



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA 4WARD MOBILE”

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

Presentado por

Rosa Milagros Espiritu Mondragon

Mabel Jimenez Tena

Fernando Enrique Barrero Cuestas

Diego Ivan Ramirez Estrella

Asesor: José Díaz Ismodes

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

Lima, enero de 2023



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Anibal Díaz Ísmodes, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA 4WARD MOBILE" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	BARRERO CUESTAS FERNANDO ENRIQUE
2	ESPIRITU MONDRAGON ROSA MILAGROS
3	JIMENEZ TENA MABEL
4	RAMIREZ ESTRELLA DIEGO IVAN

para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 17 de octubre de 2022 dando el siguiente resultado:

The screenshot displays a Turnitin report for the document "PLAN ESTRATÉGICO PARA 4WARD MOBILE". The report shows a similarity index of 19%, with 19% of the text originating from 1 publication and 6% from 6 students. The sources are listed as follows:

Rank	Source	Similarity
1	hdl.handle.net	4%
2	repositorio.up.edu.pe	1%
3	comercio exterior bbva.es	1%
4	repositorio.uwila.edu.pe	1%
5	www.coursehero.com	<1%
6	docplayer.es	<1%
7	ciencia.lasalle.edu.co	<1%
8	es.statista.com	<1%
9	repositorio.espe.edu.ec	<1%

Fecha: 13/03/2023


 José Díaz Ísmodes
 Asesor(a) TI

Dedicatorias

Dedicado a nuestro asesor José Aníbal Díaz Ismodes por las enseñanzas y las asesorías
brindadas.

Mabel, Rosa, Fernando y Diego

A todas aquellas personas que contribuyeron con su granito de arena a cumplir mi
objetivo.

Mabel Jiménez T.

A Dios y a mis padres por ser el apoyo y motivación para recorrer este camino.

Rosa Espíritu M.

A mis padres y a mis hermanos, por ser fuente de motivación en lograr mis objetivos.

Fernando Barrero C.

A Carla y a Diego por recorrer juntos este camino.

Diego Ramírez E.

RESUMEN EJECUTIVO

Se evalúa a 4Ward Mobile, empresa de procedencia americana dedicada a la fabricación y comercialización de telefonía móvil en USA, Asia y Europa. 4Ward Mobile cuenta con 15 plantas de fabricación en USA y 9 en China, permitiéndole abastecer la demanda local e internacional. La empresa fabrica celulares con tecnologías 1, 2, 3 y 4, teniendo como nuevos protagonistas las tecnologías 3 y 4 que operan en redes móviles 4G y 5G.

El objetivo de la investigación es lograr el liderazgo de 4Ward Mobile con la mayor tasa de rentabilidad, ofertando productos y diseños innovadores de smartphones 5G para el año 2026.

La investigación inicia con la descripción del perfil competitivo de la empresa y en segunda instancia se realiza el análisis externo, logrando identificar oportunidades, amenazas, competencias de la industria y análisis de sus principales competidores. Luego se elabora el análisis interno, que permite evaluar su cadena de valor, sus recursos, sus capacidades, sus competencias centrales y ventajas competitivas, para decantar en una propuesta de plan estratégico, basada en toda la información recopilada en los pasos previos. Finalmente, se propone el plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan de responsabilidad social corporativa, plan de finanzas para terminar con conclusiones y recomendaciones.

El plan de marketing se enfoca en el posicionamiento de los productos en función a sus atributos y la calidad de sus servicios. Se propone un marketing industrial en un contexto de mercado corporativo B2B.

El plan de operaciones se enfoca en la mejora de procesos, la logística y el área de I+D, optimizando el control de calidad a través de mejoras tecnológicas continuas, flexibilizando, agilizando y brindando calidad que atienda las necesidades comerciales.

El plan de finanzas busca maximizar la rentabilidad, centrando las acciones en conseguir financiamiento a largo plazo que permita invertir en nuevas tecnologías y que favorezcan la dinamización del área I+D.

Al aplicar las estrategias planteadas se obtuvo un VANe de \$ 1.08M y TIRe de \$ 24.89%. En un escenario sin estrategia los resultados del VANe y TIRe fueron inferiores.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	III
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1.1 Breve historia de la empresa	2
1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
1.2.1 Misión	2
1.2.2 Visión	2
1.2.3 Valores	3
1.3 Definición del problema.....	3
1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista	4
1.5 Alcances de la propuesta	4
1.6 Limitaciones de la propuesta.....	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.1 Macroentorno análisis PESTELG	6
2.1.1 Estados Unidos.....	6
2.1.2 Europa	8
2.1.3 China10	
2.2 Análisis del sector	16
2.2.1 Microentorno - análisis del sector y actividades del sector	16

2.2.2 Grado de atractividad	18
2.3 Matriz EFE	18
2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)	20
2.5 Conclusiones	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	23
3.1 Configuración organizacional	23
3.2 Cadena de valor	24
3.3 Análisis de actividades primarias	26
3.3.1 Operaciones.....	26
3.3.2 Logística de entrada	26
3.3.3 Logística de salida	26
3.3.4 Marketing y ventas	26
3.3.5 Servicio posventa	27
3.4 Análisis de áreas funcionales.....	27
3.4.1 Áreas funcionales por región.....	27
3.4.2 Análisis VRIO	28
3.4.3 Definición de estrategia competitiva.....	29
3.4.4 Matriz EFI.....	30
3.5 Conclusiones	31
CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO.....	32
4.1 Visión al 2026 de la empresa 4Ward Mobile	32
4.2 Misión al 2026 de la empresa 4Ward Mobile	33
4.3 Objetivo general	34
4.4 Objetivos estratégicos	34
4.4.1 Objetivos de crecimiento.....	34

4.4.2	Objetivos de sostenibilidad	34
4.4.3	Objetivos de rentabilidad	34
4.5	Factores críticos de éxito	34
4.6	Modelo de negocio	35
4.7	Cadena de valor en China 2022-2026	36
4.8	China rumbo al 2026.....	37
4.9	Estrategia competitiva al 2026	38
4.9.1	Estrategia genérica	39
4.9.2	Estrategia corporativa	39
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....		40
5.1	Etapa de aporte de información.....	40
5.1.1	La etapa de ajuste.....	40
5.2	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	44
5.3	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	45
5.4	La etapa de decisión	46
CAPITULO VI. PLAN DE MARKETING		48
6.1	Objetivo general	48
6.1.1	Objetivos específicos.....	48
6.2	Estrategia de marketing	49
6.2.1	Segmentación	49
6.2.2	Posicionamiento	49
6.2.3	Crecimiento.....	50
6.3	Marketing mix	51
6.3.1	Producto	51
6.3.2	Precio	52

6.3.3 Promoción y publicidad	53
6.3.4 Publicidad.....	54
6.4 Promoción de ventas	54
6.5 Eventos y experiencias	55
6.6 Plaza	55
6.7 Alianzas	55
6.8 Indicadores de gestión.....	56
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	58
7.1 Objetivos	59
7.2 Formulación de estrategias de operaciones	59
7.3 Estrategia de producción.....	60
7.3.1 Mejora de procesos.....	60
7.4 Estrategia de logística	60
7.5 Estrategia de I+D	61
7.6 Presupuesto y acciones del plan de operaciones.....	61
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	63
8.1 Estructura organizacional	63
8.2 Objetivo del plan de RRHH	63
8.3 Objetivos específicos	63
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ...	66
9.1 Plan de responsabilidad social corporativa	66
9.2 Objetivos del plan de RSC.....	66
9.3 Plan de acciones de RSC.....	66
CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS.....	69

10.1	Objetivo general.....	69
10.2	Supuestos	69
10.3	Plan de acción.....	70
10.4	Estructura del financiamiento y costo de capital.....	70
10.5	Análisis financiero.....	71
10.6	Análisis de estados financieros.....	74
	CONCLUSIONES	76
	RECOMENDACIONES	77
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
	ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz PESTELG, EEUU.</i>	7
Tabla 2. <i>Matriz PESTEL simulado para Europa.</i>	9
Tabla 3. <i>Marcas de telefonía celular de fabricación China.</i>	10
Tabla 4. <i>Indicadores de crecimiento en el consumo.</i>	12
Tabla 5. <i>Perfil del consumidor (China).</i>	13
Tabla 6. <i>Población por ciudades para la empresa 4Ward Mobile.</i>	13
Tabla 7. <i>Gastos de consumo chino.</i>	14
Tabla 8. <i>Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación.</i>	14
Tabla 9. <i>Matriz PESTEL simulado para China.</i>	15
Tabla 10. <i>Matriz EFE.</i>	19
Tabla 11. <i>Matriz MPC.</i>	21
Tabla 12. <i>Modelo de negocio.</i>	24
Tabla 13. <i>Matriz VRIO.</i>	28
Tabla 14. <i>Matriz EFI.</i>	30
Tabla 15. <i>Comparativo entre la visión presente y la futura (2026).</i>	32
Tabla 16. <i>Análisis de la visión propuesta.</i>	32
Tabla 17. <i>Comparativa de misión actual y propuesta.</i>	33
Tabla 18. <i>Análisis de la visión propuesta.</i>	33
Tabla 19. <i>Modelo CANVAS China.</i>	35
Tabla 20. <i>Estrategia corporativa China.</i>	39
Tabla 21. <i>Matriz FODA Estados Unidos.</i>	40
Tabla 22. <i>Matriz FODA China.</i>	41
Tabla 23. <i>Matriz FODA Europa.</i>	42
Tabla 24. <i>Cuota de mercado por tecnología de 4Word Mobile.</i>	46
Tabla 25. <i>Matriz de alineamiento estratégico China.</i>	47
Tabla 26. <i>Venta promedio en China (2022 – 2026).</i>	53
Tabla 27. <i>Indicadores de gestión en China.</i>	56
Tabla 28. <i>Presupuesto de marketing anual.</i>	56
Tabla 29. <i>Proyección de producción 2022-2026.</i>	59
Tabla 30. <i>Plan de crecimiento 2022-2026.</i>	60
Tabla 31. <i>Indicadores de eficiencia área de operaciones de forma porcentual.</i>	60
Tabla 32. <i>Pasos de las estrategias de I+D.</i>	61
Tabla 33. <i>Plan de operaciones en China.</i>	62

Tabla 34. <i>Presupuesto del plan.</i>	62
Tabla 35. <i>Plan de acción de recursos humanos.</i>	63
Tabla 36. <i>Indicadores de éxito.</i>	64
Tabla 37. <i>Presupuesto de recursos humanos.</i>	65
Tabla 38. <i>Plan de acciones de RSC.</i>	67
Tabla 39. <i>Indicadores de éxito.</i>	68
Tabla 40. <i>Presupuesto de RSC.</i>	68
Tabla 41. <i>Objetivos del plan financiero.</i>	69
Tabla 42. <i>Datos a considerar para el cálculo del COK.</i>	70
Tabla 43. <i>Cálculo del COK y el WACC.</i>	71
Tabla 44. <i>Flujo de efectivo sin estrategia.</i>	72
Tabla 45. <i>Flujos de efectivo con estrategia (en miles de USD).</i>	73
Tabla 46. <i>Flujo de efectivo incremental de 4Ward Mobile.</i>	74
Tabla 47. <i>TIR y VAN.</i>	74
Tabla 48. <i>Indicadores financieros.</i>	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. <i>Cadena de valor China.</i>	25
Figura 2. <i>Cadena de valor China rumbo al 2026.</i>	38
Figura 3. <i>Gráfica de la ubicación de la compañía utilizando la matriz PEYEA.</i>	44
Figura 4. <i>Matriz BCG</i>	45
Figura 5. <i>Mapa de posicionamiento.</i>	50
Figura 6. <i>Logo de marca</i>	52
Figura 7. <i>Distribución del acceso a redes móviles en China en 2021 y 2026.</i>	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Indicadores de crecimiento.</i>	82
Anexo 2. <i>Tasa de inflación mensual en los Estados Unidos 2021 – 2022.</i>	82
Anexo 3. <i>Fabricantes de smartphones de China.</i>	83
Anexo 4. <i>Poder de negociación de los compradores.</i>	83
Anexo 5. <i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	84
Anexo 6. <i>Amenaza de nuevos competidores entrantes.</i>	85
Anexo 7. <i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	85
Anexo 8. <i>Rivalidad entre competidores existentes.</i>	86
Anexo 9. <i>Grado de atractividad.</i>	86
Anexo 10. <i>Configuración operacional.</i>	87
Anexo 11. <i>Áreas funcionales de 4Ward Mobile.</i>	87
Anexo 12. <i>Matriz PEYEA.</i>	88
Anexo 13. <i>Ventas por tecnología en China durante cinco años.</i>	89

INTRODUCCIÓN

Por muchos años a lo largo de la historia, los humanos nos hemos relacionado con un número escueto de personas. Nuestro mundo conocido era muy reducido. Hoy, nuestro mundo se ha expandido tremendamente gracias al desarrollo tecnológico, con inventos como el GPS, la internet, el teléfono móvil entre otros. Justamente, este último invento demostró ser uno de los más revolucionarios, con capacidad para impactar en el desarrollo de la humanidad. Su utilidad no tiene límites, haciendo que su fabricación y comercialización sea un negocio altamente competitivo.

El mercado mundial de telefonía móvil se caracteriza por contar con pocos vendedores y muchos consumidores. Esta investigación presenta una propuesta integral y estratégica para 4Ward Mobile, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipos móviles, basada en los resultados obtenidos el último año 2021 para proyectar la planificación del periodo 2022-2026. Para ello, primero realizamos el análisis externo e interno con cuyos resultados se planteó la estrategia para el mercado corporativo chino, desarrollando para esta región los planes de marketing, I+D, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social corporativa y financiero.

Luego del análisis inicial, la investigación se orientó hacia el mercado corporativo chino B2B, quienes a su vez están dirigidos a los consumidores finales de poder adquisitivo medio. En un escenario real, la herramienta para obtener percepciones o preferencias del cliente en marketing industrial son las entrevistas a profundidad con cuestionarios finales que nos permitan estimar un número de demanda, frecuencia de compra, precio, entre otros. En esta investigación teórica, se ha tomado como referencia la data elaborada por empresas de prestigio a las cuales se hacen referencia a lo largo del presente documento.

El plan de marketing considera como ventaja competitiva, la diferenciación por calidad y propuestas tecnológicas a precios accesibles, dando como resultado mayor presencia en el mercado, posicionar la marca e incrementar nuestro volumen de ventas.

En el plan de operaciones se proyectan las ventas al 2026, en base a un incremento de la infraestructura en China, dando un total de 42 plantas de fabricación.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

En este capítulo se describe a la empresa 4Ward Mobile, sus operaciones en los diferentes mercados, su misión, visión, valores, se define el problema, solución prevista, alcance y limitaciones de la propuesta.

1.1 Breve historia de la empresa

La empresa 4Ward Mobile de capitales americanos, está dedicada a la producción y distribución de teléfonos celulares con operaciones en Asia, Europa y USA. Sus principales áreas son I+D, producción, logística y marketing, siendo su propósito, brindar accesibilidad de equipos móviles a precios competitivos en el mercado, con características a la vanguardia de la categoría.

La empresa cuenta con 15 plantas en Estados Unidos, al mismo tiempo 9 plantas en China, cada una, con una capacidad instalada de fabricación de 550K equipos móviles al año.

La empresa 4Ward Mobile se posicionó en el último año 2021 como la sexta compañía del mercado con un porcentaje de participación de 10.75 %. Efectivamente, en el último año, la empresa obtuvo ventas que ascendieron a US\$ 3, 160, 290.

El principal mercado de 4Ward Mobile es China, debido a que representa su mayor fuente de ingresos, con una participación de mercado de 10.11 % y un potencial incremento de la demanda en la tecnología T4, la más rentable para la empresa.

1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa

La estrategia de la empresa 4Ward Mobile se fundamenta en la diferenciación, orientada a brindar productos de calidad, con el fin que sus clientes relacionen su marca con la alta calidad tecnológica de sus productos, asimismo, tiene como objetivo elevar su nivel de producción y ventas en el mercado chino.

1.2.1 Misión

Comprometidos con nuestros clientes a nivel internacional en aportar de forma sostenida al mercado de comunicaciones, ofreciendo productos y servicios de calidad, con enfoque en la responsabilidad social y en nuestros valores organizacionales.

1.2.2 Visión

Ofrecer a nuestros clientes a nivel internacional, dispositivos celulares con un servicio de alta calidad y tecnología en correspondencia a sus necesidades, contribuyendo a una mejora en sus actividades personales y empresariales además de ofrecer a nuestros

colaboradores un ambiente cordial, asertivo y empático que fortalezca su desarrollo personal y profesional en el mediano plazo y generar la mayor rentabilidad para nuestros accionistas.

1.2.3 Valores

La empresa 4Ward Mobile tiene como principio los siguientes valores: Innovación, Calidad, Competitividad, Orientación al cliente y Responsabilidad Social.

1.3 Definición del problema

Luego de revisar las variables independientes en el modelo del negocio, hemos identificado que el principal problema de la empresa 4Ward Mobile es la baja participación en el mercado de China, aunque cuenta con 9 plantas de fabricación de equipos móviles, tiene dificultades para satisfacer el mercado, a diferencia de sus competidores.

Definitivamente, la baja productividad de la empresa 4Ward Mobile se debe al planeamiento estratégico comercial tradicional con el que cuenta, a esto se suma la crisis logística a nivel mundial por la escasez de contenedores, el cierre comercial de puertos a causa de la COVID-19, el bloqueo del canal de Suez en el 2021, entre otros.

Económicamente, la guerra entre Rusia y Ucrania ha traído consecuencias como el alza de los precios del combustible, escasez y el incremento de los precios de los metales, alimentos, entre otros. Esto ha generado que la inflación económica en China presente un alza en el primer trimestre del 2022.

En paralelo, el ciclo de vida de los smartphones es muy corto. Por consiguiente, la competencia del sector se va tornando cada vez más agresiva debiendo contar con mayor inversión en el área I+D.

Los problemas secundarios de la empresa 4Ward Mobile son los siguientes:

- Alto nivel de inventario, los equipos móviles de T4 representan el 90% del total.
- Existe una limitada inversión asignada a I+D, versus la competencia.
- Compra de componentes ecosostenibles a precios elevados, debido a la baja oferta en el mercado de proveedores.
- El conflicto comercial entre China y USA por el control y dominio del comercio internacional en el contexto post COVID-19.

- 4WardMobile es una empresa nueva en el sector, con una participación en el mercado chino del 10.11%, por consiguiente, es poco influyente en los precios a corto plazo.

En consecuencia, nuestra propuesta para la empresa 4Ward Mobile es plantear estrategias basadas en las áreas de marketing, operaciones y finanzas, tomando en cuenta el contexto externo e interno, con el fin de obtener un crecimiento sostenible, alineado a sus valores, misión y visión.

1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista

Luego de describir los problemas de 4WardMobile en el ítem anterior, se propone las siguientes alternativas de solución:

Desarrollar un plan estratégico de marketing industrial basado en un contexto B2B, mediante la creación de portafolios de productos que puedan ser ofrecidos a las empresas de distribución al consumidor final, con el fin de eliminar los inventarios y permitir una mayor rotación de los equipos móviles.

Incrementar la inversión en I+D otorgándole a la empresa independencia tecnológica.

Incentivar a los proveedores a ofertar componentes eco sostenibles, mediante el patrocinio.

Evaluar cuidadosamente las políticas de comercio internacional entre USA y China, con el fin de obtener el mayor beneficio de ellas (beneficios fiscales, tasas de interés, etc).

Generar alianzas estratégicas con los operadores de telefonía local, que permitan lograr las metas de cobertura en el mercado asiático.

1.5 Alcances de la propuesta

Para la unidad estratégica ubicada en China, se propone, desarrollar un plan estratégico con una proyección a 5 años, desde el 2022 hasta el 2026, este, debe permitir a 4Ward Mobile incrementar su producción, sus ventas, los márgenes, su inversión en I+D y generar alianzas estratégicas con sus clientes directos en el mercado chino.

1.6 Limitaciones de la propuesta

- El limitado acceso a fuentes de información de la competencia.
- Fuerte recesión que afecta la demanda del 2020 y 2021 post COVID-19, evitando contar con proyecciones confiables.

- Régimen político y otros estamentos que influyen en el acceso de la inversión privada extranjera.
- Riesgo en el suministro de metales usados en la fabricación de los componentes de los equipos móviles como consecuencia de la crisis de contenedores y el conflicto entre Rusia y Ucrania.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se realizará el análisis de los factores externos de la empresa 4Ward Mobile, considerando las regiones en las que participa Estados Unidos, Europa y China, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que se tomarán en cuenta al momento de definir el plan estratégico.

2.1 Macroentorno análisis PESTELG

El análisis PESTELG según Martínez y Milla (2012) “permite analizar el entorno general en factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales” (p. 2).

En este apartado mostraremos el análisis de los aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, legales y globales de USA, Europa y Asia.

El análisis externo se realizará a través de la herramienta PESTELG. En 2019 NSIA señaló que un negocio con el diagnóstico PESTELG, funciona como un marco para analizar tales situaciones, o bien para revisar la estrategia. La autora refiere que el PESTELG, mide las potencialidades del mercado y la situación actual en el que se encuentra. Definitivamente, los resultados de este diagnóstico nos permiten comprender, presentar, discutir y tomar decisiones sobre factores externos. Así pues, el análisis PESTELG permite identificar y comprender oportunidades y amenazas externas para tomar decisiones oportunas con la finalidad de mejorar la productividad y posicionamiento en el mercado exterior. Por ello, hacer uso de PESTELG le resultará valioso a la empresa 4Ward Mobile, ya que permitirá analizar los niveles de amenazas y oportunidades que tiene al interior de los mercados; pronosticar el incremento de sus inversiones y evaluar la productividad de los equipos de telefonía móvil.

