre del 2020, con ventas que sufrieron un descenso de 20,3% respecto al año 2019. Esto se explica a que el mercado se vio afectado por interrupciones en la cadena de suministro, y por caídas de la demanda.

Según International Data Corporation (IDC), para el segundo trimestre del 2020, China se fue recuperando lentamente y los envíos de teléfonos inteligentes durante este periodo fueron de 87,8 millones de unidades, representando una caída de 10,3% respecto al segundo trimestre del año anterior en el cual se enviaron 97,9 millones.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En este punto se analizará las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008) para determinar el entorno competitivo y el nivel de atractividad de la industria.

2.2.1 Poder de negociación de clientes

El mercado de celulares en China está compuesto principalmente por dos categorías de compradores. Por un lado, las grandes tiendas minoristas como GOME Electrical Appliances Holding o Suning Commerce Group, y minoristas en línea como Alibaba y JD.com, que compran *smartphones* para vender a los usuarios finales, por lo que poseen un alto poder de negociación debido a sus grandes capacidades financieras, lo que significa a su vez, que pueden comprar grandes cantidades a precios relativamente bajos. Aquí también podríamos incluir a fabricantes como BBK y Huawei quienes tienen miles de tiendas propias minoristas y que les permite ser independientes de las grandes firmas minoristas.

La segunda categoría de compradores está compuesta por los tres grandes operadores de telefonía móvil estatal: China Mobile, China Unicom y China Telecom. Estos tienen una posición fuerte en el mercado, ya que pueden tener acuerdos exclusivos con los fabricantes.

Debido al rápido avance tecnológico y los constantes cambios que introduce cada fabricante sobre sus productos, tanto los compradores y fabricantes firman contratos a corto plazo ya que son más atractivos y por lo tanto presentan costos de salida más bajos.

En general, el poder del comprador en el mercado en China se considera como **fuerte**.

Tabla 12. Poder de los compradores

Poder de los compradores	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Nivel
		1	2	3	4	5	
Número de compradores importantes	Escasos				X		Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta					X	Baja
Costo de cambio de comprador	Alta					X	Baja
Amenazas de compradores de integración hacia atrás	Alta					X	Baja
Independencia del comprador	Alta		X				Baja
Poder financiero	Bajo				X		Alta
Bajo costo de cambio	Bajo		X				Alta
Amenaza de oligopolio	Alta					X	Baja
Sensibilidad en el precio	Alta	X					Baja
Tendencia de cambio	Alta		X				Baja
Prescindencia del producto	Alta		X				Baja
Productos no diferenciados	Bajo					X	Alta

Fuente: Elaboración propia 2021.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Existen dos tipos de proveedores. Primero los de *software*, como Google que produce Android, y segundo, de los componentes electrónicos que operan por contrato como Qualcomm, Foxconn, Jabil Circuit y Skyworks Solutions.

Los fabricantes de *smartphones*, suelen ser empresas más grandes que los proveedores e influyen en los contratos de suministros, pero en algunos casos dependen en gran medida de la calidad y la eficiencia del *software* y los productos para innovar, así como de materiales raros que se usan en la producción.

Los fabricantes de *smartphones* deben elegir con cuidado a sus proveedores, ya que estos pueden acarrear connotaciones negativas con su imagen (marca), debido a la falta de ética, violación de derechos a los trabajadores, falta de responsabilidad social, daños al medio ambiente, etc. Los proveedores prestan sus servicios y venden sus componentes a una amplia gama de industrias en el campo de la electrónica, al igual que las empresas de *marketing*, por lo que no dependen exclusivamente de los fabricantes de *smartphones*.

Por otro lado, existen algunos fabricantes de *smartphones* que también son proveedores, como Samsung, que fabrica una parte de los procesadores de iPhone de Apple, lo que le otorga una posición más fuerte.

Por último, los costos de cambio para los proveedores son más altos que para los compradores, lo que disminuye el poder del proveedor. Los proveedores firman contratos a largo plazo para obtener precios más bajos por las materias primas que requieren, debido a que estas se ven afectadas por el mercado de valores, al ser derivados del petróleo, el acero y otros productos con precios volátiles, lo que lleva a los proveedores, para obtener precios más bajos, a firmar contratos a largo plazo. En general, el poder del proveedor se evalúa como **moderado**.

Tabla 13. Poder de los proveedores

Poder de los proveedores	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Nivel
		1	2	3	4	5	
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo				X		Alto
Costo de diferenciación o cambio de los productos	Bajo					X	Alto
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Bajo	X					Alto
Compras diferenciadas	Bajo			X			Alto
Importancia de costo / calidad	Alto		X				Bajo
Amenaza de oligopolio	Alto					X	Bajo
Prescindencia de proveedores	Bajo		X				Alto
Tamaño de proveedores	Alto		X				Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto					X	Bajo

Fuente: Elaboración propia 2021.

2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras a la entrada que implica la inversión que se requiere para montar centros de I+D y fábricas son bastante altas por los altos costos que implican, por lo cual competir con los competidores actuales del mercado resulta una tarea bastante complicada.

Otro punto a considerar son los hábitos de consumo, ya que por ejemplo, los consumidores chinos admiten en una encuesta que el 59% de ellos preferiría comprar un Smartphone de marca china en lugar de uno extranjero simplemente porque cumplirían su deber patriótico mediante la compra de teléfonos móviles fabricados en el país.

Los derechos de propiedad intelectual también son una barrera de entrada, como por ejemplo la disputa entre Samsung y Apple que empezó en el año 2011 y en la cual, en 2013, Samsung recibió la orden de pagar a Apple USD 1.005 millones. También las patentes obligan a los fabricantes a innovar, pero esto no garantiza el éxito como lo demuestra Windows Phone y Blackberry, este último a pesar de ser uno de los líderes del mercado entre el 2010 y 2012.

La adopción por muchos fabricantes del sistema operativo Android, que tiene una participación del 80%, desarrollado por Google, es un elemento importante y muestra la relevancia de tener un acuerdo con un líder de desarrollo de sistemas operativos.

La competencia entre las grandes marcas como Apple y Samsung es fuerte, reduciendo la amenaza de nuevos participantes, ya que producen celulares de alta tecnología para ganar cuota de mercado, siendo los consumidores influenciados por estas marcas. Además, productos de compañías como Apple son considerados como indicadores de estatus social, lo que significa que algunos consumidores compran teléfonos de alta gama, solo para mostrar que tienen los medios financieros, lo que a su vez fortalece la imagen de estas marcas, generando que la entrada al mercado sea extremadamente difícil.

Los costos fijos que incluyen la electricidad, alquiler, personal altamente capacitado, camiones, edificaciones, entre otros, al ser moderados y altos, son una barrera a nuevos participantes, ya que es difícil operar y mantener una empresa de *smartphones* rentable. En general, la amenaza de nuevos participantes se considera **moderada** en China.

Tabla 14. Amenaza de nuevos entrantes

Poder de los proveedores	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Nivel
		1	2	3	4	5	
Economía de escala	Alta	X					Bajo
Inversión	Alta	X					Bajo
Crecimiento del mercado	Bajo				X		Alta
Compra de insumos en grandes volúmenes	Alta		X				Bajo
Acceso a canales de distribución	Bajo		X				Alta
Diferenciación de producto	Mucha				X		Bajo
Identificación de marca	Bajo		X				Alta
Costo de clientes para cambiar de proveedor	Alta				X		Bajo
Acceso a última tecnología	Bajo				X		Alta
Acceso a materia prima	Bajo				X		Alta
Efecto de experiencia	Alta		X				Bajo
Ventajas de las empresas establecidas	Alta		X				Bajo
Políticas gubernamentales restrictivas	Alta				X		Bajo
Represalias esperadas	Alta		X				Bajo

Fuente: Elaboración propia 2021.

2.2.4 Amenaza de sustitutos

Un posible sustituto para los *smartphones* son los teléfonos fijos, pero no es una amenaza ya que los *smartphones* ofrecen la enorme ventaja de poderlos usar, casi en cualquier lugar (donde exista señal del operador) y no depender de un punto fijo. Además, en los hogares de todo el mundo se están sustituyendo los teléfonos fijos por *smartphones*.

Otro aspecto relevante es que actualmente los *smartphones* son sustitutos de otros productos, como computadoras portátiles, televisores, reproductores de MP3 y cámaras. Mientras que las computadoras portátiles también ofrecen muchas de las características de los *smartphones*, como acceso a internet, videollamadas, correo electrónico, TV, GPS, música, portabilidad, entre otros, no representan un fuerte sustituto, ya que no poseen muchos de los beneficios de un teléfono móvil, como el tamaño, el peso y la capacidad ininterrumpida de llamar a otros.

Se podría considerar a las tabletas como productos sustitutos; sin embargo, los *smartphones* que tienen pantalla grande (conocidos como “phablets”) minimizan esta amenaza, además del hecho objetivo que las ventas de tabletas han disminuido considerablemente a nivel mundial en los últimos años, lo que ha obligado a algunas empresas competidoras de tabletas, como HTC y Dell, a retirarse de ese mercado.

Por lo indicado anteriormente, la amenaza por parte de productos sustitutos se considera como **débil** en este mercado.

Tabla 15. Disponibilidad de sustitutos

Poder de los proveedores	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Nivel
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto					X	Bajo
Costo de cambio del usuario	Alto				X		Bajo
Precio / valor del sustituto	Alto				X		Bajo

Fuente: Elaboración propia 2021.

2.2.5 Grado de rivalidad

El mercado de *smartphones* en China está dominado por un reducido número de empresas de gran tamaño, como Apple, Huawei, BKK y Xiaomi, lo que aumenta su rivalidad, aunado esto a la alta penetración de estos equipos, que intensifica los gastos de I+D y la competencia de precios.

Sin embargo, también están presentes en este mercado, Samsung y Lenovo, con una cuota de mercado menor, que puede ejercer presión sobre productos innovadores y de bajo costo, además de la diversidad de sus operaciones, junto con su menor dependencia de este mercado, les da una ventaja, como lo ejemplifican que los resultados de Samsung para el año fiscal 2016 que demuestran una reducción de ingresos del mercado móvil, y un aumento en sus divisiones de semiconductores.

Apple opera independientemente de muchos jugadores en el mercado iOS, su propio sistema operativo, que le sirve como un medio de diferenciación muy atractivo, especialmente entre su amplia y leal base de clientes. Por otro lado, la abierta plataforma de Android es mucho más fragmentada y competitiva, y los *smartphones* emblemáticos de los principales fabricantes, varían en forma, tamaño de pantalla, calidad de construcción, potencia de procesamiento y, lo más importante, el precio. En resumen, la mayoría de las aplicaciones móviles solo están disponibles en sistemas operativos iOS o Android, lo que hace que los consumidores están menos inclinados a una compra móvil de Microsoft. Sin embargo, como a medida que avanza el mercado, la diferenciación que los dispositivos *premium* tienen sobre sus competidores de presupuesto alto disminuirá.

Los consumidores vienen optando cada vez más por dispositivos más baratos, lo que obliga a bajar el precio de los equipos. En ese sentido, los líderes del mercado se enfrentan a la decisión de reducir el precio de sus modelos emblemáticos y competir más efectivamente con los fabricantes de bajos presupuesto; o invertir en costosos recursos de I + D para dar a su próximo modelo nuevas características diferenciadoras. En cualquier caso, tendrá un impacto negativo en

la rentabilidad, y no hay garantía de que la característica diferenciadora será recibida con entusiasmo por los consumidores.

A medida que aumenta el número de ofertas de bajo costo en el mercado, también lo hará el nivel de competencia. La rivalidad en la industria está muy influenciada por la marca de cada uno de los actores del mercado. Marcas como Apple o Samsung son más reconocibles y los consumidores tienden a preferir estas dos marcas porque otorgan un estatus social alto. En general, la rivalidad del mercado en China se evalúa como **moderada**.

Tabla 16. Rivalidad entre competidores

Poder de los proveedores	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Nivel
		1	2	3	4	5	
Especialización de activos	Alto		X				Bajo
Costo de salida	Alto			X			Bajo
Barreras emocionales	Alto				X		Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto					X	Bajo
Número de competidores equilibrados	Alto		X				Bajo
Tamaño de los competidores	Alto		X				Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Bajo		X				Alto
Características del producto	Alto				X		Bajo
Costos fijos altos	Alto		X				Bajo
Fácil de expandir	Alto	X					Alto

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 17. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter

Poder de los proveedores	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Nivel
		1	2	3	4	5	
Amenazas de nuevos entrantes	Alto				X		Bajo
Rivalidad entre competidores actuales	Alto		X				Bajo
Poder de los compradores	Alto		X				Bajo
Poder de los proveedores	Alto				X		Bajo
Disponibilidad de sustitutos	Alto					X	Bajo

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 18. Evaluación final de las cinco fuerzas de Porter

Evaluación general	Atractivo escaso	Atractivo medio	Atractivo elevado
Evaluación general		X	

Fuente: Elaboración propia 2021

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A fin de determinar el nivel de respuesta de la empresa ante las oportunidades y amenazas que existen en la industria de equipos celulares, a continuación, se presentan los resultados de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que incluyen las variables, las ponderaciones, las calificaciones asignadas, y finalmente las puntuaciones finales obtenidas como resultado.

Las ponderaciones indican la importancia de los factores (entre 0% y 100%), las calificaciones determinan que tan eficazmente vienen respondiendo las estrategias de la empresa a cada factor, que van desde 1 (deficiente) a 4 (superior). La ponderación ponderada promedio es 2,5. A continuación, se presentan los resultados de la matriz EFE.

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades (O)				
Nº	Variable			
1	El PBI de China ha venido creciendo a tasas superiores al 6% en el periodo 2015-2019	15,0%	2	0,30
2	Los ingresos promedio por habitante vienen creciendo sostenidamente de USD 7.496 en el 2015 a USD 10.040 en el 2019	10,0%	3	0,30
3	Tasa de penetración de <i>smartphones</i> en China asciende a 61,7% y 46,4% en la India al 2019	15,0%	3	0,45
4	Lanzamiento de la tecnología 5G en China en el 2019 (0,3% del total de conexiones)	15,0%	3	0,45
5	Impulso de ventas por internet (<i>e-commerce</i>) por coyuntura COVID-19	5,0%	3	0,15
Amenazas (A)				
6	Fuerte competencia dominada por grandes empresas fabricantes de equipos celulares	10,0%	2	0,20
7	Importante poder de negociación de operadores para establecer condiciones con grandes fabricantes	5,0%	3	0,15
8	Situación económica negativa en los mercados, impactados por la pandemia del COVID-19	10,0%	2	0,20
9	Ingresos de nuevas empresas fabricantes de celulares	5,0%	3	0,15
10	Caída sostenida de los envíos de <i>smartphones</i> en China desde el 2016 hasta el 2019 (-22%)	10,0%	3	0,30
Total		100,0%		2,65

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013).

De la matriz EFE presentada, se puede resaltar lo siguiente:

- Por el lado de las oportunidades, el crecimiento económico de China, la tasa de penetración de *smartphones* en mercados claves y el lanzamiento de la tecnología 5G representan los factores más importantes para el éxito de la empresa (15% cada uno).
- En cuanto a las amenazas, destacan como factores claves de éxito el que la empresa sea capaz de hacer frente a la fuerte competencia dominada por los grandes fabricantes, a la situación económica negativa en los mercados por el COVID-19, y la caída sostenida e los envíos de celulares en China en los últimos años, cada uno con un factor de 10%.
- El resultado obtenido de 2,65 indica que las respuestas de la empresa para aprovechar los factores claves se encuentra por encima del promedio, indicando que su estrategia actual ha venido teniendo un relativo éxito. Sin embargo, el hecho que no tenga ningún factor con calificación 4 denota que la empresa tiene aspectos claves que mejorar, que implican la necesidad de un ajuste sustantivo a su estrategia corporativa.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

En este capítulo se presenta el análisis interno, a fin de identificar los recursos y capacidades internas, fortalezas y debilidades, y las competencias centrales que permitan generar ventajas competitivas sostenibles. Incluye el análisis del negocio basado en el modelo CANVAS, la cadena de valor, el análisis de áreas funcionales, el análisis de ventaja competitiva VRIO, definición de la estrategia competitiva, y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

1. Modelo de negocio de China (CANVAS)

A continuación, se presenta el modelo de negocio actual de la empresa, empleando el modelo CANVAS, el que tiene como objetivo identificar el valor creado por la empresa en el segmento de mercado en el que opera, en su sede ubicada en China.

Gráfico 2. Modelo de negocio CANVAS al 2019

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de componentes para la producción de teléfonos móviles - Operadores de telefonía móvil: China Mobile, China Unicom y China Telecom - Tiendas por departamento: GOME Electrical Appliances Holding y Suning Commerce Group. - Centro de I+D de EEUU - Plantas externas de producción de teléfonos móviles - Empresas desarrolladoras de tecnología móvil 	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking con los líderes del mercado - Adoptar la nueva tecnología desarrollada en el centro de I+D de EEUU - Compra de nueva tecnología - Gestionar alianzas con operadores de telefonía móvil y proveedores de componentes - Gestionar alianzas con tiendas por departamento. - Gestionar la tercerización de la producción - Constante optimización de procesos en la fábrica de producción <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - CEO - Fábricas de producción - Infraestructura del Centro de Transferencia Tecnológica - Personal del Centro de Transferencia Tecnológica - Recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecemos a nuestros clientes equipos vanguardistas de alta tecnología, innovamos constantemente. - Desarrollamos y adquirimos nuevas y mejores características para nuestros equipos móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> - La venta al consumidor final se da a través de los siguientes intermediarios: operadores de telefonía móvil, como China Mobile, China Unicom y China Telecom; y tiendas por departamento, como GOME Electrical Appliances Holding y Suning Commerce Group. - Fuertes campañas de marketing: anuncios en televisión, anuncios en radio, carteles publicitarios, etc. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Módulos de venta de los operadores de telefonía móvil - Tiendas por departamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadores de telefonía móvil que tienen sus operaciones en el territorio asiático - Tiendas por departamento con operaciones en el territorio asiático. - Consumidor final: personas mayores de edad que radican en el territorio asiático con interés en la tecnología móvil
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción - Costos de tercerización de producción - Costos de compra de tecnología - Costos de marketing - Costos de distribución - Costos de abastecimiento de insumos para producción - Costos de personal - Costos generales 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por ventas a operadores de telefonía móvil - Ingresos por ventas a tiendas por departamento 	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Como se observa en el CANVAS indicado arriba, la propuesta de valor actual de la empresa es ofrecer equipos celulares de alta tecnología, invirtiendo constantemente en su mejora continua, considerando para ello desarrollo propio o compra de nuevas características, para estar a la par de sus competidores.

