



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA
LÍNEA DE SMARTPHONES DE GAMA ALTA DE ZTE
CORPORATION EN EL MERCADO PERUANO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sr. Wilfredo Jesús Bazalar La Rosa
Sra. Gissela Milagros Serván Delgado
Srta. Catherine Isabel Pérez Bartra**

Asesora: Profesora Carla Pennano

2019

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y profesores por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Agradecemos a la universidad por las enseñanzas impartidas y a las empresas mencionadas en este trabajo por la información brindada.

Resumen ejecutivo

ZTE es una empresa global de telecomunicaciones de procedencia china fundada en 1985 y cuyas acciones le pertenecen principalmente al Estado chino. Tiene presencia en más de 160 países y cuenta con una *headquarter* localizada en Shenzhen y más de 16 centros de investigación y desarrollo (I+D) ubicados a lo largo de todo el planeta.

ZTE se encarga de ofrecer tanto soluciones como equipamientos de telecomunicaciones a los diversos operadores a nivel mundial. Una de sus líneas de negocio es el departamento de terminales móviles en el cual se desarrollan *smartphones*, *routers*, módems y todo tipo de equipo que se pueda conectar a la red móvil de un operador de telefonía móvil.

Con presencia en nuestro país desde el año 2002, ZTE se ha caracterizado por comercializar en Perú *smartphones* de gama baja y gama media a pesar de poseer líneas de producto de gama alta. Estos últimos son representados por los *smartphones* de la serie Axon y son vendidos principalmente en los países de Asia, Europa y EE.UU. El negocio de ZTE en Perú es tanto B2B –donde las empresas clientes son los operadores de telefonía móvil como Movistar, Claro y Entel–, como B2C, ya que quienes compran los *smartphones* son los usuarios finales y clientes de los operadores de telefonía móvil.

Algo que también ha caracterizado a ZTE es su poca inversión en publicidad y *marketing* en comparación con sus demás competidores, pero sí una fuerte inversión en el desarrollo de las nuevas tecnologías de tendencia mundial como lo son el 5G, el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y el *cloud computing*. Y es justamente el desarrollo del 5G de vital importancia para la nueva generación de *smartphones*, ya que permitirá contar con un mayor ancho de banda, mejorando la experiencia del usuario, incrementando la eficiencia de la red saturada de los operadores móviles y facilitando el control remoto de muchos dispositivos para uso en temas de seguridad pública, infraestructura, IoT y salud.

Por ello, ZTE desarrolla el Axon 10 Pro, su buque insignia, que combina todas las bondades de un potente *smartphone* de gama alta con el soporte de la tecnología 5G, incluyendo un diseño y acabado *premium* con un precio razonable dentro de su segmento. Con esta fuerte innovación y el desarrollo de un adecuado plan de *marketing* ajustado al presupuesto de la empresa, se pretende que ZTE logre darse a conocer dentro del mercado peruano y se posicione como una marca innovadora en el segmento de *smartphones* de gama alta.

Para ello, se plantea una nueva segmentación del público que suele y/o puede comprar *smartphones* de gama alta basada en sus actitudes respecto a las razones de elección y al uso que le da a su equipo. Se han definido 4 tipos de perfiles o segmentos: “trabajador”, “techi”, “imagen” y “social”, de los cuales hemos elegido 3 perfiles objetivos que tendrán interés en el Axon 10 Pro: “techi”, conocidos como los tecnológicos porque conocen o creen conocer bastante sobre las características de los *smartphones*; “imagen”, quienes creen que un equipo puede proyectar un alto estatus y una gran personalidad; y “social”, que están más enfocados en el uso de un *smartphone* para estar siempre conectados con su vida familiar y social.

Habrá que tomar en cuenta que hay una tendencia decreciente en el número de ventas de *smartphones* a nivel global y que el mercado peruano de equipos móviles está supercompetitivo, siendo solo 3 marcas las predominantes en el segmento de gama alta: Apple, Samsung y Huawei. Estas empresas han basado sus esfuerzos no solamente en el campo de la innovación sino también en la comunicación y publicidad de sus productos, y ha sido este último punto el talón de Aquiles de ZTE. Es por ello que a pesar de contar con estas adversidades, se observa una oportunidad estratégica para ZTE: posicionarse como una marca innovadora y que lidera el desarrollo del 5G aprovechando que cuenta con un producto potente y estilizado como el Axon 10 Pro, a un precio agresivo dentro de la gama alta, disponible en los principales operadores de telefonía móvil del país y con una estrategia de promoción, personas y procesos que aseguran que el nombre de la marca llegue no solo al público objetivo sino que también se transmita en el boca a boca.

Para lograr este objetivo, se realizará una inversión inicial de S/ 500.000 en I+D para adaptar el Axon 10 Pro a las tecnologías soportadas y requeridas por las redes de los operadores peruanos de telefonía móvil. Asimismo, se destinará más de S/ 650.000 durante el primer año al área de *Marketing* para lograr comunicar no solo las bondades tecnológicas del equipo sino también a la marca y así se empiece a trabajar en la estrategia de posicionamiento. Este monto se incrementará a más de S/ 710.000 en el año 2 y más de S/ 920.000 en el año 3 con la finalidad de ir reforzando el trabajo hecho tanto en *branding* de la marca como en ventas del equipo y sus sucesores. Adicional a ello, se consideran los gastos de postventa y de desaduanaje que involucran el comercializar el equipo en el mercado peruano, los cuales juntos giran en alrededor de S/ 85.000 en el año 1, S/ 123.000 en el año 2 y S/ 170.000 en el año 3. Finalmente, se proyecta tener un estimado de ventas alrededor de S/ 3.972.375 en el año 1, S/ 5.737.875 en el año 2 y S/ 7.944.750 en el año 3 obteniendo una rentabilidad de alrededor de S/ 846.639 en el año 1, S/ 1.454.394 en el año 2 y S/ 2.084.706 en el año 3; demostrando de esta forma que el proyecto concluye en resultados satisfactorios tanto a nivel económico como a nivel de *marketing*.

Glosario de términos

5G. Quinta generación de las tecnologías y estándares de comunicación inalámbrica para dispositivos móviles que les permite conectarse a la red en cualquier sitio.

Batería. Aparato pequeño de forma rectangular que sirve para producir una corriente eléctrica continua a partir de una reacción química que se produce en su interior.

Cámara. Aparato que sirve para registrar imágenes estáticas o en movimiento ubicado en la parte posterior o frontal de un *smartphone*.

Diseño. Forma que toma el *hardware* de un *smartphone* y que incluye el material de fabricación y tipo de pantalla que usa.

Equipo. Término que se refiere como sinónimo de *smartphone*.

Fabricante. Empresa que se dedica a la fabricación y elaboración de dispositivos móviles.

Frecuencia. Número de ciclos en el que un procesador de *smartphone* ejecuta una acción en una unidad de tiempo determinada. Sinónimo de rapidez de procesamiento.

Gama. Serie de *smartphones* pertenecientes a una misma clase o categoría, clasificadas de acuerdo con sus características técnicas y precio.

GB. GigaByte. Unidad de medida del tamaño de la memoria.

Memoria. Elemento interno o externo de un *smartphone* donde se almacenan datos o aplicaciones que posteriormente se pueden utilizar.

MP. Megapíxeles. Unidad de resolución de una cámara.

Núcleo. Unidad de procesamiento de un *smartphone*.

Operador. Empresa de telecomunicaciones proveedora de servicios de telefonía móvil.

Perfil. Grupo bien delimitado de personas que presentan características similares dentro de una colectividad o de un grupo mayor. Sinónimo de segmento.

Procesador. Componente electrónico de un *smartphone* donde se realizan los procesos lógicos y que agrupa cierta cantidad de núcleos.

Proveedor. Empresa que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona o empresa.

RAM. Memoria principal de un *smartphone* donde se ejecutan programas y datos en el instante.

Sistema operativo. Conjunto de órdenes y programas que controlan los procesos básicos de un *smartphone* y permiten el funcionamiento de otros programas.

Smartphone. Teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar otras aplicaciones y recursos a modo de pequeño computador.

