



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

Escuela de  
Postgrado

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MOBILE INC. 2021-2025**

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

**Presentado por:**

**Teresita Victoria Barreto Perez**

**James Williams Calderon Cubillas**

**Alejandra Orejas Bustamante**

**Juan Carlos Quispe Leon**

**Lisbeth Giovanna Urquizo Rivas**

**Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, enero de 2023**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Ujike, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA MOBILE INC. 2021-2025" presentado por:

|   | Nombres y Apellidos del alumno (s) |
|---|------------------------------------|
| 1 | Teresita Victoria Barreto Pérez    |
| 2 | James Williams Calderón Cubillas   |
| 3 | Alejandra Orejas Bustamante        |
| 4 | Juan Carlos Quispe León            |
| 5 | Lisbeth Giovanna Urquizo Rivas     |

para optar al Grado de Magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 07 de febrero de 2023, dando el siguiente resultado:

### PLAN ESTRATÉGICO PARA MOBILE INC. 2021-2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

**19%**

INDICE DE SIMILITUD

**18%**

FUENTES DE INTERNET

**2%**

PUBLICACIONES

**5%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

Fecha: 07 de febrero de 2023

Firma

Gabi Ujike

Directora Académica MBA

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

A mis amados padres, que me cuidan y miran desde el cielo.

Teresita

A mis padres, mis hermanos y mis buenos amigos, por el inmenso cariño y apoyo que siempre me demuestran, y por definir mis circunstancias y mi identidad.

James

A mi esposo, mis padres y mis abuelos, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

Alejandra

A mis padres, mi esposa y mi amada hijita, por su amor enorme y apoyo constante.

Juan Carlos

A mi mamá, por su leal apoyo hasta el día de hoy.

Lisbeth

Agradecemos a Dios y a nuestra madre María; a nuestros profesores; a todos los funcionarios del área administrativa de la Universidad del Pacífico y, de manera especial, a nuestro asesor José Díaz Ísmodes por su apoyo permanentemente.

Equipo de trabajo

## RESUMEN

La empresa Mobile Inc. es una compañía americana dedicada al diseño, producción, distribución y venta a nivel global de teléfonos móviles, que opera en China, EE. UU. y Europa, con ventas de USD 2665 millones en el año 2020, y con una capitalización de mercado de USD 5202 millones. Su estructura es de tipo divisional maquinal, establecida así para atender a las regiones en las que opera, enfocada en la fabricación y distribución de equipos de tecnología media. Asimismo, procura que sus operaciones regulares vayan a la par con el cuidado del medio ambiente, sea socialmente responsable, lo que es cada vez más exigido por los diferentes grupos de interés.

Para el año 2020, Mobile Inc. cuenta con 16 fábricas en EE. UU. y 11 en China. A lo largo de los años, Mobile Inc. ha tenido también dificultades para el desarrollo de nuevas tecnologías, asociadas a estrategias no eficientes de inversión en investigación y desarrollo (I+D), recursos humanos y al alto costo de producción que tenía en sus fábricas. Respecto a los principales indicadores financieros, a lo largo de la operación, la compañía ha alcanzado niveles aceptables en el resultado del EBITDA y el EBIT, pero esto no ha sido suficiente para absorber las fuertes inversiones realizadas afectando el patrimonio neto y generando altos niveles de endeudamiento. En los años 2019 y 2020, Mobile Inc. recuperó ligeramente la rentabilidad sobre el capital, no obstante la reducción de ventas le ha dificultado absorber las pérdidas acumuladas.

En este entorno complejo y fluctuante para la compañía, a partir del 2021, con el objetivo de seguir creciendo en ventas y mejorar la rentabilidad, la corporación ha decidido centrar sus esfuerzos para alcanzar mayores ventas en el mercado de China, región con un alto potencial de demanda debido al crecimiento de su población, ofreciendo productos correspondientes a la Tec 3, aplicando una estrategia de diferenciación, alineada con su misión de producir celulares de buena tecnología, calidad, ciberseguridad, y con enfoque de sostenibilidad.

El plan estratégico que se presenta busca encaminar a la corporación para cumplir con este objetivo y se ha basado en herramientas clave, como el análisis interno, externo, matriz FODA, matriz BCG y las diferentes estrategias de *marketing* y análisis de la cadena de valor que le permitirán hacer más eficiente la producción, logística y hará que llegue al público objetivo.

Finalmente, se muestran los resultados que se proyectan obtener en los indicadores financieros, producto de la implementación de la estrategia, consiguiendo un ROA del 27,26 %, un ROE del 35,50 %, un ROS del 26,27 %, y un EBITDA del 54,05 %; por otro lado, en función a los objetivos de sostenibilidad, recursos humanos, I+D y planes de producción, se logrará la eficiencia requerida para seguir encaminándose para ser una empresa sólida en este mercado y ofrecer un valor agregado a los *stakeholders*.

**Palabras clave:** TECNOLOGÍA; CELULARES; SOSTENIBILIDAD; ACCESO A CONECTIVIDAD; CHINA.

## ABSTRACT

Mobile Inc. is an American company engaged in the design, production, and global distribution and sale of cell phones, with operations in China, the United States, and Europe. In 2020, it reported USD 2.665 billion dollars in sales, with a market capitalization of USD 5.202 billion. It uses a mechanistic divisional structure to serve the regions where it operates, with a focus on the manufacture and distribution of mid-tech devices. It works to ensure that its regular operations are compatible with the need to care for the environment, acting in a socially responsible way that is increasingly expected by its different stakeholders.

As of 2020, Mobile Inc. had 16 factories in the United States and 11 in China. Over the years, Mobile Inc. has experienced difficulties in developing new technologies due to inefficient strategies for investment in research and development (R&D), human resources, and high production costs at its factories. In terms of financial indicators, the company has achieved acceptable levels of EBITDA and EBIT over the course of its operations, although this has been insufficient to absorb the effects that heavy investment has had on net equity, leading to high levels of debt. In 2019 and 2020, Mobile Inc. reported a slight improvement in return on capital, although lower sales have made it difficult to absorb cumulative losses.

In this complex and challenging context, the company has sought to continue boosting sales and improving profitability by focusing its efforts, starting in 2021, on achieving higher sales in the Chinese market, which presents a high potential demand thanks to population growth in the region. In this market, the company offers Tec 3 products using a strategy of differentiation aligned with its mission of producing cell phones with excellent technology, quality, and cybersecurity, with an emphasis on sustainability.

The strategic plan presented here seeks to put the company on track to achieve this objective, based on key tools such as internal and external analysis, the SWOT matrix, the BCG matrix, different marketing strategies, and a value chain analysis that will help improve production and logistics efficiency while reaching the target public.

Finally, the predicted results for the financial indicators are presented in the case that this strategy is implemented, with an expected ROA of 27.26 %, an ROE of 35.50 %, an ROS of 26.27 %, and an EBITDA of 54.05 %. These sustainability, human resources, and R&D objectives and production plans will ensure the efficiency required to continue on the path toward becoming a solid company in this market able to offer added value to its stakeholders.

**Keywords:** TECHNOLOGY; CELL PHONES; SUSTAINABILITY; CONNECTIVITY ACCESS; CHINA.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| Índice de tablas.....  | ix        |
| Índice de gráficos .....   | xi        |
| Índice de anexos .....   | xii       |
| <br>   |           |
| <b>Introducción .....</b>  | <b>1</b>  |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo I. Presentación de la empresa.....</b>                     | <b>2</b>  |
| 1. Descripción de la empresa.....                                      | 2         |
| 2. Propuesta de valor .....  | 2         |
| 3. Descripción del problema.....                                       | 2         |
| 4. Propuesta de solución.....  | 4         |
| 5. Alcance de la propuesta.....  | 5         |
| 6. Limitaciones de la investigación. ....                              | 5         |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>                             | <b>6</b>  |
| 1. Análisis general del entorno .....                                  | 6         |
| 2. Análisis del macroentorno.....                                      | 6         |
| 2.1. Factores políticos.....   | 6         |
| 2.2. Factores económicos .....   | 8         |
| 2.3. Factores sociales.....  | 10        |
| 2.4. Factores tecnológicos .....                                       | 11        |
| 2.5. Factores ecológicos .....   | 12        |
| 2.6. Factores legales .....  | 13        |
| 2.7. Factores globales .....   | 13        |
| 3. Análisis del microentorno: Análisis y atractividad del sector ..... | 14        |
| 4. Matriz EFE .....  | 17        |
| 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....                             | 18        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>                            | <b>19</b> |
| 1. Estructura de la empresa.....                                       | 19        |
| 2. Estructura organizacional y análisis de las áreas funcionales ..... | 20        |
| 3. Modelo de Negocio .....   | 23        |
| 4. Cadena de Valor .....   | 24        |
| 5. Matriz EFI .....  | 24        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6. Análisis VRIO .....   | 26        |
| 7. Estrategia genérica .....   | 27        |
| <b>Capítulo IV. Plan estratégico .....</b>                                   | <b>28</b> |
| 1. Objetivo general .....  | 28        |
| 2. Objetivos estratégicos.....   | 28        |
| 2.1. Objetivos de crecimiento.....   | 28        |
| 2.2. Objetivos de sostenibilidad .....                                       | 28        |
| 2.3. Objetivos de rentabilidad.....  | 28        |
| 3. Modelo de Negocios.....   | 29        |
| 4. Cadena de valor .....   | 30        |
| <b>Capítulo V. Formulación y selección de la estrategia .....</b>            | <b>31</b> |
| 1. FODA Cruzado .....  | 31        |
| 2. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....                             | 31        |
| 3. Matriz de McKinsey.....   | 32        |
| 4. Matriz de Ansoff .....  | 33        |
| 5. Selección de la estrategia de negocio .....                               | 33        |
| <b>Capítulo VI. Investigación de mercado .....</b>                           | <b>34</b> |
| 1. Premisas consideradas.....  | 34        |
| <b>Capítulo VII. Planes funcionales de las áreas de la organización.....</b> | <b>36</b> |
| 1. Plan de <i>Marketing</i> .....  | 36        |
| 1.1. Objetivos .....   | 36        |
| 1.2. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....                      | 37        |
| 1.3. Estrategias de posicionamiento .....                                    | 38        |
| 1.4. Presupuesto.....  | 41        |
| 2. Plan de Recursos Humanos (RR.HH.) .....                                   | 41        |
| 2.1. Objetivos .....   | 42        |
| 2.2. Estrategias .....   | 42        |
| 2.2.1. Atracción.....  | 42        |
| 2.2.2. Retención .....   | 43        |
| 2.2.3. Crecimiento y desarrollo .....  | 43        |
| 2.2.4. Incentivos y reconocimientos.....                                     | 43        |
| 2.3. Presupuesto.....  | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3. Plan de Operaciones .....                              | 44        |
| 3.1. Objetivos .....                                      | 45        |
| 3.2. Estrategias .....                                    | 45        |
| 3.3. Logística .....                                      | 46        |
| 3.4. Compras .....  | 46        |
| 3.5. Presupuesto.....                                     | 46        |
| 4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ..... | 46        |
| 4.1. Objetivo general .....                               | 47        |
| 4.2. Objetivos específicos.....                           | 47        |
| 4.3. Estrategias .....                                    | 47        |
| 4.4. Indicadores .....                                    | 49        |
| 4.5. Presupuesto.....                                     | 50        |
| 5. Plan de Finanzas .....                                 | 51        |
| 5.1. Objetivos .....                                      | 51        |
| 5.2. Supuestos.....                                       | 51        |
| 5.3. Plan de acción.....                                  | 51        |
| 5.4. Elaboración de escenarios .....                      | 52        |
| 5.5. Estado de situación financiera .....                 | 52        |
| 5.6. Estado de resultados .....                           | 52        |
| 5.7. Indicadores .....                                    | 53        |
| 5.7.1. Escenario sin estrategia .....                     | 53        |
| 5.7.2. Escenario con estrategia.....                      | 53        |
| 5.8. Flujo de Caja .....                                  | 54        |
| 5.8.1. Cálculo del costo de capital propio (COK) .....    | 54        |
| 5.8.2. Cálculo del costo de la deuda (Kd) .....           | 55        |
| 5.8.3. Cálculo del costo promedio del capital (WACC)..... | 55        |
| 5.8.4. Evaluación de los flujos de caja .....             | 56        |
| 5.9. Conclusiones .....                                   | 57        |
| 6. Evaluación y control de la estrategia.....             | 57        |
| 6.1. <i>Balanced scorecard</i> .....                      | 57        |
| <br>  |           |
| <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>               | <b>57</b> |
| <b>Referencias bibliográficas .....</b>                   | <b>59</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                       | <b>65</b> |



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Porcentaje de cuota de mercado a nivel global .....                                    | 2  |
| Tabla 2. Clasificación del índice de democracia por países al 2020.....                         | 7  |
| Tabla 3. Evolución del número de suscriptores de telefonía móvil por operador (en millones). 15 |    |
| Tabla 4. Principales operadores retail en China al 2020, según sus ventas .....                 | 16 |
| Tabla 5. Número de tiendas retail de los principales proveedores en China al 2020.....          | 16 |
| Tabla 6. Matriz EFE.....  | 17 |
| Tabla 7. Matriz de perfil competitivo en China .....  | 18 |
| Tabla 8. Matriz EFI.....  | 24 |
| Tabla 9. Matriz VRIO .....  | 26 |
| Tabla 10. Indicadores objetivo.....   | 29 |
| Tabla 11. FODA Cruzado de Mobile Inc. en China.....   | 31 |
| Tabla 12. Matriz de McKinsey.....   | 32 |
| Tabla 13. Matriz de Ansoff.....   | 33 |
| Tabla 14. Proyección de la demanda según el crecimiento poblacional (en millones).....          | 34 |
| Tabla 15. Proyección de la demanda en China según ventas (en millones de unidades).....         | 35 |
| Tabla 16. Participación de mercado .....  | 37 |
| Tabla 17. Proyección de las características de los productos a ofrecer en China .....           | 37 |
| Tabla 18. Especificaciones de los equipos que fabricará Mobile Inc. en China .....              | 37 |
| Tabla 19. Evolución del precio de los equipos móviles .....                                     | 38 |
| Tabla 20. Segmentación general .....  | 39 |
| Tabla 21. Segmentación específica del mercado de Mobile Inc. en China.....                      | 40 |
| Tabla 22. Detalle de las gastos a realizar en promoción (en millones de USD) .....              | 41 |
| Tabla 23. Objetivos de RR.HH. para el año 2025.....   | 42 |
| Tabla 24. Presupuesto de RR.HH. ....  | 44 |
| Tabla 25. Evolución de la cantidad de fábricas instaladas .....                                 | 45 |
| Tabla 26. Presupuesto de operaciones (en millones de USD).....                                  | 46 |
| Tabla 27. Indicadores de RSC.....   | 50 |
| Tabla 28. Proyección de la inversión en RSC (en millones de USD).....                           | 50 |
| Tabla 29. Objetivos del plan de finanzas para la unidad de negocios de China .....              | 51 |
| Tabla 30. Plan de compra de las plantas a ser instaladas en China (en millones de USD) .....    | 52 |
| Tabla 31. Indicadores financieros clave, sin estrategia .....                                   | 53 |
| Tabla 32. Indicadores financieros clave, escenario con estrategia.....                          | 53 |
| Tabla 33. Cálculo del costo de capital (COK), en un escenario sin estrategia.....               | 55 |
| Tabla 34. Cálculo del costo de capital (COK), en un escenario con estrategia.....               | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 35. Cálculo del costo promedio de capital (WACC), en el escenario sin estrategia .....  | 56 |
| Tabla 36. Cálculo del costo promedio de capital (WACC), en el escenario con estrategia.....   | 56 |
| Tabla 37. Cálculo del VPN y de la TIR, en el escenario sin estrategia (en millones de USD)... | 56 |
| Tabla 38. Cálculo del VPN y de la TIR, en el escenario con estrategia (en millones de USD)..  | 56 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa.....   | 4  |
| Gráfico 2. Variables del macro y microentorno.....   | 6  |
| Gráfico 3. Países clasificados según el índice de democracia.....                              | 7  |
| Gráfico 4. Proyecciones de crecimiento de la economía mundial .....                            | 8  |
| Gráfico 5. Proyecciones de crecimiento de la economía por región .....                         | 8  |
| Gráfico 6. Evolución del precio del petróleo .....   | 9  |
| Gráfico 7. Generación de empleos de la industria de móviles .....                              | 11 |
| Gráfico 8. Proyección del uso del 5G al 2025 en China .....                                    | 12 |
| Gráfico 9. Proyección de suscriptores al servicio de telefonía móvil al año 2025.....          | 13 |
| Gráfico 10. Evolución de las conexiones 5G para el año 2025.....                               | 14 |
| Gráfico 11. Proyección de usuarios de telefonía móvil para el 2025 en China.....               | 14 |
| Gráfico 12. Participación de los principales proveedores de smartphones en China al 2020 ..... | 15 |
| Gráfico 13. Diseño organizacional de Mobile Inc. ....  | 20 |
| Gráfico 14. Organigrama de Mobile Inc. en China.....   | 23 |
| Gráfico 15. Modelo de negocio en China .....   | 23 |
| Gráfico 16. Cadena de valor de Mobile Inc. ....  | 24 |
| Gráfico 17. Modelo de negocio para el año 2025 .....   | 29 |
| Gráfico 18. Cadena de valor para el año 2025 .....   | 30 |
| Gráfico 19. Matriz BCG – Productos en Asia.....  | 32 |
| Gráfico 20. Proyección de la demanda de la Tec 3 en China (en millones de unidades).....       | 35 |
| Gráfico 21. Estrategias de segmentación .....  | 39 |
| Gráfico 22. Grupos de interés para Mobile Inc.....   | 47 |
| Gráfico 23. Estructura de costos y gastos en el escenario sin estrategia.....                  | 53 |
| Gráfico 24. Estructura de costos y gastos en el escenario con estrategia.....                  | 54 |
| Gráfico 25. Comparación de los ingresos por ventas en dos escenarios (en millones de USD) .    | 54 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Matriz PESTELG .....   | 66 |
| Anexo 2. Plan de producción sin estrategia (en millones de unidades) .....              | 68 |
| Anexo 3. Análisis de costos sin estrategia .....  | 68 |
| Anexo 4. Plan de producción con estrategia (en millones de unidades) .....              | 69 |
| Anexo 5. Análisis de costos con estrategia .....  | 69 |
| Anexo 6. Proyección del volumen de ventas en china en un escenario sin estrategia ..... | 70 |
| Anexo 7. Proyección del volumen de ventas en china en un escenario con estrategia ..... | 70 |
| Anexo 8. Estados de situación financiera (en millones de usd) .....                     | 71 |
| Anexo 9. Estados de resultados (en millones de usd) .....                               | 72 |
| Anexo 10. Flujos de caja (en millones de usd) .....                                     | 73 |
| Anexo 11. <i>Balance scorecard</i> .....  | 74 |

## **INTRODUCCIÓN**

Mobile Inc. se encuentra en los mercados de EE. UU., Europa y China, y su propuesta de valor para sus potenciales clientes es ofrecer equipos de tecnología media, de calidad y buen precio, y a su vez procurando que sus operaciones vayan a la par con el cuidado y protección del medio ambiente, así como un enfoque de responsabilidad social.

Para el año 2020, Mobile Inc. cuenta con 16 fábricas en EE. UU. y 11 en China. Previamente a ese año, Mobile Inc. tuvo muchas dificultades para el desarrollo de nuevas tecnologías, a causa de la implementación de estrategias no eficientes de inversión en I+D, recursos humanos, y también debido al alto costo de producción. En función a los principales indicadores financieros, la compañía consiguió niveles aceptables de EBITDA y el EBIT, pero finalmente no fueron suficientes para absorber las fuertes inversiones realizadas, lo que terminó afectando al patrimonio neto y generando un fuerte endeudamiento. En los últimos dos años, Mobile Inc. recuperó ligeramente la rentabilidad sobre el capital, pero no lo suficiente para hacer frente a la reducción de ventas del último ejercicio y a las pérdidas acumuladas.

Aprovechando como oportunidades los activos en fábricas con los que ya se dispone, así como la enorme población del país de China, su acelerado crecimiento y la mano de obra menos costosa que ofrece, la compañía está orientando sus esfuerzos y desplegando su estrategia para fortalecer sus ventas y posicionamiento en el mercado chino, que es un mercado grande y con potencial, en el cual se está incursionando con mayor fuerza con los teléfonos móviles de Tec 3.

Estas oportunidades sustentan el despliegue de nuestro plan estratégico con el que se conseguirá, acorde a nuestra visión, producir equipos de alta tecnología, de calidad, con enfoque de responsabilidad social, lo que permitirá incrementar nuestra cuota de mercado y aumentar las ventas de la empresa, para con ello conseguir la recuperación de la situación financiera de la compañía.

En este contexto, se ha elaborado el presente trabajo para aplicar al grado académico de Magíster en Administración, desarrollando cada uno de los aspectos de una estrategia integral aplicable a la empresa Mobile Inc., con el objetivo de conseguir su liderazgo en ventas de equipos móviles en el país de China.

## CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 1. Descripción de la empresa

Mobile Inc. es una compañía americana dedicada al diseño, producción, distribución y venta a nivel nacional e internacional de teléfonos móviles. Cuenta con estructura divisional maquinal para atender las regiones de EE. UU., Europa y China. Además, busca cumplir con las exigencias de RSC y del medio ambiente que cada vez son más requeridos por los diferentes grupos de interés o *stakeholders*.

A la fecha, posee 16 fábricas en EE. UU. y 11 en China, las cuales aparte de abastecer su mismo mercado, sirven para cubrir las ventas en Europa. En el último período de actividades las ventas globales de Mobile Inc., alcanzaron la suma de USD 2665,1 millones con un EBITDA de 22,86 %<sup>1</sup> sobre ventas. La compañía actualmente está orientando sus esfuerzos y desplegando su estrategia para fortalecer sus ventas y posicionamiento en el mercado chino.

Al año 2020, considerando la cuota de mercado global por marcas, el mercado de dispositivos móviles está liderado por las siguientes empresas: Samsung, Huawei, Apple, Xiaomi, Vivo y otras marcas. Tomando en cuenta el volumen de ventas de Mobile Inc., se ubica dentro del segmento “otros” que agrupa el 28,7 % de las compañías con menor cuota de mercado seguido de las líderes.

**Tabla 1. Porcentaje de cuota de mercado a nivel global**

| Compañías | Porcentaje de cuota de mercado |
|-----------|--------------------------------|
| Samsung   | 20,6 %                         |
| Apple     | 15,9 %                         |
| Huawei    | 14,6 %                         |
| Xiaomi    | 11,4 %                         |
| Vivo      | 8,6 %                          |
| Otros     | 28,7 %                         |

Fuente: *Share of smartphone shipments worldwide from 2012 to 2021* (Statista, 20221)

### 2. Propuesta de valor

Es una empresa flexible que se adapta a las necesidades de sus clientes, brindándoles equipos económicos y de calidad.

### 3. Descripción del problema

Mobile Inc. inició sus operaciones en el año 2010 y ha venido compitiendo con otras empresas del sector donde ha primado una fuerte guerra de precios para conquistar la preferencia de compra

---

<sup>1</sup> La participación de mercado está calculada en función a la cantidad de unidades vendidas.

por parte de los usuarios. En sus comienzos Mobile Inc., tomó algunas decisiones equivocadas como la instalación de gran cantidad de plantas para producir mayor cantidad de equipos, pero sin haber asegurado la venta de estos fortaleciendo aspectos importantes como la capacitación de su personal para que estuviera preparado para diseñar equipos más novedosos, enfocándose en las necesidades de los usuarios. Por otro lado, buscó reducir el precio de venta sin tener la capacidad de mejorar su estructura de costos, lo que tampoco mejoró su nivel de ventas y además le llevó a tener pérdidas especialmente en EE.UU. En Europa obtuvo resultados aceptables, sin embargo, no estaba en condiciones de ofrecer productos adecuados a la demanda que prefiere equipos de alta tecnología. En China, la empresa ha venido mostrando resultados aceptables, a pesar de los problemas que enfrenta ya que la demanda de equipos es más variada (no sólo orientada a la tecnología, sino también buscando precios más accesibles)

A los efectos de obtener mejores resultados en China, la empresa debe dar solución al principal problema identificado y a las causas que lo originan. Para identificar este problema, hemos empleado el diagrama de Ishikawa tal como se muestra en el gráfico 1.