Si bien los resultados hasta el año 2019 han permitido que la empresa continúe operando en el mercado, la cuota es reducida. Considerando los indicadores necesarios que empresa reformule su propuesta de valor para que, en una primera instancia, pueda sostener el negocio en el año 2020; y, posteriormente, implementar una estrategia de crecimiento para el periodo 2021-2024.

2. Cadena de valor

A continuación, se presentan las actividades que incluye la cadena de valor de la empresa:

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2021.

Actividades primarias

- **Logística de entrada:** involucra las actividades de entrega y almacenamiento de materia prima para la fabricación de los equipos. Las relaciones estratégicas con los proveedores de componentes son una de las principales fuentes de valor de la logística de entrada.
- **Operaciones:** se refiere a las actividades relacionadas con el proceso de transformación de la materia prima a productos terminados, incluyendo el control de calidad. Actualmente, todas las plantas de producción de la empresa, dentro del territorio asiático, están ubicadas en China.
- **Logística de salida:** incluyen las actividades de envío de los productos terminados a los clientes (operadores móviles y tiendas por departamento), por medio de un operador logístico, con el cual se mantiene un contrato de servicio.
- **Marketing y Ventas:** estas actividades están basadas en la estrategia de liderazgo en costos de la empresa. Actualmente, la empresa invierte considerablemente en publicidad para que los consumidores finales conozcan sus productos, sobretodo, cuando lanza una nueva tecnología o cuando disminuye el precio de determinados productos.

- **Servicio:** involucra las actividades de servicio post venta que se le ofrece al cliente, como el servicio de reparación de equipos en caso de avería.

Actividades de soporte:

- **Infraestructura de la empresa:** la estructura organizacional que mantiene la empresa, además de las unidades de soporte como planeamiento, finanzas, control de calidad y dirección general.
- **Gestión de recursos humanos:** incluyen las actividades de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, gestión administrativa de personal, entre otras; así como la elaboración de procedimientos y políticas relacionadas al área de recursos humanos.
- **Transferencia tecnológica:** uno de los factores primordiales para que la empresa se mantenga vigente en el mercado, se refiere a las actividades relacionadas con el proceso de adopción de nuevas tecnologías desarrollada en el Centro de I+D de EE. UU.
- **Abastecimiento:** Actividades relacionadas a la adquisición de los recursos necesarios para la fabricación de los equipos. La empresa mantiene programas de abastecimiento recurrente con proveedores de componentes, que permite generar ahorros en las compras en base a negociaciones por volúmenes anuales.
- **Legal:** involucra las actividades relacionadas a la gestión de permisos, licencias de funcionamiento, patentes, entre otros documentos necesarios para que la empresa pueda operar sin ninguna contingencia.

3. Análisis de áreas funcionales

El análisis interno de las áreas funcionales permite realiza un análisis de las variables más importantes, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades.

3.1 Producción

Mobile Inc. cuenta con un total de nueve (9) fábricas en China, con una capacidad de fabricación de 550.000 unidades, con un nivel de utilización de entre 95 y 100%. Mobile Inc. fabrica sus equipos a través de producción interna y fabricación contratada. Al cierre del año 2019, las fábricas ubicadas en China produjeron equipos celulares que soportan las tecnologías 3G y 4G. Para cubrir el total de la demanda en China, se tuvo que subcontratar parte de la producción, así como la importación de unidades desde Estados Unidos.

El costo de ventas está compuesto por el costo de fabricación propia y contratada, el costo de los productos importados desde EE. UU., el costo de transporte y aranceles, y el costo del desarrollo de características de los equipos, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 20. Tabla de costos 2014-2019 (millones de dólares)

Variables	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costos variables de producción	514,5	351,0	575,5	295,9	245,1	360,0
Costos de características	112,7	153,7	235,6	371,4	407,3	427,3
Costos de fabricación	139,9	186,3	68,2	-	257,7	-
Costos de transporte y aranceles	74,8	24,0	35,7	66,0	42,3	52,2
Costos de productos importados	203,5	246,0	175,2	355,6	213,6	285,3
Total costo de ventas	1.045,3	961,0	1.090,2	1.088,9	1.166,0	1.124,9

Fuente: Elaboración propia 2021.

3.2 Logística

Mobile Inc. tiene 3 proveedores principales de componentes, evaluados de acuerdo al nivel de ética y sostenibilidad.

Los equipos fabricados en las fábricas ubicadas en China, así como la producción contratada a terceros, se destinan a la venta dentro del país.

La política de la empresa es mantener *stocks* mínimos de inventarios, considerando los altos costos de administración de los mismos. En la tabla 21, se muestran los *stocks* de inventarios de productos terminados por tecnología de los últimos seis años.

Tabla 21. Stock de productos terminados 2014-2019 (millones de unidades)

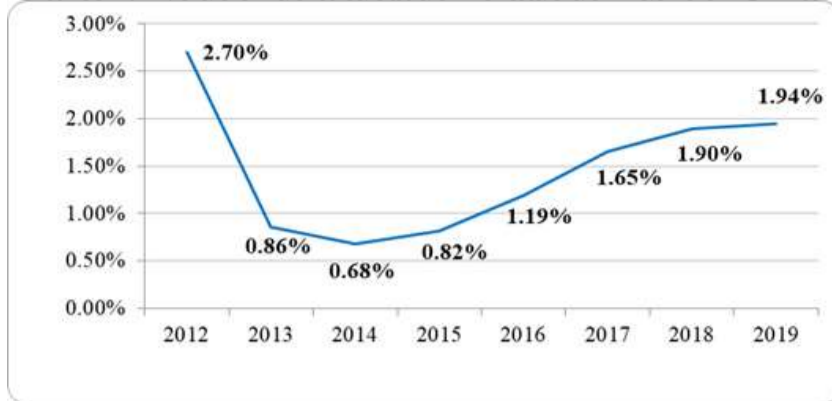
Tecnología	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tecnología 3G	2,24	0,72	0	0	0	0
Tecnología 4G	0,05	1,65	0	0	0	0
Total unidades	2,29	2,37	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia 2021.

3.3 Marketing y ventas

La participación de Mobile Inc. en China ha ido creciendo en los últimos años, producto de la mayor demanda de tecnologías 3G y 4G, así como las características ofrecidas. A continuación, se muestra la evolución de la cuota de mercado respecto a la competencia, calculado en base al número de equipos vendidos en China.

Gráfico 4. Evolución de la cuota de mercado de Mobile en China



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en *Total number of smartphone shipments in China from 2012 to 2019*. (Statista 2019).

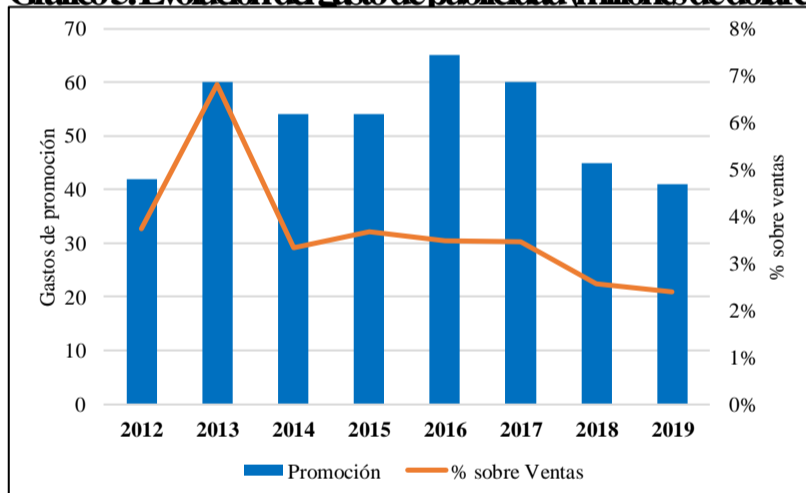
El nivel de ventas de Mobile Inc. ha crecido a razón de un 8,85% en promedio en los últimos 10 años. Las ventas han sido muy fluctuantes debido a factores como la variación del tipo de cambio del Yuan respecto al dólar, moneda en la que se presentan los Estados Financieros, la variación en los precios y la venta de equipos producto de la alta competencia.

Mobile Inc. ha venido ofreciendo equipos de gama media-alta, con tecnologías 3G y 4G. Al cierre del año 2019, los equipos cuentan con 10 características, desarrolladas internamente por el centro de I+D ubicado en Estados Unidos y que fueron transferidos a China. En cuanto a estadísticas, Mobile se encuentra en el rubro "Otros", que engloba al resto de fabricantes.

Mobile es una empresa de tipo B2B (*business to business*), que vende sus equipos a operadores de telefonía móvil (China Mobile, China Unicom y China Telecom), a empresas minoristas de equipos electrónicos, y empresas online de ventas por internet. Mobile no cuenta con canales de venta directa a los consumidores, y no ofrece servicios post-venta ni productos complementarios a los equipos.

La estrategia de *marketing* de Mobile, se basa en el comportamiento del consumidor para lo cual ofrece productos de gama media y alta, según el sector y preferencias del cliente. En el siguiente gráfico se observa el gasto en publicidad como porcentaje de las ventas:

Gráfico 5. Evolución del gasto de publicidad (millones de dólares)

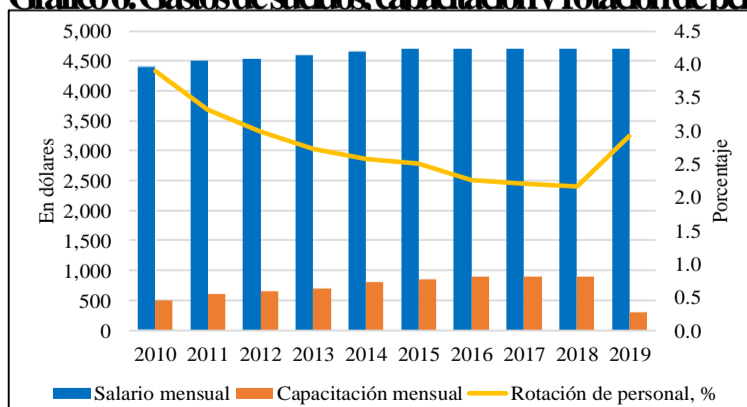


Fuente: Elaboración propia 2021.

3.4 Recursos humanos

El área de Investigación y Desarrollo (I+D) ubicada en Estados Unidos cuenta al 2019 con 250 empleados, con un salario mensual de USD 4.700. Está conformado por profesionales especializados para el desarrollo de nuevas tecnologías y características de los equipos. Como parte de las políticas de recursos humanos, se ha definido ofrecer sueldos por encima del promedio de mercado, así como invertir permanente en capacitación para el personal de I+D, considerando que se trata de recursos claves para el éxito de la empresa. La evolución de los sueldos, capacitaciones y rotación del personal ha sido el siguiente:

Gráfico 6. Gastos de sueldos, capacitación y rotación de personal



Fuente: Elaboración propia 2021.

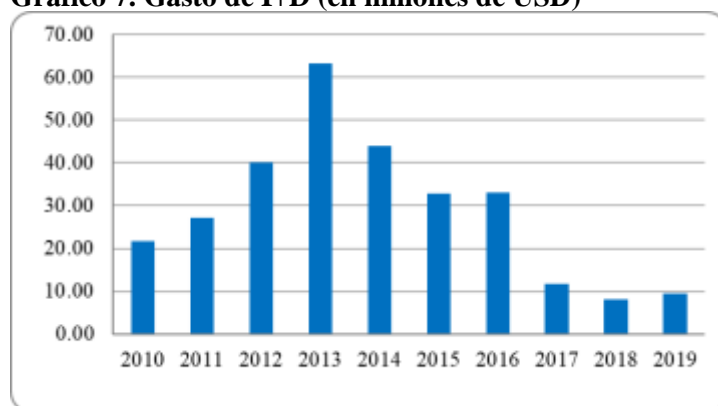
El promedio de rotación del personal de I+D de los últimos 10 años ha sido de 2,6%.

3.5 Investigación y desarrollo (I+D)

El área de I+D ubicada en China es la encargada de recibir las nuevas tecnologías y características desarrolladas en Estados Unidos, para que sean implementadas en las fábricas para su producción y comercialización.

El gasto de Investigación y Desarrollo (I+D) en China incluye el gasto de personal del área de Transferencia Tecnológica y la compra de tecnologías de ser el caso.

Gráfico 7. Gasto de I+D (en millones de USD)



Fuente: Elaboración propia 2021.

3.6 Contabilidad y finanzas

Se analizaron los estados financieros de los últimos cinco años a través de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, a fin de medir el comportamiento de la empresa.

Tabla 22. Indicadores financieros (* millones de dólares)

Indicadores Financieros	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez corriente (Activo corriente/Pasivo corriente)	15,19	23,38	32,52	1,18	1,00
Prueba Acida (A. Corriente-Inventario/Pasivo corriente)	5,11	23,38	32,52	1,18	1,00
Capital de trabajo (Activo corriente-pasivo corriente)	391*	788*	890*	77*	-2*
Deuda Total (Pasivo Total / Activo Total)	3%	3%	2%	33%	43%
Estructura de Capital (Pasivo total / Patrimonio neto)	3%	3%	2%	49%	74%
Margen bruto (Utilidad bruta / ventas netas)	35%	42%	37%	34%	34%
Margen Operativo (Utilidad operativa / ventas netas)	20%	30%	27%	25%	21%
Margen neto (Utilidad neta / ventas)	16%	24%	22%	21%	18%
EBITDA / Ventas	26%	34%	31%	28%	28%
ROA (Utilidad neta / activo total)	25%	36%	30%	28%	26%
ROE (Utilidad neta / patrimonio)	26%	37%	31%	42%	45%

Fuente: Elaboración propia 2021.

El ratio de liquidez en los primeros años ha estado por encima del promedio, lo que significa un exceso de liquidez y activos ociosos. Al cierre del año 2019, el ratio de liquidez corriente y prueba ácida fue de 1, es decir, la empresa cuenta con activos líquidos para cumplir sus obligaciones de corto plazo. El incremento del pasivo se debe principalmente a mayores préstamos internos entre empresas afiliadas, generando un capital de trabajo negativo al 2019.

El ratio de endeudamiento se encuentra en 45% a cierre del 2019, lo que significa que la empresa emplea menos deuda de terceros para financiar sus activos. El ratio de estructura de capital se encuentra por debajo de 1, que quiere decir que el patrimonio neto supera el monto comprometido con los acreedores, teniendo la opción de acceder a futuros créditos.

Los ratios de márgenes bruto, operativo, neto y EBITDA, han disminuido ligeramente en los últimos años, debido a mayores costos de producción interna, costos de subcontratación de equipos y costos de importación proveniente de Estados Unidos. El indicador ROA ha sido en promedio, de 30% en los últimos 3 años, con tendencia a la baja debido a menores utilidades. Por el contrario, el ROE ha tenido un incremento en los últimos años, a pesar que la utilidad neta ha ido disminuyendo por mayores costos de ventas no se ha reflejado en una disminución del ROE ya que la empresa ha estado distribuyendo dividendos a los accionistas.

4. Análisis de Recursos y Capacidades -Matriz VRIO

El análisis de ventaja competitiva, mediante el uso de la matriz VRIO (VRIO, por sus siglas que indican Valor, Raro, Imitable y Organización), es una herramienta que permite la identificación de los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva, que le permitan identificar sus fortalezas y debilidades como empresa (Barney y Hesterley 2015).

La matriz VRIO se sustenta en el modelo de Enfoque Basado en los Recursos (RBV), que señala que se deben identificar los recursos y capacidades, y clasificarlas de acuerdo a las siguientes categorías de recursos: financieros, físicos, humanos y organizacionales (Barney y Hesterley 2015).

A continuación, se muestra el resultado de la Matriz VRIO:

Tabla 23. Matriz VRIO - Recursos y capacidades

Matriz VRIO - Recursos y Capacidades					
Factores	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Recursos Financieros					
Capacidad de endeudamiento	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Recursos Físicos					
Nueve (9) plantas de fabricación ubicadas en China	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Accesibilidad a los canales de distribución de equipos	Sí	No	-	No	Paridad Competitiva
Recursos Tecnológicos					
Patentes de innovación por desarrollo de tecnologías y características	Sí	Sí	Sí	Sí	Paridad Competitiva
Centro de transferencia tecnológica de nuevos desarrollos en China proveniente de del centro de I+D en USA	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Recursos Humanos					
Personal especializado en I+D en China para “repcionar” los desarrollos provenientes de Estados Unidos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Menores gastos por personal de producción en China en comparación con Estados Unidos y Europa	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Experiencia y conocimiento de la Plana Gerencial sobre la industria en China	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva
Recursos organizacionales					
Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa como empresa y en selección de proveedores de componentes	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Presencia global en mercados clave (USA, Asia, Europa)	Sí	No	-	Sí	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Barney y Hesterley (2015).

De la matriz VRIO, se puede señalar que la empresa no cuenta hasta el momento con alguna ventaja competitiva sostenible.

5. Definición de estrategia competitiva

De la matriz VRIO, señalado en la sección precedente, no se ha identificado alguna ventaja competitiva sostenible. Según Michael Porter (2008), para que una empresa alcance una ventaja competitiva debe optar por una de las estrategias genéricas, en ese sentido, Mobile Inc. adoptó inicialmente una estrategia de “Diferenciación”, ya que la compañía ha estado a la vanguardia con las tecnologías ofrecidas en el mercado (3G y 4G), vendiendo equipos con las últimas características a precios por encima del promedio de mercado, con la finalidad de mantener un margen bruto aproximado de 30%. Esta estrategia fue dejada de lado en los últimos 5 años debido a que hubo una mayor competencia que obligó a reducir los precios de venta y recuperar participación de mercado.

En China, los clientes principales de la empresa son actualmente los operadores de telefonía celular, empresas minoristas de equipos electrónicos, y empresas minoristas que ofrecen servicio de ventas online; la empresa no cuenta con canales de distribución propios para la venta directa al consumidor final.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En esta sección se presenta la matriz de factores internos (EFI), herramienta que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades claves que presenta una organización. La metodología y criterios son los mismos establecidos para la matriz EFE incluido en la sección 3 del capítulo II. A continuación, se presentan los resultados de dicho análisis.

Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas (F)				
Nº	Variable			
1	Centro de transferencia tecnológica de nuevos desarrollos en China, con innovación proveniente de EE.UU.	15,0%	3	0,45
2	Nueve (9) plantas de producción propias localizadas en China	10,0%	3	0,30
3	Fortaleza financiera (altos márgenes, palanca reducida)	10,0%	3	0,30
4	Patentes de innovación, por desarrollos de tecnologías y características	5,0%	2	0,10
5	Experiencia y conocimiento del mercado de China (10 años)	5,0%	2	0,10
6	China es el principal mercado de la empresa (50% de las ventas)	15,0%	3	0,45
Debilidades (D)				
7	Empresa pequeña, baja participación de mercado (1,9%), marca poco conocida	10,0%	2	0,20
8	Bajo margen de negociación con proveedores de componentes y compradores de equipos	5,0%	3	0,15
9	Altos costos (saldos, capacitación) por el Centro de Transferencia Tecnológica	5,0%	3	0,15
10	Carencia de canales de ventas directas	10,0%	2	0,20
11	Oferta limitada de productos (una línea de negocio, uniproducto)	10,0%	2	0,20
Total		100,0%		2,60

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013).

De los resultados de la matriz EFI, se puede destacar que el resultado general obtenido (2,60) es superior al promedio de 2,5, lo cual implica que, de manera global, la empresa viene aprovechando en mayor medida sus fortalezas para mitigar los riesgos e impactos que puedan surgir de sus debilidades.

Capítulo IV. Modelo de gestión de crisis – Periodo 2020

En este capítulo, se presenta el modelo de gestión para que Mobile Inc. afronte la crisis sanitaria y económica generada por el COVID-19 durante el año 2020. Se presenta el objetivo de este periodo, así como la demanda esperada.

Mobile adoptará una estrategia competitiva de liderazgo en costos, buscando ser eficiente en los gastos de ventas y administrativos, en ese sentido, se estima la realización de inversiones en fábricas (Capex), con el objetivo de reducir los costos de ventas futuros. En línea con ello, se desarrollarán los planes de las principales áreas funcionales de la empresa.

1. Objetivo

El objetivo de Mobile Inc. para el año 2020 en China es superar este periodo afectado duramente por la crisis sanitaria y económica mundial, que ha obligado a los Gobiernos a tomar medidas estrictas de cuarentena, limitación de actividades económicas, cierre de fronteras, entre otras, a fin de contener la propagación del virus.

2. Estrategia competitiva

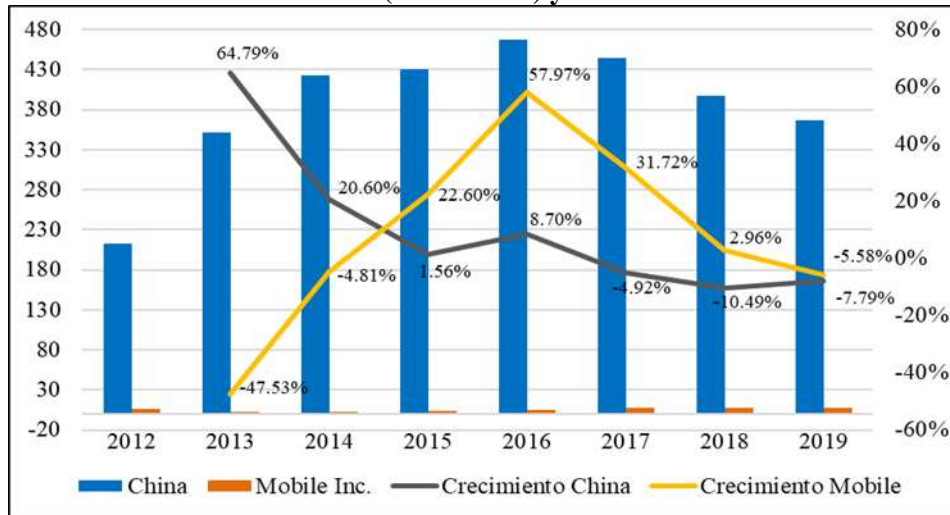
Considerando la crisis generalizada, el mercado altamente competitivo, y el tamaño de la empresa; durante este periodo la estrategia competitiva a seguir en China será la de liderazgo en costos, que incluye el cierre temporal de algunas fábricas, reducción temporal de planillas hasta que el mercado se estabilice, ajustar la producción y los precios de los equipos ante la reducción prevista de la demanda, aunque estas decisiones impacten en los márgenes.

La estrategia a seguir para este periodo está ligada directamente al objetivo de supervivencia planteado para este capítulo. Posteriormente, la empresa retomaría su plan de crecimiento.

3. Estimación de la demanda

Mobile Inc. tiene presencia en China desde hace 12 años, con una cuota de mercado, al año 2019, de 1,94%. La tasa de crecimiento de las ventas ha ido en aumento hasta el año 2016, donde alcanzó un crecimiento de 58%. A partir del año 2017 se desacelera hasta caer -5,58% en el 2019, debido a la alta competencia en precios y tecnología.

Gráfico 8. Unidades enviadas (en millones) y tasa de crecimiento de China vs. Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en *Total number of smartphone shipments in China from 2012 to 2019*.

La crisis mundial producida por el COVID-19 ha impactado en todas las industrias y economías a nivel mundial. De acuerdo con IDC (2020), lo que se inició como una crisis del lado de la oferta se ha convertido en un problema global de la demanda, ya que los consumidores están priorizando el gasto hacia bienes esenciales, impactando en la compra de celulares en el corto plazo.

Según IDC (2020), la economía china también fue afectada. Las ventas en el primer trimestre 2020 fueron de 66.6 millones de unidades, una disminución de 20.3% respecto al primer trimestre del año 2019. Sin embargo, las mejoras se muestran en la medida que los bloqueos y las interrupciones de la cadena de suministro comienzan a disminuir, las fábricas reanudan sus operaciones y el mercado se abre al comercio con ciertas restricciones logísticas y de viaje.

De acuerdo con IDC (2020), en el segundo trimestre de 2020, China se recupera lentamente, con ventas de 87.8 millones de unidades, que representa una reducción de 10.3% respecto al año anterior.

Considerando las ventas de *smartphones* de los dos primeros trimestres de 2020 y tomando el pronóstico publicado por Cheng y Lin (2020) de Digitimes Research para el tercer y cuarto trimestre, los envíos anuales en China serían de 339,4 millones de unidades, representando una variación negativa de -7,44% respecto a las ventas del 2019.

Los datos proporcionados por IDC (2020) corresponden a las ventas de los dos primeros trimestres del 2020, los cuales se han desagregado de forma mensual en base a la información publicada por la Academia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de China (CAICT), de la cual se tomó el porcentaje que representan las ventas mensuales respecto a cada trimestre.

Para determinar las ventas de julio y agosto se consideró la variación porcentual respecto a los mismos meses del año 2019, y a partir del mes de octubre a diciembre de 2020, se tomó los porcentajes que representaron las ventas mensuales respecto al tercer y cuarto trimestre del año 2019. A continuación, se muestra la tabla mensual de ventas de teléfonos inteligentes en China del 2019 y 2020, según los criterios explicados anteriormente:

Tabla 25. Envíos mensuales de smartphones en China 2019-2020 (millones de unidades)

Mes	2019	%Mensual/Trimestre	2020	%Mensual/Trimestre	Variación%/Periodoanterior
Enero	36,85	43,97%	28,48	42,77%	
Febrero	16,07	19,18%	8,80	13,21%	
Marzo	30,88	36,85%	29,32	44,03%	
Trimestre I	83,80		66,60		
Abril	32,63	33,33%	35,40	40,32%	
Mayo	34,13	34,87%	28,37	32,31%	
Junio	31,13	31,80%	24,03	27,37%	
Trimestre II	97,90		87,80		
Julio	33,54	33,92%	21,65		-35,45%
Agosto	30,09	30,42%	26,02		-13,51%
Setiembre	35,27	35,66%	43,33		
Trimestre III	98,90		91,00		
Octubre	30,74	35,71%	33,56	35,71%	
Noviembre	29,68	34,47%	32,40	34,47%	
Diciembre	25,68	29,82%	28,04	29,82%	
Trimestre IV	86,10		94,00		
Total	366,70		339,40		-7,44%

Fuente: Elaboración propia basada en <http://www.caict.ac.cn/english/research/rs/>
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prCH46023020>
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prCH46279220>
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prCH46761820>
<https://www.digitimes.com/news/a20200811CS400.html?chid=2>

Para estimar la demanda de equipos para Mobile del año 2020 se consideró una cuota de mercado promedio de los últimos dos años, siendo esta de 1,92%, la cual ha sido aplicada al pronóstico de ventas de equipos en China, dando como resultado una demanda estimada de 6,21 millones de unidades, representando una caída de 8,5% respecto al año 2019.

Tabla 26. Estimación de la demanda (millones) y cuota de mercado en China Año 2020

Demanda	2018	2019	* 2020
China	397,7	366,7	339,40
Variación China		-7,8%	-7,4%
Mobile Inc.	7,54	7,12	6,51
Variación Mobile		-5,6%	-8,5%
Cuota mercado Mobile	1,90%	1,94%	1,92%
Cuota de mercado de los últimos 2 años - Año 2020			1,92%

Fuente: Elaboración propia 2021.

La estimación de la demanda del año 2020 se ha desagregado mensualmente como se aprecia en el siguiente cuadro. En este periodo, Mobile solo venderá equipos con tecnología 4G.

Tabla 27. Estimación de la demanda de Mobile, año 2020 (millones de unidades)

Demanda estimada de equipos Mobile 2020 (miles de unidades)	
Mes	Nº unidades
Enero	0,55
Febrero	0,17
Marzo	0,56
Abril	0,68
Mayo	0,54
Junio	0,46
Julio	0,42
Agosto	0,50
Setiembre	0,83
Octubre	0,64
Noviembre	0,62
Diciembre	0,54
Total	6,51

Fuente: Elaboración propia 2021.

4. Planes de acción 2020

4.1 Plan de producción

Mobile cuenta con nueve fábricas en China, 3 ubicadas en Guangdong, 2 en Beijing, 2 en Tianjin y 2 en Shanghai. Cada fábrica tiene una capacidad de fabricación de 550.000 unidades por año, que significa una producción total de hasta 4,95 millones. Según English.gov.cn⁶, en enero de 2020, en China las fábricas solo operaron hasta el 23 de enero, considerando que el feriado por el Año Nuevo Chino fue del 24 al 30 de enero. Como una medida para contener el brote del coronavirus, el Gobierno de China anunció que las vacaciones por el año Nuevo se extenderían hasta el 2 de febrero.

Considerando que Mobile no cuenta con inventarios al cierre del año 2019 en China, y que las fábricas van a operar hasta el 23 de enero, para atender la demanda se importarán equipos desde Estados Unidos, y se subcontratará producción, a fin de atender los pedidos y mantener un *stock* que pueda cubrir la demanda de los meses siguientes.

Es importante indicar que las fábricas de Mobile no se encuentran cerca de la ciudad de Wuhan (ciudad que originó el virus), pero ninguna fábrica en el mes de febrero pudo reanudar sus operaciones en toda su capacidad, según informó South China Morning Post (2020). Considerando ello, en febrero, las fábricas de Mobile ubicadas en Guangdong y Shanghai permanecerán cerradas, y las fábricas de Beijing y Tianjin operarán a un 40% de su capacidad.

Las fábricas de Mobile Inc. ubicadas en Guangdong y Shanghai, reanudaron gradualmente la producción a partir de marzo 2020, mientras que las fábricas de Beijing y Tianjin continúan su producción aumentando su capacidad de manera gradual.

En junio de 2020, las fábricas de Mobile estaban operando a un 70% de su capacidad (Beijing y Tianjin), al 95 % en las fábricas de Guangdong y al 80% en Shanghai. Se pronostica que en el mes de septiembre las 9 fábricas estarán operando al 100% de su capacidad, además de contratar producción a terceros para poder cubrir su demanda.

A continuación, se presenta la producción de teléfonos inteligentes para el año 2020, a través de producción interna, producción contratada e importaciones de Estados Unidos.

⁶ Plataforma oficial de comunicación electrónica en inglés del Consejo de Estado de la República Popular de China, dirigida a la comunidad internacional. Este sitio web, junto con su versión en chino, www.gov.cn, conforman la presencia en línea del gobierno chino.

Tabla 28. Producción de smartphones con tecnología 4G (millones de unidades)

Mes	N° fábricas operativas	Capacidad producción unidades	Utilización de la capacidad	Producción interna	Unidades importadas de EE.UU.	Producción contratada	Total unidades	Demanda estimada	Demanda no atendida	Unidades vendidas	Stock
Enero	9	0,41	75%	0,31	0,13	0,18	0,62	0,55	-	0,55	0,07
Febrero	4	0,18	40%	0,07	0,10	-	0,17	0,17	-	0,17	0,08
Marzo	9	0,41	46%	0,19	0,18	0,12	0,49	0,56	-	0,56	0,00
Abril	9	0,41	62%	0,26	0,29	0,15	0,69	0,68	-	0,68	0,01
Mayo	9	0,41	72%	0,30	0,18	0,09	0,57	0,54	-	0,54	0,03
Junio	9	0,41	81%	0,33	0,12	0,09	0,54	0,46	-	0,46	0,11
Julio	9	0,41	89%	0,37	0,15	-	0,52	0,42	-	0,42	0,22
Agosto	9	0,41	98%	0,40	0,15	-	0,55	0,50	-	0,50	0,27
Setiembre	9	0,41	100%	0,41	0,16	-	0,57	0,83	-	0,83	0,01
Octubre	9	0,41	100%	0,41	0,20	0,04	0,65	0,64	-	0,64	0,01
Noviembre	9	0,41	100%	0,41	0,20	-	0,61	0,62	-	0,62	0,00
Diciembre	9	0,41	100%	0,41	0,13	-	0,54	0,54	-	0,54	0,00
		4.721		3,88	1,98	0,66	6,52	6,51	-	6,51	-

Fuente: Elaboración propia 2021.

Para determinar el costo de producción del año 2020, se ha considerado las proyecciones de fabricación interna, unidades importadas y producción contratada mensual, a los cuales se les está aplicando un costo unitario para el año 2020 como se muestra en el Anexo 2. En la tabla 29, se presenta la determinación del costo de venta para el año 2020.

Tabla 29. Determinación del costo de ventas para el año 2020 (en millones de dólares)

Mes	Unidades Producción interna	Unidades importadas	Unidades Producción contratada	Total unidades vendidas	Costo de características	Costos de producción interna	Importación Costo	Importación Características	Costo de Transporte	Costos de producción contratada	Total costos
Enero	0,31	0,13	0,11	0,55	16,20	23,35	15,73	6,81	2,08	22,33	86,50
Febrero	0,07	0,10	-	0,17	3,84	5,54	11,56	5,00	1,53	0,00	27,46
Marzo	0,19	0,18	0,19	0,56	9,84	14,18	22,32	9,66	2,95	39,61	98,57
Abril	0,26	0,29	0,14	0,68	13,44	19,37	34,49	14,92	4,56	28,66	115,44
Mayo	0,30	0,18	0,07	0,54	15,60	22,49	21,78	9,42	2,88	13,86	86,03
Junio	0,33	0,12	0,01	0,46	17,40	25,08	14,52	6,28	1,92	1,87	67,07
Julio	0,37	0,05	-	0,42	19,19	27,68	5,92	2,56	0,78	0,00	56,13
Agosto	0,40	0,10	-	0,50	21,11	30,44	11,63	5,03	1,54	0,00	69,76
Setiembre	0,41	0,31	0,11	0,83	21,59	31,14	37,51	16,23	4,96	22,72	134,14
Octubre	0,41	0,20	0,03	0,64	21,59	31,14	24,20	10,47	3,20	6,60	97,20
Noviembre	0,41	0,20	0,01	0,62	21,59	31,14	24,20	10,47	3,20	1,96	92,56
Diciembre	0,41	0,13	-	0,54	21,59	31,14	15,20	6,58	2,01	0,00	76,51
	3,88	1,98	0,66	6,51	202,98	292,67	239,05	103,42	31,61	137,62	1.007,36

Fuente: Elaboración propia 2021.

Para cubrir la demanda de los siguientes años con fabricación propia y reducir los costos de producción, se ha planificado la construcción de 5 fábricas en el año 2020 valorizadas cada una en USD 160 millones, una inversión total de USD 800 millones.

4.2 Plan de marketing y ventas

En este periodo de crisis, el objetivo principal de la empresa es la supervivencia. Para ello, las acciones a tomar referentes a *marketing* y ventas se sustentarán en ejecutar los gastos indispensables para dar soporte al equipo de ventas en función de la demanda esperada.

Hacia fines del año 2019, Mobile Inc. ofrecía en China equipos de tecnología 3G y 4G, cerrando dicho año sin stocks de inventario. Como la capacidad de producción es limitada y la tecnología 3G ya casi no se comercializa en China, la Compañía solo va a ofrecer equipos con tecnología 4G en el año 2020.

Al cierre del año 2019, la empresa cuenta con 10 características para sus equipos, compatibles con las tecnologías 3G y 4G, desarrollados internamente. Mobile ha decidido no invertir en desarrollo y compra de nuevas características en este periodo.

Respecto a los precios de los equipos, Mobile optará por reducirlos progresivamente, ofreciéndoles en el primer trimestre a un precio inferior en 10% respecto al cierre del 2019, considerando que el mercado se encuentra deprimido, y que no se incluirán nuevas características a los equipos. Además, se asume que el precio continuará reduciéndose 5% adicional por cada trimestre. A continuación, se muestran los precios mensuales, unidades que se proyecta vender y los ingresos en dólares.

Tabla 30. Precio unitario e ingresos mensuales de equipos 4G para el 2020

Mes	4G			
	Precio Unitario (RMB)	Precio Unitario (US\$)	Unidades Vendidas (millones)	Ingresos (USD) millones
Enero	1.709	247	0,55	135,08
Febrero	1.709	244	0,17	41,27
Marzo	1.709	244	0,56	137,18
Abril	1.624	230	0,68	156,06
Mayo	1.624	229	0,54	124,55
Junio	1.624	229	0,46	105,68
Julio	1.542	220	0,42	91,45
Agosto	1.542	222	0,50	111,09
Setiembre	1.542	222	0,83	184,99
Octubre	1.465	211	0,64	136,13
Noviembre	1.465	211	0,62	131,41
Diciembre	1.465	211	0,54	113,71
			6,51	1.468,61

Fuente: Elaboración propia 2021.

