



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA MOBILE INC.”**

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

Presentado por:

Juan Pablo Diaz Lucar

Grethel Maria Victoria Diaz Ortega

Andrea Isabel Garcia de los Heros

Flor Milagros Munguia Estrella

Paola Judith Zavaleta Motta

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, marzo 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOBILE INC.” presentado por Don Juan Pablo Díaz Lucar, Doña Grethel María Victoria Díaz Ortega, Doña Andrea Isabel García de los Heros, Doña Flor Milagros Munguía Estrella y Doña Paola Judith Zavaleta Motta, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 27 de febrero del 2023 dando el siguiente resultado:

COLOCAR CAPTURA DE PANTALLA



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOBILE INC.”

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por

Sr. Juan Pablo Díaz Lucar
Sra. Grethel María Victoria Díaz Ortega
Sra. Andrea Isabel García de los Heros
Sra. Flor Milagros Munguía Estrella
Sra. Paola Judith Zavaleta Motta

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro
0000-0002-7397-1970

Lima, febrero 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 27 de febrero de 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'JAF', written over a horizontal line.

Firma del asesor

Dedico esta tesis a mi familia, porque desde pequeño me impulsaron a ser un buen profesional y mejor persona; a mi esposa, por ser parte importante de este nuevo reto en mi vida, y a mi hijo Benjamín, por ser mi inspiración cada día.

Juan Pablo Díaz Lucar

Dedico esta tesis a Dios, por brindarme las oportunidades para lograr mis objetivos en la vida; a mi familia, por fomentar en mí el deseo de superación y triunfo; a mi esposo, por acompañarme en este reto y a mi hijo, por ser mi inspiración.

Grethel María Victoria Díaz Ortega

Dedico esta tesis a mis padres (Ofelia de los Heros y Eduardo García), quienes han sido el soporte más grande durante toda mi carrera; motivándome a continuar creciendo tanto como persona como profesionalmente.

Andrea Isabel García de los Heros

Dedico esta tesis a Dios, por brindarme a unos excelentes padres que siempre han sido mi soporte y ejemplo por seguir, conduciéndome por el camino del bien, con altos valores y motivándome con mucho amor para alcanzar mis anhelos.

Flor Milagros Munguía Estrella

Dedico esta tesis a mi hija Demi Camila, por ser mi gran inspiración para seguir esforzándome y formándome personal y profesionalmente.

Paola Judith Zavaleta Motta

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Mobile Inc. empezó sus operaciones en el año 2010 en Estados Unidos donde se ubica su sede matriz. Luego inició operaciones en las unidades de negocio de Europa y Asia, produciendo y comercializando teléfonos móviles inteligentes con tecnologías 1G al 4G. Durante estos 12 años la empresa ganó una gran participación en el mercado chino y la rentabilidad fue positiva, incrementándose año a año; por tal motivo, el presente plan estratégico para los cinco siguientes años (2023-2027) se enfocará en China, ampliando la cantidad de plantas de siete a nueve, trabajando al 100% con mano de obra propia, teniendo una ventaja competitiva de liderazgo en costos, con una estrategia competitiva de precios agresivos, con tecnología y características a la vanguardia del mercado.

La empresa invertirá y pondrá mucho énfasis en las áreas de Investigación y Desarrollo (I+D), Operaciones, Marketing y Comercial, pilares importantes para el desarrollo constante de los productos que se producirán según la necesidad del mercado a explorar.

Para el quinto año (2027) se espera incrementar las ventas en 113% respecto del año base (2021).

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	iv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	3
2.1 Consideraciones generales	3
2.2 Perfil estratégico de Mobile Inc. sede China.....	3
2.3 Definición del problema.....	3
2.4 Alternativa de solución.....	4
2.5 Limitaciones	4
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO	5
3.1 Análisis PESTEL.....	5
3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	7
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores	7
3.2.2 Alta rivalidad entre competidores existentes.....	7
3.2.3 Barreras de entrada	10
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	15
4.1 Diseño de la estructura organizacional.....	15
4.2 Modelo de negocio	17
4.2.1 Matriz Canvas.....	17
4.2.2 Lienzo de propuesta de valor.....	19
4.3 Cadena de Valor	19
4.4 Análisis de áreas funcionales	20
4.4.1 Gerencia Comercial y Marketing	20
4.4.2 Gerencia de Operaciones	21
4.4.3 Gerencia de Finanzas.....	22

4.4.4 Gerencia de Recursos Humanos	23
4.5 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)	23
4.6 Ventaja competitiva.....	24
4.7 Estrategia competitiva	24
4.8 Estrategia de crecimiento en los últimos 12 años (2010-2021)	25
4.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	25
4.10 Conclusiones.....	25
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO	26
5.1 Objetivo del análisis del mercado	26
5.2 Metodología de investigación	26
5.3 Análisis de la oferta.....	26
5.3.1 Competidores.....	27
5.3.2 Segmentos de teléfonos móviles inteligentes – Gamas	28
5.3.3 Precios	28
5.4 Análisis de la demanda (perfil del consumidor, preferencias)	30
5.4.1 Perfil del cliente.....	30
5.4.2 Canal de distribución de Mobile Inc.	31
5.4.3 Perfil del consumidor final	31
5.4.4 Hábitos de consumo del usuario final	32
5.5 Proyección de crecimiento de ventas de teléfonos móviles inteligentes 5G.....	33
5.6 Conclusiones	35
CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	37
6.1 Visión	37
6.2 Misión.....	37
6.3 Valores	37
6.4 Objetivos	38
6.4.1 Objetivo general	38
6.4.2 Objetivos estratégicos.....	38
6.5 Modelo de negocio a partir del 2023-2027	38
6.6 Cadena de valor.....	39
6.7 Ventaja competitiva.....	40
6.8 Estrategia competitiva.....	40

6.9 Estrategia de crecimiento	40
CAPÍTULO VII. GENERACIÓN DE ESTRATEGIA	41
7.1 Matriz FODA Cruzado.....	41
7.2 Matriz PEYEA	43
7.3 Matriz Interna-Externa	43
7.4 Matriz de la Gran Estrategia	44
7.5 Conclusiones	44
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	45
8.1 Descripción.....	45
8.2 Objetivos del plan de Marketing	45
8.3 Segmentación	47
8.4 Posicionamiento	47
8.5 Marketing Mix y 4P	47
8.5.1 Producto.....	47
8.5.2 Precio.....	48
8.5.3 Plaza	49
8.5.4 Promoción.....	49
8.6 Presupuesto del plan de Marketing	50
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES	51
9.1 Descripción.....	51
9.2 Objetivos del plan de Operaciones.....	51
9.3 Formulación estratégica	54
9.3.1 Estrategia de I+D.....	54
9.3.2 Estrategia de localización	54
9.3.3 Estrategia de procesos	55
9.3.4 Estrategia de calidad.....	55
9.3.5 Responsabilidad social corporativa	55
9.4 Presupuesto del plan de Operaciones	56

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	57
10.1 Descripción	57
10.2 Objetivos del plan de Recursos Humanos	57
10.3 Formulación de la estrategia	60
10.4 Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	60
CAPITULO XI. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	61
11.1 Descripción	61
11.2 Objetivos del plan de Responsabilidad Social	61
11.3 Formulación estratégica	61
11.4 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social	62
CAPÍTULO XII. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS	63
12.1 Descripción	63
12.2 Objetivo del plan de Finanzas.....	63
12.3 Flujo de caja sin estrategia.....	63
12.4 Flujo de caja con estrategia.....	64
12.5 Flujo de caja incremental	66
12.6 Cálculo de VAN y TIR	67
CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
13.1 Conclusiones	69
13.2 Recomendaciones	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
NOTAS BIOGRÁFICAS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis PESTELG	6
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
Tabla 3.	Inversión en I+D	21
Tabla 4.	Marketing y Ventas	22
Tabla 5.	Análisis VRIO	24
Tabla 6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	25
Tabla 7.	Teléfonos inteligentes top 5G	27
Tabla 8.	Diferenciación entre marcas.....	27
Tabla 9.	Gamas de teléfonos móviles inteligentes	28
Tabla 10.	Operadores de telecomunicaciones en China.....	30
Tabla 11.	Matriz FODA cruzado.....	42
Tabla 12.	Matriz PEYEA	43
Tabla 13.	Matriz Interna-Externa	43
Tabla 14.	Tasas de crecimiento	45
Tabla 15.	Proyectado de ventas en unidades y millones de US\$ 2023-2027.....	46
Tabla 16.	Segmentación	47
Tabla 17.	Características de los productos	48
Tabla 18.	Precios promedio de teléfonos móviles inteligentes en China 2023-2027	48
Tabla 19.	Presupuesto del plan de Marketing (en miles de US\$)	50
Tabla 20.	Actividades por realizar	52
Tabla 21.	Aumento de la producción al 2027	54
Tabla 22.	Plan de adquisición de las fábricas 2023-2027	54
Tabla 23.	Plan de producción de China.....	55
Tabla 24.	Producción de equipos por tecnología	55
Tabla 25.	Presupuesto de Operaciones hasta el año 2027	56
Tabla 26.	Ratios proyectados sobre los ingresos hasta el año 2027.....	56
Tabla 27.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	58
Tabla 28.	Propuesta de estructura organizacional.....	59
Tabla 29.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2023-2026.....	60
Tabla 30.	Pilares estratégicos de la estrategia de Responsabilidad Social.....	61
Tabla 31.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social	62
Tabla 32.	Objetivos del plan de Finanzas	63

Tabla 33.	Flujo de caja sin estrategia	64
Tabla 34.	Flujo de caja con estrategia	66
Tabla 35.	Flujo de caja incremental 2023-2024.....	67
Tabla 36.	Cálculo del WACC	68
Tabla 37.	Resultados del VAN y TIR	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Características de los competidores existentes	7
Figura 2.	Distribución de marca de teléfonos inteligentes 5G en uso en China a partir del tercer trimestre del 2021.....	8
Figura 3.	Número de suscriptores en China entre 2017 y 2021 por operador.....	9
Figura 4.	Número de patentes 5G representadas globalmente a febrero 2020.....	11
Figura 5.	Empresas con familias de patentes 5G, sobre el total mundial concedido.....	12
Figura 6.	Cuota de mercado de sistemas operativos móviles en China de enero de 2013 a diciembre de 2021	13
Figura 7.	Organigrama de la empresa.....	16
Figura 8.	Matriz Canvas del negocio teléfonos móviles inteligentes en China.....	18
Figura 9.	Lienzo de propuesta de valor del negocio teléfonos móviles inteligentes en China	19
Figura 10.	Cadena de valor del negocio teléfonos móviles inteligentes en China	20
Figura 11.	Ingreso por ventas en China (miles de US\$).....	21
Figura 12.	EBITDA China (miles de US\$)	23
Figura 13.	Participación de mercado 2014-2021 – Marcas de teléfonos móviles inteligentes China para las tecnologías de 1G a 5G	28
Figura 14.	Precios promedio Asia Pacifico 2021 en US\$	29
Figura 15.	Precio promedio de teléfonos móviles inteligentes China 2021	30
Figura 16.	<i>Share</i> de mercado de los operadores de telecomunicaciones en China	31
Figura 17.	Distribución de usuarios de telefonía por edades – China 2021	32
Figura 18.	Distribución de uso de teléfonos móviles inteligentes en China 2022 según edad	33
Figura 19.	Estimación de número de usuarios de tecnología 5G 2020-2030.....	34
Figura 20.	Estimación de ingresos de tecnología 5G 2020-2030 (en trillones de Yuanes)..	35
Figura 21.	Modelo de negocio a partir del 2023-2027	39
Figura 22.	Cadena de valor.....	39
Figura 23.	Estrategia de crecimiento	40
Figura 24.	Matriz de la Gran Estrategia	44

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer el plan estratégico de la empresa Mobile Inc., específicamente para su unidad de negocios ubicada en China, para los próximos cinco años (2023-2027), con las operaciones de producción y comercialización ubicadas en dicho país. El segmento de mercado al que se encuentra enfocada la empresa Mobile Inc. China considera el rango de edad de 15 a 39 años, brindando teléfonos móviles inteligentes con tecnología 5G. China cuenta alrededor con 935 millones de usuarios que usan teléfonos móviles inteligentes, y es el país con mayor cantidad de usuarios en todo Asia (Statista, s.f.c), lo cual indica que existe una alta competencia en la comercialización de teléfonos móviles inteligentes, donde las empresas buscan obtener mayores cuotas del mercado además de contar con una expansión explosiva hasta el 2023, ya que desde 2020 el gobierno chino ha impulsado este crecimiento, según lo publicado por IT Trends (2021).

Para la elaboración del presente plan estratégico se ha tomado como base la información de los 12 años anteriores (2010-2021) obtenida del simulador Cesim Global Challenge para realizar la formulación y selección de las estrategias y de los planes que serán implementados para el desarrollo de la empresa para los siguientes cinco años (2023-2027).

El trabajo se desarrollará de la siguiente manera: En el capítulo II se presenta el problema central que viene atravesando la empresa Mobile Inc. y el perfil competitivo sugerido para hacer frente a dicho problema. En el capítulo III se realiza el análisis externo de la empresa donde se han considerado los factores políticos, económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, ambientales y legales de China, lo que se encuentra descrito y analizado en la matriz PESTELG. También se realiza un análisis del entorno real de la empresa en comparación con las diferentes compañías de teléfonos móviles inteligentes en China, considerando la amenaza de entrada de nuevo competidores, rivalidad entre competidores, amenaza de productos, servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación de los clientes, las cuales forman parte de las Cinco Fuerzas de Porter. Ambos análisis son cimientos importantes para la construcción de la empresa y ayuda a anticiparse y prepararse para cualquier cambio externo que se suscite.

En el capítulo IV se realiza el análisis interno de la empresa, aquí se da a conocer cómo ha funcionado la empresa en los 12 últimos años (2010-2021), para lo cual se elabora el Modelo de Negocio Canvas, Lienzo de Negocio, Cadena de Valor, Análisis de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO), y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI),

instrumentos que ayudarán a entender las fortalezas, debilidades, capacidades, recursos y ventajas competitivas con las que cuenta la empresa.

En el capítulo V se presenta el estudio del mercado chino, considerando las variables económicas, crecimiento de ventas y tipo de consumidor, lo que permitirá determinar el mercado objetivo y, con esa información, tomar la mejor decisión para la compañía, determinando el posicionamiento y la propuesta de valor.

En el capítulo VI se dan a conocer los objetivos generales y específicos, así como la visión, misión, y valores que seguirá la unidad de negocio en China para los siguientes cinco años (2023-2027).

En los capítulos VII al XII se desarrollan los planes funcionales de las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas, que proporcionan información importante y esencial para la construcción del plan financiero y así tener clara la situación económica de la empresa en los siguientes años para una adecuada toma de decisión.

CAPÍTULO II. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

En este capítulo se conocerá el problema que atravesó la empresa Mobile Inc. en los últimos 12 años (2010-2021) para competir en el mercado global y así ganar posicionamiento en el mercado e incrementar beneficios a los accionistas.

2.1 Consideraciones generales

Mobile Inc. es una corporación con sede matriz en Estados Unidos que cuenta con tres unidades de negocio: una ubicada en Estados Unidos, otra en China y la última en Europa. La empresa inició operaciones en el 2010 en Estados Unidos, dedicándose a la producción y comercialización de teléfonos móviles inteligentes; contando para ello con 20 plantas de producción entre Estados Unidos (13) y China (7), siendo un modelo de negocio B2B donde solo abastece a empresas de telecomunicaciones.

Durante los 12 años de evaluación en China la compra de teléfonos móviles inteligentes crecía entre 1% y 2% al año, mientras que en Europa decrecía en un 3%. Hasta el 2021 las ventas a nivel general aumentaron en un 56%, con una facturación de US\$ 2,723,976; los Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA¹) asciende a US\$ 724,052, y el precio por acción fue de US\$ 165.541.

En el último año (2021) el mercado chino tuvo un muy buen posicionamiento y acogida del producto con tecnología 4G, creciendo en un 20% a comparación de los otros dos países y teniendo como mira la expansión de la tecnología 5G. Por tal motivo, se decidió desarrollar la unidad de negocio ubicada en China desde la matriz, como parte del plan estratégico de la compañía.

2.2 Perfil estratégico de Mobile Inc. sede China

Desde el 2010 hasta el 2021 la unidad de negocios de China realizó la producción y distribución de teléfonos móviles inteligentes, desarrollando una estrategia de bajos precios y con tecnología de 1G a 4G.

2.3 Definición del problema

La corporación Mobile Inc. tuvo un problema al cierre del 2021 en la unidad de negocio ubicada en China por encontrarse tecnológicamente desfasada al producir teléfonos móviles inteligentes con tecnología 1G, considerando que el público y el gobierno chino impulsan tecnologías que se encuentren a la vanguardia del mercado (actualmente tecnología 5G), siendo este mercado el más importante entre los tres países donde opera la empresa, por tener un

¹ EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

crecimiento de 20%. Por tal motivo, se ha elaborado el presente plan estratégico para demostrar cómo la tecnología 5G está ganando mercado en China y sustentar por qué es necesario enfocarse la tecnología 5G.

2.4 Alternativa de solución

Se elaborará un plan estratégico para cambiar la estructura de producción y comercialización actual según la segmentación del nicho de mercado, teniendo como premisa básica el desarrollo e innovación en cuanto al uso de la tecnología que se encuentra a la vanguardia del mercado en China para los siguientes cinco años (2023-2027).

2.5 Limitaciones

La información es una limitación para desarrollar el presente plan estratégico porque se estarán utilizando fuentes secundarias, no se contará con fuentes primarias como encuestas al público chino. Se conoce que las empresas chinas fabricantes de teléfonos móviles inteligentes tienen una gran cantidad de competidores que se dedican a la producción y comercialización de estos equipos. Así. Huawei ocupa el primer lugar con 30.7% de la cuota de mercado; Vivo, tiene 16.1%; Oppo, 14.6%; Apple, 12.5%, y Xiaomi, 10.5% al tercer trimestre del 2021 (Statista, 2022b).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

El presente capítulo analiza y evalúa las variables del ambiente externo en general que pueden impactar en las empresas del rubro de telecomunicaciones, además de analizar las variables que afectarían a Mobile Inc., identificando así las oportunidades y amenazas.

3.1 Análisis PESTELG

Este análisis se enfoca en los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales y Globales (PESTELG) del mercado chino, los cuales son variables del macroentorno. Se realiza este análisis para determinar cómo estos afectarían de manera negativa y/o positiva a la empresa y al resto de empresas en el futuro (David & David, 2017).

Tabla 1

Análisis PESTELG

Factor	Nº	Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Político	1	China es un estado comunista abierto a una economía de mercado.	Tensión entre mantener el control político absoluto y la necesidad de éxito económico que exige un libre mercado.	Negativo, las empresas no tendrán la facultad absoluta en la toma de decisiones ni la expansión a otros países en un futuro porque estarán sujetas a las decisiones y/o autorizaciones de las políticas chinas.	Amenaza	Rudd, 2019.
	2	Rivalidad con Estados Unidos.	Tensiones con Estados Unidos por problemas comerciales.	Negativo, Estados Unidos es un país con la economía más fuerte a nivel mundial y con mayor apertura al resto de mercados y esto puede afectar la balanza comercial de China en un futuro.	Amenaza	Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España, 2022.
	3	Problemas entre Ucrania y Rusia, China y Taiwán.	Tensiones políticas y presiones militares.	Negativo, porque puede generar un incremento en la inflación afectando el Producto Bruto Interno (PBI) mundial y al PBI de China.	Amenaza	Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España, 2022.
	4	COVID-19.	Lucha constante contra la pandemia.	Negativo, porque existen estrictas medidas de control interno y del cierre del país al exterior afectando al PBI de China.	Amenaza	Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España, 2022.
Económico	1	Reformas iniciadas por Deng Xiaoping.	La economía china creció un 8.1% interanual en el 2021 (6% más que el objetivo trazado por el Banco Popular de China).	Positiva, al contar con un PBI en crecimiento que indica que la salud del país es favorable, lo que representa una mayor producción de los bienes y servicios en el país los cuales fueron adquiridos y/o aprovechados por los usuarios por contar con liquidez ya que ha aumentado el empleo.	Oportunidad	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), s.f.; Banco Mundial, s.f.
	2	Importaciones	China es el segundo importador más grande del mundo con un 11.5% del mercado mundial, estando en el segundo puesto los productos tecnológicos.		Oportunidad	Statista, s.f.d.
	3	Exportaciones	China es el país número 1 en todo el mundo, generando un 17.6% del PBI para dicho país.		Oportunidad	Statista, s.f.d.
	4	Exportaciones	China tiene el problema de los bloqueos de mar y aire de los microchips.	Negativo, porque el PBI se vería afectado al reducir el monto de exportación de dicho equipo, sabiendo que China se encuentra entre los tres países más grandes en producción y exportación de microchips en el mundo.	Amenaza	Soler, 2022.
Sociocultural	1	Políticas estrictas en cuanto al crecimiento poblacional	China, al contar con políticas estrictas entre los años 1950 y 1980 de tener 1 hijo por familia, ha causado un rápido envejecimiento de su población.	Positivo, la mayor población de China se encuentra entre las edades de 16 a 59 años, quienes tienen una gran capacidad económica. Entre los 18 a 39 años son los que usan más los teléfonos móviles inteligentes.	Oportunidad	Statista, 2023d.
Tecnológico	1	Innovación constante.	China se encuentra en el decimosexto puesto en el Índice Mundial de Innovación, subiendo tres posiciones desde el año 2018.	Positivo, porque va muy alineado a la estrategia de la empresa que es brindar teléfonos móviles inteligentes con tecnología a la vanguardia del mercado.	Oportunidad	Expansion.com / Datosmacro.com, s.f.
	2	Impulso del gobierno para el avance científico y tecnológico.	En China existen numerosas instituciones de investigación y desarrollo (I+D). Tiene asociaciones de I+D con más de 150 países del mundo, aumentando su influencia en el ámbito científico y tecnológico.		Oportunidad	Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España, 2022.
	3	Crecimiento en ventas de los teléfonos móviles inteligentes.	China espera un crecimiento de 6% en el 2022 versus 2021 y mantener una tendencia positiva para los próximos años entre 3% y 4%.		Oportunidad	Arrieta, 2021.
	4	Uso de tecnologías de acuerdo con la vanguardia del mercado.	China se encuentra entre los líderes mundiales en adopción de la tecnología 5G, influyendo en casi un 70% de la población mundial.		Oportunidad	Spanish.Xinhuanet.com, 2020; Sputnik Mundo, 2020.
Estos 4 puntos se encuentran impulsados por el gobierno chino						
Ambiental	1	Directrices y políticas para proteger el medio ambiente.	China está tomando medidas de gestión para el final de la vida útil de los teléfonos móviles inteligentes con el fin de ayudar al medio ambiente.	Negativo, en caso China sea mucho más estricto e implemente leyes y/o políticas restrictivas en cuanto a la producción o comercialización de los teléfonos móviles inteligentes, lo cual incrementaría los gastos de la empresa.	Amenaza	Redacción Contentlab, 2019.
Legal	1	Tratados de Libre Comercio (TLC).	China ha eliminado todas las restricciones geográficas para las <i>joint ventures</i> del rubro de telecomunicaciones.	Positivo porque da mayor apertura a las exportaciones y alianzas estratégicas entre empresas a nivel mundial.	Oportunidad	China Briefing, 2013.
Global	1	Guerra comercial.	Tensión entre Estados Unidos y China por dominar las principales tecnologías y ciencia en el siglo XXI, estando en lucha la definición de las reglas de la nueva economía global.	Positivo, porque da mayor competencia y evolución tecnológica, lo que va alineado con una de las estrategias de la empresa que es renovarse constantemente para estar a la vanguardia del mercado	Oportunidad	BBC News Mundo, 2021.
	2	Congelamiento de acuerdos comerciales.	Tensión entre Estados Unidos y China porque se sospecha que China oculta información para seguir difundiendo el virus del COVID-19 que se originó y se transmitió inicialmente en dicho país. Esto se debe a que dicho país es el principal proveedor de mascarillas quirúrgicas y primer fabricante de respiratorios mecánicos, lo que ha ocasionado que los acuerdos comerciales se vean congelados.	Negativo, generando una inestabilidad económica en todo el mundo.	Amenaza	Sands & Atwood, 2020.