2.1.1 Estados Unidos

Estados Unidos se caracteriza por tener la economía más sólida del mundo incluso por delante de China. Luego de la crisis de la COVID-19, la implementación del “Plan de Rescate Americano” (American Rescue Plan) entre otras medidas que se dieron durante el gobierno de Donald Trump, contribuyó a un crecimiento global del PBI del 6%. Debido a las medidas impuestas para contener las consecuencias de la COVID-19, se generó un déficit del 8.8% del PBI en el 2021, con lo cual se estima una reducción de forma gradual hasta el 8.3% en el 2022 y al 7.1 % en el 2023 (FMI) debido a la reducción de medidas adoptadas en la pandemia y a la reanudación de la actividad económica. (Ver Anexo 1)

De acuerdo con los datos mostrados, la inflación en el 2021 llegó al 4.3%, y se esperaba que disminuya hasta el 3.5% en el 2022 y un 2.7% en el 2023. Sin embargo, en marzo 2022 la tasa de inflación se incrementó a un 8.5% (según la oficina de estadísticas laborales) siendo el valor más alto en más de 40 años y obedece principalmente al encarecimiento del combustible, los alimentos y la materia prima. La guerra entre Ucrania y Rusia fue uno de los principales motivos de estos incrementos.

En USA la inflación alcanzó un máximo histórico de 5.3% en agosto, que ha tenido una media en los ocho primeros meses del año de 3.9%, siendo esto 1.1% más que el promedio de la última década. Según Buesa, Borrallo, & Párraga (2021) “dada la relevancia de esta economía a nivel global, es importante analizar este fenómeno por las repercusiones que pueda tener para el resto del mundo, incluida el área del euro” (p. 13).

Asimismo, desde que se inició la pandemia la inflación ha seguido en aumento (Ver Anexo 2). En el mes de marzo del 2022 alcanzó su nivel más alto, decreciendo en el siguiente mes. Esto indica que la pandemia ha ocasionado consecuencias negativas en la economía americana. A continuación, en la Tabla 1 se muestra el desarrollo de la Matriz PESTELG para EEUU.

Tabla 1.

Matriz PESTELG, EEUU.

Factor	Tendencia	Percepción sobre Impacto en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Político	Descontento de la población por el incremento en 1.5% de la tasa de inflación y las condiciones económicas actuales (Statista).	Importante	Amenaza
	Tensión política sobre acciones a favor de Ucrania en el contexto de la invasión rusa, debido al bloqueo de las reservas internacionales de divisas del Banco Central Ruso (El País).	Importante	Amenaza
	Incremento en un 15% de aranceles para importación de productos chinos impuestos por Donald Trump (DW made for mind)	Trascendente	Amenaza
Económico	Ralentización de la economía producto de la desaceleración del crecimiento del PBI de 5.6% en el 2021 a 2.6% el 2023, provocado entre otras causas por la crisis de las cadenas de suministros a nivel mundial, alza en la tasa de inflación y demás políticas económicas tomadas por el gobierno de Biden (Statista).	Trascendente	Amenaza
	El ingreso medio familiar descendió en \$2,000 entre el 2019 y 2020 (Statista)	Muy importante	Amenaza
Social	Se proyecta un incremento del crecimiento del PBI Per Cápita (USD) de 68 en el 2021 a 71 en el 2022 debido al levantamiento de las restricciones COVID-19 (World Economic Outlook Database)	Muy importante	Oportunidad
	Disposición de los millennials estadounidenses a adquirir dispositivos con mejores características tecnológicas, el 93% de millennials tienen smartphones, comparados con el 90% de la generación X (www.pewresearch.org)	Muy Importante	Oportunidad

	Incremento de los costos de mano de obra, producto de la política social anti migrante establecida por Donald Trump y la pandemia COVID-19. (Los Angeles Times, may 2022)	Muy Importante	Amenaza
	Los consumidores han cambiado su cultura de ahorro previendo nuevas situaciones de emergencia, debido al alza de precios y los efectos de la pandemia.	Importante	Amenaza
	Entre el 2021 al 2025 el rubro de telecomunicaciones e informática contribuirá al PBI en 251 billones de dólares según proyección de Statista, siendo el rubro que más aporta al PBI.	Trascendente	Oportunidad
	Según Statista, la proyección de crecimiento de suscripción de móviles a redes 5G se duplicará, generando mayor inversión en I+D. (https://es.statista.com/grafico/16309/numero-de-suscripciones-moviles-a-redes-5g/)	Importante	Oportunidad
	Crecimiento de la oferta tecnológica posibilitando la aparición de nuevas propuestas en el tema de las telecomunicaciones con modelos compatibles a redes 5G y nuevas aplicaciones incorporadas.	Muy importante	Oportunidad
Tecnológico	Las distribuciones de teléfonos inteligentes crecieron un 10 % interanual y un 30 % inter trimestral en el cuarto trimestre de 2021. (https://br.atsit.in/es/?p=163067)	Importante	Oportunidad
	En el segmento Premium, Apple creció un 67 % debido al lanzamiento del Iphone 13, Samsung disminuyó un -11 % inter trimestral debido a que no pudo reponer la serie S21 lo suficientemente rápido, lo que también resultó en una disminución de la participación de mercado, hasta el 22%. (https://br.atsit.in/es/?p=163067)	Importante	Oportunidad
	Lenovo (Motorola) una vez más creció al 12 % de participación de mercado con la ayuda de dispositivos como el Moto G Pure, que es el primer dispositivo MediaTek importante para el OEM en el mercado estadounidense (https://br.atsit.in/es/?p=163067)	Importante	Amenaza
	Empresas como Apple impulsan campañas para aportar a la sostenibilidad mediante el reciclaje de celulares. (https://aprende.com/blog/oficios/reparacion-de-celulares/impacto-ambiental-del-manejo-de-residuos-al-reparar-un-celular/)	Trascendente	Amenaza
Ecológico	Se estima que el país logre contrarrestar los efectos de la emisión de carbono para el 2050. Se espera el descenso de los gases de efecto invernadero entre un 50% y 52%, en comparación con los niveles de 2005, para el 2030.	Importante	Oportunidad
Legal	Sobre la propiedad intelectual, se estima que EEUU siga contando con los siguientes acuerdos internacionales: Miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), Adherido a la Convención de París sobre la protección de la propiedad intelectual, Adherido a los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio.	Importante	Oportunidad
Global	Crisis de contenedores y puertos producto de las medidas implementadas contra la COVID-19.	Importante	Amenaza

Nota. Elaboración propia 2022 basada en V.K. Narayanan y Liam Fachev (1968).

2.1.2 Europa

Al cierre del 2021 la unión europea presentaba las siguientes fortalezas en el sector de telecomunicaciones:

- Mercados altamente regulados y concentrados con flujos de efectivo generalmente predecibles y rotación limitada.
- Márgenes EBITDA generalmente altos (30-40%).

- Tendencia a largo plazo del uso de datos en auge.
- Resistencia a los períodos de recesión en las economías avanzadas.

Igualmente, las siguientes debilidades:

- La madurez del mercado en las economías avanzadas conduce a una fuerte competencia de precios.
- Existencia de alta competencia de precios debido a la madurez del mercado en economías avanzadas como esta.
- Fuerte necesidad de inversión (capex entre el 10 y 20% de las ventas).
- Alto nivel de deuda (deuda neta/EBITDA>3) entre empresas de USA y Europa.
- Incertidumbre debido a la tensión comercial entre USA y China, considerando a Huawei de China como el líder en tecnología 5G.
- Alta correlación a los períodos de recesión en las economías emergentes.

A continuación, en la Tabla 2 desarrollaremos la matriz PESTEL de Europa.

Tabla 2.

Matriz PESTEL simulado para Europa.

Factor	Tendencia Esperada	Percepción sobre Impacto en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Político	Se estima que Europa ejecute su plan de recuperación sin embargo se prevé que entre nuevamente en recesión por el efecto post pandemia.	Trascendente	Amenaza
Económico	Se estima que el PBI de la zona euro retroceda un 0.6%, debido a las caídas en Alemania, España e Italia.	Trascendente	Amenaza
	Se estima un incremento en el crecimiento de la inflación de en 1.6% para finales del 2021.	Muy importante	Amenaza
Social	Se estima que la zona euro busque fomentar políticas sociales que permitan escudarse contra el “dumping social” haciendo hincapié en los puestos de trabajo creados por las plataformas de internet. Se estima que aprox. un 11% de los trabajadores están empleados por esas plataformas.	Importante	Oportunidad
Tecnológico	Se estima que la puesta en marcha de la Alianza para Tecnologías de Procesadores y Semiconductores, y la Alianza Europea para Datos Industriales, Edge y Cloud impulsen la próxima generación de microchips y tecnologías industriales de computación en la nube y proporcionen a la UE las capacidades necesarias para fortalecer sus infraestructuras, productos y servicios digitales críticos.	Trascendente	Oportunidad
	Se estima que el programa Horizonte Europa 2021-2027, impulsará la competitividad, haciendo del continente un líder en el desarrollo de innovación y	Trascendente	Oportunidad

	tecnología fomentando la sinergia entre las empresas y la educación superior.		
Ecológico	Se estima que Europa implemente políticas de cuidado del medioambiente al poner en marcha el paquete de medidas «Objetivo 55» que ha acogido.	Poco Importante	Oportunidad
Legal	Se estima que Europa renueve las normas de privacidad, genere nuevas reglas en la competencia para nuevas tecnologías, implementando el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), la Ley de Mercados Digitales (DMA) y la Ley de Servicios Digitales (DSA).	Muy importante	Oportunidad






Nota. Elaboración propia 2022 basada en V.K. Narayanan y Liam Fachev (1968).





2.1.3 China

La empresa 4Ward Mobile espera posicionarse en el mercado chino con la fabricación y venta de dispositivos móviles de Tec 3 y Tec 4, para lograrlo debe evaluar y analizar los riesgos externos para mejorar sus condiciones de gestión y marketing para actuar bajo el marco de las normativas locales. En ese sentido, deberá entrar en competencia con las estrategias que se proponen en la presente investigación, teniendo en cuenta la enorme productividad en equipos de telefonía móvil que tienen las compañías chinas. En la Tabla 3 se muestra las principales fábricas chinas que ocupan el mercado local.

Tabla 3.

Marcas de telefonía celular de fabricación China.

Empresas	Descripción
	Es una empresa con mayor dominio en el mercado chino, así también tiene alto nivel de presencia a nivel del mercado mundial. Actualmente, es el mayor fabricante de equipos de telecomunicaciones del mundo. Sus precios son muy variados, ofreciendo móviles de gama alta capaces de competir, sin problema, con gigantes clásicos como Samsung o Apple.
	Xiaomi es quizá el mejor fabricante de smartphones chinos. Algunos lo consideran la Apple china a precios ajustados. Destaca su diseño limpio y cuidado, con materiales de calidad y hardware fiables.
	BBK Electronics Corporation es un conglomerado multinacional chino, es uno de los mayores fabricantes de smartphones en el mundo. Oppo es una marca nueva, en poco tiempo se posicionó en el mercado local, es una de las marcas de telefonía móvil más buscada en China. Su éxito se debe a la asociación que realizó con distintos deportes y clubes, como el FCB, OPPO se fue abriendo paso con móviles muy competitivos a precios igual de competitivos. OnePlus se posiciona del lado de la gama media-alta con móviles muy potentes, a precios algo más agresivos, pero con muy buen resultado. Vivo es una de las marcas más importantes de
	La marca Elephone se está posicionando en el mercado interno-chino. Es una de las mejores consideradas por los mismos chinos, largamente supera a marcas tradicionales.
	La marca Meizu está muy reñida con Xiaomi por calidad y prestaciones, pero es algo más cara. Sus smartphones son de gran calidad y cada novedad supera a su antecesor. Aunque es verdad que Xiaomi ha conseguido comer más parte del pastel, al menos en España.

	Otro clásico entre los móviles chinos es ZTE. Fue una de las primeras en nacer, y es muy conocida, por lo que tienen algunos ‘tope de gama’ más caros de lo habitual.
	Cubot es otro fabricante chino que ofrece teléfonos a buenos precios con características de gamas medias y altas.
	La empresa THL se ha posicionado en el mercado interno-chino fabricando equipos móviles con una alta resistencia y durabilidad, no se enfocan en los diseños, pero ofrecen un producto de un buen valor percibido.
	La empresa JIAYU hace móviles con prestaciones modestas a precios muy ajustados. Sus móviles más caros pueden estar en la gama de los baratos de otras marcas como por ejemplo Huawei.

Nota. Elaboración propia a partir de la información de Lowi “Así son las marcas de teléfonos chinos que se comercializan en el mercado”.

Como se aprecia en la Tabla 3, en el mercado chino existen empresas que tienen un posicionamiento importante en la producción y venta de equipos móviles de telefonía. Cabe recalcar, es una amenaza directa para la empresa 4Ward Mobile que comercializa también productos de telefonía móvil.

Igualmente, la población China tiene preferencias de consumo por los equipos de telefonía que se producen en su país (Ver Anexo 3).

La Agencia EFE (2021) informó que, en el mercado chino, entre los meses de abril y junio se vendieron 74,9 millones de smartphones, equivalentes a un 17 %. El top 5 se distribuye de la siguiente manera: Vivo con 24 % de participación, Oppo con 21 %, Xiaomi con 17 %, Apple con 10% y Honor con 9 %. Honor vendió 6,9 millones de teléfonos. Asimismo, la Agencia EFE (2022) evidencia que las empresas chinas de telefonía celular son amenazas directas para la empresa norteamericana 4Ward Mobile; debido a que producen equipos con la misma capacidad, esto indica que China también cada vez más se potencia en la telecomunicación.

Por otro lado, 4Ward Mobile como una empresa extranjera en el mercado chino, necesita de herramientas para competir con las empresas nacionales productoras de equipos móviles de la telefonía, tales como Vivo, Oppo, Xiaomi y Honor.

Definitivamente, la operación efectiva de las empresas locales y extranjeras que operan en los mercados locales de China generan ingresos económicos altos, que contribuyen en el crecimiento del país. En la Tabla 4 se muestra la proyección económica de China hasta el 2023.

Tabla 4.*Indicadores de crecimiento en el consumo.*

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021(e)	2022(e)	2023(e)
PIB (miles de millones de USD)	14.340,60	14.866,74e	14.862,98	18.463,13	19.993,50
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	6,0	2,3e	8,0	5,6	5,3
PIB per cápita (USD)	10.170e	10.511e	11.891	12.990	14.040
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-57,1	-9,5e	-6,9	-6,5	-6,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	57,1	66,3e	68,9	72,1	74,5
Tasa de inflación (%)	2,9e	2,4e	1,1	1,8	1,9
Tasa de paro (% de población activa)	3,6e	4,2e	3,8	3,7	3,6
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	102,91	273,98	277,15	275,68	284,39
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	0,7	1,8	1,6	1,5	1,4

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de IMF – World Economic Outlook Database, octubre 2021.

Los datos nos indican que la empresa 4Ward Mobile, siendo una compañía extranjera actuará en el marco de las leyes chinas, en ese sentido también será generadora de los ingresos económicos para el país.

Por otra parte, China es un mercado con un crecimiento potencialmente alto; debido al número de sus pobladores con perfil consumidor del tipo de productos que ofrece la compañía 4Ward Mobile.

La población en China actualmente, de acuerdo con data de Expansión (2021) “es el país más poblado del mundo” (p. 4). Solo un 0,07% de la población china son inmigrantes, es uno de los países con menos porcentaje de inmigración.

China como mercado, debido a la cantidad de población con el perfil de consumidor requerido, permite pronosticar que será un espacio propicio para invertir y ayudará a crecer a la empresa norteamericana 4Ward Mobile.

Tabla 5.

Perfil del consumidor (China).

Población	Cifras
Población total	1.402.112.000
Población urbana	61,4%
Población rural	38,6%
Densidad de la población	149 hab./km ²
Población masculina (en %)	51,7%
Población femenina (en %)	48,7%
Crecimiento natural	0,31%
Edad media	33,0
Orígenes étnicos	Según las autoridades chinas, más del 92% de su población son de origen Han, con Zhuang, Uighur, Hui, Yi, Tibetano, Miao, Mandchous, Mongol, Buyi, Coreano y otros orígenes étnicos llegando a representar el 8% de la población (Oficina Nacional de Estadísticas de China).

Nota. Elaboración propia a partir de la información de Globaltrade.net, the Directory for International Trade Service Providers (2020).

Como se muestra en la Tabla 6, China es un país con ciudades superpobladas, muy oportuno para la expansión del proyecto de inversión en la producción y venta de dispositivos móviles de telefonía.

Tabla 6.

Población por ciudades para la empresa 4Ward Mobile.

Nombres	Población
Shanghái	21.020.000
Pekín	18.431.000
Shenzhen	12.994.000
Guangzhou (Cantón)	12.874.400
Tianjin	12.090.000
Chengdu	9.177.000
Wuhan	8.896.900
Chongqing	7.919.600
Dongguan	7.638.600
Hong Kong SAR	7.572.800
Foshán	7.508.800
Taipei	7.034.500
Hangzhou	6.970.000
Nanjing	6.500.000

Nota. Elaboración propia a partir de Globaltrade.net, the Directory for International Trade Service Providers (2020).

Efectivamente, por la cantidad de población que representa, es una clara oportunidad para la empresa norteamericana 4Ward Mobile para ampliar su inversión en la producción con el propósito de abastecer y posicionar su marca en estos 14 mercados al interior de China.

Tabla 7.

Gastos de consumo chino.

Paridad del poder adquisitivo	2019	2020	2021	2022(e)	2023(e)
Paridad del poder adquisitivo (Unidad monetaria local USD)	4,24	4,24	4,17	4,15	4,13

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de Globaltrade.net, the Directory for International Trade Service Providers (2020).

En la Tabla 8 se aprecia que de cada 100 personas consultadas en China, el 73.2% manifiesta tener suscripción a una línea de telefonía móvil, esto indica que una buena cantidad de personas prefieren un teléfono móvil vs un teléfono de línea fija. Este dato ayudará a la empresa norteamericana 4Ward Mobile a diseñar y ejecutar un plan de marketing acorde a sus productos.

Tabla 8.

Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación.

Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación, por 100 habitantes	2021
Número de suscriptores de líneas telefónicas	73.2
Número de líneas principales	20.6
Número de suscriptores a líneas telefónicas móviles	73.2
Número de usuarios de Internet	42.2
Número de ordenadores personales.	4.1

Nota. Fuente elaboración propia a partir de Globaltrade.net, the Directory for International Trade Service Providers (2020).

A continuación, en la Tabla 9 presentamos la matriz PESTEL como propuesta de análisis del mercado Chino.

Tabla 9.*Matriz PESTEL simulado para China.*

Factor	Tendencia	Percepción sobre Impacto en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Político	Se estima que continuará el endurecimiento de las reglamentaciones a empresas digitales, a pesar de las declaraciones del gobierno de que no afectará a la apertura de la economía del país.	Trascendente	Amenaza
	Se estima un incremento en la deuda del gobierno, llegando a 66,5% en 2021 y 71,2% en 2022.	Trascendente	Oportunidad
	Una política monetaria neutra pero flexible "sin un cambio brusco" es la principal postura en 2021. No se prevé ningún cambio en la LPR (tasa de financiamiento) en el 2S21. (https://tradingeconomics.com/china/interest-rate)	Muy importante	Oportunidad
Económico	Se estima una desaceleración en el crecimiento del PBI de 8.4% en el 2021 a 5.6 % en el 2022, a pesar de esto, el crecimiento del PBI será el más alto del mundo.	Muy importante	Amenaza
	Se estima la posibilidad de escasez de semiconductores, que podría limitar el crecimiento de la producción y de la exportación en los próximos trimestres del 2022.	Trascendente	Oportunidad
	Se estima que el consumo seguirá siendo el gran factor estabilizador de la economía, y la inversión en infraestructura digital será "la espina dorsal" del futuro crecimiento.	Muy importante	Oportunidad
	Formulación de política para la creación de zonas de demostración digital.	Muy importante	Oportunidad
	Apertura de una nueva bolsa (Bolsa de Pekin) haciendo crecer el mercado bursátil en China para apoyar el desarrollo impulsado por la innovación de las pequeñas y medianas empresas (ICEX España Exportación e Inversiones, 2021, p. 6).	Trascendente	Amenaza
	El ritmo de la recuperación económica se ha moderado en el 2T21 hasta el 7,9% interanual, frente al ritmo de crecimiento récord del 18,3% del 1T2021, debido sobre todo a la base baja del año anterior, de acuerdo con nuestra previsión de trayectoria de un crecimiento del 8,2% para todo el año.	Muy importante	Oportunidad
Social	Se estima que se acorte la brecha de desigualdad social entre la población de las ciudades y la población del interior del país. Las ventas de bienes de lujo se estiman aumenten en los siguientes meses.	Muy importante	Oportunidad
	La tasa de desempleo se redujo ligeramente del 4,2% en 2020 al 3,8% en 2021. El FMI espera que la tasa vuelva a los niveles anteriores a la pandemia, del 3,7% en 2022 y del 3,6% en 2023.	Importante	Oportunidad
Tecnológico	Se estima que China continúe como primera potencia mundial del desarrollo tecnológico.	Trascendente	Oportunidad
	Se estima que China supere el 20.7% de citas académicas sobre inteligencia artificial.	Trascendente	Oportunidad
	Se estima que China incremente aún más, la cantidad de dispositivos conectados, los que generan una cantidad relevante de datos que son usados para entrenar a sus inteligencias artificiales.	Trascendente	Oportunidad

	Se estima que China, continúe con el desarrollo de la inteligencia artificial en marcha desde 2017, invirtiendo un gran presupuesto en las principales universidades como la Tsinghua University, la Shanghai Jiao Tong University y la Academia de la IA de Pekín.	Trascendente	Oportunidad
	Las ventas de teléfonos inteligentes en China disminuyeron (9 % interanual) por tercer trimestre consecutivo en el cuarto trimestre de 2021.	Trascendente	Amenaza
	Las ventas de teléfonos inteligentes durante todo el año disminuyeron (2 % interanual) por cuarto año consecutivo en 2021.	Importante	Amenaza
	Apple superó a Vivo para convertirse en el fabricante n.º 1 de China por primera vez desde el cuarto trimestre de 2015, con una participación de mercado del 23 %, la más alta hasta a la fecha en el último trimestre del 2021 (Agencia EFE, 2022, p. 1)	Trascendente	Oportunidad
	Realme fue la marca de más rápido crecimiento (83 % interanual) en el cuarto trimestre de 2021.	Trascendente	Oportunidad
	Cuatro de cada cinco teléfonos inteligentes vendidos en China en el cuarto trimestre de 2021 eran compatibles con 5G.	Muy importante	Amenaza
Ecológico	Se estima que China, comenzará a reducir gradualmente el consumo de carbón durante el período 2026-2030, esperan convertirse en un territorio neutro en carbono para el 2060, para esto controlarán los proyectos de generación de energía con carbón.	Poco Importante	Oportunidad
Legal	Sobre la propiedad intelectual, se estima que China, siga contando con los siguientes acuerdos internacionales: Miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), Adherido a la Convención de París sobre la protección de la propiedad intelectual, Adherido a los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio.	Trascendente	Oportunidad

Nota. Elaboración propia 2022 basada en V.K. Narayanan y Liam Fachev (1968).

