



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA GOUTONG MOBILE INC.  
2022-2026”**

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

**Presentado por:**

**Erick Eduardo Butron Fernandez**

**Rafael Mayed Casem Rosas**

**Juan Eduardo Eddher Esquivel Flores**

**Willy Victor Martin Martinez Vignolo**

**Asesora: Paula Gabriela Ponce de León Lovatón**

**[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)**

**Lima, noviembre de 2022**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



A través del presente, **PAULA PONCE DE LEÓN LOVATON**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA GOUTONG MOBILE INC. 2022-2026”**, presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Butrón Fernández Erick Eduardo
2	Martínez Vignolo Willy Víctor Martín
3	Casem Rosas Rafael Mayed
4	Esquivel Flores Juan Eduardo Eddher

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 12 de octubre de 2022 dando el siguiente resultado:



Fecha: 12 de octubre de 2022

Atentamente,



Paula Gabriela Ponce De León Lovatón

A mi familia, Andrea y Sebastián, por el apoyo incondicional durante este proceso. Su amor y comprensión fue clave para culminar este proyecto.

**Erick Eduardo Butrón Fernández**

A mi familia por siempre apoyarme y acompañarme en este bonito camino.

**Rafael Mayed Casem Rosas**

A mis padres, Calixto y Juana, quienes siempre me infundieron que la educación es la mejor inversión y por ser la fuente de mi motivación. A todas las personas que no dejan de apoyarme siempre.

**Juan Eduardo Eddher Esquivel Flores**

A Dios por haberme permitido vivir este precioso viaje lleno de gratas experiencias con personas maravillosas. A mis padres Willy y Ana y a mi hermano Ricardo, por todo su amor y cariño, vitales para sostenerme durante este proceso, y por su motivación para buscar ser cada día mejor profesional y mejor persona. A la memoria de mi querido tío Ernesto que me acompañó en cada desafío. A los profesores y a la escuela de negocios de la universidad por la confianza depositada en mí, a mi familia y a mis grandes amigos por su apoyo incondicional.

**Willy Victor Martin Martinez Vignolo**

Agradecemos a todos nuestros profesores por lo aprendido durante la maestría, en especial, a nuestra asesora por su apoyo.

## RESUMEN

El plan de negocios que presentamos tiene como objetivo desarrollar la estrategia que Goutong Mobile utilizará en el periodo 2022-2026 para mantener los buenos resultados que ha tenido en los últimos años, centrándose únicamente en el mercado chino.

Goutong Mobile es una empresa que tiene como negocio principal la fabricación y la comercialización de *smartphones*. Opera desde el 2017 en Estados Unidos, Europa y China y obtuvo una cuota global de mercado de 11.60 % en el 2021. Esta empresa ha trabajado en los últimos años en lograr eficiencias en sus procesos para reducir costos de producción y para que sus clientes puedan acceder a tecnología avanzada a un bajo precio. De ese modo, ha contribuido a la unión de las personas en el ámbito actual y mejorado su calidad de vida.

Para desarrollar la estrategia analizamos el entorno externo a fin de observar el comportamiento de la empresa con su entorno, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Adicionalmente, realizamos un diagnóstico interno con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades que tiene Goutong Mobile.

Como resultado concluimos que Goutong Mobile debe penetrar en el mercado 5G, ya que es el que tiene más proyección, y empezar a investigar la tecnología 6G para no quedarse relegada frente a la competencia. Esto se logrará teniendo un equipo de investigación que desarrolle y logre alianzas estratégicas con empresas de telecomunicaciones chinas. De ese modo, Goutong Mobile podrá desarrollar de una mejor manera su marca.

**Palabras clave:** plan estratégico, telecomunicaciones, *smartphone*, tecnología, China

## ABSTRACT

The business plan we are presenting aims to develop the strategy that Goutong Mobile will use in the 2022-2026 period to maintain the good results it has accomplished in recent years, focusing solely on the Chinese market.

Goutong Mobile main business is the manufacture and commercialization of smartphones. It started operations in 2017 in the United States, Europe and China and reached a global market share of 11.60% in 2021. In recent years, the company has made significant efforts to achieve process efficiencies to reduce production costs and so that its customers can access advanced technology at a low price. In this way, it has contributed to bring people together in a context as changing and complex as the current one and also improving their quality of life.

To develop the strategy, we analyze the external context in order to observe the behavior of the company with its environment, take advantage of opportunities and mitigate threats. Additionally, we carry out an internal diagnosis in order to identify the strengths and weaknesses of Goutong Mobile.

As a result, we conclude that Goutong Mobile must enter the 5G market, since it is the one with the most projection, and start research on 6G technology, not to be left behind by competition. This will be achieved by establishing a research team that develops and build strategic alliances with Chinese telecommunications companies. In this way, Goutong Mobile will be able to better develop its brand.

**Keywords:** strategic plan, telecommunications, smartphone, technology, China

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	<b>3</b>
1. Análisis del entorno general.....	3
1.1 Factores políticos .....	4
1.1.1 Modelo político.....	4
1.1.2 Regulación existente .....	4
1.1.3 Apoyo a los fabricantes locales .....	4
1.1.4 Disputa entre los Gobiernos de EE. UU. y China.....	4
1.1.5 Ataques hacia el sector privado .....	4
1.2 Factores económicos .....	5
1.2.1 Tendencia del PBI de China .....	5
1.2.2 Disminución de la inflación y la tasa de desempleo .....	6
1.2.3 Disputa comercial con EE. UU.....	7
1.3 Factores sociales .....	7
1.3.1 Alta densidad de la población de China.....	7
1.3.2 Bajo crecimiento demográfico.....	8
1.3.3 Incremento de cantidad de personas en China con celulares .....	8
1.3.4 Cambio de hábitos de consumo .....	9
1.4 Factores tecnológicos.....	9
1.4.1 Renovación de tecnología en los usuarios chinos.....	9
1.4.2 Incremento de usuarios 5G en China.....	10
1.4.3 Variación de modelos .....	10
1.4.4 Conectividad con electrodomésticos de casa.....	12
1.5 Factores ambientales.....	12
1.5.1 Emisión de CO <sub>2</sub> y cambio climático.....	12
1.5.2 Uso de energías renovables .....	13
1.6 Factores legales.....	13
1.6.1 Intervención del Gobierno chino .....	13
1.6.2 Cambio de normas legales .....	14

2. Matriz EFE.....	14
3. Análisis de la industria.....	15
3.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	15
3.2 Rivalidad entre los competidores existentes .....	17
3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	18
3.4 Poder de negociación de los proveedores .....	19
3.5 Poder de negociación de los clientes .....	20
3.6 Análisis de las fuerzas de la industria .....	20

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO .....**

1. Descripción del perfil estratégico de la empresa .....	22
1.1 Propuesta de valor.....	22
1.2 Visión .....	22
1.3 Misión .....	22
1.4 Valores .....	22
2. Descripción de la empresa .....	22
2.1 Modelo de negocio.....	22
2.1.1 Propuesta de valor.....	22
2.1.2 Recursos.....	23
2.1.3 Actividades clave.....	23
2.1.4 Estructura de costos .....	23
2.1.5 Socios estratégicos.....	23
2.1.6 Clientes .....	23
2.1.7 Relación con el cliente.....	23
2.1.8 Canales .....	23
2.1.9 Estructura de ingresos.....	23
2.2 Estructura de la empresa .....	24
2.2.1 Partes de la organización .....	24
2.2.2 Mecanismos de coordinación .....	25
3. Cadena de valor .....	27
4. Estructura organizacional.....	28
4.1 Gerencia de Desarrollo Tecnológico.....	28
4.1.1 Jefatura de I+D .....	28
4.1.2 Jefatura de Calidad .....	28
4.2 Gerencia de Producción .....	28
4.2.1 Jefatura de Planeamiento .....	28



4.2.2 Jefatura de Producción.....	28
4.2.3 Jefatura de Mantenimiento .....	28
4.3 Gerencia Comercial .....	29
4.3.1 Jefatura de Marketing .....	29
4.3.2 Jefatura de Ventas.....	29
4.4 Gerencia de Finanzas .....	29
4.4.1 Jefatura de Planeamiento Financiero .....	29
4.4.2 Jefatura de Tesorería.....	29
4.5 Gerencia de Recursos Humanos .....	29
4.5.1 Jefatura de Reclutamiento.....	29
4.5.2 Jefatura de Compensaciones.....	30
4.5.3 Políticas de Recursos Humanos.....	30
4.6 Gerencia Logística .....	30
4.6.1 Jefatura de Compras .....	30
4.6.2 Jefatura de Almacenes .....	30
4.6.3 Jefatura de Transportes .....	31
4.7 Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa.....	31
4.7.1 Jefatura Ambiental.....	31
4.7.2 Jefatura Social.....	31
4.7.3 Jefatura Compliance .....	31
5. Análisis de recursos y capacidades: Matriz VRIO.....	31
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	32
6.1 Definición del problema .....	33
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>34</b>
1. Aplicación del método de proporciones en cadena.....	34
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>36</b>
1. Matriz FODA.....	36
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea).....	36
3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	37
3.1 Vaca .....	38
3.2 Interrogante.....	38
3.3 Perro .....	38
3.4 Conclusión .....	38
4. Matriz McKinsey .....	38

5. Selección de la estrategia .....	39
5.1 Estrategia de negocio .....	40
6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	40
7. Mapa estratégico .....	40
<b>CAPÍTULO V. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	<b>42</b>
1. Objetivos estratégicos .....	42
1.1 Objetivos de rentabilidad .....	42
1.2 Objetivos de crecimiento .....	42
1.3 Objetivos de sostenibilidad .....	42
<b>CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES .....</b>	<b>43</b>
1. Plan de marketing y ventas .....	43
1.1 Objetivos .....	43
1.2 Estrategia de marketing.....	43
1.2.1 Segmentación.....	43
1.2.2 Posicionamiento.....	43
1.3 Mezcla de marketing.....	43
1.3.1 Producto.....	43
1.3.2 Precio .....	44
1.3.3 Plaza .....	44
1.3.4 Promoción.....	44
1.4 Presupuesto .....	44
1.5 Indicadores de gestión.....	45
2. Plan de operaciones.....	45
2.1 Objetivos .....	45
2.2 Acciones estratégicas .....	46
2.2.1 Plan de producción .....	46
2.2.2 Eficiencia operacional .....	46
2.2.3 Control de costos y gestión de fábricas .....	47
2.2.4 Mantenimiento y gestión de equipos .....	48
3. Plan de investigación y desarrollo .....	49
3.1 Objetivos .....	49
3.2 Acciones estratégicas .....	49
3.2.1 Desarrollo de nuevos modelos.....	50
3.2.2 Actualización de modelos.....	50

3.2.3 Desarrollo de tecnología .....	50
4. Plan de recursos humanos .....	50
4.1 Objetivos .....	50
4.2 Acciones estratégicas .....	50
5. Plan de responsabilidad social .....	52
5.1 Objetivos .....	52
5.2 Acciones estratégicas .....	52
5.3 Presupuesto .....	53
6. Plan de finanzas .....	53
6.1 Objetivos .....	53
6.2 Supuestos para la elaboración de estados financieros .....	53
6.2.1 Estado de resultados .....	54
6.2.2 Estado de situación financiera .....	54
6.3 Elaboración de escenarios .....	54
6.3.1 Escenario sin estrategia .....	54
6.3.2 Escenario con estrategia .....	55
6.4 Retorno esperado .....	55
6.4.1 Cálculo del costo de capital propio ( $K_e$ ) .....	55
6.4.2 Cálculo del costo de la deuda ( $K_d$ ) .....	56
6.4.3 Cálculo del costo promedio del capital (WACC) .....	56
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones .....	59
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	East China and Pacific Country forecast (annual percent change unless indicated otherwise).....	5
Tabla 2.	Matriz EFE de Goutong Mobile.....	14
Tabla 3.	Matriz de evolución de la industria: amenaza de nuevos competidores entrantes de Goutong Mobile .....	16
Tabla 4.	Matriz de evolución de la industria: rivalidad entre los competidores existentes de Goutong Mobile .....	18
Tabla 5.	Matriz de evolución de la industria: amenaza de productos sustitutos de Goutong Mobile.....	18
Tabla 6.	Matriz de evolución de la industria: poder de negociación de los proveedores de Goutong Mobile .....	19
Tabla 7.	Matriz de evolución de la industria: poder de negociación de los clientes de Goutong Mobile .....	20
Tabla 8.	Evaluación del análisis de la industria de Goutong Mobile .....	21
Tabla 9.	Matriz VRIO de Goutong Mobile.....	32
Tabla 10.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Goutong Mobile.....	33
Tabla 11.	Ventas proyectadas de Goutong Mobile .....	35
Tabla 12.	Matriz Peyea de Goutong Mobile .....	36
Tabla 13.	Matriz Ansoff de Goutong Mobile.....	40
Tabla 14.	Características de equipos de Goutong Mobile.....	43
Tabla 15.	Ventas proyectadas equipos de Goutong Mobile.....	44
Tabla 16.	Precio de venta de equipos proyectada de Goutong Mobile .....	44
Tabla 17.	Ingresos proyectados de Goutong Mobile .....	45
Tabla 18.	Presupuesto de marketing de Goutong Mobile .....	45
Tabla 19.	Indicadores de gestión de marketing de Goutong Mobile .....	45
Tabla 20.	Producción y plantas proyectadas de Goutong Mobile.....	46
Tabla 21.	Costos de fabricación de equipos de Goutong Mobile.....	48
Tabla 22.	Costos de características de equipos de Goutong Mobile.....	48
Tabla 23.	Objetivos de responsabilidad social de Goutong Mobile.....	53
Tabla 24.	Presupuesto gastos generales de Goutong Mobile .....	53
Tabla 25.	Indicadores financieros proyectados sin estrategia de Goutong Mobile.....	55
Tabla 26.	Indicadores financieros proyectados con estrategia de Goutong Mobile.....	55
Tabla 27.	Costo de capital de Goutong Mobile.....	56
Tabla 28.	Estimación WACC de Goutong Mobile .....	56
Tabla 29.	Flujo de caja económico proyectado de Goutong Mobile .....	57
Tabla 30.	VAN económico estimado de Goutong Mobile.....	57

Tabla 31.	Balance scorecard de Goutong Mobile .....	58
-----------	---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Plantas de producción de Goutong Mobile .....	3
Gráfico 2.	Evolución de ventas por mercado de Goutong Mobile .....	3
Gráfico 3.	Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecaste until 2027.....	6
Gráfico 4.	Registered unemployment rate in urban China from 2010 to 2020 with forecast until 2027 .....	6
Gráfico 5.	Evolución de aranceles de EE. UU. y China.....	7
Gráfico 6.	Crecimiento demográfico de China, India y EE. UU.....	8
Gráfico 7.	Población en China con celulares .....	8
Gráfico 8.	Mix tecnológico 2019-2025 .....	9
Gráfico 9.	Number of 5G users in China from February to July 2020, by major telecom operator (in millions) .....	10
Gráfico 10.	Number of 5G patents filed by largest companies in Greater China as of November 2020, by application status.....	11
Gráfico 11.	Most popular modele of 5G smartphones in use in China as of 3rd quarter 2021 .. ..	12
Gráfico 12.	Global carbon emissions .....	13
Gráfico 13.	Envíos de <i>smartphones</i> a nivel mundial de 2015 a 2020 por proveedor.....	16
Gráfico 14.	Diseño organizacional de Goutong Mobile .....	25
Gráfico 15.	Matriz de cadena de valor de Goutong Mobile.....	27
Gráfico 16.	Matriz Peyea de Goutong Mobile .....	37
Gráfico 17.	Matriz BCG de Goutong Mobile .....	37
Gráfico 18.	Matriz McKinsey de Goutong Mobile .....	39
Gráfico 19.	Mapa estratégico de Goutong Mobile .....	41
Gráfico 20.	Diagrama de procesos de Goutong Mobile .....	47
Gráfico 21.	Evolución de número de personal de Goutong Mobile.....	49
Gráfico 22.	Proyección de número de personal de Goutong Mobile .....	50
Gráfico 23.	Evolución de rotación de personal de Goutong Mobile.....	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Canvas de Goutong Mobile .....	65
Anexo 2.	Estructura organizacional de Goutong Mobile .....	66
Anexo 3.	Diagrama causa y efecto de Goutong Mobile.....	67
Anexo 4.	Matriz pestalg de Goutong Mobile .....	68
Anexo 5.	Matriz FODA de Goutong Mobile .....	69
Anexo 6.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	71
Anexo 7.	Estado de resultados proyectados de Goutong Mobile.....	72
Anexo 8.	Estado de situación financiera proyectada de Goutong Mobile .....	73

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad establecer el plan estratégico de Goutong Mobile para el periodo 2022-2026. Este plan está basado en un contexto de globalización de la información y la economía, por lo que tiene como parte importante el desarrollo de la industria de equipos de telecomunicaciones, los cuales son la forma más rápida y eficiente de conectar y relacionar a las personas. La forma de competir en este mercado es implementar mejoras constantes e innovación, lo que ha logrado que haya empresas consolidadas y grupos específicos de clientes.

Para el desarrollo del plan estratégico utilizamos los datos de los últimos seis años, en los cuales Goutong Mobile participó en el mercado de telecomunicaciones de China, Europa y Estados Unidos. Estos primeros seis años sirvieron para desarrollar tecnología, investigación, plantas de producción y para tener una cuota de mercado.

Para aumentar la cuota de mercado y lograr posicionar la marca, usamos diferentes tipos de estrategias de acuerdo con el mercado donde Goutong Mobile participa, las cuales podrían ser tener liderazgo en costos, establecer el centro de operaciones para la producción de equipos móviles, diferenciarse en innovación estando a la vanguardia de nuevas tecnologías y teniendo más características o combinar las estrategias para diferenciarse de la competencia.

Con la finalidad de lograr que todos los clientes tengan acceso a un *smartphone* de alta calidad a un bajo precio y contribuir a la unión de las personas en el ámbito actual mejorando su calidad de vida y el desarrollo de la industria, desarrollamos un estudio de mercado, un plan para el crecimiento orgánico de la empresa, un plan de marketing y ventas que contribuirá a un reconocimiento y posicionamiento de marca en las personas, una investigación para el desarrollo e innovación de nuevas tecnologías y mejoras en características y un plan para el desarrollo del talento humano y la responsabilidad social. Todo esto con la finalidad de competir con empresas consolidadas en el mercado.

La posición que tiene Goutong Mobile actualmente es la de una empresa sólida en infraestructura y finanzas, con bases fuertes en el desarrollo de tecnología e innovación, para ser en un futuro una empresa que pueda competir directamente con empresas mejor posicionadas en el mercado.

El trabajo que presentamos cuenta con la siguiente estructura:

- Antes de desarrollar la investigación, presentamos una introducción del plan estratégico de la empresa.
- En el primer capítulo describimos el entorno al que está expuesta la compañía y analizamos los factores que influyen significativamente en su desarrollo.



- En el segundo capítulo analizamos los factores internos de la compañía como la cadena de valor y la estructura organizacional de la empresa.
- En el tercer capítulo realizamos el estudio de mercado, el cual muestra una mejor señal de la demanda futura de Goutong Mobile.
- En el cuarto capítulo formulamos y seleccionamos la estrategia a seguir por la empresa.
- En el quinto capítulo establecemos los objetivos a los que apuntamos a llegar en el 2026.
- En el sexto capítulo establecemos los planes funcionales.
- Finalmente, como indica el título de ese apartado, presentamos las conclusiones y recomendaciones.

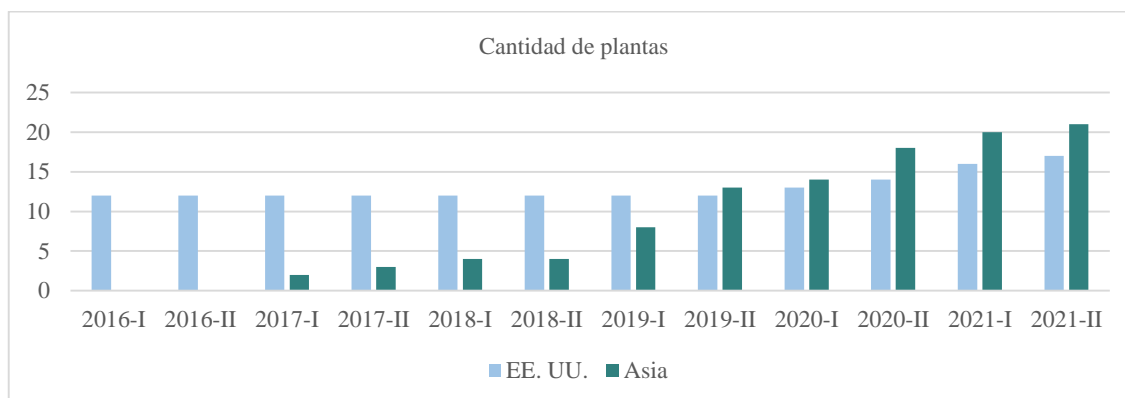
## CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO

### 1. Análisis del entorno general

Si bien Goutong Mobile es una empresa que tiene su matriz en Estados Unidos de Norteamérica (en adelante, EE. UU.), de acuerdo con la data histórica de ventas y la evolución de la construcción de plantas en los tres mercados en los que está presente, decidimos tomar el mercado asiático para centrar la estrategia y el desarrollo. Esto se debe a que, como apreciamos en el gráfico 1, la cantidad de plantas en China se ha incrementado entre 2016 y 2021.