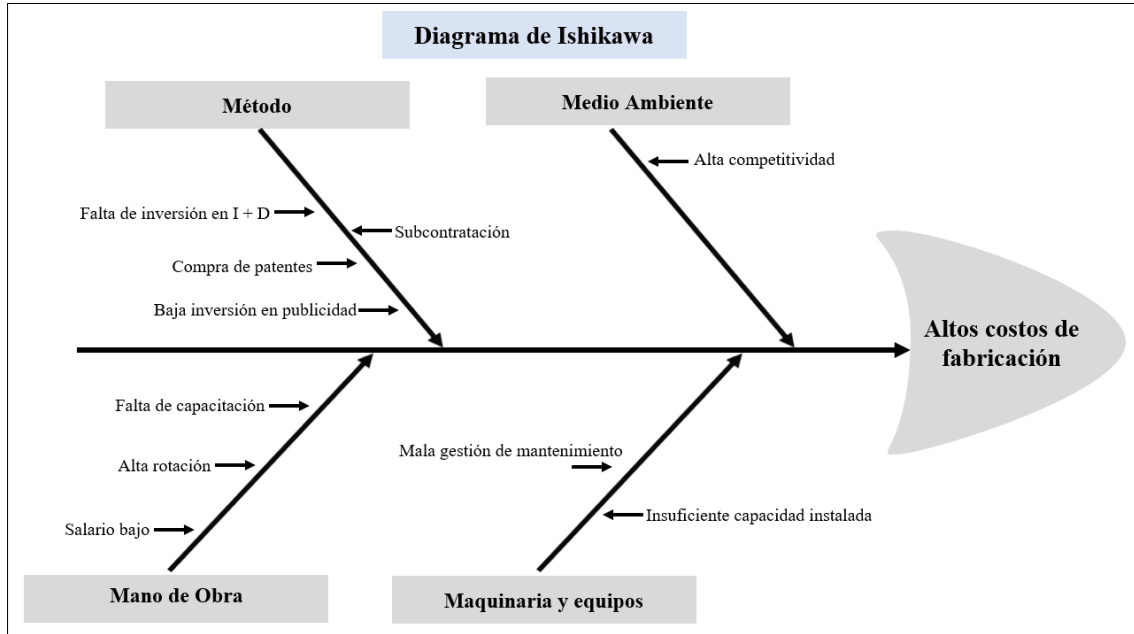
**Problema identificado:** Altos costos de fabricación en China.

Se ha determinado que las causas que originaron este problema fueron:

- Poca inversión en I+D lo que nos llevó a no tener la infraestructura necesaria y el personal preparado para desarrollo de atributos y características de los productos con ideas innovadoras.
- Por otro lado, se tuvo una política errónea de salarios bajos y poca capacitación lo que agudizó la rotación de personal.
- Debido a que al inicio de las operaciones, se hicieron fuertes e inoportunas inversiones en instalaciones, la empresa decidió no seguir instalando nuevas plantas lo que nos llevó con el tiempo, a una situación de insuficiente capacidad instalada, además de una gestión deficiente en el mantenimiento de las plantas.
- La empresa carecía de capacidad interna para producir productos innovadores de acuerdo con la demanda y ello, nos llevó a la necesidad de subcontratación y compra de patentes a precios altos.
- Débil inversión en publicidad y promoción para atraer el interés de los *retailer* y usuarios.

El mercado es altamente competitivo y no estábamos preparados para enfrentar exitosamente a la competencia, por nuestros altos costos de producción.

**Gráfico 1. Diagrama de Ishikawa**



Fuente: Elaboración propia con base a *Guide to Quality Control* (Ishikawa, 1976)

#### 4. Propuesta de solución

La empresa ha considerado que fortaleciendo su gestión en China, tiene oportunidades de conseguir resultados importantes que además le ayuden a mejorar su situación financiera global.

Nos enfocaremos en desarrollar el área de I+D, invirtiendo en un centro de investigación, en la contratación de mayor número de trabajadores, mejorando la estructura salarial, capacitando permanentemente al personal, ofreciendo planes de carrera, realizando actividades internas de socialización.

Invertiremos en la instalación de mayor número de plantas para poder abastecer el mercado chino y prepararnos para ofrecer mayores características en nuestros productos y producir nuevas tecnologías.

Fortaleceremos la promoción de nuestros productos invirtiendo en *marketing* y publicidad.

Evitaremos la compra de licencias ya que nuestro personal contará con las capacidades para desarrollar nuestras propias licencias.

Asimismo, evitaremos la subcontratación, produciendo todos nuestros productos en China, en nuestras fábricas.

Mejoraremos el transporte interno, para asegurar la entrega oportuna de nuestros productos y eliminaremos el transporte internacional y el costo de aranceles, ya que producirémos nuestros equipos en China.



## **5. Alcance de la propuesta**

Este plan comprende el desarrollo de la estrategia para el periodo 2021-2025, y se enfoca en la región geográfica de China.

## **6. Limitaciones de la investigación.**

Se ha trabajado empleando sólo la información pública disponible de los competidores.

Para determinar nuestra participación en el mercado global y en el mercado chino nos hemos incluido en el rubro “otros”.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

### 1. Análisis general del entorno

En el gráfico 2 se puede apreciar las variables que tendremos en consideración para nuestro análisis externo.

**Gráfico 2. Variables del macro y microentorno**



Fuente: Elaboración propia 2022 con base en *Macro Environmental Analysis for Strategic Management* (Fahey & Narayanan, 1986).

### 2. Análisis del macroentorno

Para la investigación y análisis sobre el macroentorno, se ha elaborado la matriz PESTELG, la cual se muestra como anexo 1, donde se hace un resumen de los aspectos más destacables del entorno externo. Mediante la herramienta PESTELG se valora el impacto de los factores externos de la industria en cuanto a lo político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global y la forma en cómo afectan a la empresa.

Se concluye que existen diversas oportunidades, las cuales se pueden aprovechar para el crecimiento de la empresa en China. Por otro lado, se debe mantener un monitoreo constante para mitigar el impacto de eventos externos. Las oportunidades detectadas son:

- País abierto a los tratados comerciales.
- Tendencia política estable.
- Grande zona geográfica con poder adquisitivo medio – alto.
- Tiene alto consumo interno.
- Incremento demográfico creciente.
- Masificación del uso de celulares, tendencia a que la internet sea considerada un derecho básico.

#### 2.1. Factores políticos

A manera general, China ocupa el puesto 32 en el índice de democracia y su situación política se ha mantenido estable bajo el Partido Comunista chino y se pronostica que este panorama seguirá hasta las próximas elecciones en marzo de 2023. Desde el 2020 y a consecuencia de la pandemia del coronavirus COVID-19, la demanda del mercado interno ha tomado mayor importancia y desde el 2021, los mayores retos y los más urgentes de China se relacionan a mejorar su desarrollo

económico, social y combatir la pandemia. En la tabla 2 se aprecia la clasificación de los países de acuerdo con el índice de democracia.

**Tabla 2. Clasificación del índice de democracia por países al 2020**

| Puesto | País           | Puntuación | Proceso electoral y pluralismo | Funcionamiento del Gobierno | Participación | Cultura | Derechos civiles | Categoría             |
|--------|----------------|------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|---------|------------------|-----------------------|
| 1      | Noruega        | 9,81       | 10                             | 9,64                        | 10            | 10      | 9,41             | Democracia plena      |
| 2      | Islandia       | 9,37       | 10                             | 8,57                        | 8,89          | 10      | 9,41             | Democracia plena      |
| 3      | Suecia         | 9,26       | 9,58                           | 9,29                        | 8,33          | 10      | 9,12             | Democracia plena      |
| 4      | Nueva Zelanda  | 9,25       | 10                             | 8,93                        | 8,89          | 8,75    | 9,71             | Democracia plena      |
| 5      | Canadá         | 9,24       | 9,58                           | 8,93                        | 8,33          | 9,38    | 9,41             | Democracia plena      |
| 25     | Estados Unidos | 7,96       | 9,17                           | 7,14                        | 7,78          | 7,5     | 8,24             | Democracia imperfecta |
| 32     | China          | 7,73       | 9,58                           | 8,21                        | 6,11          | 5,63    | 9,12             | Democracia imperfecta |

Fuente: *Democracy Index 2020* (Economist Intelligence Unit, 2020).

**Gráfico 3. Países clasificados según el índice de democracia**



Fuente: El estado de la democracia en el mundo (Statista, 2022c).

## 2.2. Factores económicos

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento de la economía a nivel mundial a finales de 2021 llegará al 6 %, como consecuencia del rebote posterior a un año pandémico. Además, se calcula que para el año 2022 el crecimiento mundial se aproxime al 4,4 %, viéndose afectado por el aumento de aranceles entre China y EE. UU. (Fondo Monetario Internacional, 2021). Se aprecia en el gráfico 4 las estimaciones de crecimiento de la economía mundial.

Gráfico 4. Proyecciones de crecimiento de la economía mundial



Fuente: Perspectivas de la economía mundial, abril 2021 (Fondo Monetario Internacional, 2021).

En cuanto a Asia emergente tendrá un crecimiento de 8,6 % y 6 % en 2020 y 2021, tal como se visualiza en el gráfico 5.

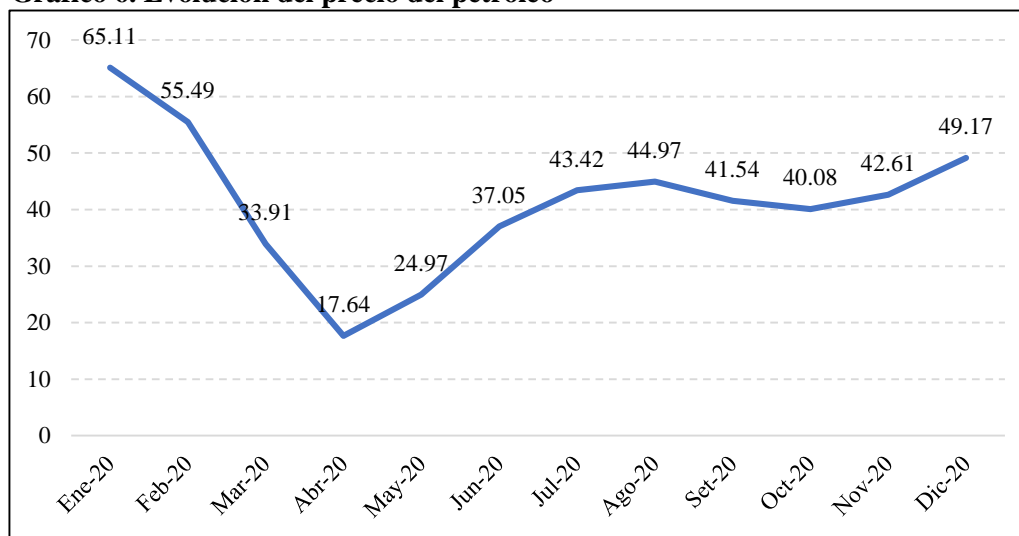
Gráfico 5. Proyecciones de crecimiento de la economía por región



Fuente: Perspectivas de la economía mundial, abril 2021 (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Con respecto al precio del petróleo, se ha mantenido volátil desde el 2016 y con una caída acentuada en el 2020, en parte por la aparición del COVID-19. Del mismo modo, la reducción de la demanda, los cierres de frontera y órdenes de aislamiento paralizaron al sector de transporte. Es así como, la abrupta paralización tuvo un efecto casi inmediato. Sin embargo, no se dejó de producir petróleo originándose un sobre *stock* y por ende se agudizó el desplome del precio de petróleo. Con el retorno de las actividades comerciales lo que se está observando es el rebote del 2020. En el gráfico 6 se observa el comportamiento del precio del petróleo y su tendencia al alza.

**Gráfico 6. Evolución del precio del petróleo**



Fuente: Precio del petróleo OPEP por barril (Datosmacro, 2022b).

De acuerdo con la información del Grupo Santander, China es la segunda mayor economía en el mundo, sin embargo, durante el año 2020 las consecuencias de la pandemia del COVID-19 desaceleró el crecimiento económico a 1,9 % en comparación del 6,1 % del año anterior. Nuevos sectores económicos tomaron alza como el comercio electrónico y los sectores de servicios impulsados por el confinamiento obligatorio. Según el FMI, el PIB para finales del 2021 debiera repuntar a 8,1 % y luego mantenerse en el 5,6 % en el 2022. En cuanto a la inflación alcanzó el 2,9 % y debiera mantenerse alrededor del 2,6 % para los siguientes dos años. Por otro lado, el consumo interno aún está en proceso de recuperación a causa de la pandemia. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, durante el año 2021, la lenta recuperación del empleo y la disminución en el nivel de ingresos en los hogares dificultarán una recuperación completa del consumo. China, además, tiene grandes desafíos por enfrentar como la no renovación generacional de la población, la falta de la fuerza laboral calificada y no calificada, la no apertura de su entorno político, la desigualdad de los niveles de vida de las ciudades y el campo, etc. A pesar de afrontar un año pandémico en el 2020, la tasa de desempleo se agravó ligeramente de 3,6 % a 3,8 %, pero para el 2022 el FMI prevé que la tasa vuelva a los

niveles prepandemia de 3,6 %. Para concluir, cerca de 43 millones de personas viven con menos de USD 1 por día<sup>2</sup>.

### **2.3. Factores sociales**

Se espera el incremento a nivel mundial de la población en 2000 millones en los siguientes 30 años, alcanzando los 9700 millones en el año 2050, pudiendo alcanzar a un máximo cercano de 11.000 millones para el año 2100.

En cuanto a las regiones, a nivel mundial, el 61 % de la población vive en Asia (4700 millones), seguido por el 17 % en África (1300 millones), luego vive un 10 % en el continente europeo (750 millones), un 8 % en América Latina y el Caribe (650 millones) y finalmente el 5 % restante en América del Norte (370 millones) y Oceanía (43 millones).

Solamente la población en China (1440 millones) y la India (1390 millones) representan el 19 % y 18 % de la población a nivel mundial, respectivamente, por lo que se les considera como los países con más densidad poblacional a nivel global.

Para el 2027, se espera que la tendencia se invierta y que haya más población en la India que en China, y se prevé que esta última disminuya su población en 31,40 millones (un 2,2 % menos) entre los años 2019 y 2050<sup>3</sup>.

Según la *Mobile Economy*, muestra que el sector de las empresas de telecomunicaciones impulsa el crecimiento de la economía mundial generando el 5,1 % del PIB en el 2020. La industria también generó aproximadamente 25 millones en oportunidades de trabajo entre directos e indirectos y contribuyó a la recaudación de impuestos para los sectores públicos donde operan con más de USD 410.000 millones recaudados a través de impuestos sobre el sector (Asociación GSM, 2021).

Para 2025, el aporte de los dispositivos móviles hacia la economía mundial aumentará en USD 480.000 millones, a medida que los países se favorecen cada vez más de los aumentos en la productividad y en el mejor uso de los recursos generados por la mayor aceptación de los servicios móviles.

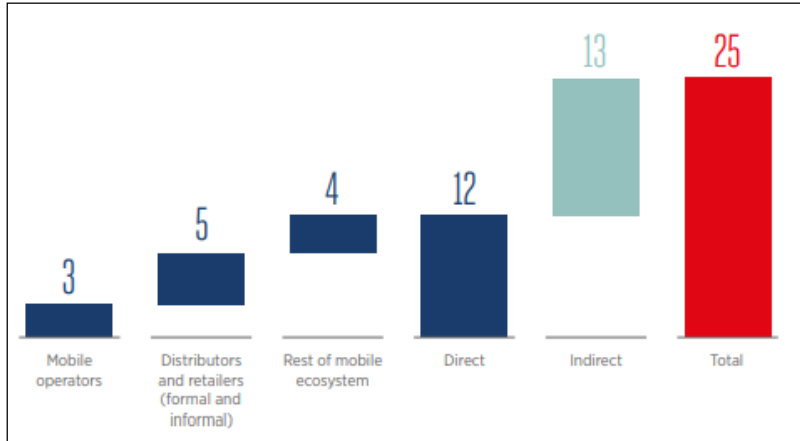
En el 2020, la industria de telefonía móvil generó alrededor de 12 millones de empleos directos y otros 13 millones a través de empleos indirectos. Lo anterior se aprecia en el gráfico 7.

---

<sup>2</sup> Fuente: China: política y economía (Banco Santander, 2021).

<sup>3</sup> Fuente: Perspectivas de la Población Mundial 2019: Aspectos Destacados (Naciones Unidas, 2019).

**Gráfico 7. Generación de empleos de la industria de móviles**



Puestos de trabajo en millones.

Fuente: *The Mobile Economy 2021* (Asociación GSM, 2021).

#### **2.4. Factores tecnológicos**

Las nuevas tendencias han irrumpido el mercado durante el 2020, que va desde pantallas flexibles, mejores cámaras de fotos incorporadas y constante innovación. Aunque grandes lanzamientos fueron interrumpidos por ser un año pandémico y la suspensión del evento *Mobile World Congress*.

Se observan cuatro tendencias:

##### **Inteligencia Artificial (IA)**

Mayormente disponibles en los teléfonos de gama alta y que ha facilitado al fabricante descubrir cómo un usuario interactúa con su celular, para posteriormente mejorar su experiencia con este.

Gracias a esta tecnología se ha podido aplicar el reconocimiento facial y la realidad aumentada para una mejor calidad en la resolución de las fotos.

##### **Pantallas infinitas**

Los fabricantes se han dedicado a reducir los marcos y los biseles para conseguir que las pantallas infinitas tomen presencia constante en los diseños de los equipos de gama alta. El formato 18:9 ha sido el inicio para hacer más grandes las pantallas; pero hoy ya se habla del 21:9 para llegar a un formato ultra panorámico que ya se observa en marcas como Sony o Motorola.

##### **Guerra de cámaras**

Huawei en su lanzamiento más reciente de la serie P, ha llegado a incorporar hasta cinco cámaras.

Sin embargo, como el espacio del equipo es una limitante, ahora se está apostando por incrementar el número de píxeles. De esta forma en el 2020, llegaron los 108 megapíxeles en equipos el *Samsung Galaxy S20 Ultra*.



## Pantallas flexibles

Hacia finales del 2019, Motorola presentó su primer modelo con una pantalla que se desdoblaba de manera horizontal. Seguido por Samsung con su modelo *Galaxy Z Flip* también ha iniciado en ese segmento recientemente.

Estos son sólo algunos ejemplos de las innovaciones que no han parado desde el 2020 y para este 2021 se espera que nuevas marcas sigan sus pasos (Forbes México, 2021).

Asimismo, uno de los temas más importantes es que el uso de la tecnología 5G se expanda y permite el adelanto del internet de las cosas (IOT) a un bajo costo y a una gran velocidad; de esta forma el procesamiento y transmisión de datos se procesen en tiempo real y permita a más equipos conectarse simultáneamente. Estos avances se pueden apreciar en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Proyección del uso del 5G al 2025 en China**



Fuente: *The Mobile Economy 2021* (Asociación GSM, 2021).

## 2.5. Factores ecológicos

En el continente asiático, en particular China se está buscando seguir la tendencia de países europeos, en los cuales ya existe la clasificación *Eco Rating*, que evalúa el impacto ambiental de todo el proceso de producción, transporte, uso y eliminación de teléfonos móviles, así como los diversos indicadores como la huella de carbono, el agotamiento de los recursos y los criterios de eficiencia de los materiales. Esta medición tiene como objetivos:

- Incentivar a los clientes a escoger mejores decisiones.
- Motivar a los proveedores a reducir el impacto medioambiental en sus dispositivos.
- Alinear la industria para mejorar la transparencia y reducir su huella ambiental.

Esta iniciativa creada por empresas europeas como: Deutsche Telekom, Orange, Telefónica, Telia Company y Vodafone consiste en mostrar una etiqueta de *Eco Rating* en los puntos de venta de los países europeos donde operan, exhibiendo el rendimiento medioambiental del dispositivo a través de su ciclo de vida y brindando información adicional sobre la durabilidad, la reciclabilidad, el uso de recursos naturales y la eficiencia climática (RETEMA, 2022).

Según *Eco Rating*, la mitad de los consumidores toman una decisión de compra en base a productos más respetuosos con el medio ambiente y se espera que esta iniciativa se extienda a otros mercados, ya que los consumidores se están preocupando más por temas que impacten en



el medio ambiente y sesgando sus compras a empresas responsables y sostenibles (Eco Rating, 2022).

## 2.6. Factores legales

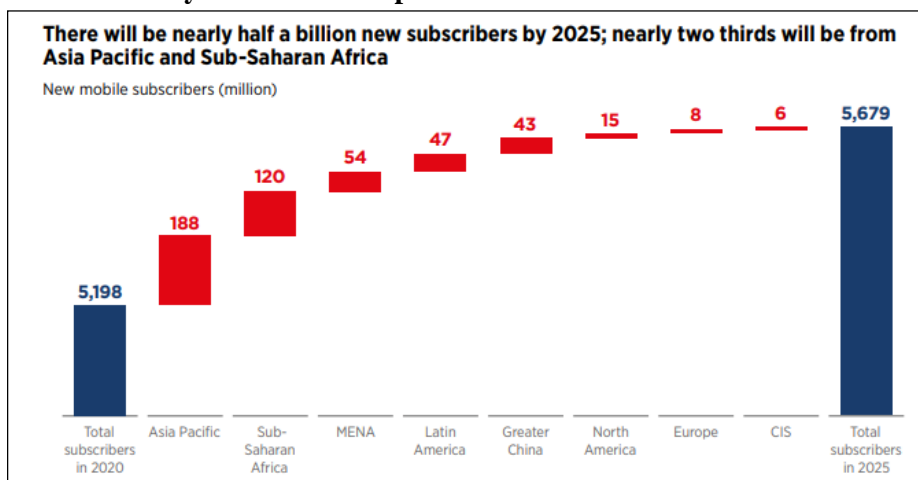
Incertidumbre política y regulatoria a causa del COVID-19, ya que actualmente se genera gran cantidad de normativa nueva y enfocada a la prevención de la salud y protocolos de seguridad la cual hay que estudiar, conocer e implementar en nuestras operaciones para evitar infracciones comerciales, gubernamentales, etc. Esto exige que se distraigan capacidades y recursos para el cotejo y estudio de normas aplicables.

## 2.7. Factores globales

Según *The Mobile Economy 2021* a finales de 2020, 5200 millones de personas se han suscrito a servicios de telefonía móvil, lo que representa 67% a nivel mundial de la población y se proyecta que para el 2025 habrá casi 500 millones de nuevas suscripciones, llegando al número total de suscriptores a 5700 millones, es decir, el 70% de la población (Asociación GSM, 2021).

Grandes mercados poco penetrados en Asia y África subsahariana contarán con la mayor parte de los nuevos suscriptores, según muestra el gráfico 9.

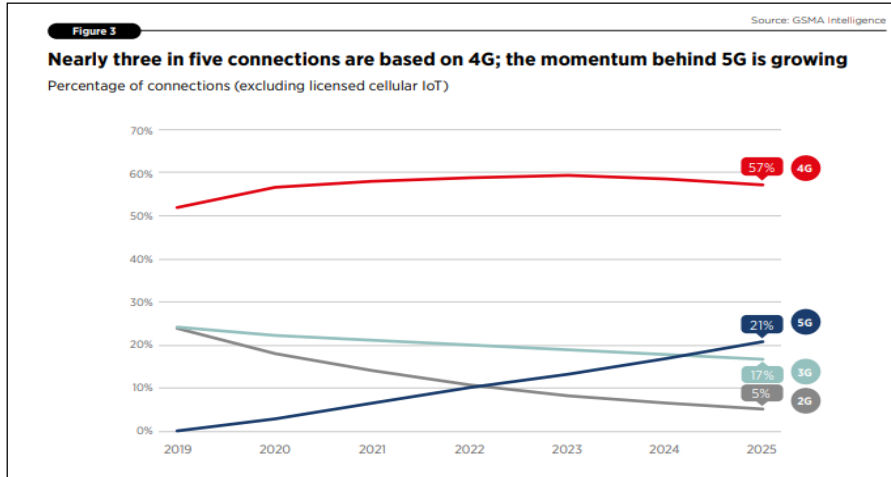
**Gráfico 9. Proyección de suscriptores al servicio de telefonía móvil al año 2025**



Fuente: *The Mobile Economy 2021* (Asociación GSM, 2021).

En el año 2020, la industria de tecnologías y servicios móviles generó USD 4,4 billones siendo aproximadamente el (5,1 % del PIB) del nivel mundial. Esta cifra crecerá en USD 480.000 millones para 2025 a casi USD 5 billones, conforme los países se beneficien de las mejoras en la productividad y conectividad. Asimismo, la adopción de la tecnología 5G en todos los entornos económicos del mundo impulsará el desarrollo de servicios y la fabricación de nuevos equipos. Lo anterior se observa en el gráfico 10.