Tecnología. Tipo de red móvil soportada en un *smartphone*.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno: PESTEG.....	2
1.1Entorno político	2
1.2Entorno económico	3
1.3Entorno social.....	4
1.4Entorno tecnológico.....	5
1.5Entorno ecológico	6
1.6Entorno global.....	7
1.7Conclusiones del macroentorno.....	8
2. Análisis del microentorno	8
2.1Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2Diamante de Porter	9
2.3Análisis de los clientes.....	10
2.4Análisis de los competidores	11
2.5Análisis de la cadena.....	12
2.6Conclusiones del microentorno.....	13
3. Análisis interno: la empresa.....	13
3.1Historia y evolución.....	13
3.2Misión, visión y objetivos.....	14
3.3Análisis FODA	15
3.4Productos y servicios que ofrece.....	16
3.5Análisis situacional	16
Capítulo II. Investigación de mercado	18
1. Objetivos de la investigación	18
1.1Objetivo general.....	18
1.2Objetivos específicos	18

2. Metodología.....	18
3. Fuentes de información.....	19
3.1 Información primaria	19
3.1.1 Información secundaria.....	19
3.1.2 Entrevistas en profundidad a expertos	19
3.1.3 <i>Focus groups</i>	20
3.1.4 Técnica de la observación.....	20
3.2 Encuestas.....	20
4. Principales hallazgos y conclusiones	20
4.1 Industria de las telecomunicaciones.....	20
4.2 Perfil del cliente	23
4.2.1 El usuario de <i>smartphone</i>	23
4.2.2 El operador de telefonía móvil.....	24
4.3 Propuesta de valor adecuada de un <i>smartphone</i> de gama alta	25
4.3.1 Según los <i>focus groups</i>	25
4.3.2 Según las encuestas.....	25
4.4 Estimación de la demanda para un <i>smartphone</i> ZTE de gama alta en el mercado peruano	26
Capítulo III. Planeamiento estratégico	30
1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	30
2. Estrategia genérica	30
3. Estrategias de crecimiento	30
4. Estrategia de segmentación de mercado	31
5. Estrategia de posicionamiento	31
6. Estrategia de marca	31
7. Estrategia de clientes.....	32
Capítulo IV. Tácticas de <i>marketing</i>	33
1. Estrategia de producto.....	33
2. Estrategia de precios	34
3. Estrategia de plaza	36
4. Estrategia de promoción	37
4.1 Publicidad.....	37
4.2 Promoción de ventas	39

4.3Eventos y experiencias.....	40
4.4Relaciones públicas y <i>publicity</i>	41
4.5Ventas personales.....	42
5. Estrategia de personas.....	42
6. Estrategia de procesos.....	43
Capítulo V. Implementación y control.....	44
1. Presupuesto.....	44
1.1Gastos de <i>marketing</i>	44
1.2Gastos de postventa.....	45
1.3Gastos de desaduanaje.....	46
1.4Inversión de I+D.....	46
2. Proyección de ventas.....	46
3. Proyección de capacidad instalada.....	47
4. Simulación.....	47
4.1Flujo de caja.....	48
4.2Estado de resultados.....	48
5. Control.....	49
6. Planes de contingencia.....	51
Conclusiones y recomendaciones.....	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	60
Notas biográficas.....	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político.....	2
Tabla 2.	Análisis del entorno económico	3
Tabla 3.	Análisis del entorno social.....	4
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico	5
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico	6
Tabla 6.	Análisis del entorno global	7
Tabla 7.	Porcentaje de perfiles en la encuesta	24
Tabla 8.	Aceptación del producto y disposición de compra para perfiles “Techi” e “Imagen”	26
Tabla 9.	Aceptación del producto y disposición de compra para perfiles “Trabajo” y “Social”	26
Tabla 10.	Estimación de la demanda para los perfiles “Techi” e “Imagen”	27
Tabla 11.	Estimación de la demanda para los perfiles “Trabajo” y “Social”	28
Tabla 12.	Objetivos de <i>marketing</i> planteados para ZTE	30
Tabla 13.	Segmentación de perfiles.....	31
Tabla 14.	Especificaciones técnicas del ZTE Axon 10 Pro.....	33
Tabla 15.	Propuestas de valor del ZTE Axon 10 Pro para cada perfil	34
Tabla 16.	<i>Smartphones</i> 5G a nivel global.....	35
Tabla 17.	Zona y distritos de puntos de distribución.....	37
Tabla 18.	<i>Share</i> de público objetivo de Axon 10 Pro de ZTE.....	37
Tabla 19.	Presupuesto para plan digital	38
Tabla 20.	Presupuesto de pantallas y vallas.....	39
Tabla 21.	Presupuesto de eventos y experiencias (iWall)	40
Tabla 22.	Presupuesto de activaciones en pantallas exclusivas.....	41
Tabla 23.	Perfil y funciones de asesores comerciales Zeta.....	43
Tabla 24.	Perfil y funciones del KAM ZTE	43
Tabla 25.	Presupuesto de <i>marketing</i>	45
Tabla 26.	Presupuesto de postventa.....	46
Tabla 27.	Presupuesto de desaduanaje.....	46
Tabla 28.	Presupuesto de investigación y desarrollo.....	46
Tabla 29.	Proyección de ventas de ZTE Axon 10 Pro en los 3 primeros años.....	47
Tabla 30.	Flujo de caja de proyecto ZTE Axon 10 Pro	48
Tabla 31.	Estado de resultados de ZTE Axon 10 Pro.....	48

Tabla 32.	Ventas mensuales proyectadas de ZTE Axon 10 Pro.....	49
Tabla 33.	Evaluación financiera y análisis de sensibilidad del Axon 10 Pro de ZTE	51
Tabla 34.	Estrategias de contingencia	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución del sector de telefonía móvil	9
Gráfico 2.	Cadena de valor de ZTE.....	12
Gráfico 3.	Categorías de terminales de ZTE.....	16
Gráfico 4.	Canal indirecto de distribución de ZTE.....	36
Gráfico 5.	Ejemplos de pantallas en distritos seleccionados	39
Gráfico 6.	Ejemplo de pantallas exclusivas	40

Índice de anexos

Anexo 1.	<i>Market share</i> de marcas globales de <i>smartphones</i> según Counterpoint y Strategy Analytics	61
Anexo 2.	Diamante de Porter	62
Anexo 3.	Organigrama de ZTE	62
Anexo 4.	Metodología: tabla objetivos vs. fuentes de datos	63
Anexo 5.	Especificaciones técnicas de <i>smartphones</i> de gama alta en el mercado.....	64
Anexo 6.	Mapa comparativo de <i>smartphones</i> de gama alta en Perú 2018.....	66
Anexo 7.	Estadísticas de Osiptel e Ipsos Apoyo	66
Anexo 8.	Características de los perfiles de segmentación según las encuestas.....	67
Anexo 9.	Concepto de propuesta de valor en <i>focus groups</i>	70
Anexo 10.	Mantra de la marca ZTE enfocado en el Axon 10 Pro	71
Anexo 11.	<i>Price brand ladder</i> de <i>smartphones</i> de gama alta del mercado peruano.....	71
Anexo 12.	Distribución de NSE en Lima Metropolitana	72
Anexo 13.	Cálculo de preferencias de medios de comunicación	72
Anexo 14.	<i>Share</i> de audiencia de canales de TV abierta 2018-2019	74
Anexo 15.	Cálculo de tiempo promedio de renovación de <i>smartphone</i>	74

Introducción

En los últimos años, el mundo de las telecomunicaciones ha evolucionado vertiginosamente originando cambios en la vida de las personas e innovaciones en las ofertas de las empresas operadoras de telefonía móvil y proveedoras de equipos. Sin duda alguna, la masificación del *smartphone* es la que ha traído un cambio más radical en el estilo de vida de las personas ya que se ha convertido en una extensión de ellas mismas al permitirles realizar diversas actividades desde diferentes lugares y en cualquier momento. Asimismo, las empresas fabricantes de equipos se han visto inmersas en una feroz competencia de innovaciones tecnológicas que ha decantado en que lancen nuevos modelos de *smartphones* al mercado en tiempos menores a un año.

De estos nuevos modelos, siempre destacan los equipos que pertenecen a la llamada “gama alta” ya que albergan los últimos descubrimientos realizados por cada empresa. Sin embargo, la industria actual de estos *smartphones* se ve dominada principalmente por 3 marcas ya que no solo han hecho poderosas inversiones en investigación y desarrollo, sino también en el área de *Marketing*. Es así que si alguna otra marca quiere ingresar a la pugna del podio tecnológico deberá presentar al mercado un potente producto que garantice la propuesta de valor que quiere mostrar, acompañado de un estructurado plan de *marketing* que esté basado en una innovadora segmentación, correcta estrategia y fuertes tácticas de *marketing* que garanticen que llegará al público adecuado.