2.2 Análisis del sector

2.2.1 Microentorno - análisis del sector y actividades del sector

Con el objetivo de evaluar las oportunidades de la industria, se analizan las variables que influyen de manera directa en el sector. Para ello, utilizaremos el análisis de Porter (las cinco fuerzas), agregando una sexta fuerza a la cual llamaremos “Amenaza del alcance de Información de la Data”. Este análisis, nos permitirá contar con información relevante sobre amenazas y oportunidades del sector de telecomunicaciones, a fin de elaborar propuestas de estrategias para mejorar la competencia de 4Ward Mobile.

2.2.1.1 (F1) Poder de negociación de los clientes o compradores

Negociar con los compradores o clientes, de acuerdo con Aldao (2009) “es entrar en convenio en relación con los productos que se les ofrecen o servicios que se le brindan, es la utilización de la información y poder afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones” (p. 11). En esencia, negociar sería tener la habilidad de ofrecer y convencer la compra del teléfono móvil.

Por otro lado, Gonzáles (2020) indica que “negociar con un cliente consiste en informarnos sobre sus necesidades y brindarle atención de manera oportuna” (p. 22). Los consumidores de 4Ward Mobile son las compañías de telecomunicaciones que ofrezcan la categoría de equipos móviles, ya sea por medios físicos o digitales; considerando la segmentación de clientes, estos se encuentran bien organizados e informados; de manera que podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, generando una amenaza, por ello tendrían un alto poder de negociación. Puede afirmarse que el poder es medio. En el Anexo 4 presentamos la evaluación de poder de negociación de los compradores de la región de China.

2.2.1.2 (F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Para Pérez (2016), “la negociación con proveedores se ha convertido en un arte debido a que no existen muchos proveedores con respaldo financiero, capacidad de producción a gran escala, con altos estándares de control de calidad, responsables ecológica y socialmente, el poder de negociación con los proveedores para la industria se califica como poco atractivo” (p. 5). La crisis de contenedores en puertos atenúa aún más este punto. Por tanto, puede estimarse el mismo como bajo. (Ver Anexo 5).

2.2.1.3 (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes

El sector cuenta con una creciente amenaza de competidores debido al desarrollo tecnológico que se viene dando en China y Corea del Sur, los cuales además son productores de insumos y chips de los de celulares. Esto lo vuelve una de las áreas más importantes al momento de poder realizar la negociación, por tanto, puede mencionarse que el poder de estos es alto. (Ver Anexo 6).

2.2.1.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos

En este caso, un ejemplo de un producto sustituto a nuestro celular sería un teléfono fijo, sin embargo, un teléfono fijo, es muy limitado en funciones frente a nuestro producto, que para esta industria representaría una amenaza relativamente baja.

Hernández (2018) asegura que “se debe analizar la publicidad comercial y la calidad que ofrece la empresa de la competencia, aportar añadidos al producto, fidelizar a los clientes y adoptar estrategias que generen barreras ante los productos sustitutos” (p. 34). (Ver Anexo 7).

2.2.1.5 (F5) Amenaza del alcance de información de la data

En este caso le agregaremos una fuerza adicional que será “Amenaza del alcance de información de la data”.

El avance tecnológico de los últimos tiempos y la cantidad de dispositivos conectados alrededor del mundo, permiten generar gran cantidad de datos que son utilizados para entrenar inteligencias artificiales, gracias a esto, actualmente podemos conocer fehacientemente, la ubicación de las personas, sus gustos a nivel de comida, entretenimiento, moda, lugares de recreación, deportes, su estado de salud, sus aversiones e incluso a sus enemigos, etc. Toda esta información es la Big Data, la amenaza del alcance de la información de la Data es baja.

2.2.1.6 (F6) Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes es básicamente el resultado de la evaluación de las cuatro fuerzas de Porter anteriormente evaluadas y la que hemos agregado que sería el poder de alcance de la información de la Data.

El mercado de los móviles es un oligopolio dominado por un número pequeño de vendedores, debido a ello el grado de competencia es muy alta. (Ver Anexo 8).

En la tabla podemos notar que la rivalidad entre competidores al interior del mercado existe, principalmente la cantidad de competidores, incremento de las fábricas, costos fijos, sobrecapacidad, diversidad de competidores y rentabilidad de competidores.

2.2.2 Grado de atraktividad

Luego de realizar la evaluación del grado de atracción de las cinco fuerzas de Porter más la sexta fuerza sobre la data agregada por nosotros, concluimos que se encuentra en un grado Neutral hacia atractivo, lo cual nos da luces para participar en él. (Ver Anexo 9)

Así mismo, notamos que el factor competitivo con mayor grado de atraktividad es el de la Amenaza de productos sustitutos y la amenaza del alcance de la información de la data, debido a que existe una gran competencia entre las grandes marcas por obtener un mayor porcentaje del mercado global y al ser este del rubro tecnológico la presencia de posibles productos sustitutos es inevitable.

2.3 Matriz EFE

Como se muestra en la Tabla 10, la Matriz EFE nos ayudará a encontrar las amenazas y oportunidades externas más resaltantes y/o más importantes que podrían estar afectando el comportamiento de 4Ward Mobile. Para elaborar la Matriz EFE hemos ponderado cada

factor entre no importante (0) y muy importante (1). La calificación realizada es entre 1 (respuesta deficiente) y 4 (respuesta efectiva).

Tabla 10.

Matriz EFE.

Situación	Impacto en la telefonía	Efectos probables en la empresa	Oportunidad/Amenaza	Peso	Calificación	Ponderación
Sistema político y legal estable en China	Proceso práctico y sencillo para la operatividad del negocio.	Agilización de los procesos de negocios	Oportunidad	0.07	3	0.21
Incremento de preferencias por tecnologías avanzadas	Mayores niveles de competitividad	Incremento de la demanda	Oportunidad	0.1	4	0.4
Incremento de población joven en búsqueda de nuevos productos	Incremento de diseños más modernos	Necesidad de nuevos procesos de I+D	Oportunidad	0.07	4	0.28
Tendencia de tecnologías innovadoras como la red 5G	Dinamización de las comunicaciones	Necesidad de nuevos procesos de I+D	Oportunidad	0.08	4	0.32
Crecimiento potencial del mercado interno chino	Apertura a nuevos segmentos de clientes	Incremento de la oferta a precios bajos	Oportunidad	0.12	3	0.36
Generación de regulaciones gubernamentales que fomentan nuevos modelos de negocio	Apertura a nuevos segmentos de mercado y oportunidades de negocios.	Ampliación de la cobertura del mercado	Oportunidad	0.1	3	0.3
El alto poder adquisitivo y comportamiento de compra	Incremento en las ventas de modelos más especializados	Incremento de la demanda	Oportunidad	0.09	2	0.18
Sub total				0.63		2.05
Competencias de precios debido a las grandes inversiones de las marcas reconocidas como: Apple, Samsung, Huawei.	Inicio de guerra de precios entre la competencia	Incremento de costos	Amenaza	0.05	2	0.1
Industrias eficientes y sostenibles	Altos niveles de competitividad	Incremento en las inversiones de I+D	Amenaza	0.06	3	0.18

Crisis de contenedores y puertos	de Contracción de los procesos de suministros	Encarecimiento de los costos de transporte	Amenaza	0.05	2	0.1
Mercado de telecomunicaciones atomizado.	Incremento en los costos operativos	Incremento en los costos de promoción	Amenaza	0.03	2	0.06
Economía regulada por el Gobierno chino.	Se crea barrera de entrada de nuevas empresas	Bajo crecimiento de los segmentos de clientes en esta sede.	Amenaza	0.04	2	0.08
Alto cambio tecnológico	Aumentar los niveles de innovación en tecnologías y diseños cada vez más modernos	Incremento en los costos de I+D	Amenaza	0.08	3	0.24
El impacto de la COVID-19 y las afectaciones en las cadenas de suministros	Encarecimiento de los procesos productivos y de logística	Incremento en los costos de transporte	Amenaza	0.06	2	0.12
Sub total				0.37		0.88
Total				1		2.93

Nota. Elaboración propia 2022 basada en la Matriz de factores externos de Fred. R. David (2013).

Esta evaluación nos permite conocer que tan acertadas son las estrategias, considerando una respuesta superior (4), respuesta sobre el promedio (3), respuesta media (2) y respuesta deficiente (1).

Para 4Ward Mobile se tienen los siguientes valores:

- La ponderación de las oportunidades es de 2.05
- La ponderación de las amenazas es de 0.88
- La ponderación total es 2.93

Los resultados demuestran que los factores externos favorecen el crecimiento de la empresa superando el promedio y responde de manera positiva a las oportunidades y amenazas del sector.

2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Como se muestra en la Tabla 11, la matriz de perfil competitivo (MPC), nos permite obtener resultados sobre las debilidades y fortalezas de la empresa sobre la que estamos investigando en comparación a los principales competidores en el sector.

La calificación para cada compañía es la siguiente: debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) , fortaleza importante (4).

Empresas como Huawei y Xiaomi presentan un mejor desempeño en el mercado chino y, por lo tanto, un mejor posicionamiento respecto a los factores de competencia. Situación que es seguida por Oppo de cerca, la empresa 4Ward Mobile se encuentra realizando esfuerzos que han permitido hasta el momento alcanzar una buena posición, pero requiere centrar sus esfuerzos para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

Tabla 11.

Matriz MPC.

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Huawei		Xiaomi		Oppo		4Ward Mobile	
		Cal	Pon	Cal	Pon	Cal	Pon	Cal	Pon
Promoción	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Calidad del producto	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Competitividad de precios	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Inversión en I+D	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Posición financiera	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Lealtad del cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Participación de mercado	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Capacidad de producción	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Servicio al cliente	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Comercio electrónico	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15
Total	1	38	3.85	35	3.55	33	3.35	29	2.9

Nota. Elaboración propia 2022 basada en la Matriz Perfil Competitivo de Charles Kepner y Fred David (1970).

2.5 Conclusiones

Luego de analizar el macroentorno a nivel económico, político, social, tecnológico, ecológico, legal y global en las regiones de USA, Europa y China , se han encontrado mejores oportunidades en el mercado chino, ya que presenta el mayor crecimiento económico en el primer trimestre del 2021 luego de la pandemia y su proyección de crecimiento económico en los próximos años es el más alto del mundo, en base a un plan de impulso de su sector industrial, de igual forma el gobierno Chino ha expresado abiertamente su política de apertura de fronteras económicas, en cuanto a la ecología

China se ha comprometido a reducir la emisión de gases para el 2030, lo cual persigue uno de los objetivos de RSC de la compañía.

Adicionalmente, desde el punto de vista demográfico, hemos elegido a la región China para nuestro enfoque del plan estratégico de la compañía para los próximos cinco años ya que es el país con mayor población en el mundo, además, es el país que tiene el mayor porcentaje de población de clase media emergente con proyección de crecimiento en los siguientes años.

Las altas barreras de entrada al mercado y un limitado poder de negociación de proveedores ofrecen una mejor proyección para el microentorno. Sin embargo, la alta rivalidad entre los actuales competidores y la agilidad en I+D que demanda la industria son relevantes y no se deben perder de vista.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Se especifican los modelos de configuración que posee 4Ward Mobile, se utilizaron las herramientas Canvas y la cadena de valor para poder describir el modelo de negocio, así se facilitará la comprensión de las principales actividades de la compañía.

3.1 Configuración organizacional

La configuración de 4Ward Mobile está diversificada geográficamente, ya que está compuesta por divisiones de negocio que se encargan de desarrollar actividades específicas. (Ver Anexo10).

El eslabón principal se encuentra en la sede central ubicada en Estados Unidos, que extiende la estrategia a sus distintas divisiones regionales, utilizando KPIs como herramientas de control. Los resultados cualitativos y cuantitativos son fuentes fundamentales para el control y seguimiento de las divisiones que componen la empresa.

Debido a la constante innovación y mejoras que demanda el sector, 4Ward Mobile cuenta con un área de I+D en China, a través de la cual logra el desarrollo de procesos innovadores, los cuales a su vez tienen sus propios mecanismos de control que buscan el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que ofertan.

Por otro lado, es en el área de ventas donde a través del accionar de los profesionales que la conforman se ha creado un cuerpo de especialistas encargados del diseño, formulación y ejecución de las estrategias de ventas para cada una de las regiones donde se tiene incidencia, considerando para ello las características propias y lineamientos del mercado, sobre todo en el tema de logística y procesos de distribución.

Otra de las divisiones que conforman la empresa y que realiza una acción sustantiva es la que se encarga de reclutar a personal especializado en cada una de las regiones de incidencia, esta labor implica siempre un fuerte reto puesto que será en el personal que labora en la empresa, que descansará el cumplimiento de los objetivos y metas de en cada uno de los territorios. La misión fundamental de esta división es captar a los mejores de su ramo.

Se describe brevemente el funcionamiento de otras divisiones que realizan acciones muy específicas pero que igualmente son valiosas para la empresa, entre estas se encuentran; las divisiones encargadas de la producción en las fábricas de USA y China, en este caso es necesario hacer mención que parte de la producción es tercerizada. La distribución y logística de los productos a los distintos puntos de comercialización está a cargo de la

segunda división, que está conformada por un equipo que se adapta al cambio y cuenta con directivos líderes.

Como se muestra en la Tabla 12, utilizaremos el modelo Canvas como herramienta para esquematizar visualmente el modelo negocio de 4Ward Mobile.

Tabla 12.

Modelo de negocio.

Acciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Reacciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materias primas y tecnología - Operadores de telefonía - Medios de comunicación - Diseñadores de producto - Gobierno (entre reguladores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en modelos de equipos y tecnología - Marketing y promoción - Capacitación a la fuerza de ventas - Aseguramiento y control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de portafolio - Innovación - Calidad - Relación calidad/precio - Fácil uso - Garantía 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en eventos tecnológicos - Página web - Asesoría personalizada end to end. - Asesoramiento de apoyo en marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadores telefónicos: *China Telecom *China Unicom *China Mobile
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo I+D - Fuerza de ventas - Patentes - Fábricas en EEUU y China - Política de calidad - Recursos Financieros 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puntos de ventas de operadores telefónicos - E-commerce de operadores telefónicos - Call center 	
<p>Estructuras de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fabricación - Inventarios - Salarios - I+D - Marketing - Servicios de terceros 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por ventas de equipos móviles 		

Nota. Elaboración propia 2022 basada en el Model Canvas de Alexander Osterwalder (2004).

3.2 Cadena de valor

“En el mercado existe la cadena de valor como servicios o productos; que configura las actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disponibilidad final después de su uso” (Nutz,& Sievers, 2016). En ese sentido la cadena de valor fue realizada tomando en cuenta las cinco fuerzas de Porter, enfocados en nuestra estrategia de mantener costos bajos y un alto desarrollo en I+D que nos permita ofrecer lo último en tecnologías y características a nuestros clientes. Nuestros

pilares son la optimización de procesos a través de la filosofía Lean Management que nos permitirá ahorrar tiempo y costos.

Adicionalmente, la empresa 4Ward Mobile cuenta con personal idóneo y con una cultura enfocada a la innovación que le permita obtener los objetivos propuestos en el plan de la compañía. La calidad de los productos son parte del factor diferenciador que ayudan a mejorar la experiencia del cliente y generan confianza, considerando al soporte postventa parte importante para cerrar el círculo de experiencia completa y de calidad al consumidor.

En la Figura 1 se muestra la cadena de valor en la operación de la empresa en China.

Figura 1.

Cadena de valor China.

Infraestructura				
- Gestión financiera contable				
- Políticas comparativas (legales, regulatorias, etc.)				
- Planificación estratégica				
- Desarrollo de un plan de sostenibilidad que posicione a la compañía como altamente comprometida con la responsabilidad social				
- Gestión de la propiedad intelectual				
- Fábricas en 2 regiones: 15 fábricas en USA y 9 en China				
Recursos humanos				
- Gestión de reclutamiento y selección, pago de haberes, programas de capacitación				
Investigación y desarrollo				
- Enfoque en I+D y desarrollo de productos				
- Procesos estandarizados e integrados con todas las áreas de la compañía				
- Gestionar la data analytics para encontrar mejores soluciones para los clientes				
Abastecimiento				
- Estricta evaluación de proveedores				
- Contar con un proceso optimizado para tener la mejor planificación de compras priorizando la atención oportuna y al mejor costo				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Post venta
Actividades de selección y compra eficiente a proveedores	Control de calidad en el proceso de producción	Correcta planificación de sell out	Captación de nuevos clientes	Garantía
Gestión de almacenes e inventarios	Ensamblaje y configuración de equipos	Llevar a cabo los procesos de distribución desde cualquier sede	Incremento de participación de mercado (Promoción y publicidad)	Soporte técnico 24/7
Compra de licencia y patentes	-I+D	Gestión de almacén con la filosofía Just in time	Gestión de marketing digital	
	Packing de productos Mantenimiento y prevención de infraestructura y maquinaria		Foco en innovaciones	

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Michael Porter (1985).

La figura nos muestra la cadena de valor de la empresa 4Ward Mobile en China, tales como infraestructura, recursos humanos, investigación y desarrollo, aprovisionamiento, logística interna, logística de salida, operaciones, marketing y ventas y post ventas.

3.3 Análisis de actividades primarias

Destacan las siguientes actividades en China:

3.3.1 Operaciones

Estas son las actividades propias de producción de los dispositivos móviles, tales como, ensamblaje, configuración y pruebas de las diferentes gamas de productos, respetando el proceso de calidad y eficiencia productiva y operacional que 4Ward Mobile posee, al igual que en la sede de USA. Contamos con el área de I+D que es de donde provienen las sugerencias relacionadas con el proceso de diseño, así como recomendaciones de mejora en la producción, esto es vital para la empresa puesto que se requiere mantener los mismos niveles de eficiencia operativa independientemente de la sede.

3.3.2 Logística de entrada

Aquí se encuentran las actividades relacionadas a la compra de materias primas, selección de proveedores y servicios necesarios para la fabricación de equipos móviles. A estas se suma la oportuna gestión de inventarios en las fábricas locales.

3.3.3 Logística de salida

Aquí se encuentran las actividades relacionadas a la gestión de inventarios y distribución de productos terminados producidos en las fábricas chinas y terceros. En caso de tener dificultades con el abastecimiento de los suministros, se hace la gestión para que estos puedan ser derivados desde las fábricas de Estados Unidos.

3.3.4 Marketing y ventas

Esta área es la encargada de todo lo correspondiente al proceso de ventas y su misión fundamental radica en la captación de nuevos clientes, ampliación de la cobertura del mercado, esta tiene una estrecha relación con el área comercial de la empresa quienes son los responsables de las cotizaciones tratando de mantener la rentabilidad dirigidos por la sede principal.

Puede decirse entonces que marketing y ventas se complementan, puesto que la primera trabaja en función de ampliar el mercado y la segunda de lograr clientes satisfechos, es decir partiendo de esto último se alcanza la meta de la primera.

3.3.5 Servicio posventa

Esta es un área de mucha importancia para la empresa no solo por ser la encargada del seguimiento a los clientes, sino que es por medio de esta que se logra establecer relaciones de fidelidad, lo cual en un mercado tan competitivo como el de China es indispensable. Para poder lograrlo se han ideado algunas acciones operativas consideradas básicas como el de garantizar un adecuado soporte técnico disponible en todos los canales de atención. Así como, establecer una comunicación más directa con el público a través de softwares, ERP y correo corporativo, delimitando los tiempos de respuesta y solución de máximo 24 horas desde iniciada la comunicación.

3.4 Análisis de áreas funcionales

La empresa 4Ward Mobile cuenta con una sede corporativa en Estados Unidos que se encarga de gestionar las tres regiones en las cuales operamos: Europa, China y Estados Unidos, cada región cuenta con un gerente regional distribuyéndose por áreas funcionales. Tanto en China como en Estados Unidos se encuentran los centros de producción de móviles que son exportados al mercado europeo. Sin embargo, en China requiere fortalecer su gestión para incrementar su productividad y de manera sabia competir con las empresas productoras del mismo rubro. Cabe resaltar que como se indicó en el punto anterior el enfoque estratégico de la presente investigación será basado en el mercado chino porque es el mercado con mejor proyección para la compañía. (Ver Anexo 11).

3.4.1 Áreas funcionales por región

3.4.1.1 Operaciones: Sedes de China y USA

Responsables de la fabricación de equipos móviles con el propósito de cumplir con la demanda proyectada, se caracteriza por generar un aporte valioso a la organización a través de mantener una buena relación con los proveedores, reducir el desperdicio en el proceso de fabricación y la gestión del inventario.

3.4.1.2 I+D: Sedes de USA y China

Responsables de analizar las tendencias y traducirlas en innovaciones para nuestro portafolio de productos, realizar las investigaciones de mercado en China para generar inversiones en producción de equipos móviles de telefonía celular según la demanda.

3.4.1.3 Abastecimiento: Sedes en China, Europa y USA

Se encarga de gestionar el suministro, fabricación, almacenamiento de los productos hasta la distribución. Conformado por logística, transporte, almacén y post venta.

3.4.1.4 Marketing: Sedes en USA, China y Europa

Esta área es la encargada de realizar el plan de marketing de la compañía, planificar la estrategia relacionada al producto, plaza, precio y promoción. Además, se encarga de planificar y desarrollar las estrategias de comercialización y posicionamiento.

3.4.1.5 Finanzas: Sedes en Europa, China y USA

Encargados de la administración de los recursos financieros y económicos de toda la organización, que busca implementar una política económica responsable invirtiendo en las áreas donde se puedan generar mejores resultados.

3.4.1.6 Recursos Humanos: Sedes en Europa, China y USA

Esta es el área encargada de gestionar al personal del negocio; capacitándolo, formándolo, evaluándolo constantemente a fin de tener el talento dentro de la compañía siempre motivado y enfocado a los objetivos de la empresa.