Durante el año 2019, la compañía ha gastado el 2,40% de sus ventas en promoción, y se mantendrá durante el año 2020, lo cual será necesario para comunicar la reducción de precios de los equipos 4G, para ello se desembolsará USD 35,2 millones en el año.

Por último, la compañía incursionará con una plataforma virtual de ventas directas al consumidor final, que sirva como canal de ventas alternativo y que impulsará las ventas en este periodo. La entrega vía *delivery* corresponderá a un monto fijo en cada compra, que será asumido por el cliente, para lo cual la empresa cerrará un contrato de servicios con un operador logístico para que se encargue de las entregas a domicilio.

4.3 Plan de recursos humanos

Durante el año 2020, si bien se trata de un periodo de crisis, Mobile considera que el personal de I+D en el centro de transferencia tecnológico será clave para la producción de equipos de alta tecnología, en especial equipos 5G que se empezará a ofrecer desde el año 2021. Esta estrategia va de la mano de la necesidad de la compañía de desarrollar 5 nuevas fábricas en el año 2020, para atender la demanda con producción propia, y dejar de depender de producción importada y contratada, a fin de que se encuentren disponibles a partir del año 2021. En ese sentido, se han considerado la contratación de 20 nuevos profesionales de I+D, que, incluyendo capacitaciones, el costo total ascenderá a USD 8,40 millones.

4.4 Plan financiero – flujo de caja proyectado

Se ha realizado una estimación de flujos de caja mensual para el periodo de crisis, considerando las cifras y estimaciones indicadas en las secciones previas.

Tabla 31. Flujo de caja, periodo 2020 (millones de dólares)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	135,08	41,27	137,18	156,06	124,55	105,68	91,45	111,09	184,99	136,13	131,41	113,71	1,468,61
Costo de ventas	(86,69)	(27,61)	(98,85)	(115,87)	(86,30)	(67,25)	(56,20)	(69,90)	(134,62)	(97,51)	(92,86)	(76,71)	(1,010,38)
Margen bruto	48,39	13,66	38,33	40,19	38,25	38,43	35,25	41,19	50,37	38,62	38,55	37,00	458,23
Gastos operativos													
Promoción	(3,24)	(0,99)	(3,29)	(3,74)	(2,99)	(2,53)	(2,19)	(2,66)	(4,43)	(3,26)	(3,15)	(2,73)	(35,21)
Administración	(4,00)	(1,24)	(4,12)	(4,68)	(3,68)	(3,13)	(2,71)	(3,29)	(5,47)	(4,03)	(3,89)	(3,36)	(43,59)
I+D	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(0,70)	(8,40)
Gasto de depreciación	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(8,39)	(100,63)
EBIT	2,50	22,12	23,12	22,77	23,87	21,34	26,30	31,85	22,55	22,73	22,02	273,42	2,50
Gasto de depreciación	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	8,39	100,63
EBITDA	40,38	10,67	30,15	31,00	30,81	32,00	29,58	34,47	39,69	30,56	30,74	30,14	370,20
Impuesto a la Renta	(6,67)	(0,13)	(4,42)	(4,60)	(4,56)	(4,82)	(4,29)	(5,37)	(6,52)	(4,51)	(4,55)	(4,42)	(54,86)
Inversiones en activos fijos	(800,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(800,00)
Préstamo de largo plazo	500,00												500,00
Interés de préstamos internos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo caja inicial	432,78	166,33	176,67	202,30	228,72	254,87	281,87	306,90	335,80	369,03	395,01	421,13	432,78
Flujo de caja Mobile Inc. 2020	166,33	176,67	202,30	228,72	254,87	281,87	306,90	335,80	369,03	395,01	421,13	446,69	446,69

Fuente: Elaboración propia 2021.

De los resultados obtenidos, se puede resaltar lo siguiente:

1. En el año 2020 la empresa cuenta con una caja inicial de USD 432,8 millones.
2. A fin de ejecutar la estrategia de crecimiento a partir del 2021, se va a requerir inversiones para la construcción de 5 fábricas, por un total de USD 800 millones que será financiado con un préstamo bancario por USD 500 millones amortizable a partir del año 2021. Esta decisión se fundamenta en los altos costos de importación y de subcontratación de equipos respecto a los costos de fabricación propia.

3. De acuerdo con las proyecciones, se esperan flujos ajustados en enero y febrero, debido a las restricciones y medidas de cuarentena y cierre de fábricas en China.
4. Se estima una recuperación gradual a partir de marzo, considerando la recuperación de las actividades económicas.
5. Las ventas totales para este periodo se estiman en USD 1.469 millones, que implica una reducción de aproximadamente de -14,1% respecto al año 2019.
6. Los gastos de promoción se mantendrán igual que el año 2019 (2,40% respecto a las ventas), y los gastos administrativos aumentarían de febrero hasta abril para cubrir los gastos de los protocolos de precaución y seguridad establecidos. A partir de mayo se espera retomar los niveles del cierre 2019, es decir, 2,96% de las ventas totales.
7. Se ha decidido no lanzar nuevas características en los equipos, ni realizar desembolsos para responsabilidad social, a fin de reducir los gastos.
8. Por el lado del pago de la deuda, la compañía mantiene préstamos internos, que fueron refinanciados, a ser cancelados a partir del año 2021.
9. Inversión en construcción de 5 fábricas por USD 800 millones, mediante financiamiento de largo plazo por USD 450 millones, amortizable a partir del 2021.
10. Finalmente, se espera que, con las medidas adoptadas, el flujo de caja económico permitirá solventar las obligaciones de corto plazo del periodo 2020.

Capítulo V. Investigación de mercado

En este capítulo se recopila información del mercado de *smartphones* en China y en la India, en términos de gustos y preferencias, así como características, precio y calidad que buscan los clientes, que permita proyectar la demanda de equipos para el periodo 2021-2024.

Este periodo es de una alta incertidumbre, considerando que el año 2020 está impactado por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, de acuerdo con la información que se cuenta, hace prever que el mercado en China se va a recuperar rápidamente, a diferencia del resto de regiones; así como el fuerte impulso y desarrollo de la tecnología 5G de esta parte del mundo.

1. Objetivos de la investigación de mercado

- Identificar el perfil de cliente potencial en los mercados de China; y de la India, como nuevo mercado objetivo.
- Pronosticar la demanda potencial de celulares para el periodo 2021-2024 en China y la India.

2. Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados, se recopiló información de proyecciones sobre el mercado objetivo en China y la India, en cuanto a expectativas de crecimiento de la industria, tasa de penetración de suscriptores móviles y usuarios de internet, número de conexiones 5G, características de los equipos, crecimiento de la economía y número de habitantes, entre otros. Para ello, se recurrió a diferentes fuentes públicas y privadas de reconocido prestigio.

3. Selección de mercados

3.1 Introducción

Mobile Inc. cuenta con una subsidiaria ubicada en China. El análisis de este mercado se realizó en los capítulos precedentes.

En esta sección se analizará el mercado de la India, a partir de indicadores que sustenten su elección como nuevo mercado para la compañía para el periodo 2021-2024.

3.2 Análisis del mercado de la India

Para seleccionar el mercado de la India, se considera los indicadores proyectados para el periodo 2021-2025, que se muestran a continuación:

Tabla 32. Indicadores de India - Proyecciones 2020-2024

Indicadores	Real	Proyectado					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Población (en millones)	1.366	1.380	1.393	1.407	1.420		1.445
PBI per cápita (en USD)	2.313	2.257	2.451	2.872	3.315		
Volumen (en millones de unidades)	136,0	138,0	146,3	153,9	161,1	167,9	174,4
Crecimiento de volúmenes (%)	5,0%	1,4%	6,0%	5,2%	4,7%	4,2%	3,8%
Price per unit in USD (India)	162,673	163,713	163,616	162,537	160,656	158,918	157,309
Suscripciones móviles por cada 100 habitantes	1,5	1,4	1,4	1,4	1,5		
Penetración de <i>smartphones</i> (en %)	46,4	50,4	54,6	58,3	61,7		
Penetración de banca por internet (en %)	6,40	8,20	10,50	13,10	16,30		
Penetración de internet (en %)	46,6	50,5	54,6	58,4	61,7		

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Statista.

De la tabla mostrada, se puede resaltar la siguiente información:

- Segundo mercado en cuanto a población mundial (1.366 millones al 2019, proyección de 1.445 al 2025), solo por debajo de China.
- PBI per cápita con perspectivas al alza (crecimiento superior al 40% en 4 años).
- Crecimiento de los volúmenes de ventas de consumidores finales de equipos celulares, por encima de los niveles del año 2019 para los años 2021 y 2022.
- Los indicadores de penetración tecnológica (suscripciones móviles, *smartphones*, uso de banca por internet, y acceso a internet) están aún rezagados respecto a otros países como China, pero con perspectivas de crecimiento en los siguientes años.

Según Statista Global Consumer Survey, se cuenta con un pronóstico para el año 2020 sobre la preferencia de los consumidores por las marcas de los celulares en la India, en el cual se aprecia que dicho mercado está dominado por Xiaomi (25%), Samsung (25%), seguido por Apple (10%), siendo el resto compañías en su mayoría de capitales chinos, y un grupo de “Otros” con 15%. Esto refuerza la necesidad de incursionar en la India como mercado potencial para expandir los negocios de la compañía en Asia.

4. Estimación de la demanda periodo 2021-2024

4.1 Estimación de la demanda en China

Tomando en cuenta que no se ha publicado pronósticos de ventas de teléfonos inteligentes en China para los años 2021 al 2024 considerando el efecto del COVID 19, para estimar la demanda en dicho periodo se ha considerado el porcentaje que representa China respecto al mercado mundial, cuyo pronóstico de ventas publicado por la firma IDC es el siguiente:

Tabla 33. Pronóstico de ventas mundiales (millones de unidades)

Año	Unidades
2019	1.370
2020	1.240
2021	1.350
2022	1.410
2023	1.450
2024	1.480

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en 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.

Para determinar el porcentaje que representará China respecto a las ventas mundiales, se tomó el promedio de los 2 últimos años, cuyo porcentaje es de 27,55%, según el siguiente cuadro:

Tabla 34. Ventas mundiales vs. ventas en China (millones de unidades)

Año	Envíos globales	Envíos China	%
2012	725,3	213,0	29,37%
2013	1.018,7	351,0	34,46%
2014	1.301,7	423,3	32,52%
2015	1.437,2	429,9	29,91%
2016	1.473,4	467,3	31,72%
2017	1.465,5	444,3	30,32%
2018	1.402,6	397,7	28,35%
2019	1.371,1	366,7	26,74%
Promedio 2 últimos años			27,55%

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en *Global smartphone shipments forecast from 2010 to 2023*. Statista (2020).

Por lo tanto, aplicando el porcentaje promedio de 27,55% respecto al pronóstico de ventas mundiales, la estimación de la demanda para China del año 2021 al 2024 sería el siguiente:

Tabla 35. Pronóstico de demanda en China (millones de unidades)

Año	Unidades
2021	371,9
2022	388,5
2023	399,5
2024	407,7

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.2 Estimación de la demanda en India

Según los pronósticos anuales de envíos de *smartphones* de Canalys (2020), para el periodo 2020-2024, que considera el efecto del COVID-19, se plantean dos escenarios: uno optimista y otro pesimista, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36. Pronóstico de envíos de celulares - India (millones de unidades)

Escenario	2020	2021	2022	2023	2024
Optimista	152	163	179	182	185
Conservador	142	158.5	175	179	182

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Canals estimates, smartphones analysis, March 2020.

En el escenario conservador, el mercado de celulares podría tener una contracción anual de -4,2% en el 2020, mientras que, en el escenario optimista, podría crecer hasta un 3,2% anual.

Para el caso de la estimación de la demanda esperada para Mobile Inc. en este mercado, se ha considerado los pronósticos del escenario conservador.

4.3 Estimación de la demanda para Mobile Inc.

En la siguiente tabla se presentan los pronósticos anuales de demanda de *smartphones* en China e India para el periodo 2020-2024. Los datos del año 2020 corresponden al periodo de crisis.

Tabla 37. Pronóstico de demanda de celulares 2020-2024 (millones de unidades)

País	2020	2021	2022	2023	2024
China	339.4	371.9	388.5	399.5	407.7
India	142.0	158.5	175.0	179.0	182.0
Total	481.4	530.4	563.5	578.5	589.7
Crec. China (%)	-7.4%	9.6%	4.4%	2.8%	2.1%
Crec. India (%)		11.6%	10.4%	2.3%	1.7%

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Canals y Statista.

Para determinar la demanda esperada en ambos mercados para Mobile, se ha establecido una cuota de participación en cada mercado por año, como se muestra en la siguiente tabla. Para China, Mobile estima alcanzar una cuota de mercado de 2,8% al cierre del año 2024, lo que implica un crecimiento de 0,88% en 4 años; y para la India, se tiene como meta alcanzar una participación de 0,70% en el mismo periodo.

Tabla 38. Participación de mercado esperada para Mobile 2020-2024 (en %)

País	2020	2021	2022	2023	2024
China	1.92%	2.04%	2.20%	2.48%	2.80%
India	0.0%	0.15%	0.25%	0.43%	0.70%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Considerando las proyecciones de demanda de equipos móviles y la participación del mercado objetivo de la compañía por año en cada mercado, en la siguiente tabla se muestra la estimación de la demanda para la compañía para el periodo 2021-2024. El año 2020 corresponde a la estimación en el periodo de crisis:

Tabla 39. Estimación de la demanda de Mobile 2020-2024 (millones de unidades)

País	2020	2021	2022	2023	2024
China	6,51	7,58	8,55	9,91	11,42
India	0,00	0,24	0,44	0,77	1,27
Total	6,51	7,82	8,98	10,68	12,69
% Crecimiento China	-8,5%	16,4%	12,7%	15,9%	15,2%
% Crecimiento India			84,0%	75,9%	65,5%

Fuente: Elaboración propia 2021.

5. Conclusiones

De lo mostrado en el presente capítulo, se desprenden las siguientes conclusiones de la investigación de mercado realizada:

- La apuesta de incursionar en el mercado de India se sustenta en las buenas perspectivas para la demanda de celulares en dicho mercado en los próximos años, siendo el país con mayor cantidad de población detrás de China, con un PBI per cápita con tendencia a la alta, con indicadores de penetración y de uso de equipos de tecnología aún por debajo de otros países o regiones que indicarían que existe un importante mercado potencial de crecimiento y de demanda de nuevos consumidores.
- De acuerdo con las estimaciones de demanda de equipos celulares para el periodo 2021-2024, se espera un importante crecimiento en ambos mercados, en especial en China en el 2021 y en la India en los primeros 2 años (2021-2022), para luego estabilizarse con crecimientos más moderados.
- Como parte de su estrategia de crecimiento, Mobile ha establecido metas de participación en cada mercado: en China, pasar de 1,92% a 2,80% en el año 2024; y en la India (nuevo mercado), llegar a tener una participación de 0,70% en el año 2024.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico 2021-2024

En el presente capítulo se definen la visión, misión, objetivo general, objetivos específicos y la estrategia competitiva de Mobile Inc. de la subsidiaria en China para el periodo 2021-2024.

1. Visión

Ser la empresa fabricante y comercializadora de teléfonos móviles reconocida por ofrecer los precios más bajos en los mercados de China e India.

2. Misión

Fabricar y comercializar teléfonos móviles de calidad al menor costo posible.

3. Objetivo general

Incrementar la participación de mercado en China al 2024 e introducir los productos al mercado de India.

4. Objetivos específicos

Se basan en la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio, que a su vez están alineados a la visión.

4.1 Objetivos de rentabilidad

- Rendimiento sobre el capital (ROE) promedio de 30%.
- EBITDA respecto a las ventas de 33% en el 2024
- Margen bruto de 41% al 2024

4.2 Objetivos de crecimiento

- Alcanzar una participación de mercado en China de 2,80% al 2024, lo cual va a implicar crecimientos en ventas muy superiores al crecimiento estimado del mercado.
- Incursionar en el mercado de la India a partir del 2021, y obtener una participación de mercado de 0.70% al 2024, que implica obtener altos niveles de crecimiento en ventas durante el periodo 2022-2024.

4.3 Objetivos de sostenibilidad

- Acelerar el proceso de transferencia tecnológica desarrollada en centro de I+D en Estados Unidos, para ser utilizada en la fabricación de los equipos a ser ofrecidos en China y la India.

- Incrementar la cantidad de fábricas en China, a fin de prescindir de la subcontratación.
- Posicionar la marca a precios accesibles en China e India.
- Mejorar la planificación de la demanda, con el fin de reducir los *stocks* de tecnologías pasadas.

4.4 Objetivos de responsabilidad social

- Asegurar el comportamiento socialmente responsable durante toda la cadena de valor.
- Garantizar los derechos laborales de los empleados y promover la igualdad de género.
- Mejorar su desempeño en relación con la sociedad y el impacto sobre el medio ambiente.

5. Estrategia competitiva

En esta etapa de crecimiento, la empresa ha decidido adoptar una estrategia de liderazgo en costos. Anteriormente, la empresa intentó seguir una estrategia de diferenciación, sin embargo, no logró conseguir la participación de mercado esperada, por lo que, actualmente, su continuidad está en peligro. Lo que se busca actualmente es incrementar las ventas a precios competitivos para así aumentar la cuota de mercado; para ello, Mobile deberá generar eficiencias que le permitan reducir costos, lo cual se logrará a través de la construcción de fábricas en China que permitan incrementar la producción interna y dejar de subcontratar a terceros, ya que los costos son muy elevados.

Capítulo VII. Análisis y selección de la estrategia

En este capítulo se presentan los resultados del análisis del comportamiento estratégico de la empresa como sustento de la elección de las estrategias competitivas y de crecimiento establecidas para implementar el plan estratégico de la compañía en el periodo 201-2024. Los lineamientos de este capítulo servirán de base para el desarrollo de los planes funcionales que se desarrollan desde el siguiente capítulo.

1. Matriz FODA cruzado

En esta etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias, la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta importante, pues permite generar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas - oportunidades), estrategias DO (debilidades - oportunidades), estrategias FA (fortalezas - amenazas) y estrategias DA (debilidades - amenazas). De esta manera, se logra adecuar los factores internos y externos. Como resultado de la matriz, se han propuesto estrategias de crecimiento considerando las fortalezas y debilidades de Mobile, y las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve. (Ver el Anexo 3).

Se puede destacar la propuesta de ingreso de productos con tecnología 5G, venta al consumidor final, desarrollo de productos a bajo costo y el ingreso al mercado de la India. Estas estrategias se desarrollarán a detalle más adelante.