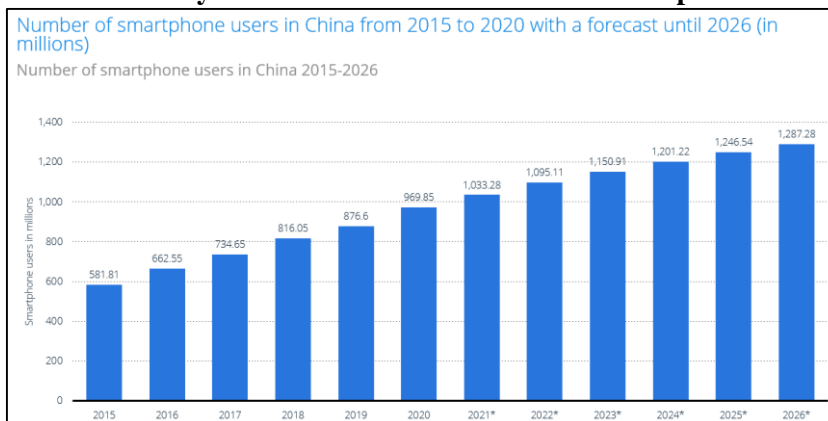
## Gráfico 10. Evolución de las conexiones 5G para el año 2025



Fuente: *The Mobile Economy 2021* (Asociación GSM, 2021).

Adicionalmente a lo investigado hemos encontrado algunas proyecciones para el mercado de China, con respecto al crecimiento de consumidores de telefonía móvil y el uso de la tecnología 5G que se puede apreciar en el gráfico 11 y que confirman la existencia de una demanda creciente.

## Gráfico 11. Proyección de usuarios de telefonía móvil para el 2025 en China



Fuente: *Number of smartphone users in China from 2015 to 2020 with a forecast until 2026* (Statista, 2022b).

### 3. Análisis del microentorno: Análisis y atractividad del sector

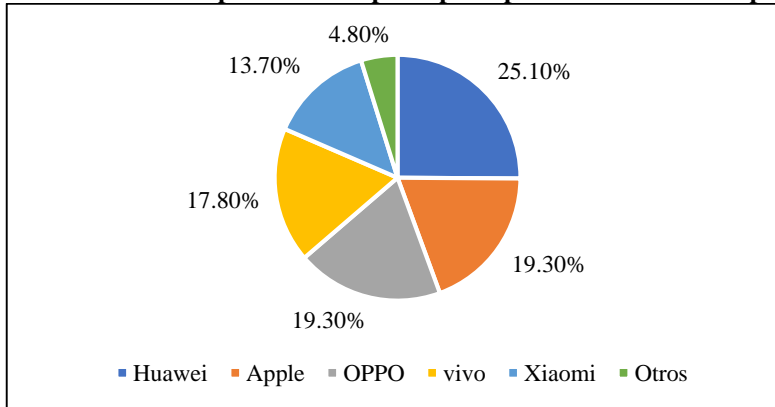
Para estudiar el sector y su atractividad, se ha empleado el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de determinar la estrategia adecuada a emplear, que nos permita lograr rendimientos superiores al promedio. Se detalla el análisis a continuación:

#### 3.1 Análisis de las fuerzas de Porter

##### 3.1.1 Competidores de la industria

La industria de fabricación y venta de teléfonos en China es altamente competitiva y a su vez dinámica por el avance tecnológico de los últimos años. Es por ello, que la diferenciación e innovación de sus productos es una de las estrategias que las empresas tienen en cuenta para sobresalir en esta industria. Actualmente Huawei lidera el mercado con un 25,10 %, seguido por Apple y OPPO.

**Gráfico 12. Participación de los principales proveedores de smartphones en China al 2020**



Fuente: Elaboración propia en base a *Vendors' market share of smartphone shipments in China from 1st quarter 2014 to 1st quarter 2022* (Statista, 2022i).

### 3.1.2 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es moderado, dado que se encuentran diversas empresas capaces de brindar los componentes electrónicos necesarios para la fabricación de celulares y otros tipos de dispositivos. Sin embargo, dichas empresas deben contar con la capacidad financiera e infraestructura para poder abastecer a los clientes. Por otro lado, hay empresas como Samsung, que no sólo se encargan de fabricar las piezas para sus productos, sino que también proveen de pantallas de teléfonos móviles a Apple, Xiaomi, Lenovo, entre otros, creando una dinámica interesante en el sector.<sup>4</sup>

### 3.1.3 Clientes

El poder de negociación de los clientes es relativamente alto, debido a la amplia variedad de teléfonos móviles que hay en el mercado. Adicional a ello, los avances tecnológicos y el acceso a la información también ha originado que los consumidores finales sean más exigentes con los productos y evalúen las diversas opciones antes de una compra. En la tabla 3 se muestran las principales empresas proveedoras de servicio de telecomunicaciones en China que son: China Mobile, China Unicom y China Telecom.

**Tabla 3. Evolución del número de suscriptores de telefonía móvil por operador (en millones)**

| Año  | China Mobile | China Unicom | China Telecom |
|------|--------------|--------------|---------------|
| 2020 | 942          | 306          | 351           |
| 2019 | 950          | 318          | 336           |
| 2018 | 925          | 315          | 303           |
| 2017 | 887          | 284          | 250           |

Fuente: *Number of mobile subscribers in China from 2017 to 2021, by operator* (Statista, 2022d).

Asimismo, en la tabla 4 se muestran las principales empresas *retail* en China y en la tabla 5 el número de tiendas de los dos más grandes.

<sup>4</sup> Fuente: Qué empresas compran pantallas de Samsung (Tab-TV, 2020)

**Tabla 4. Principales operadores retail en China al 2020, según sus ventas**

| <i>Retail</i>                                     | Ventas minoristas en millones de USD |
|---|--------------------------------------|
| Suning Commerce Group Co., Ltd.                   | 63.830                               |
| Gome Electrical Appliances Holding Ltd.           | 21.580                               |
| Red Star Macalline Holding Group Co., Ltd.        | 16.562                               |
| Yonghui Superstores Co. Ltd.                      | 16.028                               |
| Sun Art Retail Group. Ltd.*                       | 14.640                               |
| China Resource Vanguard Co. Ltd.                  | 13.466                               |
| Wal-Mart (China) Investment Co., Ltd.             | 13.401                               |
| Sinopec Easy Joy Co., Ltd.*                       | 12.358                               |
| Beijing Easyhome New Retail Development Co., Ltd. | 10.079                               |
| Wumart Stores, Inc.                               | 9.646                                |

Fuente: *Leading retail chain operators in China in 2020, based on retail sales* (Statista, 2021c).

Tipo de cambio Dic. 2020 USD 1 = 6.5222 CNY.

Fuente: Histórico dólar de los Estados Unidos chino Yuan (Cambio.Today, 2020).

**Tabla 5. Número de tiendas retail de los principales proveedores en China al 2020**

| <i>Retail</i>                           | Número de locales |
|---|-------------------|
| Suning Commerce Group Co., Ltd.         | 2,649             |
| Gome Electrical Appliances Holding Ltd. | 3,421             |

Fuente: *Number of Suning.com Co., Ltd. stores in China from 2011 to 2021* (Statista, 2022g).

Fuente: *Number of GOME Electrical Appliances stores in China from 2010 to 2021* (Statista, 2022f).

### 3.1.4 Potenciales entrantes

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, no se sabe con certeza quienes podrían ingresar al mercado, sin embargo, se considera baja debido a las barreras de ingreso. Actualmente las empresas competidoras, han logrado economías de escala, identidad de marca, diseños a bajo costo, lo cual dificulta el ingreso a un nuevo competidor.

Por otro lado, no se debe descartar que algún proveedor quiera integrarse hacia adelante o algún directivo de alguna empresa de telefonía actual decida encabezar la gestión de una nueva.

### 3.1.5 Sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es baja, dado que hasta el momento no se ha logrado reemplazar las funcionalidades de un teléfono móvil. Si bien las tabletas e incluso los relojes inteligentes pueden tener un chip para la comunicación, los teléfonos han ido adquiriendo funcionalidades y características de sus sustitutos, lo que reduce su amenaza.

## 3.2 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Podemos decir que el mercado es de alta atraktividad, ya que actualmente los equipos móviles se han convertido en un artículo básico para las personas por el acceso a la conectividad, internet y múltiples aplicaciones que facilitan las actividades diarias. Sin embargo existen fuertes competidores consolidados con una fuerte rivalidad para ganar mayor cuota de mercado. No

existen productos sustitutos para los teléfonos móviles, más bien éstos están adaptando las funcionalidades de radio, cámara de fotos, televisión, relojes, entre otras. El ingreso de nuevos competidores es bajo debido a que se requiere una fuerte inversión .

#### 4. Matriz EFE

La matriz EFE que se detalla en la tabla 6, nos muestra un valor de 2,76 que representa que Mobile Inc. se mueve en un entorno externo favorable con oportunidades de éxito originados por el mayor crecimiento de la economía y la población, una mayor cantidad de usuarios de telefonía móvil y la mano de obra barata en China.

**Tabla 6. Matriz EFE**

| Factores Externos Clave   | Ponderación | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|--------------|----------------|
| <b>Oportunidades</b>  |             |              |                |
| Crecimiento de la población con poder adquisitivo                                       | 9%          | 4            | 0,36           |
| Expansión del internet  | 8%          | 3            | 0,24           |
| Preferencia de los consumidores de tecnologías cada vez más avanzadas                   | 10%         | 2            | 0,20           |
| Mano de obra calificada barata en China   | 9%          | 4            | 0,36           |
| Aumento de la tendencia de los consumidores en elegir empresas socialmente responsables | 8%          | 3            | 0,24           |
| Apertura de China a inversiones extranjeras   | 12%         | 4            | 0,48           |
| <b>Amenazas</b>   |             |              |                |
| Disputa comercial China -USA  | 8%          | 2            | 0,16           |
| Restricción de libertades en los negocios por parte del gobierno comunista              | 10%         | 3            | 0,30           |
| Marco legal y regulatorio cada vez más exigente   | 8%          | 2            | 0,16           |
| Aparición de nuevas compañías chinas que producen equipos de bajo costo                 | 10%         | 1            | 0,10           |
| Falta de infraestructura de telecomunicaciones en muchas regiones de China              | 8%          | 2            | 0,16           |
|   | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>2,76</b>    |

Fuente: Elaboración propia con base en *Strategic management: a competitive advantage approach* (David & David, 2016).

## 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tal como se muestra en la tabla 7, para el análisis se han considerado 11 factores críticos. Mobile Inc. si bien ha obtenido un puntaje menor comparado a sus principales competidores tiene como factores resaltantes un equipo directivo con experiencia en el rubro, marca reconocida y con responsabilidad social, los cuales la hacen tener un perfil competitivo adecuado para el mercado chino.

**Tabla 7. Matriz de perfil competitivo en China**

| Perfil Competitivo  | Peso        | Mobile Inc. |             | Huawei     |             | Apple      |             | OPPO       |             | Vivo       |             | Xiaomi     |             | Otros      |             |
|---|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|   |             | Calificac.  | Peso Pond.  | Calificac. | Peso Pond.  | Calificac. | Peso Pond.  | Calificac. | Peso Pond.  | Calificac. | Peso Pond.  | Calificac. | Peso Pond.  | Calificac. | Peso Pond.  |
| Inversión en I+D  | 13%         | 1           | 0,13        | 4          | 0,52        | 4          | 0,52        | 4          | 0,52        | 3          | 0,39        | 3          | 0,39        | 3          | 0,39        |
| Optimización de costos de producción                            | 10%         | 2           | 0,20        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 2          | 0,20        |
| Equipo Directivo con Experiencia                                | 10%         | 3           | 0,30        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 3          | 0,30        |
| Marca   | 10%         | 3           | 0,30        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 3          | 0,30        | 3          | 0,30        | 2          | 0,20        |
| Capacitación y desarrollo de personal                           | 10%         | 1           | 0,10        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 3          | 0,30        | 4          | 0,40        | 4          | 0,40        | 2          | 0,20        |
| Participación de mercado  | 10%         | 2           | 0,20        | 4          | 0,40        | 3          | 0,30        | 3          | 0,30        | 3          | 0,30        | 2          | 0,20        | 2          | 0,20        |
| Adecuada capacidad de producción para atender creciente demanda | 9%          | 2           | 0,18        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 2          | 0,18        | 3          | 0,27        |
| Estrategia de Marketing orientada al mercado                    | 9%          | 2           | 0,18        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 3          | 0,27        |
| Tecnologías actualizadas para la venta                          | 9%          | 2           | 0,18        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 4          | 0,36        | 3          | 0,27        | 3          | 0,27        |
| Responsabilidad Social  | 5%          | 4           | 0,20        | 3          | 0,15        | 4          | 0,20        | 3          | 0,15        | 3          | 0,15        | 3          | 0,15        | 2          | 0,10        |
| EBITDA  | 5%          | 2           | 0,10        | 4          | 0,20        | 4          | 0,20        | 4          | 0,20        | 4          | 0,20        | 4          | 0,20        | 2          | 0,10        |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> |             | <b>2,07</b> |            | <b>3,95</b> |            | <b>3,90</b> |            | <b>3,75</b> |            | <b>3,62</b> |            | <b>3,25</b> |            | <b>2,50</b> |

Fuente: Elaboración propia con base a Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013, p. 289).

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

### 1. Estructura de la empresa

Mobile Inc. en China es una división de la corporación Mobile Inc., presenta una configuración maquinal y pertenece a una organización diversificada con capacidad de producir los teléfonos indicados con base a la estrategia dictada por la tecnoestructura de la corporación.

Partes de la organización en la división de China:

**Ápice estratégico:** Conformado por el Gerente de la división en China responsable de tomar las decisiones estratégicas de la compañía y de seguir las directrices del ápice estratégico del corporativo, con el fin de alcanzar resultados y cumplir con la visión, misión y el propósito del negocio.

**Línea media:** Se encuentran bajo el ápice estratégico y sirven de nexo de comunicación con el núcleo de operaciones. Estos son: El Jefe encargado de operaciones que tiene bajo su responsabilidad la logística, las compras y la producción, el Jefe del área comercial que se encarga del *Marketing* y las ventas; el Jefe de Administración y finanzas que es responsable por las áreas de finanzas y RRHH y el Jefe de TI que está a cargo de TI, I+D y calidad.

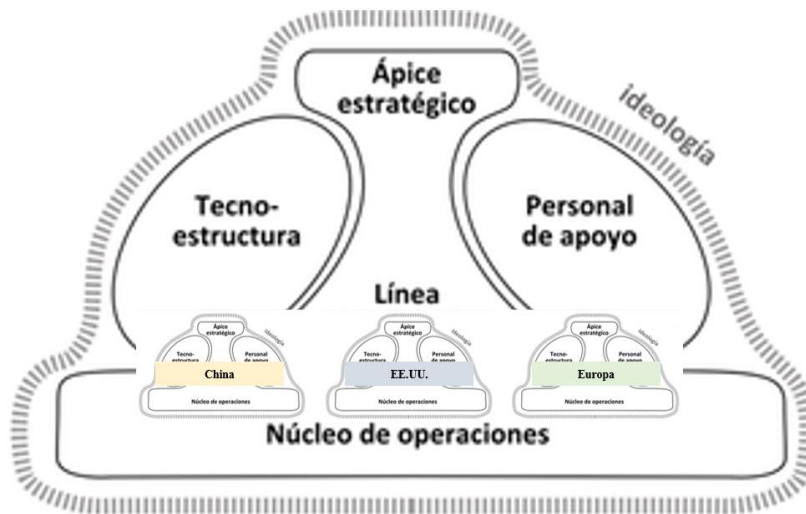
**Tecnoestructura:** Conformado por expertos quienes normalizan los procesos de trabajo y establecen controles para que se cumplan los objetivos específicos de cada unidad de la organización, para conseguir el logro de eficiencias y alcanzar las metas fijadas por la empresa. Está conformado principalmente por el área de calidad.

**Staff de apoyo:** Sin participar directamente en la fabricación de los equipos móviles, brindan soporte a las demás actividades de la organización mediante la prestación de tareas especializadas para mantener el funcionamiento óptimo de la organización. El staff de apoyo lo conforman las áreas de TI, I+D, Finanzas y RR.HH.

**Núcleo de operaciones:** Las tareas que realiza involucran transformar la materia prima a producto final listo para la venta, generando valor a los accionistas. Además, aquí se cumple la misión y el propósito para el cual fue creada la empresa. Principalmente está formado por el área de Operaciones e involucra a logística y compras.

En el gráfico 13 se puede apreciar la configuración organizacional de Mobile Inc.

Gráfico 13. Diseño organizacional de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia 2022 con base en *Mintzberg y la Dirección* (Mintzberg, 1991).

## 2. Estructura organizacional y análisis de las áreas funcionales

**Gerente General:** Es el máximo responsable de la estrategia y resultados obtenidos en China, el CEO, cuenta con él para que los objetivos corporativos globales se ejecuten adecuadamente en cada zona.

**Operaciones:** Tiene como función principal brindar la flexibilidad necesaria a los procesos de producción ante la demanda cambiante de equipos tecnológicos. El área de Operaciones debe cumplir con la fabricación de las cantidades de venta proyectadas por parte del área de *Marketing* y Ventas, a un costo competitivo.

Además de la producción el área de Operaciones también tiene a cargo la logística y compras.

- **Logística:** Es el área responsable de coordinar los embarques velando siempre por la optimización de costos. Entre sus principales funciones está determinar la mejor ruta de transporte para mantener el menor costo de traslado. Debe conocer todas las regulaciones, impuestos, y costos de transporte para optimizar el traslado de los productos a los clientes *retailer*.
- **Compras:** Responsable de todas las actividades que involucren adquirir las materias primas, repuestos, servicios, etc. Además se encarga de seleccionar a los proveedores a utilizar para la compra de los componentes requeridos en el proceso de fabricación de los equipos móviles. En este proceso, se toma como referencia la responsabilidad ambiental y nivel de ética que presenta cada uno de ellos.
- **Producción:** Transforma los recursos y componentes en el teléfono final que recibirá el cliente. Entre sus tareas principales tiene la de gestionar los recursos horas-máquinas y horas-hombre de todas las líneas de producción.



**Comercial:** Es responsable de establecer las mejores estrategias para la venta de los productos. Debe conocer a detalle los productos que ofrece la empresa para poder plantear adecuadamente su estrategia de promoción y publicidad que transmita las bondades de los productos a los clientes. Además se encarga de hacer investigación de mercado para estar actualizados con el comportamiento de la competencia y las necesidades y preferencias de los usuarios. Tiene a su cargo:

- **Marketing:** Es responsable del análisis del mercado, desarrollar estrategias de promoción de los equipos a precios competitivos.
- **Ventas:** Es el responsable de concretar la venta de los productos, lidera el *sales and operation planning* para acordar el ritmo de la producción. Analiza las desviaciones en los pronósticos de la demanda para replantear sus objetivos.

**Administración y Finanzas:** Es el área responsable de la gestión de recursos para que la organización opere de manera eficiente, con la finalidad de maximizar la creación de valor de la empresa. Por otro lado, dirige y gestiona el planeamiento estratégico y presupuestal para el logro de los objetivos corporativos.

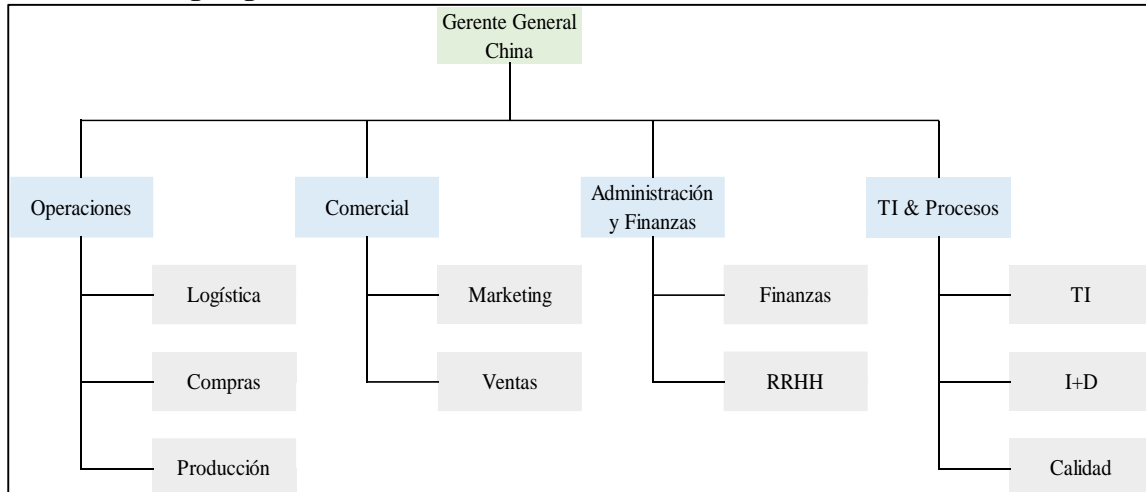
- **Finanzas:** Responsable de asegurar que se cumpla la planeación financiera. Busca el equilibrio en la administración de los ingresos provenientes a partir de la venta de equipos, así como la salida de dinero. Asimismo, es el responsable de la obtención de líneas de financiamiento, incluyendo la evaluación y selección de créditos para garantizar nuevas inversiones. Rentabiliza los excedentes de la empresa, evalúa las inversiones que se pueden realizar y gestiona el planeamiento estratégico para el logro de los objetivos corporativos.
- **RR.HH.:** El área de Recursos Humanos es la encargada del proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación. Es por ello por lo que, para poder lograr los objetivos de la compañía, dicha área debe comprenderlos y estar alineada con la estrategia tanto a nivel corporativo como con las distintas áreas a fin de contar con el personal requerido. A continuación, se describen las actividades principales:
  - Reclutamiento, selección y contratación del personal necesario acorde con los planes de producción definidos.
  - Gestión de salarios a fin de mantener una equidad interna y competitividad externa que su vez promueva mayor eficiencia por parte de los ingenieros del área de I+D. Una compensación competitiva permite reducir el porcentaje de rotación de personal y fortalece también la imagen de la empresa.
  - Análisis periódico de las necesidades de capacitación y la ejecución de éstas. Como resultado se obtiene una mejora en la eficiencia de Recursos Humanos y una menor rotación de personal.

**TI y Procesos:** Administra los sistemas tecnológicos necesarios para el procesamiento de datos, archivos e información de la organización. Además se encarga de revisar los procesos para su adecuación y optimización.

- **TI:** Se encarga de brindar el soporte técnico (software y hardware) a la organización y a su vez analizar, diseñar y desarrollar los sistemas informáticos internos. Para una corporación transnacional como Mobile Inc., el área TI juega un papel importante, ya que da acceso a una plataforma integrada, en donde todos los empleados pueden compartir, actualizar y solicitar información de todos los procesos internos de la compañía. Por otro lado, también TI brinda el soporte con la estrategia de capacitación de la compañía, ya que a través de plataformas educativas *on-line* puede llegar con mayor facilidad a todos los colaboradores para que los mismos completen su plan de capacitación y entrenamiento.
- **I+D:** Es una de las áreas clave de la compañía, ya que debido a su investigación se logran desarrollar los productos exitosos para satisfacer la demanda de nuestros usuarios. Por otro lado, lidera la investigación que termina en el desarrollo de equipos móviles que permitirá que el consumidor final alcance sus expectativas y satisfaga sus necesidades de comunicación.
- **Calidad:** Mobile Inc. cuida y aplica rigurosamente sus políticas de control de calidad para garantizar que sus productos lleguen en óptimas condiciones a sus clientes y con las especificaciones técnicas previamente establecidas. Por lo tanto, es indispensable el control constante y que a su vez se perfeccionen las técnicas y procesos de producción desde el inicio hasta el final de la cadena. Su mayor trabajo está en coordinar tareas con las demás áreas, por tanto, su principal mecanismo de coordinación es el de la normalización de los resultados para otras áreas a través de KPI para el cumplimiento de los niveles de satisfacción. No tiene supervisión directa sobre otra área, pero contribuye con otras áreas como RR.HH. a normalizar los perfiles de los puestos para la realización de trabajos específicos.

La estructura organizacional se representa según el organigrama que se muestra en el gráfico 14.

**Gráfico 14. Organigrama de Mobile Inc. en China**



Fuente: Elaboración propia 2022.