3.4.2 Análisis VRIO

Como se muestra en la Tabla 13, para identificar las ventajas competitivas con el fin de tomar decisiones eficientes se empleará la Matriz VRIO (valor, rareza, inimitable, organización), que sirve para calificar a una organización en base a sus recursos y capacidades. Previamente se ha realizado una comparación entre empresas como Huawei, Xiaomi y Oppo que pertenecen al mismo sector.

Tabla 13.

Matriz VRIO.

Recursos	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
24 plantas de producción en China y EEUU	SI	NO			Igualdad competitiva
Disposición de efectivo	SI	NO			Igualdad competitiva
Carteras de cliente	SI	NO			Igualdad competitiva
Productos de calidad	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Ingeniero I+D capacitados	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Proceso automatizado de fabricación	SI	NO			Igualdad competitiva
Gestión eficiente de nuestra marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Gestión logística	SI	NO			Igualdad competitiva
Gestión de proveedores	SI	NO			Igualdad competitiva
Gestión ágil en el diseño del producto	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva por explorar
Gestión de publicidad de nuestra marca	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Gestión humana	SI	NO			Igualdad competitiva

Nota. Elaboración propia 2022 basada en el Modelo VRIO de Jay Barney (1991).

3.4.3 Definición de estrategia competitiva

Castro (2010) expresó que “el manejo de una estrategia en una empresa permite resolver de manera eficiente las amenazas de la competencia. Las estrategias competitivas suponen una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición” (p. 21). En ese sentido, la definición para la estrategia competitiva, que vamos a centrar en la operación a futuro es la diferenciación. Esto a través de que el cliente pueda identificar las diferencias entre los celulares ofrecidos por nuestra compañía versus los de la competencia. Esta diferenciación la estamos enfocando en base a las necesidades que hoy en día buscan los consumidores, y que, debido a la pandemia, el trabajo desde casa y las reuniones desde la misma, han acentuado características tales como la duración de la batería, la resolución y calidad de la imagen para fotos, la adaptabilidad para las distintas tecnologías que hoy en día existen en el mercado, la compatibilidad para la red 4G y 5G, así como los widgets que los celulares puedan incluir.

Esta diferenciación se va a centrar en la inversión en I+D, así como, la inclusión de aplicaciones y últimas tecnologías dentro del desarrollo de los celulares. El objetivo de esta inversión es reforzar la estrategia para que sea percibida en el mercado. La inversión en una correcta publicidad y marketing, teniendo en cuenta el aspecto cultural de China, por ejemplo, es un punto importante para canalizar de manera acertada los valores de nuestros productos.

Es importante mencionar que la compañía está orientada a producir artículos diferenciados a costos competitivos. Si esto no se cumple, el precio podría ubicarse por encima del precio al que nuestros clientes del mercado objetivo están dispuestos a pagar. Es por eso, que es fundamental el entender qué es lo que estos valoran, y estar actualizando constantemente nuestros factores diferenciadores. Ya que este rubro presenta sustitutos de gran penetración (dado que es tecnología), el alinear nuestras

funciones en base a la diferenciación y tener una capacidad de respuesta ágil, va a ser fundamental para seguir en el mercado.

3.4.4 Matriz EFI

Como se muestra en la Tabla 14, para analizar el entorno interno de 4Ward Mobile en sus diversas áreas funcionales, se elaboró la Matriz EFI donde se ha considerado el valor de los factores que oscilan entre 0 y 1, siendo 0 el menos importante y 1 importante. Las situaciones se califican entre el 1 (respuesta deficiente) y el 4 (respuesta efectiva).

Se consideran las fortalezas y debilidades más importantes para la compañía con el objetivo de tomar como base de análisis estos factores y así encontrar la mejor estrategia.

Tabla 14.

Matriz EFI.

Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Buen gobierno corporativo	0.09	4	0.36
Personal ad hoc para los puestos de trabajo	0.07	4	0.28
Buenos canales de comercialización	0.06	4	0.24
Personal de I+D y administrativo ágiles	0.09	3	0.27
Equipos 5G y con capacidad para nuevas tecnologías	0.09	3	0.27
Sinergia con proveedores competentes y con altos estándares de calidad	0.07	3	0.21
Respaldo financiero para realizar inversiones	0.05	3	0.15
Equipos aptos para nuevas aplicaciones y funcionalidades	0.08	4	0.32
Sub total	0.6		2.1
Debilidades			
Altos costos de fabricación	0.07	1	0.07
Pocos proveedores especializados	0.08	2	0.16
Capacidad instalada insuficiente frente a la demanda	0.05	1	0.05
Altos costos para el desarrollo de nuevas tecnologías	0.05	1	0.05
Bajo poder de la marca	0.04	2	0.08
Bajo posicionamiento en el mercado	0.06	2	0.12
Plan de Marketing poco ajustado al mercado europeo	0.05	2	0.1
Sub total	0.4		0.63
Total	1		2.73

Nota. Elaboración propia 2022 basada en la Matriz de factores internos de Fred. R. David (2013).

La calificación se encuentra entre 0 y 1, donde 0 es no importante y 1 es muy importante. Para los valores de calificación de la empresa se ha asignado los siguientes: debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3), fortaleza importante (4). Los criterios de puntuación se basan en las preferencias del consumidor

Luego del análisis de los factores internos de 4Ward Mobile en la matriz EFI, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El resultado de las fortalezas ponderadas es de 2.1
- El resultado de las debilidades ponderadas es de 0.63
- El resultado total de la ponderación es de 2.73

Los resultados evidencian que el entorno interno favorece al desarrollo de la empresa y resalta la sólida posición interna de la compañía al presentar un valor ponderado por encima del promedio. En un mediano plazo se espera poder hacer frente a las debilidades usando estas fortalezas.

3.5 Conclusiones

Se necesita una constante actualización de las características diferenciadoras, ya que el producto al ser del rubro tecnológico presenta sustitutos de manera muy ágil.

El manejar la caja y precios de transferencia de manera que no incremente en costos financieros que debiliten nuestros ratios.

Entender al cliente y su valoración de características referente a la tecnología de celulares, para que los esfuerzos y estrategias estén alineados con las necesidades y valoraciones de los clientes.

Contar con fuentes de financiamiento de parte de inversionistas para invertir en I+D constantemente, ya que es un factor clave dentro del rubro tecnológico y de constante actualización.

Estrategia de pull y push en publicidad, teniendo en cuenta a nuestros clientes institucionales B2B, pero sin desatender al cliente final, tomando como input el perfil de este.

CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Visión al 2026 de la empresa 4Ward Mobile

Según David (2013), “una declaración de visión debe responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos llegar a ser?” (p. 5). La visión debe contar con los componentes: horizonte futuro, poseer un marco competitivo, objetivo fundamental y fuentes de ventaja competitiva.

Tabla 15.

Comparativo entre la visión presente y la futura (2026).

Visión presente	Visión al 2026
Ofrecer a nuestros clientes a nivel internacional, dispositivos celulares con un servicio con alta calidad y tecnología en correspondencia a sus necesidades, contribuyendo de esta forma a una mejora en sus actividades personales y empresariales además de ofrecer a nuestros colaboradores un ambiente cordial, asertivo y empático que fortalezca su desarrollo personal y profesional en el mediano plazo y generar la mayor rentabilidad posible para nuestros accionistas.	Ser reconocidos a nivel mundial como una compañía que se compromete con la Innovación y expande sus productos y servicios a nuevos mercados, marcando tendencia y contribuyendo a cumplir y solucionar las necesidades de los clientes. De igual manera, generar una mayor rentabilidad para los accionistas.

Nota. Elaboración propia 2022 basada en David (2013).

La Tabla 15 nos muestra la visión en la actualidad de la empresa 4Ward Mobile y la visión a futuro; es decir hacia el 2026. Definitivamente, busca ser una empresa reconocida a nivel mundial.

Tabla 16.

Análisis de la visión propuesta.

Visión	Enfoque
Panorama futuro.	A largo plazo
Marco competitivo.	En función de las empresas a nivel mundial
Objetivo fundamental.	La expansión y cobertura de nuevos mercados
Ventajas competitivas.	La inversión en procesos de I+D

Nota. Elaboración propia 2022 basada en David (2013).

4Ward Mobile tiene previsto, en su visión a largo plazo, funcionar como empresa a nivel mundial y expandir su cobertura a nuevos mercados a parte de China y Europa y al igual que generar mayor inversión en I+D.

4.2 Misión al 2026 de la empresa 4Ward Mobile

Fred (2008) expresó que “declarar la misión establece la forma en cómo se debe de desarrollar la operatividad, las estrategias, la asignación de recursos y tareas, etc. En ese sentido la misión de la empresa es responder las exigencias de los usuarios, mercados, tecnología, preocupaciones ambientales y por los trabajadores, valor para los accionistas, ventaja competitiva y valores” (p. 22).

Tabla 17.

Comparativa de misión actual y propuesta.

Misión actual	Misión propuesta a 2026
Comprometidos con nuestros clientes a nivel global en aportar de forma sostenida al mercado de comunicaciones, ofreciendo productos y servicios de calidad, con enfoque en responsabilidad social y en nuestros valores organizacionales.	Ser la compañía que desarrolla teléfonos celulares que generen valor y beneficios a nuestros clientes, en constante búsqueda de la sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

Nota. Elaboración propia 2022 basada en David (2013).

La Tabla 17 nos muestra la misión real y un ideal para el 2026 con relación a la empresa 4Ward Mobile.

Tabla 18.

Análisis de la visión propuesta.

Visión	Enfoque
Cliente.	Está presente.
Bien o servicio	Equipos móviles
Mercado	Teleoperadores de todo el mundo
Tecnología.	Tecnología en constante actualización
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Entregar valor para los accionistas.
Filosofía.	Está presente
Autoconcepto	Móviles de calidad superior y diferenciados por altos estándares de nuestras operaciones
Preocupación por imagen pública.	Responsabilidad por principales stakeholders y el bienestar por el manejo de los desechos tecnológicos
Preocupación por los empleados	Desarrollo del personal

Nota. Elaboración propia 2022 basada en David (2013).

4Ward Mobile, tiene previsto en el futuro estar presente en diversos mercados, producir móviles con lo último en tecnología, atender a los consumidores de otras regiones que no

son China, Estados Unidos y Europa, además contribuir con los aportes de aranceles en los países donde opera.

4.3 Objetivo general

Ser líderes en la elaboración y venta de tecnologías, ofertándola con innovación en los diseños para smartphones 5G en China hacia el año 2030.

4.4 Objetivos estratégicos

4.4.1 Objetivos de crecimiento

Incrementar el margen EBITDA promedio, superior/igual al 8% al 2026

Invertir en 20 fábricas adicionales en la región China

4.4.2 Objetivos de sostenibilidad

Incrementar los ingresos ventas por encima del 8 % al 2026.

Obtener informes trimestrales de análisis del ciclo de vida de los productos, a partir de esto contar con data que permita retroalimentar las estrategias planteadas.

Incrementar los proveedores eco amigables en un 30% de este modo cumplir los estándares de responsabilidad social previstos.

4.4.3 Objetivos de rentabilidad

Inversión constante en I+D tomando el 9 % anual de las ventas como referencia.

4.5 Factores críticos de éxito

Luego de analizar el entorno interno y externo, se deslindan los factores críticos de éxito los cuales permiten elaborar estrategias que aporten a mejorar la situación de la compañía en los siguientes 5 años.

- Intensa inversión en I+D.
- Desarrollo del personal de 4Ward Mobile.
- Seguridad y respaldo de información en los teléfonos celulares.
- Innovación en diseños que cubran las necesidades de los clientes.
- Rapidez y efectividad en servicios de postventa.
- Capacidad productiva acorde a la demanda y objetivos de la compañía.
- Estrategia de marketing alineada al mercado objetivo.
- Buscar una buena reputación de marca.
- Efectivo control de costos.

- Diversificación de canales de distribución.
- Realizar un estricto reclutamiento de aliados comerciales.

4.6 Modelo de negocio

En este modelo se adiciona la búsqueda de incrementar la participación de mercado, con el objetivo de llegar a nuevos clientes a través del desarrollo de nuevas estrategias que desarrolle el área de marketing.

Desarrollo constante de productos innovadores es parte de las actividades clave, así como la inversión estimada en I+D, representada por el 1,5% de las ventas en esta etapa.

Tabla 19.

Modelo CANVAS China.

Acciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Reacciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materias primas y tecnología - Proveedores de Hardware y Software - Operadores de telefonía - Empresas de subcontratación de tecnología - Diseñadores de producto - Gobierno (entre reguladores) 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en modelos de equipos y tecnología - Marketing y promoción - Capacitación a la fuerza de ventas - Aseguramiento y control de calidad - Responsabilidad Social y Medioambiental - Evaluación de proveedores (ética y sostenibilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de portafolio - Innovación - Calidad - Relación calidad/precio - Fácil uso - Garantía y sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en eventos tecnológicos - Página web - Convenios corporativos - Soporte al cliente - Desarrollo de apps para fidelizar a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadores telefónicos: -China -Telecom -China Unicom -China mobile
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Equipo I+D - Fuerza de ventas - Patentes - Alianzas - Fábricas en EEUU y China - Política de calidad - Recursos Financieros 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas online (web/móvil) - Distribuidores autorizados - Redes sociales 	
Estructuras de costes <ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción y manufactura - Costos de marketing y publicación - Costos de investigación y Desarrollo - Costos de importación de productos - Licenciamiento - Salarios - Impuestos - Costo de mantenimiento 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por ventas - Ventas por transferencias internas 		

Nota. Elaboración propia 2022 basada en el Model Canvas de Alexander Osterwalder (2004).

Se han generado mejoras en la fabricación de dispositivos móviles con nuevas características de acuerdo con las tendencias tecnológicas del mercado (mejor almacenamiento, resolución de pantalla, mejoras en las cámaras y durabilidad de baterías,

entre otros). Con estas innovaciones, se busca generar una mayor participación de mercado dentro de China, e incrementar nuestra cartera de clientes.

Asimismo, desarrollaremos aplicaciones únicas y servicios en internet para los usuarios de nuestra marca, de modo que incrementemos la fidelización de nuestros clientes.

4.7 Cadena de valor en China 2022-2026

Área de Operaciones: De acuerdo a la experiencia en cuanto al tema de la transferencia de procesos de innovación y desarrollo actualmente la sede de China, se trabajará para el logro de los objetivos en función a la visión fijada para el año 2026, de ser una empresa líder en el mundo, para ello se mejorará la producción de equipos de telefonía móvil, se automatizará las producciones cotidianas, se motivará a los empleados con capacitaciones y salarios adecuados al mercado internacional, se empleará la comunicación de manera estratégica, se ingresará a nuevos mercados de la región China. Se fabricará equipos móviles útiles y solventes a las necesidades de los clientes.

Área de Logística (salida): Para lograr que la misma sea mucho más efectiva, se está garantizando a través de la incorporación de procesos, la exportación de productos desde los centros de almacenamiento en China, en caso no se pueda cubrir la demanda de USA. Además, se optimizará los transportes para que los productos lleguen a tiempo a su destino final como tiendas de distribución o entrega de pedidos; se evaluará el sistema de almacén de los productos para evitar deterioros de los equipos móviles, para el almacenamiento de los productos se utilizará una distribución más dinámica para dar una capacidad de respuesta de manera rápida.

Marketing y ventas: Siendo una de las áreas de gran peso en la empresa se ha justificado que la misma realice ofertas para hacer licitaciones de gran volumen y se hará un abordaje particular para revisar la base con la que actualmente se realizan estos procesos y el poder adicionar elementos propios de la cultura china en la región para facilitar las negociaciones con clientes. Además, se diseñará estrategias de publicidad y marketing para captar nuevos clientes al interior del mercado chino, venderemos equipos móviles que respondan de manera rápida a las necesidades de las personas, haremos uso de tecnologías modernas para nuestra publicidad con el cual se pueda difundir un mensaje de venta claro y persuasivo, emplearemos marketing de fidelización para nuestros productos.

Servicios postventa: Se tiene pensado incorporar el área de control de garantía, la cual tendrá una administración independiente y estaría enfocada en atender a los clientes por el concepto de post venta. Monitorearemos las opiniones de los clientes, ofreceremos un servicio al cliente excepcional; ya que los clientes quieren solución rápida a sus problemas; capacitaremos de manera frecuente al equipo de ventas; realizaremos ofertas y descuentos especiales a nuestros clientes, programaremos encuestas post venta con la finalidad de conocer las necesidades del público objetivo.

4.8 China rumbo al 2026

En la Figura 2 se muestra la cadena de valor en la operación de la empresa en China con miras al 2026.

Los principales cambios se realizaron en las siguientes actividades:

Logística interna: En esta área el cambio más importante está en la gestión logística de inventarios para materias primas; diseño de reingeniería de procesos que permitan estar en constante mejora en relación con la producción, gestión de procesos, comercialización y buena gestión con las empresas subcontratadas, buscando afianzar alianzas en el corto plazo.

Logística de salida: En esta área el cambio se centra en la correcta planificación de sell out y lograr una logística de distribución cero inventarios; es decir entregar a tiempo los pedidos y las ventas por mayor.

Operaciones: El principal cambio en operaciones es la de crear el área de I+D para China, la cual permitirá agilizar los procesos y obtener nuevos diseños basados en elementos particulares del consumo de los clientes de la región.

Área de marketing y ventas: En esta área se tendrá mucha más libertad no solo con el tema de las licitaciones sino realizar negociaciones con clientes importantes en la región que requieran de procesos particulares sobre todo en el tema de actualización de tecnología y el uso de ideas innovadoras.

Figura 2.

Cadena de valor China rumbo al 2026.

Infraestructura				
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión financiera contable - Políticas comparativas (legales, regulatorias, etc.) - Planificación estratégica - Desarrollo de un plan de sostenibilidad que posicione a la compañía como altamente comprometida con la responsabilidad social - Gestión de la propiedad intelectual - Fábricas en 2 regiones: 15 fábricas en USA y 9 en China 				
Recursos humanos				
- Gestión de atracción de personal, pago de planillas, programas de desarrollo.				
I+D				
<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en I+D y desarrollo de productos - Procesos estandarizados e integrados con todas las áreas de la compañía - Gestionar la data analytics para encontrar mejores soluciones para los clientes 				
Abastecimiento				
<ul style="list-style-type: none"> - Estricta evaluación de proveedores - Contar con un proceso optimizado para tener la mejor planificación de compras priorizando la atención oportuna y al mejor costo 				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Post venta
Selección y compra eficiente a proveedores	Control de calidad en el proceso de producción	Correcta planificación de sell out	Captación de nuevos clientes	Garantías en China
Gestión de almacenes e inventarios	Ensamblaje y configuración de equipos	Llevar a cabo los procesos de distribución desde cualquier sede	Incremento de participación de mercado (Promoción y publicidad)	Soporte técnico 24/7
Compra de licencia y patentes	I+D en China	Gestión de almacén con la filosofía Just in time	Gestión de marketing digital	
	Packing de productos	Logística de distribución cero inventarios	Foco en innovaciones	
Administración de la logística para materias primas	Mantenimiento y prevención de infraestructura y maquinaria		Licitaciones	
Sinergia entre empresas para generar alianzas estratégicas.				

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Michael Porter (2015).

Servicios postventa: Se implementa el área de control de garantía, la cual tendrá la función de atender a los clientes de post venta, dar soporte técnico y reparar o cambiar los equipos fallados.

4.9 Estrategia competitiva al 2026

La clasificación de las estrategias es genéricas y corporativas y se proponen lo siguiente:

4.9.1 Estrategia genérica

4Ward Mobile está apostando por una estratégica híbrida para el periodo 2022-2026 en el mercado de China, la cual se compone por la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación orientado al desarrollo en innovación y tecnología para sus nuevos modelos.

4.9.2 Estrategia corporativa

Como se muestra en la Tabla 20, 4Ward Mobile apunta a la estrategia de fabricar nuevos productos, enfocados en el mercado de China y buscará captar nuevos consumidores tomando como base las necesidades no atendidas por la competencia.

Tabla 20.

Estrategia corporativa China.

		Estrategia corporativa	
		Actuales	Nuevos
Tamaño de mercado	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos equipos móviles
	Nuevos	Identificación de nuevos mercados	Diversificación

Nota. Elaboración propia 2022 basada en la Matriz de Ansoff (1957).

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Etapa de aporte de información

En este capítulo se tiene como objetivo identificar y seleccionar la mejor estrategia para lograr posicionar a 4Ward Mobile como líder en el mercado corporativo chino de equipos móviles, para ello se utilizaron distintas herramientas. Se recuerda que ya en los capítulos II y III se cuenta con información recopilada y desarrollada en las matrices EFE y EFI.

5.1.1 La etapa de ajuste

Tabla 21.

Matriz FODA Estados Unidos.

Factores internos / Factores externos	Fortalezas	Debilidades
	F1. Financiamiento con inversionistas para I+D	D1. Altos costos de fabricación
	F2. Comercialización de todas las tecnologías	D2. Capacidad ociosa
	F3. Buen gobierno corporativo	D3. Guerra de precios
	F4. Personal ad hoc para los puestos de trabajo	D4. Pocos proveedores especializados
	F5. Buenos canales de comercialización	D5. Demanda insatisfecha a causa de la falta de capacidad instalada
Oportunidades (O)	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias (DA)
O1. Gobierno legal y político estable EEUU.	1. Innovación en el diseño de nuevos equipos de media y alta gama. (F1, F3, O2, O3). 2. Atracción de personal capacitado para el área de I+D, con retribuciones atractivas acorde al mercado. (F1, F4, O4).	1. Brindar precios accesibles y promociones en las gamas medias y altas en regiones donde la marca tenga baja participación para que nuestros clientes puedan trasladar estos beneficios a los usuarios finales. (D1, D3, D4, O1, O3, O4)
O2. Presencia de universidades de prestigio que desarrollen nuevas tecnologías		
O3. Aumento de preferencias por tecnologías avanzadas		
O4. Incremento de población joven en búsqueda de nuevos productos		
Amenazas (A)	Estrategias Adaptivas (FA)	Estrategias defensivas (DA)
A1. Competencias de precios debido a las grandes inversiones de las marcas reconocidas como: Apple, Samsung, Huawei,	1. Desarrollar nuevas tecnologías que ayuden a mejorar nuestra posición en el mercado. (F1, A2). 2. Captar nuevos clientes y mejorar el posicionamiento de la compañía aprovechando la innovación tecnológica y nuestro mix de productos (F1, F2, F4, A1, A2, A3, A5).	1. Optimizar la inversión en publicidad según las condiciones del mercado y donde existan más competidores. (D3, D4, A2).
		2. Conocer y afianzar la relación con los clientes actuales y futuros sin perder de vista a los competidores. (D1, D3, A2).
		3. Registrar nuestros productos para respaldar a la marca a través de las patentes y así disminuir el riesgo de copias. (D3, A2, A4, A5).