#### Gráfico 1.

##### Plantas de producción de Goutong Mobile

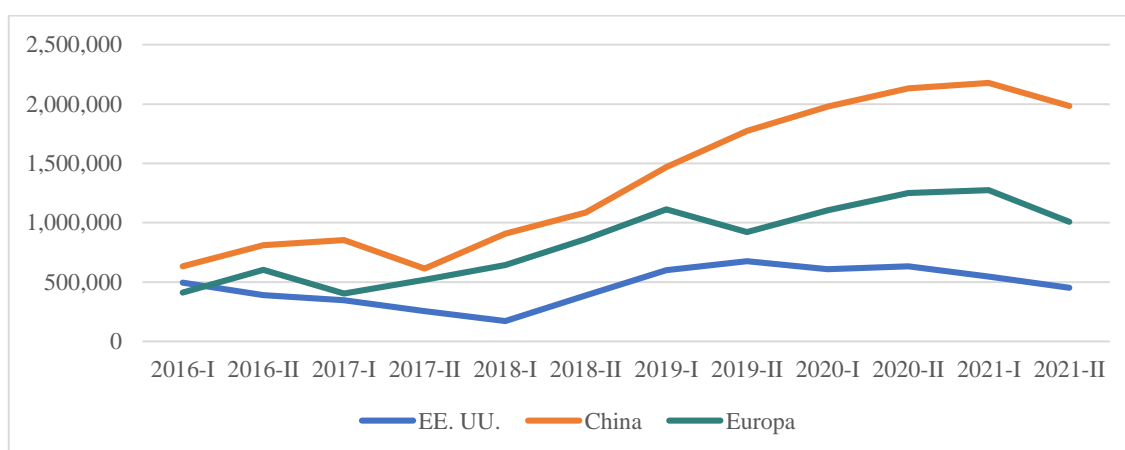


Nota: Elaboración propia.

Además, en el gráfico 2, observamos que este crecimiento del mercado también está reflejado en las ventas de Goutong Mobile.

#### Gráfico 2.

##### Evolución de ventas por mercado de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

Para analizar el entorno externo a nuestra organización e identificar posibles riesgos o amenazas a la compañía, usaremos el análisis pestalg. Este análisis está compuesto por las siguientes categorías: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. En el anexo 4 incluimos

una matriz con los principales factores detectados y sus posibles impactos. Además, a continuación, describimos los factores más destacados de cada punto.

## **1.1 Factores políticos**

### **1.1.1 Modelo político**

El modelo político de China es la democracia autocrática, lo que se demuestra con la posición que tiene este país en el Índice de Democracia, ya que se ubica en el puesto 151 de 167 países con una calificación de 2.27 sobre 10 (The Economist, 2021). Ese modelo político genera un riesgo latente para la empresa, ya que cualquier decisión que tome el Gobierno puede afectar directamente a la economía del país, por lo que se pueden incrementar los costos en un futuro cercano.

### **1.1.2 Regulación existente**

La tendencia regulatoria en China es restrictiva. Cada vez más este país está incrementando las restricciones al uso de aparatos tecnológicos como los *smartphones* (China limita el tiempo que pueden pasar los niños con los videojuegos a tres horas semanales, 30 de agosto de 2021) y el apoyo que brinda el Gobierno a los productores locales puede colocar a Goutong Mobile en una posición de desventaja. Esto es una amenaza, ya que puede impactar en la reducción de la demanda.

### **1.1.3 Apoyo a los fabricantes locales**

Debido a que las empresas de telecomunicación son de propiedad del Gobierno chino, existe la posibilidad de que favorezca a las empresas locales en la promoción y venta de sus celulares.

### **1.1.4 Disputa entre los Gobiernos de EE. UU. y China**

Actualmente existe una disputa entre los Gobiernos de EE. UU. y China, ya que ambos países buscan ser la economía líder en el mundo (Orgaz, 2021). Si bien las tensiones entre ambos Gobiernos han bajado, la pelea por ser el líder mundial continúa, lo que genera incertidumbre en las relaciones futuras. Cabe resaltar que esta disputa ha afectado a empresas de ambos países.

Debido a que Goutong Mobile tiene su matriz en EE. UU., el Gobierno chino podría tomar medidas que afecten sus actividades en el futuro, principalmente reduciendo la capacidad de producción y la demanda que tenemos prevista.

### **1.1.5 Ataques hacia el sector privado**

El Gobierno chino en los últimos años ha tendido a ser mucho más restrictivo con las empresas privadas, por lo que existe un modelo más proteccionista, el cual se refleja en su intervención en diferentes sectores, principalmente el tecnológico. Cada vez más el Gobierno otorga más poder a las entidades estatales. Esta política genera que haya multas y sanciones más fuertes, un ejemplo

de ello es el caso de Alibaba (Amerize, 2022). Esto se ve reflejado en una amenaza, ya que dicha política podría impactar en la producción de Goutong Mobile y sus costos.

## 1.2 Factores económicos

### 1.2.1 Tendencia del PBI de China

Si bien las economías mundiales sufrieron un gran impacto negativo en el 2020 debido a la pandemia del COVID-19, las proyecciones del Banco Mundial (2020) indican que en el 2021 se experimentará un efecto rebote que hará crecer de buena manera a las economías del mundo y para el 2022 y 2023 se espera que China crezca en 5.3 %, valor muy similar al 6 % del 2019.

**Tabla 1.**

**East China and Pacific Country forecast (annual percent change unless indicated otherwise)**

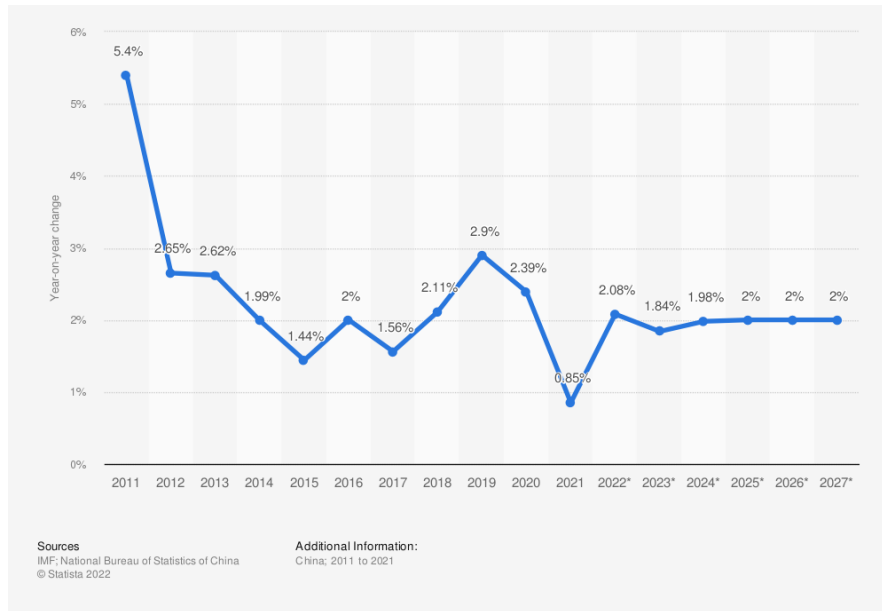
	2018	2019	2020e	2021f	2022f	2023f	2021f	2022f
Cambodia	7.5	7.1	-3.1	4.0	5.2	6.0	0.0	0.0
China	6.8	6.0	2.3	8.5	5.4	5.3	0.6	0.2
Fiji	3.5	-0.4	-19.0	2.6	8.2	6.9	0.0	0.0
Indonesia	5.2	5.0	-2.1	4.4	5.0	5.1	0.0	0.2
Kiribati	3.8	3.9	-1.9	3.0	2.6	2.5	0.0	0.0
Lao PDR	6.3	5.5	0.4	4.0	4.6	4.7	-0.9	-0.2
Malaysia	4.8	4.3	-5.6	6.0	4.2	4.4	-0.7	-0.6
Marshall Islands	3.3	6.6	-4.5	-1.0	3.0	2.0	0.5	-1.0
Micronesia, Fed. Sts.	0.2	1.2	-1.5	-3.5	2.5	1.0	-2.0	-2.0
Mongolia	7.0	5.0	-5.4	5.9	6.1	7.0	1.6	0.7
Myanmar <sup>2</sup>	6.4	6.8	1.7	-10.0	..	..	-12.0	..
Nauru	5.7	1.0	0.7	1.3	0.9	1.0	1.3	-1.1
Palau	4.1	-4.2	-10.0	-4.0	12.0	6.0	2.0	-3.0
Papua New Guinea	-0.3	5.9	-3.9	3.5	4.2	2.4	0.0	0.0
Philippines	6.3	6.0	-9.6	4.7	5.9	6.0	-1.2	-0.1
Samoa	-2.2	3.5	-3.5	-7.7	5.6	4.9	0.0	0.0
Solomon Islands	3.9	1.2	-5.0	2.0	4.5	4.3	-1.2	1.0
Thailand	4.2	2.3	-6.1	2.2	5.1	4.3	-1.8	0.4
Timor-Leste	-1.1	1.8	-7.3	1.8	3.7	4.3	-1.3	-0.5
Tonga	0.3	0.7	-1.5	-3.0	2.3	2.8	2.3	0.0
Tuvalu	4.3	4.1	-0.5	3.0	4.0	3.0	-0.5	0.0
Vanuatu	2.8	3.0	-10.0	4.0	3.9	3.3	-2.0	-0.1
Vietnam	7.1	7.0	2.9	6.6	6.5	6.5	-0.1	0.0

*Nota:* (i) e = estimate; f = forecast. World Bank forecasts are frequently updated based on new information and changing (global) circumstances. Consequently, projections presented here may differ from those contained in other Bank documents, even if basic assessments of countries' prospects do not significantly differ at any given moment in time. 1. Data are based on GDP measured in average 2010-19 prices and market exchange rates. Values for Timor-Leste represent non-oil GDP. For the following countries, values correspond to the fiscal year: the Marshall Islands, the Federated States of Micronesia, Myanmar, and Palau (October 1-September 30); Nauru, Samoa, and Tonga (July 1-June 30), (ii) Tomada de Banco Mundial (2021). *Global economics prospects*. Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

El incremento del PBI en China impactará positivamente en la demanda de ese país; por eso, el incremento del PBI es considerado una oportunidad.

### Gráfico 3.

#### Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecaste until 2027



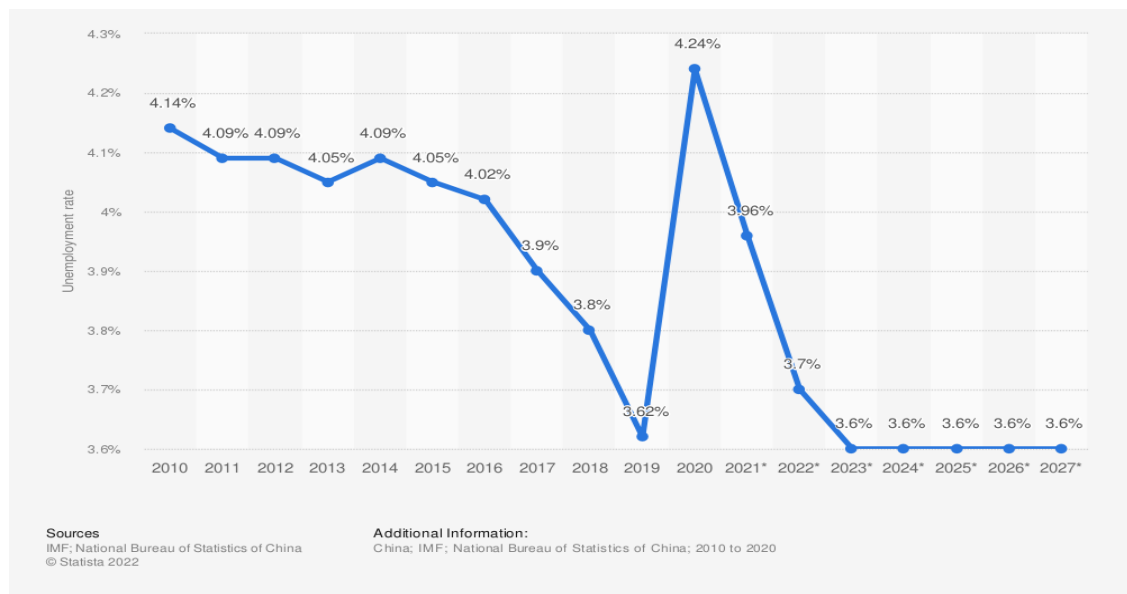
Nota: Tomado de Textor, C. (11 de noviembre de 2022). Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecasts until 2027. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/270338/inflation-rate-in-china/>

#### 1.2.2 Disminución de la inflación y la tasa de desempleo

La inflación y la tasa de desempleo presentan una tendencia a la baja. Este hecho da fuertes señales de que la economía en China es estable y tiene tendencia a crecer, lo que impactaría positivamente a la demanda y es un indicio de crecimiento en los futuros años.

### Gráfico 4.

#### Registered unemployment rate in urban China from 2010 to 2020 with forecast until 2027



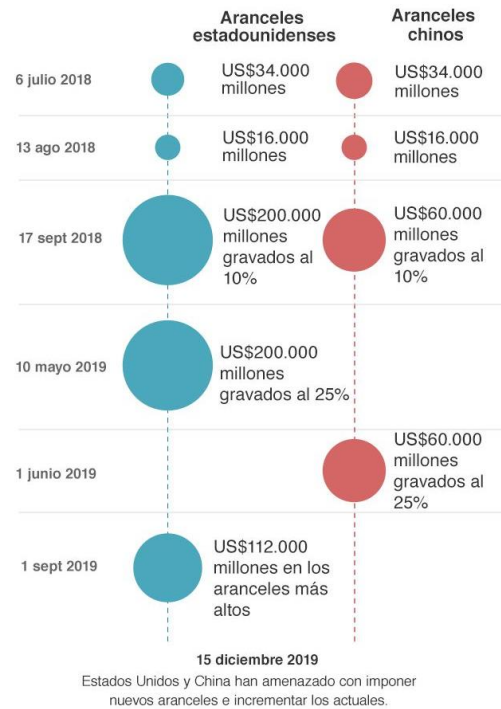
Nota: Tomado de Textor, C. (17 de octubre de 2022). Registered unemployment rate in urban China from 2010 to 2020 with forecasts until 2027. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/270320/unemployment-rate-in-china/>

### 1.2.3 Disputa comercial con EE. UU.

Desde el 2018 EE. UU. y China tienen una guerra comercial que ha afectado principalmente a las empresas de telecomunicaciones, un claro ejemplo es el alza de los aranceles:

#### Gráfico 5.

#### Evolución de aranceles de EE. UU. y China



Nota: datos a 2 de septiembre de 2019

Fuente: Instituto Peterson para la Economía Internacional, investigación BBC



Nota: Tomado de Guerra comercial entre Estados Unidos y China: ¿cómo afecta a las industrias tecnológicas de ambos países. (03 de septiembre de 2019). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49551605>

Esta guerra se debe principalmente al sector comunicaciones, ya que ambos países tienen el objetivo de ser líderes mundiales en la red 5G.

Debido a que Goutong Mobile tiene su casa matriz en EE. UU. y opera en China, esta guerra pone en riesgo la importación de sus equipos. Además, puede que futuras regulaciones afecten su capacidad de producir y sus costos.

### 1.3 Factores sociales

#### 1.3.1 Alta densidad de la población de China

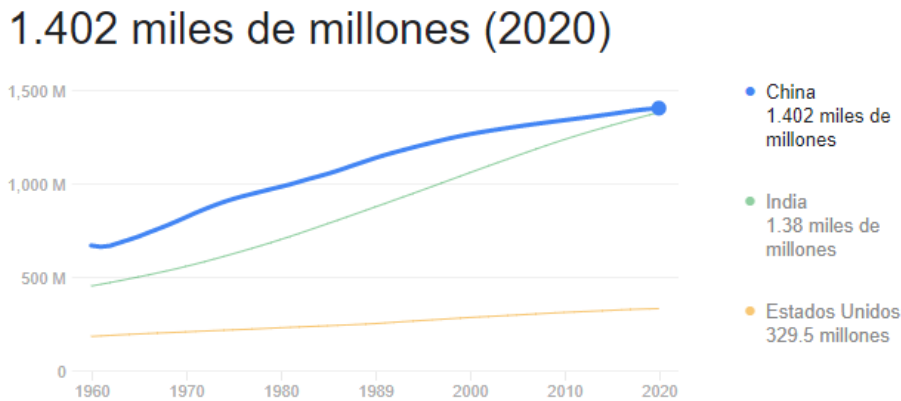
China tiene la mayor densidad de habitantes: 147 personas por km<sup>2</sup>. Esto garantiza una alta demanda.

### 1.3.2 Bajo crecimiento demográfico

Un riesgo que identificamos es el muy bajo crecimiento demográfico (0.53 % promedio al año), por lo que China podría ser superada en número de habitantes por India en el corto plazo, como apreciamos en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6.**

**Crecimiento demográfico de China, India y EE. UU.**



*Nota:* Tomado de Guerra comercial entre Estados Unidos y China: ¿cómo afecta a las industrias tecnológicas de ambos países. (03 de septiembre de 2019). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49551605>

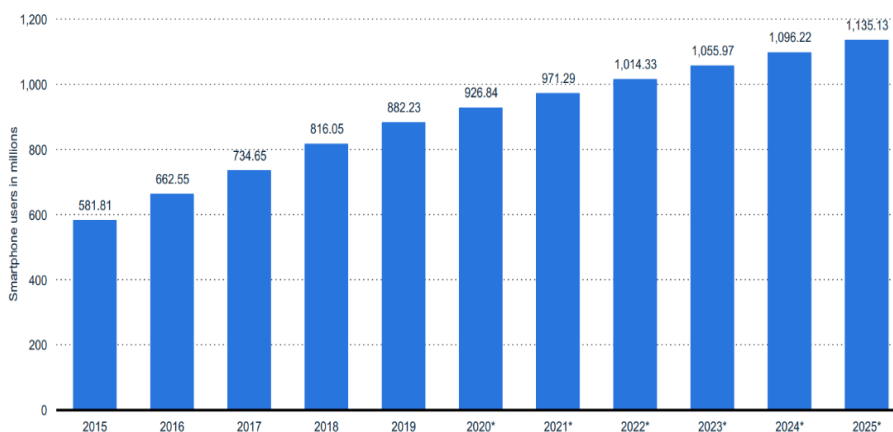
Esto podría impactar negativamente en la demanda de los futuros años, ya que el público objetivo de Goutong Mobile está en un rango de edad no muy longevo.

### 1.3.3 Incremento de cantidad de personas en China con celulares

En los últimos años la población de China con celulares se ha incrementado a un ritmo constante y se espera que para el 2025 se incremente en un 95 % en referencia al 2015 (O' Dea, 2021).

**Gráfico 7.**

**Población en China con celulares**



*Nota:* Tomado de Statista (2021a). *Smartphone market in China*. Statista. <https://www.statista.com/study/14315/smartphone-market-in-china-statista-dossier>

Esto impactará positivamente en la demanda, ya que la penetración de los celulares en la población de China está creciendo.

### 1.3.4 Cambio de hábitos de consumo

En lo relacionado con los hábitos de consumo, es importante considerar el efecto de la pandemia en los habitantes de China. El 60 % de los consumidores chinos demanda impulsar las ventas *online* y el *home delivery* o entrega en casa (China marca los pasos del nuevo consumidor post-coronavirus, 05 de mayo de 2020). Esta tendencia incrementará el uso de dispositivos móviles y demandará mayor capacidad de respuesta de los fabricantes, lo que impactará inclusive en la forma en que los consumidores requerirán adquirir sus *smartphones*. Además, consideramos que estos nuevos hábitos impactarán positivamente en la demanda, ya que los celulares son utilizados para las actividades más cotidianas como comprar, tomar un taxi o enviar correos electrónicos.

## 1.4 Factores tecnológicos

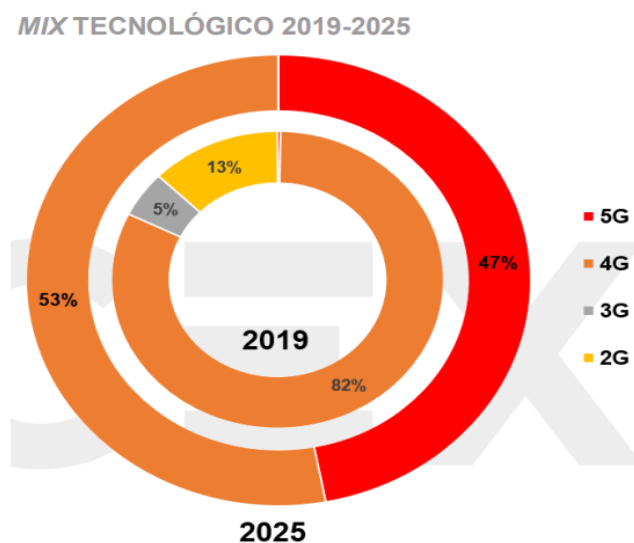
### 1.4.1 Renovación de tecnología en los usuarios chinos

La inversión en el desarrollo de la tecnología 5G en China es una de las más importantes del mundo. Una muestra de ello es que, a finales de 2020, llegó a tener el 70 % de las conexiones de todo el mundo. Este rápido crecimiento de la cobertura incita a la demanda, es decir, a adquirir teléfonos con esta nueva tecnología.

De acuerdo con las proyecciones de The Mobile Economy 2020 el *mix* tecnológico que se tendría en China para el 2025 es el siguiente (ICEX España, 2020):

### Gráfico 8.

#### Mix tecnológico 2019-2025



Nota: Tomado de ICEX España (2020). *Tecnología 5G y su infraestructura en China*. <https://bit.ly/3CGFq14>



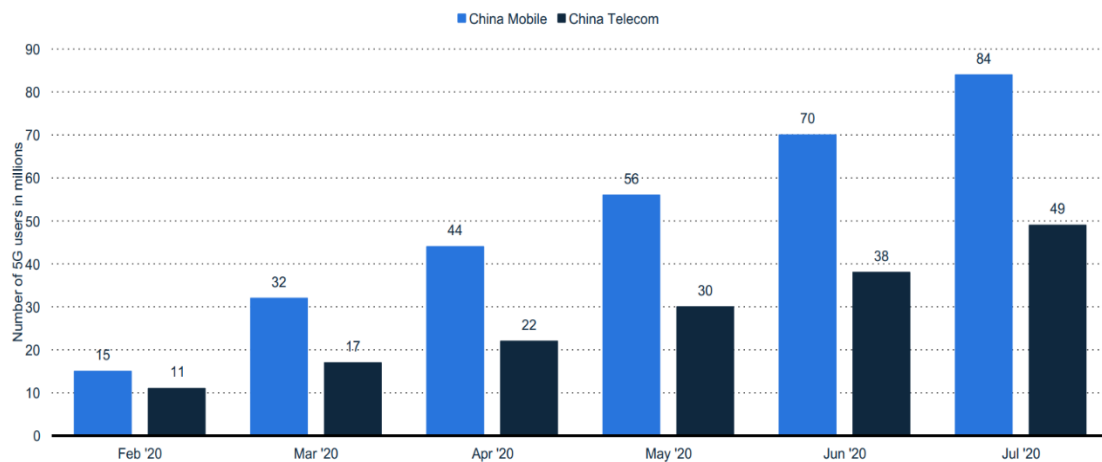
De acuerdo con el gráfico, una gran parte de China tendrá cobertura 5G en el 2025, por lo que esta tecnología a superará inclusive a la tecnología 4G. Este crecimiento en la cobertura impactará positivamente en la demanda.