Nota: Adaptado de David & David, 2017; Rudd, 2019; Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España, 2022; OECD, s.f.; Banco Mundial, s.f.; Statista, s.f.d.; Soler, 2022; Statista, 2023d; Expansion.com / Datosmacro.com, s.f.; Arrieta, 2021; Spanish.Xinhuanet.com, 2020; Sputnik Mundo, 2020; Redacción Contentlab, 2019; China Briefing, 2013; BBC News Mundo, 2021; Sands & Atwood, 2020.

3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis busca identificar los factores de éxito del sector de telecomunicaciones, enfrentar las estrategias de negociación de los clientes y proveedores, plantear barreras de entrada y salida para los productos sustitutos, y la búsqueda de estrategias para competir con los actuales participantes dentro del mercado (Porter, 2012).

3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Se identificó que existe una alta amenaza de potenciales fabricantes de equipos de teléfonos móviles inteligentes debido al alto grado de atractividad del sector por el crecimiento de la demanda y el interés por los consumidores de adquirir nuevas tecnologías cada vez más rápidas y avanzadas.

En cuanto a potenciales competidores, China sigue albergando a los grandes fabricantes por la competitividad que ofrecen sus bajos costos de producción, como los que mantienen las empresas chinas Huawei, Oppo, Xiaomi, Vivo y Apple. La competencia por alcanzar la mayor cuota de mercado está enfocada en la tecnología 5G, que ya ofrecen las diversas marcas como Oppo Reno 5, Xiaomi Mi11 y Huawei Mate 40E. Esta tecnología ofrece mayor capacidad y rapidez, nuevas funcionalidades con realidad virtual, tecnología para autos y el sistema *smart home*.

3.2.2 Alta rivalidad entre competidores existentes

El perfil de los competidores permite conocer las herramientas con las que cuenta cada fabricante con respecto a su competitividad, siendo muy importante en el negocio de teléfonos móviles inteligentes donde los principales competidores tienen una presencia importante y cubren una demanda a gran escala. En el mercado chino se destacan cinco marcas: Huawei, Vivo, Oppo, Apple y Xiaomi, cada una con características en particular (ver figura 1).

Figura 1

Características de los competidores existentes

	Huawei	Vivo	Oppo	Apple	Xiaomi
Estrategia	Alta tecnología, I+D (15%) para mejorar funciones.	Alta conectividad, definición HD, alto diseño y alta calidad de audio.	Alta tecnología 5G, alta definición de cámara, rendimiento baterías.	Ecosistema integrado, sincronización Apple, Mac, Applewatch.	Alta calidad, precio bajo, buen diseño.
Segmento	Jóvenes de 12 a 28 años.	Móviles para personas que aprecian el sonido de calidad.	Móviles <i>premium</i> con cámaras de alta calidad.	Alto poder adquisitivo, foco en alta tecnología y en experiencia.	Clase media de rápido crecimiento.
Sector y cobertura	Smartphones, laptops, tablets / 100 países.	Smartphones /19 países.	Smartphones /40 países.	Mac, Ipad, Iphone, Applewatch, Airpods, Ss de televisión y casa / 175 países.	Smartphones, televisión, tablets, auriculares, apps /90 países.
Canal de distribución	100% distribuidores.	Tiendas minoristas y distribuidores exclusivos.	Tiendas minoristas y distribuidores exclusivos.	Multicanal, Apple Store, web, distribuidores mayoristas y especializados.	Multicanal, Apple Store, web, distribuidores mayoristas.

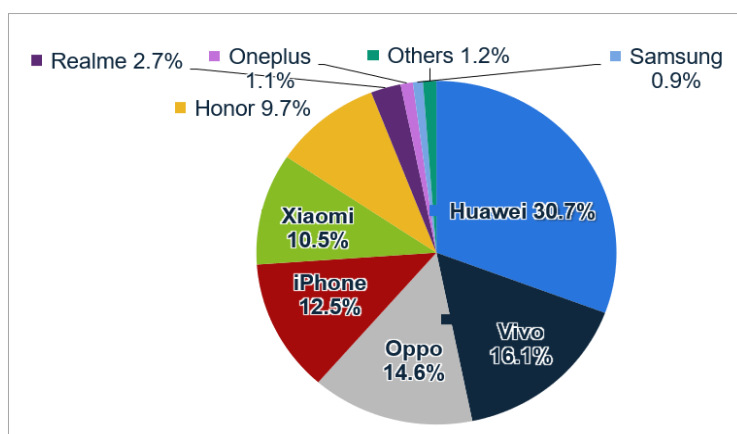
Nota: Adaptado de Statista, 2022b.

Considerando que la empresa se enfocará en la tecnología 5G que está creciendo en China a pasos agigantados, ya que venden y producen teléfonos móviles inteligentes con una gran rivalidad entre las marcas, se han considerado los siguientes puntos:

- **Participación del mercado.** El modelo más vendido con tecnología 5G para finales del primer trimestre del 2021 fue el Iphone12 de Apple, con casi 5% de los usuarios de teléfonos móviles inteligentes 5G, siguiéndole Huawei Nova7. Para fines del segundo trimestre de 2021, Huawei dominó de nuevo el mercado con un 30.7%, seguida de Vivo con 16.1% y Oppo con 14.6% (ver figura 2) (Statista, 2022b).

Figura 2

Distribución de marca de teléfonos inteligentes 5G en uso en China a partir del tercer trimestre del 2021

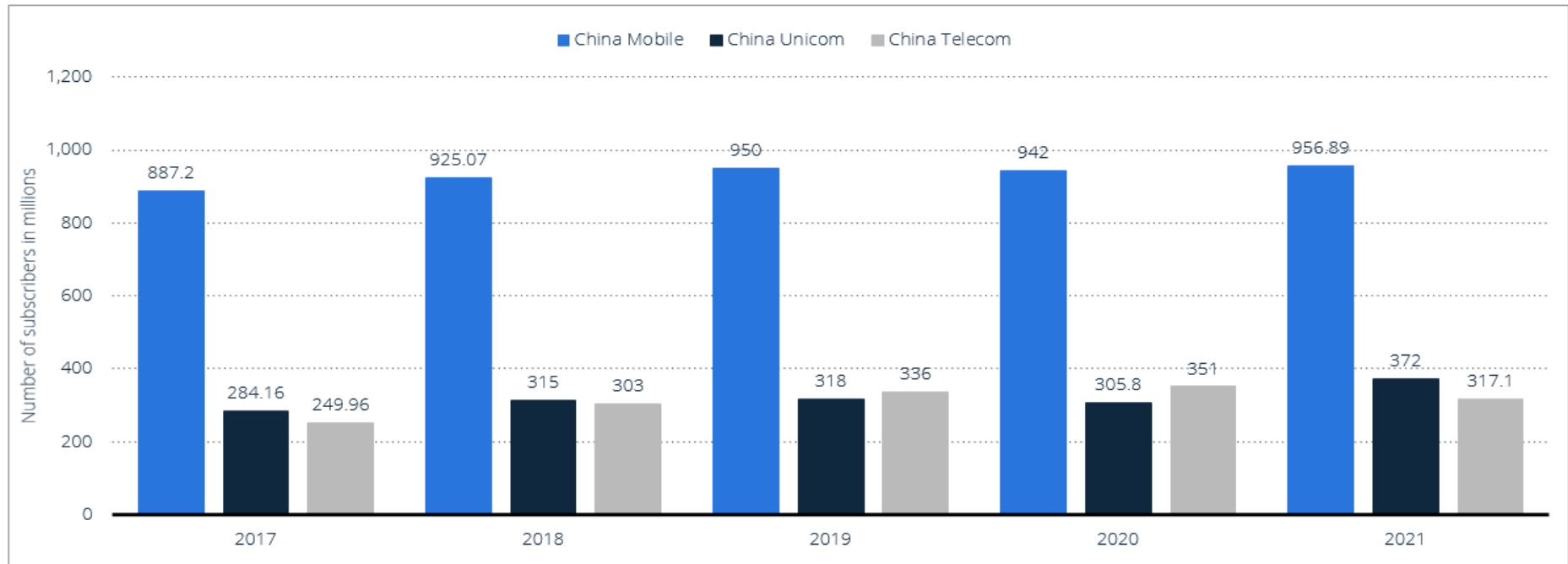


Nota: Adaptado de Statista, 2022b.

- **Operadores de telefonía móviles inteligentes 5G.** Se cuenta con tres operadores, los cuales son China Móvil, China Unicom y China Telecom, siendo China Móvil el operador que cuenta con un 58% de números de suscriptores con la mayor base en tecnología 5G en los últimos tres años. Estos operadores son empresas de propiedad estatal, por lo que se encuentran controladas por el gobierno chino, lo que facilita el desarrollo de la tecnología 5G (ver figura 3) (Statista, 2022c). Como se muestra, en el periodo 2017 al 2021 la mayor participación la tiene China Mobile, con más de 880 millones de suscriptores, seguido de China Unicom con más 249 millones de suscriptores, y China Telecom, con más de 249 millones de suscriptores. China Mobile tiene una gran ventaja en cuanto al número de suscriptores.

Figura 3

Número de suscriptores en China entre 2017 y 2021 por operador



Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

La rivalidad en el sector es muy alta porque existen empresas chinas fabricantes de teléfonos móviles inteligentes muy bien posicionadas, con un 30.7% del mercado como se puede visualizar en la figura 2 y con muchos años produciendo y comercializando, lo cual representa un gran reto para que la empresa pueda competir con ellos.

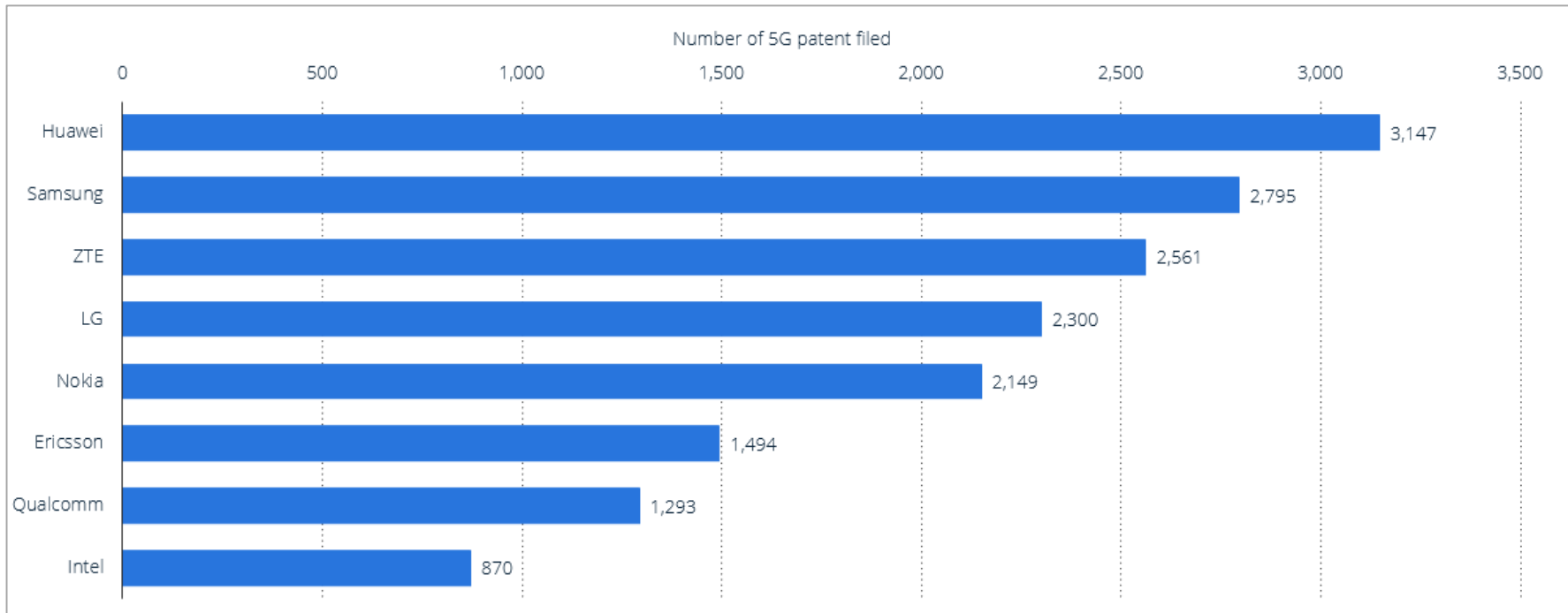
- **Proveedores de *hardware*.** Son todos aquellos que proveen los componentes físicos como cámaras, antenas, conexiones, procesadores, módem, botones, giroscopios, SIM, parlantes, micrófonos, baterías y pantallas, entre otros.
- **Proveedores de *software*.** Son los sistemas operativos que usan todos los equipos móviles inteligentes; para este caso se identifica al sistema operativo Android, desarrollado por la empresa Google. Es importante indicar que cada empresa fabricante, si bien usa el mismo sistema operativo Android, personaliza este sistema para lograr funciones adicionales y mejorar la presentación, logrando una mejor experiencia del usuario.

3.2.3 Barreras de entrada

- **Patentes.** Huawei ha sido una de las marcas que ha registrado la mayor cantidad de patentes en el mundo en cuanto a conexión 5G, más de 3,000 para el año 2020 seguida de Samsung con 2,795 patentes, lo que se ha repetido en el año 2021 (ver figuras 4 y 5).

Figura 4

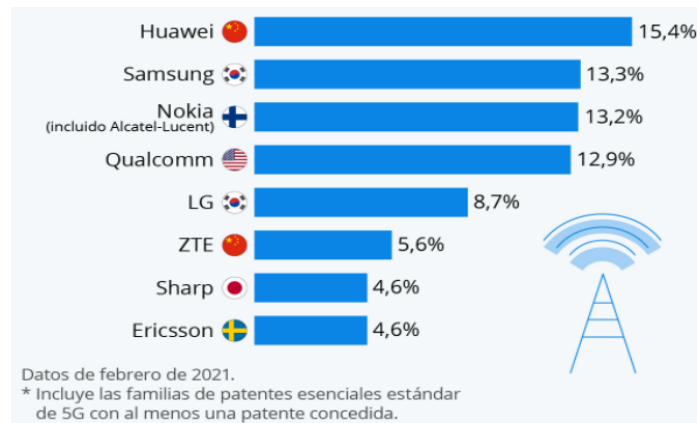
Número de patentes 5G representadas globalmente a febrero 2020



Nota: Adaptado de Statista, 2022d.

Figura 5

Empresas con familias de patentes 5G, sobre el total mundial concedido

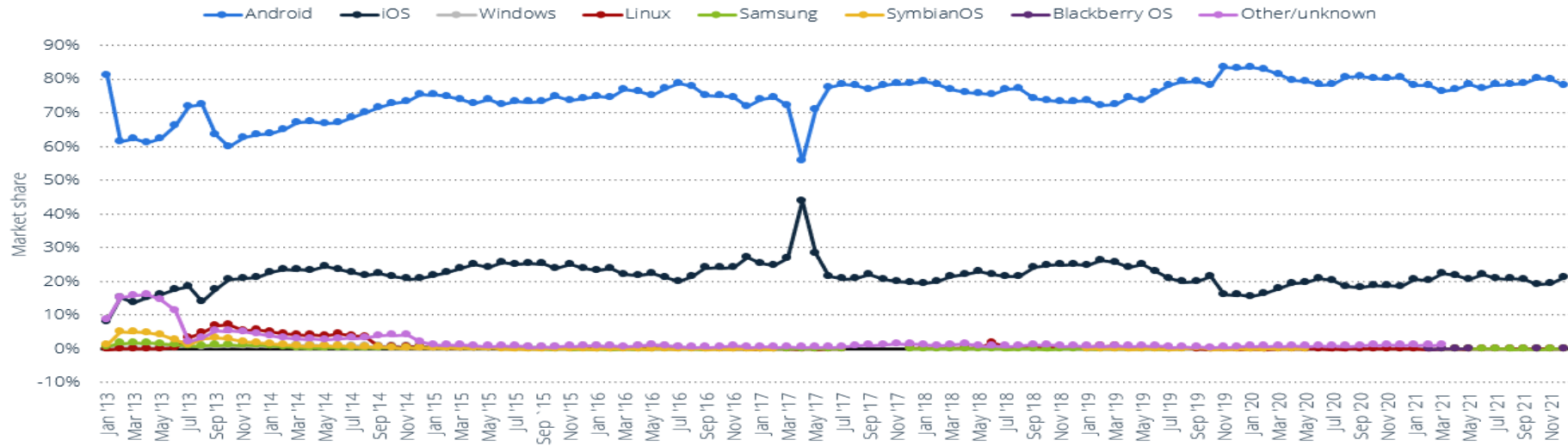


Nota: Adaptado de Mena, 2021.

- **Sistema operativo.** Android cuenta con 78% de mercado seguido de IOS con un 21% (ver figura 6).

Figura 6

Cuota de mercado de sistemas operativos móviles en China de enero de 2014 a enero 2023



Nota: Adaptado de Statista, 2023b.

- **Restricciones de mercado.** Alta tasa de competidores extranjero en China, por lo tanto, es difícil ingresar al mercado; sin embargo, el gobierno tiene una alta apertura a la inversión extranjera.

El poder de negociación de los proveedores es bajo o poco agresivo porque existen muchos proveedores en el mercado, lo cual puede causar temor de ser excluido por otro; además, existen dificultades para trabajar en este sector con patentes

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Luego del análisis del contexto actual que impacta en Mobile Inc., es fundamental comprender las oportunidades y amenazas en las que se ve inmerso el sector. Así se elaboró la matriz EFE, la cual identifica los factores claves de éxito en oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (David, 2003). El resultado (2.61) es un indicador de referencia del sector, que significa que la empresa enfrenta buenas oportunidades que permitirán enfrentar positivamente las amenazas del mercado (ver tabla 2).

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento en el 2021 en cuanto al PBI a comparación de años pasados.	0.09	3	0.27
2. Alta tasa de PEA en China con un 64.8% (2021). El país cuenta con los fabricantes más grandes del mundo como Huawei y Oppo.	0.12	4	0.48
3. Alto apoyo en desarrollo e innovación de tecnología 5G en China, lo cual se ve reflejado en los tres operadores que maneja el Estado.	0.15	4	0.6
4 Reducción en la tasa de desempleo al 2021 a 4.8%.	0.1	3	0.3
5. Tendencias favorables en el mercado (tratados de libre comercio).	0.05	3	0.15
Subtotal	0.51		1.8
Amenazas			
1. No existe libertad absoluta en cuanto a la toma de decisiones por ser un estado centralista y controlador.	0.1	2	0.2
2. Inestabilidad política mundial.	0.11	3	0.33
3. Inflación por tensiones políticas.	0.09	1	0.09
4. Escasez de exportación de chips.	0.11	1	0.11
5. Política de protección al medio ambiente por parte del gobierno chino.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.49		0.81
Total	1		2.61

Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

Nota: Adaptado de David, 2003.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

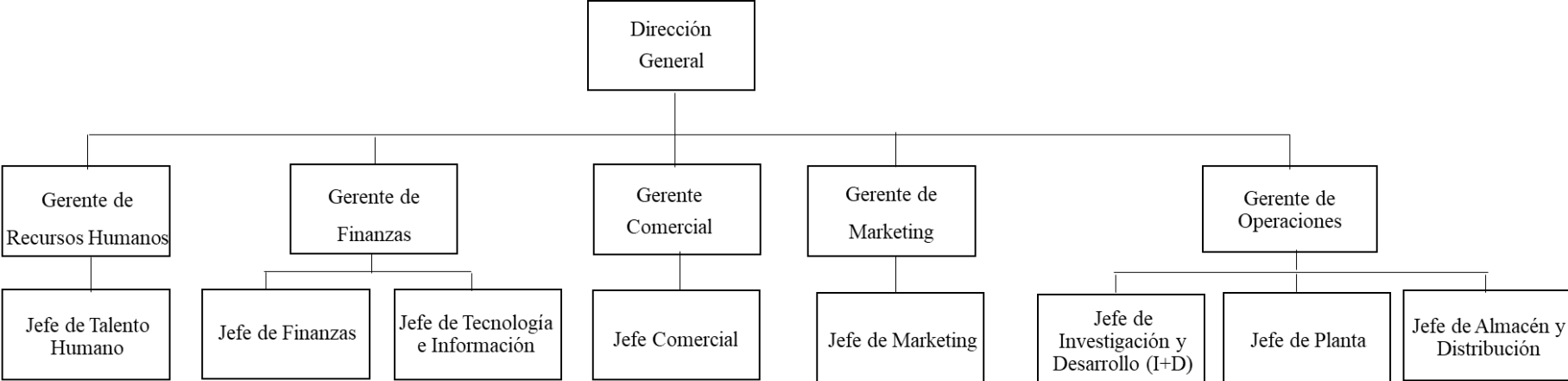
En este capítulo se analiza cuáles son las capacidades y competencias de la empresa Mobile Inc. en los 12 últimos años (2010-2021) de la unidad de negocios en China para encontrar los factores que brinden una ventaja competitiva.