El Axon 10 Pro es el *smartphone* bandera de la marca ZTE que ha sido anunciado en febrero de este año en el Mobile World Congress y que sintetiza todo lo que la empresa china desea para el mundo: habilitar la conectividad y confianza en todas partes a través de la innovación 5G. Asimismo, este *smartphone* viene acompañado de un diseño *premium* e innovaciones tecnológicas que lo hacen superatractivo para cualquier usuario. Sin embargo, el producto por sí mismo no garantiza que sea un éxito de ventas en diferentes lugares del mundo ya que la competencia es muy fuerte y el público consumidor es muy diferente. A lo largo de esta tesis, se desarrollará un plan de *marketing* del Axon 10 Pro de ZTE para su inserción al mercado peruano que garantice un desarrollo sostenido de ventas y permita posicionar a la aún desconocida empresa ZTE como una marca innovadora y que lidera el desarrollo de la tecnología 5G en el mundo.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: PESTEG

1.1 Entorno político

Tabla 1. Análisis del entorno político

Variable	Descripción	Impacto	Fuente	Decisión estratégica
Tratados internacionales de importación	Bloqueo de importación para ciertos países establecidos por EE. UU.	Baja autonomía para toma de decisiones de la comercialización de productos de ZTE.	Gutiérrez, Óscar. “ZTE: ‘El bloqueo en Estados Unidos es inaceptable’”.	Importar productos con anticipación y la cantidad necesaria para que no se tenga impacto negativo.
Cambio constante en el Gobierno peruano	Inestabilidad política para las empresas operadoras y proveedoras de telecomunicaciones.	Salida de empresas extranjeras en Perú. Pérdida de atractivo del mercado peruano para las inversiones, variación de precios y disminución del consumo no básico.	https://elcomercio.pe/politica/martin-vizcarra-cinco-desafios-politicos-2019-noticia-589848	Crear un plan estratégico para contrarrestar situaciones de inestabilidad política.
Impuestos y aranceles	Los celulares tienen partidas arancelarias que no implican ningún pago, pero sí pagan el IGV. El MEF, en coordinación con MINSA y el MINAM, hizo cambios el 2018 para el ISC en algunas categorías de producto.	Si bien esta imposición actualmente no afecta directamente al negocio, es un precedente de que a futuro podría generarse un impuesto para los equipos celulares.	https://www.lima-well.edu.pe/importacion-de-celulares-detalles/	La compañía debe estar atenta a todos los comunicados del Gobierno para volver a realizar un estudio de <i>pricing</i> de los equipos celulares a vender en el Perú de ser el caso.

Fuente: Elaboración propia 2019.

La inestabilidad política del Perú hace que muchas empresas transnacionales como ZTE duden en invertir en nuestro país. Sin embargo, con la finalidad de mantener la operación a salvo, ZTE debe crear un plan estratégico para las situaciones de inestabilidad que pueden decantar en leyes que afecten al sector de telecomunicaciones.

Uno de los puntos a estar siempre bajo la lupa es el de los impuestos y aranceles a los equipos celulares ya que alguna modificación en ellos afectará totalmente la estrategia de *pricing* de ZTE, por lo que se deberá contar con un plan de contingencia para estos casos.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Análisis del entorno económico

Variable	Descripción	Impacto	Fuente	Decisión Estratégica
Crecimiento de la economía peruana	Mejora económica para el consumidor peruano. Crecimiento de la economía peruana a junio del 2018 fue de 1,98%. Aumento del 6,72% en el sector de actividades de telecomunicaciones.	Incremento de ventas de productos de tecnología.	El Comercio / Economía 15/07/2018 “Economía Peruana” Diario Gestión / Economía Junio 2018 “Economía peruana”	Aprovechar la coyuntura del crecimiento económico para relanzar a ZTE, generando un plan de <i>marketing</i> para lanzamiento y promoción de la marca.
Disminución del nivel de empleo formal	El MTPE detalló que el empleo formal de empresas privadas de 10 a más trabajadores retrocedió 0,3% en julio 2018 en relación a julio 2017. Los resultados del empleo formal continúan en rango negativo tras registrarse en junio un descenso de 0,1%	Disminución de usuarios de equipos de gama alta. Preferencia por marcas mejor posicionadas.	Diario Gestión / Economía / 21/08/2018 “MTPE: Empleo formal retrocede por segundo mes consecutivo” El Comercio / Economía / Perú 15/02/2018 “INEI: Generación de Empleo Formal”	Crear alianzas estratégicas con los operadores para evitar baja rotación de equipos ZTE. Enfocarse en equipos de gama media y baja ya que cuentan con menor precio y mayor rotación.
Inversión en proyectos de telecomunicaciones	Adjudicación de \$ 665 millones en 6 nuevos proyectos regionales de banda ancha por el MTC. Incremento de solicitudes de equipamientos por parte de los operadores de telecomunicaciones.	Incremento del mercado de usuarios de equipos celulares en zonas donde hay baja velocidad de internet.	Fitel - Fondo de Inversión de Comunicaciones 3/4/2018	Aprovechar este avance y sumarse para ingresar y “coberturar” todo el territorio nacional.
Guerra de precios de los operadores de telecomunicaciones y fabricantes de celulares	Uso intensivo de promociones y descuentos por los principales fabricantes de celulares y por los operadores de telecomunicaciones.	Pérdida de rentabilidad para los operadores y fabricantes del sector de telecomunicaciones. Disminución de ventas de las marcas de celulares no posicionadas.	El Comercio.pe / Economía / Telecomunicaciones / 8/01/2018	Coordinar estrategias comerciales con los operadores con la finalidad de dar mayor atracción a nuestros productos sin hacer perder su valor.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Es una buena señal que la economía en Perú esté nuevamente en crecimiento. A pesar de que la ocupación laboral ha sufrido algunos declives, se espera que esta situación se revierta en el mediano plazo y por ende el poder adquisitivo de la gente crezca. Asimismo, el sector de telecomunicaciones continúa creciendo por iniciativas propias del Gobierno ya que el objetivo es disminuir la brecha digital entre todas las regiones del Perú.

Esto hace que el mercado siga expandiéndose y por ende se vuelva más exigente respecto a los servicios. Debido a que ya se ha establecido una guerra de precios entre operadores de telecomunicaciones, debemos trabajar en conjunto con ellos para evitar que nuestros productos degraden su valor por una baja de precios.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Análisis del entorno social

Variable	Descripción	Impacto	Fuente	Decisión Estratégica
Expansión a los departamentos del interior del Perú	Lima se está descentralizando. El crecimiento comprende las principales provincias del Perú. Esto gracias al desarrollo comercial que genera mayor consumo.	Al incrementar el consumo, el mercado se vuelve más exigente. Por ello, es necesario estar presente en el interior del país así como la competencia lo hace.	https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130131_ECO_Mic_BRIEF3_Esp1.pdf	Tener mayor presencia hacia los departamentos del interior del Perú para tomar acciones estratégicas.
Lealtad y la satisfacción del cliente	Incremento de alternativas de elección para los clientes, por lo que la lealtad se torna más lejana. No solo se toma una decisión por el lado técnico sino por el valor percibido de la marca y la experiencia que esta genera en el consumidor.	Incremento de la competitividad del mercado donde las promociones por precio degradan el valor de marca.	PAD “La Satisfacción genera lealtad en los usuarios” 3/08/2017	Relanzar la marca resaltando características técnicas diferentes y atacando a los <i>insights</i> los consumidores de <i>smartphones</i> de gama alta.
Conciencia sobre la seguridad de datos	Si bien la seguridad es un tema en su mayoría técnico, también hay una concientización en el consumidor sobre su “seguridad virtual”.	Desconfianza por parte del usuario a usar equipos móviles para sus transacciones comerciales.	https://www.onasystems.net/conciencia-cion-de-seguridad/	Enfoque del R&D de ZTE en crear <i>smartphones</i> que garanticen la seguridad de la información de nuestros usuarios. Comunicación de recomendaciones de seguridad al usar equipos ZTE.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Es importante que las empresas dentro de su plan estratégico tomen en cuenta los departamentos del interior del país ya que son un mercado potencial en crecimiento. La seguridad de datos es un punto sumamente relevante para los usuarios de *smartphones* y es por ello que las compañías deben seguir innovando en crear equipos con sistemas de rigurosa seguridad.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

Variable	Descripción	Impacto	Fuente	Decisión Estratégica
Migración a la red 5G	Si bien a la región latinoamericana aún le quedan varios años antes de que llegue plenamente el 5G, la mayoría de las proyecciones apuntan hacia 2025 como el año en que se introduzca la disponibilidad de cobertura 5G a gran escala.	Impacto es positivo para Perú por traer consigo nuevas tecnologías e innovadoras formas de comunicación. Los operadores de telecomunicaciones de nuestro país ya están trabajando en la implementación del 5G.	CIO.COM / México 11/07/2018	Culturizar a los consumidores respecto a los beneficios del 5G ya que es nuestro valor diferencial. El 5G es más una realidad que un plan futuro, es lo que tenemos y mucho más.
Invasión de los sistemas de comunicación actuales por IoT y AI (Inteligencia Artificial)	Integrar la AI en las redes de IoT se está convirtiendo en un requisito previo para el éxito de los ecosistemas digitales. Las empresas deben identificar cómo obtener valor de combinar la AI y la IoT o afrontar su puesta al día en los próximos años.	Actualmente hay marcas de equipos móviles que ya integran parte de la tecnología AI. Además, muchas más de ellas se subirán al tren tecnológico.	https://www.networkworld.es/networkworld/or-king/como-lidiar-con-redes-de-dispositivos-iot	ZTE actualmente está innovando en las redes de telecomunicaciones y en sus equipos móviles, liderando el desarrollo del 5G, IoT y AI.
Despliegue de la Red Dorsal de Fibra Óptica al interior del país	El plan para llevar internet al interior del país y reducir la brecha digital empezó a ejecutarse en el 2014 con el tendido de la Red Dorsal de Fibra Óptica. Son 5 las empresas que han ganado ya la licitación de 15 regiones del Perú (en total son 21).	Ingreso de nuevos operadores de telecomunicaciones al mercado peruano en el interior del país.	El Comercio.pe / Negocios / "Internet: conozca qué operadores llevarán la señal al interior" 03/08/2018	Buscar crear alianzas estratégicas con estos nuevos Operadores de Telecomunicaciones para que nuestros productos estén presentes en el mercado del interior del país.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Las nuevas tecnologías como el 5G, el IoT y el IA están en boca de todos y genera mucho interés en el público, que está ávido por gozar las bondades de los avances. ZTE, al estar siempre trabajando en la innovación de tecnologías, patentes y al ser uno de los pioneros en el desarrollo del 5G cuenta con una ventaja competitiva respecto a otras compañías y debe explotarla en cada uno de sus equipos móviles.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Análisis del entorno ecológico