### 3. Modelo de Negocio

En el gráfico 15, se detalla el modelo actual que se venía empleando en Mobile Inc., donde se puede observar que la propuesta actual sólo se basaba en precio y calidad, lo cual quedó obsoleto debido a las nuevas preferencias del mercado que buscan una diferenciación dada la diversidad de opciones que se puedan encontrar. Por otro lado, dentro de las actividades clave sólo se dio importancia al diseño y fabricación de equipos, más no a una adecuada inversión en investigación y desarrollo que permita elaborar mejores diseños con nuevas características innovadoras.

**Gráfico 15. Modelo de negocio en China**

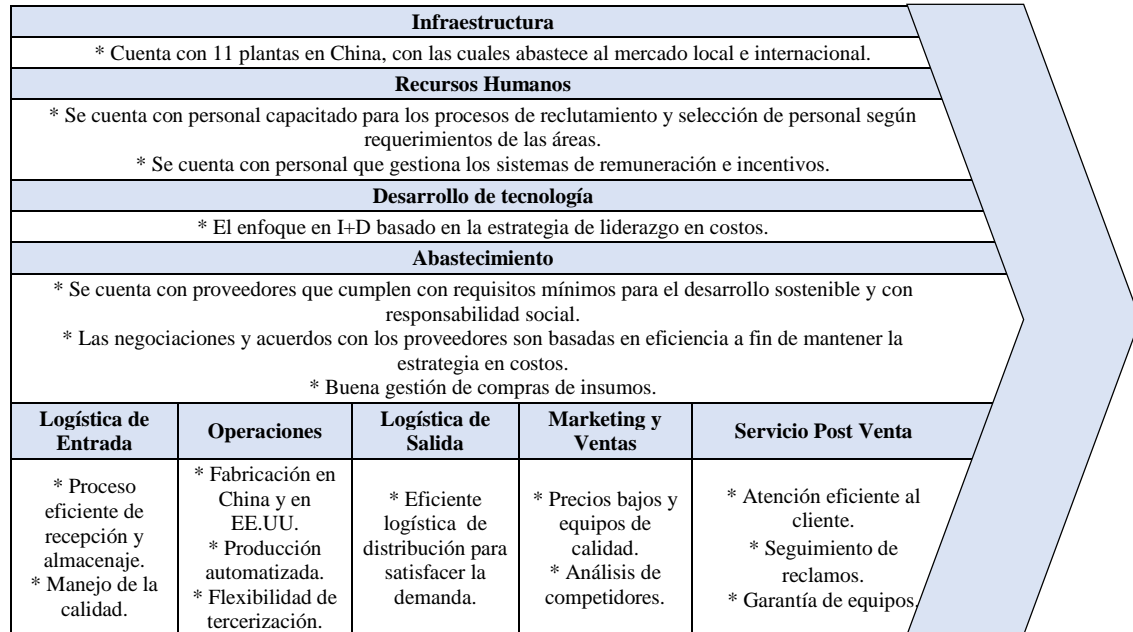
|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| <p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedores de componentes</li> <li>* Distribuidores</li> <li>* Gobierno</li> </ul>        | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño y fabricación de equipos</li> <li>* Venta</li> <li>* Distribución eficiente</li> </ul> | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Equipos celulares con Tec 2 y 3</li> <li>* Precio</li> <li>* Calidad</li> </ul> | <p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Redes Sociales</li> <li>* Plataforma Web</li> <li>* Atención al cliente</li> </ul> | <p><b>Segmentos de cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operadores de telefonía móvil</li> <li>* Empresas <i>retail</i></li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura (plantas)</li> <li>* Marca</li> <li>* Capacidad financiera</li> </ul>            |   | <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Plataforma web</li> <li>* Canales online</li> <li>* Distribuidores</li> </ul>                      |  |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producción, Distribución, Marketing, I+D, Administrativo, Mantenimiento</li> </ul> |  |   | <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventas de equipos celulares con tecnología 2 y 3</li> </ul>                             |  |

Fuente: Elaboración propia con base a *Business model generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4. Cadena de Valor

Tal como se muestra en el gráfico 16, hemos desarrollado la cadena de valor de Porter, analizando las actividades clave que Mobile Inc. consideraba para brindar la propuesta de valor indicada en el modelo de negocios, el cual se basaba en una estrategia de liderazgo en costos.

**Gráfico 16. Cadena de valor de Mobile Inc.**



Fuente: Administración Estratégica (Hitt et al., 2015, p. 90).

#### 5. Matriz EFI

En la tabla 8 se ha desarrollado la matriz EFI.

**Tabla 8. Matriz EFI**

| Factores Internos Clave                       | Ponderación | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|--------------|----------------|
| <b>Fortalezas</b>                             |             |              |                |
| Recursos financieros                          | 15%         | 3            | 0,45           |
| Políticas adecuadas de responsabilidad social | 7%          | 4            | 0,28           |
| Buen gobierno corporativo.                    | 10%         | 3            | 0,3            |
| Baja generación de merma                      | 10%         | 4            | 0,4            |
| <b>Debilidades</b>                            |             |              |                |
| Capacidad de producción                       | 15%         | 1            | 0,15           |
| Costos de producción altos                    | 9%          | 2            | 0,18           |
| Presupuesto de <i>Marketing</i> reducido.     | 15%         | 2            | 0,30           |
| Tercerización de I+D                          | 10%         | 2            | 0,20           |
| Rotación de personal                          | 9%          | 2            | 0,18           |
|   | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>2,44</b>    |

Fuente: Elaboración propia con base en *Strategic management: a competitive advantage approach* (David & David, 2016)

De acuerdo con el análisis realizado, la matriz EFI nos muestra un valor de 2,44, que significa que Mobile Inc. posee fortalezas como sus recursos financieros, su buen gobierno corporativo, la baja

generación de merma y sus políticas adecuadas de responsabilidad social que puede utilizar para superar los problemas internos como lo son la capacidad y costos altos de producción, el presupuesto reducido de *Marketing*, la tercerización y finalmente la rotación de personal.

## 6. Análisis VRIO

Se empleará la matriz VRIO (valor, rareza, inimitable, organización), con la cual calificaremos y valorizaremos los recursos y capacidades de Mobile Inc. para identificar las ventajas competitivas. Se describe en la tabla 9.

**Tabla 9. Matriz VRIO**

| Recursos  | ¿Es valioso? | ¿Es Raro? | ¿Es difícil de imitar? | ¿Está bien organizada? | ¿Cuál es el resultado?                  |
|---|--------------|-----------|------------------------|------------------------|---|
| Supervisión directa en los proveedores críticos del negocio | Si           | No        |                        |                        | 2- Paridad Competitiva                  |
| Capitalización de mercado                                   | Si           | No        |                        |                        | 2- Paridad Competitiva                  |
| Liquidez  | Si           | No        |                        |                        | 2- Paridad Competitiva                  |
| Equipo directivo con experiencia y conocimiento del negocio | Si           | Si        | Si                     | Si                     | 5- Ventaja Competitiva Sostenida        |
| Capacidades   | ¿Es valioso? | ¿Es Raro? | ¿Es difícil de imitar? | ¿Está bien organizada? | ¿Cuál es el resultado?                  |
| Programas de reclutamiento y retención del talento          | Si           | No        |                        |                        | 2- Paridad Competitiva                  |
| Buen gobierno corporativo.                                  | Si           | No        |                        |                        | 2- Paridad Competitiva                  |
| Capacidad de inversión                                      | Si           | No        |                        |                        | 2- Paridad Competitiva                  |
| Buen planeamiento de la demanda                             | Si           | Si        | Si                     |                        | 4- Ventaja Competitiva aún por explotar |
| Marca   | Si           | Si        | Si                     | Si                     | 5- Ventaja Competitiva Sostenida        |

Fuente: Elaboración propia 2022 con base en *Firm resources and sustained competitive advantage* (Barney, 1991).

Se ha identificado que la empresa tiene fuentes de ventaja competitiva sostenibles tales como:

- El equipo directivo que ha venido manejando la compañía durante los últimos 10 años y cuenta con conocimiento del sector.
- La marca la cual ha obtenido el reconocimiento de los usuarios en el mercado chino.

Otra ventaja que, si bien no es competitiva sostenida, pero que es de gran utilidad para potenciar la empresa en China, es la capacidad de inversión con la que cuenta actualmente Mobile Inc.

## **7. Estrategia genérica**

De acuerdo con las ventajas competitivas sostenibles identificadas y la capacidad de inversión, Mobile Inc. aplicará una estrategia genérica de diferenciación, entregando productos innovadores, de buena calidad y beneficios al consumidor a precios competitivos, con la finalidad de incrementar la participación de mercado y obtener mayores niveles de ventas y mejores rendimientos.

## CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, procederemos a presentar la nueva Visión y Misión acordes al nuevo plan estratégico a implementarse por Mobile Inc., lo que guiará las operaciones de la compañía en los siguientes 5 años.

**Visión:** Ser el fabricante de celulares de alta tecnología, gran calidad, sustentable con el planeta y enfocados en los grupos de interés, con el mayor número de usuarios en China en un horizonte de 10 años.

**Misión:** Producir celulares de buena tecnología, calidad, fortalecidos en ciberseguridad, con cadena de producción sustentable y con enfoque de minimizar su impacto en el ecosistema, para así alcanzar la preferencia y posicionamiento con la mayor cantidad de usuarios en China, y continuar facilitando su conectividad.

### 1. Objetivo general

Con la finalidad de lograr la maximización del retorno sobre la inversión, buscaremos mejorar nuestra estructura de costos.

### 2. Objetivos estratégicos

#### 2.1. Objetivos de crecimiento

- Crecimiento de las ventas en unidades de equipos móviles pasando de 16,70 % en el año 2020 a 33,00 % para el año 2025.
- Lograr una mejor participación de mercado en China pasando de 1,45 % en el año 2020 a 3,93 % para el año 2025.

#### 2.2. Objetivos de sostenibilidad

- Mejorar la estructura de costos pasando de 79,36 % en el año 2020 a 54,58 % en el año 2025<sup>5</sup>.
- Inversión en I+D y RR.HH. para tener capacidad de desarrollo propio, menor rotación de personal y mejor clima laboral, pasando de 1,51 % en el año 2020 a 11,4 % en el año 2025<sup>6</sup>.
- Mayor inversión en promoción ya que en año 2020 fue de 1,23 % y se llegará a 2,24 % para el año 2025<sup>7</sup>.

#### 2.3. Objetivos de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad que se buscará alcanzar al 2025 se muestran en la tabla 10.

---

<sup>5</sup> Costos totales / ingresos por ventas.

<sup>6</sup> Inversión en I+D / ingresos por ventas.

<sup>7</sup> Promoción / Ingresos por ventas.



**Tabla 10. Indicadores objetivo**

| Indicador | Año Base | Año 2025 |
|-----------|----------|----------|
| ROA       | 17,90 %  | 27.26%   |
| ROE       | 48,14 %  | 35,50 %  |
| ROS       | 14,66 %  | 26,27 %  |
| EBITDA    | 20,64 %  | 54,05 %  |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

### 3. Modelo de Negocios

A continuación, en el gráfico 17 se presenta el modelo de negocio al 2025 en donde se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Segmentos de clientes: Se enfocará en los operadores de telefonía móvil y empresas *retail*.
- Propuesta de valor: Se tiene considerado ofertar un equipo celular con Tec 3 de marca reconocida, con características innovadoras, precio competitivo, alta calidad y ciberseguridad.
- Actividades claves: El área I+D será desarrollada *in-house*, se trabajará en una distribución eficiente y se implementará el área de Post Venta.
- Recursos claves: Se contará con las nuevas fábricas instaladas en China y con personal altamente capacitado para desarrollar tecnología e innovación constante.

**Gráfico 17. Modelo de negocio para el año 2025**

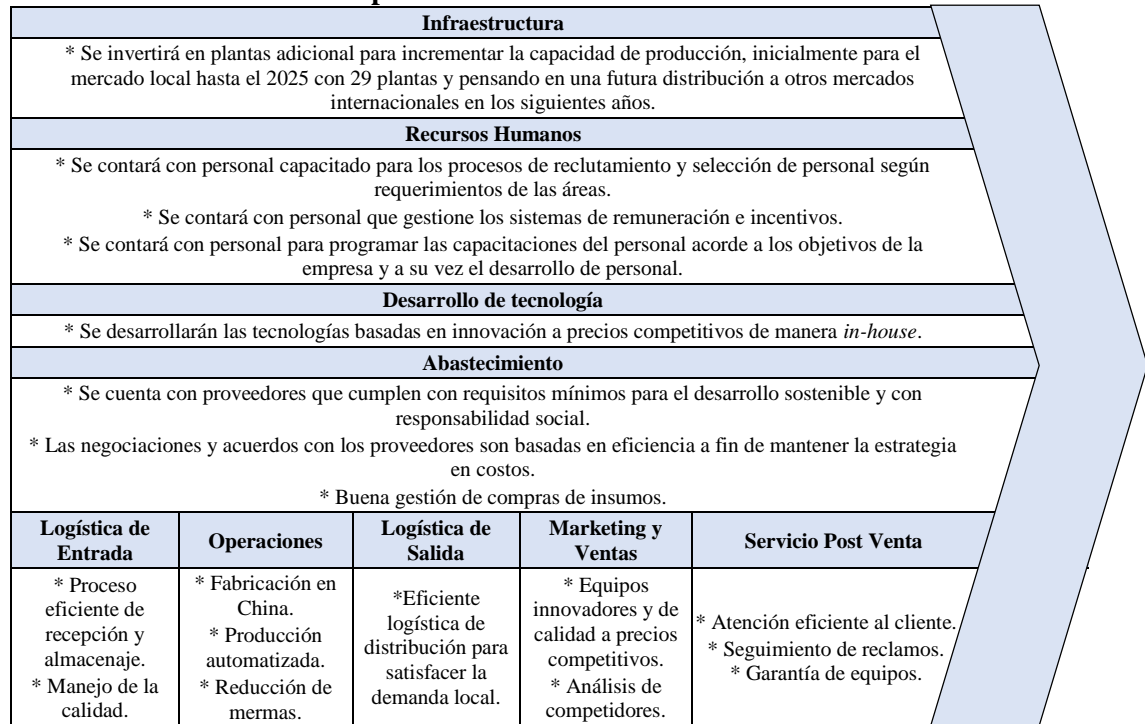
|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedores de componentes</li> <li>* Distribuidores</li> <li>* Gobierno</li> </ul>        | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño y fabricación de equipos</li> <li>* I+D</li> <li>* Venta</li> <li>* Distribución eficiente</li> <li>* Post Venta</li> </ul>            | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Equipos celulares con <b>Tec 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Precio</li> <li>*Calidad</li> <li>*Innovación</li> <li>*Seguridad</li> <li>*Marca</li> </ul> | <p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Redes Sociales</li> <li>* Plataforma Web</li> <li>*Atención al cliente</li> </ul> | <p><b>Segmentos de cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Operadores de telefonía móvil</li> <li>*Empresas <i>retail</i></li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura (plantas, <b>centro de I+D</b>)</li> <li>* Marca</li> <li>*Capacidad financiera</li> <li>* <b>Personal capacitado</b></li> </ul> |   | <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Plataforma web</li> <li>* Canales online</li> <li>* Distribuidores</li> </ul>                     |  |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producción, Distribución, Marketing, I+D, Administrativo, Mantenimiento</li> </ul> |  |   | <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventas de equipos celulares con tecnología 3</li> </ul>                                |  |

Fuente: Elaboración propia con base a *Business model generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4. Cadena de valor

Se ha elaborado la nueva cadena de valor que se aprecia en el gráfico 18, con las actividades necesarias para entregar nuestro producto y mejorar la eficiencia en la producción y disminuir el costo de fabricación. En la misma línea, nos enfocaremos en el desarrollo de tecnologías propias para hacer más novedoso y accesible nuestro producto para el mercado al que nos dirigimos.

**Gráfico 18. Cadena de valor para el año 2025**



Fuente: Administración Estratégica (Hitt et al., 2015, p. 90).

## CAPÍTULO V. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo formularemos y seleccionaremos la estrategia a implementar con el apoyo de diversas herramientas.

### 1. FODA Cruzado

Se ha elaborado un FODA cruzado, donde se han establecido estrategias para potenciar las fortalezas y oportunidades, mitigar el impacto de las amenazas y reducir las debilidades.

**Tabla 11. FODA Cruzado de Mobile Inc. en China**

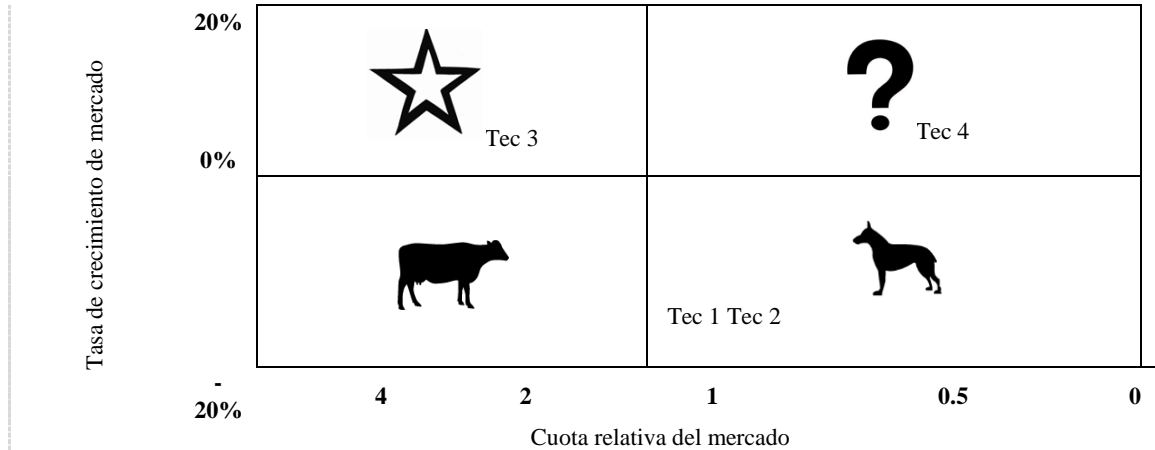
|               | Fortalezas   | Debilidades  |
|---------------|--|--|
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"><li>Invertir en plantas en China</li><li>Invertir en un centro de I+D para ofrecer productos innovadores</li><li>Contratar más personal</li><li>Invertir en <i>marketing</i></li><li>Reducir residuos de manufactura</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Incrementar la producción</li><li>Incrementar las ventas</li><li>Incrementar salarios</li><li>Mejorar política salarial y clima laboral</li><li>Producir 100% <i>in-house</i></li></ul>  |
| Amenazas      | <ul style="list-style-type: none"><li>Establecer las fábricas en China para producir y vender en China</li><li>Generar economías de escala para reducir costos y ofrecer precios accesibles</li><li>Aprovechar el equipo directivo para generar alianzas público privado en temas medio ambientales para facilitar las inversiones</li><li>Producir la Tec 3</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Abastecer el mercado chino desde fábricas instaladas en el mismo país para eliminar costos de aranceles y reducir costos de transporte y logísticos.</li><li>Mantener constante el desarrollo tecnológico para no caer en la obsolescencia respecto a lo que el mercado demanda.</li></ul> |

Fuente: Elaboración propia 2022 con base a Análisis FODA o DAFO (Sánchez, 2020).

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

Para la elaboración de la matriz BCG que se aprecia en el gráfico 19, hemos considerado la información del simulador como el segmento de “otros” y nos hemos enfocado únicamente en China, considerando las ventas totales de todos los competidores en dicha región por tipo de tecnología. Respecto a la tasa de crecimiento, se han comparado las ventas en unidades del año 2020 vs. 2019. La cuota relativa del mercado está en función de las unidades vendidas de todos los competidores en el año 2020.

**Gráfico 19. Matriz BCG – Productos en Asia**



Fuente: Elaboración propia 2022 con los resultados del simulador Cesim, con base en *The experience curve - reviewed IV. The growth share matrix or the product portfolio* (Henderson, 1973).

En este caso, el producto estrella son los equipos móviles con la Tec 3 y Mobile Inc. cuenta con una participación de mercado dentro de la categoría de “otros” del 16,7 %. La Tec 1 y 2 han perdido dominio con los años y se encuentran en la categoría perro, a pesar de que la Tec 1 tiene más unidades vendidas acumuladas en los últimos once años. Por otro lado, los equipos con Tec 4 han tenido un crecimiento de mercado, sin embargo, su participación permanece en la interrogante al ser una nueva tecnología más costosa.

### 3. Matriz de McKinsey

De acuerdo a la matriz de McKinsey, que se aprecia en la tabla 12, corresponde clasificar a nuestro principal producto considerando dos factores importantes: el atractivo del mercado y la posición del negocio (Stanton et al., 2007).

**Tabla 12. Matriz de McKinsey**

|                       |       | Posición del negocio |                 |             |
|-----------------------|-------|----------------------|-----------------|-------------|
|                       |       | Alta                 | Media           | Baja        |
| Atractivo del mercado | Alta  | Invertir             | <b>Invertir</b> | Proteger    |
|                       | Media | Invertir             | Proteger        | Cosechar    |
|                       | Baja  | Proteger             | Cosechar        | Desmantelar |

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Marketing (Stanton et al., 2007, p. 613).

En este caso particular, nos estamos ubicando en función al atractivo del mercado de la venta de equipos móviles, el cual tiene un buen potencial con una demanda creciente.

Ahora bien, respecto a la posición de nuestro negocio, Mobile Inc. ya vende equipos móviles en el mercado de China con una regular cuota de mercado en función a las demás empresas competidoras

y que lo que se buscará será seguir penetrando en dicho país mediante una estrategia de diferenciación. Por lo anterior, podríamos calificar nuestra posición del negocio como media.

Como resultado de la calificación anterior, la estrategia a aplicar en función a la matriz de McKinsey es la de invertir, es decir, destinar recursos para el fortalecimiento, incremento de valor y crecimiento de la unidad de negocio de China. Ello también requiere un buen plan y estrategia de *marketing*, acompañada de una suficiente inversión de recursos para mejorar nuestros procesos y producir celulares de alta tecnología, de calidad y con enfoque de sostenibilidad, para con ello obtener buenos resultados (Stanton et al., 2007).

#### 4. Matriz de Ansoff

Debido a que la venta de nuestros equipos móviles de Tec 3, se concentrará en el mercado de China, la estrategia comercial que desarrollaremos, de acuerdo con la matriz de Ansoff, será la de Penetración de Mercado, tal como se aprecia en la tabla 13, la cual consiste en enfocarnos en el crecimiento de las ventas de los productos actuales. Esta estrategia va acorde con la compañía la cual no ha explotado las oportunidades de su producto y del mercado de China, por lo que se procurará estimular a los futuros usuarios a la adquisición y preferencia de sus equipos móviles.

**Tabla 13. Matriz de Ansoff**

|          |          | Tecnologías            |                         |
|----------|----------|------------------------|-------------------------|
|          |          | Actuales               | Nuevos                  |
| Mercados | Actuales | Penetración            | Desarrollo de productos |
|          | Nuevos   | Desarrollo de mercados | Diversificación         |

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Marketing (Stanton et al., 2007, p. 613).

#### 5. Selección de la estrategia de negocio

De acuerdo con lo analizado, concluimos que el objetivo de Mobile Inc. será conseguir mayor participación de mercado, fortaleciendo nuestra marca, invirtiendo en publicidad y promoción. Se invertirá en mayor instalación de fábricas aprovechando la capacidad de inversión, optimizando nuestros costos para ofrecer equipos a precios competitivos y prepararnos para el desarrollo de los próximos avances tecnológicos con la instalación gradual en un centro de investigación.

## CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 1. Premisas consideradas

Se ha analizado la evolución de la población en China desde el año 1960 hasta el año 2020, de acuerdo con la información del Banco Mundial<sup>8</sup> y se ha empleado la ecuación de tendencia polinómica para estimar el crecimiento poblacional hasta el año 2025.

Hemos considerado solamente la población mayor a 15 años y menor a 65 años que pensamos serían los posibles usuarios compradores de un equipo móvil<sup>9</sup>.

Adicionalmente se ha considerado la proporción de población que tiene una suscripción a un teléfono celular<sup>10</sup>.

Finalmente dado que hoy en día la mayor parte de la población ya cuenta con un equipo, hemos analizado el plazo promedio de reposición de un nuevo equipo móvil y encontramos que es de 2,8 años<sup>11</sup>, por lo que la demanda para los años 2021 – 2025, considerará a los usuarios que compraron un equipo entre los años 2018 y 2020.

En la tabla 14 se puede apreciar la estimación de la demanda potencial en millones de unidades.