#### 1.4.2 Incremento de usuarios 5G en China

El principal cambio tecnológico relacionado con los *smartphones* que está experimentando el mundo es la red 5G, que poco a poco está ganando cobertura y posicionándose como la tecnología que liderará al mundo en los próximos años. En China, específicamente, en el primer semestre de 2020, hubo un gran incremento de usuarios de esta tecnología, como observamos en el siguiente gráfico:

#### Gráfico 9.

Number of 5G users in China from February to July 2020, by major telecom operator (in millions)



Nota: Tomado de Statista (2021b). 5G in China-statistics & facts. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/6705/5g-technology-in-china/>

Esto es una oportunidad, ya que apreciamos una masificación de la tecnología 5G y una migración de los usuarios de 4G al 5G, lo que impactará positivamente en la demanda en celulares con tecnología 5G.

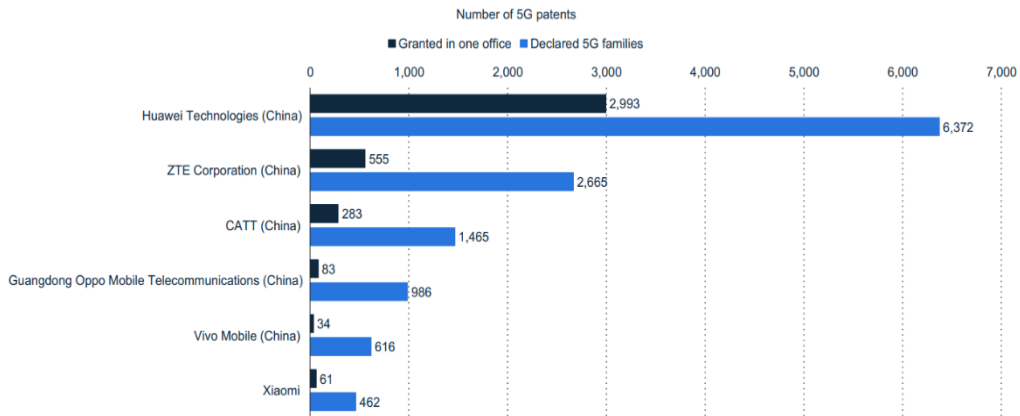
#### 1.4.3 Variación de modelos

Las principales empresas chinas están inscribiendo una gran cantidad de patentes para aprovechar las ventajas de entrar primero y obtener un gran margen de mercado, como mostramos en el siguiente gráfico:

## Gráfico 10.

### Number of 5G patents filed by largest companies in Greater China as of November 2020, by application status

Number of 5G patents filed by key companies in Greater China 2020, by status

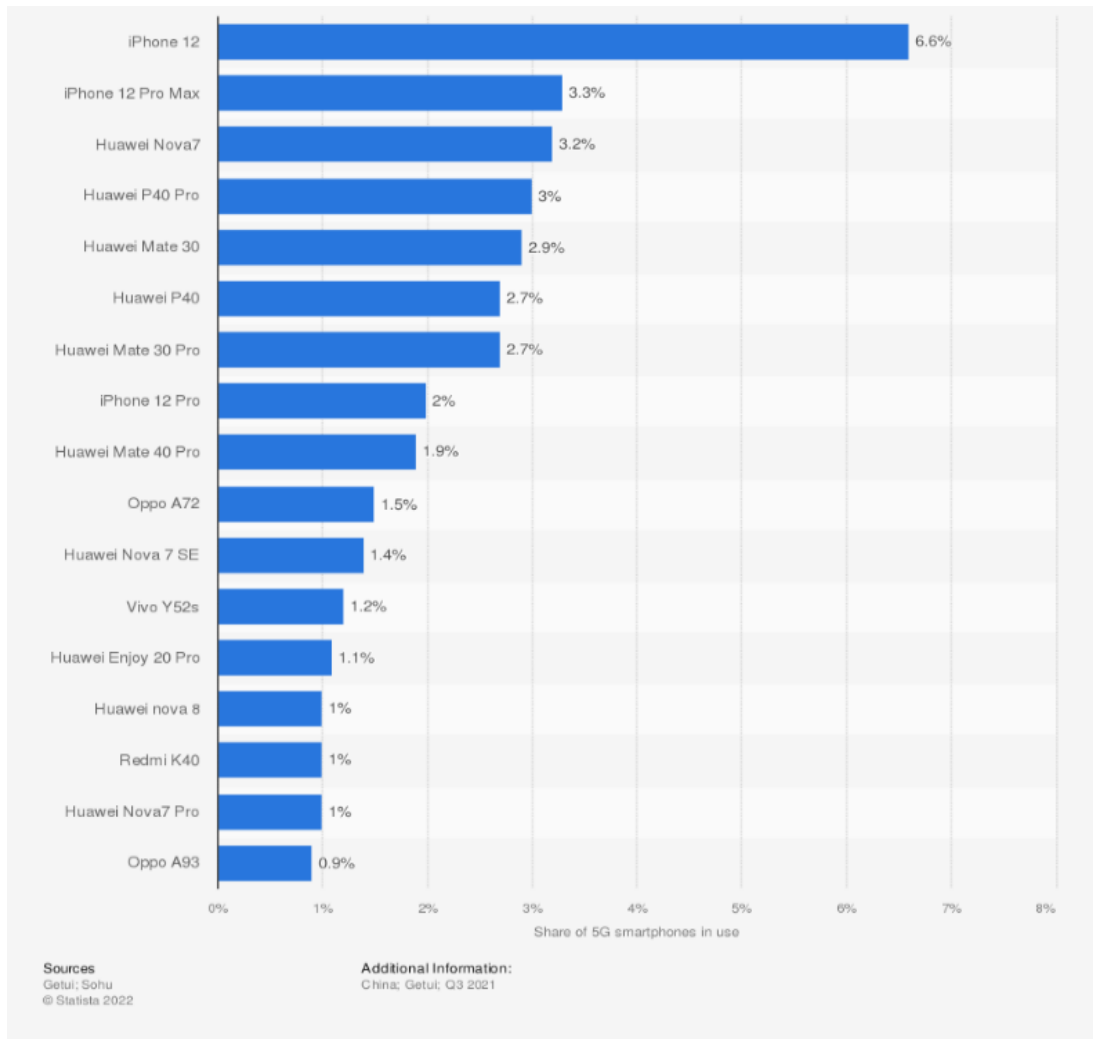


*Nota:* Tomado de Statista (2021b). 5G in China-statistics & facts. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/6705/5g-technology-in-china/>

Adicionalmente, en los últimos años la cantidad de modelos que lanzan las compañías competidoras al mercado se ha visto incrementado, algunos con pequeñas actualizaciones y otros con cambios considerables, como las pantallas con capacidad de doblarse, entre otras grandes mejoras. Como apreciamos en el gráfico 11, esto se refleja en la cantidad de modelos de celulares que se ofrecen en el mercado: existen dieciséis con 1 % del *market share*, lo cual es una amenaza, ya que la adición de nuevas características puede incrementar los costos de producción.

## Gráfico 11.

### Most popular models of 5G smartphones in use in China as of 3rd quarter 2021



*Nota:* Tomado de Slotta, D. (15 de febrero de 2021). Most popular models of 5G smartphones in use in China as of 3rd quarter 2021. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1094813/china-model-distribution-of-5g-smartphones-in-use/>

#### 1.4.4 Conectividad con electrodomésticos de casa

La tendencia de los competidores es integrar sus celulares con diferentes electrodomésticos del hogar. Debido a que Goutong Mobile, es una empresa que solo comercializa equipos celulares esto podría colocarla en una posición de desventaja.

### 1.5 Factores ambientales

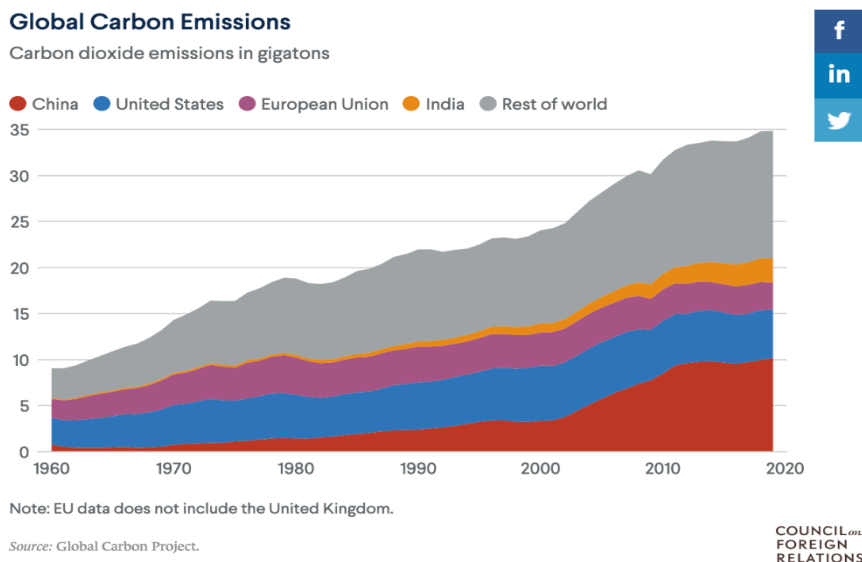
#### 1.5.1 Emisión de CO<sub>2</sub> y cambio climático

China es actualmente el mayor emisor de CO<sub>2</sub> del mundo, principalmente, debido al rápido crecimiento económico que ha experimentado en los últimos años. Son muchas las organizaciones mundiales que alzan la voz sobre este problema por el impacto global que posee. El presidente de China Xi Jinping ha manifestado que el cambio climático es una de las

principales preocupaciones de su administración y ha planteado objetivos de disminución de la contaminación relacionados principalmente con el uso del carbón a nivel industrial, el cual detallamos en el siguiente gráfico:

## Gráfico 12.

### Global carbon emissions



*Nota:* Tomado de Maizland, L. (19 de mayo de 2021). China's Fight Against Climate Change and Environmental Degradation. *The Council on Foreign Relations*. <https://www.cfr.org/backgrounder/china-climate-change-policies-environmental-degradation>

Esto podría generar que el Gobierno chino impulse políticas que incrementen los costos de producción de Goutong Mobile.

### 1.5.2 Uso de energías renovables

Si bien la industria de telecomunicaciones no es la principal emisora de CO<sub>2</sub> ni la más contaminante, las iniciativas del Gobierno chino tienen alcance nacional e incentivan el uso de energías renovables en las industrias masivas (Geping y Jinchan, s. f.). Esto podría tener un impacto reputacional positivo que incrementaría la demanda.

## 1.6 Factores legales

### 1.6.1 Intervención del Gobierno chino

Al referirnos al contexto legal de la industria de las telecomunicaciones en China, nos encontramos con un marco normativo altamente restrictivo, producto de un Gobierno intervencionista y regulador de las industrias nacionales e incluso de aquellas compañías de capitales mixtos (parte de su capital es extranjero).

Encontramos ejemplos claros de lo anterior en las sanciones impuestas a empresas como Alibaba y Didi. En el caso de Alibaba, su CEO Jack Ma se mostró crítico con la regulación financiera

china y semanas después su oferta pública inicial (OPI) fue bloqueada. Por otro lado, en el caso de Didi, el Gobierno chino bloqueó su aplicación tras su salida a la Bolsa de Valores de EE. UU. A esto se suman una serie de multas impuestas a otras empresas de la industria de telecomunicaciones. Todos esos ejemplos son un claro despliegue de la presión del Gobierno chino.

### 1.6.2 Cambio de normas legales

En su afán por reducir la dependencia de la tecnología de otras potencias, especialmente de EE. UU., el presidente Xi Jinping, en un evento denominado “Cumbre de comercio global de servicios 2021”, declaró estar dispuesto a cambiar normas legales para que estén más acordes a las normas internacionales (Herrantz, 2021).

En teoría las medidas proteccionistas buscan eliminar la competencia desleal y limitar el uso que hacen las empresas de los datos de los usuarios. Lo que está claro en definitiva es que, para operar con éxito en China, las empresas de telecomunicaciones deben estar al día en cualquier nueva normativa que se esté preparando, ya que este tipo de empresas actualmente está bajo la mirada atenta de los reguladores chinos.

Para este fin, lo aconsejable es lo ya ejecutado por las empresas del rubro: contratar y asesorarse con abogados especialistas para cumplir idealmente con toda regulación y pasar bajo el radar del Gobierno chino. Sin embargo, si no se logra esto último, estos especialistas ayudarán a dar respuesta inmediata y sortear de la mejor manera cualquier imprevisto.

## 2. Matriz EFE

Luego de haber analizado los factores externos más importantes del mercado chino, concluimos que los que pueden tener un mayor impacto son los que se muestran en la siguiente tabla, la cual también incluye cómo se están gestionando estos factores actualmente.

**Tabla 2.**

### Matriz EFE de Goutong Mobile

Factor clave	Peso	Calificación	Evaluación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Tendencia del PBI en China	0.10	3	0.30
Alta densidad de población en China	0.05	3	0.15
Renovación tecnológica	0.15	4	0.60
Cambio de hábitos de consumo hacia medios digitales	0.05	4	0.20
Incremento de usuarios de 5G en China	0.15	4	0.60
Cambio de normas legales	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>			
Disputa entre los Gobiernos de EE. UU. y China	0.10	1	0.10
Modelo político autocrático	0.05	1	0.05
Ataques al sector privado	0.05	1	0.05
Emisión de CO <sub>2</sub>	0.05	1	0.05
Intervención del Gobierno chino	0.10	2	0.20

Factor clave	Peso	Calificación	Evaluación ponderada
Gran cantidad de modelos nuevos por año	0.05	2	0.10
<b>Suma total</b>			<b>2.70</b>

Autor Fred R. David.

Nota: Elaboración propia.

Producto de la definición de factores y la evaluación realizada a Goutong Mobile, obtuvimos un puntaje de 2.70. Considerando que el puntaje puede adoptar un valor máximo de 4 y un valor mínimo de 1, el resultado está por encima del promedio, lo que significa que la empresa logra gestionar su entorno externo con éxito. Además, notamos que el puntaje en la evaluación de oportunidades es 2.15 de un máximo de 2.4, por lo que podemos inferir que Goutong Mobile está aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno. Ese puntaje contrasta con el 0.55 de un total de 1.6 en amenazas, por lo que se debe revisar la forma en que se enfrentan para lograr un mejor desempeño en este aspecto.

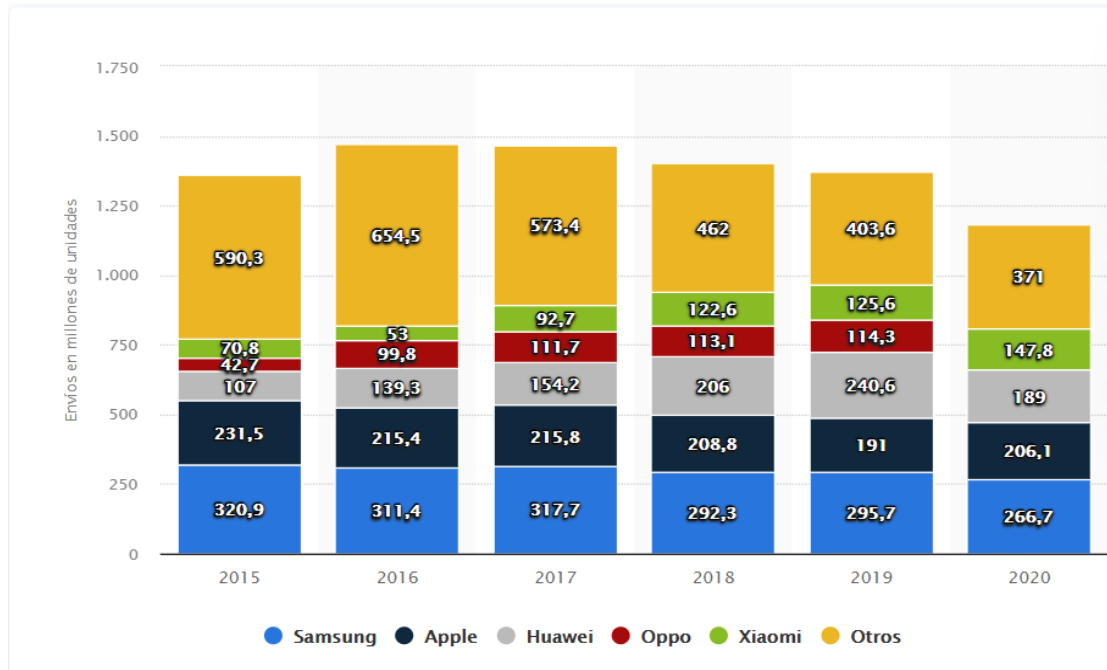
### 3. Análisis de la industria

#### 3.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La facturación del sector telecomunicaciones se ha incrementado en los últimos años a pesar de una menor demanda por *smartphones*, lo cual es un gran incentivo para el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, existe una gran presencia de grandes fabricantes en el mercado asiático, los cuales compiten en precios y diferenciación. Entre estos fabricantes se encuentra la empresa surcoreana Samsung, quien mantiene el liderazgo y es seguida de cerca por Apple y Huawei. Cabe resaltar que, si bien últimamente la lucha por la cuota de mercado estuvo enfocada en la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías, la gran cantidad de patentes publicadas y el fuerte posicionamiento hace difícil el ingreso de un nuevo competidor.

**Gráfico 13.**

**Envíos de smartphones a nivel mundial de 2015 a 2020 por proveedor**



*Nota:* Tomado de Fernández, R. (27 de septiembre de 2021). Ventas de smartphones: envíos por proveedor a nivel mundial 2015-2020. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/521664/remesas-mundiales-de-telefonos-inteligentes-por-proveedor/>

Por esa razón, para un nuevo fabricante, entrar y conseguir una cuota de mercado es una tarea muy difícil. Los principales motivos son patentes consolidadas, competencia en innovación y alta inversión.

**Tabla 3.**

**Matriz de evolución de la industria: amenaza de nuevos competidores entrantes**

	Criterios	Impacto %	Grado de atractividad					Ponderado
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Crecimiento de la industria	20 %				4		0.80
	Acceso con nueva tecnología	20 %			3			0.60
	Acceso a patentes	20 %		2				0.40
	Regulaciones para acceso al mercado	15 %			3			0.45
	Economías de escala	15 %		2				0.30
	Fidelización de las marcas existentes	10 %		2				0.20
							Evaluación	2.75

*Nota:* Elaboración propia.

La evaluación de criterios clave para la entrada de nuevos competidores a la industria de fabricación de *smartphones* es 2.75, la cual tiene un grado de atractividad promedio a las amenazas y oportunidades, debido a que, si bien el grado de crecimiento de la industria con mayores niveles de facturación y la innovación constante son muy atractivos para el ingreso para nuevos competidores, el ingreso es limitado por acceder a las patentes existentes y a una economía de escala.

### **3.2 Rivalidad entre los competidores existentes**

Los *smartphones* forman parte de la vida cotidiana. Esto es un factor clave para el crecimiento de la industria, la cual realiza innovaciones constantes en las especificaciones técnicas de sus productos, el diseño y los acabados exteriores.

La tendencia de los nuevos *smartphones* hace que las pantallas sean cada vez más grandes. Esa característica hace difícil manejarlos con una sola mano, por lo que abre un nuevo segmento en algunas marcas que ofrecen una versión mini del modelo lanzado o pantallas que se pueden doblar, las cuales actualmente están teniendo gran acogida. Esta innovación hace que se pueda aprovechar las dimensiones grandes sin perder manejabilidad.

La fotografía de los *smartphones* es una parte diferencial en la industria. Los celulares han pasado de tener cámaras duales a tener cámaras cuádruples, aprovechando la fotografía computacional, y aplicando sensores para mejorar situaciones complicadas en movimiento, poca luz y retratos.

La rapidez operativa con que los *smartphones* responden al desarrollo de aplicaciones complejas y de peso considerable abre el desarrollo de mejores memorias RAM, cada vez con más capacidad y menos volumen y peso como parte del *hardware* diferencial entre cada empresa. Cabe resaltar la posición ganada por el sistema IOS, ya que es un sistema diferente y más eficiente por los menores requerimientos de memoria RAM que necesita para funcionar.

La estética es un concepto subjetivo que la industria desarrolla, ya que está sujeto a los gustos y tendencias. Últimamente se valora la belleza, el material utilizado, el diseño, la elegancia, la resistencia y la sostenibilidad al momento de fabricar el equipo.

La duración de la batería, la rapidez de carga y la practicidad para la carga de un *smartphone* son componentes básicos en la diferenciación entre los productos ofrecidos de la industria.



**Tabla 4.**

**Matriz de evolución de la industria: rivalidad entre los competidores existentes**

	Criterios	Impacto %	Grado de atractividad				Ponderado
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	
Rivalidad entre competidores existentes	Crecimiento de la industria	20 %				4	0.80
	Cuota de mercado	25 %		2			0.50
	Diferenciación de productos	20 %		2			0.40
	Rentabilidad del negocio	20 %				4	0.80
	Capacidad de producción	15 %			3		0.45
						Evaluación	2.95

Nota: Elaboración propia.

Por consiguiente, existe una elevada competitividad, ya que el grado de atractividad del sector es 2.95, el cual es ligeramente superior al promedio. El atractivo viene del crecimiento de la industria y la rentabilidad que genera el negocio. La respuesta de los competidores existentes motiva a las empresas a seguir aprovechando las oportunidades y neutralizar las amenazas.