2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la estrategia (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es otra herramienta en la etapa de adecuación. Este modelo indica las estrategias más idóneas para una empresa, que puede ser de tipo agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los resultados de la matriz PEYEA se sustentan en la calificación que se les asigne a los factores internos fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y a los factores externos estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI). Los rating asignados a las variables oscilan entre 1(la peor) a 7(la mejor) para cada una de las variables de las dimensiones FF y FI; Y de -1(la peor) a -7(la mejor) para las variables de las dimensiones EE y VC. (Ver el Anexo 4).

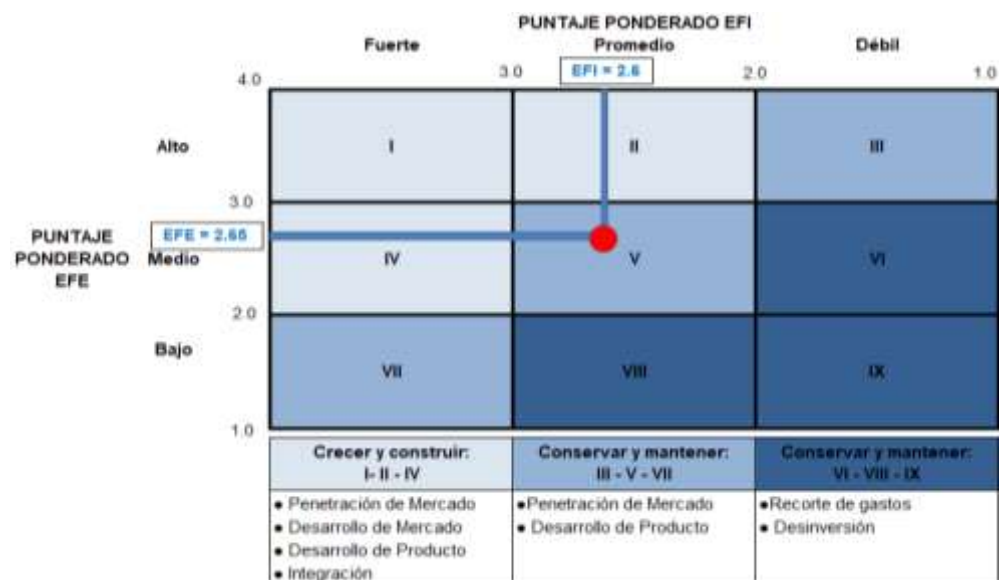
Mobile se ubica en el cuadrante conservador, dado que, si bien ha logrado cierta solidez financiera, no presenta crecimiento ni ventajas competitivas sostenibles (Ver el Anexo 5).

Por ello, desde la posición conservadora de la empresa, las estrategias que se recomiendan seguir son: penetración de mercado en China y desarrollo de mercado en India.

3. Matriz interna-externa (IE)

Tomando como base la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI), se ha elaborado la matriz interna – externa (IE), que es una herramienta que sirve para determinar el tipo de estrategia que viene siguiendo la compañía.

Gráfico 9. Matriz interna - externa (IE)



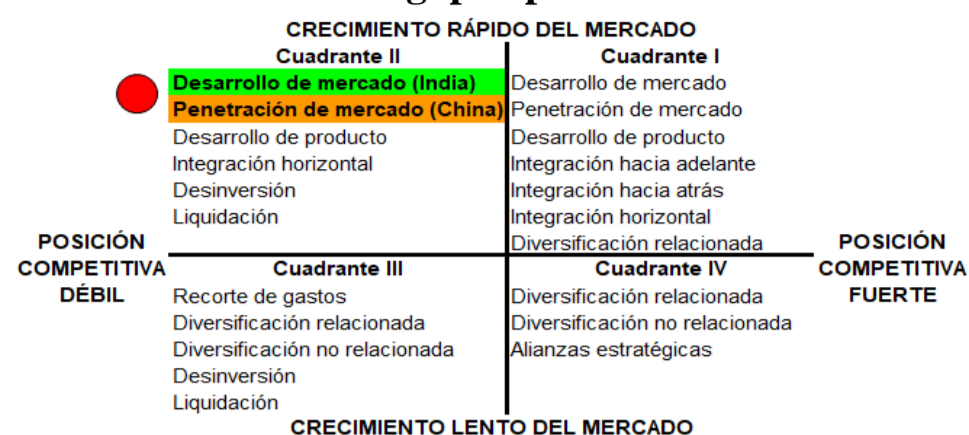
Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013).

Del cruce de los puntajes ponderados de la matriz EFI (2,6) y la matriz EFE (2,65), se obtiene que la empresa se ubica en el cuadrante V, la misma que corresponde al tipo de estrategia **Conservar y mantener**. Este tipo de estrategia tiene como implicancias competitivas la penetración de mercado y/o el desarrollo de producto. En el caso de Mobile, en el caso de China se va a optar por la estrategia de penetración de mercado, y en la India, se optará por una estrategia de desarrollo de mercado.

4. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal es una herramienta útil para el planteamiento de estrategias alternativas, sustentado en dos dimensiones: posición competitiva y crecimiento del mercado. En el siguiente gráfico se muestra el resultado para Mobile Inc.

Gráfico 10. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013).

En el caso de Mobile, considerando el crecimiento de los mercados en los cuales busca posicionarse y la posición competitiva que cuenta actualmente, Mobile se ubica en el cuadrante II, para lo cual estima desplegar estrategias intensivas de desarrollo de mercado en la India (como nuevo mercado) y de penetración de mercado en China (mercado actual).

5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MOPE)

A fin de calificar las diferentes estrategias alternativas que se desprenden del análisis realizado en las secciones precedentes, a continuación, se presenta la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MOPE), técnica empleada para determinar el atractivo relativo de cada una de las posibles estrategias.

Tabla 40. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MOPE)

Factores claves		Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
			1. Penetración de mercado (China)		2. Desarrollo de mercado (India)	
			PA	CA	PA	CA
Oportunidades (O)						
Nº	Variable					
1	El PBI de China y de la India ha venido creciendo a tasas superiores al 6% en el periodo 2015-2019	0,15	3	0,45	4	0,60
2	Ingresos promedio por habitante vienen creciendo sostenidamente, en China de USD 7.496 en el 2015 a USD 10.040 en el 2019	0,10	2	0,20	3	0,30
3	Tasa de penetración de smartphones en China asciende a 61,7% y 46,4% en la India al 2019	0,15	3	0,45	4	0,60
4	Lanzamiento de la tecnología 5G en China en el 2019 (0,3% del total de conexiones)	0,15	4	0,60	1	0,15
5	Impulso de ventas por internet (e-commerce), considerando coyuntura COVID-19	0,05	2	0,10	3	0,15
Amenazas (A)						
6	Fuerte competencia dominada por grandes empresas fabricantes de equipos celulares	0,10	2	0,20	1	0,10
7	Importante poder de negociación de operadores para establecer condiciones con grandes fabricantes	0,05	3	0,15	2	0,10
8	Situación económica negativa en los mercados, impactados por la pandemia del COVID-19	0,10	2	0,20	3	0,30
9	Ingresos de nuevas empresas fabricantes de celulares	0,05	2	0,10	3	0,15
10	Caída sostenida de los envíos de smartphones en China desde el 2016 hasta el 2019 (-22%)	0,10	2	0,20	3	0,30
Subtotal		1,00		2,65		2,75
		Peso	PA	CA	PA	CA
Fortalezas (F)						
1	Centro de transferencia tecnológica de nuevos desarrollos en China, con innovación proveniente de EE.UU.	0,15	2	0,30	3	0,45
2	Nueve (9) plantas de producción propias localizadas en China	0,10	3	0,30	1	0,10
3	Fortaleza financiera (altos márgenes, balanza reducida)	0,10	2	0,20	3	0,30
4	Patentes de innovación, por desarrollos de tecnologías y características	0,05	2	0,10	3	0,15
5	Experiencia y conocimiento del mercado de China (10 años)	0,05	3	0,15	1	0,05
6	China es el principal mercado de la empresa (50% de las ventas)	0,15	2	0,30	1	0,15
Debilidades (D)						
7	Empresa pequeña, baja participación de mercado (1,9%), marca poco conocida	0,10	3	0,30	2	0,20
8	Bajo margen de negociación para definir precios con proveedores de componentes y compradores de equipos	0,05	2	0,10	3	0,15
9	Altos costos (sueldos, capacitación) por el Centro de Transferencia Tecnológica	0,05	2	0,10	1	0,05
10	Carencia de canales de ventas directas	0,10	2	0,20	3	0,30
11	Oferta limitada de productos (una línea de negocio, uniprodueto)	0,10	1	0,10	2	0,20
Subtotal		1,00		2,15		2,10
Gran total		2,00		4,80		4,85

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013).

Para obtener los resultados de esta matriz, se ha tomado como insumos los resultados de las matrices mostradas en las secciones precedentes, incluyendo los factores claves de éxito y los pesos respectivos de las matrices EFE y EFI. Las grandes estrategias alternativas que se han considerado son la de penetración de mercado en China (estrategia 1) y desarrollo de mercado en la India (estrategia 2).

Del resultado obtenido, se puede indicar que la estrategia de desarrollo de mercado en la India presentaría un mayor atractivo que el de penetración de mercado en China; sin embargo, la empresa ha decidido implementar ambas estrategias para alcanzar sus objetivos estratégicos durante el periodo 2021-2024.

6. Matriz de Alineamiento Estratégico

En la siguiente tabla se muestra la matriz de alineamiento estratégico, que permite vincular los objetivos estratégicos y las estrategias de crecimiento, con los planes funcionales establecidos para el despliegue del plan estratégico:

Tabla 41. Matriz de Alineamiento Estratégico

	Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad	Responsabilidad Social	
Objetivos Estratégicos	OE1: Incrementar significativamente los indicadores de rentabilidad	OE2: Crecimiento de la cuota de mercado en 0,88% en China. OE3: Incursionar en mercado de India, y alcanzar cuota de 0,70% al 2024	OE4: Acelerar proceso de transferencia tecnológica de Estados Unidos hacia China e India. OE5: Inversiones en fábricas que permitan abaratar costos de producción.	OE6: Asegurar comportamiento socialmente responsable en toda la cadena de valor, mejorando el desempeño en cuanto al impacto sobre el medio ambiente. OE7: Garantizar los derechos laborales de los empleados y promover la igualdad de género.	
Estrategias de Crecimiento	EC1 Penetración de Mercado (China)		EC2 Desarrollo de Mercado (India)		
	Marketing (PM)	Operaciones (PO)	Recursos Humanos (PRH)	Responsabilidad Social (PRS)	Financiero (PF)
Planes	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación de mercado en China en 2,80% al 2024 Ingresar al mercado de India y ganar el 0,75% de participación al 2024 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el costo de ventas hasta un 59% de las ventas. Incrementar la capacidad de producción en China a 9,35 millones de unidades al 2024. Producir 1,2 millones para la India al 2024. A partir del año 2020 solo producir equipos con tecnología 5G. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la atractividad de la compañía para profesionales especializados en I+D, logrando una rotación de personal no mayor a 2% al año 2024. Contar con el personal especializado y de planta requerido para operar las nuevas fábricas del periodo 2021-2024 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el comportamiento socialmente responsable en toda la cadena de valor. Garantizar los derechos laborales de los empleados y promover la igualdad de género. Mejorar el desempeño en relación con la sociedad y el impacto sobre el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un retorno sobre el patrimonio (ROE) alrededor de 25% al 2024. Alcanzar un EBITDA/Ventas cercano al 33% al 2024 Lograr un margen bruto de 41% al 2024. Reducción del costo de ventas a 59% al 2024.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Capítulo VIII. Plan de *marketing*

En este capítulo se determinan los objetivos, los mercados-meta, las estrategias y tácticas de *marketing*, con la finalidad de cumplir la promesa de valor del modelo de negocio en los mercados donde operará la compañía.

1. Objetivos del plan de *marketing*

- Incrementar la participación de mercado en China a 2,80% al año 2024.
- Ingresar al mercado de India y alcanzar una cuota de mercado de 0,70% al 2024.

2. Mercados meta

El cliente objetivo son adultos entre 25 a 40 años, profesionales o no, con ingresos medios a bajos, que necesitan un teléfono móvil para mantenerse comunicados y entretenidos, que brinden practicidad más no lujos. Los clientes objetivos secundarios son estudiantes entre 16 a 24 años, que desean un equipo móvil para comunicarse con amistades y mantenerse actualizados en sus redes sociales, dependientes de sus padres o independientes con ingresos mínimos.

3. Posicionamiento

Se busca posicionar los *smartphones* de Mobile como un equipo de tecnología de punta, práctico, a bajo precio y de fácil uso para todas las generaciones. El *marketing* se enfocará en resaltar el precio de los equipos, comunicando las características que poseen, de modo que se posicione en el mercado como un *smartphone* moderno a un precio accesible.

4. Estrategias de *marketing*

• Producto

En China, la empresa ofrecerá dos modelos de *smartphones* por año: el modelo del año anterior y un modelo nuevo lanzado en el año en curso. Para el año 2021, estarán a la venta los modelos M20 (año 2020) y M21 (año 2021). A partir del modelo M21, los equipos de Mobile serán compatibles con la tecnología 5G. Por su parte, en India, la empresa solo ofrecerá modelos de equipos que fueron ofrecidos en China el año anterior, ya que el ingreso per cápita es menor y es un mercado aún en desarrollo para este tipo de tecnologías.

La empresa desarrollará dos características por año, incluidas nuevas funcionalidades al equipo o a la mejora de alguna existente. Las características adicionales serán implementadas solo en el modelo nuevo, el del año anterior permanecerá con las mismas características.

Los equipos de Mobile tendrán un año de garantía. La marca y el logotipo (una “M” azul) estarán presentes en los productos y en el empaque, así como en las campañas de *marketing*.

- **Precio**

Los precios de los equipos serán diferenciados para los clientes B2B y B2C, siendo el precio para B2C, aproximadamente, 12% superior. El precio del equipo se incrementará en aproximadamente 5% de un modelo a otro dado que incluirá nuevas y/o mejores características, mientras que el precio del equipo del año anterior disminuirá en aproximadamente 15%.

Los precios tienen como objetivo atraer a los operadores móviles y generar alianzas estratégicas con ellos, así como ganar participación de mercado llegando directamente al consumidor final. A continuación, se puede observar los precios unitarios por cada modelo.

Tabla 42. Precios unitarios de los equipos años 2021-2024 en China (USD)

Año	Modelo	Tecnología	Características Adicionales	Precio Unitario B2B	Precio Unitario B2C
2021	M20	4G	0	180	201
	M21	5G	2	298	333
2022	M21	5G	0	253	283
	M22	5G	2	312	350
2023	M22	5G	0	266	297
	M23	5G	2	328	367
2024	M23	5G	0	279	312
	M24	5G	2	361	404

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 43. Precios unitarios de los equipos años 2021-2024 en India (USD)

Año	Modelo	Tecnología	Características Adicionales	Precio Unitario B2B	Precio Unitario B2C
2021	M20	4G	0	180	201
2022	M21	5G	0	253	283
2023	M22	5G	0	266	297
2024	M23	5G	0	279	312

Fuente: Elaboración propia 2021.

- **Distribución**

Los canales de distribución de Mobile seguirán siendo los operadores de telefonía móvil. Para China, serán: China Mobile, China Unicom y China Telecom; mientras que para India serán Airtel, Vodafone e Idea Cellular. Con estos operadores se negociarán alianzas estratégicas basadas en los

precios que son 10,7% menores que los ofrecidos al consumidor final, directamente, y créditos a 90 días. Además, se ofrecerán productos de demostración, folletos con especificaciones técnicas, exhibidores para los productos, entre otros, con el fin de lograr acuerdos comerciales a largo plazo y exponer nuestros productos de la mejor manera en sus puntos de venta.

En China, donde Mobile cuenta con mayor experiencia, se generarán alianzas con tiendas por departamento, como: GOME Electrical Appliances Holding y Suning Commerce Group, buscando incrementar su presencia física. Por otro lado, se negociarán acuerdos con plataformas de ventas virtuales, como Alibaba y Amazon, para diversificar nuestros canales de venta en China y estar presente en las ventas *on-line*.

Por último, Mobile ha decidido que a partir del 2021 lanzará su propia tienda virtual, en la cual venderá directamente a los consumidores finales de China e India. Para el envío de los productos a los clientes negociará un acuerdo comercial con un operador logístico.

- **Comunicaciones de *marketing***

La comunicación del nombre de la marca, los atributos y los precios de los equipos se hará por medio de anuncios en televisión, anuncios en radio, redes sociales, carteles publicitarios, medios escritos, etc. Mobile planificará los medios y momentos adecuados para dirigirse, con mayor fuerza, a sus clientes potenciales, sobre todo, cuando está próximo a lanzar un producto nuevo, o cuando baja el precio de sus equipos, con el fin de incentivar su compra. La empresa mantendrá publicidad intermitente en los medios para conservar la conciencia de la marca en los clientes. En India, se gastará en publicidad el 10% de las ventas en el 2021, mientras que en los siguientes años 5%, igualando a China.

A continuación, se presentan las proyecciones del gasto en publicidad del 2021 al 2024:

Tabla 44. Gastos proyectados en publicidad (millones de dólares)

País	2021	2022	2023	2024
China	100,60	128,87	157,78	198,82
India	4,30	5,60	10,40	18,19

Fuente: Elaboración propia

5. Tácticas de *marketing*

- Cada año, Mobile participará en las principales ferias comerciales en China e India para dar a conocer sus productos a los operadores móviles y concesionarios.

- Por cada lanzamiento, se regalarán equipos a blogueros influyentes, celebridades o líderes de opinión, 6 para China y 3 para India.
- Cada año, se ofrecerá capacitación a los vendedores de los operadores móviles y tiendas por departamento para que estén totalmente informados de las características de los equipos nuevos. Además, se les brindará un folleto comparativo de los equipos de Mobile versus los de la competencia, de modo que los vendedores conozcan los beneficios de nuestros equipos.
- Se harán campañas de publicidad por medios impresos, radio, redes sociales, internet y televisión. Sobre todo, en enero, pues se deberá comunicar el lanzamiento de los nuevos equipos y la disminución del precio del equipo del año anterior.
- Cada año, se deberá brindar señalización actualizada para los puntos de venta de los operadores móviles y tiendas por departamento.
- Cuando se cierre un acuerdo comercial con un operador móvil o tienda por departamento, se brindará con exhibidor para los principales puntos de venta, los cuales serán renovados cada 5 años.
- Cada tres meses, se harán promociones, las cuales deben ser comunicadas por todos los medios, con el fin de que Mobile se posicione en la mente de los consumidores como una empresa que ofrece los mejores precios del mercado.
- Se incentivarán las ventas por la página web propia directa al consumidor final por medio de los blogueros influyentes, celebridades o líderes de opinión; así como mediante las redes sociales e internet.
- Se harán encuestas de satisfacción de los clientes vía redes sociales, internet y de manera física en los puntos de venta, con el fin de direccionar correctamente los esfuerzos de desarrollo de nuevas características, así como para usarlas en nuestras campañas de publicidad.