**Tabla 14. Proyección de la demanda según el crecimiento poblacional (en millones)**

| Años   | 2018     | 2019     | 2020     | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|--|----------|----------|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Población de China                                   | 1,402.76 | 1,407.75 | 1,411.10 | 1,418.17      | 1,423.32      | 1,428.22      | 1,432.87      | 1,437.26      |
| Rango de edades (mayores de 15 y menores de 65 años) | 897.77   | 900.96   | 903.10   | 907.63        | 910.92        | 914.06        | 917.03        | 919.85        |
| Smartphone subscriptions worldwide                   | 602.45   | 662.57   | 705.33   | 708.86        | 711.44        | 713.88        | 716.21        | 718.40        |
| <b>Demanda del mercado Chino</b>                     |          |          |          | <b>602.45</b> | <b>662.57</b> | <b>705.33</b> | <b>708.86</b> | <b>711.44</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base a Población, total – China (Banco Mundial, n.d.)

Fuente: Elaboración propia 2022, con base a *Proportion of selected age groups of world population and in regions in 2022* (Statista, 2022m)

Fuente: Elaboración propia 2022, con base a *Number of smartphone subscriptions worldwide from 2016 to 2021, with forecasts from 2022 to 2027* (Statista, 2022j)

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en *Average lifespan (replacement cycle length) of smartphones worldwide from 2013 to 2020* (Statista, 2020)

<sup>8</sup> Fuente: Población, total – China (Banco Mundial, n.d.)

<sup>9</sup> Fuente: *Proportion of selected age groups of world population and in regions in 2022* (Statista, 2022m)

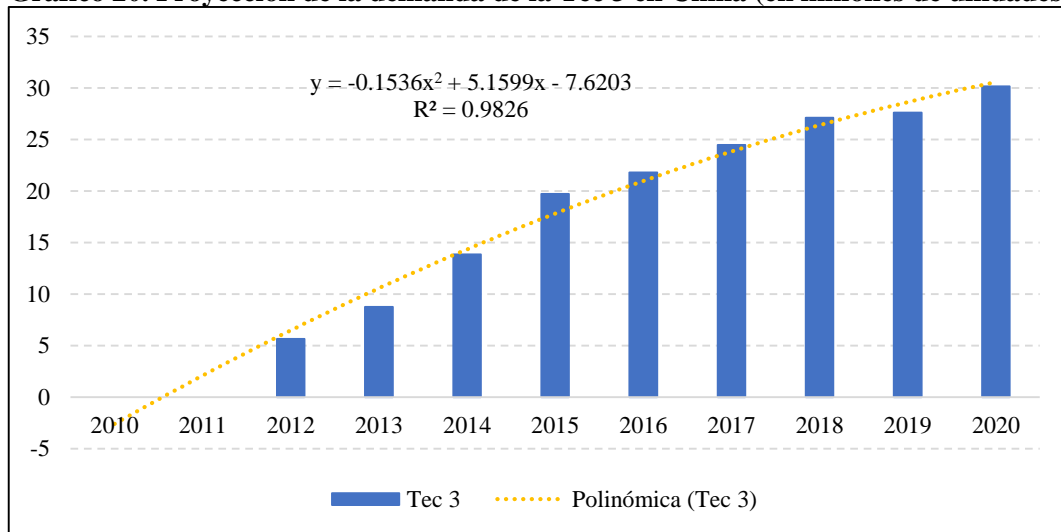
<sup>10</sup> Fuente: *Number of smartphone subscriptions worldwide from 2016 to 2021, with forecasts from 2022 to 2027* (Statista, 2022j)

<sup>11</sup> Fuente: *Average lifespan (replacement cycle length) of smartphones worldwide from 2013 to 2020* (Statista, 2020)

Por otro lado, hemos realizado la proyección de la demanda basada en las ventas históricas en el mercado Chino con respecto a las diferentes tecnologías y podemos apreciar que la Tec 3, muestra una demanda potencial importante.

En el gráfico 20 se aprecia el crecimiento de la demanda de Tec 3 y con esta información se ha proyectado la demanda potencial. En la tabla 15 se detalla la proyección de la demanda para China. Como se puede observar, la Tec 3 presenta un crecimiento importante y además es una tecnología que Mobile Inc. ha estado fabricando en el año 2020.

**Gráfico 20. Proyección de la demanda de la Tec 3 en China (en millones de unidades)**



Fuente: Elaboración propia 2022, con base en los resultados del simulador Cesim.

**Tabla 15. Proyección de la demanda en China según ventas (en millones de unidades)**

| Año Tecnología       | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tec 1                | 22,36 | 24,48 | 19,45 | 16,86 | 21,40 | 25,65 | 28,51 | 26,50 | 28,60 | 30,42 | 30,20 | 34,47 | 37,10 | 39,98 | 43,10 | 46,46 |
| Var. Vers. año ante. |       | 10%   | -21%  | -13%  | 27%   | 20%   | 11%   | -7%   | 8%    | 6%    | -1%   | 14%   | 8%    | 8%    | 8%    | 8%    |
| Tec 2                | 2,61  | 6,25  | 8,57  | 6,97  | 9,90  | 10,05 | 8,38  | 9,52  | 7,70  | 7,11  | 7,89  | 5,08  | 3,20  | 0,99  | -1,56 | -4,43 |
| Var. Vers. año ante. |       | 139%  | 37%   | -19%  | 42%   | 1%    | -17%  | 14%   | -19%  | -8%   | 11%   | -36%  | -37%  | -69%  | -257% | 185%  |
| Tec 3                | 0,00  | 0,00  | 5,65  | 8,75  | 13,83 | 19,70 | 21,79 | 24,45 | 27,10 | 27,62 | 30,14 | 32,18 | 33,51 | 34,52 | 35,22 | 35,62 |
| Var. Vers. año ante. |       |       |       | 55%   | 58%   | 42%   | 11%   | 12%   | 11%   | 2%    | 9%    | 7%    | 4%    | 3%    | 2%    | 1%    |
| Tec 4                | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 2,39  | 11,03 | 14,21 | 16,76 | 21,07 | 23,37 | 31,57 | 38,03 | 45,08 | 52,72 | 60,94 |
| Var. Vers. año ante. |       |       |       |       |       |       | 362%  | 29%   | 18%   | 26%   | 11%   | 35%   | 20%   | 19%   | 17%   | 16%   |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en los resultados del simulador Cesim.

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

### 1. Plan de *Marketing*

Como es sabido, el *marketing* es definido como la “orientación empresarial centrada en el consumidor” (Arellano, 2002, p. 1), es por ello que esta área de la compañía debe enfocarse en estudiar, analizar y sistematizar las preferencias y, sobre todo, el comportamiento y patrones de conducta de los consumidores actuales y potenciales, con mucho detalle, ya que en estos tiempos el adaptarse a los cada vez más rápidos cambios en las preferencias del consumidor es vital, no sólo para el crecimiento y desarrollo de cualquier compañía, sino incluso para su misma supervivencia, en especial en rubros que no son de bienes básicos cuyo consumo en gran medida se encuentra garantizado, sino de bienes tecnológicos y de telecomunicaciones, cuyas ventas se garantizarán únicamente estando a la par de manera constante con las preferencias y, en especial, las necesidades de los consumidores.

Esta orientación comprende tres pasos principales para su exitosa implementación:

1. Enfoque extendido a las áreas de la compañía para adaptarse a los estilos de vida y comportamiento de los consumidores.
2. Definir una estrategia no sólo para coexistir de forma armónica y en sinergia con la competencia, sino para la satisfacción eficiente de cada una de las necesidades de los clientes.
3. Clave de éxito: comprensión del comportamiento del consumidor para implementar estrategia dirigida a su total satisfacción.

Por ello, para aterrizar la ejecución de estos pasos, es necesario implementar modificaciones en el área de *Marketing* de la compañía para estar acorde a estos nuevos lineamientos, así como dotarla de los fondos y recursos necesarios para ello.

Por lo tanto, para afrontar la dinámica del mercado y los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se ha tomado la decisión de implementar el siguiente plan de *Marketing*, el cual define los lineamientos a seguir, objetivo del plan, metas y proyecciones, así como el presupuesto y recursos a asignarse.

#### 1.1. Objetivos

Alcanzar una participación de mercado de la Tec 3 de 3,93 % en China para el año 2025.

Se detallan en la tabla 16.



**Tabla 16. Participación de mercado**

| China         | Tec 3  |
|---------------|--------|
| Año base 2020 | 1,45 % |
| Año 2021      | 1,69 % |
| Año 2022      | 1,60 % |
| Año 2023      | 2,25 % |
| Año 2024      | 3,32 % |
| Año 2025      | 3,93 % |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

- Mobile Inc., buscará incrementar su rentabilidad sobre ventas pasando del 14,66 al 26,27 %.

Con respecto al mercado de China, en los años 2019 y 2020 Mobile Inc. dejó de producir la Tec 1 ya que la competencia se enfocaba en producir las Tec 3 y 4 cuya demanda se mantenía en China. Mobile Inc. se enfocará en producir equipos de Tec 3 mientras se prepara para estar en capacidad de producir la Tec 4.

## 1.2. Estrategias de la mezcla de *marketing*

**Producto:** Los productos que se ofrecerán están basados en la Tec 3, cada uno se caracterizará por contar con atributos como los siguientes: el equipo de la Tec 3 será un equipo de gama media, pantalla de cristal con buena nitidez y adecuada paleta de colores, triple cámara, tendrá potentes altavoces, batería de 6000 mAh, memoria de almacenamiento de 128 GB por defecto y expandible con tarjeta microSD hasta 512GB.

En la tabla 17 se detalla la cantidad de características de los equipos que estaremos ofreciendo, así como la tecnología asociada para las cuales los equipos estarán habilitados.

**Tabla 17. Proyección de las características de los productos a ofrecer en China**

| Mercado | Tecnología | Número de características |          |          |          |          |
|---------|------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|
|         |            | Año 2021                  | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
| China   | Tec 3      | 7                         | 7        | 7        | 8        | 9        |

Fuente: Elaboración propia 2020, con base en las proyecciones estimadas.

A continuación, en la tabla 18 se detalla las especificaciones de los equipos que fabricará y distribuirá Mobile Inc.

**Tabla 18. Especificaciones de los equipos que fabricará Mobile Inc. en China**

| Características   | Tec 3                               |
|-------------------|-------------------------------------|
| Sistema Operativo | Android                             |
| Pantalla          | 6.75"                               |
| Velocidad (Mbps)  | 4 x 2.00 GHz + 4 x 1.70 GHz (veloz) |
| Almacenamiento    | 128GB                               |
| Expandible        | Hasta 512GB                         |
| Cámara            | Triple de 48 megapíxeles            |

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Características</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Biometría: Sensor de huellas trasero</li> <li>b) Desbloqueo facial con IA</li> <li>c) Batería</li> <li>d) Bluetooth y conexiones</li> <li>e) Sensores</li> <li>f) Red 4G y 5G</li> <li>g) Procesador</li> </ul> |
|------------------------|---|

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Mobile Inc. tiene planificado para los equipos Tec 3 que actualmente cuentan con 7 características, que para el año 2024 estos gozarán de 8 características (se desarrollará una pantalla flexible y duradera) y para el año 2025 de 9 características (se desarrollará un software especial de IA, manejado por control de voz siempre disponible), y las características actuales estarán en constante mejora.

**Precio:** La empresa se caracterizará por ofrecer precios competitivos. La definición de los precios está determinada a partir de la estructura de costos, pero también tomando en consideración los precios del mercado y los usuarios finales que adquirirán los productos. Se realizará el análisis de la competencia y de la satisfacción del cliente de manera periódica para asegurar la vigencia de nuestra oferta con precios competitivos.

**Tabla 19. Evolución del precio de los equipos móviles**

| Equipos móviles Tec 3 | Año 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Precio (en USD)       | 228      | 251      | 276      | 290      | 299      | 308      |

Fuente: Elaboración propia 2020, con base en las proyecciones estimadas.

En el anexo 7 se detalla el precio de venta, la cantidad de unidades que se espera vender y los ingresos por venta que se espera conseguir durante el período 2021 al 2025.

**Plaza:** Los productos se distribuirán desde las fábricas de China, vía terrestre y aérea, considerando factores críticos como costos y tiempos y las mejores rutas con menores costos.

**Promoción:** El medio que se utilizará para llegar a los usuarios finales será a través de empresas de telecomunicaciones y del sector *retail*, a través de sus sitios web, redes sociales y tiendas, por lo que la empresa contratará un equipo para el manejo del *marketing* digital y las redes sociales.

### 1.3. Estrategias de posicionamiento

Para definir el posicionamiento de la compañía y diseñar su correspondiente estrategia, es necesario seguir cuatro pasos previos para definir hacia qué grupo de persona se va a dirigir y cuál será la propuesta única de venta.

En primer lugar, se procede con la segmentación del mercado, tratando de dividir amplios mercados heterogéneos en subconjuntos más pequeños con características o necesidades comunes, coincidentes o similares, que pueden alcanzarse más eficiente y efectivamente con

productos o servicios que los satisfagan plenamente. Para una óptima segmentación es necesario conseguir:

- Que el segmento seleccionado tenga las mismas características (Homogeneidad) y que lo diferencie de otros segmentos (Heterogeneidad).
- Que las características que definen cada segmento sean estables en el tiempo.
- Que los segmentos puedan ser monitoreados ya que se son identificables y medibles, además de accesibles y manejables.
- Que el segmento tenga un tamaño suficiente como para que se traduzca en rentabilidad todo el esfuerzo direccionado al mismo.

En función a ello, se puede aplicar una de las siguientes estrategias de segmentación que se muestran en el gráfico 21.

**Gráfico 21. Estrategias de segmentación**

| Mercado masivo | Segmento de mayor tamaño | Segmento adyacente       | Multisegmento            | Segmento de menor tamaño | Nicho      |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| Mercado masivo | Segmento 1               | Segmento 1<br>Segmento 2 | Segmento 1<br>Segmento 2 | Segmento 3               | Segmento 4 |

Fuente: Adaptado de Marketing estratégico (Best, 2007, p. 155).

Para el caso particular, se eligió la estrategia de segmentación de mercado masivo, que atenderán las empresas operadoras y de servicios de telecomunicaciones y distribuidoras del sector *retail* (Canal Intermedio). Finalmente, se concluye con la segmentación de los usuarios finales, bajo los criterios que se detallan en la tabla 20.

**Tabla 20. Segmentación general**

| Género                | Edad   | Zona geográfica                 | Nivel socioeconómico   |
|-----------------------|--|---------------------------------|--|
| Femenino<br>Masculino | 15 – 17<br>18 – 20<br>21 – 25<br>26 – 30<br>31 – 40<br>41 – 50 | Urbano                          | A<br>B<br>C<br>D   |
| Ocasión de uso        | Nivel de ingresos (ventas anuales) en USD                      | Frecuencia de uso               | Beneficios buscados  |
| Habitual<br>Especial  | 1.000 – 3.000<br>3.001 – 6.000<br>6.001 – 10.000<br>+ 10.000   | Ocasional<br>Medio<br>Intensivo | Tecnología<br>Calidad<br>Conectividad<br>Servicio<br>Flexibilidad<br>Precio competitivo<br>Ahorro<br>Características<br>Diseño |

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong, 2008).

En segundo lugar, continúa la definición del mercado meta al cual el Canal Intermedio se dirigirá, que “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la compañía decide servir” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 178).

Para ello y ya habiendo definido el segmento específico de los usuarios finales, se procede con la definición del mercado meta al cual el Canal Intermedio se dirigirá, tal como se expone en la tabla 21, para la definición de la producción, precio y características.

**Tabla 21. Segmentación específica del mercado de Mobile Inc. en China**

| Edad   | Zona geográfica                           | Nivel socioeconómico  |
|--|---|---|
| 15 – 17<br>18 – 20<br>21 – 25<br>26 – 30<br>31 – 40<br>41 – 65 | Urbano                                    | B<br>C  |
| Ocasión de uso   | Nivel de ingresos (ventas anuales) en USD | Beneficios buscados   |
| Habitual   | 3.000 – 6.000<br>6.001 – 10.000           | Tecnología<br>Calidad<br>Flexibilidad<br>Precio competitivo<br>Seguridad<br>Marca |

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong, 2008).

El tercer paso consiste en alcanzar el posicionamiento de nuestra marca, que implicará la construcción de una imagen que el consumidor tendrá sobre nuestra marca de celulares y que estará en estrecha relación con los beneficios o ventajas diferenciales que le ofreceremos (Arellano, 2002), para incrementar la demanda de nuestro producto y así despertar el interés de nuestros potenciales clientes del Canal Intermedio. El objetivo es conseguir que el posicionamiento sea sólido, a tal punto de que los consumidores lleguen a establecer una fácil conexión con nuestra marca al momento de mencionar o hablar de sus beneficios. Esto se consigue con una eficaz campaña muy enfocada, más que en difundir o comunicar las especificaciones de nuestro producto (debido a que cuenta con múltiples características), en comunicar enfática y contundentemente los principales beneficios que nuestra marca tiene para ofrecer:

- Un equipo con tecnología innovadora y a la par con los últimos avances.
- Buena calidad y durabilidad de nuestro producto.
- Características de mayor utilidad para los usuarios.
- Precio competitivo.
- Seguridad ante ataques cibernéticos.
- Marca.

Finalmente, el cuarto paso consistirá en desarrollar nuestra Promesa Única de Ventas (USP), que consiste en un beneficio distintivo o un punto de diferencia para nuestro producto (Shiffman & Kanuk, 2010), algo que sea fácilmente identificable y asociable a nuestra marca; la cual deberá ser efectivamente comunicada en la campaña anteriormente mencionada. Nuestra USP será: “Un equipo móvil a la medida de tus necesidades”

#### 1.4. Presupuesto

El presupuesto destinado a las actividades de marketing y promoción de los productos será de USD 81 millones el primer año y luego irá fluctuando de acuerdo con las necesidades de la empresa hasta alcanzar los USD 107.697 millones en el año 2025.

**Tabla 22. Detalle de los gastos a realizar en promoción (en millones de USD)**

| Rubros                          | Año 2020      | Año 2021      | Año 2022      | Año 2023      | Año 2024       | Año 2025       |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Logo de la marca                |               | 5.000         | 5.500         | 6.050         | 6.655          | 7.321          |
| Web                             |               | 6.000         | 6.600         | 7.260         | 7.986          | 8.785          |
| Equipo de Marketing digital     |               | 30.000        | 32.000        | 34.000        | 36.000         | 38.000         |
| Administrador de Redes sociales |               | 20.000        | 21.000        | 22.050        | 23.153         | 24.310         |
| Ferías Anuales de promoción     |               | 20.000        | 22.000        | 24.200        | 26.620         | 29.282         |
| <b>Total</b>                    | <b>20.000</b> | <b>81.000</b> | <b>87.100</b> | <b>93.560</b> | <b>100.414</b> | <b>107.697</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020, con base en las proyecciones estimadas.

## 2. Plan de Recursos Humanos (RR.HH.)

Para Mobile Inc. el talento humano es el eje de su crecimiento y un elemento decisivo para el éxito, convirtiéndose en el impulsor para que se cumplan los resultados de una forma más simple.

Para ello, es necesario que fortalezca su plan de Recursos Humanos, enfocándose en reducir el porcentaje de rotación de personal, a través de la mejora en la selección de personas, retención, crecimiento, desarrollo y un plan eficiente de incentivos y reconocimiento.

Para empresas del sector de tecnología de comunicaciones, el controlar indicadores de rotación de personal y de eficiencia impulsan a ofrecer equipos con mayores características y permiten estar a la vanguardia de ofrecer tecnologías avanzadas.

Rotación de personal: El indicador promedio del sector en el año 2020, se ubicó en 3,17 %. Mobile Inc. obtuvo un indicador de rotación de 5,45 % en el año 2020, principalmente afectado por la salida de personal de I+D debido a que la remuneración pagada y las inversiones en capacitación no eran competitivas y además no se contrató más personal. Para los próximos años, dado que sí realizaremos la contratación de personal, se podría tener una mayor rotación pero con las estrategias a implementar, buscaremos ir acercándonos a la media del mercado.

Respecto a la estrategia a seguir en los próximos años, Mobile Inc. tiene claro que debe invertir en la capacitación y retención del talento, para ser altamente eficientes especialmente en su área I+D.

## 2.1. Objetivos

- Disminuir el índice de rotación de personal de 5,45 % en el año 2020 a 4,85 % en el año 2025.
- Realizar el total de las actividades de capacitación consiguiendo que todos los trabajadores logren una evaluación satisfactoria sobre los conocimientos impartidos.
- Mantener un adecuado clima laboral donde la percepción general de “me siento orgulloso de trabajar en Mobile Inc. sea superior al 80%.

**Tabla 23. Objetivos de RR.HH. para el año 2025**

| Años                        | 2020    | 2021   | 2022    | 2023    | 2024    | 2024   |
|-----------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|
| Rotación de personal        | 5,45 %  | 5,25 % | 5,15 %  | 5,05 %  | 4,95 %  | 4,85 % |
| Percepción de clima laboral | 70,00 % | 72,5%  | 75,00 % | 77,50 % | 80,00 % | 82,50% |

Fuente: Elaboración propia 2020, con base en las proyecciones estimadas.

## 2.2. Estrategias

Para lograr estos objetivos, se realizarán las siguientes acciones:

### 2.2.1. Atracción

Mobile Inc., tiene el objetivo de atraer a los mejores talentos a través del proceso de reclutamiento y selección, para lo cual se plantea:

- Reclutar a los profesionales idóneos para cada puesto.

Indicador: Tasa de aceptación de oferta de empleo: Número de ofertas aceptadas / Número de ofertas.

- Ampliar la base de datos de profesionales a través del reclutamiento en actividades como *Talent day*.

Indicador: Número de currículos recibidos / Número de asistentes.

- Establecer un tiempo de cierre de vacantes.

Indicador: Número de días usados para cerrar una vacante por mes / Número total de vacantes por mes.

- Actualizar periódicamente los perfiles de puestos que aseguren las competencias necesarias para cada posición.

Indicador: Número de descripciones de puestos actualizados.

### **2.2.2. Retención**

Mobile Inc. Se enfocará en construir una relación a largo plazo con su personal especialmente del área de I+D. Para este propósito plantea:

- Crear un sistema salarial y de incentivos competitivo para atraer y retener el mejor talento. Para lograrlo debe mejorar la política salarial.

Indicador: Política salarial mejorada para el 100 % del personal y cada puesto clave dentro de la compañía.

- Establecer actividades que promuevan la integración, el trabajo en equipo y la política de puertas abiertas.

Indicador: Número de actividades de integración realizadas en el año.

- Proveer servicios adicionales a los obligatorios por ley.

Indicador: Número de colaboradores inscritos en el seguro de salud provisto de la empresa.

- Controlar la rotación de personal.

Indicador: Número de retiros por mes / Número de colaboradores activos.

### **2.2.3. Crecimiento y desarrollo**

Se debe promover la capacitación de personal con el fin de mantenerlo motivado sobre todo de I+D. Para este propósito se implementarán las siguientes acciones:

- Incrementar el presupuesto de capacitación progresivamente hasta el 2025.

Indicador: Presupuesto anual de capacitación mostrado en los Estados Financieros.

- Promover la rotación de personas en puestos disponibles dentro de la empresa con cierta periodicidad.

Indicadores: Plan de entrenamiento y evaluación de desempeño de todos los trabajadores.

- Tener planes de desarrollo y líneas de carrera y plan de sucesión para cada puesto clave.

Indicador: Plan de sucesión.

- Proveer de capacitaciones especializadas y las no especializadas que desarrollen los *soft skills*.

Indicador: Horas de capacitación provistas en el año.

### **2.2.4. Incentivos y reconocimientos**

Se debe reconocer el buen performance que desempeñan los colaboradores con el fin de disminuir la rotación del personal. Para este propósito se implementarán las siguientes acciones:

- Reconocer los logros conseguidos por el personal como: cumplimiento de metas, celebración de contratos nuevos, renovaciones de contratos, etc., en las reuniones mensuales de la organización.
- Proveer los incrementos salariales anuales en base al cumplimiento de objetivos.
- Practicar la política de puertas abiertas a todo nivel para promover la generación libre de nuevas ideas.
- Promover la política de “Cash is King”, en donde se premien con incentivos económicos las ideas que generen ahorros a la empresa.