4.1 Diseño de la estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa, mostrando sus diferentes áreas al año 2021. La empresa se dedica a la fabricación y comercialización B2B de teléfonos móviles inteligentes en el mercado chino.

Figura 7

Organigrama de la empresa



Nota: Elaboración propia, 2023.

4.2 Modelo de negocio





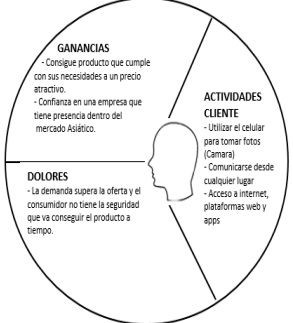





Se presenta el Business Model Canvas de Mobile China (ver figura 8); así como el lienzo de la propuesta de valor (ver figura 9) (Osterwalder & Pigneur, 2011).

4.2.1 Matriz Canvas

- **Segmento de clientes.** Los clientes son los operadores de teléfonos móviles inteligentes como China Telecom, China Mobile y China Unicom, y el usuario final.
- **Propuesta de valor.** El detalle de la propuesta de valor se presenta en la figura 9.
- **Canales.** Los únicos canales son los tres operadores que se encuentran en el mercado chino (China Telecom, China Mobile y China Unicom).
- **Relaciones con los clientes.** Fidelización de la marca con los mejores precios del mercado y diferentes actividades propias de teléfonos móviles inteligentes como permitirle al cliente comunicarse desde cualquier lugar y acceso a Internet. Ver mayor detalle en la figura 9.
- **Fuentes de ingresos.** Venta de teléfonos móviles inteligentes en volumen por contar con precios bajos.
- **Recursos claves.** Infraestructura e I+D.
- **Actividades clave.** Los precios bajos, variedad de características y alta demanda del mercado chino por nuevas tecnologías.
- **Asociaciones claves.** Clientes que son los tres operadores de telefonía en China y el estado porque es dueño de los tres operadores.
- **Estructura de costos.** Las áreas mencionadas en el Canvas son aquellas que forman parte de la estructura de costos de la empresa Mobile Inc.

Figura 8

Matriz Canvas del negocio teléfonos móviles inteligentes en China

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR		RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Los operadores de telefonía como clientes de la compañía.</p> <p>El Estado como ente regulador por las medidas gubernamentales.</p> 	<p>Líderes en nuevas tecnologías (4G).</p>  <p>Eficiencia operativa por economías de escala (liderazgo en costos).</p> <p>Precios competitivos en el mercado.</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Inversión constante en I+D.</p> <p>Infraestructura para mejorar la capacidad instalada de la compañía.</p> 	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="833 391 1115 715"> <p>GENERADORES DE GANANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líder en participación de mercado con la tecnología 4G en el continente asiático con 30%. - Mejor precio del mercado asiático en tecnología 4G. - Mayor demanda y venta de unidades 4G en Asia. <p>PRODUCTOS Y SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smartphones de gama media a precio accesible - Tecnología de última generación - Marca reconocida - Calidad y garantía - Variedad de equipos - Asistencia post venta  <p>ALIVIANADOR DE DIFICULTADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de liquidez para asumir sus responsabilidades. - Solo tiene 7 plantas en China, por lo que necesita trasladar producto desde Usa y esto genera altos costos logísticos y de aranceles. </div> <div data-bbox="1131 391 1422 715">  <p>GANANCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consigue producto que cumple con sus necesidades a un precio atractivo. - Confianza en una empresa que tiene presencia dentro del mercado Asiático. <p>DOLORS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La demanda supera la oferta y el consumidor no tiene la seguridad que va conseguir el producto a tiempo. <p>ACTIVIDADES CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar el celular para tomar fotos (Cámara) - Comunicarse desde cualquier lugar - Acceso a internet, plataformas web y apps </div> </div>		<p>Fidelización de la marca con precios competitivos en el mercado.</p> <p>Servicio de postventa.</p>  <p>CANALES</p> <p>Operadores de telefonía del mercado de China.</p> 	<p>Consumidor final</p> <p>Operadores de telefonía del mercado de China.</p> 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costo de fabricación. Cadena de suministro. I+D.</p> <p>Inversión en plantas. Costos de personal.</p> 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Venta de equipos celulares con tecnología 1G y 4G.</p> 			

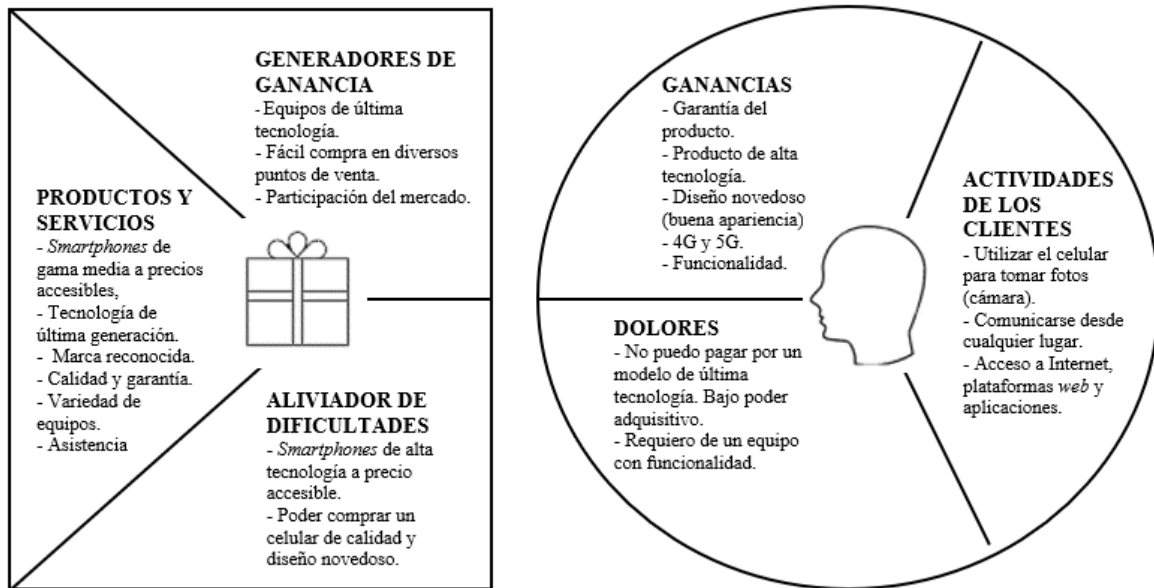
*Propuesta de valor con mayor visibilidad en la siguiente figura.

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

4.2.2 Lienzo de propuesta de valor

Figura 9

Lienzo de propuesta de valor del negocio teléfonos móviles inteligentes en China



Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

4.3 Cadena de valor

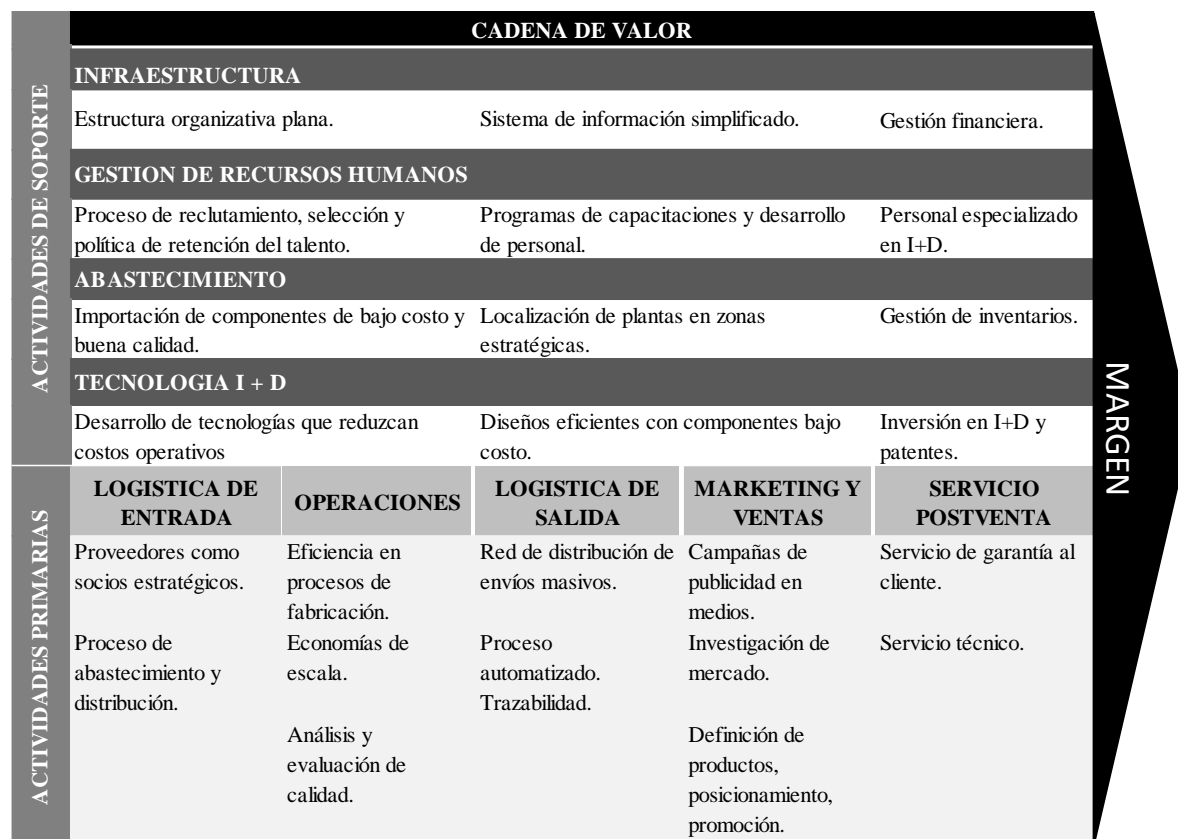
Se elaboró la cadena de valor para diseñar y alinear todas las actividades *core* para el desarrollo de la estrategia y que ayudará a la distribución de los recursos, considerando que la ventaja competitiva es alcanzar el liderazgo en costos, y establecer a la empresa como la productora de más bajo costo en la industria; para ello, la cadena de valor debe ser eficiente (ver figura 10) (Porter, 2012).

Se cuenta con un equipo de I+D, que analiza al cliente y que busca soluciones rápidas, agregando valor al ser los primeros en lanzar nuevas tecnologías al mercado con los precios más cómodos. La logística de entrada y salida se maneja igual que en cualquier industria, la gestión de stocks se mide en base a una estimación histórica de la demanda y de la población del mercado, y Mobile Inc. se hace cargo del transporte hacia los tres operadores de China.

Las operaciones de fabricación, ensamblado, packaging, etcétera, se realizan en las propias plantas de la empresa; por lo que se busca generar mayores ingresos para tener la capacidad de invertir en una mayor cantidad de plantas. El equipo de marketing brinda un gran soporte, alineándose a la estrategia comercial ya planteada. Estas directrices se usan en la publicidad y también se dan a conocer a los canales minoristas.

Figura 10

Cadena de valor del negocio teléfonos móviles inteligentes en China



Nota: Adaptado de Porter, 2012.

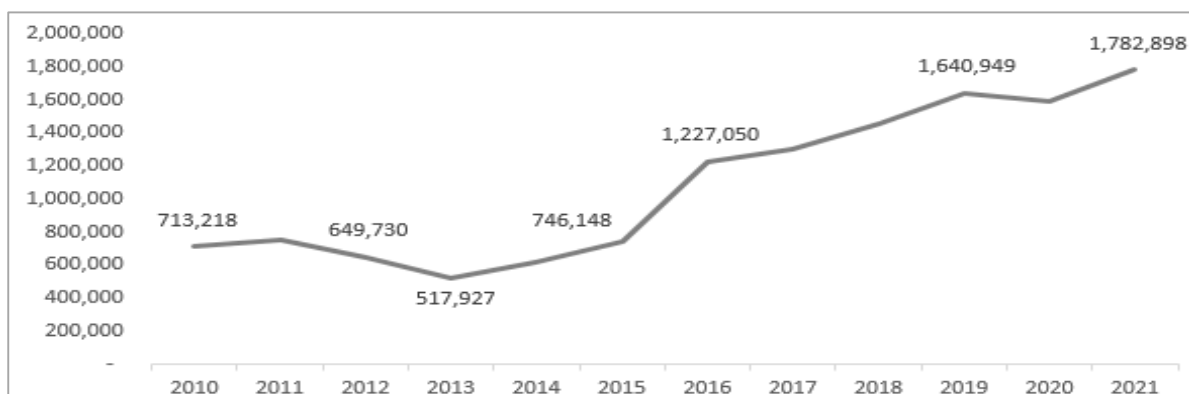
4.4 Análisis de áreas funcionales

La unidad de negocios de Mobile Inc. ubicada en China fabrica y comercializa productos, contando con siete plantas de producción.

4.4.1 Gerencia Comercial y Marketing

La Gerencia Comercial y de Marketing gestiona los recursos de ventas, promoción y publicidad de acuerdo con la estrategia por mercado; su enfoque busca potenciar la comunicación de la marca, así como descuentos, estrategias de precios por mercado, campañas y potenciar los beneficios de esta.

El mayor logro del área fue detectar la gran oportunidad que se tenía en China con una estrategia de liderazgo en costos. A pesar de que el EBITDA era negativo, con precios desfasados y una competencia súper agresiva, se pudo revertir la tendencia negativa evaluando los márgenes de contribución y a la inversión que se sumó en la publicidad, ganando cuota de mercado en el último año (2021). El presupuesto asignado por la compañía para la promoción de los productos es de 2.5% a 3% dependiendo del año.

Figura 11**Ingreso por ventas en China (miles de US\$)**

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.4.2 Gerencia de Operaciones

La Gerencia de Operaciones es la encargada de gestionar las actividades de I+D, así como gestionar los recursos de abastecimiento como la mano de obra, compras, producción, almacenamiento y distribución. Esta área permite el flujo de entradas y salidas de bienes para que la operación de ventas se pueda realizar.

El impulso de I+D busca generar tecnología para que la compañía siempre pueda estar acorde a las tendencias del mercado. La empresa inició operaciones en el año 2010 con las tecnologías 1G y 2G; en el año 2014 se decidió apostar por la tecnología 4G en el mercado chino y desde el 2023 se enfoca en la tecnología 5G. En el periodo 2010-2021 de gestión, la inversión acumulada en I+D en China fue de US\$ 200 millones que se invirtieron en el desarrollo de características para los productos.

Tabla 3**Inversión en I+D**

INVESTIGACION Y DESARROLLO												
Inversión en tecnología I+D (miles US\$)												
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ASIA	-	-	16,950	6,333	44,211	132,976	-	-	-	-	-	-
Inversión en desarrollo de características (miles US\$)												
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ASIA	69,359	70,282	86,788	90,838	168,293	131,621	212,416	272,112	294,245	327,587	377,844	394,112
Cantidad de características ofrecidas												
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
T1	4	4	6	6	9	8	8	8	10	10	10	10
T2	2	2	4	5	6	-	-	-	-	-	-	-
T3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T4	-	-	-	-	-	1	1	1	2	2	2	2
TOTAL	6	6	10	11	15	9	9	9	12	12	12	12

Nota: Elaboración propia, 2023.

Establecidos los objetivos de crecimiento en el 2012 se inauguró la primera planta en China y fue aumentando a lo largo de los años, hasta tener siete plantas al cierre del 2021.

Tabla 4**Marketing y Ventas**

MARKETING Y VENTAS ASIA												
Tipo de tecnología vendida												
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
T1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
T2	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-
T3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T4	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x
Cantidad de equipos vendidos (miles de unidades)												
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
T1	2,669	2,611	1,838	1,907	2,462	2,497	4,044	5,462	4,332	4,772	5,740	5,794
T2	442	634	858	739	981	-	-	-	-	-	-	-
T3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T4	-	-	-	-	-	1,960	3,048	1,657	2,861	3,440	2,788	3,875
TOTAL	3,111	3,245	2,696	2,646	3,443	4,457	7,092	7,119	7,193	8,212	8,528	9,669

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.4.3 Gerencia de Finanzas

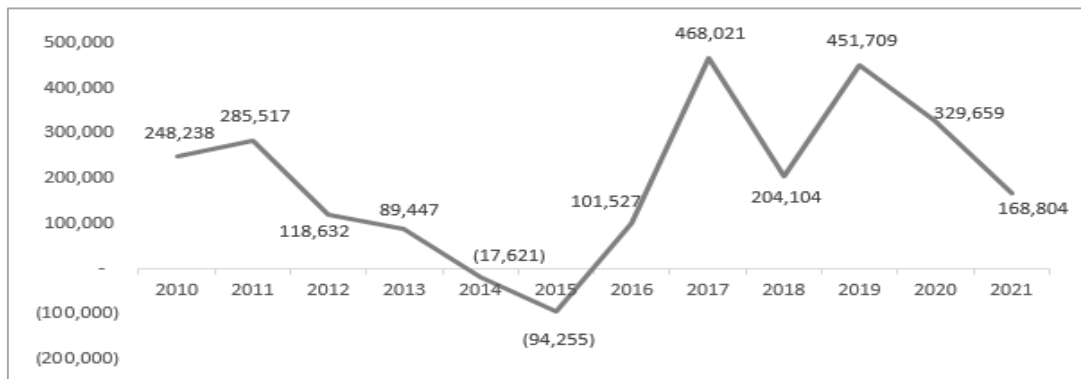
Esta área gestiona los recursos financieros desde el desarrollo del presupuesto hasta la asignación de recursos para cada área; asimismo, se encarga del monitoreo del gasto generando un control para alertar las desviaciones. Por otro lado, cumple la función de ser soporte de todas las áreas, organizarlas de manera que puedan disponer de sus recursos a tiempo y soporta a las actividades como *back office*.

Un reto importante es estimar correctamente la demanda para producir lo suficiente para que no ocurra un sobrestock o un *stockout*. Con esta mejora se evitarían costos variables elevados, lo que llevaría a disminuir la deuda a corto plazo. Para esto ambas áreas deben trabajar en conjunto: Finanzas, midiendo el presupuesto y las estimaciones debidas, y el área de Distribución, destinando la mercadería correcta para los diferentes canales que se manejan.

En el transcurso de los años se identificaron varias oportunidades como, por ejemplo, los excesos de gastos por subcontratación o por exceso de uso de las plantas, lo cual impacta directamente en la rentabilidad. Respecto a la utilidad operativa (EDITDA), la estrategia en los primeros años era de precios altos y dado que el mercado no estaba tan maduro como para tener plantas en China, la inversión de la empresa fue mínima en el continente. Desde el año 2014 el EBITDA se reflejaba con una tendencia negativa, con lo cual afectaba el ratio de apalancamiento financiero. Este último era bastante alto dejando a la compañía sin liquidez. Para generar rentabilidad y mejorar el endeudamiento Mobile Inc. optó por una estrategia de precios agresiva, reduciendo su capacidad de planta de 100% a 65% (eficiencia en costos) enfocándose en China, un mercado en desarrollo donde se vería un mejor reflejo de aceptación de la nueva estrategia. El EBITDA de la compañía en China pasó de US\$ -94,255 en el año 2014 a US\$ 168,804 para el año 2021.

Figura 12

EBITDA China (miles de US\$)



Nota: Elaboración propia, 2023.

4.4.4 Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos está encargada de la contratación y desarrollo del personal, con remuneraciones competitivas en el mercado y brindando especialización a los profesionales. El rol de esta gerencia es importante dentro de la organización porque contribuye al desempeño de los equipos de trabajo y al monitoreo del correcto manual de funciones de cada colaborador.

Es un área con mucha oportunidad ya que solo cuenta con un equipo de talento humano conformado por una persona que ve personal y otra que ve planilla. Dado que al inicio de las operaciones los resultados no fueron positivos, la empresa desarrolló una estrategia comercial y de precios para luego enfocarse en continuar creciendo. Por la difícil situación financiera que tenía Mobile Inc. no le convenía elaborar un plan de capacitaciones para los administrativos y a su vez, tampoco era razonable capacitar a los operarios dado que solo el 70% de la producción correspondía a subcontratación.

4.5 Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)

Este análisis, según Barney & Wright (1998, pp. 31-46), permite determinar cuáles son los recursos y capacidades validados como valioso, raro, inimitable y organizado, que le proporcionan a la empresa una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Tabla 5**Análisis VRIO**

Recurso/Capacidad	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	Implicancia competitiva
Tangible					
Desarrollo de I+D	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura propia	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Producto	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Capacidad financiera	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Intangibles					
Eficiencia en costos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Patentes	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Eficiencia operativa	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Conocimiento y especialización del recurso humano	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney & Wright, 1998.

De acuerdo con el análisis VRIO realizado la empresa presenta una paridad competitiva en cuanto a los recursos tangibles, ya que de los cuatro solo en uno presenta una ventaja competitiva que, si bien ayudó en el impulso y en mejorar en la participación del mercado chino, es importante mejorar en las capacidades financieras y de infraestructura. El producto no es valioso por su naturaleza, pero como empresa se brinda un servicio valioso, buscando tener las últimas tecnologías con los mejores precios.