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Thompson (1998).

En la Tabla 21, la matriz FODA de Estados Unidos evidencia los diagnósticos realizados, en el que se determina las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa 4Ward Mobile dentro del mercado norteamericano. En esta región se comercializa los equipos de telefonía móvil producidos en las 15 fábricas instaladas en este país.

Tabla 22.

Matriz FODA China.

Factores Internos / Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	F1. Personal altamente calificado en el desarrollo de innovaciones para nuevas tecnologías.	D1. Baja participación de mercado.
	F2. Equipos compatibles a la red 5G con características tecnológicas innovadoras.	D2. Presupuesto alto para el desarrollo de nuevas tecnologías.
	F3. Alianza con proveedores competentes y con altos estándares de calidad.	D3. Bajo poder de la marca
	F4. Respaldo financiero alto para realizar inversiones.	D4. Demanda insatisfecha a causa de la falta de capacidad instalada
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias (DA)
O1. Se espera un crecimiento de PBI entre 4,5-6% del 2022 al 2026.	1. Innovación en el diseño de nuevos equipos de media y alta gama (F1, F3, F4, O1, O2, O4).	1. Desarrollo de accesorios complementarios a nuestros equipos móviles que mejoren la experiencia del cliente y se cree un valor agregado de la marca al tener el portafolio completo. (D1, D3, D3, O1, O3, O4).
O2. Desarrollo de red de comunicación 5G.		
O3. Proyecciones altas de crecimiento del mercado.	2. Atracción de personal capacitado para el área de I+D, con retribuciones atractivas acorde al mercado. (F1, F4, O1, O2).	
O4. El gobierno promueve el desarrollo de innovaciones tecnológicas.		
Amenazas	Estrategias Adaptivas (FA)	Estrategias defensivas (DA)
A1. Alta competencia en el mercado de comunicaciones.	1. Desarrollar nuevas tecnologías que ayuden a mejorar nuestra posición en el mercado. (F1, F3, F4, A1, A2, A3, A4,).	1. Optimizar la inversión en publicidad según las condiciones del mercado y donde existan más competidores. (D3, D4, A2, A3).
A2. Innovaciones constantes en el rubro de telecomunicaciones.	2. Innovar y fabricar equipos móviles de calidad, alto grado tecnológico y alta velocidad del procesador. (F1, F3, F4, A2, A3).	2. Conocer y afianzar la relación con los clientes actuales y futuros sin perder de vista a los competidores. (D1, D3, A2).
A3. Políticas reguladas en el gobierno chino.	3. Captar nuevos clientes y mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado chino aprovechando la innovación tecnológica, el mis de productos y los precios competitivos. (F3, F4, A2, A3).	3. Realizar acuerdos comerciales con empresas estatales Chinas. (D1, D4, D5, A3, A4, A5).
A4. Barreras estatales para las empresas extranjeras (telecomunicaciones)		

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Thompson (1998).

En la Tabla 22, la matriz FODA China evidencia los diagnósticos realizados, en el que se determina las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa

4Ward Mobile dentro del mercado asiático. En esta región se comercializa los equipos de telefonía móvil producidos en las 9 fábricas instaladas en este país.

Tabla 23.

Matriz FODA Europa.

Factores Internos / Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	F1. Equipos compatibles a la red 5G con características tecnológicas innovadoras.	D1. Baja participación de mercado.
	F2. Alianza con proveedores competentes y con altos estándares de calidad.	D2. Bajo poder de la marca
	F3. Respaldo financiero alto para realizar inversiones.	D3. Plan de Marketing poco ajustado al mercado europeo
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias (DA)
O1. Gobierno legal y político estable EEUU.	1. Innovación en el diseño de nuevos equipos de media y alta gama. (F2, F3, O2, O3, O4).	1. Aumentar las ventas mediante promociones de dispositivos móviles en la red 4G en zonas de baja participación. (D1, D2, D3, O1, O4).
O2. Políticas gubernamentales que promueven nuevos modelos de negocio.		
O3. Requerimiento de dispositivos de alta gama	2. Incrementar la cuota de venta de dispositivos de media y alta gama de la red 5G en le Eurozona (F1, F2, F3, O1, O4).	2. Desarrollo de dispositivos complementarios a nuestros equipos móviles que mejoren la experiencia del cliente y se cree un valor agregado de la marca al tener el portafolio completo (D1, D2, D3, O4).
O4. El alto poder adquisitivo y comportamiento de compra		
Amenazas	Estrategias Adaptivas (FA)	Estrategias defensivas (DA)
A1. Mercado de telecomunicaciones dividido para nuevos competidores	1. Desarrollar dispositivos móviles de alta tecnología con conexión a la red 5G (F2, F3, A1, A2, A3, A5).	1. Optimizar la inversión en publicidad según las condiciones del mercado y donde existan más competidores (D1, D2, D3, A2).
A2. El BREXIT y sus consecuencias en la UE	2. Fabricar y distribuir equipos móviles que se caractericen por un alto grado de calidad y cumpla con las necesidades de los usuarios (F1, F2, F3, A2, A5).	2. Conocer la región e identificar las estrategias de nuevos competidores (D1, D2, D3, A2, A5).
A3. El impacto de la COVID-19 y las afectaciones en las cadenas de suministros	3. Captar nuevos clientes y mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado chino aprovechando la innovación tecnológica, el mix de productos y los precios competitivos (F1, F2, F3, A1, A2, A3, A4).	
A4. Desaceleración económica en la región europea.	4. Implementar políticas gubernamentales que permitan la distribución de productos fabricados en China y EE. UU. (F2, F3, A1, A3, A5).	3. Registrar nuestros productos para respaldar a la marca a través de las patentes y así disminuir el riesgo de copias (D1, A2, A5).
A5. Políticas medioambientales más estrictas.		

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Thompson (1998).

En la Tabla 23, la matriz FODA Europa evidencia los diagnósticos realizados, en el que se determina las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa 4Ward Mobile dentro del mercado europeo. En esta región solo se comercializa los productos de telefonía móvil fabricadas en Estados Unidos y China.

El uso de la Matriz FODA permitirá a 4Ward Mobile generar cuatro modelos de estrategias: FO (Fortalezas, Oportunidades), DO (Debilidades, Oportunidades), FA (Fortalezas, Amenazas) y DA (debilidades amenazas).

Luego de haberse realizado el FODA Cruzado para cada una de las regiones en la que 4Ward Mobile se encuentra operando, es evidente el reflejo de las estrategias adaptativas (DO y FA) considerando un entorno donde la política se encuentra fuertemente demarcado por posiciones comerciales de China aun cuando las tensiones más fuertes aparentemente han desaparecido, siguen estando en la palestra política y forma parte de las agendas de ambos países, lo que ha ocurrido hasta el momento es una pausa por el tema de la pandemia y los efectos de las afectaciones en las cadenas de suministros a nivel mundial. Igualmente, a esto impacta las políticas internas que China ha emitido a partir de finales del año 2020 las cuales tiene una fuerte incidencia en los procesos de inversión no solo para los gigantes tecnológicos sino además para la inversión extranjera en el tema de tecnología.

Esto de hecho impacta en los precios de los productos y el dinamismo con el que se venía desarrollando las actividades comerciales entre ambos países. Y esta situación a su vez irradia a la sede de Europa puesto que a esto se une las disposiciones por parte de la comunidad europea en materia de inserción de nuevas tecnologías en el mercado europeo y económicamente los efectos económicos del Brexit en algunos países concretamente provocando con ello un ambiente tecnológico ágil en el mercado de dispositivos móviles liderado por Huawei y Xiaomi; En función de lo anterior a 4Ward Mobile le correspondería implementar acciones de mitigación frente a sus principales competidoras teniendo como base sus principales fortalezas como la capacidad de innovación de su personal, respaldo financiero y estándares de calidad en proceso de fabricación. 4Ward Mobile cuenta con un entorno favorable que le permitirá mejorar aquellos puntos débiles que se han identificado como el bajo volumen de ventas producto de no implementar una adecuada estrategia de marketing, lo cual será una de las prioridades para este período.

5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta herramienta permite escoger la alternativa de estrategia más adecuada para 4Ward Mobile.

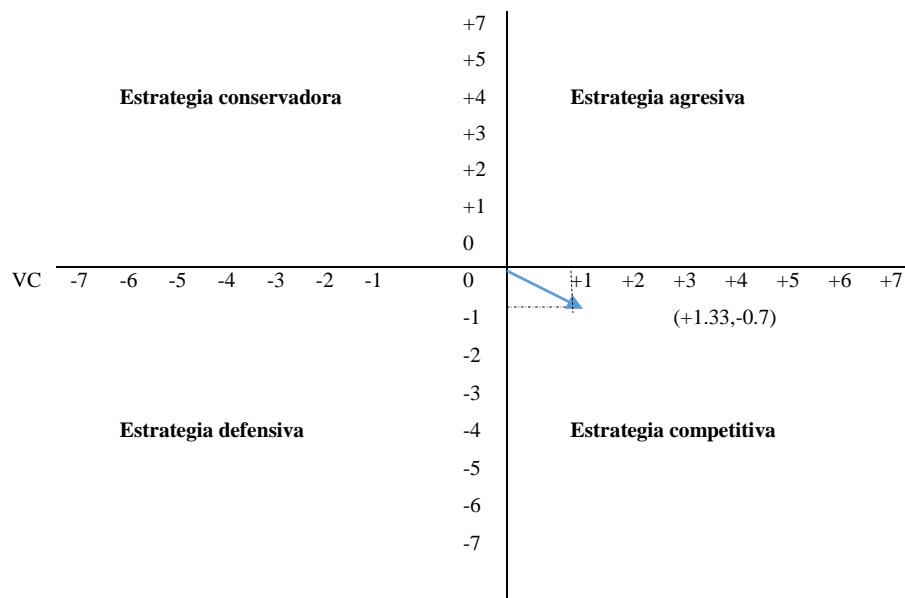
Se consideran:

- Internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC).
- Externas: estabilidad del entorno (EE) y fuerzas de la industria (FI).

La matriz PEYEA (Ver Anexo 12) analiza la posición estratégica interna de la empresa 4Ward Mobile, y los factores con que cuenta para enfrentar un escenario de competencia en el mercado chino. Definitivamente, la empresa si busca ampliar su cobertura conforme a su visión al 2026 necesita mejorar su gestión en varios aspectos, los principales son: incrementar su presupuesto de inversión para la productividad, captar nuevos talentos a nivel de China o regiones como Europa y América. Así también controlar las pérdidas en la producción y en la comercialización.

Figura 3.

Gráfica de la ubicación de la compañía utilizando la matriz PEYEA.



Nota. Elaboración propia 2022 basada en Allan Rowe y K. Dickel (1984).

La ponderación de cada factor oscila entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Para los valores de calificación de la empresa se ha asignado de acuerdo a las características y las dimensiones internos y externos como fortalezas para posicionarse en el mercado. Los criterios de valoración para la categorización o puntuación han considerado lo siguiente:

- (-) Nivel de condiciones NO favorables, que requieren mejoras o cambios
- (+) Nivel de condiciones favorables para la competitividad

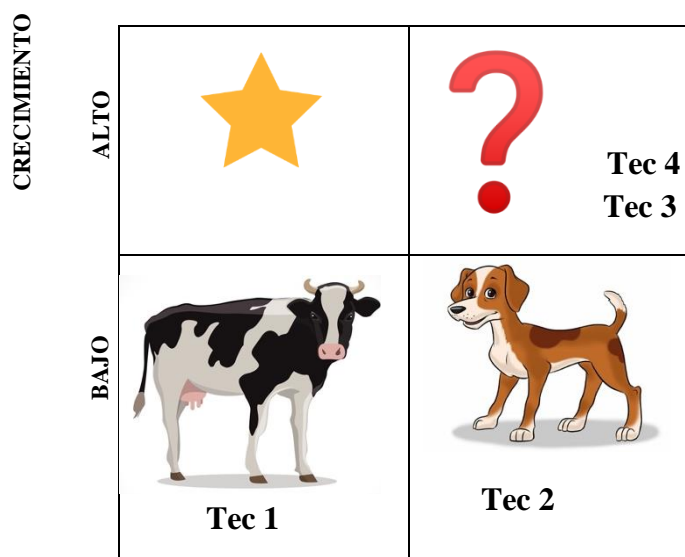
Como se aprecia en la Figura 3, se concluye que la compañía 4Ward Mobile tiene suficiente fuerza financiera (FF) y débil ventaja competitiva (VC); débil estabilidad del entorno (EE) y suficiente fuerza de industria (FI) para competir con otras empresas.

5.3 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La presente herramienta permite identificar que producto es el más rentable y definir la mejor estrategia de venta para 4Ward Mobile.

Figura 4.

Matriz BCG



Nota. Elaboración propia 2022 basada en Boston Consulting Group (1970).

El porcentaje medio de participación de las 9 empresas participantes fue de 8.42%, la cuota de mercado de las tecnologías 4Ward Mobile en el año 2021 se describe en la siguiente tabla.

Como se aprecia en la Figura 4, el producto Tec 1 se identifica con una vaca, mientras que el producto Tec 2 se identifica con un perro y ambas en la actualidad tienen poca o nula participación en el mercado debido a que estas tecnologías son obsoletas. Se proyecta mejorar la producción y venta de equipos móviles para Tec 3 y Tec 4 identificados con un signo de interrogación.

Tabla 24.

Cuota de mercado por tecnología de 4Word Mobile.

Tec 1	Tec 2	Tec 3	Tec 4
Gama Baja	Gama Media	Gama Media Alta	Gama Alta
11.98%	0	9.33%	8.41%

Nota. Elaboración propia 2022.

La Tabla 24 nos permite precisar que la participación de la Tec 1 es media, la Tec 2 dejó de existir en temas de participación y en el caso de la Tec 3 y Tec 4 puede decirse que es baja.

En el caso de China se evidencia la fuerte presencia de la Tec 4 y aun cuando existe cierta manifestación de la Tec 1, se evidencia que este país asiático representa una valiosa oportunidad para los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

China es un enorme mercado tecnológico, también potencial consumidor de la tecnología norteamericana (Ver Anexo 13). Este gigante asiático incluso produce equipos tecnológicos por serie que año en año acapara el mercado local y del mundo. Por su bajo costo muchos países en subdesarrollo consumen los productos chinos.

Fontdeglòria (2018) señala que las empresas chinas son conscientes de la importancia de la industria, han incluido los semiconductores en su plan “Made in China 2025”, un ambicioso programa de modernización industrial centrado en los sectores de alta tecnología. Pekín se propone que sus empresas fabriquen el 70% de chips utilizados en equipos producidos en su país en el año 2025, es decir, convertirse prácticamente en autosuficiente. El problema es que actualmente esta tasa apenas alcanza el 10% del total. Esta realidad nos permite pronosticar que China seguirá incrementado sus ventas de tecnología a nivel nacional y mundial.

5.4 La etapa de decisión

Se desarrollará el alineamiento estratégico relacionados a la matriz FODA de la empresa 4Ward Mobile con una proyección de los siguientes 5 años.

Tabla 25.*Matriz de alineamiento estratégico China.*

Estrategia / Objetivos	Objetivo de crecimiento	Objetivo de Sostenibilidad	Objetivo de rentabilidad	Total
	Obtener un EDITDA promedio superior al 8% al 2025	Incrementar los ingresos por ventas en más del 8 % al 2025	Incrementar la inversión en I+D hasta el 9 % anual de los ingresos por ventas.	
FO. Innovación en el diseño de nuevos equipos de media y alta gama.	X	X	X	3
FO. Atracción de personal capacitado para el área de I+D, con retribuciones atractivas acorde al mercado.	X	X	X	3
DO. Desarrollo de accesorios complementarios a nuestros equipos móviles que mejoren la experiencia del cliente y se cree un valor agregado de la marca al tener el portafolio completo.	X	X	X	3
FA. Desarrollar nuevas tecnologías que ayuden a mejorar nuestra posición en el mercado.		X	X	2
FA. Innovar y fabricar equipos móviles de calidad, alto grado tecnológico y alta velocidad del procesador.		X	X	2
FA. Captar nuevos clientes y mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado chino aprovechando la innovación tecnológica, el mix de productos y los precios competitivos	X	X	X	3
DA. Optimizar la inversión en publicidad según las condiciones del mercado y donde existan más competidores.	X		X	2
DA. Conocer y afianzar la relación con los clientes actuales y futuros sin perder de vista a los competidores.		X	X	2
DA. Realizar acuerdos comerciales con empresas estatales chinas.		X	X	2

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Thompson (1998).

CAPITULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivo general

Lograr que 4Ward Mobile se posicione como la compañía que desarrolla equipos móviles con un alto grado de calidad, ofreciendo la mejor tecnología y cumpliendo las necesidades de los clientes.

6.1.1 Objetivos específicos

Para los próximos 5 años la empresa 4Ward Mobile se enfocará en los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar de forma progresiva la participación en el mercado chino en un 7%.
- Posicionar la marca en el mercado asiático.
- Ser reconocida como una compañía innovadora en China

En la medida que se logren estos objetivos se nos permitirá alcanzar condiciones que favorezcan la competencia en un mercado de productos imitables y donde la tecnología se encuentra sujeta a constantes cambios.

La empresa 4Ward Mobile busca alcanzar una mayor participación del mercado chino de dispositivos móviles, proponiéndose metas reales y por período, por tal razón, se espera obtener una participación del 4% a fines del 2024 rescatando aun los dispositivos que sigan utilizando tecnología 4 y para el 2025 llegar a un 6% incrementando la producción y migración de los usuarios hacia la tecnología 5 en más de un 50% en China, hasta llegar a un 7% de participación en el 2026.

La marca es un factor principal en la sostenibilidad de la compañía, es por ello, que durante estos 5 próximos años; será valioso el posicionamiento de la marca a través de nuestros productos versátiles diseñados con la última tecnología a un precio accesible en correspondencia con el mercado. Por medio de este objetivo se logrará obtener información de primera mano la cual será de gran utilidad para retroalimentar los procesos de diseño, venta y post venta, entre otros. Es necesario para esto considerar la necesidad de indicadores que pueden ser derivados de factores tanto internos como externos a la compañía y a la marca misma, por lo cual, se requiere estudiarlos y analizarlos, entre estos se encuentran:

- Grado de satisfacción y compromiso con el cliente: Este ítem es sumamente valioso si se estima que la información derivada de la misma le proporcionará a la compañía detalles sobre cómo se percibe la calidad y desempeño del producto,

lo cual da información para corregir rápidamente las observaciones, así como conocer las nuevas necesidades del mercado, también para enfocar nuestras distintas acciones promocionales.

- Grado de recordación de la marca (top of mind): Orienta las posibles proporciones en el mercado de dispositivos móviles, y que tantos usuarios en cada uno de los territorios conocen, reconocen o saben que existe la marca 4Ward Mobile. Esto es fundamental porque dará la pauta del posible crecimiento de la marca y se tendría una estimación de este en el período de los próximos 5 años.

El reto de 4Ward Mobile para este próximo quinquenio es entrar al mercado de dispositivos móviles de alta gama y que las tecnologías que utilice la compañía se encuentren alineadas a las necesidades de usuarios cada vez más exigentes, además que todas las distintas acciones que se desarrollen deberán encontrarse alineadas con la visión de la compañía, generando tendencia en el mercado y apostando por la innovación en diseño de nuestros dispositivos.

6.2 Estrategia de marketing

6.2.1 Segmentación

4Ward Mobile se propone desarrollar un estilo de marketing industrial debido a que nuestro mercado es el B2B.

Siendo nuestro mercado el B2B, nuestra segmentación estará enfocada en las 4 tecnologías y el perfil de nuestro cliente será un operador de telecomunicaciones que cuente con un posicionamiento de mercado relevante y con un perfil de cliente final perteneciente a la clase social media emergente, fluctuando entre las edades de 18 y 40 años, con poder adquisitivo medio que optan por equipos con un precio cómodo, productos de gama intermedia que cumplan con un diseño y entornos operativos innovadores.

6.2.2 Posicionamiento

4Ward Mobile es una compañía que está enfocada en lograr su posicionamiento haciendo énfasis en los atributos de sus productos y la calidad de sus servicios, sobre todo considerando que la gama de productos que ofrece al mercado se encuentra alineada con una imagen de empresa tecnológicamente innovadora y con tendencia marcada.

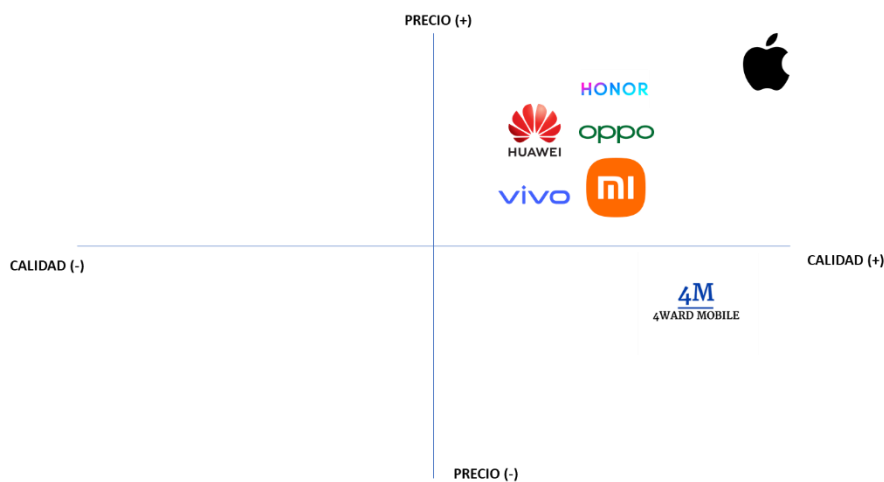
Como parte de su propuesta se destaca, que los productos tengan características novedosas en las cuales se enfocarán las distintas acciones de publicidad y comunicación, debiendo ser consideradas al momento de seleccionar un dispositivo.