### 2.3. Presupuesto

**Tabla 24. Presupuesto de RR.HH.**

| Concepto   | Año base 2020 | Año 2021     | Año 2022     | Año 2023      | Año 2024      | Año 2025      |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Número de empleados  | 456           | 550          | 550          | 1,140         | 1,680         | 2,610         |
| Salarios   | 4,000         | 4,200        | 4,410        | 4,631         | 4,862         | 5,105         |
| Incremento salarial  |               | 5.00%        | 5.00%        | 5.00%         | 5.00%         | 5.00%         |
| <b>Total Salarios</b>  | <b>21.89</b>  | <b>27.72</b> | <b>29.11</b> | <b>63.35</b>  | <b>98.02</b>  | <b>159.89</b> |
| Capacitación de personal                                     | 2.68          | 35.00        | 35.00        | 74.00         | 108.00        | 181.00        |
| Actividades internas fidelización y estudio de clima laboral |               | 27.50        | 27.50        | 57.00         | 84.00         | 130.50        |
| <b>Costo total</b>   | <b>24.57</b>  | <b>90.22</b> | <b>91.61</b> | <b>194.35</b> | <b>290.02</b> | <b>471.39</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

Con la finalidad de retener al mejor talento, para los años proyectados se ha previsto desde el 2021 un incremento anual del salario para cada trabajador de 5,0 %. A los efectos estamos considerando la inflación en China para el año 2020 que fue del orden del 2,39 %.<sup>12</sup>

Asimismo, para atraer a los mejores talentos, se ha previsto realizar actividades de capacitación, de fidelización y un estudio de clima laboral anual para corregir aspectos que pudieran afectar el buen ambiente de trabajo.

Se prevé contratar una cantidad de personal adicional entre los años 2023 y 2025 para preparar nuevos colaboradores que trabajarán en las nuevas plantas pensando en el desarrollo de nuevas características y también equipos móviles Tec 4 y fortalecer las capacidades del equipo de I+D para nuestras propias licencias.

### 3. Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de Mobile Inc. consiste en reducir los costos de producción, costos logísticos y lograr el abastecimiento del mercado local en China con productos fabricados en el mismo mercado. Actualmente, la compañía cuenta con 11 fábricas en China y se piensa

<sup>12</sup> Fuente: *Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecasts until 2027* (Statista, 2022o)



implementar más fábricas en esta región para la producción de la Tec 3 y también para incrementar la capacidad de producción para futuras tecnologías. El plan de producción consiste en aprovechar las economías de escala como resultado de la inversión en plantas de producción para optimizar los costos de fabricación y costos logísticos para la manufactura de equipos móviles. Se muestra en la tabla 25, la evolución del número de fábricas instaladas, a adquirir y cuándo estarían operativas.

**Tabla 25. Evolución de la cantidad de fábricas instaladas**

| Región               | Año base 2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|----------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nuevas instalaciones |               | +8       | +5       | +5       | +8       | +10      |
| Operativas           | 11            | 11       | 11       | 19       | 24       | 29       |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en los resultados del simulador Cesim y las proyecciones estimadas.

### 3.1. Objetivos

- Eliminar la producción contratada a partir del año 2021.
- Abastecer el mercado chino con Tec 3, únicamente con productos fabricados en ese país, y así también eliminar los costos arancelarios y de importación.
- Reducir los costos de las características entre 5 % y 8 %.
- Elevar la capacidad de producción de la Tec 3 en China de 6.050 a 15.950 millones de unidades para el 2025.
- Reducir el porcentaje de productos defectuosos de 1,960 % y 1,596 % lo que implica ir disminuyendo un porcentaje de 5 % anualmente.
- Reducir el costo de producción unitario de equipos entre un 4 % y 5 % anual.
- Eliminar el costo de transporte internacional y reducir el costo de transporte interno en 10% anual desde el año 2021 hasta el 2025.

### 3.2. Estrategias

El planeamiento de la producción se establecerá de la siguiente forma:

- Implementar estrategias de mejora continua tanto a nivel de productividad, ahorro de costos y control de calidad para disminuir costos de producción y productos defectuosos.
- Renegociar con los proveedores los costos de materiales e insumos, para llegar a una disminución del costo variable de fabricación.
- Optimizar la capacidad instalada en cada planta para lograr las economías de escala.
- Invertir en nuevas instalaciones de plantas de fabricación en China para tenerlas disponibles a partir del año 2023 y llegar al volumen de producción para atender la demanda actual y futura.
- Abastecer el mercado chino internamente, lo que nos evitará costos logísticos y aranceles, en nuestra cadena de operación.

- Invertir en un centro de investigación de I+D para el desarrollo de tecnología *in-house* y no gastar grandes sumas de dinero en comprarlas externamente.

El plan de producción y análisis de costos en su totalidad se encuentran en los anexos 2, 3, 4 y 5.

Debido a la mejor planificación de la demanda, la compañía tratará de mantener un inventario mínimo que le permita tener un stock de seguridad.

### 3.3. Logística

Al hacer que el mercado interno en China sea sólo abastecido por fábricas en este país, la logística internacional desaparece, teniendo sólo en nuestra operación logística interna enfocado básicamente en el reparto hacia nuestros clientes. La estrategia en este caso es optimizar los costos en esta logística siguiendo los lineamientos a continuación:

- Optimizar rutas de entregas.
- Establecer y monitorear indicadores de satisfacción de entrega.
- Ajustar y actualizar adecuadamente el inventario.
- Optimizar la carga de transportes.

### 3.4. Compras

Para la compañía, la elección de sus proveedores es un proceso clave en su cadena de valor y en su plan a largo plazo de sostenibilidad, por eso Mobile Inc. basa su decisión de compras en los índices de responsabilidad ambiental y nivel de ética de los potenciales proveedores. Es razonable que, a mayor nivel de cumplimiento de políticas corporativas de responsabilidad social, mayor será el costo de un proveedor, sin embargo, Mobile Inc. tiene la estrategia clara de seguir estrechando lazos comerciales con este tipo de proveedor, así esto represente un costo adicional en la compra de componentes para la fabricación de los equipos móviles.

### 3.5. Presupuesto

**Tabla 26. Presupuesto de operaciones (en millones de USD)**

| Concepto                | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Centro de investigación | 20.00    | 20.00    | 40.00    | 60.00    | 80.00    |
| Inversión en plantas    | 1,280.00 | 800.00   | 800.00   | 1,280.00 | 1,600.00 |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

## 4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La implementación de un plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene como objetivo diseñar y determinar medidas para su integración en la gestión y operaciones de la compañía, con el objeto de producir impactos positivos en los grupos de interés involucrados. Se busca no sólo continuar con el cumplimiento de las medidas legales, exigencias económicas y normativa gubernamental, sino trascender ello, entendiendo a la RSC como “la consideración y respuesta de

los temas que están más allá de los requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa para lograr beneficios sociales además de las ganancias económicas que busca” (Davis, 1973, p. 312).

#### 4.1. Objetivo general

Dirigir las operaciones del negocio de acuerdo con lo dispuesto en la nueva visión de Mobile Inc., llevando nuestras actividades con un enfoque de eco-sostenibilidad y responsabilidad social.

#### 4.2. Objetivos específicos

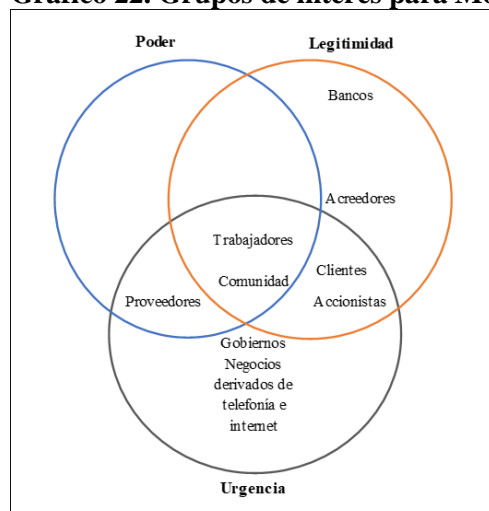
- Diversificar y ampliar el número de beneficiarios con las operaciones de Mobile Inc., y que no sólo se reduzca a los accionistas de la compañía.
- Generar en la mentalidad colectiva de los usuarios y potenciales clientes, la imagen de Mobile Inc. como una empresa sustentable a lo largo de todas sus operaciones, para inclinar su decisión de compra hacia nuestros dispositivos.

#### 4.3. Estrategias

Primero será necesario identificar a cada uno de los grupos de interés a los que se busca beneficiar y lograr la convivencia armoniosa y sostenible en el tiempo, en ese sentido y de acuerdo con la autora Elsa González Esteban, se puede lograr dicha identificación a través de tres enfoques a) analítico, b) instrumental y c) normativo (Gonzalez, 2003):

**a) De acuerdo con el enfoque analítico**, gráfico 22, los distintos grupos de interés con los cuales se relaciona la empresa se clasifican en importancia según ostenten los siguientes tres atributos: poder (para defenderse o influir), urgencia de sus necesidades y legitimidad para exigir beneficios o cuidados.

**Gráfico 22. Grupos de interés para Mobile Inc.**



Fuente: Adaptado de (Mitchell et al., 1997).

Latentes: Bancos, acreedores, Gobierno y negocios derivados (un atributo).

Expectantes: Proveedores, clientes (Canal Intermedio), y accionistas (dos atributos).

Definitivos: Trabajadores y comunidad (ostentan todos).

Las nuevas políticas de RSC se enfocarán en los grupos de interés expectantes, puesto que queremos retribuir a los accionistas, brindar los mayores beneficios para que nuestros clientes del Canal Intermedio se interesen por distribuir nuestros productos, velar por las buenas condiciones y trato con los proveedores y para cumplir con las exigencias de los usuarios con más preocupación por el medio ambiente y el cumplimiento de estándares éticos.

Mobile Inc. se enfocará de manera integral en los grupos de interés definitivos, los trabajadores y la comunidad, debido a que son los que como individuos menos poder e influencia ostentan, por ser muy legítima la protección y cuidado de sus intereses, y por pertenecer a un sector tan vulnerable por el que urge velar, lo cual mejoraría muchísimo las relaciones de la empresa, su prestigio y buena imagen, así como la economía de la sociedad en general.

**b) Respecto al enfoque instrumental**, el cual radica en centrarse en los beneficios que pueden producirse para el negocio, se ha concluido que el respetar los derechos y procurar el beneficio y desarrollo de los cinco grupos de interés, también trae muchas ventajas a la compañía, así como evitar problemas a futuro relacionados con la sostenibilidad de las operaciones. Por lo tanto, la planeada intervención enfocada en los cinco grupos de interés finalmente terminará siendo productiva para la compañía y aportará con su sostenibilidad en el tiempo.

**c) Y en función al enfoque normativo**, se basa en la premisa de que las personas que componen cada grupo de interés cuentan con dignidad característica de la condición humana, por lo que también se encuentran contenidas en los intereses legítimos de toda empresa y también de la sociedad en general (Gonzalez, 2003).

Por ello, es muy legítimo enfocarse e invertir los esfuerzos y recursos en tomar medidas para desarrollar las operaciones en armonía y en beneficio o apoyo a estos cinco grupos de interés, y no solo procurar el beneficio económico puramente que atentaría contra la ética con la que la compañía siempre procura actuar, imagen y buena reputación que se planea mantener en el tiempo para la sostenibilidad, la coexistencia armoniosa de la empresa, así como el crecimiento en las ventas del público cada vez más consciente.

Por lo tanto, los grupos de interés o *stakeholders* en los que nos enfocaremos a lo largo de nuestras operaciones, para conseguir que también sean beneficiados con el crecimiento de Mobile Inc. son los siguientes:

**Accionistas:**

- La empresa debe ser rentable y generar utilidades para poder desarrollar acciones de RSC y con ese objetivo, se buscará el reconocimiento de Mobile Inc. por tener una buena puntuación con respecto al cumplimiento de los factores ESG.

**Clientes:**

- Atraer a la mayor cantidad de potenciales clientes para que tengan la oportunidad de conseguir los beneficios económicos mediante la distribución y venta de nuestros equipos.
- Coordinación y capacitaciones en materia de sostenibilidad, para que las empresas operadoras y de *retail* también tengan un enfoque de sostenibilidad.

**Proveedores:**

- Evaluación permanente de cada proveedor a lo largo de toda la cadena de suministro y producción evitando trabajar con aquellos que contraten mano de obra infantil o apliquen jornadas laborales que no respeten las condiciones mínimas.
- Nuestro objetivo será que en el transcurso de los años logremos aumentar el porcentaje de proveedores calificados para operar con Mobile Inc.

**Trabajadores:**

- Mejoramiento de las condiciones laborales, una remuneración adecuada y en concordancia con el mercado.
- La empresa buscará que exista equidad de género ofreciendo oportunidades a todos los profesionales de acuerdo con su capacidad técnica sin distinción.

**Comunidad:**

Finalmente, el plan de RSC será de aplicación integral a todas las áreas de la compañía, con el objeto de beneficiar también a la comunidad en general.

- Procurar y cuidar que la provisión de las materias primas necesarias sea a través de empresas con enfoque e interés en el cumplimiento de los estándares de RSC.
- Que nuestras plantas de producción cuenten con nuevos procesos enfocados a cuidar el medio ambiente, reducir la contaminación y la huella de carbono.
- Que la comunidad mejore su calidad de vida, pueda adquirir equipos móviles con características funcionales, con acceso a la conectividad, educación, información, entre otros.

**4.4. Indicadores**

En la tabla 27 se muestran los indicadores con los que la empresa evaluará su gestión de RSC.

**Tabla 27. Indicadores de RSC**

| Grupo de interés    | Concepto  | Indicador   | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|---------------------|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Cientes</b>      | Encuesta de satisfacción                                  | % de clientes satisfechos                                     | 90 %     | 92 %     | 93 %     | 94 %     | 95 %     |
|                     | Capacitaciones sobre medio ambiente, reciclado            | Número de capacitaciones realizadas                           | 2        | 2        | 2        | 2        | 2        |
| <b>Proveedores</b>  | Evaluación de proveedores                                 | % de proveedores calificados                                  | 95 %     | 96 %     | 97 %     | 98 %     | 99 %     |
| <b>Trabajadores</b> | Equidad de género   | % Total mujeres / Total hombres                               | 30 %     | 35 %     | 40 %     | 45 %     | 50 %     |
|                     | Capacitaciones sobre medio ambiente, reciclaje, etc.      | Número de capacitaciones realizadas                           | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        |
| <b>Comunidad</b>    | Apps educativas para niños                                | Número de Apps  | 1        | 2        | 2        | 3        | 3        |
|                     | Reducción de generación de empaques plásticos y embalajes | Cambio a la utilización de empaques de material biodegradable | 25 %     | 50 %     | 70 %     | 90 %     | 100 %    |

Fuente: Elaboración propia 2022.

#### 4.5. Presupuesto

En la tabla 28 se detalla de inversión que Mobile Inc. realizará por concepto de actividades de RSC. Esta inversión irá principalmente enfocada al aseguramiento de la calidad de los materiales adquiridos a los proveedores ya que los demás impactos que queremos lograr con los accionistas, trabajadores, clientes y usuarios serán consecuencia de nuestra gestión empresarial. También realizaremos campañas de capacitación sobre protección del medio ambiente que incluya aspectos de reciclado, utilización de los equipos para alargar su vida útil, entre otros.

**Tabla 28. Proyección de la inversión en RSC (en millones de USD)**

| Sostenibilidad en China  | Año base 2020 | Año 2021   | Año 2022   | Año 2023   | Año 2024   | Año 2025   |
|--|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Evaluación de proveedores  | 407           | 450        | 465        | 480        | 495        | 510        |
| Capacitación en concientización en medio ambiente, reciclado, etc. | 0             | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        |
| <b>Total</b>   | <b>407</b>    | <b>650</b> | <b>665</b> | <b>680</b> | <b>695</b> | <b>710</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base a las proyecciones estimadas.

Se reconoce que las inversiones en RSC para empresas como Mobile Inc. se traducen en mayores beneficios para la compañía. De acuerdo con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD), nombra varios beneficios, que provienen de la inversión en RSC, por lo que es una buena medida que se traducirá en crear valor compartido a los grupos de interés.

## 5. Plan de Finanzas

### 5.1. Objetivos

Mobile Inc. buscará, a través de las acciones estratégicas descritas, mejorar la eficiencia en la producción, asegurar la venta de sus productos enfocándose en el mercado Chino.

Los objetivos que se buscará alcanzar se detallan en la tabla 29.

**Tabla 29 Objetivos del plan de finanzas para la unidad de negocios de China**

| Objetivo              | Indicador  | Año Base | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|-----------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Incremento del ROA    | Porcentaje | 17,90 %  | 18,45 %  | 11,87 %  | 17,70 %  | 28,31 %  | 27,26 %  |
| Incremento del ROS    | Porcentaje | 14,66 %  | 25,62 %  | 18,52 %  | 21,99 %  | 27,44 %  | 26,27 %  |
| Incremento del EBITDA | Porcentaje | 20,64 %  | 39,44 %  | 48,56 %  | 51,97 %  | 55,11 %  | 54,05 %  |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

### 5.2. Supuestos

- La depreciación de activos fijos se ha establecido en 15 % anual.
- Las cuentas por cobrar se han estimado en 5 % de las ventas.
- Las cuentas por pagar se han fijado en 5 % del costo de producción.
- La tasa de interés que se pagará por los préstamos será de 4.4% de acuerdo con la información recopilada sobre las tasas activas en China.<sup>13</sup>
- La tasa de impuesto sobre los beneficios se ha fijado en 25,00 %.<sup>14</sup>
- La tasa de inflación anual en China para el año 2020 de 2.39 % y se empleará esta tasa para los años de la proyección para el incremento salarial.<sup>15</sup>
- La empresa reinvertirá las utilidades que se vayan generando.
- El plazo de los préstamos para la compra de fábricas es de 10 años.
- Se está tomando como punto de partida el año 2020 para las proyecciones financieras.
- Se han elaborado las proyecciones financieras para un plazo de cinco años.

### 5.3. Plan de acción

A partir de los resultados alcanzados por la empresa en China al cierre del año 2020, Mobile Inc., ha decidido invertir gradualmente en plantas, para poder cubrir una mayor cuota de mercado. Asimismo, invertirá en personal, mayor contratación, capacitación y estrategias de fidelización. Además, se invertirá en *marketing* para potenciar nuestra marca. Hasta el año 2025 seguiremos enfocados en producir y vender la tecnología 3, mejorando los costos, eliminando la producción contratada y la compra de productos importados. Con las fábricas adquiridas en los años 2024 y 2025, tendremos capacidad para empezar a producir equipos con tecnología 4 a partir del año 2026. Por otro lado, para

<sup>13</sup> Fuente: *Interest on borrowings in China from 2010 to 2020* (Statista, 2022n)

<sup>14</sup> Fuente: China: fiscalidad (Santander, 2022)

<sup>15</sup> Fuente: *Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecasts until 2027* (Statista, 2022o)

los años 2024 y 2025, ofreceremos equipos de tecnología 3 con mayor número de características y estar así al nivel de las características ofrecidas por los competidores.

La compra de las plantas será en parte con capital propio y en parte se financiará con crédito bancario tal como se detalla a continuación.

**Tabla 30. Plan de compra de las plantas a ser instaladas en China (en millones de USD)**

| Concepto             | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Valor de las plantas | 1,280.00 | 800.00   | 800.00   | 1,280.00 | 1,600.00 |
| Contado              | 640.00   | 560.00   | 800.00   | 1,152.00 | 1,440.00 |
| Crédito              | 640.00   | 240.00   | 0.00     | 128.00   | 160.00   |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

#### **5.4. Elaboración de escenarios**

Se presentan dos escenarios: Uno sin estrategia y otro con las estrategias que se implementarán y que han sido detalladas en los planes funcionales. De esta manera queremos comparar el impacto en los resultados de la empresa, cuando se toman acciones estratégicas versus no hacer nada.

##### **Escenario sin estrategia**

En el escenario sin estrategias, la empresa sólo producirá y venderá de acuerdo con la capacidad instalada actual de sus 11 fábricas, por lo que no realizará ninguna inversión adicional. La empresa seguirá contratando fabricación e importando productos. No se considera la reducción de costos de producción, ni de productos defectuosos, el precio de venta no sufre ninguna variación y tampoco se innovará con mayor número de características.

##### **Escenario con estrategia**

La empresa realizará la reducción de sus costos de producción, reducción en los productos defectuosos y del costo de las características. Se incrementará el gasto en promoción. De igual manera, se incrementa el gasto administrativo. La empresa adquiere más plantas en China para ampliar su capacidad de producción en este mercado. Por otro lado, se invertirá en un centro de investigación de I+D, actividades para reducir la rotación de personal, mejorar los procedimientos de reclutamiento, selección de personal y todas las estrategias descritas en los planes funcionales.

#### **5.5. Estado de situación financiera**

Los estados de situación financiera para las proyecciones sin y con estrategia se aprecian en el anexo 8.

#### **5.6. Estado de resultados**

Los estados de resultados detallados para las proyecciones sin y con estrategia se pueden observar en el anexo 9.

Las proyecciones de ventas sin y con estrategia se aprecian los anexos 6 y 7.



## 5.7. Indicadores

### 5.7.1. Escenario sin estrategia

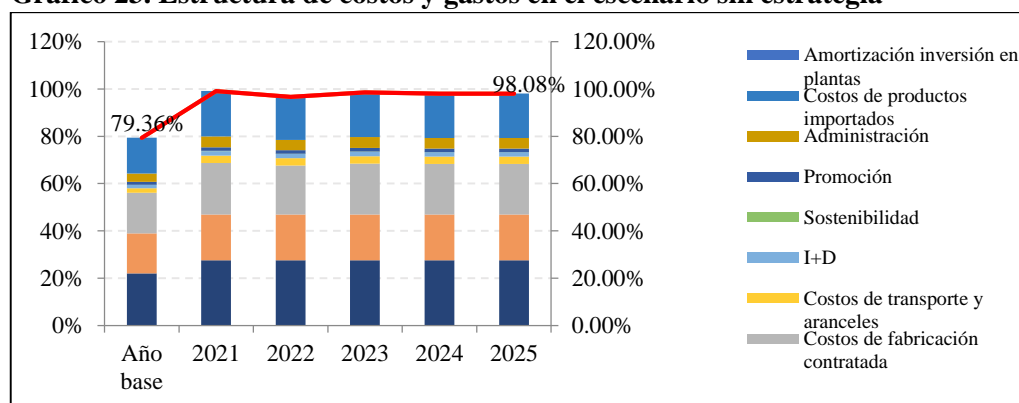
Se puede apreciar en la tabla 31 que los indicadores claves decrecen hasta el año 2025.

**Tabla 31. Indicadores financieros clave, sin estrategia**

| Indicadores               | Año Base | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ROE                       | 48,14 %  | -10,74 % | -3,32 %  | -6,93 %  | -4,17 %  | -2,90 %  |
| ROA                       | 17,90 %  | -4,42 %  | -1,32 %  | -2,67 %  | -1,55 %  | -1,05 %  |
| ROS                       | 14,66 %  | -4,91 %  | -1,34 %  | -2,78 %  | -1,56 %  | -1,05 %  |
| EBITDA / Ingresos         | 20,64 %  | 0,90 %   | 3,35 %   | 1,38 %   | 1,93 %   | 1,92 %   |
| Costos totales / Ingresos | 79,36 %  | 99,10 %  | 96,65 %  | 98,62 %  | 98,07 %  | 98,08 %  |
| Patrimonio / Total Activo | 42,17 %  | 40,11 %  | 39,28 %  | 37,67 %  | 36,69 %  | 36,02 %  |
| Deuda / Total Activo      | 57,83 %  | 59,89 %  | 60,72 %  | 62,33 %  | 63,31 %  | 63,98 %  |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

**Gráfico 23. Estructura de costos y gastos en el escenario sin estrategia**



Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

En el gráfico 23, se puede observar la evolución porcentual de la estructura de costos de Mobile Inc. en China en un escenario sin estrategia. Los costos totales se incrementan.

### 5.7.2. Escenario con estrategia

En la tabla 32 se muestran los indicadores clave en el escenario con estrategia.