Sin embargo, como se mencionaba, el producto de Mobile Inc. no es diferenciador ni raro, dado que la industria de teléfonos móviles inteligentes está bastante madura y para pasar a ser raro e inimitable se debe obtener una ventaja competitiva temporal o no utilizada, produciendo modelos que solo la empresa pueda obtener con un sistema operativo diferente y único, de tal forma que se logre una real ventaja competitiva. En cuanto a los recursos intangibles, se considera que la empresa tiene una ventaja competitiva sólida, dado que las patentes, la eficiencia operativa y la eficiencia en costos de la empresa permiten captar las primeras tecnologías y por lo tanto, nuevos clientes en el mercado chino.

4.6 Ventaja competitiva

En base a los resultados del análisis VRIO y el desarrollo de la cadena de valor, se puede identificar que la ventaja competitiva de la compañía es la de liderazgo en costos, que se traduce en brindar los mejores precios del mercado.

4.7 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de la compañía en sus primeros años fue la de liderazgo en costos para todo el sector de telefonía en China, basándose en la ventaja competitiva que manejaba.

4.8 Estrategia de crecimiento en los últimos 12 años (2010-2021)

La estrategia de crecimiento de los últimos 12 años fue la de desarrollo de producto y penetración del mercado ya que Mobile Inc. nació en el 2010 con las tecnologías 1G y 2G y, debido a los constantes cambios del mercado, decidió migrar a la tecnología 4G dado que en ese momento dicha tecnología se encontraba a la vanguardia del mercado.

4.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Luego del análisis interno de Mobile Inc. es fundamental comprender las oportunidades y amenazas en las cuáles se ve inmersa esta empresa. Así, se elaboró la matriz EFI a partir de los factores de éxito identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades. Los valores ponderados obtenidos por encima de 2.5 indican que las organizaciones tienen una posición interna fuerte (David, 2003), y los resultados obtenidos para la empresa indican un valor de 2.55 (ver tabla 6), lo que demuestra que la empresa es levemente fuerte.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Eficiencia operativa/costos (liderazgo en precios).	0.12	3	0.36
2. Financiamiento corporativo de la matriz.	0.13	4	0.52
3. Conocimientos en el desarrollo de tecnologías (I+D).	0.1	3	0.3
4. Rápida capacidad de respuesta ante cambios en el mercado.	0.08	3	0.24
5. Calidad en la producción de los productos brindados.	0.06	3	0.18
6. Alta cuota del mercado.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.55		1.78
Debilidades			
1. Altos costos de fabricación de teléfonos inteligentes.	0.05	1	0.05
2. Poca inversión en plantas en China.	0.13	2	0.26
3. Exceso de subcontratación por poca capacidad instalada.	0.07	2	0.14
4. Baja liquidez.	0.12	2	0.24
5. Deficiente gestión tributaria.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.45		0.77
Total	1		2.55

Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

Nota: Adaptado de David, 2003.

4.10 Conclusiones

Para el análisis de las diferentes variables del análisis interno se utilizó la matriz EFI, cuyo resultado fue 2.55, que está por encima del promedio. Así, se puede concluir que la empresa tiene una ventaja competitiva sostenible en eficiencia de costos, y eficacia en I+D, lo que genera buenos resultados en ventas y cuota de mercado. Asimismo, es importante destacar que las debilidades ya han sido identificadas y éstas no han afectado los resultados.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

El siguiente capítulo describe el estudio de mercado realizado por la empresa para entender el mercado de China y los componentes que hacen que este mercado sea interesante como negocio, también mide el tamaño potencial del mercado de teléfonos móviles inteligentes en China. El propósito de este análisis es investigar el mercado de teléfonos móviles inteligentes en China, realizar un análisis de las variables económicas, crecimiento de ventas, y tipo de consumidor para con ello segmentar el mercado y determinar el mercado objetivo. Con esa información se podrán tomar las mejores decisiones para la compañía, determinando el posicionamiento y la propuesta de valor.

5.1 Objetivos del análisis de mercado

Se definieron tres objetivos específicos para el análisis:

- **Tamaño de mercado.** Se pondrá en contexto la cantidad de usuarios potenciales de teléfonos móviles inteligentes que existen actualmente en China.
- **Capacidad de gasto del usuario.** Permite entender cuánto está dispuesto a gastar el usuario final y determinar el precio del producto
- **Perfil de comportamiento del consumidor.** Permite entender el estilo de vida del usuario final quien determina la compra final del equipo y su potencial recompra.

5.2 Metodología de la investigación

La investigación de mercado toma en cuenta las variables cuantitativas y cualitativas, y está apoyada en fuentes secundarias como autores con conocimiento del sector de teléfonos móviles inteligentes, tecnologías 4G y 5G, así como estudios de mercado realizados en los últimos tres años y apoyados de información actualizada realizada por consultoras especializadas en estadística y estudios específicos por sectores y países.

Esta información será útil para entender mejor cómo actúa el mercado y, tomando en cuenta las competencias y capacidades de la empresa, se puede concluir cuál es el mejor escenario de penetración de la marca y de aumento de participación de mercado.

5.3 Análisis de la oferta

Este análisis muestra los modelos representativos de teléfonos móviles inteligentes con tecnología 5G que tiene actualmente el mercado de China. Las diferencias más importantes se aprecian en almacenamiento, cámara, pantalla y procesador. El rango de precios oscila entre los US\$ 420 hasta llegar a US\$ 1,000 inclusive, siendo la marca de Oppo la que cuenta con más modelos ranqueados y mejor precio entre las opciones de 5G.

Tabla 7**Teléfonos inteligentes top 5G**

Oferta 5G China	Características	Cámara	Precio (US\$)
Oppo Reno 5	Delgado, compacto, pantalla 6.43 pulgadas, sistema operativo Android 11, procesador Snapdragon 765 G	4 cámaras, baterías de 4,310 mAh, almacenamiento de 128 GB	420
Oppo X3 Lite	Pantalla OLED de 6.55 pulgadas, full HD+ Procesador Snapdragon 865	4 cámaras, baterías de 4.300 mAh, almacenamiento de 128 GB	470
Oppo x3 Neo	Procesador Snapdragon 865 Android 11 y ocho núcleos, Pantalla AMOLED de 6.55 pulgadas	4 cámaras, baterías de 4.300 mAh, 256 GB de almacenamiento	720
One Plus 9	Smartphone con un procesador de ocho núcleos, Snapdragon 888 y 8 Gb de RAM. Pantalla AMOLED de 6.54 pulgadas	Sistema triple cámara 128 GB de almacenamiento.	720
Xiaomi Mi11	Android 11, procesador de ocho núcleos y Qualcomm Snapdragon 888, Pantalla será de 6.8 pulgadas	Triple cámara, almacenamiento de 128 GB o 256 Gb	1,000
Huawei Mate 40E 5G	Pantalla de 6.5 pulgadas OLED. Sistema operativo Android 10. Procesador Kirin 990 E	2 cámaras, almacenamiento de 128 Gb	620

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.3.1 Competidores

El mercado de China se caracteriza por tener una cantidad importante de competidores en el segmento de venta de teléfonos móviles inteligentes con las tecnologías 1G a 5G. Marcas como Xiaomi, Huawei, Apple, Vivo, Oppo, y Honor abarcan el 84.4% de participación de mercado y existe un 15.6% de otras marcas.

Cabe señalar que el gran perdedor de la participación de mercado de China en el 2021 fue Huawei, que venía concentrando un 38% de participación en el año 2020. Esta caída se debió a la crisis político-comercial de dicha marca con el Gobierno de Estados Unidos, que acusó a dicha empresa de robar información, lo que generó bloqueos comerciales y vetos para que no pudiera conseguir componentes desde Google o Microsoft; esto ocasionó que Huawei perdiera su posicionamiento. Así, la venta de los equipos de Huawei se vio afectada ya que su sistema se volvió incompatible ya que no podía contar con las aplicaciones y servicios de Google, además no podía usar chips 5G en sus equipos.

Actualmente, las marcas que participan en el mercado de teléfonos móviles inteligentes en China son las siguientes:

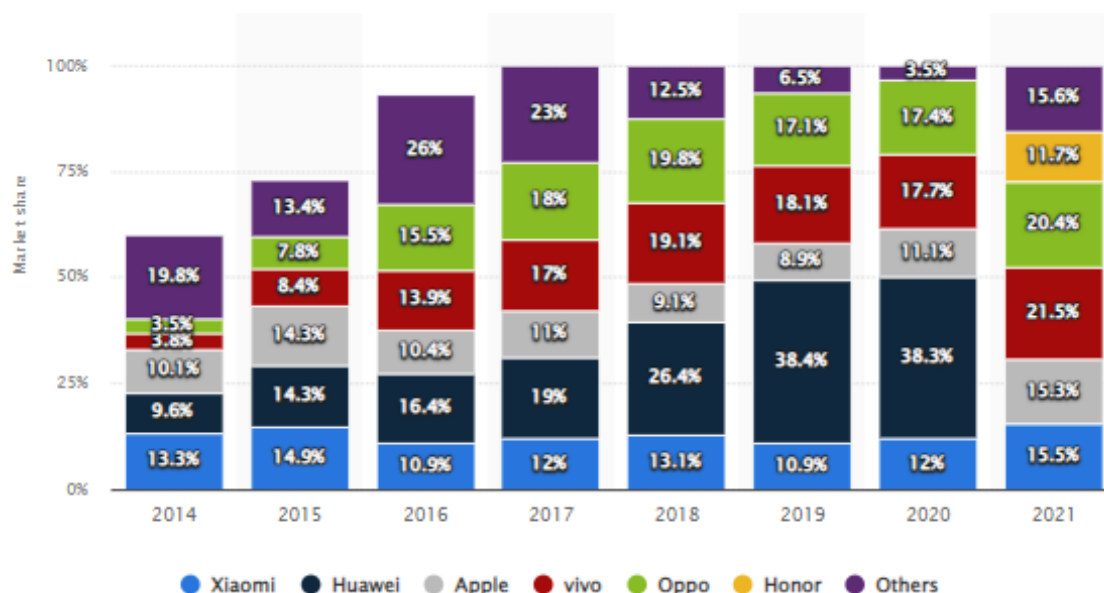
Tabla 8**Diferenciación entre marcas**

Marca	Lanzamiento	Share	Target	Estrategia
Xiaomi	2011	15.50%	18-39 años	Experiencia del usuario
Apple	2007	15.30%	26-44 años	Club /Ecosistema /prestigio
Vivo	2009	21.50%	28-37 años	Resolución de cámara
Oppo	2020	20.40%	16-29 años	Resolución de cámara (calidad de <i>selfies</i>)
Honor	2013	11.70%	19-29 años	Precio bajo

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 13

Participación de mercado 2014-2021 – Marcas de teléfonos móviles inteligentes China para las tecnologías de 1G a 5G



Nota: Tomado de Statista, 2023a.

5.3.2 Segmentos de teléfonos móviles inteligentes – Gamas

Los teléfonos móviles inteligentes se segmentan en tres gamas: alta, media y baja. La gama explica la exigencia de características para la funcionalidad del equipo, así como la resistencia de este, y define el precio.

Tabla 9

Gamas de teléfonos móviles inteligentes

Gama	Descripción	Precio US\$
Gama alta	Diseño 100% enfocado a detalle, alta inversión, procesador de última generación, memoria Ram entre 4Gb y 8Gb, memoria (chip UFS), almacenamiento alto entre 128 y 1TB. Cámaras con procesador de alta imagen, sensores, enfoques calibrados para tener mejor definición en la fotografías. Baterías con alta duración, más de 3,500 mAh (hasta un día de duración sin carga).	Desde 650
Gama media	Diseño: Utiliza materiales de menor calidad que los equipos de gama alta. Procesadores potentes: Kirin 710, Snapdragon 700. Memoria de 4 Gb, almacenamiento entre 64 Gb y 128 Gb. Principales proveedores asiáticos. Resolución de pantalla : Full HD. Cámara de calidad : Buena presentación (2 y 3 objetivos). Batería media de 3,50/ 4,000 mAh.	Desde 290
Gama baja	Diseño y funcionalidades: Llamadas y mensajes en redes sociales limitados. Procesador: Kirin 659, Snapdragon familia 600. Memoria: 2 Gb a 4 Gb. Almacenamiento: 8 Gb y 32 Gb. Cámara: Delantera y frontal. Batería: 3,000 mAh.	Desde 120

Nota: Elaboración propia, 2023.

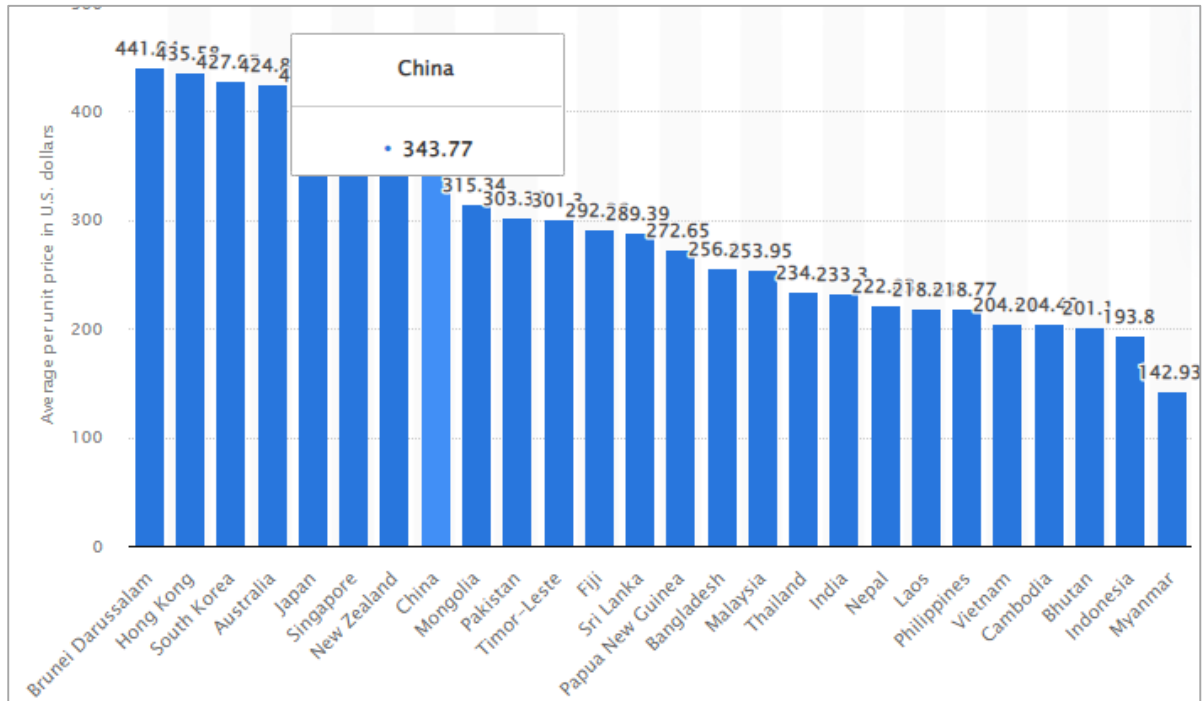
5.3.3 Precios

De acuerdo con la última revisión de precios promedio de teléfonos móviles inteligentes en el mercado chino, el precio final promedio al 2021 se situó en US\$ 343.80, si se toma en

consideración dicho mercado tiene un precio intermedio dentro de los países de Asia debido a la competitividad de los proveedores de equipos y a su apertura comercial.

Figura 14

Precios promedio Asia Pacifico 2021 en US\$

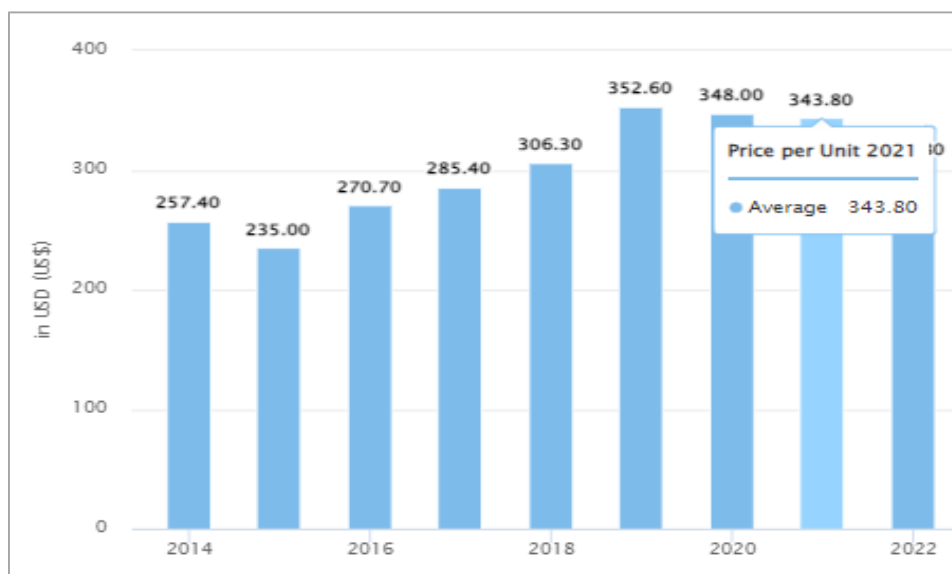


Nota: Tomado de Statista, 2022e.

Asimismo, si se observa la evolución del precio promedio de teléfonos móviles inteligentes en China desde el año 2014 al 2021 se aprecia un crecimiento constante año tras año hasta el 2019, alcanzando un pico de precio promedio máximo de US\$ 352.60; sin embargo, para el 2021 hubo un descenso a US\$ 343.80 debido a la maduración de marcas con precio más competitivo como Vivo y Oppo.

Figura 15

Precio promedio de teléfonos móviles inteligentes China 2021



Nota: Tomado de Statista , s.f.a.

Respecto del posicionamiento de precios de Mobile Inc. China se apunta a tener presencia en el segmento medio de teléfonos móviles inteligentes en China, ya que los precios promedio de las marcas con características similares como Xioami, Vivo y Oppo se encuentran entre US\$ 225 y US\$ 499; por ello, el objetivo de precio se situará entre US\$ 320 y US\$ 420.

5.4 Análisis de la demanda (perfil del consumidor, preferencias)

5.4.1 Perfil del cliente

El canal de venta es un canal indirecto de distribución ya que Mobile Inc. colocará sus productos en los diferentes operadores de China para que estas empresas los acerquen a los usuarios finales a través de sus canales de venta. Asimismo, se buscará alianzas con los operadores de telefonía para asegurar una mayor cobertura.

Tabla 10

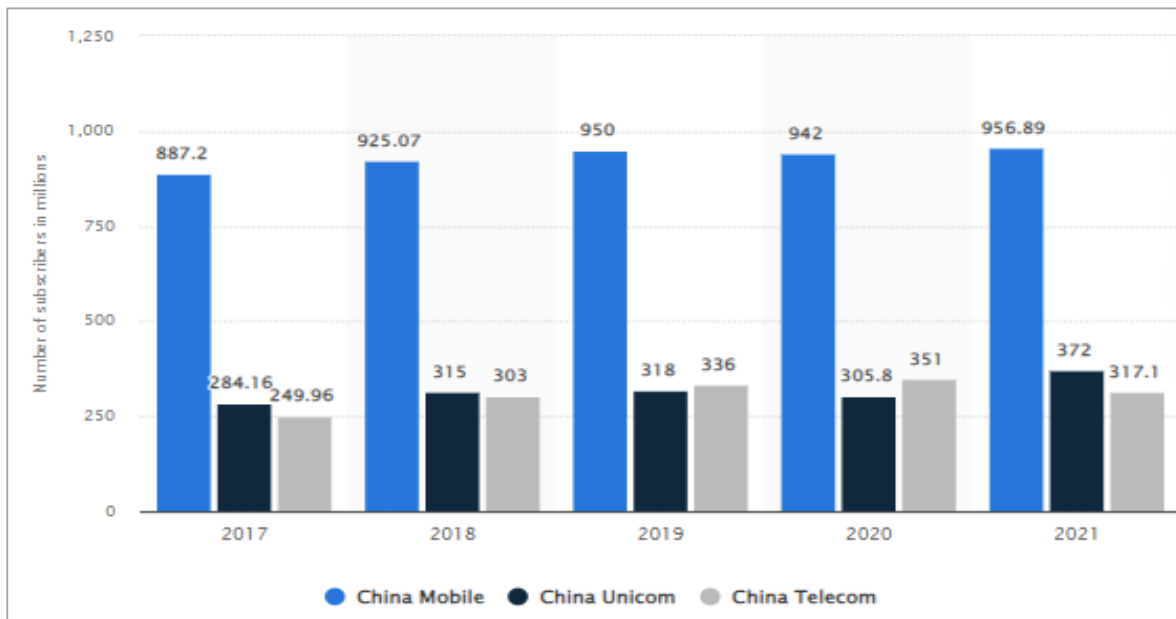
Operadores de telecomunicaciones en China

Operador móvil	Suscriptores (millones)	Share
China Mobile	956.89	58%
China Unicom	372.00	23%
China Telecom	317.10	19%
Total	1,645.99	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura 16

Share de mercado de los operadores de telecomunicaciones en China



Nota: Tomado de Statista, s.f.c.

China Mobile representa el 58% del mercado de telefonía en China y sería el primer distribuidor al que contactaría Mobile Inc., y tendría prioridad en los lanzamientos.

5.4.2 Canal de distribución de Mobile Inc.

El negocio como fabricantes será proveer de equipos a los tres operadores móviles de China, como son China Mobile, China Unicom y China Telecom, empresas que son clientes de los demás fabricantes (Xiaomi, Apple, Huawei, Vivo, Oppo, y Honor). Se buscará ingresar al mercado bajo la estrategia de liderazgo en costos para así ser parte de su cadena de distribución con sus distribuidores, clientes de *retail* y vendedores especializados.