### 3.3 Amenaza de productos sustitutos

La practicidad y las multifunciones que se puede realizar con un *smartphone* hace difícil encontrar un solo producto que pueda sustituirlo, considerando todos los beneficios en conjunto que ofrecen los *smartphones*, ya que concentran muchos servicios y actividades en un solo dispositivo. Aunque es importante aclarar que sí existe una variedad de equipos especializados en las funciones que brinda un *smartphone*; por ejemplo, la cámara, la *tablet*, la televisión portátil, los navegadores, el reproductor de música y los videojuegos.

Los futuros sustitutos de los *smartphones* se centran en los avances en el desarrollo de la inteligencia artificial, con los cuales se podría encontrar formas alternativas de comunicación al *smartphone* sin la necesidad de utilizar la pantalla. Sin embargo, las empresas de la industria se adaptarían y complementarían sus productos con las nuevas tecnologías. Por lo tanto, el grado de actividad es bajo para la amenaza de productos sustitutos, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 5.**

**Matriz de evolución de la industria: amenaza de productos sustitutos**

	Criterios	Impacto %	Grado de atractividad				Ponderado
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	
Amenaza de productos	Disponibilidad de productos sustitutos	30 %		2			1.20
	Precio de productos sustitutos	30 %		2			1.20

	Criterios	Impacto %	Grado de atractividad				Ponderado
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	
	Nivel de practicidad de productos sustitutos	20 %		2			1.20
	Interés en adquirir productos sustitutos	20 %	1				0.80
						Evaluación	4.40

Nota: Elaboración propia.

El valor 4.40 indica una baja respuesta de los criterios claves en el entorno. Esto se debe a que en la industria no existe un producto que cubra todas las funciones que ofrece un *smartphone*, es decir, no existe un producto sustituto.

### 3.4 Poder de negociación de los proveedores

Existe sinergia en la fabricación de *smartphones* inteligentes. Todas las empresas posicionadas en el mercado —como Apple, Samsung, Huawei y LG— comparten proveedores para la fabricación de los componentes de los equipos. Un ejemplo es la empresa Toshiba que provee componentes a todas las compañías de *smartphones*.

India y China son los principales fabricantes de equipos celulares y componentes asociados. China ofrece una amplia variedad de proveedores de buena calidad y bajo costo; sin embargo, se debe realizar una exhaustiva evaluación para incorporar un nuevo proveedor.

Tabla 6.

Matriz de evolución de la industria: poder de negociación de los proveedores

	Criterios	Impacto %	Grado de atractividad				Ponderado
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	
Poder de negociación de los proveedores	Disponibilidad de materiales sustitutos	30 %		2			0.60
	Cantidad de fabricantes disponibles	20 %				4	0.80
	Importancia del volumen de compras para el proveedor	20 %			3		0.60
	Costos de nuevos proveedores	15 %			3		0.45
	Integridad y reconocimiento de proveedores	15 %			3		0.45
							Evaluación

Nota: Elaboración propia.

El poder de negociación de los proveedores tiene una valoración de 2.90 para esta industria, la cual es ligeramente superior al promedio. Este poder de negociación es atractivo para la industria,

debido a la amplia cantidad de proveedores alternativos, volumen de compras y bajos costos para la fabricación de *smartphones*.

### 3.5 Poder de negociación de los clientes

El entorno de Goutong Mobile tiene los siguientes tipos de clientes:

- Empresas del sector *retail*: Son empresas que tienen como objetivo la comercialización de los productos al último consumidor.
- Empresas del sector telecomunicaciones: Se trata de empresas encargadas de abastecer de productos y servicios de telefonía. Los clientes directos de Goutong Mobile son empresas del sector de telecomunicaciones. Debido a la presencia de varios clientes importantes en cada mercado, estos son vitales para la sostenibilidad del negocio. Al tratarse de tecnología, la respuesta de la demanda depende principalmente de la innovación, el desarrollo servicios, entre otros. Por ello, debido al continuo crecimiento de la competencia, es importante buscar alianzas con los fabricantes de equipos móviles para ganarse su lealtad.

**Tabla 7.**

**Matriz de evolución de la industria: poder de negociación de los clientes**

			Grado de atraktividad					
	Criterios	Impacto %	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
Poder de negociación de los clientes	Cantidad de clientes	30%		2				0.60
	Fidelización de las marcas	20%		2				0.40
	Amenaza de integración hacia atrás de los clientes	20%			3			0.60
	Volumen de compras	15%		2				0.30
	Diferenciación de productos	15%		2				0.30
								Evaluación

*Nota:* Elaboración propia.

El poder de negociación de los clientes tiene una valoración de 2.20 para esta industria, la cual es ligeramente inferior al promedio. Por ello, es poco atractivo para la industria, debido a la amplia cantidad de competidores y la poca fidelización de las marcas.

### 3.6 Análisis de las fuerzas de la industria

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria, concluimos que el grado de atracción del mercado de telecomunicaciones en China es intermedio.

**Tabla 8.****Evaluación del análisis de la industria**

Factores competitivos	Impacto %	Límite inferior	Grado de atractividad					Límite superior	Ponderado
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		
Amenaza de nuevos competidores potenciales	10%	Alto		2.75				Bajo	0.28
Rivalidad entre competidores existentes	30%	Alto		2.95				Bajo	0.89
Amenaza de productos sustitutos	10%	Alto				4.4		Bajo	0.40
Poder de negociación de los proveedores	20%	Alto		2.9				Bajo	0.58
Poder de negociación de los clientes	30%	Alto		2.2				Bajo	0.66
								Evaluación general	2.81

*Nota: Elaboración Propia*

La valoración para esta industria es 2.81, cifra superior al promedio debido a la alta competencia que hay en la industria y a la amenaza de competidores potenciales. Esto conlleva un poder de negociación alto de los clientes.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO**

### **1. Descripción del perfil estratégico de la empresa**

#### **1.1 Propuesta de valor**

Brindar equipos de alta tecnología a precios accesibles para cualquier usuario, respetando siempre el medioambiente y las comunidades de influencia.

#### **1.2 Visión**

Ser la empresa de telecomunicaciones líder en el mundo, respetando el medioambiente y dándole a nuestros clientes buena calidad a un bajo precio

#### **1.3 Misión**

Lograr que todos nuestros clientes tengan acceso a tecnología a un bajo precio, contribuyendo a la unión de las personas en el ámbito actual y mejorando su calidad de vida

#### **1.4 Valores**

- Excelencia
- Innovación
- Integridad

### **2. Descripción de la empresa**

Goutong Mobile es una empresa con seis años en el rubro de las telecomunicaciones. En los últimos años, ha tenido un crecimiento importante y sostenido, por lo que se ha posicionado como una de las empresas con mayor proyección del mercado de telecomunicaciones.

La base del crecimiento y proyección de Goutong Mobile es que ha podido desarrollar rápidamente las tecnologías más recientes de telecomunicaciones y que se encuentra en proceso de ingreso a la tecnología 5G.

#### **2.1 Modelo de negocio**

El modelo de negocio de Goutong Mobile está enfocado en el mercado asiático, ya que desea mantener la fabricación de 4G y 5G en China, y aumentar de número de plantas en este continente. Utilizando la metodología Business Model Canvas, detallamos cada uno de sus componentes:

##### **2.1.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se define de la siguiente manera: brindar equipos de buena tecnología a precios accesibles para cualquier usuario, respetando siempre el medioambiente y las comunidades de influencia.

### **2.1.2 Recursos**

Los recursos más importantes para Goutong Mobile son los siguientes:

- Área de I+D con 400 ingenieros
- 21 fábricas de producción en China
- Marca posicionada en el mercado asiático
- Modelos con alta aceptación de la demanda

### **2.1.3 Actividades clave**

Dentro de las actividades clave podemos encontrar:

- Diseño de equipos y características mediante el Área de I+D
- Fabricación de equipos
- Comercialización de equipos en el territorio asiático

### **2.1.4 Estructura de costos**

Los principales costos son los costos de producción y los costos administrativos.

### **2.1.5 Socios estratégicos**

- Proveedores de *software* y *hardware*
- Entes reguladores como el Gobierno de China, el Ministerio de Industria e Información Tecnológica de China, entre otros
- Agencias de publicidad
- Operadores de telecomunicaciones como China Mobile y China Telecom

### **2.1.6 Clientes**

- Consumidores tecnológicos
- Gobiernos
- Corporaciones

### **2.1.7 Relación con el cliente**

La relación con el cliente se da a través del servicio de posventa y el portal web de Goutong Mobile.

### **2.1.8 Canales**

Los canales por los que Goutong Mobile llegará a los clientes son su página web y los operadores de telecomunicaciones chinos.

### **2.1.9 Estructura de ingresos**

Venta de celulares 4G y 5G.

En el anexo 1 mostramos el Canvas de manera gráfica.

## 2.2 Estructura de la empresa

### 2.2.1 Partes de la organización

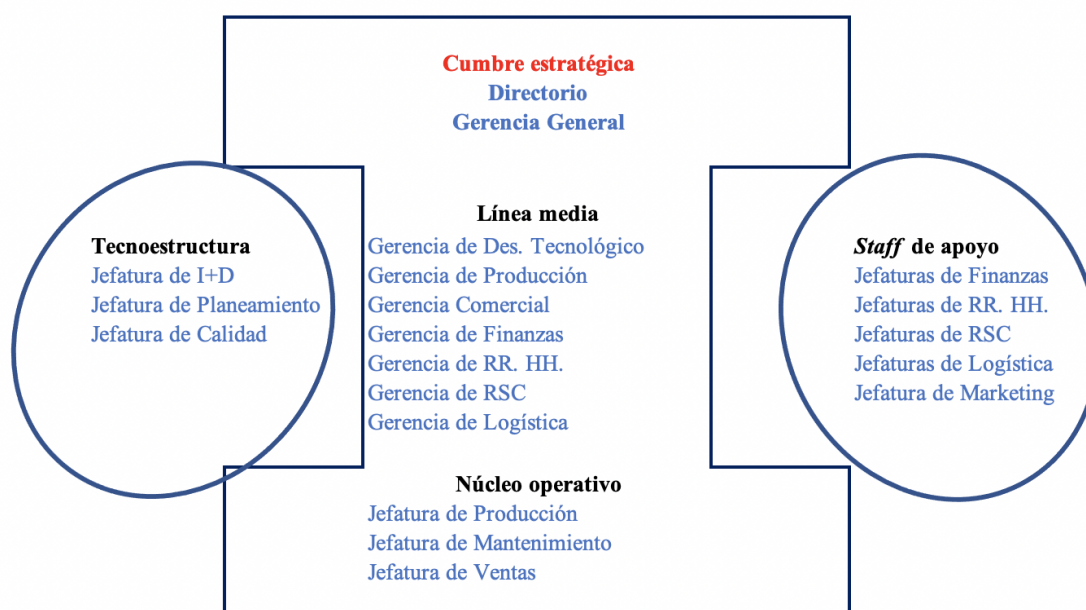
- Cumbre estratégica: Conformada por el Directorio y el gerente general, se encarga de definir las estrategias de la empresa y la forma de ponerlas en práctica, siempre velando por que estén alineadas a los valores y los objetivos estratégicos.
- Línea media: Compuesta por todas las gerencias de área, es la encargada de poner en práctica las estrategias definidas por la alta dirección y sirve como nexo para la comunicación entre la alta dirección y las áreas operativas.
- Tecnoestructura: Encargada de la innovación tecnológica y la mejora de procesos, su principal función es mantener a la empresa a la vanguardia de la tecnología y buscar optimizar procesos para conseguir ahorros en los costos. Está conformada por planeamiento:
  - I+D: Área encargada del desarrollo y diseño de nuevas tecnologías y características, así como de definir su proceso de producción.
  - Calidad: Área responsable de la auditoría de los procesos, garantiza el cumplimiento de ellos y se mantiene en constante búsqueda de reducir costos.
  - Planeamiento: Área encargada del análisis de la demanda y la elaboración de los planes de producción.
- Núcleo de operaciones: Encargado de la producción y la sostenibilidad de las plantas, está conformado por las siguientes áreas:
  - Producción: Encargada de la ejecución de los planes de producción.
  - Mantenimiento: Área encargada de garantizar la continuidad de la producción mediante la definición de los planes de mantenimiento.
  - Ventas: Área encargada de las actividades comerciales y el servicio posventa.
- *Staff* de apoyo: Como su nombre lo indica, brinda apoyo a las diferentes áreas para que puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera. Está compuesto por las siguientes áreas:
  - Finanzas: Área encargada de la gestión de los recursos, tanto del financiamiento como de la gestión de tesorería.
  - Recursos Humanos: Área encargada del reclutamiento, gestión de desempeño, compensaciones y capacitaciones.
  - Responsabilidad Social Corporativa: Área encargada del aseguramiento de las buenas prácticas tanto con el medioambiente como con las comunidades de influencia.

- Logística: Área encargada de la gestión de compras, almacén y transporte.
- Marketing: Área encargada de definir la promoción de los productos y el presupuesto que se necesitará para ello.

De manera esquemática se podría identificar de la siguiente manera:

#### Gráfico 14.

#### Diseño organizacional de Goutong Mobile



Nota: Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

#### 2.2.2 Mecanismos de coordinación

Siguiendo la organización según Mintzberg (1984), definimos los siguientes mecanismos de coordinación para Goutong Mobile:

- Normalización de los procesos: Se tienen procedimientos que especifican la manera de trabajar de cada área y cómo se relaciona con el núcleo de Operaciones, con el fin de obtener el mismo producto de cada una de las fábricas que la empresa tiene.
- Normalización de resultados: Especifica los estándares de calidad del producto final y qué se debe cumplir para que el producto sea considerado óptimo. Este proceso está a cargo del Área de Calidad y se tiene un control que garantiza que todos los celulares presenten los mismos estándares.
- Normalización de las habilidades: Especifica los conocimientos que deben tener los profesionales para ocupar los distintos puestos dentro de la empresa. Esta normalización se efectuó por el Área de Recursos Humanos con las descripciones de los puestos.



- Supervisión directa: Los directivos determinan la coordinación y la supervisión de los trabajos operativos y administrativos. En el caso de Goutong Mobile, la supervisión directa va de las gerencias a las jefaturas.
- Normalización de las reglas: Se normalizan los procedimientos y los procesos, garantizando que estén alineados con los valores y la cultura organizacional. Esto fue implementado por el Área de Compliance para reducir la exposición de la empresa a potenciales riesgos.

### **2.2.3 Configuración**

Según el modelo de Mintzberg (1984), existen cinco posibles configuraciones de la estructura organizacional de una compañía. Según este autor cada una de ellas es entendida como una tipología de formas ideales que son una descripción de un tipo básico de estructura organizacional. Además, señala que no existe calce perfecto entre la estructura y una de estas configuraciones, pero que la estructura se acerca bastante a la realidad.

En el caso de Goutong Mobile, al analizar el diseño de organización descrito previamente, notamos que este corresponde a la configuración denominada adhocracia, es decir, una estructura altamente flexible. Esto le permite a la empresa adaptarse en función a los cambios rápidos del entorno, lo cual es altamente común en la industria de la tecnología donde la alta velocidad de obsolescencia da paso a cambios rápidos del entorno, lo que genera necesidad de flexibilidad a nivel organizacional. La estructura es matricial, descentralizada y con equipos multidisciplinarios para enfrentar los retos de la dinámica del entorno.

### 3. Cadena de valor

La cadena de valor de Goutong Mobile se diseñó tomando en cuenta la filosofía Lean para mantener bajos costos, priorizando la producción en línea, con procesos ágiles de metodología Kaizen, así como con la metodología *just in time* (JIT) para los inventarios.

Gráfico 15.

Matriz de cadena de valor de Goutong Mobile



Autor. Michael Porter

## **4. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de Goutong Mobile está compuesta por siete gerencias, las cuales dentro de su organización interna están compuestas por jefaturas. A continuación, presentamos cada una de ellas:

### **4.1 Gerencia de Desarrollo Tecnológico**

Esta gerencia tiene como objetivo el desarrollo interno de tecnología y características adicionales, relacionado con el sistema de producción. Además, está orientada al desarrollo competitivo sostenible de la empresa, mejorando constantemente su capacidad tecnológica, para lo cual las actividades de esta gerencia se dividen en dos jefaturas:

#### **4.1.1 Jefatura de I+D**

Esta jefatura prioriza el desarrollo interno de capacidades tecnológicas y el desarrollo de herramientas que faciliten la innovación tecnológica.

#### **4.1.2 Jefatura de Calidad**

Es la encargada de realizar acciones que garanticen la homogeneidad de los componentes, planificando y gestionando adecuadamente acciones de control de los procesos.

### **4.2 Gerencia de Producción**

Es la encargada de velar por la correcta planificación, operación y control de los sistemas productivos, los cuales están basados en la investigación de mercado, el presupuesto asignado, el personal disponible, el apoyo tecnológico y el desarrollo de tecnologías y características. Esta gerencia divide las actividades en tres jefaturas:

#### **4.2.1 Jefatura de Planeamiento**

Esta jefatura es la encargada de la capacidad productiva, la tercerización de producción y el presupuesto asignado al Área Comercial, agenciando adecuadamente el inventario existente.

#### **4.2.2 Jefatura de Producción**

Está enfocada en las operaciones diarias en el sistema de producción de la empresa y en la eficacia de procesos. Esta jefatura garantiza lo planificado.

#### **4.2.3 Jefatura de Mantenimiento**

Esta jefatura mantiene el control de las líneas de producción durante el proceso, asegurando un correcto funcionamiento para cumplir con lo presupuestado por el Área Comercial y evitar fallas e imprevistos.

### **4.3 Gerencia Comercial**

Esta gerencia está encargada de garantizar el volumen de ventas presupuestado, organizando el tipo de producto a ofrecer para cada mercado o sector, a fin de garantizar los ingresos que dan soporte a la organización para el desarrollo de la empresa. Además, es responsable del contacto con los diversos tipos de clientes para recabar sus necesidades actuales y nuevas.

Las acciones de esta gerencia se dividen en dos jefaturas:

#### **4.3.1 Jefatura de Marketing**

Esta jefatura está encargada de la identificación de mercados potenciales y estrategias para incrementar la participación de cuota de mercado, a través la una identificación de la marca, la promoción de valores del producto y el reconocimiento.

#### **4.3.2 Jefatura de Ventas**

Tiene como función definir el precio y el volumen de ventas a realizar por los ejecutivos de ventas. Además, planifica en función de la capacidad productiva, la presencia ganada, la competitividad en precio y la planificación del incremento de las ventas respecto a los logros obtenidos en el anterior periodo.

### **4.4 Gerencia de Finanzas**

Es el área encargada de manejar el efectivo y garantizar la liquidez de la empresa. Posee dos jefaturas:

#### **4.4.1 Jefatura de Planeamiento Financiero**

Esta jefatura prioriza la asignación de recursos a las sedes donde se construían plantas, con el fin de siempre tener liquidez y no recurrir a préstamos de corto plazo o sobregiros que le causarían pérdidas económicas a la empresa.

#### **4.4.2 Jefatura de Tesorería**

Esta jefatura es la encargada de las proyecciones de costos de cada sede y la gestión de préstamos internos para evitar sobrecostos financieros.

### **4.5 Gerencia de Recursos Humanos**

La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de diferentes tareas a través de sus dos jefaturas:

#### **4.5.1 Jefatura de Reclutamiento**

Esta jefatura se encarga de las siguientes tareas:

- Reclutamiento y búsqueda de personal

- Selección de acuerdo con lo que los procesos demandan
- Contratación de personal

#### **4.5.2 Jefatura de Compensaciones**

Esta jefatura se encarga de las siguientes tareas:

- Cálculo y abono de las compensaciones
- Capacitación y desarrollo del personal contratado

#### **4.5.3 Políticas de Recursos Humanos**

La política de Recursos Humanos de Goutong Mobile Inc. se basó en lo siguiente en los últimos años:

- Reclutamiento: La empresa mantiene el personal necesario para cumplir con los objetivos de I+D, es decir, contrata personal en épocas de desarrollo intensivo de nuevas tecnologías y estabiliza el personal en épocas de desarrollo de características.
- Compensaciones: Siempre busca mantener la remuneración por encima del promedio para tener un índice de rotación bajo.
- Capacitaciones: De igual manera su inversión en capacitaciones ha sido superior al promedio para motivar al personal y lograr una identificación con la empresa.

Los datos mostrados se han basado en el personal clave para la empresa, es decir, los ingenieros de I+D. Sin embargo, esta política se aplica a toda la empresa.

### **4.6 Gerencia Logística**

La Gerencia de Logística se divide en tres jefaturas, las cuales tienen las siguientes actividades:

#### **4.6.1 Jefatura de Compras**

Su principal función es evaluar a los proveedores de los que se adquirirán los componentes para la fabricación de los celulares. Esta actividad se realiza con el apoyo de la Jefatura de Compliance. Ambas jefaturas deben de garantizar que todos los proveedores cumplan con los requisitos ambientales y sociales, ya que es un aspecto muy importante para Goutong Mobile Inc.

#### **4.6.2 Jefatura de Almacenes**

Esta jefatura es la encargada de los almacenes de la empresa, donde guardan los celulares fabricados en el periodo vigente y el inventario que no se vendió en años anteriores. Esta jefatura tiene una correlación directa con la Jefatura de Producción y Ventas, ya que parte de su función es reducir los costos de almacenaje y evitar tener productos con un periodo de rotación muy alto.

### **4.6.3 Jefatura de Transportes**

Esta jefatura es la encargada de definir las importaciones de los equipos. Debido a que Goutong Mobile Inc. Tiene fábricas en EE. UU. y China se debe de considerar el costo de transporte y aranceles para poder exportar los equipos a Europa. El objetivo principal es tener el costo de equipo más bajo en cada sede.

## **4.7 Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa**

La Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa se divide en tres jefaturas:

### **4.7.1 Jefatura Ambiental**

Esta jefatura es la encargada de garantizar el cumplimiento de todos los compromisos ambientales asumidos por la empresa.

### **4.7.2 Jefatura Social**

Esta jefatura es la encargada de garantizar que todas las operaciones respeten a las comunidades de la zona de influencia. Además, es la mediadora en todos los conflictos que se puedan presentar.

### **4.7.3 Jefatura Compliance**

Esta jefatura es la encargada de velar por la ética y el cumplimiento de los reglamentos internos de la empresa. Su estrategia es reducir al mínimo los riesgos de la empresa de involucrarse en problemas con el Gobierno y tener mala publicidad.