Variable	Descripción	Impacto	Fuente	Decisión estratégica
Normas ISO 14001 y sus implicaciones	La norma va enfocada a todo tipo de organización que pretenda mejorar los impactos medioambientales y cumplir con la legislación en materia de medio ambiente. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el medio ambiente.	ZTE, por políticas ambientales, están comprometidos con dicha norma, la cual ofrece una retroalimentación positiva para las empresas que apuestan por ella. Las empresas con la ISO 14001 implantada obtienen una mejora económica al ahorrar en la gestión de los recursos y mejoran su imagen sustancialmente.	https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/articloe/view/34035/43708	ZTE como responsable del medio ambiente comunica su compromiso con el desarrollo ecológico y sostenible del medio ambiente.
Emisiones de CO2 y consumo de energía	La Cumbre de París está comprometida en encontrar para el 2050 un equilibrio entre los gases emitidos y los absorbidos para que el resultado sea igual a cero.	El impacto social y medioambiental de las soluciones tecnológicas sostenibles se puede medir. Los productos “green” reducen en gran medida las emisiones de CO2. Las comunicaciones móviles pueden reducir más de 180 millones de toneladas de CO2 al año.	https://ethic.es/2016/05/las-telecomunicaciones-contra-el-co2/	ZTE se ha sumado a la Cumbre de París e integrará el concepto de sostenibilidad en su ADN para poder desarrollar soluciones tecnológicas con impacto directo sobre la sociedad y sobre el medio ambiente.
13° plan quinquenal de China	China es el país que emite más CO2 del mundo. Es el país que realiza mayor inversión energías renovables, con un compromiso de reducir al 60% las emisiones del sector energético y disminuir en 180 millones de toneladas el total de CO2 emitido a la atmósfera anualmente	Esto hace a China y a sus empresas de telecomunicaciones, entre ellas ZTE, a ser ambientalmente más responsable estando comprometidos al 100% con la reducción de emisiones de CO2.	https://www.redalyc.org/html/282/28245351012/	Comunicar que ZTE está comprometido con el medio ambiente auspiciando maratones, eventos deportivos y contenido en revistas medioambientales.

Fuente: Elaboración propia 2019.

ZTE como empresa responsable participa activamente desarrollando soluciones tecnológicas con impacto directo sobre el medio ambiente, el desarrollo sostenible y la sociedad. Como parte de esa estrategia, debe seguir participando en eventos, maratones, etc., fomentando la protección del medio ambiente.

1.6 Entorno global

Tabla 6. Análisis del entorno global

Variable	Descripción	Impacto	Fuente	Decisión Estratégica
Prohibición impuesta por el Departamento de Comercio de los EE.UU. a la empresa ZTE	ZTE estuvo inhabilitada por más de 3 meses para poder operar en EE. UU. y a nivel global por incumplimiento de acuerdos con el gobierno de este país. Esto afectó a la comercialización de los equipos móviles e hizo que la empresa pague una multa millonaria y realice el cambio de toda su gerencia.	ZTE tuvo retrasos en la entrega de equipos ya vendidos y perdió órdenes de compra por no poder cumplir con los plazos. Asimismo, hubo pérdida de confianza por parte de los Operadores.	France24 / 14/07/2018 / Departamento de Comercio de Estados Unidos levantó la sanción a ZTE	Recobrar la confianza de los operadores y aplicar una nueva estrategia de reingreso al mercado, priorizando los negocios pendientes. Capacitar a su personal y aplicar estrictas cláusulas contractuales para evitar no cumplimientos.
Guerras comerciales con el Gobierno de EE. UU. / Política proteccionista.	EE.UU. ha señalado abiertamente a los culpables del déficit comercial de su país y entre estos, los dos grandes enemigos del “America First” son México y China. China es el país con el que existe un mayor déficit en la balanza comercial de EE. UU.	China se ha convertido en el blanco de la política unilateral del gobierno de Trump. EE. UU. puso en serio riesgo la viabilidad de ZTE al imponer un veto operacional en abril del 2018, perjudicando su operación normal.	El Sol de México / Análisis / Marco A. Bernal 19/04/2018	Tras acuerdos entre EE. UU. y China, ZTE está en proceso de reversión y su departamento de relaciones Internacionales e Importaciones ha implantado una serie de medidas para evitar nuevas eventualidades.
Apoyo del gobierno chino	EE.UU. y China han trabajado de forma activa en una solución diplomática para el incidente que tuvo ZTE. El propio presidente Trump mostró en redes sociales su voluntad resolutive para este suceso.	ZTE volvió a la operación a mediados del mes de julio del 2018.	El Tiempo, Tecnología / 11/05/2018 Reuters France24 / 14/07/2018 / Departamento de Comercio de Estados Unidos levantó la sanción a ZTE.	Mantener una relación constante con la matriz en China para estar alineados con las estrategias y decisiones que tomen en cuanto a las relaciones internacionales.
Variación de las bolsas de Hong Kong y Shenzen	ZTE cotiza en las bolsas de Hong Kong y Shenzen y el resultado de las operaciones en estas puede afectar a su rentabilidad.	Disminución de presupuesto global en caso de una fluctuación decreciente en la Bolsa. Pérdida de atractividad para los Operadores por bajo presupuesto.	La Vanguardia / Política / 12/06/2018 / ZTE vuelve a cotizar en la Bolsa de Hong Kong tras acuerdo con Estados Unidos	Constante comunicación con la matriz para que no se vea afectado el presupuesto dedicado al país.

Fuente: Elaboración propia 2019.

ZTE infringió las normas establecidas por el Departamento de Comercio Exterior de EE.UU. y recibió una fuerte sanción económica y operacional, impactando en la venta de los equipos a nivel global. Es por ello que ZTE debe ser muy drástico en comunicar los lineamientos a seguir a todos sus trabajadores para evitar que vuelva ocurrir una situación como esta. Asimismo, este asunto también debe verse como una oportunidad ya que la compañía tuvo que cambiar a sus mandos altos y por ende su estrategia se verá refrescada por nuevas ideas y decisiones para posicionar a la empresa de manera global.

1.7 Conclusiones del macroentorno

A pesar de que durante los últimos años se ha experimentado una desaceleración económica y una situación política inestable, la inversión en el sector de las telecomunicaciones del país ha continuado en ascenso ya que se desea disminuir la brecha digital en el interior. Es por eso que el despliegue de las innovaciones tecnológicas como el 5G no tarda en llegar al Perú y esto representa una gran oportunidad para cualquier empresa como ZTE que cuenta con dichos avances tecnológicos. Sin embargo, deberá tomar todas las previsiones necesarias para que la guerra comercial entre EE.UU. y China no afecte nuevamente sus operaciones. Asimismo, debe cuidar de que su visión ecológica siga implantándose en la fabricación de sus *smartphones* y muestre de esta forma una reputación de empresa responsable con el medio ambiente.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

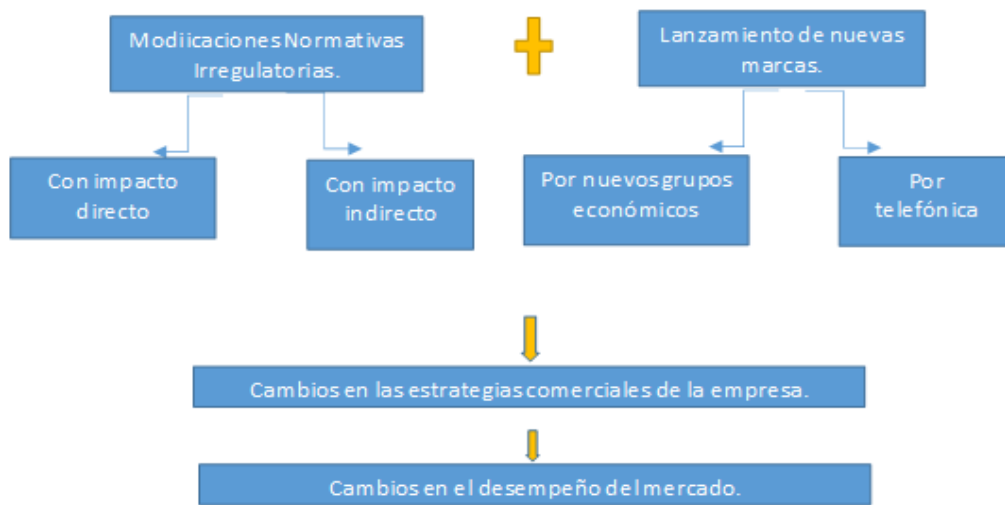
Para finales de la década de los ochenta, la mayoría de las centrales telefónicas del Perú eran mecánicas: las personas operadoras usaban clavijas para conectar las llamadas con otras centrales y permitían comunicar al país internamente, así como con el extranjero. Actualmente, las telecomunicaciones dependen de plataformas digitales, que permiten tener procesos eficientes, obtener mayor cantidad de información de los clientes y disponer de la flexibilidad y agilidad requerida para un entorno más competitivo.