5.4.3 Perfil del consumidor final

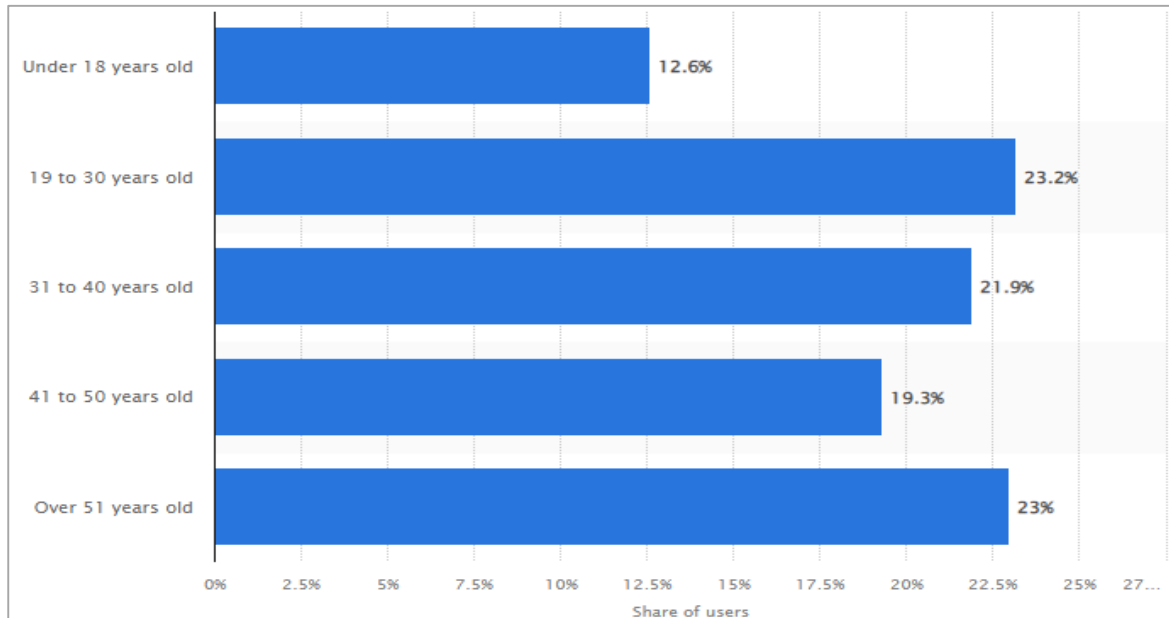
Si bien el negocio de Mobile Inc. es B2B, es importante entender las preferencias y estilos del usuario final, quien finalmente decidirá la compra. El total de usuarios de telefonía en China asciende a 935 millones (66% de la población total), quienes son clientes de los tres operadores de telecomunicaciones.

Asimismo, es importante entender el porcentaje de usuarios por rango de edad que tienen mayor participación; por ejemplo, en la figura 17 se aprecia que los usuarios entre 19 y 30 años concentran el 23.2% del total, y hay un porcentaje importante de 31 a 40 años que concentran un 21.9% del total, por lo cual se considera que es el grupo objetivo en el que la empresa debe enfocarse, ya que se concentrarían esfuerzos e inversión para desarrollar equipos de gama media y trabajar las acciones necesarias. Si bien se muestra un porcentaje importante

entre las edades de 51 a más, la empresa no ha elegido a este usuario porque compra teléfonos móviles inteligentes de gama baja en su mayoría.

Figura 17

Distribución de usuarios de telefonía por edades – China 2021



Nota: Tomado de Statista, s.f.b.

Asimismo, los hábitos de consumo experimentarán un cambio sustancial, tanto que los usuarios estarán orientados a la adquisición de autos y algunos accesorios de lujo, lo cual generará oportunidades para las empresas que ofrecen productos de este tipo.

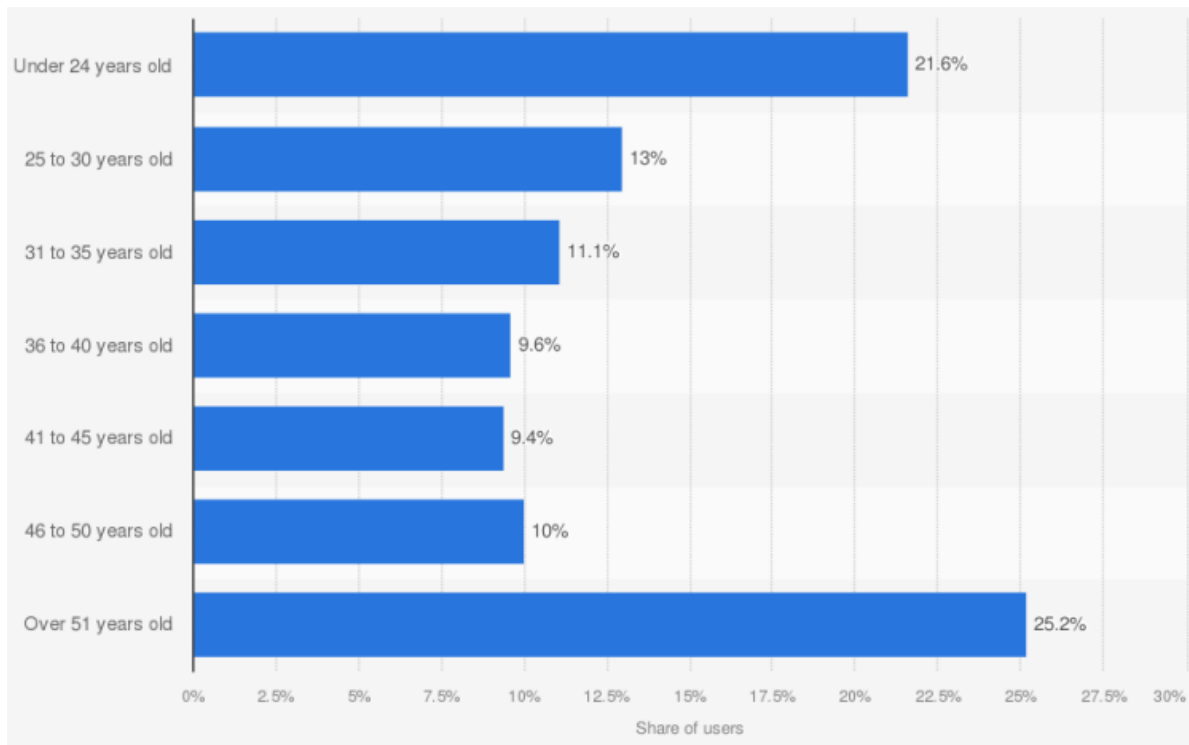
5.4.4 Hábitos de consumo del usuario final

- Los millennials chinos se caracterizan por ser *multitasking*, por ello prefieren herramientas tecnológicas que les ayuden a desarrollar esta habilidad como los teléfonos móviles inteligentes, tablets, entre otros.
- Tienen una fuerte influencia del Internet, ya que reciben alta cantidad de información a través de plataformas *on line*.
- Valora una mejora calidad de vida, así como los productos importados.
- No tienen el hábito de ahorro y sus principales gastos son direccionados a comprar productos o servicio personalizados que les brinden experiencia.
- Ocupan menos tiempo en tiendas ya que prefieren informarse previamente.
- Su principal canal de compras es *on line* y alcanza un 88% de penetración.
- El principal incremento de renta bruta estará concentrado entre los jóvenes de 15 a 30 años, quienes han mejorado su gasto promedio y hace que sea mucho más factible la adquisición de un teléfono móvil inteligente.

- Los millennials chinos pasan más de 27 horas por semana navegando en Internet, a diferencia de los millennial americanos que pasan 21 horas por semana.
- El gasto promedio en servicios de telefonía de teléfonos móviles inteligentes es de US\$ 167, lo cual representa el 15.5% del total de su gasto promedio total (Zhou *et al.*, 2020).

Figura 18

Distribución de uso de teléfonos móviles inteligentes en China 2022 según edad



Nota: Tomado de Statista, 2023c.

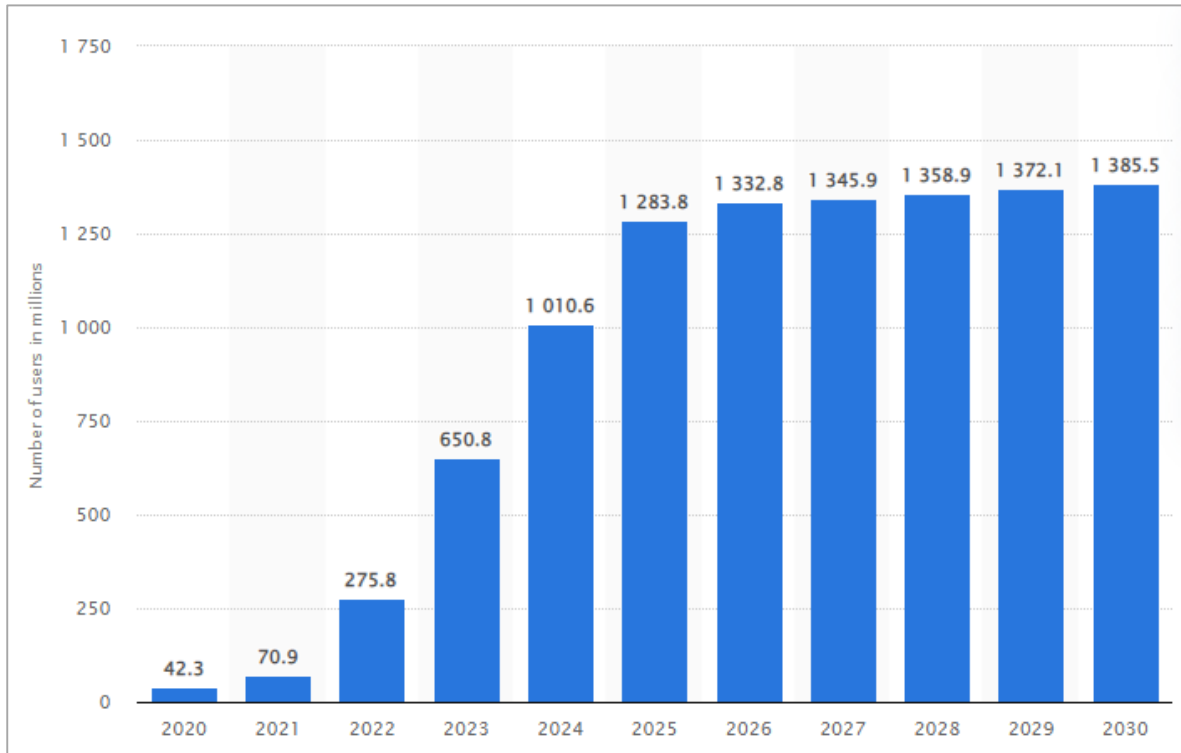
El uso de teléfonos móviles inteligentes tiene la mayor participación en los usuarios de 19 a 30 años; sin embargo, al considerar el segmento de millennials este número crece a 55.3% de acuerdo con la data de Statista (2023c).

5.5 Proyección de crecimiento de ventas de teléfonos móviles inteligentes 5G

La penetración de la tecnología 5G en el mundo tiene un crecimiento muy acelerado, se estima que al culminar el 2022 un 96% de la población mundial usará esta tecnología.

Figura 19

Estimación de número de usuarios de tecnología 5G 2020-2030

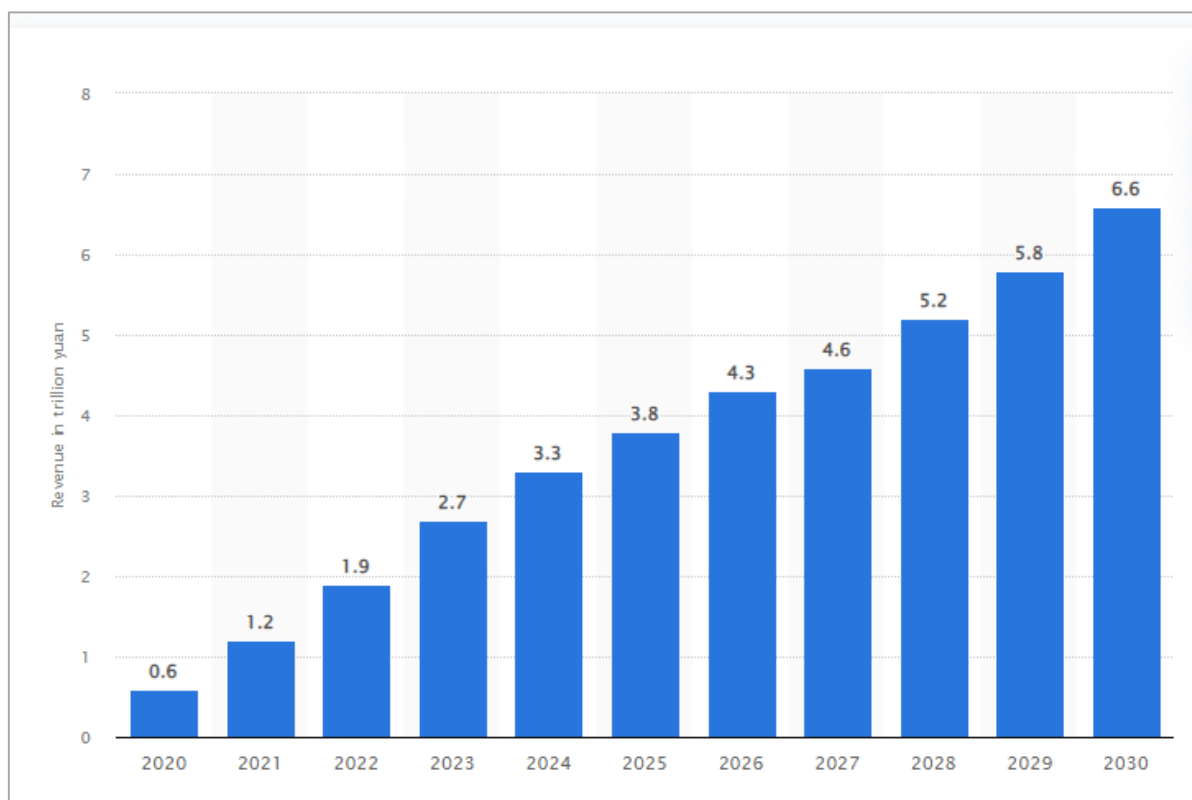


Nota: Tomado de Statista, 2022f.

De acuerdo con la estimación de crecimiento de los próximos años y tomando en cuenta el segmento al que apunta la empresa Mobile Inc., la estimación de usuarios para el año 2023 en China será de 650.8 millones y para el 2027 llegará a 1,358.9 millones, donde más del 60% de usuarios se encuentran dentro del segmento seleccionado de 15 años a 39 años.

Figura 20

Estimación de ingresos de tecnología 5G 2020-2030 (en trillones de Yuanes)



Nota: Tomado de Statista, 2022g.

Respecto de la proyección de ingresos de tecnología 5G en China, en el año 2023 este será de ¥ 2.7 trillones (US\$ 377 billones) y de ¥ 4.6 trillones (US\$ 642 billones) para el 2027, lo que hace muy atractiva la inversión en 5G de China.

5.6 Conclusiones

Tomando en cuenta la información previa, se sostiene que hay una gran oportunidad de ingreso al mercado en base a estos puntos:

- Crecimiento de usuarios de tecnología 5G, de 275.8 millones de usuarios en el 2022 a 1,345.9 millones de usuarios para el 2027, lo cual significa un crecimiento de 388% y permite el ingreso de nuevos proveedores al mercado. El objetivo es obtener el 1% del mercado de teléfonos móviles inteligentes de tecnología 5G.
- El segmento de usuario final al que apunta la empresa Mobile Inc. es la población de 15 a 39 años, que es un 45.1% del total de usuarios en el mercado de telefonía móvil de China. Es el segmento con mayor gasto *per capita*, mayor inclinación a la tecnología 5G, es un consumidor mucho más dependiente de las características y funcionalidades de teléfonos móviles inteligentes, y ello generará su preferencia por los equipos de la empresa debido a su valor-precio.

- En cuanto a los precios, se puede apreciar que el usuario de tecnología 5G está dispuesto a gastar entre US\$ 320 y US\$ 420 en promedio. Incluso, cuando el precio del sector sube por tasas de inflación, el segmento sigue en una curva creciente; esto se convierte en una oportunidad de penetración de mercado para los equipos de la compañía, ya que el rango de precio estará entre US\$ 343 y US\$ 399.
- La oportunidad de desarrollo de producto debe estar orientada a brindar características de valor cualitativas para los usuarios finales. Así, Mobile Inc. se enfocará en un buen diseño, funcionalidad, alta capacidad de almacenamiento, velocidad y cámara, para responder a las exigencias de su estilo de vida.

CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el planteamiento de la misión y visión al año 2035, además de los objetivos estratégicos de la empresa para el período 2023-2027. Es importante indicar que la visión, misión y valores han sido propuestos por los autores de la presente investigación.

6.1 Visión

La visión propuesta para Mobile Inc. China es la siguiente: “Al 2035, ser una empresa reconocida en el mercado chino que brinde teléfonos móviles inteligentes de última generación a precios competitivos que estén al alcance de todos”.

6.2 Misión

La misión propuesta para Mobile Inc. China es la siguiente: “Ser productores y comercializadores de teléfonos móviles inteligentes con última tecnología a bajo costo, alta calidad y funcionalidad en el mercado chino”.

6.3 Valores

Mobile Inc. presenta los siguientes valores:

- **Integridad.** Honestidad para hacer la diferencia. Nos preocupamos en promover y mantener en nuestra empresa un ambiente de respeto, ética y armonía entre nuestros colaboradores, para que nuestros productos y/o servicios generen garantía, seguridad y credibilidad a nuestros clientes; y seamos capaces de ofrecer soluciones viables y competitivas al alcance de todos.
- **Vocación de servicio.** Nuestros clientes, nuestra razón de ser. Generamos un ambiente interno de responsabilidad en nuestro trabajo, con el objetivo de brindar atención personalizada de manera cordial y proactiva, a fin de garantizar un servicio con altos estándares de calidad acorde a las exigencias del mercado.
- **Dinamismo.** Caminamos hacia el futuro. Somos capaces de adaptarnos y adelantarnos a las situaciones que presentan los mercados, para responder de manera eficiente a los nuevos retos e identificar estratégicamente las necesidades futuras de nuestros clientes.
- **Innovación.** Mejora continua siempre en desarrollo. Queremos estar a la vanguardia del mercado para proponer soluciones integrales, creativas y rentables para el éxito. Nuestro valor agregado es la búsqueda constante de ideas novedosas para beneficio de nuestros clientes y de nuestra organización.

- **Compromiso.** Cada día un nuevo reto. Ponemos al servicio de nuestros clientes todas nuestras capacidades para ofrecer soluciones integrales y acompañar su desarrollo y mejora continua. Buscamos ser una empresa siempre oportuna en el desarrollo de sus servicios.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

El objetivo general en Mobil Inc. China es al finalizar el quinto año duplicar los ingresos de la compañía y mantener la rentabilidad (EBITDA) por encima del 35%.

6.4.2 Objetivos estratégicos










- **Objetivos de rentabilidad**
 - Alcanzar al 2027 una rentabilidad (EBITDA) encima del 35%.
 - Reducir el ratio de costos y gastos totales sobre los ingresos en 15%.
 - Reducir el ratio de costos variables de producción en 5% debido a la nueva estrategia de la empresa de no subcontratar y utilizar mano de obra propia.
- **Objetivos de crecimiento**
 - Duplicar la facturación de teléfonos móviles inteligentes al 2027 con respecto al año 2021.
 - Alcanzar una participación de 1% en el mercado de China al 2027 con respecto al 2021.
- **Objetivos de sostenibilidad**
 - Mantener el ratio de inversión de I+D sobre las ventas en un 15%, con el objetivo de mantener a la empresa siempre a la vanguardia del mercado para así brindar a los clientes productos con la última tecnología.

6.5 Modelo de negocio a partir del 2023-2027

A continuación, se describe el modelo de negocio propuesto para Mobile Inc. China para el futuro. La empresa mantendrá su ventaja competitiva, la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento de los últimos años; sin embargo, el cambio más importante en la estrategia será eliminar la subcontratación, lo que permitirá tener eficiencia operativa y precios competitivos para los consumidores.

Figura 21

Modelo de negocio a partir del 2023-2027

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Los operadores de telefonía como clientes de la compañía.</p> <p>El Estado como ente regulador por las medidas gubernamentales.</p> 	<p>Líderes en nuevas tecnologías (5G). </p> <p>Eficiencia operativa por economía de escala (liderazgo en costos).</p> <p>Precios competitivos en el mercado.</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Inversión constante en I+D.</p> <p>Infraestructura para mejorar la capacidad instalada de la compañía. </p>	<p>Precios accesibles en última tecnología de celulares en el mercado de China.</p> 	<p>Fidelización de la marca con precios competitivos en el mercado.</p> <p>Servicio de postventa.</p>  <hr/> <p>CANALES</p> <p>Operadores de telefonía del mercado de China.</p> 	<p>Consumidor final.</p> <p>Operadores de telefonía del mercado de China.</p> 
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
<p>Costo de fabricación.</p> <p>Marketing/publicidad.</p> <p>Cadena de suministro.</p>	<p>Inversión en plantas y características.</p> <p>I+D.</p> <p>Costos de personal.</p> 	<p>Venta de equipos celulares con tecnología 4G y 5G.</p> 		

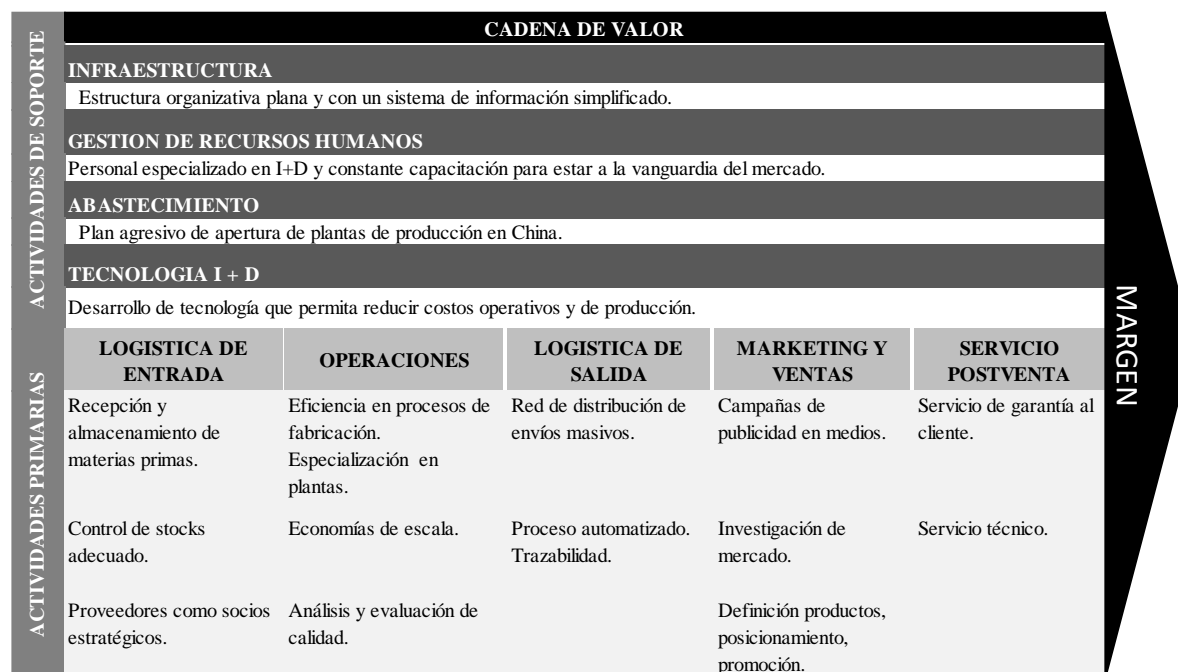
Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

6.6 Cadena de Valor

La nueva cadena de valor de la compañía incluye el plan agresivo de apertura de plantas de producción en China y la importancia del desarrollo tecnológico dentro de la operación:

Figura 22

Cadena de valor



Nota: Adaptado de Porter, 2012.