## **5. Análisis de recursos y capacidades: Matriz VRIO**

Con la matriz VRIO identificamos y evaluamos los recursos y las capacidades que proporcionan una ventaja competitiva a Goutong Mobile. Este sistema de análisis se basa en cuatro componentes fundamentales de una empresa: el valor, la singularidad, la imitabilidad y la organización.

Luego de realizar el análisis, evaluando los recursos y las capacidades, identificamos que la empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenible: la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías de manera interna. Durante los últimos años, Goutong Mobile ha priorizado el desarrollo interno de tecnologías y características, lo cual les ha permitido tener un Área de I+D completamente funcional y desarrollada.

**Tabla 9.****Matriz VRIO de Goutong Mobile**

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Imitable</b>	<b>Organizado</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
21 plantas en China	Sí	No			Paridad competitiva
Marca	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Liquidez	Sí	No			Paridad competitiva
Ejecutivos de ventas	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Productos de calidad	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Ingenieros I+D	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
<b>Capacidad</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Imitable</b>	<b>Organizado</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
Capacidad de producción	Sí	No			Paridad competitiva
Gestión de la cadena de suministro	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
<i>Expertise</i> de los directivos	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Buen ambiente laboral	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Desarrollo de nuevas tecnologías	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Capacidad de comercialización	Sí	No			Paridad competitiva
Capacidad de financiación	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal

*Nota:* Elaboración propia.

**6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Aplicar la matriz EFI nos permite tener una mejor visión de la administración de la organización. Además, hizo posible realizar un análisis de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su implementación e impacto en la empresa. Identificamos las fortalezas y las debilidades con mayor impacto en cada área y formulamos estrategias capaces de optimizar y generar eficiencias en los procesos internos.

Para desarrollar este análisis consideramos las principales debilidades y fortalezas. Luego, les asignamos un peso relacionado con el impacto que podrían generar a la empresa. Dentro de la evaluación, si se obtiene una puntuación menor a 2.5, esto indica que la empresa es débil frente a sus competidores. Por otro lado, si se obtiene un puntaje mayor a 2.5, esto quiere decir que tiene una posición fuerte.

Considerando que para este análisis se obtuvo una puntuación promedio de 3, podemos afirmar que Goutong Mobile tiene una organización interna sólida.

**Tabla 10.****Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Goutong Mobile**

Factor clave	Peso	Calificación	Evaluación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Buena gestión de los recursos	15 %	4	0.6
Buen clima laboral	10 %	4	0.4
Desarrollo acelerado de nuevas tecnologías	20 %	4	0.8
Capacidad de producción	15 %	3	0.45
<b>Debilidades</b>			
Procesos ineficientes	10 %	2	0.2
Baja rotación de inventario	10 %	1	0.1
Reducción de cuota de mercado	15 %	1	0.15
Mal manejo del capital disponible	5 %	2	0.1
<b>Suma total</b>			<b>2.80</b>

*Autor:* Fred R. David

*Nota:* Elaboración propia.

**6.1 Definición del problema**

En el entorno actual, la tecnología evoluciona rápidamente y el consumidor exige que las empresas sigan ese ritmo de crecimiento acelerado. Además, requieren flexibilidad, ya que buscan acceder a la red con equipos móviles cada vez más cercanos a la economía personal. Por eso, identificamos la necesidad de establecer una propuesta de valor que incluya tecnología de última generación a un precio accesible para la mayoría de las personas. Asimismo, la red 5G presenta un acelerado crecimiento en cobertura y la demanda está respondiendo de manera positiva en los últimos años en el mercado chino con tasas de 80 %; y un crecimiento de la cobertura proyectada hacia el 2024 que será de 200 % respecto al 2021 (Statista, 2021b).

Para identificar el problema que se tiene dentro de la empresa, usamos el diagrama de Ishikawa, el cual presentamos en el anexo 3. Luego de analizar las principales deficiencias dentro de las áreas operativas más importantes, concluimos que el problema base de Goutong Mobile es que tiene procesos con baja eficiencia.



### **CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO**

Para realizar el estudio de mercado, decidimos usar el método de proporciones en cadena descrito por Kotler y Keller (2016), el cual consiste en tomar la población de una región y reducirla mediante factores de ajuste para que se adecúe a la propuesta y capacidad para producir el producto.

Los factores que usamos para acotar la demanda fueron obtenidos de fuentes primarias y secundarias, las cuales describimos a continuación:

- Fuentes primarias: Las fuentes primarias son datos realmente existentes:
  - Población de China
  - Personas entre 15 y 64 años que viven en China
- Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias son datos creados a través de información de la empresa o fuentes externas:
  - Personas con ingreso menor o igual a US\$ 500
  - Personas que renuevan anualmente su celular en China
  - Personas que tienen celulares en China
  - Cantidad de celulares 4G y 5G renovados anualmente
  - *Market share* de Goutong Mobile

#### **1. Aplicación del método de proporciones en cadena**

En primer lugar, tomamos la población total de China: 1,444,000,000 (Datos Macro, 2022a). En segundo lugar, la reducimos a la población en que nos enfocaremos (personas de entre 15 a 64 años), lo que equivale al 70.32 % (Datos Macro, 2022b), lo que nos deja con 1,015,420,800 habitantes. En tercer lugar, acotamos la demanda a personas con ingresos medios bajos (máx. US\$ 500 mensuales), ya que el producto está dirigido a ellas. Esto sería el 60 % de la población, lo que nos deja con 609,252,480 habitantes (Textor, 17 de enero de 2022).

Luego de definir la población, para tener la demanda potencial aplicamos el factor de 66 % (Statista, 2021a) que es el porcentaje de personas que tienen celulares en China, lo que nos deja con 402,106,637.

Una vez obtenido el mercado potencial, para tener el mercado disponible, tenemos que reducir el número, aplicando los porcentajes de celulares que se renuevan anualmente en China (42 %) y la cantidad de estos que son 4G y 5G (88 %), lo que nos deja con 148,618,613 (Statista, 2021a).

Con el mercado disponible calculado, podemos calcular el mercado objetivo, para lo cual aplicamos el *market share* que queremos tomar de nuestros competidores. Basándonos en las ventas de los últimos años, sería de 15 %, lo que nos da 22,292,791 de demanda objetiva. Como la capacidad de producción supera a este valor no es necesario ajustarlo.

Consecuentemente, nuestra demanda para el 2022 será 22,300,000. A eso le aplicaremos un porcentaje de crecimiento de 5 % anual para lograr la meta de tener el 6 % del *market share* de China, con lo que la demanda quedaría de la siguiente manera:

**Tabla 11.**

**Ventas proyectadas de Goutong Mobile**

<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas	22,300,000	23,500,000	24,750,000	26,000,000	27,000,000

*Nota:* Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 1. Matriz FODA

Para elaborar esta matriz tomamos en cuenta las fortalezas y las debilidades encontradas en el análisis interno y las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo.

Cabe resaltar que la matriz FODA y la matriz FODA cruzado se encuentran en el anexo 5.

### 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

La matriz Peyea permite determinar la posición estratégica más adecuada para la empresa, la cual puede ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Esta matriz se obtiene puntuando diversos factores representados en dimensiones internas, tales como ventaja competitiva (VC) y fuerza financiera (FF), y dimensiones externas como fuerzas de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE).

**Tabla 12.**

#### Matriz Peyea de Goutong Mobile

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	De 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	De -1 a -6
Apalancamiento	5	Variabilidad de demanda	-2
Liquidez	5	Cambios tecnológicos	-5
Flujos de efectivo	3	Escala de precios de competidores	-4
Rendimiento sobre inversión	4	Elasticidad de demanda	-3
Total FF:	4.25	Total EA:	-3.50
Ventaja competitiva	De -1 a -6	Fuerza de la industrial	De 1 a 6
Participación del mercado	-3	Potencial de crecimiento	5
Conocimientos tecnológicos	-3	Facilidad de entrar al mercado	2
Lealtad de clientes	-4	Productividad	4
Capacidad de producción	-2	Estabilidad financiera	2
Total VC:	-3.00	Total FI:	3.25

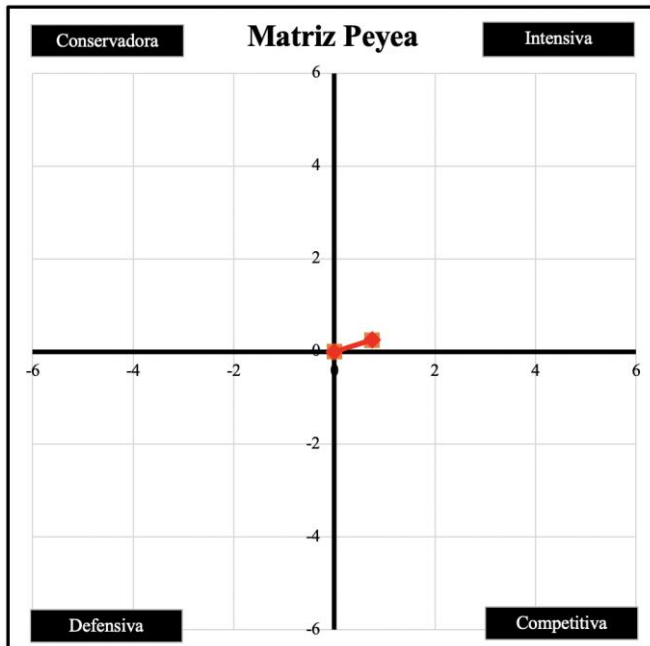
Valor X
0
0.75

Valor Y
0
0.25

*Nota:* Elaboración propia.

**Gráfico 16.**

**Matriz Peyea de Goutong Mobile**



*Nota:* Elaboración propia.

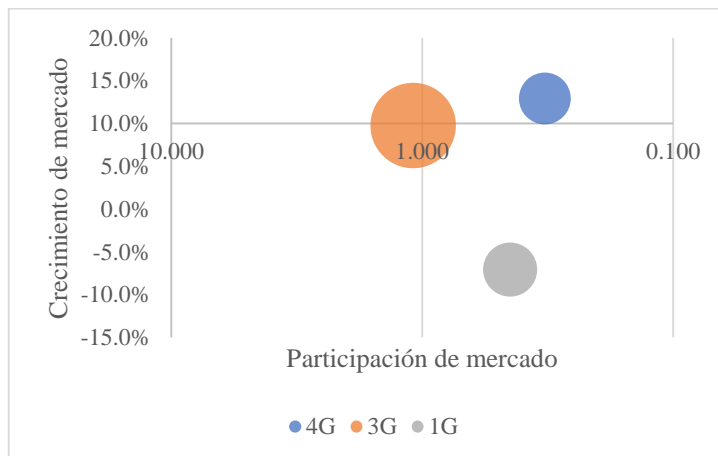
De este análisis se concluye que Goutong Mobile se posiciona dentro del cuadrante de estrategia agresiva, lo cual quiere decir que sus estrategias deberían enfocarse en realizar integraciones, tomar una estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

### 3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Para efectos de desarrollar la matriz BCG, consideramos como productos tres tipos de tecnologías que conforman nuestro portafolio. Asimismo, utilizamos indicadores clave como la tasa de crecimiento de mercado en los últimos dos años y la tasa de crecimiento de ventas.

**Gráfico 17.**

**Matriz BCG de Goutong Mobile**



*Nota:* Elaboración propia.

### **3.1 Vaca**

Como producto “vaca” identificamos a la red 3G. Esta tecnología representa el primer lugar en ventas dentro del portafolio, con una participación de 56.43 %. Si bien no es la tecnología más reciente, es aquella con el mayor monto global de ventas en los últimos dos años, debido a que se trata de un producto ya estabilizado en el mercado. Tiene una muy aceptable tasa de crecimiento de mercado: 9.8 %.

### **3.2 Interrogante**

En esta categoría se tiene a la red 4G. Se llega a esta clasificación considerando los criterios de tasa de crecimiento mercado, que en este caso es alta, dado que es superior al 10 % y la participación relativa de mercado, que es baja, solo 32 %. Este comportamiento es usual en productos innovadores o nuevas tecnologías, que tienen alto potencial de crecimiento, pero aún no alcanzan su potencial de venta.

### **3.3 Perro**

En esta categoría se encuentra la red 1G, debido a que el mercado presenta un decrecimiento, lo cual se refleja en la tasa de decrecimiento (-7,1 %) y en la baja proporción en la cartera. Por eso, este tipo de tecnología se encuentra en su última fase del ciclo de vida.

### **3.4 Conclusión**

Concluimos con estos resultados que la red 4G es el producto de Goutong Mobile con las mejores perspectivas de crecimiento de mercado y, por ende, con mayor rentabilidad a largo plazo. Lo interesante de este ejercicio es notar qué estrategias aplicar para cada uno de los productos considerando su ubicación en los cuadrantes de la matriz. En el caso del producto interrogante, podemos, por ejemplo, explorar nuevos mercados, donde esta tecnología sea atractiva y pueda lograr un impacto mayor al obtenido actualmente. Por otro lado, en el caso del producto perro, considerando su bajo potencial, finalmente sirve como palanca al aprovechar atributos de su posicionamiento histórico en el desarrollo de nuevos productos.

Finalmente, debemos considerar, sobre todo en la industria de la tecnología donde la velocidad con la que los productos pasan a estado de obsolescencia, que deberá hacerse un seguimiento continuo al impacto de las estrategias aplicadas y cómo se mueven de posición los productos en la matriz BCG.

## **4. Matriz McKinsey**

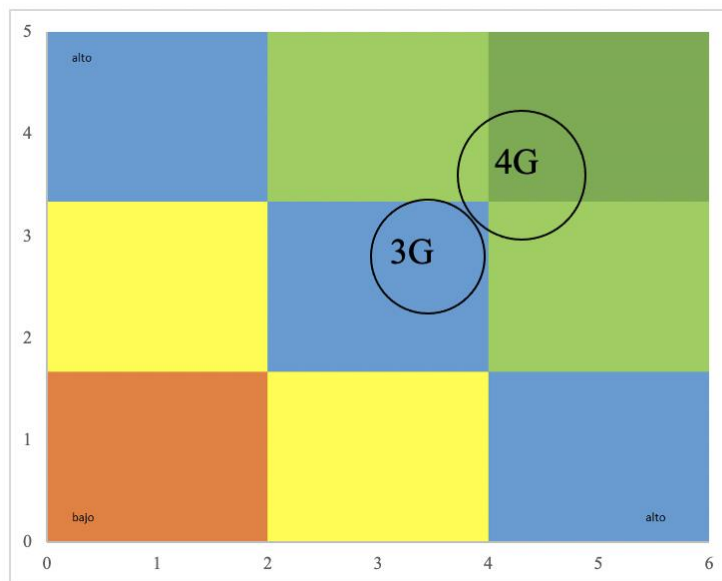
Esta matriz se utiliza como herramienta para evaluar el posicionamiento de un servicio o producto dentro de un mercado y establecer si la empresa debe mantenerse en el mercado, invertir para crecer o retirarse. Los factores evaluados para conocer si un mercado es atractivo podrían ser la

tasa de crecimiento, la concentración de mercado, los competidores, el desarrollo tecnológico, la rentabilidad, la imagen de marca, el precio, entre otros.

Para el caso de Goutong Mobile, establecimos que la red 4G está en un alto nivel de atractividad de la industria, debido al potencial de crecimiento que tiene en los próximos años y al desarrollo tecnológico que tiene la empresa. Además, una ventaja competitiva es que puede ofrecer un precio de venta menor al que brinda la competencia.

### Gráfico 18.

#### Matriz McKinsey de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

## 5. Selección de la estrategia

De acuerdo con lo visto en el presente capítulo, concluimos que la mejor estrategia competitiva para Goutong Mobile es el liderazgo en costos, en función de las fortalezas que tiene la empresa.

Las operaciones que conseguirán que la empresa sea competitiva en el mercado chino serán posibles por los bajos costos de producción en las plantas propias existentes, lo que asegurará una capacidad de utilización superior a 95 %. Además, se debe reducir el costo de desarrollo de nuevas tecnologías con un Área de I+D competente, conservando un bajo ratio de rotación de personal para generar de esta manera eficiencias productivas y aprovechar las economías de escala que se obtengan del incremento en las ventas. Esto será posible por el gran crecimiento proyectado para la red 4G y la implementación de la red 5G.

### 5.1 Estrategia de negocio

Basándonos en la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento que se ajusta mejor con el contexto actual de Goutong Mobile es el desarrollo de nuevos productos, debido a que se

ingresará la tecnología 5G al mercado de China. Aplicando esta estrategia buscamos más participación de la empresa en dichos mercados.

**Tabla 13.**

**Matriz Ansoff de Goutong Mobile**

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

*Nota:* Elaboración propia.

Adicionalmente, tomando como referencia la teoría de las ocho maneras de crecer de Kotler y Keller (2016), la empresa busca desarrollarse de dos maneras diferentes: reduciendo costos o ganando cuota de mercado. Alineada a la estrategia obtenida en la matriz de Ansoff, la empresa debe crecer para ganar cuota de mercado desarrollando nuevos productos a un bajo precio.

## **6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

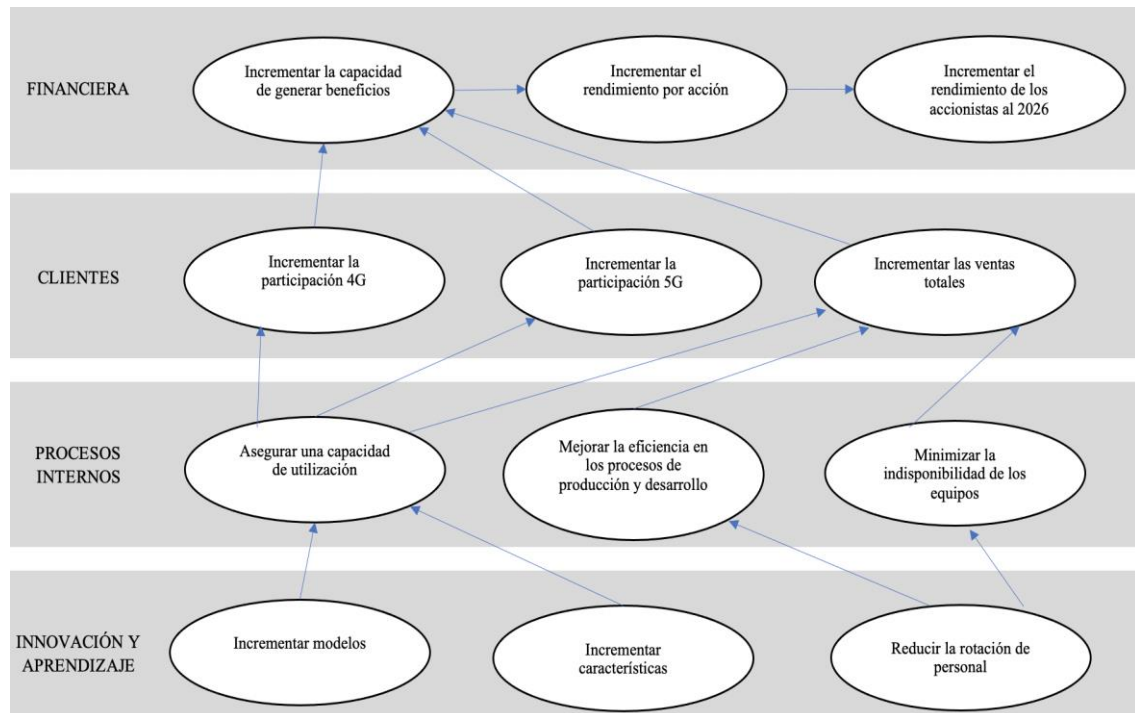
Para obtener la matriz cuantitativa de la planificación estratégica del FODA cruzado, obtuvimos las estrategias del negocio (implementación de nuevos productos), y realizamos una puntuación de acuerdo con el impacto de cada estrategia de factores externos (EFE) y de factores internos (EFI). Finalmente, cada estrategia obtiene una puntuación. Las estrategias con mayor puntuación son aquellas que la empresa debe realizar. Cabe resaltar que presentamos la matriz MCPE en el anexo 6.

## **7. Mapa estratégico**

De acuerdo con lo obtenido en la matriz MCPE, podemos plantear algunas estrategias generales que mostramos en el siguiente mapa estratégico:

**Gráfico 19.**

**Mapa estratégico de Goutong Mobile**



*Nota:* Elaboración propia.



## **CAPÍTULO V. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Incrementar la participación de mercado de Goutong Mobile en China en los próximos cinco años, fabricando y comercializando equipos móviles para la red 4G y 5G con productos de calidad a bajo precio.

### **1. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos están orientados a la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en China:

#### **1.1 Objetivos de rentabilidad**

- Asegurar un rendimiento anual sobre los activos (ROA) al 19 % para el 2026
- Asegurar un rendimiento anual sobre el patrimonio (ROE) al 23 % para el 2026
- Asegurar un EBITDA de 12 % para el 2026
- Incrementar la rentabilidad del accionista anualmente, en valores superiores a US\$ 5.50 por acción

#### **1.2 Objetivos de crecimiento**

- Asegurar una participación de mercado en 4G y 5G superior al 6 % al 2026
- Incrementar los ingresos por ventas totales en China en un 5% anual

#### **1.3 Objetivos de sostenibilidad**

- Tener un buen clima laboral
- Desarrollar el 100 % de las nuevas patentes para los equipos móviles mediante el equipo I+D
- Mantener el crecimiento de la inversión en plantas de producción en China
- Garantizar que el 100 % de los proveedores cumpla con los estándares de sostenibilidad y ética

## CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

### 1. Plan de marketing y ventas

#### 1.1 Objetivos

- Asegurar una participación de mercado en 4G superior a 6 % al 2026
- Asegurar una participación de mercado en 5G superior a 6 % al 2026
- Incrementar los ingresos por ventas totales en China en un 5 % anual

#### 1.2 Estrategia de marketing

##### 1.2.1 Segmentación

De acuerdo con lo obtenido en el estudio de mercado (ver capítulo III), la segmentación de Goutong Mobile es la siguiente: personas que viven en China de 15 a 64 años que usen celulares, con un nivel de ingreso promedio de US\$ 500 mensuales y que estén interesadas por la tecnología.