En este contexto, las empresas de telefonía móvil, viendo el potencial de crecimiento que tiene el sector corporativo, vienen desarrollando una serie de soluciones integrales para que las empresas se enfoquen en su negocio. En los últimos años, el mercado de telecomunicaciones móviles en el Perú ha experimentado varios cambios importantes:

- En primer lugar, se han dado una serie de modificaciones en el tema normativo y regulatorio que han impactado las estrategias y tácticas de los operadores de telefonía móvil.
- Asimismo, han ocurrido fusiones en este mercado, y han aparecido nuevas marcas de telefonía móvil, algunas de las cuales corresponden a nuevos grupos económicos que recién han ingresado al mercado peruano de telecomunicaciones móviles.

Estos cambios han dinamizado la competencia y la estructura del mercado, haciendo que las estrategias comerciales de los operadores se renueven constantemente con la finalidad de atraer más clientes y mejorar sus servicios. La principal evolución de la actual oferta se ha dado en el campo del internet móvil y en el despliegue de nuevas redes (ver el gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución del sector de telefonía móvil



Fuente: Osiptel (2016).

2.2 Diamante de Porter

Poder de negociación de los clientes (Alto):

Cada día los *smartphones* continúan tomando mayor relevancia en los consumidores. Cuanto más avanzado en tecnología es el dispositivo, más atractivo es para su compra. Sin embargo, hay una alta oferta de equipos de diversas gamas con precios muy competitivos. Asimismo, los diferentes operadores de telefonía móvil han entrado en una guerra de precios que hace que sea mucho más fácil conseguirlos. Por lo tanto, el consumidor final de un *smartphone* tiene un poder alto de negociación ya que la oferta y la competencia es muy fuerte y variada. El mismo análisis decanta para los clientes B2B. Los operadores controlan el mercado peruano en la venta de *smartphones* y son quienes determinan finalmente su precio de venta al público. Al existir un gran número de fabricantes de celulares, los operadores tienen un gran poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo):

ZTE fabrica sus productos en China con diversos componentes que obtiene de proveedores a nivel global. Estos proveedores brindan desde el procesador (cerebro) del equipo hasta los auriculares y baterías con que se vende un celular. La cantidad de proveedores es superabundante y ZTE se convierte en un cliente importante para ellos al comprar en grandes cantidades cada uno de estos componentes.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Bajo - Medio):

Para entrar al negocio de equipos móviles se necesita un gran respaldo económico ya que la competencia es muy fuerte. Grandes empresas como Sony, HTC y BlackBerry han tenido que cerrar sus operaciones en algunos países de la región ya que su rentabilidad no ha sido la óptima a pesar de

haber hecho grandes esfuerzos por innovar. Adicional a ello, los operadores ven con mucho recelo a los nuevos entrantes ya que no saben si podrán estar a la altura de sus necesidades: cumplir con tiempos de entrega, constante servicio de postventa e inversión en campañas de *marketing*. Todo ello hace que la entrada de más competidores entrantes sea muy complicada en el mercado peruano.

Amenaza de productos sustitutos (Baja):

Actualmente los *smartphones* engloban todas las funcionalidades de otros equipos tecnológicos tales como las laptops, tabletas, los MiFi, etc.; e incluso permiten realizar más funciones que los equipos mencionados por sí solos. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que la categoría de celulares hace que estos equipos sean irremplazables para una persona.

Rivalidad entre los competidores (Alta):

La cantidad de marcas de *smartphones* en el Perú es superalta. Sin embargo, son solo 4 las que concentran el mayor porcentaje del mercado: Samsung, Huawei, LG y Apple. Para los *smartphones* de gama alta son 3 las marcas que tienen una fuerte presencia: Huawei (30,84%), Apple (30,44%) y Samsung (20,65%). Esto lo han logrado debido a su arduo trabajo en la innovación tecnológica y promoción de su marca, marginando incluso mucho más en equipos de la misma gama de ZTE en Perú. Todo ello a pesar de que ZTE es una empresa transnacional que invierte mucho en innovación tecnológica. Es por eso que es vital que la empresa empiece a trabajar en relanzar su marca y que cale y se posicione en la mente de los consumidores finales ya que tiene toda la capacidad para realizarlo. En el anexo 2 se muestra el resumen del diamante de Porter.

2.3 Análisis de los clientes

Según un estudio de Ipsos hecho en septiembre del 2017, eran 7.400.000 peruanos que poseían un *smartphone*. Estos los usan principalmente para redes sociales, comunicación básica y tomar fotos y videos. Asimismo, los usan 7 horas en promedio y tienen instaladas 13 apps aproximadamente. Respecto a este último punto, si bien existe una preferencia hacia las apps gratuitas, la proporción de apps pagadas ha ido en aumento con el transcurrir de los años.

Cuando analizamos las actitudes hacia el *smartphone*, empieza aparecer el concepto de nomofobia (miedo a desconectarse). Según Ipsos, los usuarios al no tener sus *smartphones* se sentirían incomunicados, desconectados, tristes y normales. Asimismo, los beneficios que más valoran de los operadores móviles son los minutos a cualquier operador, los megas de internet, y tener Facebook y Whatsapp ilimitados.

Cuando de marcas de celulares se trata, las más recordadas por los peruanos son Samsung, Huawei, Apple, Motorola, LG, Alcatel y ZTE, siendo las 3 primeras la de mayor preferencia. Actualmente, los clientes ya no solo buscan calidad en los equipos móviles sino también el respaldo de una marca conocida. A pesar de que ZTE desarrolla productos innovadores de alta gama, los operadores no han confiado aún en la empresa para traer dichos equipos al Perú debido a su bajo presupuesto de inversión en *marketing* en comparación de otros fabricantes. Por ende, el posicionamiento de ZTE en el consumidor final es un problema hoy en día y la competencia está sacando provecho de ello.

2.4 Análisis de los competidores

El año 2018 no fue el mejor para el mercado de los *smartphones* a nivel global. Las ventas globales del 2018 fueron de 1400 millones de *smartphones*, registrando la peor contracción en los últimos tiempos (4,1%) y no se visualiza tener un mejor panorama para el 2019 según la empresa de investigación de mercado IDC. Esto también se ve reflejado en que son 5 trimestres consecutivos de disminución de ventas de *smartphones*. Las principales razones para sustentar lo ocurrido son:

- Los usuarios están esperando mayor tiempo para renovar su equipo.
- El alto precio de los *smartphones* de gama alta *premium*.
- Se vive incertidumbre política y económica actualmente.

Tal como menciona la consultora CounterPoint Research, el escenario actual se podría resumir en que los fabricantes de *smartphones* intentaron impulsar las ventas incluyendo nuevas funcionalidades tales como AI, cámaras múltiples, pantallas completas, escáneres de huellas digitales en pantalla, entre otras; sin embargo, los usuarios prefirieron quedarse con sus *smartphones* por más tiempo debido a la falta de innovaciones y precios más altos de los equipos. Sin embargo, la empresa IDC menciona que los 5 principales fabricantes de *smartphones* se han vuelto más fuertes y ahora representan el 69% de las ventas globales, creciendo 6% aproximadamente en comparación del 2017.

Samsung sigue liderando el mercado global con un 20,8% a pesar de sufrir una caída de 8% respecto al 2017. Apple recupera el segundo lugar con una participación de 14,9%, mientras que Huawei queda desplazada al tercer lugar con un porcentaje de 14,7%, según IDC. Los fabricantes chinos se han enfocado en desarrollar *smartphones* competitivos, de alta calidad, con características innovadoras y con precios mucho más asequibles. Por ello, marcas como Xiaomi, Oppo y Vivo acompañan a Huawei dentro de los primeros lugares.