Entre estas características se encuentran: variedad de diseños, calidad, sistema operativo dinámico, durabilidad, funcionalidad, que busca cumplir con los requisitos de los usuarios finales.

En la Figura 5 se muestra el mapa de posicionamiento de 4Ward Mobile respecto a sus competidores.

Figura 5.

Mapa de posicionamiento.



Nota. Elaboración propia 2022 basada en Jack Trout (1969).

6.2.3 Crecimiento

4Ward Mobile al 2026 realizara el siguiente enfoque a partir de:

Desarrollo de productos: esta estrategia busca crear nuevos productos o servicios para los clientes actuales, se hace básicamente considerando lo que ellos necesitan, quieren o podrían comprar. En este caso se desarrollará la Tec 5 para la formación de la nueva área de I+D en China, mediante el cual podemos darles todas las alternativas posibles a nuestros clientes directos (B2B).

Desarrollo de nuevos mercados: esta estrategia se realiza pensando en nuevos teleoperadores de comunicación en otras regiones de Asia. Esto implicará la búsqueda de nuevos segmentos de clientes con necesidad de adquirir productos de mayor ticket, ya

que se enfocan en mercados con mayor poder adquisitivo en China y así ofrecerles dispositivos de gama intermedia a precios mucho más económicos que la competencia.

6.3 Marketing mix

Luego de definir los objetivos en función de las estrategias macro, es necesario poder diseñar las estrategias del Marketing Mix, pues, según lo indicado por Kotler y Armstrong (2013) las estrategias de marketing son el conjunto de herramientas tácticas controlables, en la cual la empresa busca responder al mercado meta (p. 21).

Actualmente 4 Ward Mobile cuenta con los siguientes productos: Tec 1, Tec 2, Tec 3 y Tec 4. Se estima que a partir del 2024 se iniciara con la Tec 5 según las nuevas tecnologías que se pueden ir presentando en el mercado.

6.3.1 Producto

Las tecnologías ofrecidas actualmente varían de acuerdo con cada uno de los territorios, sin embargo, puede decirse que, de acuerdo con la estrategia planteada, se apunta para el 2024 continuar con la Tec 4 y realizar el lanzamiento de la Tec 5.

En 2020 GSMA Intelligence reveló que la adopción de 5G por parte de los consumidores alcanzará el 20 % de las conexiones móviles globales para 2026. Dicho esto, las tasas de adopción serán más altas entre los países a la vanguardia de 5G: EE. UU., China, Corea del Sur, Japón, los estados del Golfo, Australia y partes de Europa. Y destaca el desafío para la industria móvil de convencer al mercado masivo del valor de 5G en comparación con 4G. Esta situación puede ser muy bien aprovechada por la empresa, así mismo, se encuentra entre los planes de 4Ward Mobile la fabricación y oferta de forma mucho más abierta de los nuevos diseños utilizando la red 5G.

Vale destacar que para 2026, la red 4G representará el 57% de la base mundial de clientes móviles evidenciando que la adopción de teléfonos inteligentes y 4G está aumentando en muchos mercados emergentes. Por ejemplo, GSMA (2019) indicó que “en India, el segundo país más poblado del mundo, la penetración de los teléfonos inteligentes es ahora de aproximadamente el 70%, y el 85% de estos teléfonos inteligentes se ejecutan en redes 4G” (p. 11). Anticipamos que la tendencia continuará durante los próximos cinco años a medida que bajen los precios de los teléfonos inteligentes y aumente la disponibilidad de contenido local para que el internet sea más relevante para los usuarios.

En la Figura 6, presentamos el logo de nuestra marca.

Figura 6.

Logo de marca



Nota. Elaboración propia 2022.

6.3.2 Precio

La estrategia de precios se ha diseñado para ejecutarla de forma diferente, según las especificaciones y características de los productos que se ofrecen actualmente y las expectativas para el próximo quinquenio:

China: Este es un mercado que crece a pasos exponenciales, sin embargo, considerando las regulaciones impuestas por el gobierno a partir de finales del 2020 se debe ser cauteloso y es por esto por lo que este mercado objetivo debe de orientarse a ofrecer productos atractivos, de manera que el cliente pueda percibir la relación calidad – precio de acuerdo a la estrategia planteada por 4Ward Mobile.

Se estima que la Tec 1 irá reduciendo su costo debido a su modelo y tiempo en el mercado, mientras tanto la Tec 4 se incrementará debido a que es un modelo nuevo y que aún no llega a la madurez estimada.

Según los informes de UNIVERSO ABB (2022), los equipos de telefonía móvil que más se han vendido del 2020 al 2021 en China son los siguientes:

- Vivo 19%
- Honor 15%
- Xiaomi 13%
- Huawei 7%
- Realme 3%

Realme experimentó el mayor crecimiento anual de todas las marcas, con un aumento del 83% en las ventas entre el cuarto trimestre del 2020 y el cuarto trimestre del 2021.

A continuación, se presenta la estimación en ventas promedio de 4Ward Mobile, en China, a partir de los datos obtenidos en la simulación y la información recopilada para esta región:

Tabla 26.

Venta promedio en China (2022 – 2026).

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad (miles de unidades)	13,200.00	16,957.96	19,705.54	21,835.96	23,870.34
Precio promedio (USD)	252.32	261.59	263.45	276.96	284.34
Ingreso por ventas (miles USD)	3,330,605.03	4,436,075.11	5,191,346.01	6,047,678.09	6,787,299.83

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de la estimación de precios y de la proyección de ventas.

China es un país que presenta un mercado objetivo atractivo, debido al tamaño de este y debido a que es productor y exportador de tecnologías. Su nivel de competencia mundial hace que produzcan equipos tecnológicos en serie a bajo costo. Definitivamente, China se seguirá posicionando como un mercado atractivo para el desarrollo de tecnologías.

6.3.3 Promoción y publicidad

La promoción del producto consiste en comunicar, informar y dar a conocer o presentar la existencia de un producto o servicio a los consumidores. A través de la promoción, los vendedores pretenden persuadir, convencer e inducir al cliente a la compra de sus productos (Nuño, 2017, p. 44).

La estrategia de promoción está enfocada en alcanzar los objetivos declarados inicialmente en cuanto a la participación de mercado de forma progresiva hasta el 7% como promedio en China al 2026, esto solamente será posible utilizando estrategias para captar las preferencias de nuestros clientes con el objetivo de, posicionar la marca de 4Ward Mobile y aumentar la demanda de productos ofertados en cada una de sus categorías por parte de los operadores telefónicos en China.

Algunos de los medios utilizados para el desarrollo de la promoción de los dispositivos son:

- Publicidad digital y audiovisual en diferentes medios de comunicación.
- La utilización de vallas publicitarias fijas y electrónicas.
- Redes sociales mediante cuentas oficiales de la empresa y página web.

- Participación de eventos (ferias, conciertos, eventos deportivos, etc.).
- Establecer convenios de colaboración con los operadores móviles (co branding) que permitan aprovechar estos beneficios compartidos.

6.3.4 Publicidad

De acuerdo con Giraldo (2019) “la publicidad es una estrategia de mercadotecnia que envuelve la compra de un espacio en medios para divulgar un producto, servicio o marca, con la finalidad de alcanzar el público objetivo de la empresa e incentivarlo a comprar” (p. 8). Esta se realizará haciendo un mayor énfasis en el operador, visto el mismo como un aliado importante en el proceso de divulgación de la marca. Se describen a continuación:

- Branding: Este permitirá el refuerzo a la marca y logo de 4Ward Mobile
- La elaboración de páginas oficiales de la compañía para la publicidad en redes sociales.
- Desarrollo web: Este implica la creación de una plataforma web con contenido creativo, dinámico e interactivo por medio del cual se den a conocer la gama de equipos y accesorios complementarios, las fechas de lanzamientos de nuevos modelos y promociones exclusivas para nuestros clientes.
- Co Branding: con operadores móviles y plataformas de juegos.
- Incentivos económicos, descuentos en productos al personal del área de ventas del socio estratégico.

Es también fundamental considerar al usuario final, haciendo uso de:

- Marketing digital: Para ello se estará desarrollando una estrategia de publicidad digital en las redes sociales TikTok, Facebook e Instagram.
- Campañas multiplataformas: Esta es una iniciativa que tiene como fin la promoción a los estratos más jóvenes en cada uno de los territorios, para ello se planificó el desarrollo de publicidad apoyados por influencers reconocidos en los segmentos geográficos de incidencia los cuales usen nuestros móviles.

6.4 Promoción de ventas

La idea principal al momento de llevar a cabo la promoción de ventas es la búsqueda de alianzas efectivas con los operadores telefónicos en cada uno de los territorios, puesto que se conoce que estos se convierten en elementos valiosos al momento no solo de hacer el lanzamiento de nuevos productos, sino de utilizar estrategias para desarrollar nuevos

mercados, el usuario se ve influenciado por la credibilidad del operador con el que contrata su servicio sobre todo si este tiene una imagen alineada con la misión y visión de la compañía.

Se planifica hacer de forma concreta dos grandes acciones:

- Brindar eventos de lanzamiento exclusivo de nuevos productos.
- Proporcionar un bono de incentivos con accesorios y productos complementarios de la marca por altos volúmenes de pedidos o renovación de equipos.

Es válido mencionar sobre las promociones, que no se ha contemplado acciones que implique la disminución de precios de los productos, sobre todo de los entrantes a nuevos mercados.

6.5 Eventos y experiencias

Participar en las más importantes ferias tecnológicas, con el objetivo de promocionar el portafolio y gama de equipos de 4Ward Mobile, las nuevas tendencias y el comportamiento del consumidor joven en todo el mundo, lo que le proveerá de elementos básicos y necesarios al momento de hacer el lanzamiento de nuevos productos y en nuevos mercados.

Entre estos espacios se encuentran algunos como:

- Exposición Internacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2022
- Show de empresas digitales 2022 (Denver, Estados Unidos)
- IoT Tech Expo Global (Londres)
- Gran evento 5G (Austin, Texas, Estados Unidos)
- Japan IT Week (Nagoya, Japón)
- 6G Expo (Florida, Estados Unidos) etc.

6.6 Plaza

Actualmente se cuenta con canales indirectos de distribución puesto que la compañía coloca sus productos contando con el apoyo y colaboración de diferentes operadores de cada territorio China: China Telecom, China Unicom, China Mobile

6.7 Alianzas

Con el objetivo de lograr un crecimiento del 1.5% en el mercado global es importante poder revisar las alianzas estratégicas de manera anual con el fin que sean sostenibles en

el tiempo, a través de las cuales podamos llegar a mayor cantidad de usuarios y posibles clientes de la gama de productos que se oferta en China.

- China Mobile: es el mayor operador de telefonía móvil de China y del mundo por cantidad de abonados. Su red está basada en el estándar europeo GSM. Cuenta a febrero de 2008 con más de 280 millones de usuarios
- Unicom: es el segundo operador de telefonía celular de China, también presta servicio de telefonía fija. Su red está basada en el estándar europeo GSM. Cuenta con 96.06 millones de abonados
- Telecom: Es el operador tradicional de telefonía de China.

6.8 Indicadores de gestión

En la Tabla 27 se muestra los indicadores de gestión que tenemos en cuenta para China.

Tabla 27.

Indicadores de gestión en China.

Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	% de satisfacción (net promoter score)	40%	45%	45%	50%	50%
Alcanzar la participación de mercado de forma progresiva hasta 7% como promedio en China	% Participación de mercado	3.5%	4.0%	4.5%	6.0%	7.0%
Alcanzar un mayor % de ventas en el plan de 5 años	% de incremento de ventas	5%	33%	17%	16%	12%
Obtener reconocimiento como compañía innovadora en China.	% en vinculación de la marca con atributos de I+D	15%	20%	28%	30%	35%

Nota. Elaboración propia 2022 a partir de los objetivos de la empresa en ese país.

En los próximos 5 años el objetivo es crecer progresivamente en el mercado chino. Dentro de los conceptos de reconocimiento de imagen y satisfacción del cliente, los porcentajes al quinto año apuntan a 35% y 50% respectivamente. El objetivo en participación de mercado es al 7% en el promedio de los cinco años y alcanzar un incremental de ventas del 33% al segundo año de estrategia, y mantener un promedio del 15% en los siguientes años.

Estos resultados nos llevan a planificar el presupuesto del área de marketing que se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28.

Presupuesto de marketing anual.

Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad					
Branding	8,000	5,000	4,000	4,000	3,000
Web	10,000	7,000	6,000	5,000	3,000
MKT digital	10,000	8,000	8,000	9,000	4,000
Campañas multiplataformas	12,000	10,000	9,000	9,000	5,000
Redes Sociales	10,000	9,000	8,000	10,000	4,000
Promociones					
Exclusividad productos	18,000	14,000	12,000	12,000	7,000
Bono recompensa	10,000	8,000	7,000	8,000	5,000
Eventos	15,000	12,000	12,000	12,000	5,000
Ferías	15,000	13,000	12,000	12,000	5,000
Total	108,000	86,000	78,000	81,000	41,000

Nota. Elaboración propia 2022 a partir de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

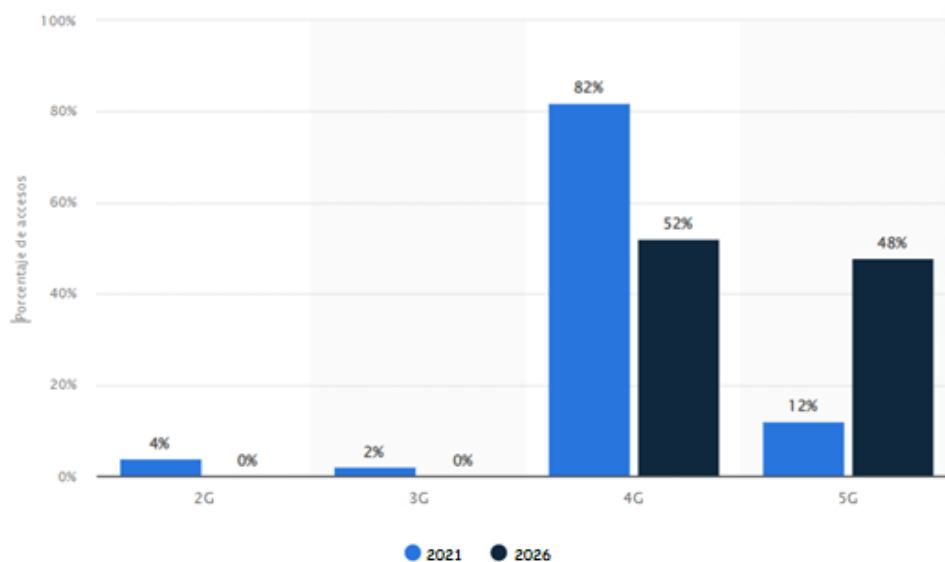
En la actualidad, los equipos móviles de la compañía están orientados para desempeñarse en redes móviles 4G, que es la que posee mayor proyección de crecimiento dentro del horizonte de tiempo estimado.

Por otro lado, en 2022 GSMA reveló que para el 2025 la red 5G se muestra de forma positiva en su crecimiento, mostrando nuevos modelos de negocio. Cabe destacar, que los equipos móviles desarrollados con la Tec 4 tienen la capacidad para conectarse a la red 5G desde el 2022.

En la Figura 7 extraído de Fernández (2022), se presenta la proyección y el consumo real de la población china en cuanto al consumo de 3G, 4G y 5G.

Figura 7.

Distribución del acceso a redes móviles en China en 2021 y 2026.



Nota. Distribución de los accesos a redes móviles en China en 2021 y 2026 por generación.

Este gráfico muestra la distribución de redes por tipo de redes móviles desde el 2021 en China, así como una previsión para 2026. Fernández (2022) aseveró que la red 4G lideraba el mercado de las conexiones móviles para el 2021 en esta región y las estimaciones confirman su hegemonía hasta por lo menos el 2026 con un 52% de accesos previstos para ese último año (p. 18).

A continuación, en la Tabla 29 presentamos la proyección de fabricación de equipos móviles de la telefonía en el mercado chino del 2022 -2026 según su tecnología.

Tabla 29.

Proyección de producción 2022-2026.

Proyección de producción	2022	2023	2024	2025	2026
Tec 1	3,050	2,550	2,050	550	0
Tec 2	197	0	0	0	0
Tec 3	869	1,067	1,206	1,310	1,408
Tec 4	9,583	12,857	15,357	17,350	19,128
Tec 5	0	0	1,500	1,662	2,180
Totales	13,700	16,475	20,113	20,872	22,716

Nota. Elaboración propia (2022) a partir del incremento de la compra. En miles de unidades.

Se pronostica la producción a partir del incremento del plan de ventas de los equipos telefónicos.

7.1 Objetivos

Objetivos del Plan de Operaciones

- Incrementar la fabricación de dispositivos móviles en Tec 3 , Tec 4 y Tec 5 para del mercado de China, en un 66% al 2026.
- Disminuir el costo de producción de los equipos por sus características en un 4 % anual.
- Aumentar la capacidad productiva en China a 22,716,00, para el 2026
- Controlar las fallas en los equipos entre un 3% de manera anual.

El plan de operaciones se basa en alcanzar las estrategias de producción a corto, mediano y largo plazo, para fortalecer la eficiencia operativa que va de la mano con la mejora del control de calidad que presentamos actualmente, a través de mejoras tecnológicas de forma continua, flexibilizando, agilizando y brindando calidad que atienda las necesidades comerciales.

7.2 Formulación de estrategias de operaciones

Según los estudios anteriormente analizados, para prever un adecuado plan de producción para los años 2022-2026, es necesario incrementar el número de fábricas en China. En la actualidad contamos con 15 fábricas en EEUU y 9 fábricas de China.

Tabla 30.

Plan de crecimiento 2022-2026.

Fábricas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	25	30	37	38	42

Nota. Elaboración propia 2022 a partir de la proyección de ventas de la empresa

7.3 Estrategia de producción

7.3.1 Mejora de procesos

Con el fin de optimizar la productividad en las plantas de la empresa 4Ward Mobile, en la Tabla 31 se presentan indicadores de producción con el objetivo de medir la eficiencia del área de operaciones.

Tabla 31.

Indicadores de eficiencia área de operaciones de forma porcentual.

Indicador	Porcentual
Eficiencia en el área de producción	>= al 88%
Merma o perdidas por desperdicio	<= al 1%
Perdidas por reprocesos, observaciones de calidad	<= 50%

Nota. Elaboración propia 2022.

Asimismo, el desarrollo de las buenas prácticas, de acuerdo con Intedya (2022), “impulsará los procesos de mejora continua, incrementando la producción y reduciendo las pérdidas del desperdicio productivo en un 0.8 % al 2026, mejoras que se implementarán en nuestras plantas, marcando la diferencia en los parámetros, con auditorias tercerizadas que evalúen los tiempos y la calidad de nuestros productos, en los cambios hechos para los nuevos equipos requeridos” (p. 15).

7.4 Estrategia de logística

Con respecto, a la estrategia de logística se cumplen tres aspectos:

- Abastecimiento de insumos: se evalúan los componentes que se van a utilizar para la parte productiva, asegurando un buen abastecimiento a través de alianzas estratégicas sin sobrecostos y contando con un stock adecuado.
- Alianzas con proveedores: es de suma importancia que 4Ward Mobile., realice inversiones a largo plazo, para ayudar a cumplir el plan de marketing y de ventas,

afianzando la relación de largo plazo con proveedores, al compartir los efectos que tendrán los nuevos productos en las ventas, permitiendo anticipar futuras necesidades en insumos que certifiquen el cumplimiento de esas proyecciones.

- Comercialización de equipos: luego, de realizar un análisis de los insumos y las proyecciones de venta, se buscarán centros de distribución y operadores logísticos, que aseguren la comercialización de dispositivos, reduciendo los costos de transporte y las entregas a los clientes.

7.5 Estrategia de I+D

La confiabilidad de la empresa se basa en asegurar la continuidad de un entorno en constante innovación, su objetivo en la actualidad es desarrollar Tec 5 para la red móvil 5G, y estar a la vanguardia en las nuevas tecnologías, y así fortalecer el área de I+D. A continuación, pasos a seguir para tal propósito:

Tabla 32.

Pasos de las estrategias de I+D.

Estrategia de I+D	Pasos a seguir
Reclutamiento	RRHH captará y contratará al personal calificado.
Proveer infraestructura	La inversión en áreas destinadas para desarrollo de tecnología, se estima una inversión anual de hasta un 2% de las ventas.
Control de patentes	Se desarrollará un área específica para controlar las patentes de la compañía, ya que Asía es un mercado con tendencia a las infracciones de propiedades intelectuales.
Capacitación	Se brindará, un plan de capacitación continua, el cual es parte del plan estratégico de RRHH
Desarrollo y prueba prototipos	Según las nuevas necesidades y tendencias, se van a gestionar prototipos, atendiendo las necesidades del equipo de marketing.

Nota. Elaboración propia 2022 a partir del análisis de estrategias de la empresa.

Los pasos de las estrategias se han tomado a partir de la calidad de organización que tiene la empresa para mantenerse en el mercado interno, así como externo.

Según García (2018), “Las marcas chinas como Huawei, Xiaomi, Oppo, OnePlus o algunas de las cuales están ganando terreno de forma imparable, focalizan casi el 100% de su producción en China” (p. 13). Además, algunos de los fabricantes de componentes para marcas como Apple o Samsung también se encuentran en el país que al día de hoy sigue colgándose la medalla de mayor fabricante de Smartphone.

7.6 Presupuesto y acciones del plan de operaciones

En la Tabla 33 se muestra el plan de operaciones y en la Tabla 34 se muestra el presupuesto de operaciones:

Tabla 33.*Plan de operaciones en China.*

Objetivos	Indicador	Metas
Controlar las fallas en los productos	Merma generada en el proceso productivo	2.75%
Aumentar la producción de equipos en la red	Cantidad de Proveedores evaluados	12.00%
Disminuir el costo de producción de los equipos	Cantidad de prototipos aprobados por año	4.00%
Aumentar la producción en China	Unidades de producción para el 2026	22'716,000

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de la productividad y posicionamiento del mercado de las empresas en telefonía móvil.