##### 1.2.2 Posicionamiento

Goutong Mobile, al tener una estrategia de enfoque en costos y desarrollo de producto (ver capítulo IV), tendrá una estrategia de posicionamiento en el cual destacará la relación calidad/precio de sus productos.

### 1.3 Mezcla de marketing

#### 1.3.1 Producto

Para cumplir la estrategia de desarrollo de productos, a partir de 2022, se ingresaría a la tecnología 5G y se potenciarían los modelos 4G. Los productos contarían con las siguientes características:

Tabla 14.

#### Características de equipos de Goutong Mobile

Modelo	GT4	GT5
Gama	Media	Media
Tecnología	4G	5G
Sistema operativo	Android 11	Android 11
Procesador	Octa-core (2.05 GHz)	Qualcomm® Kryo™ 660 (2.2 GHz)
Memoria RAM	6 GB	8 GB
Tamaño de pantalla	6" (FHD 60 Hz)	7" (FHD 120 Hz)
Almacenamiento (GB)	128 GB	256 GB
Batería	5,000 mAh	5,000 mAh
Cámara fotográfica	64 MP (trasera) 16 MP (frontal)	108 MP (trasera) 16 MP (frontal)
Características adicionales	Reconocimiento facial Sensor de huella Sensor de proximidad Sensor de luz Acelerómetro Brújula electrónica IR blaster Giroscopio	Reconocimiento facial Sensor de huella Sensor de proximidad Sensor de luz Acelerómetro Brújula electrónica IR blaster Giroscopio

Nota: Elaboración propia.

### 1.3.2 Precio

Los modelos de celulares serán muy competitivos en precio; se mantendrán en los rangos de US\$ 200 a US\$ 250 en el modelo GT4 y de US\$ 400 a US\$ 450 en el modelo GT5 inicialmente. Estos precios deben revisarse semestralmente, considerando los costos internos y el precio de la competencia.

### 1.3.3 Plaza

Los productos serán producidos en China y comercializados mediante las empresas de comunicación de ese mismo país. Adicionalmente, de acuerdo con lo identificado en los factores sociales del pestalg (ver anexo 4), debe habilitarse la página web para ser un segundo medio mediante el cual se comercializarán los celulares.

### 1.3.4 Promoción

De acuerdo con el análisis externo, el uso de los medios digitales se ha intensificado. Por eso, la promoción se centrará en esos medios. Goutong Mobile tendrá un gestor de comunidades que manejará todas las redes sociales de la empresa y una página web que destaque todas las características de sus productos. El presupuesto de promoción será realizado en base a las campañas y gastos propuestos para el año, monto que se evaluará de manera anual.

Adicionalmente, buscaremos alianzas con las empresas de telecomunicación para dar promociones en los equipos, con el fin de penetrar de una mejor manera el mercado.

## 1.4 Presupuesto

Para poder definir el presupuesto de marketing, Goutong Mobile tomará las ventas que proyectamos:

**Tabla 15.**

### Ventas proyectadas equipos de Goutong Mobile

Año	2022	2023	2024	2025	2026
4G	12,711,000	10,575,000	8,167,500	5,460,000	2,430,000
5G	9,589,000	12,925,000	16,582,500	20,540,000	24,570,000
<b>Total</b>	<b>22,300,000</b>	<b>23,500,000</b>	<b>24,750,000</b>	<b>26,000,000</b>	<b>27,000,000</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 16.**

### Precio de venta de equipos proyectada de Goutong Mobile

Precio (US\$)	2022	2023	2024	2025	2026
4G propio	225	230	234	239	244
5G propio	425	434	442	451	460

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 17.****Ingresos proyectados de Goutong Mobile**

Miles US\$	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos 4G	2,859,975	2,432,250	1,911,195	1,304,940	592,920
Ingresos 5G	4,075,325	5,609,450	7,329,465	9,263,540	11,302,200
Total	6,935,300	8,041,700	9,240,660	10,568,480	11,895,120
<b>Gastos promoción</b>	<b>346,765</b>	<b>402,085</b>	<b>462,033</b>	<b>528,424</b>	<b>594,756</b>

Nota: Elaboración propia.

Dicho presupuesto será distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 18.****Presupuesto de marketing de Goutong Mobile**

Concepto	Monto (miles US\$)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Gestor de comunidades	600	600	600	600	600
Agencia de marketing	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Promoción con <i>influencers</i>	600	600	600	600	600
Renovación de página web	500	250	250	250	250
Alianzas con operadores	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Participación en ferias (MWC, E3)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Campañas publicitarias	331,300	387,550	402,595	405,686	408,823
<b>Gastos promoción (miles de US\$)</b>	<b>345,000</b>	<b>401,000</b>	<b>416,045</b>	<b>419,136</b>	<b>422,273</b>

Nota: Elaboración propia.

**1.5 Indicadores de gestión**

Para hacerle seguimiento a los objetivos planteados, definimos los siguientes indicadores de gestión para Goutong Mobile:

**Tabla 19.****Indicadores de gestión de marketing de Goutong Mobile**

Objetivos	Indicador	CP	MP		LP	
		Año 1	Años 2	Años 3	Años 4	Años 5
Incrementar la cuota de mercado	Cuota de mercado	5.6%	5.7%	5.9%	6.1%	6.3%
Crecimiento en ventas sobre año anterior	Ventas / ventas <sub>a-1</sub> - 1	5%	5%	5%	5%	5%
Alianzas con operadores	Cantidad de alianzas	0	1	1	2	2
Aumentar la oferta de modelos	Número de modelos	2	2	3	4	5

Nota: Elaboración propia.

**2. Plan de operaciones****2.1 Objetivos**

Los objetivos del plan de operaciones son los siguientes:

- Asegurar una capacidad de utilización por encima del 90 %
- Mejorar la eficiencia en los procesos de producción y desarrollo, limitando el incremento del costo de producción a 2.5 % anual (incluyendo las características adicionales)
- Mantener la indisponibilidad de los equipos en un valor menor a 3 % anual

De acuerdo con el plan de operaciones para los siguientes años, la estrategia será obtener un liderazgo en costos estando a la vanguardia de nuevas tecnologías. Esto se logrará desarrollando mejores funcionalidades para diferenciarse de la competencia brindando a los clientes acceso a *smartphones* de alta tecnología a un bajo precio.

El modelo de negocio está enfocado al mercado chino. Maneja una producción sostenida de equipos 4G y 5G, por lo que cubre la demanda con la instalación de nuevas plantas en el momento que se requiera.

## 2.2 Acciones estratégicas

### 2.2.1 Plan de producción

Las acciones que se realizarán en los próximos años en el mercado asiático son las siguientes:

En cuanto a cantidad de plantas en el mercado asiático, deseamos mantener la capacidad de autoabastecimiento, es decir, se instalarán nuevas plantas en el momento en que sea necesario. Actualmente, Goutong Mobile tiene la capacidad de producir lo suficiente para atender al mercado de China con equipos móviles 4G y 5G dependiendo solamente de sus plantas. Esto permite reducir los costos de producción anualmente gracias a las economías de escala.

A continuación, mostramos el plan de producción que proponemos y las plantas que se necesitan para conseguir el autoabastecimiento requerido:

**Tabla 20.**

#### Producción y plantas proyectadas de Goutong Mobile

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Producción 5G	11,737,000	12,804,000	16,538,500	20,273,000	24,754,400
Producción 4G	10,670,000	10,670,000	8,002,500	5,335,000	1,920,600
Utilización	97 %	97 %	97 %	97 %	97 %
Plantas	21	22	23	24	25
Costo de Planta (US\$)	140,000,000	140,000,000	140,000,000	140,000,000	0

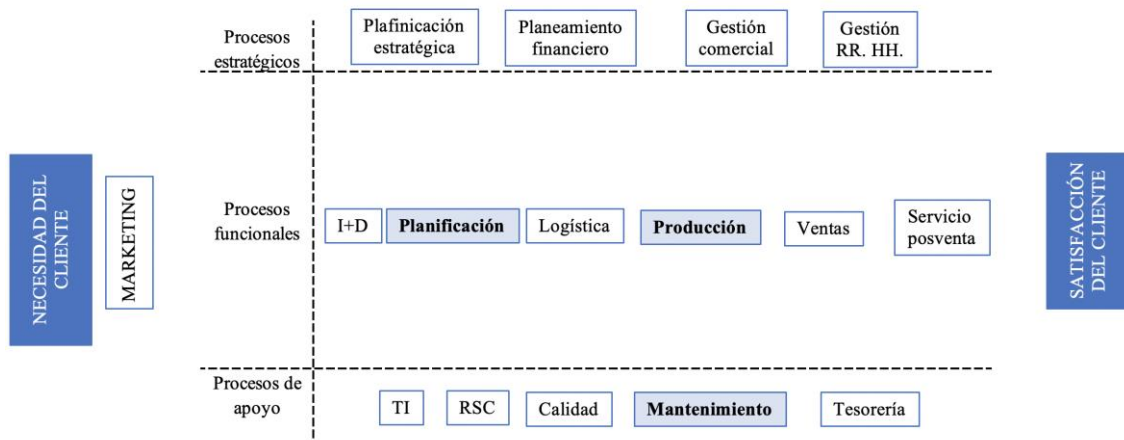
*Nota:* Elaboración propia.

### 2.2.2 Eficiencia operacional

A continuación, presentamos el diagrama de procesos de Goutong Mobile. Para este proceso aplicaremos la filosofía Lean. En otras palabras, cada problema que se presente en alguna de las partes del proceso se corregirá lo antes posible y luego de la corrección se procederá a realizar un análisis y reformular el proceso para que el error no se repita.

**Gráfico 20.**

**Diagrama de procesos de Goutong Mobile**



*Nota:* Elaboración propia.

Como parte de la mejora de procesos identificamos que la planificación, la producción y el mantenimiento son los procesos en los que se debe centrar Goutong Mobile para generar eficiencias. A continuación, detallamos cada uno de ellos:

- **Planificación:** Si bien actualmente Goutong Mobile cuenta con un plan de producción, este se irá ajustando de acuerdo con las necesidades de la demanda que se identifiquen en el año.
- **Producción:** Este proceso será auditado constantemente por el Área de Calidad para identificar mejoras de eficiencia y potenciales ahorros.
- **Mantenimiento:** Adicionalmente al plan de mantenimiento, cada vez que ocurra un incidente en una máquina se realizará una investigación para determinar las causas y evitar que se repita.

### **2.2.3 Control de costos y gestión de fábricas**

Al tener como estrategia el liderazgo en costos, es vital efectuar una óptima gestión de los recursos, apoyada en el manejo eficiente de las fábricas.

En la tabla 21, apreciamos el desarrollo de los productos a través de los costos variables y las características. Este aumento se debe a que la empresa, alineada a la estrategia de liderazgo en costos, cada vez busca producir nuevas unidades.

**Tabla 21.**

**Costos de fabricación de equipos de Goutong Mobile**

(Miles US\$)	2022	2023	2024	2025	2026
Costos variables de producción	3,610,995	3,932,989	4,598,776	5,298,198	6,130,418
Costos de características	1,349,755	1,623,974	1,630,909	1,712,535	1,590,897

*Nota:* Elaboración propia.

Como observamos en la tabla 22, buscamos mantener los costos de la 4G a nivel óptimo. Por otro lado, conforme haya más fábricas para abastecer la cantidad de unidades proyectada, se reducirán los costos unitarios de producción.

**Tabla 22.**

**Costos de características de equipos de Goutong Mobile**

	2022	2023	2024	2025	2026
Costo por característica 4G	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
Costo por característica 5G	10	9	8	7	6

*Nota:* Elaboración propia.

Para lograr estos resultados, utilizamos diversas estrategias para lograr sinergias entre las plantas que permitan una mejor *performance*, entre ellas la gestión rigurosa de los inventarios y la búsqueda de más automatización para mejorar los rendimientos.

#### **2.2.4 Mantenimiento y gestión de equipos**

En Goutong Mobile se establece e implementa una programación del mantenimiento de todas las instalaciones para asegurar un correcto funcionamiento que garantice la calidad de los procesos y equipos móviles. Además, la empresa gestiona cronogramas y tipos de mantenimientos de los equipos e instalaciones teniendo en cuenta la información contenida en los manuales de equipos, experiencia técnica del personal y necesidades del usuario. Estos mantenimientos se dividen en mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo y mantenimiento predictivo.

- **Mantenimiento preventivo:** Tratamiento de posibles anomalías de los equipos e instalaciones antes de que ocurran defectos o pérdidas ejecutados con dos actividades básicas:
  - Inspecciones periódicas
  - Restauración planificada
- **Mantenimiento correctivo:** Tratamiento de anomalías de los equipos e instalaciones después de ocurridos los defectos o pérdidas.
- **Mantenimiento predictivo:** Monitoreo de variables representativas de la condición real de los equipos para determinar si es necesario intervenir un equipo.

El mantenimiento es un aspecto fundamental en el control de calidad. Por eso, el objetivo de una buena gestión del mantenimiento es optimizar el rendimiento de las instalaciones productivas, asegurando que funcionen de forma regular y eficiente.

### 3. Plan de investigación y desarrollo

#### 3.1 Objetivos

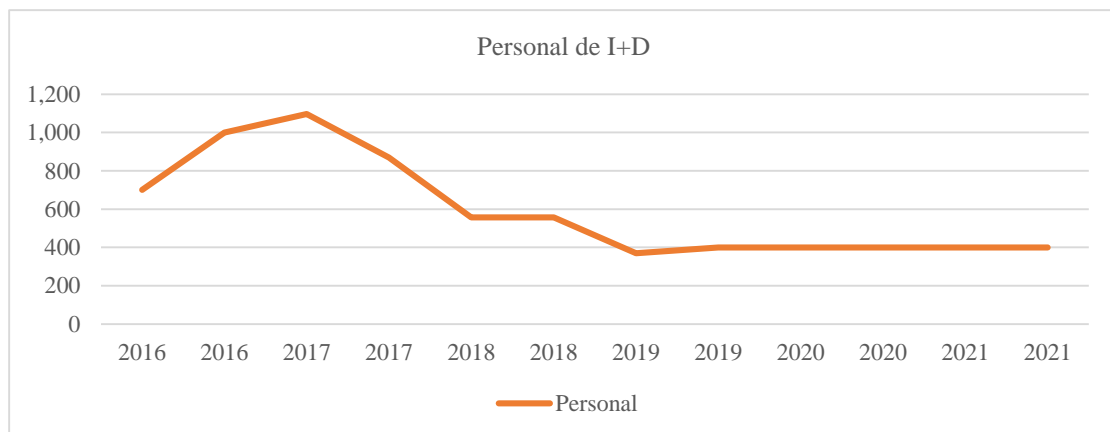
- Contar con tres modelos nuevos para lanzar en 2024, 2025 y 2026
- Desarrollar una característica anualmente para cada modelo existente
- Tener las primeras patentes en 6G para el 2026

#### 3.2 Acciones estratégicas

Goutong Mobile desde sus inicios apostó por el desarrollo *in house*. En sus primeros años fue muy agresivo para poder desarrollar nuevas tecnologías y características rápidamente. En los últimos años, se quedó con un equipo base de desarrolladores que le permitió llegar a la fecha con la tecnología 5G desarrollada, tal como se muestra en el gráfico 21:

#### Gráfico 21.

##### Evolución de número de personal de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

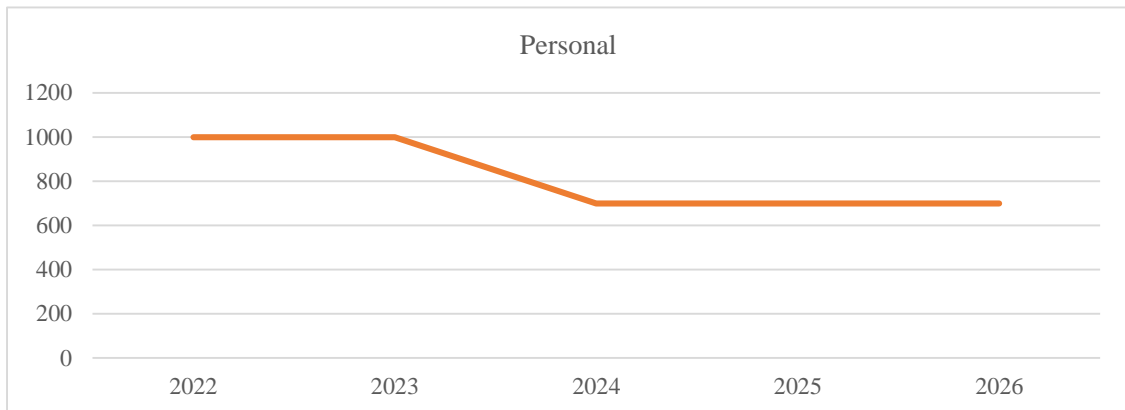
De acuerdo con los objetivos propuestos en el plan de marketing, a partir de 2024, se debe colocar anualmente en el mercado un modelo adicional a los dos que se tienen actualmente. Para lograr ese objetivo proponemos lo siguiente:

- Trabajar dos modelos de manera paralela para lo que Goutong Mobile necesitaría ampliar su personal de la siguiente manera:



## Gráfico 22.

### Proyección de número de personal de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

De esta manera se dividirá el Área de I+D en tres grupos:

#### 3.2.1 Desarrollo de nuevos modelos

Esta área será la encargada de desarrollar los modelos que se lanzarán al mercado en 2024, 2025 y 2026. Se centrará en la tecnología 5G y contará con 500 personas.

#### 3.2.2 Actualización de modelos

Esta área será la encargada de implementar nuevas características en los modelos actuales y adicionalmente buscará eficiencias en los procesos para reducir los costos. Estará compuesta por 250 personas.

#### 3.2.3 Desarrollo de tecnología

Esta área será la encargada de realizar investigación para incursionar lo antes posible en la tecnología 6G (O’Dea, 2022). Estará compuesta por 250 personas. La cantidad de personal y cómo estará dispuesta en las áreas se evaluará anualmente de acuerdo con los avances que se tenga.

## 4. Plan de recursos humanos

### 4.1 Objetivos

- Tener una rotación menor a 2 %
- Tener un ausentismo menor a 5 %
- Incrementar el equipo de I+D a 1,000 personas

### 4.2 Acciones estratégicas

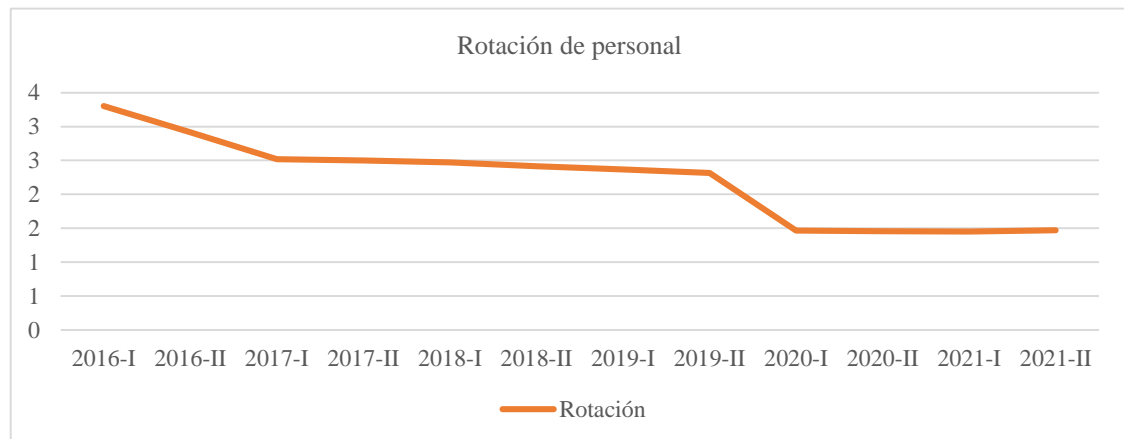
Actualmente, el enfoque principal del Área de Recursos Humanos está en lograr una eficiente contratación de personal para cumplir con las operaciones y la consolidación del Área de I+D,

para de ese modo garantizar una operación ininterrumpida que cumpla con los plazos establecidos.

En los últimos años Goutong Mobile ha tenido la siguiente tasa de rotación:

### Gráfico 23.

#### Evolución de rotación de personal de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

Como observamos en el gráfico 23 la tasa de rotación es muy baja. Esto se debe principalmente a lo siguiente:

- Remuneración superior al promedio del mercado
- Inversión en capacitaciones superior al promedio de mercado
- Seguridad laboral del equipo

Para mantener los resultados hasta la fecha proponemos lo siguiente:

- Realizar *benchmarking* anualmente para comparar la remuneración de Goutong Mobile con la competencia
- Mantener la inversión en capacitación del personal para desarrollar al personal nuevo y existente
- Realizar mediciones de clima laboral anualmente
- Desarrollar actividades de integración de manera semestral para fomentar el trabajo en equipo
- Promover la contratación de personas jóvenes para formarlas y que puedan aportar a la empresa
- Hacer un plan para capacitación y contratación de personas de las zonas de influencia de las operaciones de Goutong Mobile

Adicionalmente, un objetivo clave para Recursos Humanos es la contratación de 600 personas para el Área de I+D. Para cumplir con la consolidación del Área de I+D, proponemos lo siguiente:

- **Atracción:**
  - En primer lugar, se debe realizar la identificación de los puestos a cubrir y se definirán los perfiles necesarios para cada posición.
  - Una vez identificados los perfiles, se debe buscar en el mercado asiático y en otros mercados personas que cumplan con lo requerido.
- **Retención:**
  - Una vez que se cubran todos los puestos necesarios, se debe evaluar el desempeño anualmente para ajustar la banda salarial de acuerdo con el desempeño de cada empleado.
  - Se debe definir e implementar un bono de desempeño que motive a los empleados a dar una mejor *performance*.
- **Desarrollo:**
  - Se debe mantener la política de capacitaciones para que los trabajadores puedan desarrollar todas las habilidades que requiere su puesto.
- **Reconocimiento:**
  - Se debe implementar un sistema de reconocimiento no monetario (días libres o vales de consumo) a los trabajadores que identifiquen y propongan mejoras significativas en los procesos.
  - Se debe implementar un diploma de honor a los trabajadores más destacados.