Esta información queda corroborada por los resultados de la empresa CounterPoint, quienes ratifican a Samsung como la líder a nivel global. Sin embargo, resaltan el crecimiento de Huawei y Xiaomi en un 34% y 26%, respectivamente; la caída de Apple, LG y Lenovo en 4%, 41,2% y 38,3%, respectivamente; todo respecto al 2017. Asimismo, la empresa Strategy Analytics concuerda con el porcentaje de participación mostrado anteriormente y remarca principalmente la caída de Apple y Samsung tanto en envíos como en ventas. Para ver ambos resultados, ir al anexo 1.

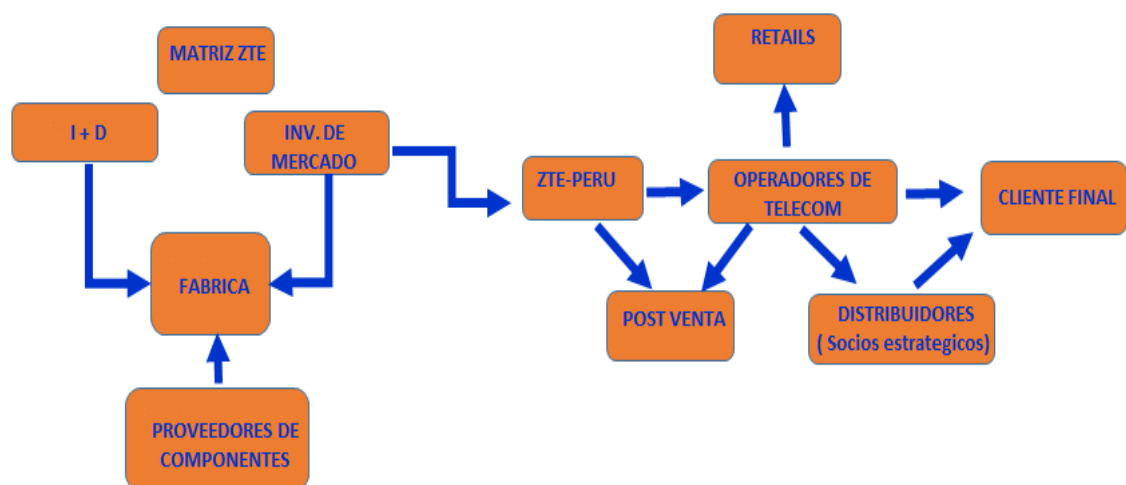
Respecto al mercado peruano, la empresa Dominio Consultores informa que las importaciones de *smartphones* fueron de 8,35 millones de equipos, cayendo 10% en el 2018 respecto al año anterior. Varias marcas de gama baja y media decrecieron sus volúmenes de importaciones alrededor de 40%. Una de ellas fue ZTE ya que por el inconveniente que tuvo con USA no pudo operar con normalidad durante 2 trimestres. Para equipos de gama alta, marcas como LG y Apple también tuvieron un decrecimiento en la importación.

Las marcas con mejor desempeño de porcentajes de crecimiento en el mercado peruano fueron Nokia con un 606%, Huawei con un 22,6%, Samsung con un 9% y Motorola con un 9%. Sin embargo, el líder continúa siendo Samsung seguido por Huawei.

2.5 Análisis de la cadena

A continuación, se muestra la cadena de abastecimiento operada por ZTE al vender un *smartphone* en Perú (ver el gráfico 2).

Gráfico 2. Cadena de abastecimiento de ZTE



Fuente: Elaboración propia 2019.

2.6 Conclusiones del microentorno

La caída de importaciones de *smartphones* revela que el mercado se está saturando. Si a esto se le suma que la rivalidad entre los fabricantes es feroz y que el cliente tiene mucho poder por la alta oferta de equipos, entonces se concluye que urge tomar medidas inmediatas. La forma de afrontar este escenario adverso para ZTE es atacar las principales razones que lo producen: el precio alto de los *smartphones* de gama alta y la falta de confianza del operador de telefonía móvil y del usuario final hacia la marca. Lo primero se soluciona fabricando un equipo que cuente con todas las características top de un gama alta pero a un precio adecuado; lo segundo se logra ganando reputación como marca a través de una coherente estrategia de *marketing*. Si a ello se le suma innovaciones tecnológicas como el 5G, entonces podría obtenerse un posicionamiento que le permita a ZTE diferenciarse o al menos nivelarse con sus competidores.

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Historia y evolución

ZTE Corporation es una empresa global proveedora de dispositivos móviles, redes y equipos de telecomunicaciones con casa matriz en Shenzhen, China. Se encuentra presente en más de 160 países, colaborando con más de 500 operadores y empresas que se encuentran dentro del Fortune 500. Asimismo, cotiza en las bolsas de Hong Kong y Shenzhen y para junio del 2018 se encontraba en la posición 682 del *ranking* Forbes de las compañías del sector público más grandes a nivel global. Hablar de los inicios de ZTE es remontarse a 1985 cuando fue fundada por Hou Weigui, quien desde un inicio tuvo una visión clara de que el mundo de las telecomunicaciones era un terreno con gran potencial para la innovación y los negocios.

Actualmente, ZTE es una de las marcas globales más importantes en la industria de la fabricación de dispositivos móviles con más de 12.000 patentes de terminales móviles. Cuenta con una diversa gama de equipos y soluciones *end-to-end*, cubriendo todos los sectores de redes inalámbricas, redes *core*, servicios de valor añadido y terminales, así como ofreciendo servicios de gestión de red y soluciones TIC para empresas privadas y organismos estatales.

Para lograr ello, ZTE apuesta por la innovación tecnológica e invierte más del 10% de sus ingresos anuales en Investigación y Desarrollo (I+D). Asimismo, ha instalado 20 centros de Investigación y Desarrollo de última tecnología a nivel mundial que cuentan con más de 30.000 profesionales trabajando en el desarrollo de tecnologías de la próxima generación, incluyendo el 5G, el Internet de las cosas, el *cloud computing*, el *big data*, la virtualización de funciones de red (NFV), las redes definidas por *software* (SDN) y las *smart cities*. Todo esto ha permitido que ZTE

sea una de las Top-3 compañías en términos de solicitudes de patentes a nivel mundial según la World Intellectual Property Organization desde el 2010.

Asimismo, ZTE está comprometido con un desarrollo ecológico y sostenible. La empresa pertenece al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y se compromete a tener una visión de desarrollo equilibrado y sostenible en los ámbitos social, ambiental y económico. Es por ello que ZTE ha incorporado la innovación, la convergencia tecnológica y el concepto de “ser verde” en el ciclo de vida de cada uno de sus productos, incluyendo los procesos de Investigación y Desarrollo (I+D), producción, logística y servicio al cliente. Asimismo, la empresa también está comprometida a aumentar al máximo la eficiencia energética y reducir al mínimo las emisiones de CO2.

Respecto a su presencia en Perú, ZTE inició sus operaciones en el año 2002 con proyectos de ingeniería para operadores como Telefónica y TIM. Es recién hasta el año 2008 en el que la empresa crea el área de Terminales la cual es establecida con la finalidad de vender equipos móviles de usuario, tales como celulares y módems USB, a los operadores del mercado peruano. Los primeros equipos comercializados por ZTE en el Perú fueron los que contaban con funcionalidades básicas como el realizar llamadas y enviar mensajes de texto, accediendo principalmente al segmento de consumo masivo ya que los precios de estos equipos eran bastante accesibles. Para el año 2012, la empresa toma la decisión a nivel global de enfocar la venta de dispositivos móviles en los *smartphones* con la finalidad de seguir la tendencia global por el uso de estos equipos, así como de obtener mejores márgenes de rentabilidad.

Actualmente, ZTE comercializa equipos de gama baja y gama media en el mercado peruano a pesar de contar con equipos de gama alta en otros países del mundo. Esto se da principalmente porque los operadores aún no confían en el poder de la marca para ingresar a segmentos con mejores especificaciones técnicas. El problema radica en que ZTE siempre se ha caracterizado por no invertir mucho presupuesto en *marketing* para la rotación de sus equipos y posicionamiento de su marca, lo cual resulta vital en el negocio de los celulares. Sin embargo, se ha suscitado un reciente cambio de las direcciones del área de Terminales de ZTE a nivel global lo cual está decantando en nuevas estrategias de *marketing* para relanzar la marca en cada uno de los países.

3.2 Misión, visión y objetivos

Misión: ZTE apunta a ser un líder mundial en las telecomunicaciones, ofreciendo productos y servicios satisfactorios y personalizados a los clientes de todo el mundo. El desarrollo profesional

y los beneficios de los empleados están rigurosamente vigilados y se garantiza que crecerán al mismo ritmo del desarrollo de la empresa. ZTE se esfuerza por obtener el mejor rendimiento de las inversiones de sus accionistas y asumir responsabilidades sociales de forma proactiva.