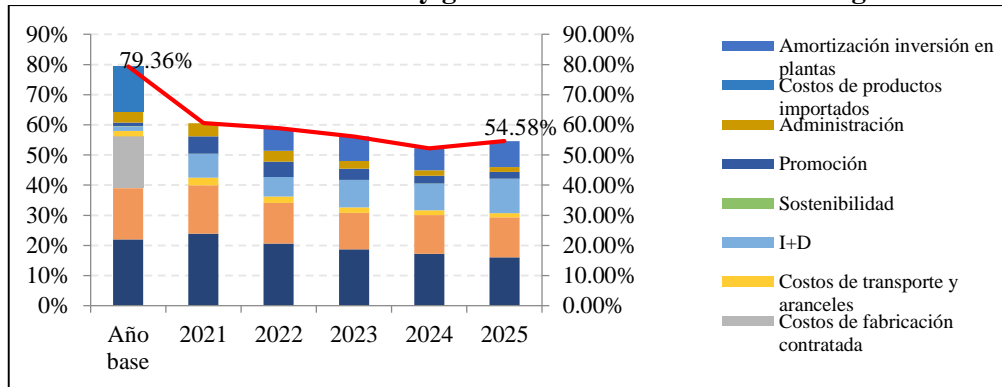
**Tabla 32. Indicadores financieros clave, escenario con estrategia**

| Indicadores                | Año base | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ROE                        | 48,14 %  | 45,25 %  | 28,19 %  | 35,88 %  | 45,01 %  | 35,50 %  |
| ROA                        | 17,90 %  | 18,45 %  | 11,87 %  | 17,70 %  | 28,31 %  | 27,26 %  |
| ROS                        | 14,66 %  | 25,62 %  | 18,52 %  | 21,99 %  | 27,44 %  | 26,27 %  |
| EBITDA / Ingresos          | 20,64 %  | 39,44 %  | 48,56 %  | 51,97 %  | 55,11 %  | 54,05 %  |
| Costo totales / Ingresos   | 79,36 %  | 60,56 %  | 58,87 %  | 56,14 %  | 52,22 %  | 54,58 %  |
| Patrimonio / Total Activos | 42,17 %  | 39,94 %  | 43,89 %  | 53,97 %  | 70,24 %  | 82,17 %  |
| Deuda / Total Activos      | 57,83 %  | 60,06 %  | 56,11 %  | 46,03 %  | 29,76 %  | 17,83 %  |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

En el gráfico 24, se puede apreciar que, con las mejoras introducidas, la empresa logra una mejor absorción de costos.

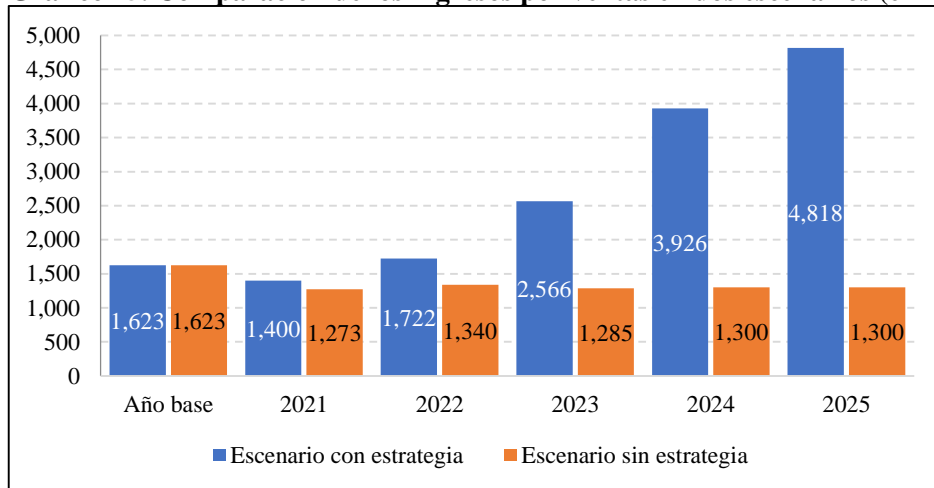
**Gráfico 24. Estructura de costos y gastos en el escenario con estrategia**



Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

Como se observa en el gráfico 25, en el escenario con estrategia, Mobile Inc. en China logra un buen crecimiento de sus ingresos por ventas.

**Gráfico 25. Comparación de los ingresos por ventas en dos escenarios (en millones de USD)**



Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

## 5.8. Flujo de Caja

En el anexo 10 se detalla el flujo de caja para los escenarios proyectados, considerando todos los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa, así como la inversión en fábricas.

### 5.8.1. Cálculo del costo de capital propio (COK)

En la tabla 33 se calcula el costo de los recursos propios de la empresa para financiar sus actividades en un escenario sin estrategia. Para ello empleamos el modelo de *Capital and Pricing Model* (CAPM). Se toma como referencia la tasa libre de riesgos de los bonos del tesoro de EE.UU., la prima de riesgo para China. En el escenario sin estrategia se llega a una tasa de 10,25 %.

**Tabla 33. Cálculo del costo de capital (COK), en un escenario sin estrategia**

| Factores   | Valores        |
|--|----------------|
| Tasa libre de riesgo Rf <sup>16</sup>                    | 2,26 %         |
| Prima de riesgo de mercado China (PRM) <sup>17</sup>     | 3,36 %         |
| Beta desapalancada <sup>18</sup> para telecom Equipment. | 1,02           |
| Beta apalancada  | 2,38           |
| <b>Costo del capital (COK) en China</b>                  | <b>10,25 %</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

En la tabla 34, se aprecia el cálculo del costo del capital para el escenario con estrategia, vemos que el costo del capital baja pasando de 10,25 % a 6,24 % ya que en el escenario con estrategia hay un incremento patrimonial como resultado de mejores utilidades y consecuentemente la reducción porcentual del endeudamiento.

**Tabla 34. Cálculo del costo de capital (COK), en un escenario con estrategia**

| Factores   | Valores       |
|--|---------------|
| Tasa libre de riesgo Rf <sup>19</sup>                    | 2,26 %        |
| Prima de riesgo de mercado Chino (PRM) <sup>20</sup>     | 3,36 %        |
| Beta desapalancada <sup>21</sup> para telecom Equipment. | 1,02          |
| Beta apalancada  | 1,19          |
| <b>Costo del capital (COK) en China</b>                  | <b>6,24 %</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

### 5.8.2. Cálculo del costo de la deuda (Kd)

Hemos utilizado como base para nuestro cálculo, la tasa de para préstamos correspondiente a China en el año 2020. El porcentaje considerado asciende a 4,40 %<sup>22</sup> de acuerdo con la información recopilada sobre las tasas activas en China. La tasa ha sufrido variaciones mínimas desde el año 2015.

### 5.8.3. Cálculo del costo promedio del capital (WACC)

Para determinar si las proyecciones elaboradas a partir de las estrategias planteadas son viables, calcularemos el Valor presente neto (VPN) y la Tasa interna de retorno (TIR). Para ello, partiremos del cálculo del costo promedio del capital para estimar el VPN y la TIR.

En el escenario sin estrategia, podemos ver en la tabla 35 que el WACC se sitúa en 5,80 %, mientras que, en el escenario con estrategia, el WACC alcanza el valor de 5,72 %. Esto se debe a que, en el escenario con estrategia, tal como se aprecia en la tabla 36, la proporción de deuda es menor y el costo del capital propio es mayor.

<sup>16</sup> Fuente: Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

<sup>17</sup> Fuente: Prima de riesgo de China (Datosmacro, 2020).

<sup>18</sup> Fuente: *Betas by Sector* (Damodaran online, 2023).

<sup>19</sup> Fuente: Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

<sup>20</sup> Fuente: Prima de riesgo de los países (Datosmacro, 2022a).

<sup>21</sup> Fuente: *Betas by Sector* (Damodaran online, 2023).

<sup>22</sup> Fuente: *Interest on borrowings in China from 2010 to 2020* (Statista, 2022n).

**Tabla 35. Cálculo del costo promedio de capital (WACC), en el escenario sin estrategia**

| Factores                                  | Valores |               |
|---|---------|---------------|
| Costo del capital                         | 10,25 % | 3,69 %        |
| Capital / (Deuda + Capital) <sup>23</sup> | 36,02 % |               |
| Costo de deuda                            | 4,40 %  | 2,11 %        |
| Deuda / (Deuda +Capital) <sup>24</sup>    | 63,98 % |               |
| Impuesto (t)                              | 25,00 % |               |
| <b>WACC</b>                               |         | <b>5,80 %</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en proyecciones estimadas.

**Tabla 36. Cálculo del costo promedio de capital (WACC), en el escenario con estrategia**

| Factores                                  | Valores |               |
|---|---------|---------------|
| Costo del capital                         | 6,24 %  | 5,13 %        |
| Capital / (Deuda + Capital) <sup>25</sup> | 82,17 % |               |
| Costo de deuda                            | 4,40 %  | 0,59 %        |
| Deuda / (Deuda +Capital) <sup>26</sup>    | 17,83 % |               |
| Impuesto (t)                              | 25,00 % |               |
| <b>WACC</b>                               |         | <b>5,72 %</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

#### 5.8.4. Evaluación de los flujos de caja

En la tabla 37 se detalla el cálculo del VPN y la TIR para el escenario sin estrategias utilizando como tasa de descuento el WACC. Se puede apreciar en este caso, que el VPN es negativo alcanzando un valor de USD -3.531 millones. Por otro lado, la TIR es de 0,3199% inferior al WACC. En el escenario con estrategia, como se aprecia en la tabla 38, se obtiene un VPN de USD 88.948 millones con una TIR de 19,45 % superior al WACC.

**Tabla 37. Cálculo del VPN y de la TIR, en el escenario sin estrategia (en millones de USD)**

| Años              | 2021       | 2022   | 2023  | 2024  | 2025  |          |
|-------------------|------------|--------|-------|-------|-------|----------|
| Flujo económico   | -39.334    | 23.952 | 1.953 | 6.631 | 7.040 |          |
| Tasa de descuento | 5,80 %     |        |       |       | TIR   | 0,3199 % |
| VPN               | USD -3.531 |        |       |       | VPN   | USD 0    |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

**Tabla 38. Cálculo del VPN y de la TIR, en el escenario con estrategia (en millones de USD)**

| Años              | 2021       | 2022   | 2023    | 2024   | 2025    |         |
|-------------------|------------|--------|---------|--------|---------|---------|
| Flujo económico   | -264.495   | 56.695 | 174.877 | 50.234 | 132.317 |         |
| Tasa de descuento | 5,72 %     |        |         |        | TIR     | 19,45 % |
| VPN               | USD 88.948 |        |         |        | VPN     | USD 0   |

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en las proyecciones estimadas.

<sup>23</sup> Porcentaje de capital al cierre del ejercicio 2025, proyección sin estrategia.

<sup>24</sup> Porcentaje de deuda al cierre del ejercicio 2025, proyección sin estrategia.

<sup>25</sup> Porcentaje de capital al cierre del ejercicio 2025, proyección con estrategia.

<sup>26</sup> Porcentaje de deuda al cierre del ejercicio 2025, proyección con estrategia.

## 5.9. Conclusiones

- La implementación del plan con estrategia permite que la empresa tenga un crecimiento importante de sus ventas en China y pueda alcanzar mayores cuotas de mercado, logrando un mejor posicionamiento.
- Los indicadores clave mejoran con respecto al escenario inicial. Por otro lado, se logra reducir los costos totales y obtener mejores utilidades.
- La TIR que se alcanza es bastante buena, 19,45 %, la cual es significativamente superior al WACC. Además se consigue un valor presente (VPN) importante con la tasa de descuento aplicada (WACC) lo cual nos indica que la estrategia planteada es bastante adecuada. Esta estrategia permitirá potenciar a la empresa para ofrecer mejores productos de Tec 3 con mayores características y prepararla para iniciar la incursión en la Tec 4, adquirir más fábricas y realizar mayores inversiones en I+D y todas las acciones establecidas por las demás áreas funcionales.

## 6. Evaluación y control de la estrategia

### 6.1. *Balanced scorecard*

En anexo 11 se adjunta la tabla del *Balanced Scorecard* desarrollada por David P. Norton y a Robert S. Kaplan, donde se han definido los indicadores que se emplearán para evaluar la gestión en los próximos 5 años. Estos se irán monitoreando para controlar el logro de los resultados previstos y servirán para tomar acciones correctivas en caso de que se presenten desviaciones.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- China, por su crecimiento poblacional y económico, es el mercado ideal para la estrategia de recuperación y crecimiento de la compañía.
- Con la nueva estrategia corporativa, se logrará:
  - Mejorar el ROA pasando 17,90 % a 27,75 %.
  - Mejorar el ROS pasando de 14,66 % a 27,52 %
  - Aprovechar la máxima capacidad de producción.
  - Ofrecer a los accionistas mayores rendimientos.
  - Mantener un adecuado nivel de liquidez y optimizar las inversiones.
  - Ganar mayor cuota de mercado.
- Las políticas de inversión en I+D, retención de talento y capacitación son factores clave en los cuales la empresa apoyará su estrategia para ser cada vez más competitiva.
- La experiencia de los últimos años de operación le ha enseñado a la empresa a que existen distintas variables por las cuales los clientes se deciden por la compra de un equipo móvil. No obstante, ninguna de estas variables (precio, cantidad de características, entre otras) es

decisiva por sí sola. El éxito está en el correcto balance de todas ellas, además del tratamiento de los factores externos que afectan a la empresa.

- Asociado a la inversión de fábricas para el crecimiento, es importante la inversión en infraestructura de I+D como centros de desarrollo tecnológico, para estar a la vanguardia de los productos ofrecidos.

## **2. Recomendaciones**

- Implementar la estrategia con mejoras, desarrollada para Mobile Inc.
- Revisión periódica de los KPI para desarrollar acciones correctivas en caso sea necesario.
- Análisis permanente del macro y microentorno para evaluación de riesgos que puedan impactar en el negocio.
- Análisis constante de los clientes y usuarios finales para identificar nuevas necesidades y evaluar su grado de satisfacción con nuestros productos.
- Dado que la empresa opera en un mercado altamente dinámico y cambiante, se deberá imprimir mucho esfuerzo para potenciar los recursos y capacidades a fin de que se esté en condiciones de mantener sus ventajas competitivas y su propuesta de valor.
- Revisión acuciosa de los planes de inversión ajustados a las oportunidades de negocio y a la capacidad financiera de la empresa.
- La empresa deberá buscar asesoramiento en empresas enfocadas al *marketing* para asegurar la correcta inversión que maximice los objetivos de rentabilidad del negocio.
- Evaluar la posibilidad de ingresar a otros mercados atractivos como por ejemplo India.
- Análisis periódico del ciclo de vida de los productos para desarrollar estrategias de crecimiento dejando abierta la posibilidad de atender otros segmentos de mercado con nuevos productos o innovación de los actuales.
- Reforzar la implementación de políticas de RSC, ya que es un aspecto cada vez más requerido por los grupos de interés y fundamental para la imagen reputacional de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. MC Graw-Hill.
- Asociación GSM. (2021). *The mobile economy 2021*.  
[https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2021/07/GSMA\\_MobileEconomy2021\\_3.pdf](https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2021/07/GSMA_MobileEconomy2021_3.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020, December 31). *BONOS DEL TESORO EE.UU. - 10 AÑOS (%)*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2010-01-01/2020-12-31/>
- Banco Mundial. (n.d.). *Población, total - China*. Datos. Retrieved January 10, 2023, from  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CN>
- Banco Mundial. (2020a). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial. (2020b). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Mundial. (2020c). *Tasa arancelaria, aplicada, promedio ponderado, productos manufacturados (%)*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/TM.TAX.MANF.WM.AR.ZS>
- Banco Mundial. (2021a). *Crecimiento de la población (% anual)*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- Banco Mundial. (2021b). *Worldwide Governance Indicators*.  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- Banco Santander. (2021). *China: política y economía*.  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall\\_2022/Barney\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall_2022/Barney(1991).pdf)
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación S.A.  
[https://www.academia.edu/10248833/LIBRO\\_Marketing\\_estragico\\_Best\\_R](https://www.academia.edu/10248833/LIBRO_Marketing_estragico_Best_R)
- Cabirta, A. (2019). *¿Cuáles son los países más digitalizados? Mundo digital recurso fintech tecnología países más conectados*. <https://www.bbva.com/es/cuales-son-los-paises-mas->

- digitalizados/
- Cambio.Today. (2020, December). *Histórico dólar de los Estados Unidos chino Yuan*.  
<https://cambio.today/historico/dolar-norteamericano/renmimbi/diciembre-2020>
- Damodaran online. (2023, January). *Betas by Sector*.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Datosmacro. (2020, January 23). *Prima de riesgo de China*.  
<https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/china?dr=2020-01>
- Datosmacro. (2021). *IPC de China*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/china>
- Datosmacro. (2022a). *Prima de riesgo de los países*. <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo>
- Datosmacro. (2022b, May 12). *Precio del petróleo OPEP por barril*.  
<https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec?anio=2020>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14th ed.). Pearson Educación.
- David, F., & David, F. (2016). *Strategic management: a competitive advantage approach* (16a ed.). Pearson.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Eco Rating. (2022). *¿Qué es Eco Rating?* <https://www.ecoratingdevices.com/es/>
- Economist Intelligence Unit. (2020). *Democracy index 2020*. [https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/democracy-index-2020.pdf?mkt\\_tok=NzUzLVJJUS00MzgAAAGFwyuZ3z6hEFwh0TsZHF5CDcFk5MOC C10dBBB\\_cr0yf7ZyRYka7iVwHa9Hag8kQj0HKzyVrVRQ4GpkBcFgbyo4mXf-xyjwfKIikVgqA2FFG3PXBw](https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/democracy-index-2020.pdf?mkt_tok=NzUzLVJJUS00MzgAAAGFwyuZ3z6hEFwh0TsZHF5CDcFk5MOC C10dBBB_cr0yf7ZyRYka7iVwHa9Hag8kQj0HKzyVrVRQ4GpkBcFgbyo4mXf-xyjwfKIikVgqA2FFG3PXBw)
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macro environmental analysis for strategic management*. West Publishing.
- Fondo Monetario Internacional. (2021). *Perspectivas de la economía mundial*.  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Forbes México. (2021, December 31). *¿Se acerca el boom de los smartphones plegables en el mundo?* <https://www.forbes.com.mx/negocios-tecnologia-boom-smartphones-plegables-mundo/>
- Gonzalez, E. (2003). La gestión de la responsabilidad basada en los Stakeholders. In *La*



- empresa socialmente responsable*. Centro de Investigación Europa-España-América Latina.
- Henderson, B. (1973). The experience curve - reviewed IV. The growth share matrix or the product portfolio. *The Boston Consulting Group*, 135. <https://www.pkidd.com/doc/bcg.pdf>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11th ed.). Cengage Learning. <https://es.scribd.com/document/537893647/Adm-2015-Estrategica-11va-Edicion-Michael-a-Hitt#>
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to quality control*. Asian productivity organization.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edición\\_Pearson\\_Educación\\_México](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edición_Pearson_Educación_México)
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección* (Ediciones Díaz Santos (ed.)).
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Naciones Unidas. (2019). *Perspectivas de la población mundial 2019: aspectos destacados*.
- Naciones Unidas. (2020a). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. 47–49. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
- Naciones Unidas. (2020b). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. 40–41. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/goal-08/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons Limited.
- Restrepo, C. (2021, August 17). *ASG: el nuevo enfoque de inversión sostenible*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/inversion-sostenible-ASG.html>
- RETEMA. (2022, March 2). *Eco Rating, la etiqueta para comprar el smartphone más sostenible*. <https://www.retema.es/noticia/eco-rating-la-etiqueta-para-comprar-el-smartphone-mas-sostenible-jENgX>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.
- Santander. (2022, December). *China: fiscalidad*. Establecerse En El Extranjero. [https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/fiscalidad?url\\_de\\_la\\_page=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-](https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/fiscalidad?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-)

extranjero%2Fchina%2Ffiscalidad&&actualiser\_id\_banque=oui&id\_banque=0&memoriser\_choix=memoriserextranjero%2Fchina%2Ffiscalidad&&actualiser\_id\_banque=oui&id\_banque=0&memoriser\_choix=memoriser

- Shiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10th ed.). Pearson Educación.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Statista. (2020, February 27). *Average lifespan (replacement cycle length) of smartphones worldwide from 2013 to 2020*. Replacement Cycle Length of Smartphones Worldwide 2013-2020, in Months. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/786876/replacement-cycle-length-of-smartphones-worldwide/>
- Statista. (2021a). *Company expenditure on research and development (R&D) in China between 2004 and 2020*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/234441/company-expenditure-in-china-on-research-and-development/>
- Statista. (2021b). *Which Countries Have the Most Trade Agreements?* <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/chart/18991/countries-with-most-trade-agreements/>
- Statista. (2021c, June 8). *Leading retail chain operators in China in 2020, based on retail sales*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/289214/china-top-10-retail-chain-operators/>
- Statista. (2022a). *Internet usage in China*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/12525/internet-usage-in-china-statista-dossier/>
- Statista. (2022b, January 13). *Number of smartphone users in China from 2015 to 2020 with a forecast until 2026*. Number of Smartphone Users in China 2015-2026. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/467160/forecast-of-smartphone-users-in-china/>
- Statista. (2022c, February 15). *El estado de la democracia en el mundo*. <https://es.statista.com/grafico/19319/paises-y-territorios-clasificados-segun-el-indice-de-democracia-global/>
- Statista. (2022d, February 18). *Number of mobile subscribers in China from 2017 to 2021, by operator*. Number of Mobile Subscribers in China 2017-2021, by Operator. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/291795/china-mobile-subscribers/>

- Statista. (2022e, February 21). *Mobile coverage rate by technology worldwide from 2011 to 2027*. Global Mobile Coverage by Technology 2011-2027. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1016292/mobile-coverage-by-technology-worldwide/>
- Statista. (2022f, May 5). *Number of GOME Electrical Appliances stores in China from 2010 to 2021*. Number of GOME Electrical Appliances Stores China 2010-2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/234184/number-of-gome-electrical-appliances-stores-in-china/>
- Statista. (2022g, May 13). *Number of Suning.com Co., Ltd. stores in China from 2011 to 2021*. Number of Suning.Com Stores in China 2011-2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/234188/number-of-suning-home-appliances-stores-in-china/>
- Statista. (2022h, July). *Countries with the highest number of protectionist trade intervention policy measures implemented between 2009 and 2021*.
- Statista. (2022i, July 22). *Vendors' market share of smartphone shipments in China from 1st quarter 2014 to 1st quarter 2022*. Smartphone Vendor Market Share in China Q1 2014-Q1 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/430749/china-smartphone-shipments-vendor-market-share/>
- Statista. (2022j, August 22). *Number of smartphone subscriptions worldwide from 2016 to 2021, with forecasts from 2022 to 2027*. Number of Smartphone Subscriptions Worldwide from 2016 to 2021, with Forecasts from 2022 to 2027. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- Statista. (2022k, October 17). *Gross domestic product (GDP) at current prices in China from 1985 to 2021 with forecasts until 2027*. Gross Domestic Product (GDP) of China 1985-2027. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/263770/gross-domestic-product-gdp-of-china/>
- Statista. (2022l, October 18). *Share of smartphone shipments worldwide from 2012 to 2021*. Global Market Share Held by Smartphone Vendors 2012-2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/271492/global-market-share-held-by-leading-smartphone-vendors/>
- Statista. (2022m, October 20). *Proportion of selected age groups of world population and in regions in 2022*. World Population by Age and Region 2022. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/265759/world-population-by-age-and-region/>
- Statista. (2022n, November 10). *Interest on borrowings in China from 2010 to 2020*. Lending Rate in China 2010-2020. <https://www-statista->

com.up.idm.oclc.org/statistics/239200/interest-on-borrowings-in-china/

Statista. (2022o, November 11). *Inflation rate in China from 2011 to 2021 with forecasts until 2027*. Inflation Rate in China 2011-2027. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/270338/inflation-rate-in-china/>

Statista. (2022p, December 9). *Number of smartphone users in China from 2018 to 2022 with a forecast until 2027*. Number of Smartphone Users in China 2018-2027. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/467160/forecast-of-smartphone-users-in-china/>