El proceso de incorporación de personal nuevo en la empresa va desde el reclutamiento hasta la contratación del personal. Cabe resaltar que el reclutamiento es realizado por el equipo de Recursos Humanos sin usar de servicios de terceros.

## **5. Plan de responsabilidad social**

### **5.1 Objetivos**

- Cuidar el comportamiento ético en la empresa
- Velar por el desempeño ético de los proveedores

### **5.2 Acciones estratégicas**

El plan responsabilidad social corporativa (RSC) se implementa con el objetivo de acompañar el desarrollo de la empresa con la gestión responsable de las líneas de acción de la empresa.

El sector de producción de tecnología tiene un fuerte enfoque en el Área de Compras y Producción, muy particularmente en la gestión de los proveedores de componentes. Este aspecto tiene mucha relevancia por el alto impacto en la demanda de los equipos, debido a la imagen de la empresa frente a sus clientes, principalmente por los valores éticos y de sostenibilidad. Los

valores éticos se evalúan de acuerdo con el trato al personal y los valores de sostenibilidad se miden en base al comportamiento y la gestión ambiental de los proveedores.

En la siguiente tabla apreciamos las acciones que ayudarán a cumplir los objetivos del plan de responsabilidad social corporativa.

**Tabla 23.**

**Objetivos de responsabilidad social de Goutong Mobile**

Objetivo	Acciones
<b>Cuidar el comportamiento ético en la empresa</b>	Realizar una revisión anual a las políticas de <i>compliance</i>
	Promover mínimo tres capacitaciones anuales de <i>compliance</i> a cada colaborador
	Implementar un canal de denuncias anónimo
	Participar activamente en eventos en los que se expongan las buenas prácticas ambientales y de sostenibilidad de la empresa
<b>Velar por el desempeño ético de los proveedores</b>	Precalificación de empresas candidatas a ser proveedores
	Verificación de desempeño financiero e información general
	Exigir certificación ética anual
	Verificación de implementación y despliegue de prácticas anticorrupción

*Nota:* Elaboración propia.

**5.3 Presupuesto**

Para alcanzar los objetivos propuestos, Goutong Mobile ha designado el siguiente presupuesto considerando gastos de personal, precalificación de proveedores y gastos administrativos:

**Tabla 24.**

**Presupuesto gastos generales de Goutong Mobile**

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Personal</b>	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500
<b>Precalificación proveedores</b>	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
<b>Gastos administrativos</b>	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
<b>Total (US\$)</b>	<b>250,000</b>	<b>250,000</b>	<b>250,000</b>	<b>250,000</b>	<b>200,000</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**6. Plan de finanzas**

**6.1 Objetivos**

- Incrementar el rendimiento sobre los activos (ROA) al 19 % para el 2026
- Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) al 23 % para el 2026
- Incrementar la rentabilidad del accionista en los próximos cinco años
- Asegurar un EBITDA anual superior al 12 %

**6.2 Supuestos para la elaboración de estados financieros**

Para analizar las estrategias propuestas y verificar la rentabilidad que generarían para los próximos cinco, planteamos dos escenarios, considerando los siguientes supuestos para la proyección de los estados financieros de Goutong Mobile:

### **6.2.1 Estado de resultados**

- Los ingresos por ventas se proyectan en función de la demanda estimada y los precios establecidos en función del plan de marketing.
- Los gastos de administración se realizan a través de un porcentaje fijo de los ingresos del 10 %; el I+D, en función de la estimación de la remuneración y el crecimiento de personal; y los gastos de promoción, como un porcentaje fijo sobre los ingresos esperados para cada año (5 %).
- Los costos de producción serán establecidos de acuerdo con el plan de producción.
- La tasa de depreciación de los activos es 17.65 % anual.
- La tasa de impuesto es del 20 %.

### **6.2.2 Estado de situación financiera**

- El activo fijo, en función de las 21 plantas con las que Goutong Mobile contaba al cierre de 2021 y la implementación de nuevas plantas para los próximos años.
- El inventario en función del flujo de producción y ventas por tipo de tecnología (4G y 5G).
- Las cuentas por cobrar son del 3% sobre las ventas totales.
- El capital social está función del año base y con crecimiento en función de la capitalización de utilidades.
- El número de acciones en circulación es 30,000,000.
- La política de dividendos para los accionistas (15 % sobre los beneficios netos).
- Las cuentas por pagar serán establecidas como porcentaje del 1.75 % del total de los activos.
- Reducción del volumen de préstamos en el plazo de cinco años de US\$ 100 millones por año, debido a la alta liquidez existente.

## **6.3 Elaboración de escenarios**

Los escenarios de Goutong Mobile que realizamos para la evaluación de los beneficios del plan estratégico se plantean considerando un escenario sin estrategia, manteniendo el nivel de 21 plantas y un crecimiento vegetativo de los ingresos y costos, y un escenario con la ejecución de los planes de acción desarrollados y las mejoras en la producción. Con esto realizamos la comparación tomando como punto de partida los estados financieros de 2021.

### **6.3.1 Escenario sin estrategia**

En este escenario no realizará ninguna inversión, se usarán las 21 plantas existentes de China. Las ventas tendrán una tendencia decreciente por la menor demanda del producto 3G y 4G. Además, a medida que pasan los años, los costos de producción se incrementan por la inflación

(Banco Mundial, s. f.); sin embargo, estos se reducen por la menor producción debido a la menor demanda.

Se logra obtener un EBITDA superior a 12 % en el primer año. No obstante, el EBITDA se reduce a -42.16 % para el 2026. Si bien se tiene un EBITDA de 19.66 % en el primer año por un escenario donde se está en los máximos niveles de rendimiento, debido al decrecimiento de la tecnología de demanda 4G (Slotta, 08 de abril de 2022) y un decrecimiento más acelerado de la tecnología 3G (Slotta, 20 de julio de 2022), se espera un decrecimiento de utilidad y pérdidas a partir del tercer año.

**Tabla 25.**

**Indicadores financieros proyectados sin estrategia de Goutong Mobile**

Indicadores financieros	2022	2023	2024	2025	2026
ROA	9.56 %	3.83 %	-2.92 %	-13.03 %	-30.24 %
ROE	16.48 %	6.41 %	-4.97 %	-24.35 %	-76.18 %
EBITDA	19.66 %	13.82 %	4.28 %	-12.94 %	-42.16 %

*Nota:* Elaboración propia.

**6.3.2 Escenario con estrategia**

Este escenario implementará las estrategias antes establecidas en los planes operativos y por consiguiente la producción se mantendrá con recursos propios. Como consecuencia se necesitará una planta adicional por año, a partir de 2023, con la cual satisfacer la estimación de la demanda.

En este escenario, al contar con la liquidez suficiente para invertir en la implementación de nuevas plantas, no es necesario recurrir a préstamos para el financiamiento, por lo que se lograrán así los objetivos propuestos.

**Tabla 26.**

**Indicadores financieros proyectados con estrategia de Goutong Mobile**

Indicadores financieros	2022	2023	2024	2025	2026
ROA	11.65 %	16.23 %	18.97 %	19.16 %	19.18 %
ROE	19.79 %	24.71 %	26.22 %	24.62 %	23.29 %
EBITDA	12.08 %	13.95 %	15.20 %	15.09 %	15.29 %

*Nota:* Elaboración propia.

**6.4 Retorno esperado**

Se realizará a través de la evaluación de los flujos operativos de los escenarios sin y con estrategia, con lo cual se realizará el cálculo de los siguientes datos para la medición.

**6.4.1 Cálculo del costo de capital propio (Ke)**

Se utilizará el modelo capital asset pricing model global (CAPM) para su estimación, la cual refleja la relación riesgo y la rentabilidad.

**Tabla 27.****Costo de capital de Goutong Mobile**

Factores	Coefficiente
Tasa libre de riesgo (Rf) (Damodaran, 2021)	2.17 %
Beta no apalancada (Damodaran, 2021)	0.95
Rentabilidad esperada del mercado (Rm) <sup>(ii)</sup>	5.13 %
Beta apalancada	1.62
<b>Ke</b>	<b>6.96 %</b>

*Nota:* (i) Tomada de Bloomberg en su versión plataforma paga. (ii) Promedio cinco años - 10-Year Government Bond Yields EE. UU. (Bloomberg).

**6.4.2 Cálculo del costo de la deuda (Kd)**

El costo de la deuda se establecerá con la tasa de interés promedio de la deuda estimada para Goutong Mobile de los seis años anteriores. Esta es una variable proporcionada por terceros y que depende de diferentes factores al rubro al que se dedican, el riesgo de la empresa, la evolución de los resultados financieros, entre otros. Para lo cual la tasa de los estados financieros al cierre de 2021 se calcula dividiendo los préstamos que se tiene a largo plazo sobre los intereses pagados. De ese cálculo resulta una tasa promedio de interés anual de 3.96 %.

**6.4.3 Cálculo del costo promedio del capital (WACC)**

Es la tasa de retorno que se aplica para la inversión de capital. Se calcula aplicando el modelo weighted average cost of capital (WACC)

**Tabla 28.****Estimación WACC de Goutong Mobile**

Factores	Coefficiente
Costo de capital propio (Ke)	6.96 %
Porcentaje de capital propio (E/(E+D))	54 %
Costo de deuda	3.96 %
Porcentaje de deuda (D/(E+D))	46 %
Impuesto a la renta	20 %
<b>WACC</b>	<b>5.21 %</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Con los datos antes descritos medimos el impacto de la estrategia planteada. Partiendo de la premisa de que no será necesario para los dos escenarios la necesidad de financiamiento externo para invertir en la implementación de nuevas plantas de producción y que solo el escenario con estrategia recurrirá a sus recursos propios para la inversión de las plantas en China, no es necesario calcular el VAN financiero.

**Tabla 29.**

**Flujo de caja económico proyectado de Goutong Mobile**

Calculo	Escenario	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de caja económico	Sin mejora	0	666,475	429,632	149,129	-192,418	-539,444
	Con mejora	0	594,195	817,680	1,040,484	1,188,772	1,504,859

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 30.**

**VAN económico estimado de Goutong Mobile**

Indicador	Escenario	Monto
VANe	Sin mejora	545,721
	Con mejora	4,119,641

*Nota:* Elaboración propia.

- El escenario con estrategia genera mayor valor, debido a que el VANe es superior. Por eso, la mejor opción es implementar todos los planes antes propuestos.
- El EBITDA para el 2026 pasa de -42.2 % a 15.3 %. Asimismo, hay mejoras en el ROA y el ROE, que pasan de -30.2 % a 19.2 % y de -76.2% a 23.3% respectivamente.

En el anexo 7 observamos los estados de resultado de los dos escenarios y en el anexo 8 el estado de situación financiera. Además, en la tabla 31 apreciamos el Balance Scorecard de Goutong Mobile.



**Tabla 31.**

**Balance scorecard de Goutong Mobile**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	KPI					Responsable
			2022	2023	2024	2025	2026	
Financiera	Incrementar el rendimiento de los activos al 2026	ROA (%)	12 %	16 %	19 %	19 %	19 %	Finanzas
	Incrementar el rendimiento de los accionistas al 2026	ROE (%)	20 %	25 %	26 %	25 %	23 %	Finanzas
	Incrementar el rendimiento por acción	EPS (US\$)	> US\$ 5.5	> US\$ 5.5	> US\$ 5.5	> US\$ 5.5	> US\$ 5.5	Finanzas
	Incrementar la capacidad de generar beneficios	EBITDA (%)	12 %	14 %	15 %	15 %	15 %	Finanzas
Clientes	Incrementar la participación en 4G	% cuota de China	5.5 %	5.7 %	5.8 %	5.9 %	6.0 %	Marketing
	Incrementar la participación en 5G	% cuota de China	5.5 %	5.7 %	5.8 %	5.9 %	6.0 %	Marketing
	Incrementar la ventas totales	% crecimiento	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	Marketing
Procesos internos	Asegurar una capacidad de utilización	% capacidad de producción	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	Operaciones
	Mejorar la eficiencia en los procesos de producción	% crecimiento de costos de producción	< 2.5 %	< 2.5 %	< 2.5 %	< 2.5 %	< 2.5 %	Operaciones
	Minimizar la indisponibilidad de los equipos	Horas disponibles/horas totales	< 3 %	< 3 %	< 3 %	< 3 %	< 3 %	Operaciones
Innovación y aprendizaje	Reducir la rotación de personal	% rotación	< 2 %	< 2 %	< 2 %	< 2 %	< 2 %	RR. HH.
	Incrementar modelos	Nuevos modelos	0	0	1	1	1	I+D
	Incrementar características	Nuevas características	2	2	3	4	5	I+D

Nota: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- En los resultados de los primeros seis años de Goutong Mobile, observamos un crecimiento sostenible. Sin embargo, si no se cuenta una estrategia para los próximos años, esto afectará los avances y los beneficios alcanzados. Por lo tanto, implementar los planes y las estrategias mantendrá el crecimiento de la empresa y la sostenibilidad en el tiempo.
- El mercado chino es un mercado atractivo para el desarrollo y el crecimiento de la tecnología 4G y 5G y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- La capacidad más destacable de Goutong Mobile es no depender de la tercerización, sino de su capacidad interna para la producción de los equipos necesarios para la satisfacción de la demanda esperada y los recursos necesarios para incrementar esta base productiva.
- Una actividad clave de Goutong Mobile es el desarrollo e innovación en tecnología. Esto es la base para el desarrollo de nuevos productos y beneficios esperados.
- La estrategia de liderazgo en costos es el pilar para cumplir los objetivos trazados. Sin embargo, el valor de los productos de Goutong Mobile satisface las necesidades de sus clientes.
- Goutong Mobile establece lineamientos para mantener y mejorar los estándares de responsabilidad social sin perder de vista el liderazgo en costos.
- Los buenos resultados financieros y económicos al 2021 hacen que Goutong Mobile sea una empresa sólida y rentable, que tiene la capacidad para evaluar inversiones a corto y largo plazo.
- El equipo I+D es una pieza fundamental en el desarrollo constante de tecnologías que conllevan a la mejora de los procesos y a las posibilidades de automatización.
- Además, también es fundamental desarrollo de alianzas estratégicas con operadores de telecomunicaciones en China para la distribución y comercialización de los equipos.
- Las campañas de publicidad deben centrarse en medios digitales para obtener un alcance masivo.

### 2. Recomendaciones

- Recomendamos implementar el plan estratégico y los planes funcionales para alcanzar los objetivos propuestos para Goutong Mobile.
- Sugerimos realizar una evaluación anual de los avances y el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico y reevaluar las condiciones semestralmente.
- Recomendamos fomentar el desarrollo *in house* de nuevas tecnologías.

- Sugerimos que el personal interiorice la estrategia de la empresa.
- Recomendamos mantener los resultados financieros obtenidos y el análisis de las brechas.
- Sugerimos el seguimiento de OKR mensuales y el análisis de cumplimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amerize, A. (15 de junio de 2022). China: 4 razones que explican por qué los inversores extranjeros están huyendo del país asiático. *BBC News*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-61764851>
- Banco Mundial (s. f.). Inflación, precios al consumidor (% anual). *Banco Mundial*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Banco Mundial (2020). Crecimiento de la Población EE. UU. *Banco Mundial*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2017&start=1960&view=chart>
- Banco Mundial (2021). Inflación, índice de deflación del PIB (% anual) - China. *Banco Mundial*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=CN>
- Banco Mundial (2021). Global economics prospects. Banco Mundial.  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- China marca los pasos del nuevo consumidor post-coronavirus (05 de mayo de 2020). *El Economista*. <https://www.economista.es/status/noticias/10522918/05/20/China-marca-los-pasos-del-nuevo-consumidor-postcoronavirus.html>
- China limita el tiempo que pueden pasar los niños con los videojuegos a tres horas semanales. (30 de agosto de 2021). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58337690>
- Damodaran (2021). Data. Current. *Damodaran Online*.  
[https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)
- Datos Macro (2022a). Pirámide de Población. *Datos Macro*.  
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/china>
- Datos Macro (2022b). China economía y demografía. *Datos Macro*.  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/china>
- Geping, Q. y Jinchuan, L. (s. f.). Ordenación Ambiental en China. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.  
<https://www.fao.org/3/p4150s/p4150s01.htm#TopOfPage>
- Guerra comercial entre Estados Unidos y China: ¿cómo afecta a las industrias tecnológicas de

- ambos países. (03 de septiembre de 2019). *BBC News*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49551605>
- Herrantz, A. (03 de septiembre de 2021). China cambia las reglas para sus tecnológicas: creará un nuevo mercado bursátil y quiere facilitar su expansión acomodándose a las reglas internacionales. *Xataka*. <https://www.xataka.com/pro/china-cambia-reglas-para-sus-tecnologicas-creara-nuevo-mercado-bursatil-quiere-facilitar-su-expansion-acomodandose-a-reglas-internacionales>
- ICEX España (2020). *Tecnología 5G y su infraestructura en China*. <https://bit.ly/3CGFq14>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. (15ª ed.). Editorial Pearson.
- La guerra comercial entre China y Estados Unidos explicada a través de unos zapatos (22 de mayo de 2019). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48336489>
- Maizland, L. (19 de mayo de 2021). China's Fight Against Climate Change and Environmental Degradation. *The Council on Foreign Relations*.  
<https://www.cfr.org/backgrounders/china-climate-change-policies-environmental-degradation>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- O'Dea, S. (12 de julio de 2021). Forecast of the number of smartphone users in China from 2010 to 2025. *Statista*. <<https://www.statista.com/statistics/218984/number-of-global-mobile-users-since-2010/>>
- O'Dea, S. (10 de mayo de 2022). Share of 6G patent applications by region 2021. *Statista*.  
<https://www.statista.com/statistics/1304947/6g-patents-by-country/>
- Orgaz, C. (05 de marzo de 2021). Huawei: cómo la falta de acceso a componentes está asfixiando al gigante tecnológico chino. *BBC News*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-56216518>
- Slotta, D. (15 de febrero de 2021). Most popular models of 5G smartphones in use in China as of 3rd quarter 2021. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1094813/china-model-distribution-of-5g-smartphones-in-use/>
- Slotta, D. (08 de abril de 2022). China Mobile's number of net new 4G customers 2015-2021. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1036117/china-mobile-net-new-4g-customer-number/>.

Slotta, D. (20 de julio de 2022). Annual growth rate of mobile 3G subscriptions in Hong Kong from 2014 to 2021. Fecha de Consulta: 15/01/2022.

<<https://www.statista.com/statistics/1197449/hong-kong-annual-growth-rate-of-3g-subscriptions/>>

Statista (2021a). *Smartphone market in China*. Statista.

<https://www.statista.com/study/14315/smartphone-market-in-china-statista-dossier/>

Statista (2021b). 5G in China - statistics & facts. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/6705/5g-technology-in-china/>

Textor, C. (17 de enero de 2022). Disposable per capita income in China in 2020, by income group. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/278725/available-per-capita-income-in-china-by-income-group/>

Textor, C. (17 de octubre de 2022). Registered unemployment rate in urban China from 2010 to 2020 with forecasts until 2027. *Statista*.

<https://www.statista.com/statistics/270320/unemployment-rate-in-china/>

Textor, C. (11 de noviembre de 2022). Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecasts until 2027. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/270338/inflation-rate-in-china/>

The Economist (2021). *Democracy Index 2020 in sickness and in health?*

<https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2020/>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Canvas de Goutong Mobile

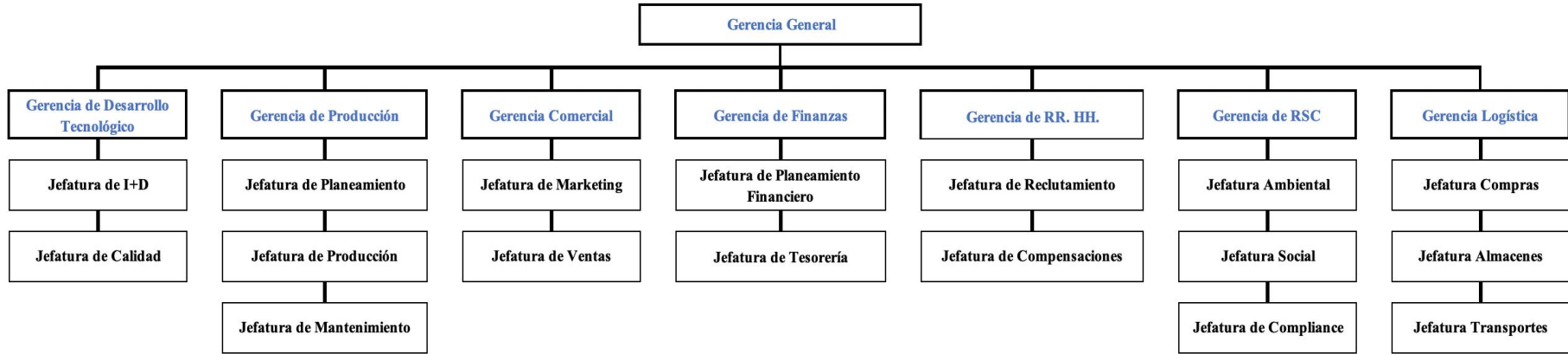
## Canvas business model infographics



Nota: Elaboración propia.