6.7 Ventaja competitiva

La ventaja que mantendrá la compañía para los próximos cinco años será la de liderazgo en costos con el objetivo de contar con unos costos de producción competitivos en el mercado y esto se pueda reflejar en un plan agresivo de precios en China, buscando duplicar la facturación de la compañía.

6.8 Estrategia competitiva

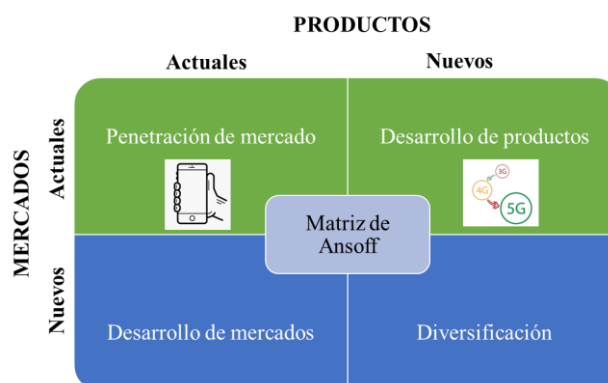
Como resultado de la ventaja competitiva de liderazgo en costos la estrategia competitiva que utilizará la empresa en los próximos cinco años será la de precios competitivos en el mercado chino por tener una eficiencia operativa que ayudará a tener precios atractivos en dicho mercado pero, a diferencia de la inicial, se enfocará en el segmento de consumidores entre 15 y 39 años.

6.9 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento de la compañía para los próximos años será la de desarrollo de producto y penetración de mercado.

Figura 23

Estrategia de crecimiento



Nota: Adaptado de Ansoff, 1987.

- **Desarrollo de productos.** La empresa actualmente está atravesando la transición de salir de las tecnologías 1G y 4G para migrar todos sus planes a la 5G. Este cambio ocurre por la necesidad de mejorar los productos y obtener mayor rentabilidad. Para los próximos años la empresa buscará estar siempre a la vanguardia del mercado.
- **Penetración de mercado.** Para los próximos años la empresa espera duplicar su presencia en el mercado de China con la finalidad de tener el 1% en la participación de mercado, generar un mayor volumen de ventas que permita compensar los precios bajos, y reducir los costos de producción con una economía de escala

CAPÍTULO VII. GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se darán a conocer las estrategias que implementará Mobile Inc. en China para los siguientes cinco años (2023-2027), para así alcanzar sus objetivos.

5

6

7.1 Matriz FODA Cruzado

Para desarrollar la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) cruzado se utilizaron las matrices EFE y EFI para así identificar las estrategias a utilizar, y que permitirán explotar las fortalezas y oportunidades para reducir debilidades y amenazas como también elaborar estrategias que ayuden a reducirlas (ver tabla 11) (David & David, 2017).

Para la unidad de negocios de China de la empresa Mobile Inc. la estrategia a usar es la de explotar, debido a que se está migrando a la última tecnología (5G) avalada y potenciada por el Estado chino.

Tabla 11

Matriz FODA cruzado

FODA - Definiciones de Estrategias	Fortalezas	Debilidades
	F1. Eficiencia operativa/costos (liderazgo en precios).	D1. Altos costos de fabricación de teléfonos móviles inteligentes.
	F2. Financiamiento corporativo de la matriz.	D2. Poca inversión en plantas en China.
	F3. Conocimientos en el desarrollo de tecnologías (I+D).	D3. Exceso de uso de planta (subcontratación).
	F4. Rápida capacidad de respuesta ante cambios en el mercado.	D4. Baja liquidez.
	F5. Calidad en la producción de los productos brindados.	D5. Deficiente gestión tributaria.
F6. Alta cuota del mercado.		
Oportunidades	Estrategias para explotar	Estrategias para buscar
O1. Crecimiento del PBI en el 2021 a comparación de años pasados.	FO1. El crecimiento en el PBI permite tener mayores ingresos a los ciudadanos chinos para que compren teléfonos móviles inteligentes: por tal razón la tecnología (I+D) debe cambiar constantemente, siendo una estrategia para explotar dado que se busca ser líderes en nuevas tecnologías (O1, O2, F3, F4).	DO1. Con el desarrollo de la innovación y crecimiento de la economía con apertura a otros mercados se busca continuar con una proyección de ventas positiva, que mejore el ratio de liquidez y el ratio de capital de trabajo (O1, O2, O4, O5, D2, D3, D4).
O2. Tasa elevada de la Población Económicamente Activa (PEA) de China, con un 64.8% (2021) .		
O3. Mucho apoyo de desarrollo e innovación en la tecnología 5G de China.		
O4. Reducción de la tasa de desempleo al 2021 de 4.8%.		
O5. Tendencias favorables en el mercado (tratados de libre comercio).		
	FO2. El alto apoyo que brinda China con la tecnología 5G ayuda a los cambios que existen en el rubro de tecnología a nivel mundial (O3, F3).	
	FO3. La reducción del desempleo es un indicador de que el mercado está creciendo y, por lo tanto, se puede aumentar la cuota de mercado o en su defecto mantenerla (O4, F6).	
	FO4. La apertura de China hacia otros mercados permitió a la empresa ingresar a este mercado chino con mayor facilidad. Esto es relevante dado que permite a la empresa financiarse de la matriz que se encuentra en Estados Unidos (O5, F2).	
Amenazas	Estrategias para reducir amenazas	Estrategias para defender
A1. No existe facultad absoluta en cuanto a la toma de decisiones.	FA1. La eficiencia operativa, rápida capacidad de respuesta ante constantes cambios y marca reconocida (cuota de mercado alto) permiten reducir las amenazas de inestabilidad política que traen consigo inflación e inestabilidad (A2, A3, F1, F4, F6).	AD1. La inestabilidad política y las políticas gubernamentales pueden empeorar la deficiente gestión tributaria así como aumentar los costos de fabricación de los teléfonos móviles inteligentes. La estrategia se enfoca en mejorar la gestión tributaria para reducir el impacto de estas amenazas en la estructura financiera de la empresa (A1, A2, A3, D5, D1, D3).
A2. Inestabilidad política mundial.		
A3. Inflación por tensiones políticas.		
A4. Escasez de exportación de chips.		
A5. Política de protección al medio ambiente por parte del gobierno chino.		
	FA2. El respaldo de la matriz ayuda a reducir los peligros de falta de materia prima y demás productos que son parte de un teléfono móvil inteligente cómo el chip, dado que existe mayor apertura para conseguirlo en otros mercados (O4, F2).	AD2. El aumento de los precios por efecto de la inflación puede afectar la liquidez de la empresa y el ratio de liquidez, por lo que es necesario mantener los márgenes para no afectar a los clientes. La estrategia de liderazgo en costos ayudará a reducir la competencia y así obtener mayores clientes (O3, D4).

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

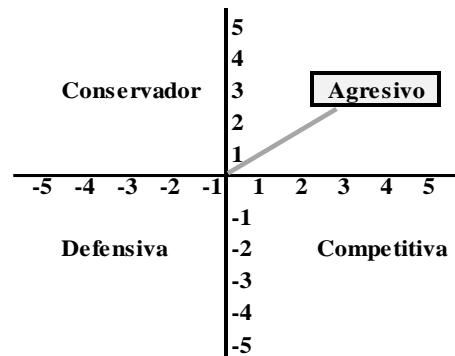
7.2 Matriz PEYEA

Se realizó la matriz PEYEA que permite identificar en qué posición estratégica general se encuentra la empresa y con esto conocer las estrategias necesarias. Mobile Inc. está en una posición estratégica agresiva, por lo que debe usar sus fortalezas para desarrollar oportunidades y diluir el riesgo de amenazas (ver tabla 12). La matriz indica que la empresa está en una posición agresiva.

Tabla 12

Matriz PEYEA

VARIABLES	
Fuerza financieras	Valor
Rentabilidad sobre ventas.	5
Crecimiento en ventas.	6
Beneficio operativo antes de depreciación.	4
Promedio	5
Fuerzas de la industria	Valor
Libre comercio.	4
Impulso en innovación de I+D.	6
Crecimiento de la demanda.	5
Promedio	5
Ventajas competitivas	Valor
Capacidad de producción.	-2
Mejores precios de mercado.	-1
Líder en tecnología.	-1
Promedio	-1.3
Estabilidad del ambiente	Valor
Inflación.	-2
Cambios en tecnología.	-3
Mercado competitivo.	-3
Estabilidad política mundial.	-2
Promedio	-2.7



Nota: Adaptado de D'Alessio, 2015.

7.3 Matriz Interna-Externa

La unidad de negocios de China de la empresa Mobile Inc. se encuentra en el cuadrante V. Este cuadrante, junto con los cuadrantes III y VII, maneja la estrategia para proteger y mantener, la cual está relacionada a la estrategia de la empresa porque se busca el desarrollo de producto y penetración de mercado (ver tabla 13).

Tabla 13

Matriz Interna-Externa

		Matriz EFI (2.57)		
		3	2	1
Matriz EFE (2.61)	3	I	II	III
	2	IV	V	VI
	1	VII	VIII	IX

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2015.

7.4 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia analiza el crecimiento del mercado y el posicionamiento competitivo de la empresa para entender si esta tiene un posicionamiento competitivo fuerte o débil y que tan rápido es su crecimiento dentro del mercado.

Mobile Inc. se encuentra en el cuadrante II, lo cual indica que el mercado chino está creciendo de manera rápida con un 3% de ventas anuales de los teléfonos móviles inteligentes con tecnología 5G. En cuanto a la posición competitiva de la empresa aun es débil a comparación del mercado chino porque este cuenta con marcas con una alta participación de mercado como Huawei, Vivo y Oppo; por tal motivo, la empresa ha adoptado para estos cinco años una posición agresiva, estrategia para explotar y estrategia para proteger y mantener.

Figura 24

Matriz de la Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RAPIDO DE MERCADO				
		<u>Cuadrante II</u>		<u>Cuadrante I</u>		
P O S I C I O N D E C B I L P E T I T I V A	1	Desarrollo del mercado		1	Desarrollo del mercado	P O S I C I O N F U C E O R M T P E T I T I V A
	2	Penetración en el mercado		2	Penetración en el mercado	
	3	Desarrollo del producto		3	Desarrollo del producto	
	4	Integración horizontal		4	Integración hacia adelante	
	5	Desinversión o enajenación		5	Integración hacia atrás	
	6	Liquidación		6	Integración horizontal	
		<u>Cuadrante III</u>		<u>Cuadrante IV</u>		
	1	Recorte de gastos		1	Diversificación concéntrica	
	2	Diversificación concéntrica		2	Diversificación horizontal	
	3	Diversificación horizontal		3	Diversificación en conglomerado	
	4	Diversificación en conglomerado		4	Empresas de riesgos compartidos	
	5	Desinversión o enajenación				
	6	Liquidación				
		CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO				

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2015.

7.5 Conclusiones

Después de haber analizado y tener claras las estrategias que seguirá Mobile Inc. con la unidad de negocios en China, se concentrará en la innovación de teléfonos móviles inteligentes brindando tecnología 5G en los siguientes cinco años (2023-2027), con muy buenas características a bajos precios, manteniendo una posición agresiva porque la empresa se posicionará en el segmento elegido.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

8.1 Descripción

En este capítulo se explicarán los objetivos y planes de marketing que se desarrollarán para Mobile Inc. en el periodo del 2023 al 2027, de acuerdo con las oportunidades encontradas y a las estrategias propuestas en el mercado de China.

8.2 Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos planteados para el plan de Marketing y Ventas que se desarrollará según el plan estratégico son:

- Incrementar la cuota de mercado de venta de teléfonos móviles inteligentes de 0.5% (2021) a 1% (2027) en el mercado de China.
- Incrementar las ventas de teléfonos móviles inteligentes en un 24% en unidades respecto del 2023 y en un 113% en dólares respecto del 2023. Se considera un enfoque mayor en tecnología 5G.
- Generar alianzas graduales con los tres operadores de telefonía en China .

A continuación, se muestra el detalle de los crecimientos proyectados en unidades y en dólares respecto de las ventas en el 2023, considerando las innovaciones del equipo, así como las estrategias de precio y promoción enfocadas en la tecnología 5G para los próximos cinco años. Asimismo, según el plan de Operaciones, existe un foco estratégico con mucha concentración en la eficiencia en costos, tomando en cuenta la apertura de plantas en China y la orientación de la estrategia comercial de liderazgo en costos. El objetivo es de alcanzar una participación de 1% para el 2027, duplicando la participación de mercado de 0.5% en el 2023 a 1% en el 2027.

Tabla 14

Tasas de crecimiento

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de crecimiento	10%	19%	20%	18%	15%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Los criterios de las tasas de crecimiento son los siguientes:

- **El ingreso con los operadores será gradual.** La estrategia apunta a ingresar primero con Telecom en el año 2023, ya que cuenta con una participación menor de usuarios de telefonía y tiene mayor apertura a codificar proveedores con diferenciadores de precio para ayudar a construir mayor *share* en tecnología 4G y 5G. Luego, para la mitad del 2024, ya con mayor experiencia en el sector y

competitividad, ingresar con el operador Unicom y ganar mayor cobertura. Para la mitad del 2025 la empresa tendría un 42% de cobertura y con una mejor posición en el mercado, así como con una sólida y probada eficiencia en costos, lo que le permitiría ingresar con China Mobile con el objetivo de masificar los equipos y enfocarse 100% en la tecnología 5G.

- **Habilitación gradual de plantas.** Si bien la inversión de compra será en el año cero, existe un tiempo de equipamiento y habilitación para potenciar las plantas con mejor tecnología y producir equipos con tecnología 5G; por lo tanto, en el primer y segundo año la empresa trabajará enfocada en tecnología 4G y desde el tercer año al 100% en 5G.
- **Profesionalizar a los equipos de trabajo.** La estrategia es fabricar al 100% teléfonos móviles inteligentes con tecnología 5G para el tercer año, por lo cual es necesario profesionalizar la empresa y capacitar a los equipos de trabajo, así como participar en ferias como expositores, para lograr *feedback* y plantear mejoras e innovaciones en los equipos. En la siguiente tabla se presenta el proyectado de ventas que busca duplicarlas en cinco años y alcanzar 12,000 unidades de teléfonos móviles inteligentes vendidos al 2027.

Tabla 15

Proyectado de ventas en unidades y millones de US\$ 2023-2027

Proyectado total	2023	2024	2025	2026	2027
Unidades	10,056	10,458	10,897	10,435	12,000
Millones	2,034,819	2,421,434	2,905,721	3,428,751	3,943,063
Peso %	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 1G					
Tecnología 4G	100%	65%	35%		
Tecnología 5G		35%	65%	100%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas por unidades	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 1G					
Tecnología 4G	10,056	6,798	3,814	-	-
Tecnología 5G	-	3,660	7,083	10,435	12,000
Total	10,056	10,458	10,897	10,435	12,000
Precios	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 1G					
Tecnología 4G	202.35	171.52	124.85		
Tecnología 5G		343.00	343.00	328.59	328.59
Ingresos millones US\$	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 1G					
Tecnología 4G	2,034,819	1,165,953	476,184	-	-
Tecnología 5G	-	1,255,482	2,429,537	3,428,751	3,943,063
Total	2,034,819	2,421,434	2,905,721	3,428,751	3,943,063

Nota: Elaboración propia, 2023.

8.3 Segmentación

La empresa se dirige a un usuario que ya tiene experiencia en teléfonos móviles inteligentes, valora el avance de tecnología, las características actualizadas de los equipos y su funcionalidad. El segmento al cual se dirige Mobil Inc. en China es el siguiente:

Tabla 16

Segmentación

Tipo de segmentación	Perfil
Geográfica	País de China con 935 millones de usuarios de <i>smartphones</i> .
Demográfica	15-39 años, hombres y mujeres con gasto promedio de US\$ 320 y US\$ 490.
Psicográfica	NSE: ABC+, personas tecnológicas, que conocen características de los equipos celulares. Clase social, estilo de vida y personalidad.
Por comportamiento	Uso frecuente (17 horas al día), altos beneficios (concentración de información y rapidez de respuesta).

Nota: Elaboración propia, 2023.

8.4 Posicionamiento

El principal enfoque de la estrategia de Marketing es proveer equipos con tecnología 5G a bajo precio, que permitan democratizar la tecnología para más consumidores y de esta manera alcanzar mayor preferencia en el mercado; por otro lado, la empresa busca posicionar sus equipos como sinónimo de calidad y altas características, teniendo en consideración la demanda y las exigencias de uso del consumidor.

En el corto y mediano plazo se busca captar consumidores de teléfonos móviles inteligentes en el mercado chino. Para ello se incrementará la inversión en publicidad, además de realizar un importante trabajo de comunicación de marketing para dar a conocer el tipo de producto, características, precio y promoción. En ese sentido, la estrategia de penetración de mercado busca:

- Incrementar la cuota de mercado en la tecnología 5G.
- Incrementar la rentabilidad de Mobile Inc.
- Posicionar los equipos gracias al liderazgo en costos.

8.5 Marketing mix y 4P

El marketing mix desglosa las estrategias que están enfocadas a comunicar correctamente los atributos de los teléfonos móviles inteligentes, así como generar un *engagement* con los usuarios y alcanzar su preferencia.

8.5.1 Producto

De acuerdo con la investigación de mercado realizada y considerando que para los años 2023 al 2027 el mercado de teléfonos móviles inteligentes en China estará enfocado en facilitar el día a día de los usuarios a través de un sistema operativo amigable y rápido, sumando mayor velocidad, mayor capacidad de memoria y mayor resolución de fotografía, y tomando en cuenta

al segmento población china entre 15 y 39 años, la compañía buscará diferenciarse de sus competidores por su propuesta de precio bajo y se complementa con innovación, diseño atractivos y de tendencia. En ese sentido, se detallan algunas de las características que se ofrecerán por tipo de producto: pantalla táctil y curva que alcance al 95% de la pantalla, sin botones físicos, pero si táctiles en cada lado.

La compañía mantendrá la propuesta de tecnología 4G para los dos primeros años y luego continuara con la tecnología 5G; siempre participando con precios competitivos y compitiendo con marcas como Xiaomi, Oppo, Vivo y Honor.

Tabla 17

Características de los productos

CARACTERÍSTICAS	TEC 4G	TEC 5G
Sistema operativo	Android	Android
Tamaño de pantalla	4.5" a 5.4"	5.4" a 7"
Velocidad	1,200	10,000
Latencia (milisegundos)	20	102
Capacidad de almacenamiento (GB)	Hasta 256 GB	
Características baterías	Rápida carga de batería/ Ahorro de energía /Carga inalámbrica	
Cámara fotográfica	3 posteriores y delanteras	
Características adicionales	Lector de huella/ Reconocimiento facial/ Resistencia al agua	

Nota: Elaboración propia, 2023.

8.5.2 Precio

El mercado chino cuenta con una característica importante, la oferta es variada y muy competitiva, por lo tanto, es necesario ofrecer los productos a un precio bajo pero con una buena relación de calidad-precio que permita ganar participación de mercado. La estrategia de precio será diferenciada según las funcionalidades necesarias para cubrir el rol de gama media, considerando que el usuario busca un producto económico.

Tabla 18

Precios promedio de teléfonos móviles inteligentes en China 2023-2027

Precios	2023	2024	2025	2026	2027
Tecnología 4G	202.35	171.52	124.85		
Tecnología 5G		343.00	343.00	328.59	328.59

Nota: Elaboración propia, 2023.

Mobile Inc. ingresa al mercado con un posicionamiento de precios de entre 15% y 25% menos respecto de las marcas comerciales, con el objetivo de ganar participación de mercado rápidamente y ser la propuesta de precio en un segmento de alta tecnología. El precio promedio de ingreso en tecnología 5G hacia los operadores está fijado en US\$ 343 y se asume un ligero decrecimiento en el precio debido a la masividad de la tecnología 5G entre los años 2026 y 2027.

8.5.3 Plaza

Con respecto a la estrategia de mercado y plaza, como fabricantes de teléfonos móviles inteligentes la empresa comercializará productos para los operadores de telefonía en China. La estrategia se enfoca en masificar los equipos en todas las cadenas de distribución que tengan los operadores, con foco en el segmento de usuarios entre 15 a 39 años que valoren las características ofrecidas, quienes representan casi un 45.1% de la población de usuarios chinos de telefonía inteligente.

8.5.4 Promoción

La estrategia de promoción está enfocada en alcanzar el objetivo de crecimiento de unidades vendidas de 12,000 al 2027, a través de captar las preferencias de los usuarios finales, posicionar la marca e incrementar la demanda en las 23 provincias.

Uno de los principales objetivos es generar alcance de la marca a través de la migración de equipo y esta propuesta se trabajaría con los operadores de telefonía para promocionar adicionales de minutos por alcance de cantidad de equipos vendidos; descuentos por compra por volumen, y descuentos por migración de equipo hacia los usuarios finales. Adicionalmente, se invertirá en publicidad vía televisión y sistema digital por periodos y según lanzamientos para generar mayor *engagement*.