Tab-TV. (2020, January 5). *Qué empresas compran pantallas de Samsung. ¿Quién Vende Pantallas Samsung de Su Propia Producción?* <https://es.tab-tv.com/que-empresas-compran-pantallas-de-samsung/>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ PESTELG

| Factor      | Indicador  | Tendencia   | Efecto sobre Mobile Inc. | Fuente                  |
|-------------|--|---|--------------------------|-------------------------|
| Político    | Política arancelaria.  | <u>China</u> : Mayor impuestos a las importaciones. (Tasa Arancelaria Promedio: 3.1%)   | Amenaza                  | (Banco Mundial, 2020c)  |
|             | Tratados comerciales.  | <u>China</u> : Abierto a los tratados comerciales. Solo permanente tensión con EEUU. (entre 11-35 TLC)  | Oportunidad              | (Statista, 2021b).      |
|             | Inestabilidad política.  | <u>China</u> : Con tendencia estable. (índice de estabilidad Gubernamental y Falta de Violencia: 46)  | Oportunidad              | (Banco Mundial, 2021b)  |
| Económico   | Niveles de Inflación   | <u>China</u> : Con tendencia alcista. (0.7%)  | Amenaza                  | (Datosmacro, 2021).     |
|             | Consumo interno  | <u>China</u> : Por ser una zona geográfica grande, y poder adquisitivo medio – alto de su población, tiene alto consumo interno. Bajos niveles de desempleo. (5%)   | Oportunidad              | (Banco Mundial, 2020a). |
| Social      | Incremento demográfico tanto a nivel de EEUU y especialmente China.                                    | <u>China</u> : Creciente, influenciado por la alta migración. (0.3%)  | Oportunidad              | (Banco Mundial, 2021a). |
|             | Cambios en los estilos de vida y trabajo a raíz del COVID 19. Sociedad más tecnológica                 | <u>China</u> : Incremento del teletrabajo, adopción de medios digitales. (0.8)  | Oportunidad              | (Cabirta, 2019).        |
| Tecnológico | Mercado altamente dinámico en innovaciones con productos de ciclo de vida cortos y fuerte competencia. | <u>China</u> : Alta inversión en el sector tecnológico.   | Amenaza                  | (Banco Mundial, 2020b). |
|             | Tecnología cada vez más involucrada en todas las actividades.  | <u>China</u> : Masificación del uso de celulares para temas personales y laborales. (0.8)   | Oportunidad              | (Cabirta, 2019).        |
|             | Disponibilidad de internet   | <u>China</u> : Tendencia a que la internet sea considerada como un derecho básico y necesidad pública. (2008 298 millones usuarios – 2020 988.99 millones usuarios) | Oportunidad              | (Statista, 2022a).      |

|                  |  |  |             |                           |
|------------------|--|--|-------------|---------------------------|
|                  | Inversión en I+D   | <u>China</u> : Creciente inversión del Estado en I+D. (2004 92.12 billones yuan – 2019 1423.69 billones yuan)  | Oportunidad | (Statista, 2021a).        |
| <b>Ecológico</b> | Creciente desarrollo de políticas medioambientales que son adoptadas por las empresas y que fortalece su competitividad. Preferencia de los clientes hacia estas tendencias. | <u>China</u> : Tendencia creciente de las empresas y consumidores a tener mayor conciencia ambiental.  | Oportunidad | (Restrepo, 2021).         |
|                  | Aparición de materiales eco amigables para producción de celulares.  | <u>China</u> : Tendencia en crecimiento a que las empresas mejoren aspectos relacionados al cuidado del ambiente producto de sus actividades.                | Oportunidad | (Naciones Unidas, 2020a). |
|                  | Mayor control en la industria por políticas ambientales.   | <u>China</u> : Mayor inversión en los entes reguladores y fiscalizadores para crear normas y mecanismos de control en temas medio ambientales.               | Oportunidad | (Naciones Unidas, 2020a). |
| <b>Legal</b>     | Leyes de importación y exportación   | <u>China</u> : Menor tendencia de apertura comercial internacional. (2957 políticas intervencionistas y proteccionistas entre 2009 a 2020).                  | Amenaza     | (Statista, 2022h).        |
|                  | Leyes laborales  | <u>China</u> : Mayor protección al trabajo asegura estabilidad de ingresos y dinamiza la economía y el consumo.  | Oportunidad | (Naciones Unidas, 2020b). |
| <b>Global</b>    | Incremento importante de suscriptores a la telefonía móvil.  | <u>Asia</u> : Masificación del uso de teléfono móviles a todo nivel social y etario. (2015 581.81 millones de usuarios – 2026 1287.28 millones de usuarios). | Oportunidad | (Statista, 2022p)         |
|                  | Perspectiva de recuperación de la economía mundial.  | <u>Asia</u> : Tendencia al crecimiento y recuperación de los mercados. (2009 5088.99 PBI billones dólares – 2026 24996.04 PBI billones dólares).             | Oportunidad | (Statista, 2022k)         |
|                  | Incremento de la conectividad mundial.   | <u>Asia</u> : Fuerte inversión para asegurar la cobertura de conectividad geográfica.  | Oportunidad | (Statista, 2022e)         |

Fuente: Elaboración propia 2022 con base en *Macro Environmental Analysis for Strategic Management* (Fahey & Narayanan, 1986).



## ANEXO 2. PLAN DE PRODUCCIÓN SIN ESTRATEGIA (EN MILLONES DE UNIDADES)

| China | Tecnología 3 |                    |                   |            |                       |                  |                             |                  |
|-------|--------------|--------------------|-------------------|------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
|       | Año          | Inventario Inicial | Número de Plantas | Producción | Productos defectuosos | Producción Final | Ventas Proyectadas en China | Inventario Final |
|       | 2021         | 0.389              | 11                | 6.050      | 1,960 %               | 5.931            | 5.575                       | 0.746            |
|       | 2022         | 0.746              | 11                | 6.050      | 1,960 %               | 5.931            | 5.868                       | 0.809            |
|       | 2023         | 0.809              | 11                | 6.050      | 1,960 %               | 5.931            | 5.630                       | 1.110            |
|       | 2024         | 1.110              | 11                | 6.050      | 1,960 %               | 5.931            | 5.695                       | 1.346            |
|       | 2025         | 1.346              | 11                | 6.050      | 1,960 %               | 5.931            | 5.694                       | 1.584            |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en las proyecciones estimadas.

## ANEXO 3. ANÁLISIS DE COSTOS SIN ESTRATEGIA

| China | Tecnología 3 |                      |                               |                          |                               |                             |                               |                               |
|-------|--------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|       | Año          | Costo de producción  |                               | Costo de características |                               | Costo de transporte interno |                               | Costo total (millones de USD) |
|       |              | Costo Unitario (USD) | Costo total (Millones de USD) | Costo Unitario (USD)     | Costo total (Millones de USD) | Costo Unitario (USD)        | Costo total (Millones de USD) |                               |
|       | 2021         | 63.09                | 351.73                        | 6.28                     | 244.99                        | 7.12                        | 39.69                         | 636.41                        |
|       | 2022         | 63.09                | 370.23                        | 6.28                     | 257.87                        | 7.12                        | 41.78                         | 669.88                        |
|       | 2023         | 63.09                | 355.23                        | 6.28                     | 247.43                        | 7.12                        | 40.09                         | 642.74                        |
|       | 2024         | 63.09                | 359.31                        | 6.28                     | 250.27                        | 7.12                        | 40.55                         | 650.12                        |
|       | 2025         | 63.09                | 359.23                        | 6.28                     | 250.21                        | 7.12                        | 40.54                         | 649.98                        |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en las proyecciones estimadas.

#### ANEXO 4. PLAN DE PRODUCCIÓN CON ESTRATEGIA (EN MILLONES DE UNIDADES)

| China | Tecnología 3 |                    |                   |            |                       |                  |                             |                  |
|-------|--------------|--------------------|-------------------|------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
|       | Año          | Inventario Inicial | Número de Plantas | Producción | Productos defectuosos | Producción Final | Ventas Proyectadas en China | Inventario Final |
|       | 2021         | 0.389              | 11                | 6.050      | 1,960 %               | 5.931            | 5.575                       | 0.746            |
|       | 2022         | 0.746              | 11                | 6.050      | 1,862 %               | 5.937            | 6.235                       | 0.448            |
|       | 2023         | 0.448              | 19                | 10.450     | 1,769 %               | 10.265           | 8.848                       | 1.865            |
|       | 2024         | 1.865              | 24                | 13.200     | 1,680 %               | 12.978           | 13.143                      | 1.701            |
|       | 2025         | 1.701              | 29                | 15.950     | 1,596 %               | 15.695           | 15.658                      | 1.738            |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en las proyecciones estimadas.

#### ANEXO 5. ANÁLISIS DE COSTOS CON ESTRATEGIA

| China | Tecnología 3 |                      |                               |                          |                               |                             |                               |                               |
|-------|--------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|       | Año          | Costo de producción  |                               | Costo de características |                               | Costo de transporte interno |                               | Costo total (millones de USD) |
|       |              | Costo Unitario (USD) | Costo total (Millones de USD) | Costo Unitario (USD)     | Costo total (Millones de USD) | Costo Unitario (USD)        | Costo total (Millones de USD) |                               |
|       | 2021         | 59.94                | 334.14                        | 5.78                     | 225.39                        | 6.41                        | 35.72                         | 595.25                        |
|       | 2022         | 56.94                | 355.01                        | 5.31                     | 231.90                        | 5.77                        | 35.96                         | 622.87                        |
|       | 2023         | 54.09                | 478.60                        | 5.05                     | 312.64                        | 5.19                        | 45.92                         | 837.16                        |
|       | 2024         | 51.39                | 675.36                        | 4.80                     | 504.19                        | 4.67                        | 61.39                         | 1,240.95                      |
|       | 2025         | 49.33                | 772.45                        | 4.56                     | 642.00                        | 4.20                        | 65.83                         | 1,480.28                      |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en las proyecciones estimadas.

## ANEXO 6. PROYECCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN CHINA EN UN ESCENARIO SIN ESTRATEGIA

| Escenario sin estrategia |            |                             |      |      |      |      |                                 |          |       |       |       |                             |       |          |          |          |          |          |          |
|--------------------------|------------|-----------------------------|------|------|------|------|---------------------------------|----------|-------|-------|-------|-----------------------------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Región                   | Tecnología | Precio de venta (En USD \$) |      |      |      |      | Unidades vendidas (En millones) |          |       |       |       | Ventas (En millones de USD) |       |          |          |          |          |          |          |
|                          |            | Año base                    | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025                            | Año base | 2021  | 2022  | 2023  | 2024                        | 2025  | Año base | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
| China                    | Tec 3      | 228                         | 228  | 228  | 228  | 228  | 228                             | 4.723    | 5.575 | 5.868 | 5.630 | 5.695                       | 5.694 | 1,078.25 | 1,272.76 | 1,339.70 | 1,285.42 | 1,300.18 | 1,299.91 |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en las proyecciones estimadas.

## ANEXO 7. PROYECCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS EN CHINA EN UN ESCENARIO CON ESTRATEGIA

| Escenario con estrategia |            |                             |      |      |      |      |                                 |          |       |       |       |                             |        |          |          |          |          |          |          |
|--------------------------|------------|-----------------------------|------|------|------|------|---------------------------------|----------|-------|-------|-------|-----------------------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Región                   | Tecnología | Precio de venta (En USD \$) |      |      |      |      | Unidades vendidas (En millones) |          |       |       |       | Ventas (En millones de USD) |        |          |          |          |          |          |          |
|                          |            | Año base                    | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025                            | Año base | 2021  | 2022  | 2023  | 2024                        | 2025   | Año base | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
| China                    | Tec 3      | 228                         | 251  | 276  | 290  | 299  | 308                             | 4.723    | 5.575 | 6.235 | 8.848 | 13.143                      | 15.658 | 1,078.25 | 1,400.03 | 1,722.35 | 2,566.35 | 3,926.40 | 4,818.30 |

Fuente: Elaboración propia 2022, con base en las proyecciones estimadas.

## ANEXO 8. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA (EN MILLONES DE USD)

| Estado de Situación Financiera.                             | Año base 2020   | Sin estrategia  |                 |                 |                 |                 | Con estrategia  |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   |                 | Año 2021        | Año 2022        | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025        | Año 2021        | Año 2022        | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025        |
| <b>Activos</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Activo fijo   | 493.05          | 419.09          | 356.23          | 302.79          | 257.37          | 218.77          | 1,699.09        | 2,244.23        | 2,707.59        | 3,101.45        | 2,636.24        |
| Inventario  | 24.57           | 79.83           | 86.59           | 118.81          | 144.10          | 169.52          | 74.85           | 42.19           | 166.82          | 152.67          | 157.01          |
| Préstamo a los accionistas                                  | 562.87          | 525.19          | 536.93          | 522.48          | 515.16          | 507.70          | 529.28          | 451.70          | 143.00          | 382.92          | 1,601.20        |
| Cuentas por Cobrar  | 49.11           | 63.64           | 66.98           | 64.27           | 65.01           | 65.00           | 70.00           | 86.12           | 128.32          | 196.32          | 240.91          |
| Efectivo y equivalentes                                     | 325.00          | 285.66          | 309.61          | 311.57          | 318.20          | 325.24          | 60.50           | 117.20          | 292.07          | 342.31          | 474.63          |
| <b>Activos Totales</b>                                      | <b>1,454.59</b> | <b>1,373.41</b> | <b>1,356.36</b> | <b>1,319.92</b> | <b>1,299.84</b> | <b>1,286.22</b> | <b>2,433.73</b> | <b>2,941.43</b> | <b>3,437.80</b> | <b>4,175.67</b> | <b>5,109.99</b> |
| <b>Patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b>          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Patrimonio neto</b>                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Capital social  | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           |
| Capital adicional   | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Beneficio de la ronda                                       | 237.99          | -62.54          | -17.98          | -35.68          | -20.29          | -13.61          | 358.66          | 318.98          | 564.44          | 1,077.54        | 1,265.85        |
| Ganancias acumuladas  | 355.38          | 593.36          | 530.82          | 512.84          | 477.16          | 456.87          | 593.36          | 952.03          | 1,271.01        | 1,835.45        | 2,912.99        |
| <b>Total patrimonio neto</b>                                | <b>613.36</b>   | <b>550.82</b>   | <b>532.84</b>   | <b>497.16</b>   | <b>476.87</b>   | <b>463.26</b>   | <b>972.03</b>   | <b>1,291.01</b> | <b>1,855.45</b> | <b>2,932.99</b> | <b>4,198.85</b> |
| <b>Pasivos</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Préstamos a largo plazo                                     | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 640.00          | 827.67          | 753.43          | 803.91          | 872.52          |
| Préstamos a corto plazo                                     | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Préstamos internos  | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 805.00          | 405.00          | 0.00            |
| Cuentas por pagar   | 36.23           | 17.59           | 18.51           | 17.76           | 17.97           | 17.96           | 16.71           | 17.75           | 23.93           | 33.77           | 38.62           |
| <b>Pasivos Totales</b>                                      | <b>841.23</b>   | <b>822.59</b>   | <b>823.51</b>   | <b>822.76</b>   | <b>822.97</b>   | <b>822.96</b>   | <b>1,461.71</b> | <b>1,650.43</b> | <b>1,582.36</b> | <b>1,242.68</b> | <b>911.14</b>   |
| <b>Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b> | <b>1,454.59</b> | <b>1,373.41</b> | <b>1,356.36</b> | <b>1,319.92</b> | <b>1,299.84</b> | <b>1,286.22</b> | <b>2,433.73</b> | <b>2,941.43</b> | <b>3,437.80</b> | <b>4,175.67</b> | <b>5,109.99</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022.

## ANEXO 9. ESTADOS DE RESULTADOS (EN MILLONES DE USD)

| Estado de Resultados                | Año base 2020   | Sin estrategia  |                 |                 |                 |                 | Con estrategia  |                 |                 |                 |                 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                     |                 | Año 2021        | Año 2022        | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025        | Año 2021        | Año 2022        | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025        |
| <b>Total ingresos</b>               | <b>1,622.95</b> | <b>1,272.75</b> | <b>1,339.70</b> | <b>1,285.42</b> | <b>1,300.18</b> | <b>1,299.91</b> | <b>1,400.03</b> | <b>1,722.35</b> | <b>2,566.35</b> | <b>3,926.40</b> | <b>4,818.30</b> |
| Costos variables de producción      | 357.10          | 351.73          | 370.23          | 355.23          | 359.31          | 359.23          | 334.14          | 355.01          | 478.60          | 675.36          | 772.45          |
| Costos de características           | 276.22          | 244.99          | 257.87          | 247.43          | 250.27          | 250.21          | 225.39          | 231.90          | 312.64          | 504.19          | 642.00          |
| Costos de fabricación contratada    | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Costos de transporte interno        | 29.66           | 39.69           | 41.78           | 40.09           | 40.55           | 40.54           | 35.72           | 35.96           | 45.92           | 61.39           | 65.83           |
| Recursos humanos                    | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 90.22           | 91.61           | 194.35          | 290.02          | 471.39          |
| I+D                                 | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 20.00           | 20.00           | 40.00           | 60.00           | 80.00           |
| Sostenibilidad                      | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.65            | 0.67            | 0.68            | 0.70            | 0.71            |
| Promoción                           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 81.00           | 87.10           | 93.56           | 100.41          | 107.70          |
| Administración                      | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 60.73           | 63.77           | 66.96           | 70.31           | 73.82           |
| Costos de productos importados      | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Amortización inversión en plantas   | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 128.00          | 208.00          | 288.00          | 416.00          |
| <b>Costos y gastos totales</b>      | <b>1,287.91</b> | <b>1,261.34</b> | <b>1,294.81</b> | <b>1,267.67</b> | <b>1,275.05</b> | <b>1,274.91</b> | <b>847.86</b>   | <b>1,014.02</b> | <b>1,440.70</b> | <b>2,050.38</b> | <b>2,629.90</b> |
| <b>EBITDA</b>                       | <b>335.04</b>   | <b>11.42</b>    | <b>44.89</b>    | <b>17.75</b>    | <b>25.13</b>    | <b>24.99</b>    | <b>552.17</b>   | <b>708.33</b>   | <b>1,125.64</b> | <b>1,876.02</b> | <b>2,188.40</b> |
| Depreciación de activos fijos       | 87.01           | 73.96           | 62.86           | 53.43           | 45.42           | 38.61           | 73.96           | 254.86          | 336.63          | 406.14          | 465.22          |
| <b>EBIT</b>                         | <b>248.03</b>   | <b>-62.54</b>   | <b>-17.98</b>   | <b>-35.68</b>   | <b>-20.29</b>   | <b>-13.61</b>   | <b>478.22</b>   | <b>453.47</b>   | <b>789.01</b>   | <b>1,469.88</b> | <b>1,723.18</b> |
| Gastos financieros 4,4 %            | -32.68          | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 28.16           | 36.42           | 33.15           | 35.37           |
| <b>Beneficio antes de impuestos</b> | <b>280.70</b>   | <b>-62.54</b>   | <b>-17.98</b>   | <b>-35.68</b>   | <b>-20.29</b>   | <b>-13.61</b>   | <b>478.22</b>   | <b>425.31</b>   | <b>752.59</b>   | <b>1,436.73</b> | <b>1,687.81</b> |
| Impuesto sobre beneficios 25 %      | 42.72           | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 119.55          | 106.33          | 188.15          | 359.18          | 421.95          |
| <b>Beneficio del ejercicio</b>      | <b>237.99</b>   | <b>-62.54</b>   | <b>-17.98</b>   | <b>-35.68</b>   | <b>-20.29</b>   | <b>-13.61</b>   | <b>358.66</b>   | <b>318.98</b>   | <b>564.44</b>   | <b>1,077.54</b> | <b>1,265.85</b> |

Fuente: Elaboración propia 2022.

## ANEXO 10. FLUJOS DE CAJA (EN MILLONES DE USD)

| Flujo de caja                     | Sin estrategia  |                 |                 |                 |                 | Con estrategia  |                 |                 |                 |                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                   | Año 2021        | Año 2022        | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025        | Año 2021        | Año 2022        | Año 2023        | Año 2024        | Año 2025        |
| <b>Ingresos por ventas</b>        | <b>1,258.23</b> | <b>1,336.35</b> | <b>1,288.14</b> | <b>1,299.45</b> | <b>1,299.92</b> | <b>1,379.14</b> | <b>1,706.23</b> | <b>2,524.15</b> | <b>3,858.40</b> | <b>4,773.70</b> |
| Inversión en plantas              | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 640.00          | 560.00          | 800.00          | 1,152.00        | 1,440.00        |
| <b>Costos y gastos</b>            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Costos variables de producción    | 351.73          | 370.23          | 355.23          | 359.31          | 359.23          | 334.14          | 355.01          | 478.60          | 675.36          | 772.45          |
| Costos de características         | 244.99          | 257.87          | 247.43          | 250.27          | 250.21          | 225.39          | 231.90          | 312.64          | 504.19          | 642.00          |
| Costos de fabricación contratada  | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 277.97          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Costos de transporte interno      | 39.69           | 41.78           | 40.09           | 40.55           | 40.54           | 35.72           | 35.96           | 45.92           | 61.39           | 65.83           |
| Recursos humanos                  | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 24.57           | 90.22           | 91.61           | 194.35          | 290.02          | 471.39          |
| I+D                               | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 20.00           | 20.00           | 40.00           | 60.00           | 80.00           |
| Sostenibilidad                    | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.41            | 0.65            | 0.67            | 0.68            | 0.70            | 0.71            |
| Promoción                         | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 20.00           | 81.00           | 87.10           | 93.56           | 100.41          | 107.70          |
| Administración                    | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 57.84           | 60.73           | 63.77           | 66.96           | 70.31           | 73.82           |
| Costo de los productos importados | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 244.14          | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            |
| Pago a proveedores                | 36.23           | 17.59           | 18.51           | 17.76           | 17.97           | 36.23           | 16.71           | 17.75           | 23.93           | 33.77           |
| Impuesto a la renta               | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 119.55          | 106.33          | 188.15          | 359.18          | 421.95          |
| Gastos financieros                | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 28.16           | 36.42           | 33.15           | 35.37           |
| Amortización de préstamos         | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 52.33           | 74.25           | 477.52          | 496.39          |
| <b>Flujo económico</b>            | <b>-39.334</b>  | <b>23.952</b>   | <b>1.953</b>    | <b>6.631</b>    | <b>7.040</b>    | <b>-264.495</b> | <b>56.695</b>   | <b>174.877</b>  | <b>50.234</b>   | <b>132.317</b>  |

Fuente: Elaboración propia 2022.

## ANEXO 11. BALANCE SCORECARD

| Medición                          | Indicador                      | Año base | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Rendimiento del accionista</b> | % ROE                          | 48,14 %  | 45,25 %  | 28,19 %  | 35,88 %  | 45,01 %  | 35,50 %  |
| <b>Rendimiento de activos</b>     | % ROA                          | 17,90 %  | 18,45 %  | 11,87 %  | 17,70 %  | 28,31 %  | 27,26 %  |
| <b>Rentabilidad de las ventas</b> | % ROS                          | 14,66 %  | 25,62 %  | 18,52 %  | 21,99 %  | 27,44 %  | 26,27 %  |
| <b>Beneficios</b>                 | EBITDA (En % sobre ventas)     | 20,64 %  | 39,44 %  | 48,56 %  | 51,97 %  | 55,11 %  | 54,05 %  |
| <b>Ingresos por Ventas</b>        | Ventas (en millones de USD \$) | 1,622.95 | 1,400.03 | 1,722.35 | 2,566.35 | 3,926.40 | 4,818.30 |

|                                 |  |        |          |         |         |         |         |
|---------------------------------|--|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Crecimiento de ventas</b>    | % variación de la venta anual en China             |        | -15,92 % | 18,71 % | 32,89 % | 34,64 % | 18,51 % |
|                                 | En unidades vendidas                               |        | 15,28 %  | 10,59 % | 29,53 % | 32,68 % | 16,07 % |
| <b>Market share Tec 3 China</b> | % cuota de mercado en China (con respeto al total) | 1,45 % | 1,69 %   | 1,60 %  | 2,25 %  | 3,32 %  | 3,93 %  |

|  |  |         |         |         |         |         |         |
|--|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Medición de productos defectuosos</b>     | % productos defectuosos China Tec 3                        | 1,960 % | 1,960 % | 1,862 % | 1,769 % | 1,680 % | 1,596 % |
| <b>Producción de equipos</b>                 | Capacidad de producción (en unidades)                      | 6,050   | 6,050   | 6,050   | 10,450  | 13,200  | 15,950  |
|  | % variación de la producción anual                         |         | 0,00%   | 0,00%   | 42,11%  | 20,83%  | 17,24 % |
| <b>Costos de producción</b>                  | Costo unitario de producción                               | 63.09   | 59.94   | 56.94   | 54.09   | 51.39   | 49.33   |
|  | % variación de costo unitario de producción en China Tec 3 |         | -5,26 % | -5,26 % | -5,26 % | -5,26 % | -4,17 % |
| <b>Eficiencia de utilización de fábricas</b> | Unidades producidas (en millones de unidades)              | 5.852   | 5.931   | 5.937   | 10.265  | 12.978  | 15.695  |
|  | Capacidad de producción (en millones de unidades)          | 6.050   | 6.050   | 6.050   | 10.450  | 13.200  | 15.950  |
|  | % de Utilización   | 96.73 % | 98,04 % | 98,14 % | 98,23 % | 98,32 % | 98,40 % |
| <b>Reducción de la rotación del personal</b> | % Rotación de personal                                     | 5.45    | 5.25    | 5.15    | 5.05    | 4.95    | 4.85    |

Fuente: Elaboración propia 2022 con base en las proyecciones estimadas, con referencia a Administración Estratégica (Hitt et al., 2015, pp. 388–389).