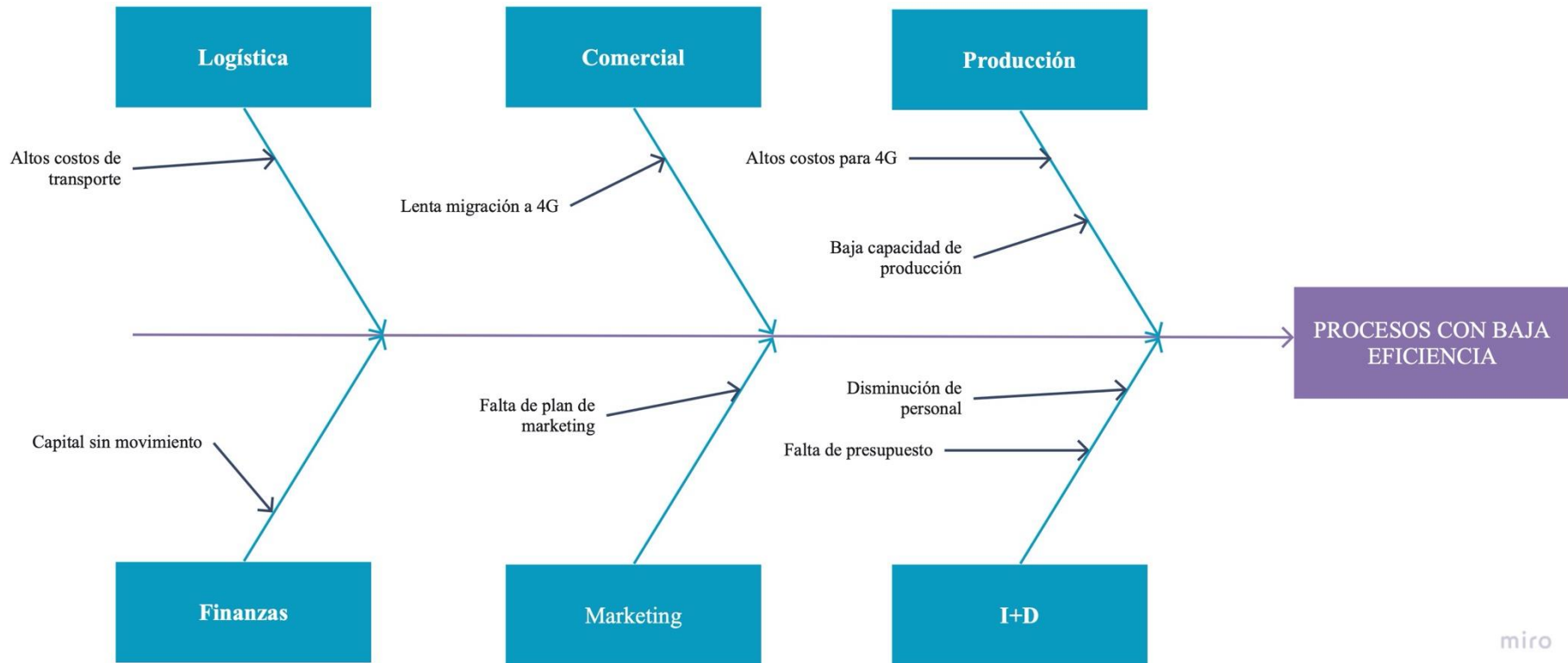


## Anexo 2. Estructura organizacional de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

### Anexo 3. Diagrama causa y efecto de Goutong Mobile



Nota: Elaboración propia.

#### Anexo 4. Matriz pestalg de Goutong Mobile

Factor	Indicadores	Tendencia	Potencial efecto	Efecto probable
Políticos	Modelo político	Al ser un Estado socialista la política tiene un gran impacto en la economía.	Amenaza	Aumento de los costos
	Regulación existente	El Estado chino está imponiendo restricciones al uso de los celulares.	Amenaza	Reducción de la demanda
	Apoyo a fabricantes locales	El Gobierno da beneficios a los fabricantes locales, por lo que Goutong Mobile tenga una matriz en EE. UU. podría ponerla en desventaja.	Amenaza	Pérdidas económicas
	Disputa entre los Gobiernos de EE. UU. y China	Hay restricciones para importar componentes de EE. UU.	Amenaza	Reducción de la capacidad de producción
Económicos	Disputa comercial con EE. UU.	Puede elevar el precio de los aranceles de los componentes.	Amenaza	Aumento de los costos
	Tendencia del PBI en China	El PBI de China tiene una tendencia a recuperar valores cercanos al 2019 en 2022.	Oportunidad	Aumento de la demanda
	Disminución de la inflación	La tendencia en los últimos años es a la baja de la inflación.	Oportunidad	Aumento de la demanda
	Tasa de desempleo	La tasa de desempleo ha disminuido de 5.5 en febrero de 2021 a 4.9 en septiembre de 2021.	Oportunidad	Aumento de la demanda
Social	Alta densidad de población en China	China es el país más poblado del mundo con 147 habitantes por km <sup>2</sup> .	Oportunidad	Alta demanda
	Bajo crecimiento demográfico	Crecimiento demográfico más bajo desde 1960 (0.53 % promedio al año).	Amenaza	Reducción de la demanda
	Incremento de cantidad de personas en China con celulares	Las proyecciones de crecimiento de usuarios al 2025 son 1,135.13 millones.	Oportunidad	Aumento de la demanda
	Cambio de hábitos de consumo	Un 60 % de los consumidores chinos solicita el impulso de los canales de compra <i>online</i> .	Oportunidad	Aumento de la demanda
Tecnológico	Metaverso	Podría cambiar la forma de interactuar de las personas	Amenaza	Reducción de la demanda
	Incremento de usuarios de 5G en China	De febrero a julio de 2020 los usuarios de 5G aumentaron a 107 millones.	Oportunidad	Aumento de la demanda
	Variación de los modelos	Cada vez más salen al mercado modelos más innovadores y adaptados a las necesidades de los consumidores.	Amenaza	Aumento de los costos
	Conectividad con diferentes electrodomésticos	La tendencia de los competidores es integrar sus celulares con diferentes equipos.	Amenaza	Reducción de la demanda
Ambiental	Emisión de CO <sub>2</sub>	China es actualmente el mayor emisor de CO <sub>2</sub> del mundo.	Amenaza	Pérdidas económicas
	Cambio climático	El cambio climático es una de las principales preocupaciones de su administración.	Amenaza	Pérdidas económicas
	Uso de energías renovables	Las iniciativas del Gobierno chino tienen alcance nacional e incentivan el uso de energías renovables en las industrias masivas.	Oportunidad	Aumento de la demanda
Legal	Intervención del Gobierno chino	Marco normativo altamente restrictivo producto de un Gobierno intervencionista y regulador de las industrias nacionales.	Amenaza	Pérdidas económicas
	Cambio de normas legales	Las empresas de telecomunicaciones deben estar al día en cualquier nueva normativa que se esté preparando, ya que este tipo de empresas actualmente está bajo la mirada atenta de los reguladores chinos.	Oportunidad	Aumento de la demanda

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 5. Matriz FODA de Goutong Mobile

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica al cambio, innovación e inversión en nuevas tecnologías y características</li> <li>• Capitalización de utilidades</li> <li>• Solidez financiera</li> <li>• Estrategia de liderazgo en costos</li> <li>• Concentración de plantas en el mercado objetivo (China)</li> <li>• Personal identificado con objetivo de la empresa, constantemente capacitado</li> <li>• Buena imagen en responsabilidad social</li> <li>• Dirección estratégica clara</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca eficiencia en los procesos de producción</li> <li>• Falta de estrategia de gestión de precios de transferencia</li> <li>• Poca gestión de tercerización de fabricación y altos costos</li> <li>• Bajas economías de escala</li> <li>• Desconfianza del consumidor hacia la marca nueva</li> <li>• Carencia de diferenciación con productos de competidores</li> <li>• Baja inversión en publicidad y promociones</li> <li>• Falta de una red de distribución definida</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la demanda de la industria 4.0</li> <li>• Presión por productos ecológicos y responsables socialmente</li> <li>• Desarrollo constante de nuevas tecnologías</li> <li>• Mayor demanda de internet móvil en nuevos mercados o segmentos</li> <li>• Aumento de cobertura de la red 5G</li> <li>• Crecimiento de <i>e-commerce</i></li> <li>• Ampliación de nuevas carteras de productos para satisfacer nuevas necesidades</li> <li>• Aplicación de la inteligencia artificial en los negocios</li> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económicas y sanitarias</li> <li>• Competencia más desarrollada tecnológicamente y agresiva</li> <li>• Barreras arancelarias</li> <li>• Competencia con mayor capacidad de producción y menores costos</li> <li>• Inestabilidad y conflictos políticos y económicos</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Diferencias culturales</li> <li>• Generaciones nuevas más exigentes en un precio justo y sostenibilidad medioambiental</li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollar nuevas tecnología e invertir en innovación para volverse una industria 4.0</b></li> <li>• Consolidar la producción en productos socialmente responsables y ecológicos</li> <li>• <b>Promover la capacitación del personal para desarrollo de nuevas tecnologías</b></li> <li>• <b>Mantener una política de reinversión de utilidades para promover el desarrollo de nuevas tecnologías e inteligencia artificial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidar una red de distribución para incrementar la cuota de mercado en nuevos segmentos</b></li> <li>• <b>Incrementar la participación fuera de China a través de alianzas estratégicas</b></li> <li>• Incrementar la publicidad en medios digitales y aprovechar el incremento de <i>e-commerce</i></li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidar la producción en el mercado asiático y adaptarse a la cultura</b></li> <li>• Consolidar un plan financiero y de contingencia para casos de crisis económica o sanitarias</li> <li>• <b>Obtener el liderazgo en costos para hacer frente a la competencia</b></li> <li>• Mantener los objetivos estratégicos claros ante la inestabilidad y conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar los procesos para disminuir los costos de producción y ser más competitivos</b></li> <li>• Optimizar la capacidad de producción por regiones para disminuir los costos arancelarios y conflictos</li> <li>• Incrementar la inversión de publicidad y promociones para consolidar la marca y mitigar la pérdida de cuota de mercado por el ingreso de nuevos competidores</li> <li>• <b>Focalizar la venta de celulares según el mercado objetivo de cada región</b></li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

Anexo 6. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Oportunidades	Ponderación	Desarrollar nuevas tecnologías e invertir en innovación para volvernos una industria 4.0		Promover la capacitación del personal para el desarrollo de nuevas tecnologías		Mantener una política de reinversión de utilidades para promover el desarrollo de nuevas tecnologías e inteligencia artificial		Consolidar una red de distribución para incrementar cuota de mercado en nuevos segmentos		Incrementar la participación fuera de China a través de alianzas estratégicas		Consolidar la producción en el mercado asiático y adaptarse a la cultura		Obtener el liderazgo en costos para hacer frente a la competencia		Mejorar los procesos para disminuir los costos de producción y ser más competitivos		Focalizar la venta de celulares según el mercado objetivo de cada región	
Tendencia del PBI en China	0.15	6.00	0.90	0.00	0.00	8.00	1.20	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cambio de hábitos de consumo	0.10	3.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.60
Incremento de usuarios de 5G en China	0.20	10.00	2.00	7.00	1.40	8.00	1.60	8.00	1.60	0.00	0.00	8.00	1.60	6.00	1.20	0.00	0.00	8.00	1.60
Cambio de normas legales	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.60	5.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Amenazas</b>																			
Disputa entre los Gobiernos de EE. UU. y China	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Emisión de CO <sub>2</sub>	0.10	8.00	0.80	0.00	0.00	6.00	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intervención del Gobierno chino	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.45	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.45
Alta velocidad de innovación	0.05	10.00	0.50	10.00	0.50	10.00	0.50	3.00	0.15	3.00	0.15	0.00	0.00	5.00	0.25	10.00	0.50	0.00	0.00
			4.50		1.90		3.90		2.55		0.75		4.20		1.45		0.50		2.65

Nota: Elaboración propia.

Fortalezas	Ponderación	Desarrollar nuevas tecnologías e invertir en innovación para volvernos una industria 4.0		Promover la capacitación del personal para el desarrollo de nuevas tecnologías		Mantener una política de reinversión de utilidades para promover el desarrollo de nuevas tecnologías e inteligencia artificial		Consolidar una red de distribución para incrementar cuota de mercado en nuevos segmentos		Incrementar la participación fuera de China a través de alianzas estratégicas		Consolidar la producción en el mercado asiático y adaptarse a la cultura		Obtener el liderazgo en costos para hacer frente a la competencia		Mejorar los procesos para disminuir los costos de producción y ser más competitivos		Focalizar la venta de celulares según el mercado objetivo de cada región	
Solidez financiera	0.15	8.00	1.20	5.00	0.75	8.00	1.20	2.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	1.20	8.00	1.20	0.00	0.00
Baja rotación de personal	0.10	0.00	0.00	10.00	1.00	3.00	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Desarrollo acelerado de nuevas tecnologías	0.20	8.00	1.60	8.00	1.60	10.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	1.60	7.00	1.40	0.00	0.00
Capacidad de producción	0.15	10.00	1.50	0.00	0.00	8.00	1.20	5.00	0.75	8.00	1.20	8.00	1.20	10.00	1.50	5.00	0.75	8.00	1.20
<b>Debilidades</b>																			
Alto costo de fabricación de 4G	0.10	10.00	1.00	5.00	0.50	8.00	0.80	0.00	0.00	7.00	0.70	8.00	0.80	10.00	1.00	10.00	1.00	0.00	0.00
Baja rotación de inventario	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	0.80	8.00	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	0.70	8.00	0.80
Ventas en retroceso	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	1.50	9.00	1.35	0.00	0.00	0.00	0.00	7.00	1.05	9.00	1.35
Exceso de liquidez	0.05	5.00	0.25	3.00	0.15	10.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			5.55		4.00		6.00		3.35		4.05		2.70		5.30		6.10		3.35
			10.05		5.90		9.90		5.90		4.80		6.90		6.75		6.60		6.00

Nota: Elaboración propia.

Anexo 7. Estado de resultados proyectados de Goutong Mobile

Estado de resultados	Histórico 2021 (miles US\$)	Escenario sin mejora					Escenario con mejora				
		2022 (miles US\$)	2023 (miles US\$)	2024 (miles US\$)	2025 (miles US\$)	2026 (miles US\$)	2022 (miles US\$)	2023 (miles US\$)	2024 (miles US\$)	2025 (miles US\$)	2026 (miles US\$)
<b>Ingresos por ventas</b>											
De mercados	4,161,039	3,828,156	3,368,777	2,863,461	2,290,768	1,718,076	6,935,300	8,041,700	9,240,660	10,568,480	11,895,120
De transferencias internas	205,501										
<b>Beneficio de ventas totales</b>	<b>4,366,540</b>	<b>3,828,156</b>	<b>3,368,777</b>	<b>2,863,461</b>	<b>2,290,768</b>	<b>1,718,076</b>	<b>6,935,300</b>	<b>8,041,700</b>	<b>9,240,660</b>	<b>10,568,480</b>	<b>11,895,120</b>
<b>Costos y gastos</b>											
Costos variables de producción	1,471,124	1,388,741	1,310,972	1,237,557	1,168,254	1,102,832	3,610,995	3,932,989	4,598,776	5,298,198	6,130,418
Costos de características	989,849	934,417	882,090	832,693	786,062	742,043	1,349,755	1,681,592	1,779,756	2,016,630	2,085,985
Costos de fabricación contratada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos de transporte y aranceles	64,009	60,424	57,041	53,846	50,831	47,985	0	0	0	0	0
I+D	42,578	40,194	37,943	35,818	33,812	31,919	96,055	98,936	71,333	73,473	75,677
Sostenibilidad	553	522	493	465	439	415	250	250	250	250	250
Promoción	106,000	100,064	94,460	89,171	84,177	79,463	345,000	401,000	416,045	419,136	422,273
Administración	178,924	168,904	159,446	150,517	142,088	134,131	693,530	804,170	924,066	1,056,848	1,189,512
Costos de productos importados	404,999	382,319	360,909	340,698	321,619	303,608	0	0	0	0	0
<b>Costos y gastos totales</b>	<b>3,258,036</b>	<b>3,075,586</b>	<b>2,903,353</b>	<b>2,740,765</b>	<b>2,587,283</b>	<b>2,442,395</b>	<b>6,097,349</b>	<b>6,920,022</b>	<b>7,836,215</b>	<b>8,973,823</b>	<b>10,076,598</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	<b>1,108,504</b>	<b>752,570</b>	<b>465,424</b>	<b>122,695</b>	<b>-296,514</b>	<b>-724,318</b>	<b>837,951</b>	<b>1,121,678</b>	<b>1,404,445</b>	<b>1,594,657</b>	<b>1,818,522</b>
Depreciación de activos fijos	580,060	237,564	201,929	170,330	139,435	115,520	237,564	225,929	214,730	201,175	191,999
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>528,445</b>	<b>515,006</b>	<b>263,495</b>	<b>-47,634</b>	<b>-435,949</b>	<b>-839,838</b>	<b>600,387</b>	<b>895,749</b>	<b>1,189,716</b>	<b>1,393,482</b>	<b>1,626,523</b>
Gastos financieros netos	-102,139	84,533	84,533	84,533	84,533	84,533	81,608	75,758	69,908	64,058	58,208
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>630,584</b>	<b>430,474</b>	<b>178,962</b>	<b>-132,167</b>	<b>-520,482</b>	<b>-924,371</b>	<b>518,779</b>	<b>819,991</b>	<b>1,119,808</b>	<b>1,329,424</b>	<b>1,568,315</b>
Impuesto sobre el beneficio	138,728	86,095	35,792	-26,433	-104,096	-184,874	103,756	163,998	223,962	265,885	313,663
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>491,856</b>	<b>344,379</b>	<b>143,170</b>	<b>-105,733</b>	<b>-416,385</b>	<b>-739,497</b>	<b>415,023</b>	<b>655,993</b>	<b>895,847</b>	<b>1,063,539</b>	<b>1,254,652</b>

Nota: Elaboración propia.

**Anexo 8. Estado de situación financiera proyectada de Goutong Mobile**

Estado de situación financiera	Escenario sin mejora						Escenario con mejora				
	2021 (miles US\$)	2022 (miles US\$)	2023 (miles US\$)	2024 (miles US\$)	2025 (miles US\$)	2026 (miles US\$)	2022 (miles US\$)	2023 (miles US\$)	2024 (miles US\$)	2025 (miles US\$)	2026 (miles US\$)
<b>ACTIVOS</b>											
Activo fijo	1,743,758	1,506,194	1,304,265	1,133,936	994,500	878,980	1,646,194	1,560,265	1,485,536	1,424,360	1,232,361
Inventario	349,902	547,185	469,091	370,761	212,964	104,737	547,185	464,350	356,182	183,077	53,680
Cuentas por cobrar	76,348	111,017	97,695	83,040	66,432	49,824	201,124	233,209	267,979	306,486	344,958
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,066,350	1,436,733	1,865,208	2,033,946	1,921,379	1,412,215	1,169,392	1,783,026	2,613,605	3,636,624	4,909,218
<b>Activos totales</b>	<b>3,236,358</b>	<b>3,601,129</b>	<b>3,736,259</b>	<b>3,621,683</b>	<b>3,195,275</b>	<b>2,445,757</b>	<b>3,563,895</b>	<b>4,040,851</b>	<b>4,723,302</b>	<b>5,550,548</b>	<b>6,540,218</b>
	1,180,885										
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE ACCIONISTAS</b>											
<b>Patrimonio neto</b>											
Capital social	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Beneficio de la ronda	491,856	344,379	143,170	-105,733	-416,385	-739,497	415,023	655,993	895,847	1,063,539	1,254,652
Ganancias acumuladas	1,232,901	1,724,757	2,069,136	2,212,306	2,106,572	1,690,187	1,662,503	1,979,128	2,500,744	3,237,060	4,112,401
<b>Patrimonio neto total</b>	<b>1,744,757</b>	<b>2,089,136</b>	<b>2,232,306</b>	<b>2,126,572</b>	<b>1,710,187</b>	<b>970,690</b>	<b>2,097,527</b>	<b>2,655,121</b>	<b>3,416,591</b>	<b>4,320,599</b>	<b>5,387,054</b>
<b>Pasivos</b>											
Préstamos	1,445,000	1,445,000	1,445,000	1,445,000	1,445,000	1,445,000	1,345,000	1,245,000	1,145,000	1,045,000	945,000
Cuentas por pagar	46,601	66,993	58,954	50,111	40,088	30,066	121,368	140,730	161,712	184,948	208,165
<b>Pasivos totales</b>	<b>1,491,601</b>	<b>1,511,993</b>	<b>1,503,954</b>	<b>1,495,111</b>	<b>1,485,088</b>	<b>1,475,066</b>	<b>1,466,368</b>	<b>1,385,730</b>	<b>1,306,712</b>	<b>1,229,948</b>	<b>1,153,165</b>
<b>Total de patrimonio neto y pasivo de accionistas</b>	<b>3,236,358</b>	<b>3,601,129</b>	<b>3,736,259</b>	<b>3,621,683</b>	<b>3,195,275</b>	<b>2,445,757</b>	<b>3,563,895</b>	<b>4,040,851</b>	<b>4,723,302</b>	<b>5,550,548</b>	<b>6,540,218</b>

Nota: Elaboración propia.



## **NOTAS BIOGRÁFICAS**

### **Erick Eduardo Butrón Fernández**

Nació en Lima, el 24 de julio de 1985. Ingeniero industrial por la Universidad de Lima.

Tiene más de catorce años de experiencia implementando proyectos en distintos sectores de producción, tecnología y logística. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Producto y Suministro de Herco Combustibles S.A.

### **Rafael Mayed Casem Rosas**

Nació en Ica, el 16 de febrero de 1993. Ingeniero mecánico electricista, egresado de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Cuenta con un Diplomado en Gestión y Regulación del Sector Eléctrico: Visión 360° de la Universidad de Ingeniería & Tecnología.

Posee más de ocho años de experiencia en gestión comercial de empresas de generación de energía en sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de *head of back office* en Statkraft Perú S.A.

### **Juan Eduardo Eddher Esquivel Flores**

Nació en Puno, el 10 de septiembre de 1991. Bachiller en Economía por la Universidad Nacional del Altiplano Puno especializado en Finanzas Corporativas por la Universidad del Pacífico. Ha participado en los cursos de extensión universitaria en economía del Banco Central de Reserva del Perú, en finanzas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y en regulación de las telecomunicaciones por el Organismo Supervisión de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel).

Cuenta con más de siete años de experiencia en el sistema financiero en las áreas de Finanzas, Planificación Estratégica, Control de Gestión, Tesorería, Recursos Humanos y Operaciones. Actualmente, desempeña el cargo de especialista de finanzas en la Fundación Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria (Fogapi).

### **Willy Victor Martin Martinez Vignolo**

Nació en Lima, el 18 de julio de 1991. Licenciado en ingeniería civil por la Universidad San Martín de Porres, colegiado por el Colegio de Ingenieros del Perú en la sede departamental de Lima e inscrito en el Registro de Peritos Valuadores de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) en la especialidad de inmuebles.

Cuenta con más de siete años de experiencia en el campo de las valuaciones inmobiliarias en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de perito valuador en Cushman & Wakefield Perú S.A.