El plan de operaciones se consolida a partir de la productividad y posicionamiento que tienen las empresas a nivel nacional e internacional.

China es el mercado de telefonía móvil más grande del mundo, no solo porque la mitad de la venta mundial se realizan con equipos chinos, sino también porque es el lugar donde más smartphones se compran.

Tabla 34.*Presupuesto del plan.*

Presupuesto (miles USD)	2022	2023	2024	2025	2026
Inversiones en fábricas nuevas	326,667	606,667	653,333	840,000	
Costos variables de producción	647,724	724,039	986,440	744,582	995,358
Costos de transportes y aranceles	100,960	82,958	130,502	80,385	14,967
I+D (prototipos, patentes, recursos, capacitaciones)	33,306	57,669	103,827	90,715	67,873
Totales	1,108,657	1,471,333	1,874,102	1,755,682	1,078,198

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de monto de inversión de las empresas.

En 2020, Moreno reveló que China es actualmente uno de los países más relevantes para el sector de la comunicación móvil. El desarrollo de redes 5G de la mano de Huawei en su territorio, su papel como fabricante de componentes (especialmente de los dispositivos marca Apple) y la posición líder de sus empresas en la venta de smartphones dan cuenta de ello. Respecto a este último punto, de los cinco fabricantes que más smartphones distribuyeron a los consumidores en 2020, tres de ellos son chinos: Huawei, Xiaomi y OPPO.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura organizacional

La empresa 4Ward Mobile, cuenta con sede corporativa en Estados Unidos la cual se encarga de gestionar las regiones en las cuales operamos, estas divisiones desarrollan actividades especializadas, de operaciones, marketing, abastecimiento, investigación y desarrollo, finanzas y RRHH.

8.2 Objetivo del plan de RRHH

El objetivo principal es difundir los planes de recursos humanos juntamente con la cultura organizacional de 4Ward Mobile haciendo un análisis para identificar, reclutar y seleccionar al personal requerido, asimismo, crear confianza al brindar programas de desarrollo y mejora del clima laboral.

8.3 Objetivos específicos

- Mejorar el área de RRHH: 4Ward Mobile va a desarrollar líneas de carrera para el personal, brindando al trabajador la opción de crecer y desarrollarse en la empresa.
- Brindar capacitaciones constantes al personal de cada área: saber el requerimiento de cada área, permite ejecutar un plan de capacitación que tendrá como enfoque el desarrollo del personal para la gestión del negocio, que irá de la mano con la cultura de la organización, adaptando los equipos según las necesidades de la empresa.
- Gestión del conocimiento de los Avances Tecnológicos: en esta fase, el objetivo será trasladar las buenas prácticas respecto a la gestión logística y comercial.
- Ampliar el plan de clima laboral: realizar evaluaciones anuales de clima laboral, que permitan conocer las áreas de mejora, apuntando a que las áreas se sientan felices de trabajar en la compañía.

Tabla 35.

Plan de acción de recursos humanos.

Estrategia	Territorio	Objetivos	Acciones
Estrategias de reclutamiento y selección	China	Atraer, e incorporar personal adecuado para el mercado objetivo (China)	Definir los perfiles que requiere cada posición, donde se definan las características propias de cada puesto.
Estrategias de capacitación y desarrollo	China	Atender las necesidades de aprendizaje	Proceso interno y externo para seleccionar al personal, de forma

			que tengamos perfiles según nuestra necesidad. En función del objetivo se promoverán programas que estén alineados con los siguientes criterios: Calidad productiva, ventas y servicio al cliente, innovación y mejora de procesos y eficiencia operativa.
Estrategias para la gestión de desempeño	China	Evaluar el desempeño 2 veces al año, y así medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Aplicación de una metodología uniforme para toda la empresa y por medio de esta se pretende fijar y guiar a los trabajadores a los objetivos de la empresa, lograr un sistema de compensaciones de acuerdo con el mercado y desarrollo profesional y de sucesión.

Nota. Elaboración propia 2022 a partir del diagnóstico de la empresa.

Las características del mercado chino obligan a las empresas extranjeras a considerar la cultura, la administración pública, la propiedad intelectual, el posicionamiento, los recursos humanos y el marketing y ventas. Considerando estos elementos, se puede desarrollar un diseño estratégico adecuado para la necesidad de cada empresa.

Se determina que el mercado chino es un espacio para generar inversión y ganancia, dada las características de este. Esta referencia nos llevó a simular los indicadores de éxito para la empresa 4Ward Mobile en China entre 2022 a 2026 los cuales se muestran en la Tabla 36.

Tabla 36.

Indicadores de éxito.

Acciones	Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Encuesta sobre clima laboral (2 veces al año) y el correspondiente plan de mejora	% de satisfacción de colaboradores	70%	75%	80%	85%	90%
Mejorar el área de selección y reclutamiento del mejor talento	% Rotación de personal	4.2%	4.1%	4.3%	4.4%	3.8%
Plan de capacitación Anual	Presupuesto de capacitación	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia (2022) a partir del diagnóstico de la gestión y productividad de la empresa.

El objetivo es atraer y retener a sus trabajadores. Para lograr esto, el área de RRHH ha llevado a cabo acciones para captar personal calificado y acorde a estos objetivos, se han

planteado las acciones correctivas e indicadores para controlar la gestión de los mismos, esperando que se mantengan y mejoren a lo largo de estos 5 años de análisis.

Tabla 37.

Presupuesto de recursos humanos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clima organizacional	47,867	48,426	48,424	48,418	48,864
Capacitación I+D	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Reclutamiento y selección	2,453	2,487	2,487	2,486	2,554
Comunicación	500	550	605	610	610
Total	56,820	57,464	57,516	57,514	58,028

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de la simulación de presupuesto para recursos humanos.

El presupuesto mostrado en la Tabla 37, se fija en base al número de empleados que tendrá la empresa en cada año. Cuando es más rentable en sus productos, tiende a crecer, abrir filiales, incrementar su producción y en ese sentido también tiende a incrementar su personal. El incremento del personal ocasiona el aumento del presupuesto. Las empresas formales solventan los beneficios de sus empleados de acuerdo con la ley. Esto nos permite pronosticar si la empresa incrementará su presupuesto año tras año, así como la inversión en la asistencia de sus trabajadores, el reclutamiento y selección del nuevo personal como reemplazo del personal cesante o por motivo del crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

9.1 Plan de responsabilidad social corporativa

4Ward Mobile tiene el plan de responsabilidad social corporativa (RSC) uno de los pilares para el desarrollo de la empresa. De acuerdo con la Fundación Konrad Adenauer (2012) las empresas modernas no sólo tratan de vender los mejores productos al mejor precio, sino que también transmiten a la sociedad una determinada manera de hacer una cultura y unos valores éticos.

Con la finalidad de fortalecer la estrategia competitiva de 4Ward Mobile, se ha planteado cooperar con nuestros socios estratégicos en la industria, enfocándonos en la RSC de las áreas de Compras, Producción, y en la gestión de los proveedores de componentes. Todo esto generará que la imagen corporativa se vea beneficiada, por promover los valores éticos y la confianza de nuestros clientes.

9.2 Objetivos del plan de RSC

Se detallan los principales objetivos basados en el valor compartido con los proveedores:

Certificar, a través de auditorías, el comportamiento ético de cada área.

Implementar el proceso para la certificación de proveedores, con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Responder por la seguridad ambiental en todas las actividades que realiza 4Ward Mobile en toda la cadena de producción y abastecimiento.

9.3 Plan de acciones de RSC

El plan de acciones RSC según los objetivos y el presupuesto para el cumplimiento se muestra en la Tabla 38. Se puede apreciar que, en base a las acciones previstas, 4Ward Mobile busca generar alianzas con proveedores y clientes a fin de garantizar que nuestros productos y procesos cumplan las normas internacionales relacionadas al medio ambiente.

Tabla 38.*Plan de acciones de RSC.*

Área	Propósito	Acciones
Gobierno corporativo	Implementar políticas globales que se apliquen atendiendo normativas en función de los criterios fundamentales como los que se describen en este plan	Establecimiento de manual de conducta para el personal de la empresa.
		Desarrollar acciones que permitan la Diversidad e igualdad de oportunidades.
		Crear condiciones para gestionar los más altos estándares de seguridad de datos en toda la cadena de la empresa.
Gestión de operaciones		Reducir la emisión de carbono, a través del control de la materia prima a usar.
		Plan de mantenimientos preventivos de las fábricas
		Implementar sistemas en el proceso productivo, con capacidad de actualización.
		Reducir el consumo energético mediante la fabricación de baterías más eficientes.
Comunidad		Plan de SSOMA para controlar la manipulación y eliminación de sustancias.
		Desarrollar un plan social que apoye a las comunidades.
		Desarrollar un plan para fortalecer las habilidades de los grupos sociales y apoyar en su crecimiento económico.
Afianzar relación con proveedores	Campañas de reciclaje.	
	Implementar el programa de certificación para proveedores, alineados al plan de RSC de la compañía.	
Productos		Contar con el análisis del ciclo de vida de celulares para garantizar que la cadena cumpla con los estándares de responsabilidad social.

Nota. Elaboración propia 2022 a partir del diagnóstico de la empresa.

Tabla 39.*Indicadores de éxito.*

Área	Acciones	Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ética	Código de ética y antisoborno	Número de auditorías y certificaciones	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Acondicionar infraestructura en las plantas.	% de trabajadores discapacitados	4%	4%	4%	4%	5%
	Tener una base de datos actualizada que permita la identificación de sustancias que no se pueden utilizar en la fabricación de teléfonos.	% de cumplimiento según política de RSC.	100%	100%	100%	100%	100%
	Contar con un programa ético, social y ambiental en cada uno de los territorios	Número de programas sociales por territorio	Planificar	Impleme ntar	En ejecución China	En ejecución China	Seguimi ento
	Certificar a nuestros proveedores como empresa socialmente responsable	% de proveedores certificados	80%	90%	95%	100%	100%

Nota. Elaboración propia (2022) a partir del diagnóstico del éxito de la empresa.

A partir de estos indicadores se elabora el presupuesto que se muestra en la Tabla 40.

Tabla 40.*Presupuesto de RSC.*

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contratación de consultoría	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Relacionista público comunicaciones	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Informe de sostenibilidad	0	0	10,000.00	10,000.00	10,000.00
	16,000.00	16,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de ensayos realizados en la investigación. Expresado en miles de US\$.

CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS

Las finanzas son, según Gitman (2007), “la administración correcta de la economía está relacionada con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobierno” (p. 22). A través de este plan, se busca identificar las necesidades financieras de la compañía y atender las mismas con la finalidad de alinearlos a los objetivos antes vistos. Así mismo, se determinan las métricas financieras para 4Ward Mobile, la actualidad financiera y las necesidades a futuro.

10.1 Objetivo general

Maximizar las ganancias del negocio.

Tabla 41.

Objetivos del plan financiero.

Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar el rendimiento sobre los activos	ROA	12%	14%	15%	16%	17%
Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio	ROE	8%	10%	11%	13%	15%
Incrementar el rendimiento sobre los ingresos	ROS	10%	12%	14%	15%	15%
Incrementar la rentabilidad	EBITDA	17%	20%	21%	22%	25%

Nota. Elaboración propia (2022) a partir del diagnóstico del plan financiero de la empresa.

De acuerdo con la Tabla 41, se pronostica que año tras año la empresa incrementará su presupuesto en el rendimiento sobre activos, rendimiento sobre el patrimonio y rendimiento sobre los ingresos. El incremento de presupuesto se predice de acuerdo con la visión de la empresa y la proyección de gastos a largo plazo.

10.2 Supuestos

Se han considerado los siguientes supuestos, dentro del plan financiero:

- Los montos son en USD.
- Se considera como el año cero al 2021.
- Depreciación en línea recta del 15%.
- Tasa de impuesto a la renta para los próximos 5 años en China (15%).
- Incremento de un 17% promedio anual de las ventas como consecuencia de las estrategias planteadas.
- Los gastos de administración y ventas son un 5% de las ventas.

- Se considera el financiamiento del Capex al 50% con deuda.

10.3 Plan de acción

- Conseguir financiamiento de largo plazo que permita invertir en nuevas tecnologías y que favorezca la dinamización de procesos de innovación y desarrollo.
- Renegociar las condiciones crediticias con las entidades bancarias, y así reducir el gasto financiero.
- Cubrir los requerimientos de las áreas de RRHH, marketing, operaciones, RSC y así cumplir con las estrategias propuestas.

10.4 Estructura del financiamiento y costo de capital

Tabla 42.

Datos a considerar para el cálculo del COK.

Item	Dato	Fuente
Impuesto a la renta (TAX)	15%	https://santandertrade.com/es/porta/establecerse-extranjero/china/fiscalidad
Tasa de interés (Kd)	1.75%	https://www.global-rates.com/es/tipos-de-interes/bancos-centrales/bancos-centrales.aspx https://www.global-rates.com/es/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx
Tasa de libre riesgo (Lr)	2.4725	https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677 https://es.investing.com/rates-bonds/china-5-year-bond-yield
Telecom Equipment	1.02	Damodaran (desapalancado) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Tasa libre de mercado (Lm)	14.9	https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview

Nota. Elaboración propia (2022).

Los datos que se consideran de acuerdo con la Tabla 42 son: el IR (TAX) 15%; tasa de interés (Kd) 3.7%; tasa de libre riesgo (Lr) 2.4725; Telecom Equipment 1.02 y la tasa libre de mercado (Lm) 14.9.

Tabla 43.

Cálculo del COK y el WACC.

Deuda	29.00%
Patrimonio	71.00%
Beta	1.02
Impuesto	15.00%
D/E	40.85%
LR	2.47%
Rm	14.9%
Kd	3.70%
D/(D+E)	29.00%
E/(D+E)	71.00%

Paso 1	Paso 2	Paso 3
(Beta CD)	COK	WACC
0.77	12.05%	9.47%

Nota. Elaboración propia (2022).

10.5 Análisis financiero

Este análisis se realiza con el fin de determinar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Cuyo propósito es, de acuerdo con Baena (2014), “el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión” (p. 32). El análisis financiero se realiza aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones. Esta información nos ha permitido simular un análisis financiero a partir de las proyecciones de inversión de la empresa 4Ward Mobile.

A continuación, en las Tablas 44 y 45 se presentan los flujos de caja mostrando los escenarios sin estrategia y con estrategia de los siguientes 5 años y además ver las estrategias para los años siguientes.

Tabla 44.*Flujo de efectivo sin estrategia.*

FLUJO DE CAJA SIN ESTRATEGIA (Miles USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Plantas Antiguas (24 plantas)	-1,120,000					
Ingresos		3,160,290	3,191,893	3,057,587	3,088,163	2,855,035
Costos variables de producción		-979,523	-1,094,931	-1,491,748	-1,125,997	-1,505,234
Costos de características		-868,430	-540,439	-643,278	-529,124	-611,668
Costos de fabricación		-710,286	-573,626	-193,526	-203,203	-209,299
Costos de transporte y aranceles		-75,163	-61,761	-67,937	-41,847	-7,792
I+D		-103,247	-341,718	-375,890	-212,006	-32,031
Promoción		-60,000	-47,778	-43,333	-45,000	-23,056
Administración		-162,220	-157,452	-160,683	-165,162	-169,309
EBITDA	-1,120,000	201,421	374,189	81,192	765,824	296,648
Depreciación		-113,924	-113,924	-113,924	-113,924	-113,924
EBIT	-1,120,000	87,497	260,265	-32,732	651,900	182,724
Impuestos		-13,125	-39,040	4,910	-97,785	-27,409
Depreciación		113,924	113,924	113,924	113,924	113,924
FCF	-1,120,000	188,296	335,149	86,102	668,039	269,239
Capital	324,800	-64,960	-64,960	-64,960	-64,960	-64,960
Interés		12,018	9,614	7,211	4,807	2,404
SDO K		259,840	194,880	129,920	64,960	0
Escudo Tributario		1,803	1,442	1,082	721	361
Flujo de Deuda	324,800	-51,140	-53,904	-56,668	-59,432	-62,196
FCE	-795,200	137,157	281,245	29,434	608,607	207,043

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de la simulación de flujo sin estrategia

WACC	9.47%
-------------	--------------

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de la simulación de flujo sin estrategia

VAN ECONOMICO	142,763
TIR ECONOMICA	15.32%
VAN FINANCIERO	33,815
TIR FINANCIERA	10.51%

Nota. Elaboración propia (2022)

A partir del flujo de efectivos sin estrategia, se pronostica los gastos para los 5 años en ingresos por ventas, costos variables de producción, costos de características, costos de fabricación contratada, costo de transportes y aranceles, sostenibilidad, promoción, administración, impuesto sobre beneficio, préstamos a largo plazo, préstamos a corto plazo y cuentas por pagar.

Tabla 45.

Flujos de efectivo con estrategia (en miles de USD).

FLUJO DE CAJA CON ESTRATEGIA (Miles USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión						
Plantas Antiguas	-1,120,000					
Nuevas plantas	-840,000					
Ingresos		3,330,605	4,436,075	5,191,346	6,047,678	6,787,300
Costos variables de producción		-979,523	-1,032,312	-1,374,949	-1,609,043	-1,874,461
Costos de características		-868,430	-998,695	-1,148,499	-1,320,773	-1,518,889
Costos de fabricación		-665,194	-882,800	-1,124,461	-1,053,409	-646,919
Costos de transporte y aranceles		-443,463	-588,533	-749,641	-702,273	-431,279
I+D		-56,820	-57,464	-57,516	-57,514	-58,028
Promoción		-186,000	-147,000	-132,000	-138,000	-72,000
Administración		-16,000	-16,000	-26,000	-26,000	-26,000
EBITDA	-1,960,000	115,176	713,273	578,280	1,140,665	2,159,724
Depreciación		-199,367	-199,367	-199,367	-199,367	-199,367
EBIT	-1,960,000	-84,191	513,906	378,913	941,298	1,960,357
Impuestos		12,629	-77,086	-56,837	-141,195	-294,054
Depreciación		199,367	199,367	199,367	199,367	199,367
FCF	-1,960,000	127,804	636,187	521,443	999,471	1,865,670
Capital	243,600	-48,720	-48,720	-48,720	-48,720	-48,720
Interés		21,031	16,825	12,618	8,412	4,206
SDO K		194,880	146,160	97,440	48,720	0
Escudo Tributario		3,155	2,524	1,893	1,262	631
Flujo de Deuda	243,600	-24,535	-29,372	-34,209	-39,046	-43,883
FCE	-1,716,400	103,270	606,815	487,235	960,425	1,821,787

Nota. Elaboración propia (2022) a partir del diagnóstico del presupuesto de la empresa

WACC	9.47%
-------------	--------------

Nota. Elaboración propia (2022) a partir del diagnóstico del presupuesto de la empresa

A partir del flujo de efectivo con estrategia pronosticamos los presupuestos asociados a la estrategia como costos de tercerización, costos logísticos, costos de aplicaciones y características, costos de producción variables, impuestos sobre beneficios, préstamos a largo plazo, préstamos a corto plazo y cuentas por pagar, entre otros. Los montos que se

destinarán año tras año dependerán de la inversión que necesite realizar de acuerdo con los flujos de efectivo que se muestran en la Tabla 46.

Tabla 46.

Flujo de efectivo incremental de 4Ward Mobile.

Escenarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FC ECONÓMICO con estrategia	103,270	606,815	487,235	960,425	1,821,787
FC ECONÓMICO sin estrategia	137,157	281,245	29,434	608,607	207,043
Flujo incremental	-33,887	325,570	457,800	351,818	1,614,744

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de diagnóstico de presupuesto de la empresa. En miles de US\$.

Se pronostica que las empresas incrementarán sus presupuestos en cada año, al final del quinto año con un monto de 1´614,744 de dólares.

Se puede evidenciar que, en el transcurso de los 5 años, el flujo de caja económico con estrategia genera un mayor valor para la compañía.

Tabla 47.

TIR y VAN.

VAN ECONOMICA	1,083,502
TIR ECONOMICA	24.89%
VAN FINANCIERO	968,010
TIR FINANCIERA	22.01%

Nota. Elaboración propia (2022)

Como se muestra en la Tabla 47, luego de los cálculos realizados tenemos que la TIRE es de 24.89%, siendo mayor al WACC que es un 9.47%, obteniendo una VAN de USD 1,083,502 lo cual nos muestra que existe generación de valor luego de la deuda adquirida, e indica la viabilidad de la propuesta por lo tanto se debe implementar.

10.6 Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros, según Pacheco, (2015) “es una actividad instrumental diseñada en función de objetivos precisos” (p. 17). Se evaluó el estado de ganancias y pérdidas sin estrategias realizadas en la investigación mediante una simulación (Ver Anexo14).

Se desarrollo el análisis del estado de ganancias y pérdidas con estrategia (Ver Anexo15) lo que permite evidenciar que los planes de las distintas áreas como recursos humanos, marketing, operaciones y responsabilidad social, para los siguientes 5 años podrían estar llegando a cumplir los objetivos proyectados.

Tabla 48.