Visión: Convertirse en una excelente empresa de clase mundial.

Objetivos generales: Actualmente, ZTE Perú opera con 2 áreas de negocio importantes: División de Terminales Móviles y División de Sistemas y Proyectos. El organigrama de ZTE en Perú puede verse en el anexo 3. En la División de Terminales Móviles se cuenta con los siguientes objetivos generales:

- a) Trabajar en la mejora del *brand awareness* de ZTE en Perú.
- b) Incrementar la participación de mercado en Perú hasta estar entre las 5 mejores empresas proveedoras de celulares.
- c) Traer al mercado peruano los mejores equipos de gama alta.
- d) Mejorar el nivel de servicio al cliente a través de un trabajo conjunto con los operadores y los centros de servicio.
- e) Optimizar la logística de transporte de equipos móviles desde China a Perú.

3.3 Análisis FODA

• **Fortalezas:**

- Empresa transnacional de telecomunicaciones con presencia en más de 160 países.
- Constante innovación en tecnología (5G, IoT, *cloud computing*, IA).
- Desarrollo constante de diseños de *smartphones*.
- Solidez financiera.
- Precio por debajo de la competencia.
- Capacidad de adaptación a los requerimientos técnicos de los operadores de telecomunicaciones.

• **Debilidades:**

- Baja inversión en promoción de los productos.
- Marca menos identificada por el usuario final en comparación con la competencia.
- Poca presencia de modelos de gama alta en el mercado peruano.
- Control medio para el seguimiento en el servicio postventa.

- **Oportunidades:**

- Desarrollo constante y acelerado de la industria de las tecnologías móviles.
- Nuevos operadores de telecomunicaciones en el mercado peruano.
- Mayor presencia de los servicios móviles en las provincias del Perú.
- Mercado peruano aún en crecimiento tecnológico.
- Tendencia creciente para la renovación de equipos a corto plazo.

- **Amenazas:**

- Alto número de proveedores de equipos celulares.
- Ingreso de más marcas chinas al mercado peruano con buen reconocimiento y prestigio (Ejemplo: Xiaomi).
- Mayor rigidez por parte del organismo regulador de telecomunicaciones (Osiptel).
- Disminución del margen de ganancia de los operadores por guerra de precios.
- Incremento del presupuesto de promoción de la competencia.

3.4 Productos y servicios que ofrece

ZTE ofrece diversas soluciones tecnológicas de equipamiento, *software* y desarrollo de proyectos, las cuales pueden clasificarse en 8 categorías: terminales, inalámbricos, acceso fijo, *core network*, *bearer*, *cloud computing*, servicios y otros. Cada una de estas categorías ofrece diversas soluciones que engloban a todo el mundo tecnológico de las telecomunicaciones. Dentro de la categoría de Terminales, actualmente encontramos la siguiente clasificación de productos a nivel global: *smartphones*, *feature phones*, *mobile broadband (data card y mobile hotspot)*, *smart projector* y *smart home (routers y módems)* (ver el gráfico 3).

Gráfico 3. Categorías de terminales de ZTE



Fuente: Elaboración propia 2019.

3.5 Análisis situacional

Durante muchos años, ZTE se ha encontrado en una posición expectante para el mercado global de las telecomunicaciones. Ha logrado consolidarse como uno de los principales fabricantes de *smartphones* a nivel global. Sin embargo, en países de Latinoamérica como Perú no ha podido posicionarse como una de las marcas preferidas por el usuario final debido a que:

- ZTE empezó como una empresa de soluciones tecnológicas y ha continuado con esa misma filosofía a lo largo de los años. Sin embargo, el negocio de terminales móviles requiere de un enfoque distinto.
- La compañía se ha enfocado mayormente en las relaciones B2B olvidando muchas veces el B2C. Esto ha decantado en la baja inversión en *marketing* que tuvo para el negocio de *smartphones*.
- La empresa siempre vio a Latinoamérica como un mercado mayormente orientado a los productos de gama baja y gama media. Sin embargo, muchos competidores han demostrado que en estos países se puede conseguir una gran venta de equipos de gama alta.

Los últimos acontecimientos que tuvo ZTE a nivel global han hecho que se replantee toda la estrategia de la empresa para el área de equipos móviles incluyendo cambios gerenciales. Es por eso que urge la necesidad de contar con un plan de *marketing* para el relanzamiento de la marca. La evaluación del entorno peruano y las capacidades de la empresa nos arroja un panorama alentador:

- ZTE es una empresa que viene liderando los avances tecnológicos del 5G, IOT e IA a nivel global. Esta ventaja deberá aplicarla a sus redes y *smartphones*.
- Perú está en crecimiento e invirtiendo en el sector de Telecomunicaciones con la finalidad de disminuir la brecha digital, generando negocios con las nuevas tecnologías por venir al país.
- ZTE ha logrado mantener una buena relación B2B con los operadores de telecomunicaciones, lo que hace más factible el poder conseguir los objetivos planteados.
- La decisión interna de trabajar e invertir más en *marketing* posibilita tener mejores armas para hacer frente a la competencia.

Es así que se plantea como propuesta de valor hacer propias las bondades que brindan los avances del 5G para trasladarlas a los beneficios finales que percibirán los usuarios: velocidad, calidad, exclusividad y moda. Todo ello se comunicará siempre posicionando a ZTE con la innovación del 5G, preparando la mente del consumidor antes de la llegada de dicha tecnología al país.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Validar la viabilidad del lanzamiento de la línea de *smartphones* de gama alta y/o gama media *premium* de ZTE en el mercado peruano.

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos pueden ser agrupados en 4 grandes rubros:

- Conocer la industria de las telecomunicaciones.
- Conocer el perfil del cliente.
- Conocer la propuesta de valor adecuada para un *smartphone* de gama alta.
- Estimar la demanda para un *smartphone* ZTE de gama alta en el mercado peruano.

Para ver el detalle de cada uno de los objetivos específicos, ir al anexo 4.

2. Metodología

Ya definidos y clasificados los objetivos, se diseña la investigación y las fuentes de datos que nos ayudarán a llevarla a cabo. Se realizarán 2 tipos de investigación para lograr los objetivos.

La investigación exploratoria nos ayudará a examinar la situación actual de la industria de las telecomunicaciones móviles en Perú, así como la posición en la que se encuentra ZTE frente a sus competidores y sustitutos. Las herramientas a utilizar durante esta investigación serán las fuentes secundarias externas, entrevistas en profundidad con expertos del sector de telecomunicaciones móviles, *focus groups* con clientes y análisis de los datos de la competencia.

La investigación concluyente básicamente será descriptiva y nos ayudará a describir las características de los consumidores de *smartphones* de gama alta, describir la percepción que tienen respecto a la marca ZTE y sus competidores, conocer su grado de aceptación respecto a la propuesta de valor mostrada y a realizar predicciones de demanda. Las herramientas a utilizar durante esta investigación serán las encuestas y la observación en *focus groups* con usuarios de *smartphones* y en puntos de venta de *smartphones*.

Las fuentes de datos vienen a ser las herramientas con las que llevaremos a cabo la investigación general. En el anexo 4 se detallan las herramientas que ayudarán a cumplir cada objetivo trazado.

3. Fuentes de información

Se clasifican en fuentes primarias y secundarias. La investigación empezará utilizando las fuentes secundarias hasta agotar toda la información posible de la industria. Posteriormente, se pasará a utilizar las fuentes primarias para obtener información específica del tema de estudio.

3.1 Información primaria

Se dividen en cualitativas y cuantitativas. Para la investigación cualitativa se utilizaron las herramientas de entrevistas en profundidad a expertos, *focus groups* con usuarios de *smartphones* y la técnica de observación. Para la investigación cuantitativa se utilizaron las herramientas de encuestas.

3.1.1 Información secundaria

En primer lugar, se deben conocer cada una de las tecnologías soportadas en los *smartphones* que vienen a competir en el segmento de gama alta, así como sus líneas de productos. Para ello se recurrió a fuentes como la web “GSMArena”, la web “Xataka”, las webs de cada marca y la web “Wikipedia”. Posterior a ello, se analizó información del mercado peruano para *smartphones* de gama alta en las webs de operadores de telefonía móvil, las webs de marcas top, las webs de Importaciones, las webs de Medios informativos y la Cámara de comercio de Lima. Adicional a ello, se obtuvo información sobre el usuario de *smartphone* de Ipsos Apoyo, Osiptel, Gartner y APEIM.

Finalmente, se tuvo en cuenta la información de ZTE como empresa en las webs de diversos medios: tales como Forbes, France24, Expansión, La Vanguardia, CNET, El País, Infobae, Perú Retail, etc.; así como de fuentes internas de la empresa en Perú.