- **Publicidad.** Estará enfocada en los operadores de telefonía:
 - Branding. Se creará un eslogan que genere *engagement* con los usuarios de forma inmediata, enfocándose en la fortaleza de liderazgo en precios, soportado por la presencia del operador en sus puntos de venta Don't lose contact.
 - Desarrollo de e-commerce y web. Generar material dinámico y creativo con segmentación cualitativa por tipo de cliente, donde el usuario pueda navegar, encontrar y compartir información, haciéndolo parte de una comunidad.

En relación con el usuario final se realizará lo siguiente:

- Marketing digital. Estrategia de publicidad digital.
 - Campañas multiplataforma. Mediante *influencers* que respondan al *target* que se espera alcanzar (de 15 a 39 años), donde se hable de actividad, velocidad y estilos de vida vinculados al *target*.
- **Promoción de ventas.** Enfocada en alianzas comerciales como:
 - Exclusividad de equipos para lanzamiento de nuevos productos. Esta acción es B2B, por lo que se negociará con los operadores de telefonía atacando al

segmento de los usuarios que buscan ser los primeros en tener la nueva tecnología, nuevas características a menor precio.

- Bono de recompensa por ventas, considerando plus de accesorios de la marca por altos volumen de pedidos o renovaciones.

La empresa buscará seguir especializándose, por ello participarán en las cinco ferias tecnológicas más importantes a nivel mundial al 2027 una por año, con el objetivo de promocionar los productos de Mobile Inc. e identificar las preferencias del usuario final a través de la interacción con los equipos.

8.6 Presupuesto del plan de Marketing

Se determinó el presupuesto necesario para ejecutar el plan de Marketing, con un estimado promedio de inversión de 6.3% respecto de los ingresos. Esta propuesta está enfocada en acciones de publicidad y promoción que permitan alcanzar a una mayor cantidad de usuarios, utilizando comunicación transversal digital, considerando las acciones de descuento comercial que tendrían los clientes con los operadores de telefonía.

Tabla 19

Presupuesto del plan de Marketing (en miles de US\$)

Acciones	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad					
<i>Branding</i>	22,500	24,750	27,225	29,948	32,942
<i>Web</i>	15,500	17,050	18,755	20,631	22,694
Marketing digital	25,000	27,500	30,250	33,275	36,603
Campañas multiplataforma	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923
Redes sociales	18,000	19,800	21,780	23,958	26,354
Promoción de ventas					
Exclusividad de productos	16,000	17,600	19,360	21,296	23,426
Bono recompensa	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923
Eventos					
Ferias	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Total	169,000	185,900	204,490	224,939	247,433

Nota: Elaboración propia, 2023.

Esta inversión considera campañas publicitarias para la ejecución comercial y representa el 6.3% de las ventas proyectadas al 2027.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

9.1 Descripción

El plan de Operaciones para la unidad de negocios en China de Mobile Inc. tiene como objetivo la eficiencia y eficacia de la producción de equipos, comercialización, y desarrollo en I+D para lograr los objetivos estratégicos planteados para los siguientes cinco años (2023-2027).

9.2 Objetivos del plan de Operaciones

En la siguiente tabla se presentan las actividades a realizar para lograr los objetivos estratégicos de Operaciones.

Tabla 20

Actividades por realizar

Área funcional	Objetivo estratégico al 2027	Indicadores de control anual						Plan de actividades
			2023	2024	2025	2026	2027	
Producción	Duplicar la facturación de equipos para el año 2027	Cantidad de fábricas	7	9	9	9	9	Aprovechar el buen <i>performance</i> de la empresa en China para financiarse correctamente y así comprar la cantidad de plantas necesarias para lograr objetivo de ventas para el 2027.
	Incrementar la producción de equipos para alcanzar la participación de mercado de 1% el 2027	Cantidad de equipos producidos	10,056	10,458	10,897	10,435	12,000	Al incrementar la cantidad de plantas se podrán producir en mayor cantidad los equipos que se espera desarrollar.
		% capacidad operativa	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	Mantener el porcentaje de capacidad operativa en las plantas para asegurar la eficiencia de los costos.
	Reducir ratio de costos y gastos totales en 15%	% Costos de transporte y características	11.50%	11.50%	11.50%	11.50%	11.50%	La cantidad de características por tecnología que tendrán los celulares es de 5. Esto representa un 9% respecto de las ventas, siendo una eficiencia en los costos porque, al cierre del 2021, estos representaban el 21% al mantener dentro del portafolios aquellas tecnologías que no eran rentables. En cuánto al transporte, se ha mantenido el porcentaje respecto de las ventas (3%).
		% de costo y gastos totales	83.00%	78.00%	70.00%	67.00%	63.00%	Se reducirán los costos variables, eliminando la fabricación contratada que representaba un 70% de los gastos de producción en China. Contar con personal propio será un ahorro para la empresa.
		Costo promedio de producción	Tec 4G: US\$ 119.67 Tec 5G: US\$ 0	Tec 4G: US\$ 94.07 Tec 5G: US\$ 182.12	Tec 4G: US\$ 60.15 Tec 5G: US\$ 165.26	Tec 5G: US\$ 147.36	Tec 5G: US\$ 136.41	Se buscará la mayor eficiencia operativa posible para reducir los costos de producción, considerando un margen bruto de 41% para el primer año.
I+D	Desarrollo de equipos con tecnología en vanguardia	Tecnologías patentadas	4G	4G/5G	4G/5G	5G	5G	Se buscará estar a la vanguardia de las tecnologías que van desarrollándose en el mercado, siendo esto parte de la estrategia de la empresa (penetración de mercado).

Nota: Elaboración propia, 2023.

A continuación, se presenta el plan estratégico desarrollado en la tabla por objetivos:

- **Duplicar la facturación de equipos para el 2027.** Se aprovechará el buen *performance* en China de la marca para pedir un financiamiento y así lograr comprar la cantidad de plantas necesarias para producir según cómo se mueva la demanda. Como se menciona al inicio, para lograr estos objetivos se requiere de dos plantas adicionales a las que ya se tienen en China.
- **Incrementar la producción de equipos para alcanzar la participación de mercado de 1% el 2027.** Con el incremento de las plantas hay mejores posibilidades de producir en mayor cantidad, aumentando en un 24% la cantidad de equipos a desarrollar para el 2027. Asimismo, al eliminar la subcontratación, se tendrá mayor poder de negociación para maximizar la capacidad de planta.
- **Reducir el ratio de costos y gastos totales en un 15%.** Al contar con fabricación propia se tendrá un mayor control de los costos y gastos de producción.
- **Desarrollo de equipos con tecnología de vanguardia.** Al contar con patentes en el mercado chino, se busca mantener esta línea para continuar con la estrategia de penetración de mercado que ya se maneja.

En la siguiente tabla se presenta cómo aumentará la facturación en un 113% al 2027 y por qué se requieren dos plantas más. Al cierre del 2023, considerando que con siete plantas y al 90% de la capacidad de producción en planta se producirán 9,669 miles de unidades. En total, sumando la subcontratación y la producción propia (ver tabla 21), es posible crecer en 24% las ventas por unidades para el 2027, con lo cual se necesitarían 9 plantas. Este dato se tomó como precio base para los cálculos de la tabla 21.

Tabla 21***Aumento de la producción al 2027***

Año	2021	Año	2027
Tecnología 1	Detalle		
Precio de venta, US\$	150		
Ventas, miles de unidades 2021	5,794		
Facturación US\$	869,100		
Tecnología 4	Detalle	Tecnología 5	Detalle
Precio de venta, US\$	272	Precio de venta, US\$ 2023	328.59
Ventas, miles de unidades 2021	3,875	Ventas, miles de unidades	12,000
Facturación en US\$	1,054,000	Facturación en US\$	3,943,063
Facturación total en US\$	1,923,100	Facturación total en US\$	3,943,063
Unidades vendidas	9,669	Unidades vendidas	12,000
Producción (miles de unidades)			
Propia	2,901	Propia	12,000
Subcontratada	6,768	Subcontratada	0
Total producción	9,669	Total producción	12,000
Detalle de plantas			
# Plantas	7	# Plantas	9
Producción por planta (miles de unidades)	1,381	Producción por planta (miles de unidades)	1,333

Nota: Elaboración propia, 2023.

9.3 Formulación estratégica

La estrategia para aplicar en los próximos cinco años (2023-2027) se enfoca en las áreas de I+D y Producción.

9.3.1 Estrategia de I+D

La empresa fue la primera en tener la tecnología 4G, encontrando el equilibrio que buscaba el mercado chino: Precios bajos con tecnología en vanguardia (4G al finalizar el 2021). Con estas acciones se obtuvo un *share* importante y se incrementaron las ventas, se continuará con la estrategia de desarrollo de producto y penetración de mercado.

9.3.2 Estrategia de localización

Considerando el crecimiento en ventas y en cuota de mercado lo que se ha estimado es incrementar 2 plantas a las actuales que cuenta la empresa en el mercado chino (7). A continuación, se muestra el plan de adquisición de las fábricas del 2023 al 2027:

Tabla 22***Plan de adquisición de las fábricas 2023-2027***

Plan de adquisición de fábricas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de fábricas (und)	7	7	9	9	9	9
Fábricas adquiridas (und)	-	-	2	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2023.

9.3.3 Estrategia de procesos

La estrategia de procesos de Mobile Inc. es la eliminación de la mano de obra contratada que será remplazada por fabricación propia, lo que ayudará a la eficiencia operativa. A continuación, se presenta el plan de Producción de China:

Tabla 23

Plan de producción de China

Producción inicial	2023	2024	2025	2026	2027
Producción en China (und)	10,056	10,458	10,897	10,435	12,000
Fábricas necesarias para la operación (und)	7	9	9	9	9
Producción en China por fábrica (und)	1,437	1,162	1,211	1,159	1,333

Nota: Elaboración propia, 2023.

Uno de los cambios importantes a realizar es que la empresa se dirige solo a una tecnología (la última en vanguardia) para centrar los esfuerzos financieros y estrategias de Mobile Inc. y así consolidar la estrategia.

Tabla 24

Producción de equipos por tecnología

Producción de equipos por tecnología	2023	2024	2025	2026	2027
% Producción de equipos para tecnología 1G	-	-	-	-	-
% Producción equipos para tecnología 2G	-	-	-	-	-
% Producción equipos para tecnología 3G	-	-	-	-	-
% Producción equipos para tecnología 4G	100%	65%	35%	-	-
% Producción equipos para tecnología 5G	-	35%	65%	100%	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para el 2024, el 65% de la producción se enfocará en la tecnología 4G para luego hacer una migración agresiva a la tecnología 5G para el resto de los años proyectados. Invirtiendo en 2 plantas más para el 2024 estarían listas para la producción a fines del 2025, por lo que para el 2026 la empresa ya debería estar al 100% produciendo equipos con tecnología 5G.

9.3.4 Estrategia de calidad

- **Producción.** En la fabricación de equipos se mantendrán los estándares de calidad para continuar reduciendo las fallas y defectos en los equipos que se comercializan.
- **I+D.** Todos los modelos de teléfonos móviles inteligentes saldrán con patentes y certificados de calidad necesarios para su fabricación y comercialización.

9.3.5 Responsabilidad social corporativa

Mobile Inc. busca cuidar el medio ambiente en la medida de lo posible, capacitando al personal para que utilice los recursos de manera responsable, reciclando todo lo que esté a su alcance. También se respetarán todas las medidas que tome el gobierno chino con el fin de

proteger el medio ambiente, buscando mejorar los procesos para que sean ecoamigables y también rentables.

9.4 Presupuesto del plan de Operaciones

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de Operaciones hasta el año 2027. La inversión más fuerte se realizará en el 2024 con la compra de dos plantas adicionales. Con las actividades mencionadas anteriormente se planea reducir en 15% anual los costos variables de producción (incluyendo características), además de invertir en I+D para el correcto desarrollo de producto y la adquisición de las patentes.

Tabla 25

Presupuesto de Operaciones hasta el año 2027

Presupuesto (miles US\$)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión en fábricas nuevas	340,000	-	-	-	-	-
Costos variables de producción	-	969,162	1,049,288	1,065,431	1,142,917	1,182,919
Fabricación contratada (por unidad)	-	-	-	-	-	-
Costos transportes y aranceles	-	61,311	72,960	87,552	103,311	118,808
I+D	-	305,223	363,215	435,858	514,313	591,459

Nota: Elaboración propia, 2023.

A continuación, se presentan los ratios proyectados sobre los ingresos hasta el 2027:

Tabla 26

Ratios proyectados sobre los ingresos hasta el año 2027

Ratios de Operaciones	2023	2024	2025	2026	2027
Costos variables de producción	48%	43%	37%	33%	30%
Costos de fabricación contratada	-	-	-	-	-
Costos de transporte y aranceles	3%	3%	3%	3%	3%
I+D	15%	15%	15%	15%	15%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Siguiendo con las actividades planificadas y mencionadas anteriormente se aprecia cómo los ratios de operaciones sobre los ingresos tienen una disminución favorable; esto en base a las ventas proyectadas y eficiencias operativas.

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1 Descripción

En este capítulo se presentarán los objetivos y estrategias que tendrá la unidad de negocios de Mobile Inc. en China para los próximos cinco años (2023-2027).

10.2 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Los objetivos de Recursos Humanos se presentan en la tabla 27. En la tabla 28 se presenta la propuesta de estructura organizacional de la unidad de negocios en China para el proyecto.

El gasto de personal (administrativo y de producción) representaba un 1% de los gastos administrativos y costos de producción en la unidad de negocios en China. En cuanto a la rotación del personal, según Inter China y Casa Asia (s.f., p.8) es de 25% a 30% en el mercado chino.

Tabla 27

Objetivos del plan de Recursos Humanos

Área funcional	Objetivo estratégico al 2027	Indicadores de control anual	AÑO					Plan de actividades
			2023	2024	2025	2026	2027	
Recursos Humanos	Nuevo personal altamente calificado para lograr la producción estimada para el 2027.	Cantidad de colaboradores por planta	389	501	501	501	501	Para el 2023 se contará con 389 operarios en las 7 plantas. Con el compra adicional de 2 plantas, para el 2024 se espera sumar al menos 112 colaboradores adicionales a los que ya se tiene.
	Fortalecer las capacidades de I+D.	% de colaboradores evaluados en ciencia e innovación	50%	100%	100%	100%	100%	Además de las capacitaciones que la empresa planea brindar se buscará evaluar anualmente al personal para medir que tan calificados están para continuar aportando en la empresa y qué temas se pueden reforzar con las capacitaciones.
		# de horas de capacitación anual de personal I+D	-	96	96	96	96	La capacitación a dictar debe durar 4 horas a la semana durante 6 meses.
	Fortalecer al equipo de producción y calidad.	# de horas de capacitación operarios y equipo de calidad	-	96	96	96	96	La capacitación a dictar debe durar 4 horas a la semana durante 6 meses.
	Asegurar el cumplimiento de los pilares estratégicos.	Reporte de consultora a contratar (miles de US\$)	336	336	336	336	336	Consultoría contratada para que brinde soporte con relevamiento de información del personal.
		% de materiales reciclados respecto a la producción	-	10.00%	20.00%	20.00%	25.00%	Alianzas con proveedores estratégicos para aumentar el porcentaje de materiales que se puedan reciclar y con esto reducir los costos de producción así como también la emisión de carbono.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 28

Propuesta de estructura organizacional

Puesto	Cantidad total de colaboradores	Sueldo promedio (US\$)	Costo total anual (US\$)
Dirección General	1	12,000	204,000
Gerencias			
Finanzas	1	8,000	136,000
Operaciones	1	8,000	136,000
Comercial	1	8,000	136,000
Recursos Humanos	1	8,000	136,000
Je fatura			
Jefe de Planta	18	5,000	1,530,000
Jefe de Almacén y Distribución	9	5,000	765,000
Jefe de Tecnología de la Información	1	5,000	85,000
Jefe Comercial	1	5,000	85,000
Jefe de Marketing	1	5,000	85,000
Jefe de Talento Humano	1	5,000	85,000
Jefe de Investigación y Desarrollo	1	5,000	85,000

Puesto	Cantidad total de colaboradores	Sueldo promedio (US\$)	Costo total anual (US\$)
Colaboradores			
Finanzas			
Control y Gestión	2	3,000	72,000
Contabilidad y Tesorería	2	3,000	72,000
Recursos Humanos			
Planilla y Personal	2	3,000	72,000
Capacitación	2	3,000	72,000
Comercial	4	3,000	144,000
Marketing	2	3,000	72,000
Operaciones (Administrativos)			
Investigación y Desarrollo	3	3,000	108,000
Calidad	4	3,000	144,000
Tecnología de la Información (TI)	3	3,000	36,000
Operaciones (mano de obra propia)	501	400	2,404,800
Total de colaboradores en la unidad de negocios de China (solo administrativos)	61		4,260,000
Total de colaboradores en la unidad de negocios de China	562		6,664,800

Nota: Elaboración propia, 2023.

10.3 Formulación de la estrategia

Como parte de la estrategia de Recursos Humanos se busca que el equipo de colaboradores se mantenga altamente capacitado tanto en procesos como en el desarrollo de tecnología e innovación por lo que, a partir del año 2024, Mobile Inc. invertirá en capacitaciones para asegurar los procesos de calidad en la fabricación de los teléfonos móviles inteligentes, y asegurar teléfonos móviles inteligentes de gama media alta así como la compra de patentes en vanguardia. Con las capacitaciones se busca reducir la rotación y aumentar el número de colaboradores que quieren hacer línea de carrera dentro de la empresa. Parte de este objetivo, se basa en desarrollar la cultura empresarial, dejarla clara en todos los colaboradores desde que ingresan a la empresa.

Por último, a partir del análisis externo, se sabe que la producción de teléfonos móviles inteligentes emite un alto porcentaje de carbono, motivo por el cual se contratará a una consultora que apoye con el plan de responsabilidad ambiental, dado que el cuidado del medio ambiente es parte de los pilares a formar dentro de la cultura empresarial.

10.4 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tabla 29

Presupuesto del plan de Recursos Humanos 2023-2027

Acciones (US\$)	2023	2024	2025	2026	2027
1. Reclutamiento y selección de personal (Operaciones)	-	1,200,000	-	-	-
2. Ejecución de plan de retención y desarrollo de talento	-	17,820	17,820	17,820	17,820
3. Ejecución de plan de capacitación I+D	-	960	960	960	960
4. Ejecución de plan de capacitación Operaciones	-	86,400	86,400	86,400	86,400
5. Consultorías	-	336,000	336,000	336,000	336,000
Total gasto de personal	-	1,641,180	441,180	441,180	441,180

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPITULO XI. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

11.1 Descripción

En el presente capítulo se describen las actividades y objetivos por desarrollar dentro de plan de Responsabilidad Social propuesto por la unidad de negocios de China de la empresa Mobile Inc.

El objetivo principal del plan es garantizar que la empresa pueda tener un crecimiento sostenible para los próximos años, con actividades de responsabilidad social, controlando los impactos propios de la industria, y contribuir por el desarrollo económico, social y ambiental de China.

11.2 Objetivos del plan de Responsabilidad Social

El objetivo principal del plan es que Mobile Inc. sea reconocida por la comunidad de China como una empresa socialmente responsable. Para ello es necesario cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Entregar tecnología de última generación que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Hacer uso responsable de los recursos y, de esta manera, proteger el medio ambiente.
- Reducir la emisión de carbono en la industria.

11.3 Formulación estratégica

La estrategia de responsabilidad social de Mobile Inc se basa en tres pilares estratégicos para la compañía: su gente, la comunidad y el planeta.

Tabla 30

Pilares estratégicos de la estrategia de Responsabilidad Social

Pilares	Acciones de plan
Nuestra gente	Remuneraciones competitivas en el mercado.
	Líneas de carrera bien definidas dentro de la organización.
	Desarrollar y potenciar las habilidades claves de los trabajadores con la finalidad de mejorar y soportar los cambios que decida la empresa en los próximos años.
Nuestro planeta	Reducir, controlar y mitigar el impacto ambiental con una utilización adecuada de los recursos.
	Trabajar con los proveedores y formar alianzas estratégicas para reducir la emisión de carbono.
	Reciclaje de materiales de producción y productos terminados
Comunidad	Trabajar para facilitar la vida de las personas con tecnología de última generación.
	Brindar productos con altos estándares de calidad a precios accesibles en el mercado.
	Publicidad responsable sobre la importancia de los productos

Nota: Elaboración propia, 2023.

11.4 Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

El objetivo es que Mobile Inc. sea reconocida como una empresa socialmente responsable, lo que involucra a toda la organización; sin embargo, el presupuesto destinado específicamente al plan de responsabilidad social se enfoca en asesorías de empresas especializadas en el rubro, capacitaciones constantes al personal para lograr los objetivos planteados, y la elaboración del informe anual de sostenibilidad.

Tabla 31

Presupuesto del plan de Responsabilidad Social

Presupuesto (miles de US\$)	2023	2024	2025	2026	2027
Consultoría especializada en Responsabilidad Social	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO XII. PLAN DE FINANZAS

12.1 Descripción

En este capítulo se presentan las proyecciones de los beneficios que genera la estrategia planteada en capítulos anteriores a fin de evaluar su conveniencia económica y financiera; es decir, permite apreciar la viabilidad desde la perspectiva tanto de la empresa como del accionista. Las proyecciones se realizan en dos escenarios: el primero, que no considera ejecutar la estrategia (*statu quo*), y el segundo escenario que ejecuta la estrategia, lo que implica algunos ahorros, pero también inversiones y costos adicionales. Con ambas proyecciones se estima el flujo de caja que muestra el beneficio incremental de la estrategia. Asimismo, se estima la necesidad de recursos para las inversiones realizadas y el cronograma de pagos de los créditos que sean necesarios.

A continuación, se muestran los supuestos planteados:

- Se empleará como tasa de crecimiento sin estrategia la tasa de crecimiento estimada para el sector, que es de 3%.
- La estructura de costos en el escenario sin estrategia será la que resulta del análisis vertical que se obtuvo en las simulaciones
- La tasa de impuesto a la renta es de 15% para las empresas de tecnología en China, según la Administración Estatal Fiscal de la República Popular de China.
- El costo de una planta nueva es de US\$ 170 millones y la remodelación de las existentes considera el 30% de ese valor.