6. Presupuesto de marketing

El gasto presupuestado para marketing se distribuirá de la siguiente manera:

Tabla 45. Presupuesto de marketing 2021-2024 (en millones de USD)

China				
Concepto	2021	2022	2023	2024
Ferias comerciales	1,01	1,29	1,58	1,99
Blogueros/Celebridades	7,04	9,02	11,04	13,92
Folletos	2,01	2,58	3,16	3,98
Medios impresos	10,06	12,89	15,78	19,88
Radio	20,12	25,77	31,56	39,76
Televisión	40,24	51,55	63,11	79,53
Redes Sociales	8,05	10,31	12,62	15,91
Internet	8,05	10,31	12,62	15,91
Exhibidores puntos de venta	2,01	2,58	3,16	3,98
Jalavistas puntos de venta	1,01	1,29	1,58	1,99
Encuestas	1,01	1,29	1,58	1,99
Total	100,60	128,87	157,78	198,82
India				
Concepto	2021	2022	2023	2024
Ferias comerciales	0,04	0,06	0,10	0,18
Blogueros/Celebridades	0,30	0,39	0,73	1,27
Folletos	0,09	0,11	0,21	0,36
Medios impresos	0,43	0,56	1,04	1,82
Radio	0,86	1,12	2,08	3,64
Televisión	1,72	2,24	4,16	7,27
Redes Sociales	0,34	0,45	0,83	1,45
Internet	0,34	0,45	0,83	1,45
Exhibidores puntos de venta	0,09	0,11	0,21	0,36
Jalavistas puntos de venta	0,04	0,06	0,10	0,18
Encuestas	0,04	0,06	0,10	0,18
Total	4,30	5,60	10,40	18,19

Fuente: Elaboración propia 2021.

Capítulo IX. Plan de operaciones

El plan de operaciones de Mobile está orientado a la reducción de los costos de producción, alineado a la estrategia competitiva de liderazgo en costos, a través de la construcción de fábricas en China, reducción de importaciones y contratación a terceros, así como alcanzar economía de escala por compra en volúmenes.

1. Objetivos

Para el periodo 2021-2024, se han planteado los objetivos siguientes:

- a. Reducir el costo de venta de los equipos a 59% para el 2024.
- b. Incrementar la capacidad de producción interna en China a 9,35 millones de unidades para el 2024.
- c. Producir 1,2 millones de unidades para la India al 2024.
- d. A partir del año 2022, producir solo equipos con la tecnología 5G.

2. Estrategias de operaciones

De acuerdo con la estrategia de crecimiento planteada, Mobile tiene que producir equipos para cubrir la mayor demanda en China e ingresar al mercado de la India al menor costo posible.

Al cierre del periodo de crisis 2020, Mobile cuenta con 9 fábricas en China, que, con una capacidad del 100%, podría producir hasta 4,95 millones de unidades, con lo cual no podría cubrir la mayor demanda que tiene como objetivo para los años 2021 al 2024, para ello se necesita contar con 5 fábricas adicionales para el año 2021 y 3 más a partir del año 2022, las cuales deberán ser construidas un año antes para que estén operativas en el periodo indicado.

Hasta el año 2020, Mobile ha cubierto la demanda de 3 maneras: fabricación interna, importación desde la casa matriz y subcontratando la producción a terceros. Los costos unitarios de importar y subcontratar son mucho más elevados que la fabricación interna, en el año 2020, el costo de importar y subcontratar era de 48% y 63% más, respectivamente, es así, que, a partir del 2021, alineados a la estrategia de liderazgo en costos, se busca incrementar la fabricación interna a través de la construcción de fábricas y negociación con los proveedores de componentes a través de volúmenes de compra y reducir las importaciones y subcontratación.

A partir del año 2021, se va a empezar a fabricar equipos con tecnología 5G, cuyo costo unitario se incrementará en 10% en relación con la tecnología 4G debido, principalmente, al nuevo

procesador que soporte la velocidad de dicha tecnología y a las nuevas características ofrecidas. Cada año se fabricará 2 modelos, el del año anterior cuyo costo se reduce en 5% y el modelo nuevo que se incrementará en 10% por las nuevas características.

Por otro lado, se estima alcanzar economía de escala debido al aumento de la producción interna por la implementación de 8 fábricas adicionales, lo que originará la reducción del costo de los productos vendidos respecto a las ventas en 10% para el 2024, pasando del 69% en el 2020 al 59% en el 2024. A continuación, se muestra la producción de equipos para el periodo 2021-2024.

Tabla 46. Producción de smartphones para el periodo 2021-2024 (millones)

Año	N° fábricas	Producción interna	Unidades importadas	Producción contratada	Total unidades	Demanda estimada	Stock general
2021	14	7,700	0,139	0,00	7,84	7,82	0,021
2022	17	9,350	0,000	0,00	9,35	8,98	0,388
2023	17	9,350	1,163	0,00	10,51	10,68	0,224
2024	17	9,350	3,132	0,00	12,48	12,69	0,016

Fuente: Elaboración propia 2021.

3. Presupuesto

Para los planes indicados, se ha presupuestado las siguientes inversiones en Capex (implementación de fábricas):

Tabla 47. Costo de fábricas

Inversión en fábricas (Capex)	2020	2021	2022	2023	Total
Número de fábricas	5	3	0	0	8
Inversión en nuevas fábricas (USD millones) (*)	800	480	0	0	1.280

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 48. Costo de fabricación por modelo y país (millones)

Año	País	Modelo	Tecnología	Unidades prod. interna	Unidades Prod. importada	Total unidades vendidas	Costo total prod. interna	Costo total prod. import.	C. total transp. y arancel a India	Costo Total
2021	China	M20	4G	2,13	0,14	2,28	269,31	27,15	-	296,46
2021	China	M21	5G	5,31	-	5,31	765,51	-	-	765,51
2021	India	M20	4G	0,24	-	0,24	30,03	-	6,01	36,04
2022	China	M21	5G	2,56	-	2,56	359,23	-	-	359,23
2022	China	M22	5G	5,98	-	5,98	947,08	-	-	947,08
2022	India	M21	5G	0,44	-	0,44	61,30	-	12,26	73,56
2023	China	M22	5G	1,81	1,16	2,97	278,73	280,29	-	559,02
2023	China	M23	5G	6,93	-	6,93	1.197,04	-	-	1.197,04
2023	India	M22	5G	0,77	-	0,77	118,58	-	23,72	142,30
2024	China	M23	5G	0,29	3,13	3,42	48,95	809,15	-	858,10
2024	China	M24	5G	7,99	-	7,99	1.453,90	-	-	1.453,90
2024	India	M23	5G	1,27	-	1,27	213,12	-	42,62	255,74
				35.73	4.44	40.17				

Fuente: Elaboración propia 2021.

Capítulo X. Plan de Recursos Humanos

Una adecuada gestión de los recursos humanos es clave para asegurar una ejecución sostenible del negocio para el periodo 2021-2024. El presente plan busca alcanzar un adecuado balance entre incrementar el nivel de eficiencia y contar con el personal mínimo necesario para el despliegue de las estrategias, y, por otro lado, incrementar la atractividad de la compañía para personal especializado de I+D para el centro de transferencia tecnológica en China, mediante un programa integral de talento humano.

1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Mejorar la atractividad de la compañía para profesionales especializados en I+D, buscando ser más eficiente en el proceso de contratación y reducir la rotación del personal especializado del centro de Transferencia ubicado en China. La meta es que la rotación de personal no supere el 2% anualmente al finalizar el periodo 2021-2024.
- Asegurar contar con profesionales especializados y personal de planta requerido para operar las nuevas fábricas establecidas para el periodo 2021-2024.

2. Estrategias de recursos humanos

Las estrategias impulsarán la atractividad de la compañía a profesionales especializados en I+D para el Centro de Transferencia Tecnológica de China, tanto para retener al personal actual como para los nuevos que se necesitarán para impulsar el crecimiento del negocio en China e India. El plan integral de gestión de talento incluye incentivos tanto monetarios como no monetarios y capacitación constante. De esa manera, se espera que la rotación de personal no sea mayor al 2% al cierre del año 2024.

2.1 Política de remuneraciones y capacitaciones

2.1.1 Atracción de talento

Dado que el plan de expansión de la compañía incluye el aumento de un total de 3 fábricas durante el periodo 2021-2024 (adicionales a las 5 fábricas que se espera implementar durante el año 2020), la empresa demandará personal especializado de I+D para el Centro de transferencia en China. Para esto realizará lo siguiente:

1. Se estima contratar 150 profesionales adicionales en el periodo 2021-2024, considerando la cantidad de fábricas que se implementará. Se debería estar en la capacidad de tener una cobertura del 95% de dicha demanda.
2. Se han establecidos los perfiles y las competencias requeridas para el personal especializado

para el periodo de planeamiento, para lo cual se ha recurrido a un estudio de mercado de la industria, el cual fue documentado por el Departamento de Recursos Humanos en los manuales de descripción de puestos, así como las funciones y responsabilidades en un Manual de Organización y funciones, en coordinación con el Departamento de Innovación y Tecnológica del Centro de transferencia.

3. El proceso de reclutamiento del personal de I+D se realizará entre el personal de la casa matriz de la empresa en Estados Unidos y de la subsidiaria en China.
4. Todo colaborador reclutado de I+D deberá pasar por un proceso de inducción durante la primera semana que incluye aspectos técnicos, valores y la cultura de la organización. Luego, será capacitado por el personal de I+D ubicado en EE. UU: y el Centro de Transferencia Tecnológica en China.

2.1.2 Retención del talento

Las siguientes estrategias se aplicarán al personal del Centro de Transferencia Tecnológica:

1. Política de incremento salarial en función a los resultados que la empresa vaya obteniendo y que pase de 9% en el 2021 a 12% en promedio para el año 2024.
2. Presupuesto de capacitación por año para cada empleado, el cual se incrementará progresivamente. Con esto se busca asegurar que los recursos humanos del centro de transferencia tecnológica se encuentren adecuadamente capacitados para implementar las tecnologías de los equipos celulares que la compañía producirá en sus fábricas.

Tabla 49. Remuneraciones y capacitación para el personal en China (USD) 2021-2024

Variable	2021	2022	2023	2024
Salario mensual (USD)	5.429	5.971	6.568	7.225
Capacitación mensual (USD)	347	381	419	461

Fuente: Elaboración propia 2021

3. Otorgar bonos anuales en función a la evaluación de desempeño, los cuales varían en un rango de 1 a 3 veces el sueldo mensual de cada trabajador.
4. Otorgar reconocimientos por la obtención de metas al menos 2 veces por año, dados públicamente por el Gerente General de la subsidiaria de Mobile de China.
5. Los profesionales de más alto desempeño recibirán adicionalmente un curso especializado a ser dictado en las instalaciones de la casa matriz en Estados Unidos, por el personal de I+D.
6. Promover la línea de carrera y la movilidad dentro de la compañía.

3. Presupuesto de recursos humanos

Este presupuesto considera los objetivos y estrategias para el periodo 2021-2024 y está compuesto

por las remuneraciones y capacitaciones del personal de I+D, las remuneraciones del personal de planta, bonificaciones por desempeño y viáticos por curso de capacitación en la casa matriz de la compañía a los empleados destacados.

Tabla 50. Presupuesto de recursos humanos 2021-2024 (en millones de USD)

Presupuesto RR.HH.	2021	2022	2023	2024
Remuneraciones personal I+D	10,66	13,19	18,39	22,10
Capacitaciones personal I+D	1,66	2,06	2,26	2,49
Bonificación por desempeño	1,63	2,01	2,22	2,44
Viáticos por curso en EE. UU.	0,03	0,04	0,04	0,05
Total Presupuesto	13,98	17,30	22,91	27,08

Fuente: Elaboración propia 2021.

Capítulo XI. Plan de responsabilidad social corporativa

La Corporación Mobile, a través de la casa matriz, incorporó la política de responsabilidad social corporativa (RSC), es así que hasta el año 2019, Mobile Inc. en China implementó esta política en la sección de Compras (Producción), eligiendo proveedores de componentes con altos estándares de ética y sostenibilidad, a pesar de que el costo de estos componentes es un poco más alto que aquellos que tienen calificación más baja: Mobile Inc. tiene un compromiso con la sociedad y el medio ambiente. El valor ético corresponde al cumplimiento de las normas laborales y la sostenibilidad indica su grado de responsabilidad ambiental. La matriz en Estados Unidos publica anualmente el Informe de Responsabilidad Social de toda la Corporación.

1. Objetivos del plan de responsabilidad social

- Asegurar el comportamiento socialmente responsable en toda la cadena de valor.
- Garantizar los derechos laborales de los empleados y promover la igualdad de género.
- Mejorar su desempeño en relación con la sociedad y el impacto sobre el medio ambiente.

2. Actividades de responsabilidad social

Los programas y actividades para cumplir los objetivos de responsabilidad social para el periodo 2021-2024 son los siguientes:

Tabla 51. Programas y acciones de responsabilidad social

Objetivo	Programas / acciones
Asegurar el comportamiento socialmente responsable en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar una vez al año a sus proveedores de componentes sobre su nivel de ética y sostenibilidad.• Calificación previa de ética y sostenibilidad para nuevos proveedores.• Implementar el área de responsabilidad social en China, a través de la contratación de un jefe y un analista, quienes llevarán a cabo los programas y acciones fijados por la matriz.• Concientizar a los empleados sobre temas de RSC, a través de charlas y capacitación dictada por la casa matriz.• Adoptar la norma ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social, financiado por la casa matriz.
Garantizar los derechos laborales de los empleados y promover la igualdad de género.	<ul style="list-style-type: none">• Trato equitativo para hombres y mujeres en la contratación de personal, asignación del trabajo, capacitación, ascensos.• Contratación de trabajadores con turnos de máximo 8 horas.• Implementación del programa de seguridad y salud en el trabajo.
Mejorar su desempeño con la sociedad y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none">• Implementar un programa de ayuda social para los colegios de las comunidades más pobres.• Implementar el programa de reciclaje de celulares, a través de convenios con los operadores.

Fuente: Elaboración propia 2021.

3. Presupuesto de responsabilidad social

El presupuesto asignado para cumplir con este programa para China en el periodo 2021-2024 es el siguiente:

Tabla 52. Presupuesto de responsabilidad social corporativa (millones de USD)

Actividad	2021	2022	2023	2024
Estudio de ética y sostenibilidad de los proveedores	0,50	0,50	0,50	0,50
Personal RSC	0,08	0,08	0,09	0,10
Ayuda social	0,05	0,06	0,06	0,07
Total	0,63	0,64	0,65	0,67

Fuente: Elaboración propia 2021.

Capítulo XII. Plan financiero

El plan financiero se basa en las estimaciones proyectadas para China e India y los presupuestos presentados en los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social corporativa, para determinar los flujos de caja económicos y financieros con y sin estrategia y demostrar la viabilidad del plan estratégico para los años 2020-2024.

1. Objetivos

Se proponen los objetivos siguientes a ser alcanzados por Mobile Inc. al 2024:

Objetivo	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar los resultados operativos	Margen bruto	31%	47%	49%	44%	41%
	EBITDA	25.0%	38%	41%	35%	33%
Incrementar la rentabilidad del accionista	ROE	24%	37%	32%	26%	25%
Reducción del costo de ventas	Costo de ventas sobre ventas	69%	53%	51%	56%	59%
Reducción de préstamos de terceros	Apalancamiento financiero	53%	39%	29%	22%	3%

2. Supuestos

Estados de resultados:

- El periodo de análisis es de 5 años (2020-2024).
- Se considera la proyección de la demanda según la investigación de mercado y los precios de venta de los mercados de China e India establecidos en el plan de *marketing*.
- El gasto de publicidad será de 5% de las ventas para China y de 10% para la India en el 2021, a partir del 2022 será de 5%.
- Se considera los costos de venta reflejados en el plan de operaciones.
- La depreciación de los activos fijos tiene una tasa del 15% anual.
- Se determina el flujo de caja incremental, comparando los flujos “Con planeamiento estratégico” y “Sin planeamiento estratégico”, calculándose el VAN incremental.
- No se considera perpetuidad al cierre del 2024.
- Tasa del impuesto a la renta: 22%.

Estado de situación financiera:

- El capital social se mantiene constante.

- No se considera distribuir dividendos en el periodo de análisis.
- Para las inversiones en Capex, se ha considerado un préstamo bancario de USD 500 millones, a una tasa de 4,35%, que se amortizará gradualmente hasta el 2024.
- Se han proyectado los flujos de caja a 5 años, tomando 2020 como el año inicial.
- Al cierre del año 2019 Mobile tiene un préstamo interno por de USD 465 millones, a una tasa de 4,35%, que se amortizará gradualmente hasta el 2024.
- Las cuentas por cobrar se mantienen, en promedio, en 3% sobre las ventas totales.

3. Escenarios

Se han elaborado 2 escenarios para valorizar la empresa Mobile: Sin estrategia que se basa en el comportamiento histórico de la Compañía y con estrategia, sustentada en los planes funcionales presentados en los capítulos anteriores. El año base es el 2019, a partir del 2020 se presentan los cambios propuestos en los planes funcionales.

3.1 Escenario sin estrategia

En este escenario, según la política de inversiones, Mobile Inc. construirá 2 fábricas en China, una en el 2021 y otra en el 2022 haciendo un total de 11 fábricas para el 2024.

Para cubrir la demanda total, Mobile Inc. continuará fabricando internamente, importando equipos desde la matriz en Estados Unidos y subcontratando producción a terceros en China. La cuota de mercado en el año 2019 fue de 1,94%, y se estima que se reducirá a 1,92% en el 2020 y a 1,90% para el año 2021, el cual se mantendrá constante hasta el 2024.