Indicadores financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Sin estrategia				
ROA	4.8%	16.3%	-2.7%	36.9%	10.8%
ROE	-7%	-87%	7%	90%	41%
ROS	2%	7%	-1%	18%	5%
EBITDA	201,421	374,189	81,192	765,824	270,155
	Con estrategia				
ROA	-9%	47%	24%	35%	53%
ROE	14%	103%	40%	38%	56%
ROS	-4%	13%	8%	18%	33%
EBITDA	115,176	713,273	578,280	1,140,665	2,159,724

Nota. Elaboración propia (2022)

CONCLUSIONES

Las conclusiones propuestas para el periodo 2022-2026 luego de haber analizado y llevado a cabo el plan estratégico son las siguientes:

- La empresa norteamericana 4Ward Mobile tiene una oportunidad muy importante ya que el mercado de telecomunicaciones y específicamente el de equipos móviles tiene una tendencia positiva de crecimiento.
- Debido a la alta competitividad en el sector de telecomunicaciones la empresa 4Ward Mobile, debe evaluar permanentemente las necesidades y preferencias de sus consumidores, así como, la demanda alta, la inversión constante en innovación y desarrollo los cuales serán factores relevantes.
- El buen performance de los productos, traducidos en altos estándares de calidad, así como, la constante capacidad de innovación en tecnologías son las principales ventajas de diferenciación que debe desarrollar 4Ward Mobile.
- Luego de implementar las estrategias expuestas en el trabajo, se ha corregido la baja participación en el mercado global debido a los errores que se detectaron en la gestión operativa de la compañía, que además hacían incurrir en altos costos de fabricación.
- De acuerdo con la evaluación del flujo de caja descontado, se obtiene un VANE económico de \$1,083,502 (miles de dólares) a una TIRE de 24.89%.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones propuestas para que la empresa 4Ward Mobile logre ampliar su posicionamiento en el mercado chino son las siguientes:

- Ejecutar el plan estratégico propuesto en el presente documento para el periodo del 2022 al 2026, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, planes de acción y estrategias; así mismo, es muy importante tener la trazabilidad frecuente del mencionado plan, con el fin de precisar las posibles desviaciones que ocurran en la marcha, así como identificar algunas mejoras que sean necesarias de implementar en función del crecimiento de la compañía y alcanzar el posicionamiento de esta.
- Dado el comportamiento de los clientes quienes buscan siempre las mejoras y las tecnologías innovadoras en los dispositivos, es importante que 4Ward Mobile centre su atención en el cliente y realice estudios que le permitan dilucidar con mayor precisión cuales son los intereses y las necesidades de los mismos, para así desarrollar las nuevas tecnologías, mejorando las existentes, y buscar la fidelización de sus compradores.
- Dadas las políticas comerciales y los intereses de China para el próximo quinquenio se recomienda ampliar la base de fabricación en China, así como invertir en procesos de I +D en ese continente que le apoyen a expandirse para atender este segmento en constante crecimiento.
- Proyectar de forma prioritaria los procesos de capacitación y adjudicarle los planes de actualización y capacitación como acciones muy importantes en el presupuesto anual de forma tal que estos contribuyan al desarrollo, con mayor foco en el personal que se ubica en las dependencias de I+ D, así como los encargados del área de control y calidad de los productos.
- 4Ward Mobile deberá establecer al corto plazo un seguimiento de corte trimestral a las políticas restrictivas a favor de cumplir con las disposiciones y normativas legales relacionadas con la protección del medioambiente, lo cual le permitirá a su vez realizar planes de trabajo a corto plazo o inmediatos en cada área en la que opera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia EFE. (29 de Julio de 2021). *Huawei cae del top 5 de ventas de móviles en China por primera vez en 7 años*. Obtenido de <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/huawei-cae-top-5-ventas-054244929.html>
- Agencia EFE. (28 de enero de 2022). *Apple, mayor vendedor de 'smartphones' en China por primera vez desde 2015*. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/economia/apple-mayor-vendedor-de-smartphones-en-china-por-primera-vez-desde-2015/20000011-4727533>
- Aldao, C. (2009). *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral (4ta Ed.)*. Uruguay: Oficina Internacional de Trabajo. Cinterfor.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero. Enfoque y proyecciones (2da. Ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Buesa, A., Borrallo, F., & Párraga, S. (2021). *La inflación en Estados Unidos: Evolución reciente y perspectivas*. España: Banco de España.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas 28-No. 1: 2010 / 247-276 / ISSN: 0252-9521, 248-271*.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14th Ed.)*. México: Pearson.
- Expansión. (2021). *La población en China aumenta*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/china>
- Fernández, R. (14 de Febrero de 2022). *Número de usuarios de smartphones a nivel mundial desde 2016 hasta 2021*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial>
- Fontglòria, X. (20 de Mayo de 2018). *El dominio tecnológico de China pasa por los semiconductores*. Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2018/05/04/actualidad/1525435563_840300.html

- Fundación Konrad Adenauer en México. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales*. México: Rood Consultoría, comunicación & rp.
- García, É. (3 de Marzo de 2018). *¿Dónde están las principales fábricas de smartphones y componentes del mundo?* Obtenido de Xataka móvil: <https://www.xatakamovil.com/mercado/donde-estan-las-principales-las-fabricas-de-smartphones-y-componentes-del-mundo>
- Giraldo, V. (23 de Agosto de 2019). *Descubre qué es la publicidad, para qué sirve y cómo influye en la sociedad*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/publicidad>
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera (11va Ed.)*. México: Pearson.
- González, P. (20 de Octubre de 2020). *Cómo negociar cuando un cliente te lo pone difícil*. Obtenido de Billin.net: <https://www.billin.net/blog/negociar-cuando-cliente-te-lo-pone-dificil/>
- GSMA. (2019). *The Mobile Gender Gap Report 2019*. Obtenido de Gsma.com: <https://www.gsma.com/r/gender-gap-2019/#:~:text=The%20Mobile%20Gender%20Gap%20Report%202019&text=Women%20are%20still%2010%25%20less,do%20not%20get%20left%20behind.>
- Hernández, O. (15 de Noviembre de 2018). *¿Cómo controlar la amenaza de productos sustitutos...?* Obtenido de Logistica360.pe: <https://www.logistica360.pe/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (Noviembre de 2021). *Pekín acogerá la tercera bolsa de valores de China*. Obtenido de Icesx.es: <https://www.icesx.es/icesx/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/pekin-bolsa-valores-china-new2021893860.html?idPais=CN>
- Intedya International Dynamic Advisors. (2022). *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*. Obtenido de Intedya: <https://www.intedya.com/internacional/103/consultoria-buenas-practicas-de-manufactura-bpm.html>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11va Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Nuño, P. (10 de Abril de 2017). *La promoción del producto*. Obtenido de Emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/la-promocion-del-producto.html>
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Pacheco, J. (2015). *Análisis de estados financieros. Casos aplicados con Excel*. Lima: Editorial Macro.
- Pérez, A. (17 de Febrero de 2016). *Estrategias eficaces para la negociación con diferentes proveedores*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategias-eficaces-para-la-negociacion-con-diferentes-proveedores>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- UniversoABB. (2022). *¿Cuál es la marca más vendida de celulares en china?* Obtenido de Universoabb.com: <https://universoabb.com/cual-es-la-marca-mas-vendida-de-celulares-en-china/>

ANEXOS

Anexo 1.

Indicadores de crecimiento.

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021(e)	2022(e)	2023(e)
PIB (miles de millones de USD)	21.372,60	20.893,75e	22.939,58	24.796,08	25.938,16
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,3	-3,4e	5,6	4,0	2,6
PIB per cápita (USD)	65.052e	63.358e	69.375	74.725	77.881
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-6,1	-10,7e	-8,8	-8,3	-7,1
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	108,5	433,9e	133,3	130,7	131,1
Tasa de inflación (%)	1,8	1,2e	4,3	3,5	2,7
Tasa de paro (% de población activa)	3,7	8,1e	5,4	3,5	3,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-472,15	-616,10e	-796,12	-867,97	-854,07
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2,2	-2,9e	-3,5	-3,5	-3,3

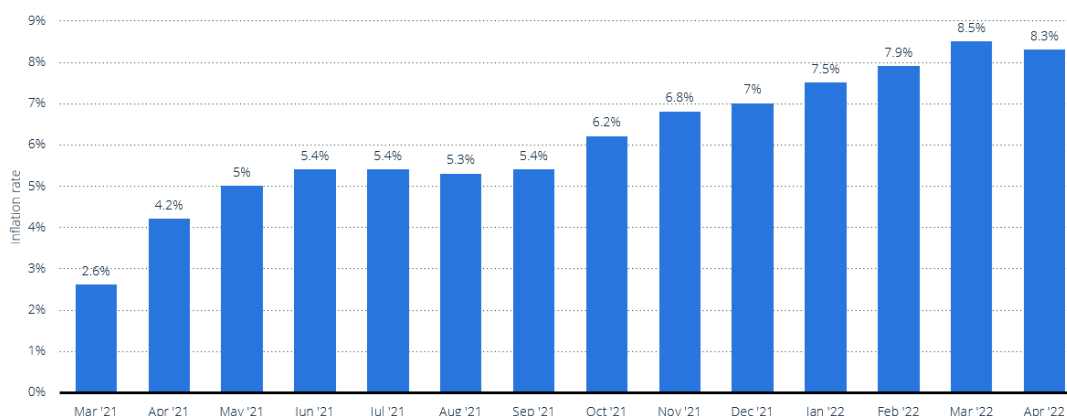
Nota. Elaboración propia a partir de los datos son proporcionados por IMF – World Economic Outlook Database, octubre 2021.

Anexo 2.

Tasa de inflación mensual en los Estados Unidos 2021 – 2022.

Monthly 12-month inflation rate in the United States from April 2021 to April 2022

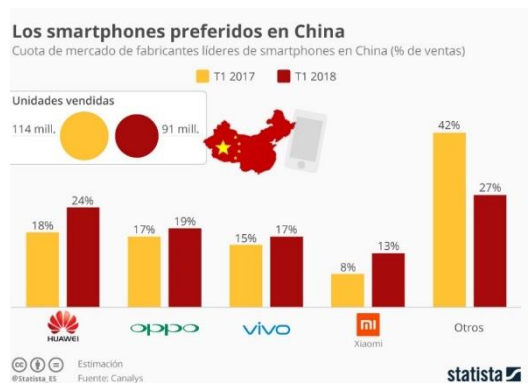
United States - monthly inflation rate in April 2022



Nota. Tasa de inflación mensual de 12 meses en los Estados Unidos de abril 2021 a abril 2022.

Anexo 3.

Fabricantes de smartphones de China.



Nota. Guadalupe Moreno (2018) Xiaomi, cuarto mayor fabricante de smartphones de China.

Anexo 4.

Poder de negociación de los compradores.

Factores Competitivos	Impacto %	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limites superior	Ponderado
Número de clientes importantes	10%	Bajo			3			Alta	0.3
Disponibilidad de sustitutos	5%	Mucha			3			Poca	0.15
Costo de cambio	10%	Bajo				4		Alta	0.4
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	5%	Alta		2				Baja	0.1
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	10%	Baja			3			Alta	0.3
Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente	10%	Pequeña				4		Grande	0.4
Contribución a los costos totales de los clientes	15%	Alta porción				4		Baja porción	0.6
Rentabilidad de los clientes	15%	Baja				4		Alta	0.6
Sensibilidad al precio	10%	Alta				4		Baja	0.4
Lealtad a la marca	10%	Baja					5	Alta	0.5
Total	100%								3.75

Nota. Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Anexo 5.

Poder de negociación de los proveedores.

Factores Competitivos	Impacto%	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limites superior	Ponderado
Número de proveedores	15%	Escasos		2				Muchos	0.3
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	10%	Baja		2				Alta	0.2
Costos de cambio de proveedor	10%	Alto			3			Bajo	0.3
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	10%	Alta			3			Bajo	0.3
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	10%	Baja			3			Alta	0.3
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	15%	Bajo				4		Alta	0.6
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	15%	Alta				4		Baja	0.6
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	15%	Baja				4		Alta	0.6
Total	100%								3.2

Nota. Elaboración propia 2022 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Anexo 6.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Factores Competitivos	Impacto%	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limites superior	Ponderado
Requerimientos de capital	15%	Bajo		2				Alto	0.3
Economías de escala	15%	Baja				4		Alta	0.6
Regulaciones para ingresar a la industria	10%	Baja			3			Alta	0.3
Diferenciación del producto	10%	Baja				4		Alta	0.4
Identificación de marcas	10%	Baja			3			Alta	0.3
Costos de cambio	5%	Bajos			3			Altos	0.15
Acceso a canales de distribución	10%	Amplio			3			Restringido	0.3
Acceso a tecnología de punta	15%	Amplio				4		Restringido	0.6
Producción gubernamental	2%	No			3			Si	0.06
Efecto de la experiencia	8%	Bajo					5	Alto	0.4
Total	100%								3.41

Nota. Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Anexo 7.

Amenaza de productos sustitutos.

Factores Competitivos	Impacto%	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limites superior	Ponderado
Disponibilidad de sustitutos cercanos	10%	Alto			3			Bajo	0.3
Costos de cambio	25%	Bajo				4		Alto	1
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	25%	Alta				4		Baja	1
Valor/precio del sustituto	15%	Alto		2				Bajo	0.3
Propensión a probar sustitutos	25%	Alta				4		Baja	1
Total	100%								3.6

Nota. Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Anexo 8.

Rivalidad entre competidores existentes.

Factores Competitivos	Impacto%	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límites superior	Ponderado
Número de competidores iguales	25%	Grande		2				Pequeña	0.5
Crecimiento relativo de la industria	15%	Lento				4		Rápido	0.6
Costos fijos	10%	Alto		2				Bajo	0.2
Sobrecapacidad	10%	Alta			3			Baja	0.3
Diferenciación del producto	10%	Bajo				4		Alto	0.4
Diversidad de competidores	10%	Alto			3			Bajo	0.3
Compromisos estratégicos	10%	Alta				4		Baja	0.4
Rentabilidad de los competidores	10%	Baja					5	Alta	0.5
Total	100%								3.2

Nota. Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Anexo 9.

Grado de atraktividad.

Factores Competitivos	Impacto%	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Límites superior	Ponderado
(F1) Poder de negociación de los Clientes o Compradores	20%	Baja				4		Alta	0.8
(F2) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores	15%	Baja			3			Alta	0.45
(F3) Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	10%	Baja			3			Alta	0.3
(F4) Amenaza de Productos Sustitutos	10%	Baja				4		Alta	0.4
(F5) Amenaza del alcance de información de la Data	15%	Baja					5	Alta	0.75
(F6) Rivalidad entre competidores existentes	30%	Baja			3			Alta	0.9
Total	100%								3.6

Nota. Elaboración propia 2021 basada en Michael Porter (2008) y Hax y Majluf (2012).

Anexo 10.

Configuración operacional.



Nota. Elaboración propia 2022.

Anexo 11.

Áreas funcionales de 4Ward Mobile.

Áreas funcionales	GERENCIA CORPORATIVA		
	EEUU	China	Europa
Operaciones	X	X	
Abastecimiento	X	X	X
I+D	X	X	
Marketing	X	X	X
Finanzas	X	X	X
RRHH	X	X	X

Nota. Elaboración propia 2022.

Anexo 12.

Matriz PEYEA.

Posición estratégica interna	Puntaje
Fuerza Financiera (FF)	3.50
Rendimiento de la inversión	4
Apalancamiento financiero.	3
Liquidez.	3
Rotación de inventarios	4
Flujos de efectivo.	3
Utilidades por acción	4
Ventaja competitiva (VC)	-2.83
Participación de mercado	-3
Calidad del producto	-3
Lealtad del cliente	-3
Utilización de la capacidad	-3
Conocimiento tecnológico práctico	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-3
Posición estratégica Externa	-4.20
Estabilidad del entorno (EE)	
Cambios tecnológicos	-4
Tasa inflacionaria	-4
Variabilidad de la demanda	-4
Barreras de Ingreso	-3
Presión competitiva	-6
Fuerza de la Industria (FI)	4.17
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Utilización de recursos	5
Facilidad de ingreso al mercado	4
Productividad /utilización de la capacidad	4

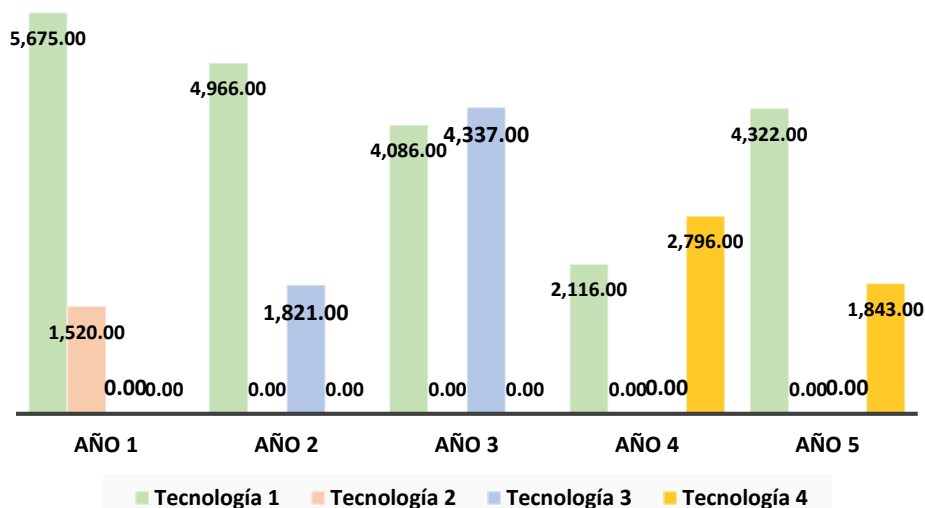
Nota. Elaboración propia 2022 basada en Allan Rowe y K. Dickel (1984).

Resumen

FF	3.50	Eje Y	FF + EE	-0.70
VC	-2.83	Eje X	VC + FI	1.33
EE	-4.20			
FI	4.17			

Anexo 13.

Ventas por tecnología en China durante cinco años.



Nota. Diagnóstico de la cantidad de ventas realizadas en el país.

Anexo 14.

Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia.

EERR SIN ESTRATÉGIA (Miles USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	3,160,290	3,191,893	3,057,587	3,088,163	2,855,035
Costos variables de producción	-979,523	-1,094,931	-1,491,748	-1,125,997	-1,505,234
Costos de características	-868,430	-540,439	-643,278	-529,124	-638,161
Costos de fabricación	-710,286	-573,626	-193,526	-203,203	-209,299
Costos de transporte y aranceles	-75,163	-61,761	-67,937	-41,847	-7,792
Utilidad Bruta	526,888	921,136	661,098	1,187,992	494,551
I+D	-103,247	-341,718	-375,890	-212,006	-32,031
Promoción	-60,000	-47,778	-43,333	-45,000	-23,056
Administración	-162,220	-157,452	-160,683	-165,162	-169,309
Depreciación	-113,924	-113,924	-113,924	-113,924	-113,924
Utilidad Operativa	87,497	260,265	-32,732	651,900	156,231
Gasto financiero	-12,018	-9,614	-7,211	-4,807	-2,404
Impuestos	-13,125	-39,040	4,910	-97,785	-23,435
Utilidad Neta	62,355	211,611	-35,032	549,308	130,393
EBITDA	201,421	374,189	81,192	765,824	270,155

Nota. Elaboración propia (2022) a partir de la simulación de estados financieros.

Anexo 15.

Estado de ganancias y pérdidas con estrategia.

EERR CON ESRATÉGIA (Miles USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	3,330,605	4,436,075	5,191,346	6,047,678	6,787,300
Costos variables de producción	-979,523	-1,032,312	-1,374,949	-1,609,043	-1,874,461
Costos de características	-868,430	-998,695	-1,148,499	-1,320,773	-1,518,889
Costos de fabricación	-665,194	-882,800	-1,124,461	-1,053,409	-646,919
Costos de transporte y aranceles	-443,463	-588,533	-749,641	-702,273	-431,279
Utilidad Bruta	373,995	933,736	793,796	1,362,179	2,315,752
I+D	-56,820	-57,464	-57,516	-57,514	-58,028
Promoción	-186,000	-147,000	-132,000	-138,000	-72,000
Administración	-16,000	-16,000	-26,000	-26,000	-26,000
Depreciación	-199,367	-199,367	-199,367	-199,367	-199,367
Utilidad Operativa	-84,191	513,906	378,913	941,298	1,960,357
Gasto financiero	-21,031	-16,825	-12,618	-8,412	-4,206
UAI	-105,222	497,081	366,295	932,886	1,956,151
Impuestos	-15,783	74,562	54,944	139,933	293,423
Utilidad Neta	-121,006	571,643	421,239	1,072,819	2,249,573
EBITDA	115,176	713,273	578,280	1,140,665	2,159,724

Nota. Elaboración propia 2022 a partir de la simulación de estados financieros.

Anexo 16.

Balance sin estrategia.

Balance Sin Estrategia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activo fijo	645,572	645,572	645,572	845,572	845,572
Inventario	517,105	517,105	517,105	517,105	238,234
Cuentas por Cobrar	121,671	122,888	117,717	118,894	109,919
Efectivo y equivalentes de efectivo	6,000	9,256	8,867	8,956	8,280
Activos Totales	1,290,348	1,294,821	1,289,261	1,490,527	1,202,004
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS					
Patrimonio neto					
Capital social	340,000	340,000	340,000	340,000	340,000
Capital adicional desembolsado	0	0	0	0	0
Beneficio de la ronda	-252,481	211,611	-35,032	549,308	130,393
Ganancias acumuladas	-1,005,541	-793,930	-828,962	-279,654	-149,261
Total Patrimonio Neto	-918,022	-242,319	-523,995	609,654	321,131
Pasivos					
Préstamos a largo plazo	509,789	509,789	615,905	183,522	183,522
Préstamos a corto plazo (no planificados)	1,597,195	925,965	925,965	425,965	425,965
Cuentas por pagar	101,386	101,386	271,386	271,386	271,386
Pasivos Totales	2,208,370	1,537,140	1,813,256	880,873	880,873
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	1,290,348	1,294,821	1,289,261	1,490,527	1,202,004

Nota. Elaboración propia 2022 a partir de la simulación de estados financieros.

Anexo 17.

Balance con estrategia.

Balance Con Estrategia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activo fijo	692,239	925,572	1,252,239	1,991,845	2,178,512
Inventario	517,105	169,346	74,540	74,540	74,540
Cuentas por Cobrar	121,671	99,918	422,694	655,740	1,032,778
Efectivo y equivalentes de efectivo	6,000	16,653	22,180	325,957	933,238
Activos Totales	1,337,015	1,211,489	1,771,653	3,048,082	4,219,069
PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS					
Patrimonio neto					
Capital social	373,133	538,800	770,733	803,867	936,400
Capital adicional desembolsado	0	0	0	0	0
Beneficio de la ronda	-121,006	571,643	421,239	1,072,819	2,249,573
Ganancias acumuladas	- 1,126,547	-554,903	-133,664	939,155	849,573
Total Patrimonio Neto	-874,419	555,540	1,058,308	2,815,841	4,035,546
Pasivos					
Préstamos a largo plazo	509,789	509,789	615,905	183,522	183,522
Préstamos a corto plazo (no planificados)	1,506,764	0	0	0	0
Cuentas por pagar	194,880	146,160	97,440	48,720	0
Pasivos Totales	2,211,433	655,949	713,345	232,242	183,522
Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas	1,337,014	1,211,489	1,771,653	3,048,083	4,219,068

Nota. Elaboración propia 2022 a partir de la simulación de estados financieros