12.2 Objetivos del plan de Finanzas

Tabla 32

Objetivos del plan de Finanzas

OBJETIVO GENERAL 2027	OBJETIVO ESPECIFICO 2027	INDICADOR DE CONTROL	AÑO					Variación 2027 versus 2023
			2023	2024	2025	2026	2027	
Mantener la rentabilidad (EBITDA) por encima del 35%.	EBITDA mayor a 35%	EBITDA%	17%	22%	30%	33%	37%	-
	ROE mayor al 20%	ROE%	9%	17%	24%	26%	25%	-
	ROA Mayor al 20%	ROA%	8%	15%	22%	24%	24%	-
	Reducir ratio costos y gastos en 15%	Costos%	83%	78%	70%	67%	63%	-20%

Nota: Elaboración propia, 2023.

12.3 Flujo de caja sin estrategia

Se realizó la proyección del estado de resultados de la empresa bajo el escenario de no ejecutar la propuesta del plan estratégico, para lo que se emplearon algunos supuestos. El primero fue considerar que las ventas crecerían de manera orgánica junto con la tasa de

crecimiento del rubro en China, que es de 3% según Statista (2022h). Otro supuesto fue asumir que la estructura de costos y gastos se mantendría igual que las simulaciones realizadas previamente, que se obtuvieron mediante un análisis vertical de los estados financieros obtenidos durante las simulaciones y, en caso de diferir significativamente de un periodo a otro, se consideró el resultado de la última simulación por ser más representativa y vigente.

Para el cálculo de los impuestos se empleó la tasa de 15%, que es la tasa de impuesto a la renta en China para empresas de tecnología.

Tabla 33

Flujo de caja sin estrategia

FLUJO EFECTIVO SIN ESTRATEGIA (miles, US\$)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		1,905,330	1,962,490	2,021,365	2,082,006	2,144,466
Costos y gastos						
Costos variables de producción		(272,247)	(280,414)	(288,826)	(297,491)	(306,416)
Costos de características		(64,781)	(66,725)	(68,726)	(70,788)	(72,912)
Costos de fabricación contratada		(465,820)	(479,794)	(494,188)	(509,014)	(524,284)
Costos de transporte y aranceles		(57,409)	(59,131)	(60,905)	(62,732)	(64,614)
I+D		-	-	-	-	-
Promoción		(51,500)	(53,045)	(54,636)	(56,275)	(57,964)
Administración		(44,499)	(45,834)	(47,209)	(48,625)	(50,084)
Costos de productos importados		(434,053)	(447,075)	(460,487)	(474,302)	(488,531)
Costos y gastos totales		(1,390,309)	(1,432,018)	(1,474,979)	(1,519,228)	(1,564,805)
Depreciación de activos fijos		(55,186)	(56,842)	(58,547)	(60,304)	(62,113)
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		459,835	473,630	487,839	502,474	517,548
Impuesto sobre el beneficio		(68,975)	(71,044)	(73,176)	(75,371)	(77,632)
Depreciación de activos fijo		55,186	56,842	58,547	60,304	62,113
Inversiones		-	-	-	-	-
FC ECONÓMICO		446,046	459,427	473,210	487,407	502,029
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo						
Amortización de capital		-	-	-	-	-
Interés y otros		-	-	-	-	-
Ahorro fiscal		-	-	-	-	-
FC FINANCIERO		446,046	459,427	473,210	487,407	502,029
FC ECONÓMICO		446,046	459,427	473,210	487,407	502,029
FC FINANCIERO		446,046	459,427	473,210	487,407	502,029

Nota: Elaboración propia, 2023.

12.4 Flujo de caja con estrategia

A partir de los objetivos estratégicos planteados se elaboró el flujo de caja ejecutando la estrategia planteada. En cuanto a los ingresos por ventas se estima que estas crecerían a tasas de 10%, 19%, 20%, 18% y 15% para los siguientes cinco años, con lo que se alcanzaría el objetivo de duplicar las ventas al finalizar el horizonte de evaluación.

Se eliminaron los costos de fabricación contratada y de productos importados ya que al integrar verticalmente esta producción ya no se requiere de este suministro, lo que implica una reducción significativa de los costos de transporte y aranceles ya que al producirse en China se eliminan los costos de importación y la logística internacional. Sin embargo, al implementar 2 nuevas plantas y comprar nuevos equipos para las 7 plantas existentes a fin de adecuarlas para las nuevas tecnologías planteadas en la estrategia, se incrementan los gastos de depreciación y los costos de producción ya que ahora todo se elaborará en China y se deja de producir en el exterior.

En cuanto a los gastos administrativos estos se mantienen, mientras que los gastos de promoción y publicidad se duplican respecto de las ventas. Se adicionaron las depreciaciones porque estas son un egreso no desembolsable y se sustrajeron las inversiones en activo fijo (capex) tanto para la adquisición de las 2 plantas adicionales (US\$ 170 millones cada una), así como para la puesta a punto de las 7 plantas que ya tiene la empresa pero que requieren una actualización significativa para usar las nuevas tecnologías que propone la estrategia. Se estima que la actualización de una planta requiere de una inversión equivalente al 30% de una planta nueva (US\$ 170 millones). Finalmente, se recibió financiamiento mediante el aporte de los accionistas (50%) y de los bancos (50%).

Tabla 34**Flujo de caja con estrategia**

FLUJO EFECTIVO CON ESTRATEGIA (miles, US\$)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas		2,034,819	2,421,434	2,905,721	3,428,751	3,943,063
Costos y gastos						
Costos variables de producción		(969,162)	(1,049,288)	(1,065,431)	(1,142,917)	(1,182,919)
Costos de características		(172,960)	(205,822)	(246,986)	(291,444)	(335,160)
Costos de fabricación contratada						
Costos de transporte y aranceles		(61,311)	(72,960)	(87,552)	(103,311)	(118,808)
I+D		(305,223)	(363,215)	(435,858)	(514,313)	(591,459)
Promoción		(169,000)	(185,900)	(204,490)	(224,939)	(247,433)
Administración		(5,901)	(4,701)	(4,701)	(4,701)	(4,260)
Responsabilidad Social		(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Costos de productos importados						
Costos y gastos totales		(1,684,557)	(1,882,886)	(2,046,018)	(2,282,624)	(2,481,039)
Depreciación de activos fijos		(139,400)	(139,400)	(139,400)	(139,400)	(139,400)
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		210,862	399,148	720,303	1,006,726	1,322,624
Impuesto sobre el beneficio		(31,629)	(59,872)	(108,045)	(151,009)	(198,394)
Depreciación de activos fijo		139,400	139,400	139,400	139,400	139,400
Inversiones						
Adquisición de fábricas	(340,000)	-	-	-	-	-
Adquisición de maquinaria	(357,000)	-	-	-	-	-
FC ECONÓMICO	(697,000)	318,633	478,676	751,657	995,117	1,263,630
FINANCIAMIENTO NETO						
Préstamo	348,500					
Amortización de capital		(55,396)	(61,771)	(68,880)	(76,807)	(85,645)
Interés y otros		(40,105)	(33,730)	(26,621)	(18,695)	(9,856)
Ahorro fiscal		6,016	5,060	3,993	2,804	1,478
FC FINANCIERO	(348,500)	229,147	388,234	660,149	902,420	1,169,607
FC ECONÓMICO	(697,000)	318,633	478,676	751,657	995,117	1,263,630
FC FINANCIERO	(348,500)	229,147	388,234	660,149	902,420	1,169,607

Nota: Elaboración propia, 2023.

12.5 Flujo de caja incremental

El objetivo es determinar lo más conveniente tanto desde la perspectiva de la empresa (económica) como desde la del accionista (financiera). A continuación, se presentan los flujos de caja económico y financiero incrementales, para cuya determinación se restaron los flujos de caja con estrategias y sin estrategias,

A partir del flujo de caja económico se obtuvo el flujo financiero adicionando el monto del préstamo, el cual es equivalente al 50% de la inversión requerida y restando las obligaciones financieras que derivan del crédito, como son amortización del principal e intereses compensatorios. Para el caso de los intereses se considera como flujo positivo al escudo fiscal que generan los gastos financieros. Tanto el flujo de caja económico como financiero servirán para la evaluación desde la perspectiva de la empresa y del accionista.

Tabla 35**Flujo de caja incremental 2023-2027**

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (miles, US\$)	0	2023	2024	2025	2026	2027
FC Económico con estrategia	(697,000)	318,633	478,676	751,657	995,117	1,263,630
FC Económico sin estrategia	-	446,046	459,427	473,210	487,407	502,029
FLUJO ECONÓMICO	(697,000)	(127,413)	19,248	278,447	507,711	761,602

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (miles, US\$)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FC Financiero con estrategia	(348,500)	229,147	388,234	660,149	902,420	1,169,607
FC Financiero sin estrategia	-	446,046	459,427	473,210	487,407	502,029
FLUJO INCREMENTAL	(348,500)	(216,899)	(71,194)	186,939	415,013	667,578

Nota: Elaboración propia, 2023.

12.6 Cálculo de VAN y TIR

Para la evaluación de la conveniencia económica y financiera de la estrategia y determinar su viabilidad, se requiere cuantificar el costo del dinero empleado. Para este fin se calculó primero el costo del capital propio utilizando la metodología establecida por el modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM).

$$COK = R_f + (R_m - R_f) \beta_L$$

El modelo establece que se debe emplear como base el rendimiento libre de riesgo (R_f), para lo que se adoptó el rendimiento del bono del Tesoro Americano por considerarse el único título a nivel mundial que nunca ha presentado problemas de incumplimiento de sus obligaciones. A este rendimiento mínimo se le agrega una prima por riesgo para lo que se empleó el beta desapalancado (β_U) del sector equipos de telecomunicaciones, ya que identifica el riesgo operativo de las empresas de este sector pero, en vista que el modelo CAPM requiere tanto el riesgo operativo como financiero, se procedió a apalancar el beta con las características de financiamiento de la empresa y con la tasa impositiva de China aplicando la siguiente fórmula

$$\beta_L = \beta_U [1 + (Deuda/ Capital) * (1 - Tasa impositiva)]$$

El beta apalancado obtenido es de 1.08 ligeramente superior al valor del mercado que es de 1 por definición, lo que indica que el riesgo de esta empresa es ligeramente superior al riesgo promedio del mercado. En cuanto a la prima de riesgo del mercado ($R_m - R_f$) se empleó la del mercado de Estados Unidos, en vista que es un mercado profundo y de alta liquidez. De la aplicación de todos estos parámetros en el modelo CAPM permitió calcular un costo de oportunidad de capital de 11.67%. Posteriormente se obtuvo el costo promedio ponderado de capital (WACC).

$$WACC = \%Capital * COK + \%Deuda * K_d * (1 - Tasa impositiva)$$

El costo de la deuda (K_d) se obtuvo de las simulaciones dividiendo el monto de los intereses entre la deuda financiera, lo que dio como resultado 11.5%; es decir, la tasa de interés

promedio que presentan los créditos es de 11.5%. Este costo de deuda se reduce debido al escudo fiscal que presenta, para lo que se empleó como tasa fiscal el 15% por ser esta la tasa que otorga China a las empresas de tecnología.

Luego de ponderar el COK y el costo de la deuda se obtiene un costo promedio de 11.27% (WACC), el cual se utiliza como tasa de descuento sobre el flujo de caja económico para el cálculo del Valor Actual Neto Económico (VANE) que asciende a US\$ 183,794 miles, lo que indica que las estrategias generan valor económico a la empresa con una tasa de rentabilidad promedio anual (TIRE) de 17%, lo que supera largamente el costo del dinero empleado para llevar a cabo las estrategias (WACC) (11.27%), por lo que se puede concluir que es recomendable llevar a cabo la estrategia desde la perspectiva económica.

Finalmente, se realizó la evaluación financiera descontando el flujo de caja financiero con el costo del capital del accionista (COK), resultando un Valor Actual Neto Financiero (VANF) de US\$ 185,765 miles. La tasa interna de retorno financiera (TIRF) es de 20%, por lo que se concluye que la estrategia genera valor y es rentable para los accionistas, recomendándose llevarla a cabo.

Tabla 36

Cálculo del WACC

Concepto (miles US\$)	Indicador	Ratio
β apalancado industria de equipos de telecomunicaciones	Beta	1.08
Beta desapalancado	Beta	1.02
Beta apalancado	Beta	1.25
Prima de riesgo de mercado de Estados Unidos	$R_m - R_f$	6.71%
Tasa libre de riesgo	R_f	2.59%
Tasa impositiva China para empresas de tecnología	$T_x C_n$	15%
Tasa de financiamiento	K_d	11.5%
Pasivo total con estrategia		368,407
Patrimonio neto con estrategia		1,385,860
Costo de Oportunidad del Capital (COK)	COK	11.67%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	WACC	11.27%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 37

Resultados del VAN y TIR

WACC	11.27%
VANE	183,794
TIRE	17%

COK	11.67%
VANF	185,765
TIRF	20%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1 Conclusiones

- El costo del dinero empleado por la empresa para emprender la estrategia planteada es de 11.27%, y el costo de oportunidad de los accionistas de 11.67%. La pequeña diferencia se explica a que, en el último año, previo a la evaluación del proyecto, el nivel de endeudamiento es de la empresa es bastante bajo.
- El flujo de caja empleado ha sido elaborado sobre una base incremental en vista que el proyecto se realiza sobre una empresa en funcionamiento. Las iniciativas buscan generar valor a la empresa mediante las mejoras propuestas en cada uno de los planes.
- Desde la perspectiva económica, el VANE es de US\$ 183,794,000 indica que el proyecto genera valor; la TIRE es 17%, y al ser la TIR superior al WACC indica que el proyecto es rentable para la empresa.
- Desde la perspectiva financiera, el VANF es de US\$ 185,765 y la TIRF es de 20%, lo que indica que el proyecto genera valor y es rentable para el accionista.

13.2 Recomendaciones

- Desde la perspectiva financiera es recomendable llevar a cabo la estrategia porque esta genera valor tanto para la empresa en un 17% como para los accionistas en un 20%.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1987). Strategic Management of Technology. *Journal of Business Strategy*. 7, núm. 3.
- Arrieta, E. (2021, 11 de enero). China gana posiciones como líder mundial de la tecnología 5G, según la GSMA. *Invertia-El Español*. [https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/politica-digital/organizaciones/20210111/china-gana-posiciones-lider-mundial-tecnologia-gsma/549445938_0.html#:~:text=China%20est%C3%A1%20considerada%20%20a%20un%20ritmo%20en,creciendo%20a%20un%20ritmo%20en](https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/politica-digital/organizaciones/20210111/china-gana-posiciones-lider-mundial-tecnologia-gsma/549445938_0.html#:~:text=China%20est%C3%A1%20considerada%20%20a%20un%20ritmo%20en,creciendo%20a%20un%20ritmo%20en,creciendo%20a%20un%20ritmo%20en)
- Banco Mundial. (s.f.). Población total - China. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CN>
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of Human Resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. Spring 1998, Vol. 37, No. 1.
- BBC News Mundo. (2021, 04 de junio). Estados Unidos vs China: la nueva orden de Biden contra empresas chinas que refuerza la dura posición de Washington con Pekín. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57364306>
- China Briefing. (2013, 01 de marzo). Actualización: Los tratados de libre comercio de China. *China Briefing*. <https://www.china-briefing.com/news/actualizacion-los-tratados-de-libre-comercio-de-china/>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (Tercera edición). Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. Pearson Educación.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Expansion.com / Datosmacro.com. (s.f.). China - Índice Mundial de Innovación. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-mundial-innovacion/china>
- Inter China y Casa Asia. (s.f.). Los recursos humanos en China. <https://static.casaasia.es/pdf/61405112728AM1118741248088.pdf>

- IT Trends. (2021, 30 de marzo). China liderara el mercado mundial de 5G. <https://www.itrends.es/infraestructura/2021/03/china-liderara-el-mercado-mundial-de-5g>
- Mena, M. (2021, 01 de marzo). Las marcas líderes en tecnología 5G. *Statista*. <https://es.statista.com/grafico/16852/marcas-lideres-en-tecnologia-5g/>
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2022). Ficha país. China República Popular (de) China. https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA_FICHA%20PAIS.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE). (s.f.). Nuestra proyección mundial. <http://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Redacción Contentlab. (2019, 30 de diciembre). ¿Cómo reducir el impacto del celular en el medio ambiente? *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/especial/revoluciondigital/bienestar/como-reducir-impacto-celular-medio-ambiente-noticia-1994818>
- Rudd, K. (2019, 05 de agosto). ¿Cómo será la política económica china? *El Economista*. <https://www.economista.es/opinion-logs/noticias/10028510/08/19/Comosera-la-politica-economica-china-I.html>
- Sands, G., & Atwood, K. (2020, 04 de mayo). China ocultó intencionalmente la gravedad del coronavirus, sostiene informe del gobierno de EE.UU. *CNN Español*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/04/informe-del-gobierno-de-ee-uu-considera-que-china-oculto-intencionalmente-la-gravedad-del-coronavirus/>
- Soler, S. (2022, 06 de agosto). La crisis de Taiwán pone en alerta al sector de los microchips: ¿hay riesgo de escasez? *RTVE*. <https://www.rtve.es/noticias/20220806/tesis-taiwan-microchips-suministro-china-eeuu-europa/2394277.shtml>
- Spanish. xinhuanet.com. (2020, 18 de marzo). China se mantiene como líder global de 5G pese a la epidemia de COVID-19. *Xinhua Español*. http://spanish.xinhuanet.com/2020-03/18/c_138891086.htm

- Sputnik Mundo. (2020, 19 de marzo). China mantiene su liderazgo mundial en la red 5G. *Sputnik Mundo*. <https://sputniknews.lat/20200319/china-mantiene-su-liderazgo-mundial-en-la-red-5g-1090843170.html>
- Statista. (s.f.a). Smartphones-China. <https://www.statista.com/outlook/cmo/consumer-electronics/telephony/smartphones/china#volume>
- Statista. (s.f.b). Share of mobile internet users in China in September 2022, by age group. <https://www.statista.com/statistics/1197629/china-mobile-internet-user-age-distribution/>
- Statista. (s.f.c). Smartphone market in China. [Documento reservado].
- Statista. (s.f.d). Imports to China. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14870/import-in-china-statista-dossier/>
- Statista. (2022b). Brand distribution of 5G smartphones in use in China as of 3rd quarter of 2020. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1094810/china-brand-distribution-of-5g-smartphones-in-use/>
- Statista. (2022c). Number of mobile subscribers in China from 2017 to 2021, by operator (in millions). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/291795/china-mobile-subscribers/>
- Statista. (2022d). Number of 5G patents filed globally as of February 2020, by large company. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1117922/global-number-of-5g-patents-filed-by-major-company/>
- Statista. (2022e). Average Price of smartphones in the Asia-Pacific región in 2021, by country (in U.S. dollars). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1262406/asia-pacific-smartphones-price-market>
- Statista. (2022f). Estimated number of 5G users in China from 2020 to 2030 (in millions). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/941928/china-forecasted-number-of-5g-users/>
- Statista. (2022g). Estimated revenue of 5G market in China from 2020 to 2030 (in trillion yuan). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/941961/china-forecasted-5g-market-revenue/>

- Statista. (2022h). Number of smartphone users in China from 2018 to 2022 with a forecast until 2027 (in million). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/467160/forecast-of-smartphone-users-in-china/>
- Statista. (2023a). Smartphone market share in China by leading vendor from 2014 to 2021. <https://www.statista.com/statistics/528833/smartphone-market-share-in-china-by-vendor/>
- Statista. (2023b). Market share of mobile operating systems in China from January 2014 to January 2023. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/262176/market-share-held-by-mobile-operating-systems-in-china/>
- Statista. (2023c). Share of mobile internet users in China in September 2022, by age group. <https://www.statista.com/statistics/1197629/china-mobile-internet-user-age-distribution/>
- Statista. (2023d). Population distribution in China in 2021 and 2022, by broad age group. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/251524/population-distribution-by-age-group-in-china/>
- Zhou, J.; Poh, F.; Zhang, C., & Zipser, D. (2020, 25 de noviembre). China's Gen Z are coming of age: Here's what marketers need to know. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/cn/our-insights/our-insights/chinas-gen-z-are-coming-of-age-heres-what-marketers-need-to-know>

NOTAS BIOGRÁFICAS

Juan Pablo Díaz Lucar

Nació en Lima, es Licenciado en Administración de Empresas, con estudios en Administración y Gestión de Empresas. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en el área Comercial de empresas de consumo masivo. Actualmente se desempeña como Gerente Regional de Ventas en CBC Perú.

Grethel María Victoria Díaz Ortega

Nació en Lima, es Licenciado en Ingeniería, con estudios en Ingeniería Industrial. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área Comercial de empresas de consumo masivo. Actualmente se desempeña como Product Manager Senior Ecommerce en Cencosud Perú.

Andrea Isabel García de los Heros

Nació en Lima, es Licenciada en Administración de Empresas, con un diplomando en Marketing y Ventas. Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en el área Comercial de empresas *retail*. Actualmente se desempeña como Jefa de categoría en Abarrotes No Comestibles en Cencosud Perú.

Flor Milagros Munguía Estrella

Nació en Lima, es Licenciada en Ingeniería Industrial, con especializaciones en Operaciones e Inventarios, y certificaciones en Gestión por Procesos y Proyectos, Mejora Continua y Metodologías Ágiles. Cuenta con más de 11 años de experiencia laborando en las áreas de Ingeniería de Procesos y Gestión por Procesos en empresas *retail*, y en Producción. Actualmente se desempeña como Jefe Corporativo de Gestión por Procesos en San Miguel Industrias Pet.

Paola Judith Zavaleta Motta

Nació en Lima, Licenciada en Administración de Empresas, con estudios en Negocios Internacionales y Retail Management. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el área Comercial de empresas de consumo masivo, áreas de Comercio Exterior y de *Retail*. Actualmente se desempeña como Gerente de Marca Propia e Importados NC en Cencosud Perú.