Las ventas tendrán un incremento en los próximos años debido al precio del nuevo modelo que ofrecerá cada año, el cual representa el 70% de las unidades vendidas; respecto a los costos, se mantendrán altos debido a los elevados costos de importación y subcontratación de equipos, los cuales se mantienen en 69% de las ventas al 2024, así como el Margen bruto se mantendrá en 31% al 2024. Respecto al EBITDA va disminuyendo ligeramente pasando de 25% en el 2020 a 23% en el 2024.

Mobile Inc. seguirá vendiendo equipos con tecnología 4G hasta el año 2022, a partir del año 2022 también ofrecerá equipos con tecnología 5G. La compañía, al igual que en años anteriores ha tratado de mantener sus márgenes de rentabilidad y no bajar sus precios sustancialmente, es por eso que no se espera un incremento en la cuota de mercado en los próximos 5 años.

Los gastos de promoción y administración tendrán un crecimiento de 0,5% por año pasando de 2,40% y 2,97% respectivamente en el año 2020 a 2,91% y 3,61% para el año 2024.

Al 2020, Mobile mantiene un préstamo de la matriz por USD 465 millones a una tasa de interés anual de 4,35% que se amortizará gradualmente hasta el año 2024.

Los indicadores financieros de rentabilidad, como margen bruto se mantendrán en 31% al 2024, margen neto y EBITDA tendrán una disminución entre el año 2019 y 2024, así como también el ROE mostrarán una disminución para el año 2024 respecto al año base. A continuación, se presenta los principales indicadores financieros (tabla 53)

Tabla 53. Indicadores financieros para el escenario sin estrategia

Indicadores financieros	2020	2021	2022	2023	2024
Margen bruto (Utilidad bruta/Ventas netas)	31%	31%	31%	31%	31%
EBITDA (%)	25%	25%	24%	24%	23%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio)	24%	21%	21%	18%	17%
Costo de ventas (% de ventas)	69%	69%	69%	69%	69%
Apalancamiento Financiero (Pasivos Totales/Activos totales)	36%	26%	17%	9%	3%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Los estados financieros como el estado de situación financiera y el estado de resultados sin estrategia forman parte del Anexo 6.

3.2 Escenario con estrategia

En este escenario se considera los objetivos y estrategias presentados en los planes funcionales descritos en los capítulos anteriores. Los indicadores financieros de rentabilidad mejoran sustancialmente a partir del año 2021, debido, principalmente a la reducción del costo de ventas, como consecuencia de la construcción de 8 fábricas adicionales, con lo cual la Compañía puede cubrir su demanda en China e India, principalmente con la fabricación interna e importar lo mínimo necesario para completar la demanda, dejando de subcontratar a terceros cuyos costos son muy elevados, logrando cumplir su estrategia de Liderazgo en Costos. A continuación, se presenta los principales indicadores financieros (tabla 54)

Tabla 54. Indicadores financieros para el escenario sin estrategia

Indicadores financieros	2020	2021	2022	2023	2024
Margen bruto (Utilidad bruta/Ventas netas)	31%	47%	49%	44%	41%
EBITDA (%)	25%	38%	41%	35%	33%
ROE (Utilidad neta/Patrimonio)	24%	37%	32%	26%	25%
Costo de ventas (% de ventas)	69%	53%	51%	56%	59%
Apalancamiento Financiero (Pasivos Totales/Activos totales)	53%	39%	29%	22%	3%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Los estados financieros como el estado de situación financiera y el estado de resultados con estrategia forman parte del Anexo 7.

4. Retorno esperado

Para medir el impacto de la implementación del plan estratégico, se debe realizar un análisis comparativo de los flujos de caja económicos en los escenarios con estrategia y sin estrategia, a fin de determinar el flujo de caja incremental que genera la aplicación de la estrategia.

Para determinar el valor presente de los flujos de caja, se va a calcular la tasa de retorno esperado, que para el presente trabajo es representado por la tasa costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés). A continuación, se incluye la descripción de sus principales componentes: Costo del capital propio (K_e) y el costo de la deuda (K_d).

4.1 Tasa costo de capital propio (K_e)

La tasa costo de capital propio (K_e) representa la rentabilidad exigida por los accionistas para financiar sus proyectos a partir de recursos propios, para lo cual se emplea el modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM por sus siglas en inglés).

Tabla 55. Cálculo del costo de capital propio (K_e)

Factores	Indicador
Beta <i>unlevered</i> (desapalancado)	1,53
Beta <i>levered</i> (apalancado)	2,35
Tasa libre de riesgo (R_f)	3,20%
Prima de riesgo de mercado ($R_m - R_f$)	6,26%
Tasa costo de capital propio (K_e)	17,93%

Fuente: Elaboración propia 2021.

4.2 Costo de la deuda (K_d)

Es la tasa de interés promedio de las deudas que pueda tener la empresa. Para el préstamo

obtenido, se ha empleado la tasa de deuda corporativa en China al cierre del año 2019, la que asciende a 4,35%, según fuente del Banco Mundial.

4.3 Costo promedio ponderado del capital (WACC)

Considerado la tasa K_e y K_d , así como el peso del capital propio, el peso de la deuda, y la tasa de impuesto a la renta (22%) para China, obtenemos el WACC, el que será empleado como tasa de descuento para valorizar los flujos con y sin estrategia:

Tabla 56. Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Factores	Indicador
Tasa costo de capital propio (K_e)	17,93%
Peso del capital propio (E)	59%
Tasa costo de la deuda (K_d)	4,35%
Peso de la deuda (D)	41%
Tasa impositiva	22%
WACC (tasa de descuento)	11,97%

Fuente: Elaboración propia 2021.

5. Valorización mediante flujos de caja descontados

Considerando que Mobile ha recurrido a financiamiento para la construcción de las fábricas, se va a calcular el flujo de caja económico y financiero para los escenarios con estrategia y sin estrategia. El cálculo de la valorización con y sin estrategia se detalla en las tablas 57 y 58.

Tabla 57. Valorización con estrategia (millones de dólares)

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad operativa (EBIT)	273,42	700,56	897,14	953,68	1,218,65
Gasto de depreciación	100,63	85,54	192,71	235,80	200,43
EBITDA	374,06	786,10	1,089,85	1,189,48	1,419,08
Inversiones en activos fijos	(800,00)	(480,00)	0,00	0,00	0,00
Cambios en el capital de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a la Renta	(60,15)	(154,12)	(197,37)	(209,81)	(268,10)
Flujo de caja económico (FCL)	(486,10)	151,97	892,48	979,67	1,150,98
Préstamo de largo plazo	500,00				
Amortización de préstamos	0,00	(96,50)	(96,50)	(96,50)	(675,50)
Pago de intereses	0,00	(41,98)	(37,78)	(33,58)	(29,38)
Escudo fiscal	0,00	9,24	8,31	7,39	6,46
Flujo de caja financiero	13,90	22,73	766,51	856,97	452,56

Tasa de descuento (WACC)	11,97%
Valor Actual Neto económico (VANe)	1.600
Valor Actual Neto financiero (VANf)	1.379

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 58. Valorización sin estrategia (millones de dólares)

	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad operativa (EBIT)	273,42	312,88	382,64	410,06	458,76
Gasto de depreciación	100,63	85,54	72,71	85,80	72,93
EBITDA	374,06	398,42	455,35	495,86	531,69
Inversiones en activos fijos	0,00	(160,00)	0,00	(160,00)	0,00
Impuesto a la Renta	(60,15)	(68,83)	(84,18)	(90,21)	(100,93)
Flujo de caja económico (FCL)	313,90	169,58	371,17	245,65	430,76
Pago de préstamos internos	0,00	(116,25)	(116,25)	(116,25)	(116,25)
Pago de intereses	0,00	(20,23)	(15,17)	(10,11)	(5,06)
Escudo fiscal	0,00	4,45	3,34	2,23	1,11
Flujo de caja financiero	313,90	37,56	243,09	121,51	310,57

Tasa de descuento (WACC)	11,97%
Valor Actual Neto económico (VANe)	1.081
Valor Actual Neto financiero (VANf)	737

Fuente: Elaboración propia 2021.

A continuación, se presenta el flujo de caja incremental que es la diferencia del flujo de caja con estrategia y sin estrategia, así como el VAN económico y financiero para los escenarios con y sin estrategia.

Tabla 59. Flujo de Caja Incremental (millones de dólares)

Escenario	Proyecciones				
	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja económico con estrategia	(486,10)	151,97	892,48	979,67	1.150,98
Flujo de caja económico sin estrategia	313,90	169,58	371,17	245,65	430,76
Flujo de caja económico incremental	(800,00)	(17,61)	521,31	734,02	720,21
Flujo de caja financiero con estrategia	13,90	22,73	766,51	856,97	452,56
Flujo de caja financiero sin estrategia	313,90	37,56	243,09	121,51	310,57
Flujo de caja financiero incremental	(300,00)	(14,82)	523,42	735,47	141,99

Indicador	FCE	FCF
WACC	11,97%	11,97%
VAN	S/519,05	S/641,70
TIR	34,32%	78,33%

Fuente: Elaboración propia 2021.

Del resultado obtenido, se puede apreciar un VAN económico positivo, que demuestra la viabilidad del plan estratégico planteado para el 2020 al 2024.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La situación actual del mercado de equipos celulares, afectado por la crisis económica, social y sanitaria originada por el COVID-19, está llevando a un cambio en las estrategias competitivas de las empresas, a fin de consolidar su oferta de valor y superar esta etapa de crisis. En ese sentido, Mobile Inc. ha definido un modelo para gestionar la crisis durante el 2020, reduciendo las inversiones y, por ende, los precios de sus equipos, con el objetivo de asegurar la supervivencia de la empresa, considerando su reducida participación de mercado, y contar con liquidez suficiente que le permita afrontar su estrategia de crecimiento para el periodo 2021-2024.
- Considerando el importante potencial de los mercados asiáticos, Mobile ha definido un plan estratégico con un enfoque de liderazgo en costos, teniendo como estrategias centrales para su consolidación: la penetración de mercado en China (mercado actual), y desarrollo de mercado en la India (mercado nuevo).
- A fin de consolidar su posición y ser consistente con el enfoque de liderazgo en costos, como parte central del plan de operaciones, la empresa ha definido importantes inversiones en plantas durante el periodo de planeamiento 2020-2024, con un total de 8 nuevas fábricas en China distribuidas estratégicamente en cada año. El objetivo de estas inversiones es reducir los costos de ventas, centrándose en producción propia, dejando de asumir costos de producción contratada y de importación de equipos que resultan comparativamente más caras.
- Mobile considera que contar con personal de I+D altamente capacitado es clave en el despliegue de su estrategia. Por ello, ha establecido un plan de recursos humanos que busca incrementar la atractividad de la empresa, a través una política integral que incluye sueldos por encima del promedio del mercado, presupuesto de capacitación, bonos y/o incentivos no remunerativos que permitan atraer y retener al talento.
- Sobre la base del desarrollo del plan estratégico y en comparación con un escenario sin estrategia, Mobile espera incrementar su participación de mercado en China a 2,8%, y de 0,7% en la India al cierre del año 2024.
- Finalmente, de la evaluación financiera y de los flujos de caja descontados resultados del plan financiero, se puede concluir que la ejecución del plan estratégico debería generar valor para la empresa y los accionistas.

2. Recomendaciones

- Ejecutar el modelo de gestión de crisis para el año 2020, que tiene como objetivo que la empresa supere exitosamente la crisis resultado de la pandemia del COVID-19.
- Implementar el plan estratégico para el periodo 2021-2024, basado en el enfoque de liderazgo en costos, siguiendo las estrategias de crecimiento establecidas: penetración de mercado en China (mercado actual) y desarrollo de mercado en la India (nuevo mercado). Esto permitirá posicionar a la empresa dentro del mercado de equipos celulares.
- Continuar con el desarrollo de nuevas tecnologías, fortaleciendo al centro de I+D en China, implementando planes de recursos humanos que permitan atraer y retener personal especializado que asegure el desarrollo de nuevos equipos y características.
- Implementar altos estándares de responsabilidad social corporativa en todo el proceso productivo, incluyendo certificaciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar de manera anual un *benchmarking* de costos de la competencia, con el fin de rescatar las mejores prácticas del mercado, así como determinar la eficiencia de las operaciones.
- Implementar y mantener un programa de capacitación al personal de I+D para fortalecer el área de transferencia tecnológica de Mobile Inc. en China, conllevará a la rápida adaptabilidad de las tecnologías desarrolladas en Estados Unidos.

Bibliografía

- Alva, Raul, & Diaz, Indira & Higa, Jessie y Venegas, Edwin (2019). *Plan estratégico para Mobile Inc. 2020-2024* (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración). Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Perú.
- Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concept and Cases. Global Edition*. 14ª ed. England: Pearson Education Limited.
- Bell, P. (2016). “4G Breaks Through That Great Chinese Wall”. *TeleGeography Blog*, fecha de publicación: 24/08/2016, fecha de consulta: 17/04/2020. <<https://blog.telegeography.com/4g-market-in-china-subscriber-growth-of-china-mobile>>
- CAICT y GSMA (2020). *Mobile Industry Response to COVID-19 in China*. China Academy of Information and Communications Technology y GSMA. Fecha de consulta: 30/04/2021. <<https://www.gsma.com/greater-china/resources/mobile-industry-response-to-covid19-china-en-pdf/>>
- CAICT. “China Mobile Phone Market Report, May. 2020”. *CAIT*, fecha de publicación: 09/06/2020, fecha de consulta: 14/09/2020. <http://www.caict.ac.cn/english/research/rs/>
- Cheng, Peyton y Lin, Sean (2020). “China smartphone market and industry – 2Q 2020”. *Digitimes*, fecha de publicación: 11/08/2020, fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://www.digitimes.com/news/a20200811CS400.html?chid=2#18>>
- Court M., Eduardo (2009). *Finanzas Corporativas*. 2ª ed. Buenos Aires: Editorial Cengage Learning.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Devonshire-Ellis, Chris (2020). “Updated: China Factory and Offices Reopening Schedules after Lunar New Year”. *China Briefing*, fecha de publicación: 21/02/2020, fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://www.china-briefing.com/news/china-factory-offices-reopening-schedules-coronavirus-impact/>>
- Dezan Shira & Associates (2020). “China’s Extended Lunar New Year Holiday Schedule”. *China Briefing*, fecha de publicación: 10/02/2020, fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://www.china-briefing.com/news/china-extends-lunar-new-year-holiday-february-2-shanghai-february-9-contain-coronavirus-outbreak/>>
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., y Cardy, Robert. L. (2016). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- GSMA (2020a). *The Mobile Economy Asia Pacífico 2020*. GSM Association. Fecha de con-

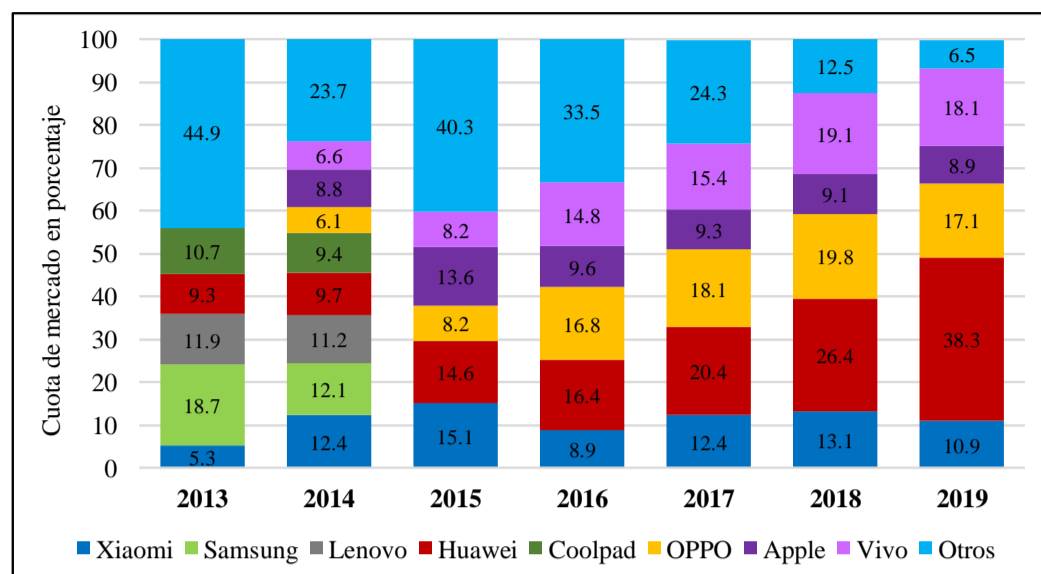
- sulta: 30/04/2021. <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wpcontent/uploads/2020/06/GSMA_MobileEconomy_2020_AsiaPacific.pdf>
- GSMA (2020b). *The Mobile Economy 2020*. GSM Association. Fecha de consulta: 30/04/2021: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wpcontent/uploads/2020/03/GSMA_MobileEconomy2020_Global.pdf>
 - Had, Nicole (2020). “Fábricas chinas cierran mientras los pedidos de exportación se agotan en medio de la pandemia”. *The Epoch Times*, fecha de publicación: 13/04/2020, fecha de consulta: 30/04/2020. <https://es.theepochtimes.com/fabricas-chinas-cierran-mientras-los-pedidos-de-exportacion-se-agotan-en-medio-de-la-pandemia_646135.html>
 - Hu, Minghe, Zhang, Jane y Soo, Zen (2020). “Chinese device brands such as Lenovo, Xiaomi to see manufacturing, sales delays due to coronavirus”. *South China Morning Post*, fecha de publicación: 04/02/2020, fecha de consulta: 30/04/2020. <<https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3048911/chinese-device-brands-such-lenovo-xiaomi-see-manufacturing-sales>>
 - IDC (2020a). “China’s Smartphone Market Narrowed its Decline to -10.3% in Q2 2020 Amid Gloomy Consumer Sentiment, IDC Reports”. *IDC*. fecha de publicación: 07/08/2020, fecha de consulta: 15/08/2020. <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prCHE46761820>>
 - IDC (2020b). “IDC Expects Worldwide Smartphone Shipments to Plummet 11.9% in 2020 Fueled by Ongoing COVID-19 Challenges”. *IDC*, fecha de publicación: 03/06/2020, fecha de consulta: 31/07/2020. <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46466720>>
 - IDC (2020c). “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”. *IDC*, fechas de publicación: 27/08/2020, fecha consulta: 30/04/2020. <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46802520>>
 - Johns Hopkins University – JHU (2020). “COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)”. *Johns Hopkins University (JHU)*, Fecha de consulta 30/06/2020. <<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>>
 - Kotler, P y Keller, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª ed. Pearson Educación de México S.A.
 - Lu, Lung-Tan (2017). “Strategic Planning for Xiaomi: Smart Phones, Crisis, Turning Point”. *International Business Research*; Vol. 10, No. 8; 2017, pp. 1-10.
 - Magretta, Joan (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. 1ª ed. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A.de C.V.

- ONU (2020). “Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)”. *Organización Mundial de la Salud*. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>>
- Peng, Mike W. (2018). *Negocios Globales*. 3ª ed. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Prachi, Juneja (2015). “Porter Five Forces Analysis of China Mobile”. *MSG Management Study Guide*. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://www.managementstudyguide.com/porters-five-forces-analysis-of-china-mobile.htm>>
- Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina.
- Porter, Michael (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 38ª ed. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A.de C.V.
- Porter, Michael (2015). *Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A.de C.V.
- Porter Analysis (2019). *Porter Five Forces Analysis of China Mobile*. Fecha de publicación: 25/08/2019, fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://www.porteranalysis.com/porter-five-force-analysis-of-china-mobile/>>
- Rogan, A. (2020). “Foxconn production in China below normal operations because of coronavirus”. *The Journal Times*, fecha de publicación: 20/02/2020, fecha de consulta: 30/04/2020. <https://journaltimes.com/news/local/foxconn-production-in-china-below-normal-operations-because-of-coronavirus/article_9a8e1731-3f44-5cc7-87b1-cb50215e044f.html>
- Statista (2020a). “Vendors’ market share of smartphone unit shipments in China from 2013 to 2020”. *Statista*, fecha de publicación: 02/2020, fecha de consulta: 19/11/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/387124/smartphone-shipments-in-china-market-share-vendors/>>
- Statista (2020b). “Total number of smartphone shipments in China from 2012 to 2019”. Fecha de publicación: 02-2020, fecha de consulta: 30-03-2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/387046/smartphone-shipments-in-china>>
- Statista (2020c). “Total number of smartphone shipments in China from 2nd quarter 2011 to 3rd quarter 2020”. *Statista*, fecha de publicación: 08/01/2021, fecha de consulta: 10/01/2021. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/220988/global-smartphone-market-share-by-country/>>

- The State Council (2020). “China extends Spring Festival holiday to contain coronavirus outbreak”. *The State Council*, fecha de publicación: 27/01/2020, fecha de consulta: 30/04/2020. <http://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202001/27/content_WS5e2e34e4c6d019625c603f9b.html>
- United Nations (2019). *World Population Prospects 2019*. Fecha de consulta: 30/06/2020. <<https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>>
- Waring, Joseph (2019). “Chinese operators receive 5G licences”. *Mobile World Live*, fecha de publicación: 06/06/2019, fecha de consulta: 15/05/2020. <<https://www.mobile-worldlive.com/asia/asia-news/chinese-operators-receive-5g-licences>>
- Wong, Samanta (2020). “Smartphone market in China - Statistics & Facts”. *Statista*. Fecha de publicación: 27/04/2020, fecha de consulta: 31/05/2020. <<https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/1416/smartphone-market-in-china/>>
- Xiaomi Corporation (2020). *2019 Annual Report*. Disponible en: <https://cnbj1.fds.api.xiaomi.com/company/announcement/en-us/2019_AR_E.pdf>.
- Zhou, Y., Lazonick, W. y Sun, Y. (2016). *China as an Innovation Nation*. Oxford University Press. Fecha de consulta: 17/04/2020. <[#>](https://global.oup.com/academic/product/china-as-an-innovation-nation-9780198753568?cc=us&lang=en)

Anexos

Anexo 1. Cuota de mercado de los vendedores de smartphones en China 2013-2019



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en Statista (2020). *Vendors' market share of smartphone unit shipments in China from 2013 to 2019*

Anexo 2. Determinación del costo de venta unitario del 2020

	Costos de fabricación interna	Costo Fabricación contratada	Costos de Importación
Costo unitario USD	74,00	204,00	121,00
Costo unitario características	52,35		52,35
Costo unitario transporte y aranceles			16,00
Costo unitario de producción total USD	126,35	204,00	189,35

Fuente: Elaboración propia 2021

Anexo 3. Matriz FODA cruzado de Mobile Inc.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Centro de transferencia tecnológica de nuevos desarrollos en China, con innovación proveniente de EE.UU.	1. Empresa pequeña, baja participación de mercado (1,9%), marca poco conocida
	2. Nueve plantas de producción propias localizadas en China	2. Bajo margen de negociación con proveedores de componentes y compradores de equipos
	3. Fortaleza financiera (altos márgenes, palanca reducida)	3. Altos costos (sueldos, capacitación) por el Centro de Transferencia Tecnológica
	4. Patentes de innovación, por desarrollos de tecnologías y características	4. Carencia de canales de ventas directas
	5. Experiencia y conocimiento del mercado de China (12 años)	5. Oferta limitada de productos (una línea de negocio, uniprodueto)
	6. China es el principal mercado de la empresa (50% de las ventas)	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. El PBI de China ha venido creciendo a tasas superiores al 6% en el periodo 2015-2019	1. Implementar la tecnología 5G desarrollada en el centro de innovación de EE.UU. en el proceso productivo de las plantas de China. (F1, O4)	1. Realizar alianzas estratégicas con proveedores clave y operadores móviles. (D2, O1)
2. Los ingresos promedio por habitante vienen creciendo sostenidamente de USD 7.496 en el 2015 a USD 10.040 en el 2019	2. Ofrecer equipos a precios bajos para ganar mayor participación de mercado en China. (F5, O2)	2. Desarrollar una página web propia para vender los productos directamente al consumidor final. (D4, O5)
3. Tasa de penetración de smartphones en China asciende a 61,7% y 46,4% en la India al 2019	3. Introducir los productos de Mobile al mercado de India. (F3, O3)	3. Reducir los costos de capacitación al personal del Centro de Transferencia Tecnológica. (D3, O2)
4. Lanzamiento de la tecnología 5G en China en el 2019 (0,3% del total de conexiones)		
5. Impulso de ventas por internet (e-commerce) por coyuntura COVID-19		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Fuerte competencia dominada por grandes empresas fabricantes de equipos celulares	1. Desarrollar equipos de bajo costo, desarrollo tecnológico propio, sin invertir en compra de características. (F1, A1, A3)	1. Competir con precios bajos en el mercado de China e India y ganar participación. (D1, A1, A4)
2. Importante poder de negociación de operadores para establecer condiciones con grandes fabricantes	2. Ofrecer a los operadores móviles estratégicos la producción directa de las fábricas propias en China. (F2, A2)	2. Abrir tiendas de ventas directas al consumidor final en China e India. (D4, A2)
3. Situación económica negativa en los mercados, impactados por la pandemia del COVID-19		3. Generar alianza estratégica con operador logístico para el envío de smartphones a operadores móviles y consumidores finales. (D2, A5)
4. Ingresos de nuevas empresas fabricantes de celulares		
5. Caída sostenida de los envíos de smartphones en China desde el 2016 hasta el 2019 (-22%)		

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 4. Factores de ejes para matriz PEYEA de Mobile Inc.

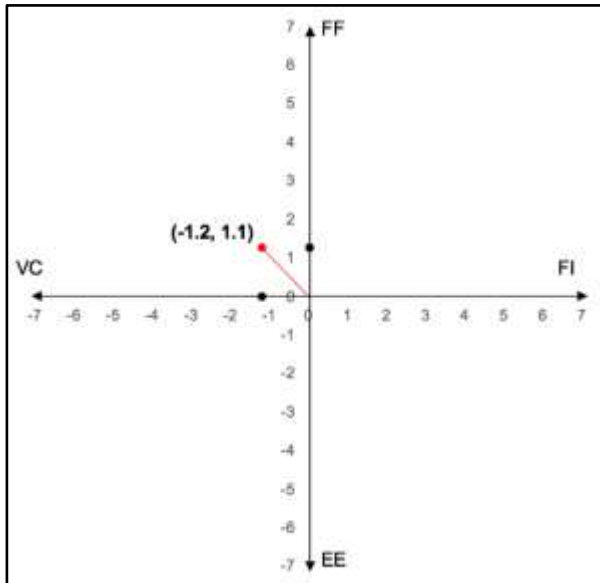
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza financiera (FF)	Rating	Estabilidad del entorno (EE)	Rating
Margen neto mayor a 15% en el periodo 2014-2019, por encima de empresas como Huawei (7,6%) y Xiaomi (4,9%). Altos ratios de rentabilidad respecto al sector.	6	Los ingresos promedio por habitante vienen creciendo sostenidamente de USD 7.496 en el 2015 a USD 10.040 en el 2019	-3
Bajo apalancamiento de 0,43x, en comparación con sector superior a 0,5x	5	El PBI de China ha venido creciendo a tasas superiores al 6% en el periodo 2015-2019, aunque a ritmos cada vez menores	-2
Aceptable niveles de liquidez, cercanos a 1, aunque por debajo del mercado (mayor a 1,5x)	4	Barreras de ingreso al mercado	-2
Ventas fluctuantes, entre 2010 y 2019 crecieron 55%, promedio 6% anual; periodo 2016-2019 negativo. Mercado creció a mayor ritmo (Huawei 19,1%, Xiaomi 22,8% en 2019)	3	Presión competitiva	-6
		Elasticidad precio de la demanda	-4
Fuerza financiera (FF) promedio	4,5	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-3,4
Ventaja competitiva (VC)	Rating	Fuerza de la industria (FI)	Rating
Participación de mercado	-6	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-4	Potencial de utilidades	3
Utilización de la capacidad	-3	Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos prácticos	-3	Facilidad de ingreso al mercado	2
Control sobre proveedores y distribuidores	-6	Productividad, utilización de la capacidad	4
Ventaja competitiva (VC) promedio	-4,4	Fuerza de la industria (FI) promedio	3,2

Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013)

Calculando las coordenadas del vector:

- Eje X: $FI + VC = 3,2 + (-4,4) = -1,2$
- Eje Y: $FF + EE = 4,5 + (-3,4) = 1,1$

Anexo 5. Matriz PEYEA de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2021 basada en David (2013)

Anexo 6. Estados financieros sin estrategia

Estado de Situación Financiera, millones USD	2019	2,020	PROYECTADO			
			2021	2022	2023	2024
ACTIVOS						
Efectivo y equivalentes de efectivo	432.78	746.69	784.24	1,027.33	1,148.84	1,459.41
Cuentas por Cobrar	62.90	58.74	53.63	59.37	65.14	70.81
Préstamos internos	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	0.87	12.22	16.44	16.61	15.43
Activo fijo, neto	670.90	570.26	644.72	572.01	646.21	573.28
Activos Totales	1,166.58	1,376.57	1,494.81	1,675.16	1,876.80	2,118.93
PASIVO Y PATRIMONIO NETO						
Pasivos						
Préstamos a corto plazo (no planificados)	-	-	-	-	-	-
Préstamos internos	465.00	465.00	348.75	232.50	116.25	-
Cuentas por pagar	32.32	29.04	35.28	45.23	51.17	55.67
Pasivos totales	497.32	494.04	384.03	277.73	167.42	55.67
Patrimonio neto						
Capital Social	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Resultado del ejercicio	300.64	213.27	228.27	286.63	311.96	353.89
Ganancias acumuladas	348.62	649.26	862.53	1,090.79	1,377.42	1,689.38
Patrimonio neto total	669.26	882.53	1,110.79	1,397.42	1,709.38	2,063.27
Total pasivo y patrimonio neto	1,166.58	1,376.57	1,494.82	1,675.16	1,876.80	2,118.93

Estado de Resultados, millones USD	2019	2,020	PROYECTADO			
			2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas						

Ventas en China	1,710.22	1,468.61	1,602.90	1,873.39	2,104.27	2,288.78
Costos variables de producción	360.03	292.67	392.31	522.08	599.07	740.54
Costos de características	427.32	306.40	375.64	427.49	475.07	531.77
Costos de fabricación contratada	0.00	137.62	118.85	102.65	96.95	55.26
Costos de productos importados	285.34	239.05	190.38	216.34	264.47	240.99
Costos de transporte y aranceles	52.19	31.61	25.18	23.84	26.49	21.95
Total costo de venta	1,124.89	1,007.36	1,102.35	1,292.40	1,462.04	1,590.50
Margen Bruto	585.34	461.26	500.55	581.00	642.23	698.29
I+D	9.36	8.40	11.84	14.83	15.67	17.33
Sostenibilidad	-	-	-	-	-	-
Promoción	41.00	35.21	40.35	49.52	58.40	66.69
Administración	50.60	43.59	49.95	61.30	72.30	82.57
Beneficio Operativo antes de depreciación (EBITDA)	484.38	374.06	398.42	455.35	495.86	531.69
Depreciación de activos fijos	118.39	100.63	85.54	72.71	85.80	72.93
Beneficio Operativo (EBIT)	365.99	273.42	312.88	382.64	410.06	458.76
Gastos financieros netos	-19.44	-	20.23	15.17	10.11	5.06
Beneficio antes de impuestos	385.43	273.42	292.65	367.47	399.95	453.70
Impuesto a la Renta	84.79	60.15	64.38	80.84	87.99	99.81
Resultado del ejercicio	300.64	213.27	228.27	286.63	311.96	353.89

Fuente: Elaboración propia 2021.

Anexo 7. Estados Financieros con estrategia

Estado de Situación Financiera, millones USD	PROYECTADO					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS						
Efectivo y equivalentes de efectivo	432.78	446.69	469.42	1,235.93	2,092.90	2,545.46
Cuentas por Cobrar	62.90	59.92	65.76	86.06	107.64	138.88
Préstamos internos	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	0.87	3.03	11.37	18.66	2.85
Activo fijo	670.90	1,370.26	1,764.72	1,572.01	1,336.21	1,135.78
Activos Totales	1,166.58	1,877.74	2,302.93	2,905.37	3,555.41	3,822.97
PASIVO Y PATRIMONIO NETO						
Pasivos						
Préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamos internos	465.00	465.00	418.50	372.00	325.50	-
Préstamos a largo plazo	-	500.00	450.00	400.00	350.00	-
Cuentas por pagar	32.32	30.22	38.22	66.85	95.72	111.16
Pasivos totales	497.32	995.22	906.72	838.85	771.22	111.16
Patrimonio neto						
Capital Social	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Resultado del ejercicio	300.64	213.27	513.69	670.30	717.67	927.62
Ganancias acumuladas	348.62	649.26	862.53	1,376.22	2,046.52	2,764.19
Patrimonio neto total	669.26	882.53	1,396.22	2,066.52	2,784.19	3,711.81

Total pasivo y patrimonio neto

1,166.58 1,877.75 2,302.94 2,905.36 3,555.41 3,822.98

Estado de Resultados, millones USD	2019	2020	PROYECTADO			
			2021	2022	2023	2024
Ingresos por Ventas						
Ventas	1,710.22	1,468.61	2,054.99	2,689.36	3,363.67	4,340.07
Costos variables de producción	360.03	292.67	607.29	740.65	824.51	831.72
Costos de características	427.32	306.40	465.08	626.96	855.08	1,146.61
Costos de fabricación contratada	0.00	137.62	-	-	-	-
Costos de productos importados	285.34	239.05	17.35	-	176.45	496.67
Costos de transporte y aranceles	52.19	31.61	8.30	12.26	42.32	92.74
Total costo de venta	1,124.89	1,007.36	1,098.01	1,379.87	1,898.36	2,567.74
Margen Bruto	585.34	461.26	956.98	1,309.49	1,465.31	1,772.33
I+D	9.36	8.40	13.98	17.30	22.91	27.08
Sostenibilidad	-	-	0.63	0.64	0.65	0.67
Promoción	41.00	35.21	104.90	134.47	168.18	217.00
Administración	50.60	43.59	51.37	67.23	84.09	108.50
Beneficio Operativo antes de depreciación (EBITDA)	484.38	374.06	786.10	1,089.85	1,189.48	1,419.08
Depreciación de activos fijos	118.39	100.63	85.54	192.71	235.80	200.43
Beneficio Operativo (EBIT)	365.99	273.42	700.56	897.14	953.68	1,218.65
Gastos financieros netos	-19.44	-	41.98	37.78	33.58	29.38
Beneficio antes de impuestos	385.43	273.42	658.58	859.36	920.09	1,189.26
Impuesto a la Renta	84.79	60.15	144.89	189.06	202.42	261.64
Resultado del ejercicio	300.64	213.27	513.69	670.30	717.67	927.62

Fuente: Elaboración propia 2021

Notas biográficas

Rodrigo José Ruiz Reyna Farje

Nació en Lima, el 13 de diciembre de 1978. Economista titulado, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con una Maestría en Matemática Aplicada con Mención en Aplicaciones a la Economía en la PUCP, y con estudios de especialización en Banca y Microfinanzas.

Cuenta con más de quince años de experiencia laboral en el sistema financiero, principalmente en Banca, en temas de Gestión Integral de Riesgos, Riesgo Crediticio, Riesgo de Lavado de Activos, y Auditoría Interna. Actualmente, se desempeña como Gerente de Cumplimiento en ICBC Perú Bank.

Karla Denisse Palacios Madrid

Nació en Lima, el 05 de mayo de 1990. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con un Diplomado en Supply Chain Management de la UPC, y con estudios de especialización en Negociación y Gestión de Proveedores.

Cuenta con más de ocho años de experiencia laboral en industrias como Seguros, Educación, Hotelería y Consumo Masivo, en áreas de Gestión de Compras y Proyectos de Ahorro. En la actualidad, se desempeña como Ejecutiva PMO de Compras Estratégicas en Alicorp.

Zaida Esperanza Jiménez Bazán

Nació en Lima. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional del Callao, cuenta con diplomados en Gestión Financiera y Normas Internacionales de Información Financiera (IFSR) en la Universidad ESAN.

Cuenta con 15 años de experiencia laboral, principalmente en los sectores de Comercio Exterior y en los últimos 9 años en el sector de Energía Eléctrica. Actualmente se desempeña como Supervisor de Estados Financieros en Electro Dunas S.A.A.

Carlos Enrique Pérez Alvarado

Nació en El Callao, el 23 de enero de 1979. Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con diplomados en Recursos Humanos, Tributación y Normas Internacionales de Información Financiera.

Cuenta con 15 años de experiencia laboral como contador general desarrollado en el sector industrial, retail, servicios y consultoría. Actualmente se desempeña como Controller Financiero en Busch Perú SRL.