3.1.2 Entrevistas en profundidad a expertos

Se realizaron 5 entrevistas en profundidad a expertos en el sector de las telecomunicaciones móviles: Jesús Véliz (Periodista y *blogger* de tecnología), Claudia Meza (Supervisora de cuentas en MindShare Perú, que es la agencia de Medios de Huawei), Grace Robles (Directora de Medios en Forward Media, que es la agencia de Medios de Movistar), Gabriela Patrón (Periodista y *blogger* de tecnología) y César Cam (Consultor comercial y ex Director Comercial de Telefónica Grandes Empresas).

Adicional a ello, se obtuvo información interna del contacto entre ZTE y cada uno de los operadores de telefonía móvil.

3.1.3 Focus groups

Se llevaron a cabo dos sesiones de *focus groups* con personas de NSE A/B y B/C que contaban al menos con un *smartphone*. Las personas de NSE A/B tenían *smartphones* de gama alta y las personas de NSE B/C tenían *smartphones* de gama media o baja.

3.1.4 Técnica de la observación

La técnica de la observación fue utilizada en los 2 *focus groups* con los usuarios de *smartphones* con la finalidad de ver sus reacciones durante la conversación que se debatía, así como para observar su reacción ante la propuesta que se les presentó, y en los puntos de venta de *smartphones* con la finalidad de observar cómo es que se realiza el proceso de decisión por la compra de un *smartphone*.

3.2 Encuestas

El objetivo de las encuestas fue el de conocer el perfil demográfico, el perfil laboral, el pensamiento sobre marcas de *smartphones*, las razones de elección por un *smartphone*, la disposición de compra por una propuesta presentada y la estimación de demanda de cada uno de los segmentos de clientes planteados y hallados. Para ello, se encuestaron a usuarios de celulares de 16 a 65 años de NSE A / B / C+ de Lima Metropolitana urbana. La muestra fue de 291 personas y las encuestas fueron online a través de la plataforma Google Forms. Estas encuestas se realizaron entre el 21 de diciembre del 2018 y el 25 de enero del 2019.

4. Principales hallazgos y conclusiones

Los hallazgos y conclusiones obtenidas de la investigación realizada se dividen en 4 categorías de acuerdo con los objetivos de investigación planteados: industria de las telecomunicaciones, perfil del cliente, propuesta de valor de *smartphone* de gama alta y estimación de la demanda en el mercado peruano.

4.1 Industria de las telecomunicaciones

Debido a que no hay información exacta del mercado peruano de *smartphones* de gama alta, el primer paso a realizar es obtener los modelos exactos que se comercializan a través de las importaciones del 2018 y así obtener el *market share* de cada una de las marcas en este segmento.

Adicional a ello, se debe tener clara la diferencia técnica entre un *smartphone* de gama alta y gama media *premium*. Técnicamente se consideran *smartphones* de gama alta a aquellos equipos que al menos tengan alguna presentación de memoria interna mínima de 128 GB y RAM mínima de 3GB.

Los *smartphones* de gama media *premium* son aquellos que cuentan con una memoria interna de 32GB o 64GB, y una RAM de 3GB o 4GB. En el caso de ZTE, la marca contó con 2 modelos en estas gamas para el 2018: ZTE Axon 9 Pro (gama alta) y ZTE Blade V9 (gama media *premium*). Para conocer las especificaciones técnicas de algunos de estos *smartphones*, ir al anexo 5.

Identificados los *smartphones* de gama alta, calculamos el *market share* de las importaciones de cada marca a Perú en el 2018 obteniendo los siguientes datos:

- El total de *smartphones* de gama alta importados a Perú en el 2018 fue de 236.958 equipos, el cual representa el 2.84% del total de *smartphones* importados a Perú.
- El líder es Huawei con 73.089 equipos (30,84% de *market share*), seguido de cerca por Apple con 72.138 equipos (30,44% de *market share*) y ubicándose en tercer lugar tenemos a Samsung con 48.940 equipos (20,65% de *market share*).
- El resto del mercado viene dividido entre Motorola con 22.581 equipos (9,53% de *market share*), LG con 15.492 equipos (6,54% de *market share*), Nokia con 2400 equipos (1,01% de *market share*), Sony con 1047 equipos (0,44% de *market share*), HTC con 1016 equipos (0,43% de *market share*) y Xiaomi con 255 equipos (0,11%).
- Los 4 modelos de *smartphones* con mayor nivel de importación fueron el Huawei P20 con 43.912 equipos (18,53% del *market share* total), el Samsung Galaxy S9 Plus con 35.995 equipos (15,19% del *market share* total), el Iphone 8 Plus con 22.309 equipos (9,41% del *market share* total), y el Moto G6 Plus con 21.414 equipos (9,04% del *market share* total).
- Se observa el ingreso de la marca Xiaomi al mercado peruano a través de importaciones de tiendas de tecnología, mas no aún a través de los operadores de telefonía móvil.

Con la finalidad de ver la competitividad técnica de un *smartphone* ZTE de gama alta (en este caso el ZTE Axon 9 Pro) con los *smartphones* de gama alta presentes en Perú durante el 2018, se realizó un comparativo técnico donde se tomaron en cuenta 5 factores de atraktividad:

- Cámaras principales y frontales.
- Diseño del equipo (tipo y resolución de la pantalla, material del equipo).
- Batería.
- Tamaño de memoria interna, memoria RAM y soporte de memoria externa.
- Procesador del equipo, sistema operativo y presencia de lector de huella.

Sobre la base de estos factores se obtuvo el mapa comparativo que puede visualizarse en el anexo 6, donde los equipos ubicados en la parte superior son mejores tecnológicamente por *hardware* y los equipos ubicados en la parte inferior cuenta con menos tecnología en *hardware*. Asimismo, se

muestra el *market share* de cada modelo en el mercado peruano durante el 2018 de acuerdo con las importaciones. También se muestra el *market share* por marca en el mercado peruano de *smartphones* de gama alta durante el 2018 según las importaciones.

En este mapa se puede observar que el modelo ZTE es tecnológicamente superior en hardware a los demás modelos de gama alta de otras marcas, salvo a 3 modelos de Huawei (Mate 20 Pro, Mate 20 y P20 Pro). Asimismo, resalta el hecho de que sea un equipo superior a los buques insignia de Samsung (Galaxy Note 9), de Apple (Iphone XS Max) y de LG (G7 ThinQ).

Respecto al comportamiento del mercado de los operadores de telefonía móvil, Osiptel ha confirmado el aún liderazgo de Movistar con un 37% de *market share* durante el 2018. Sin embargo, un estudio de Ipsos Apoyo realizado del 21 de septiembre al 14 de octubre del 2018 en las principales ciudades del Perú urbano muestra un empate técnico entre Claro y Movistar, siendo el primero la operadora líder.

Asimismo, el estudio muestra la presencia mayoritaria de los NSE A y B en los operadores de telefonía móvil Claro y Movistar, siendo ambos NSE los que mayoritariamente compran un *smartphone* de gama alta por su alto costo. Adicional a ello, este estudio revela la tendencia principalmente en el 2018 por preferir una línea postpago en vez de una línea prepago. Esta información es ratificada cuando se conversa con trabajadores de los operadores de telefonía móvil y se sustenta en el hecho de que el “mega” de datos ha perdido mucho valor frente al usuario.

Esto se da después de que la guerra de precios entre los operadores haga que los datos se regalen para las principales apps y por ende sea mucho más conveniente tener un plan postpago que un prepago. Adicionalmente, se puede apreciar que los NSE A y B son los que tienen mayor preferencia por las líneas postpago y es allí donde debe apuntar la estrategia para nuestro *smartphone* de gama alta. Para ver las estadísticas de Osiptel e Ipsos Apoyo, ir al anexo 7.

Respecto a las estrategias de los operadores de telefonía móvil para los *smartphones*, se manejan campañas por equipos como por ejemplo la navideña. Para cada campaña se cuenta con un proceso de planificación en el que se buscan *insights* relacionados a esa campaña estratégica. Sin embargo, estas campañas están decreciendo en número ya que los operadores se han dado cuenta de que no son empresas de equipos sino de servicios. Pero para ofrecer un buen servicio, se necesita un buen *smartphone* y una buena promoción. Por ende, se vuelve imprescindible que el equipo que se esté vendiendo cuide mucho el tema de postventa.

De esa forma, el presupuesto de inversión de *marketing* para las campañas de *smartphones* por parte de los operadores móviles es relativamente mínimo y es allí donde debe entrar a tallar la marca para que ayude a vender su equipo y el servicio del operador.

4.2 Perfil del cliente

ZTE tiene 2 tipos de clientes debido al enfoque de su modelo de negocio: el usuario de *smartphone* y el operador de telefonía móvil. Es importante conocer el perfil de cada uno de ellos ya que esto podría asegurar el éxito o el fracaso del negocio.

4.2.1 El usuario de *smartphone*

Para conocer el perfil del usuario de *smartphone*, se consultaron diversas fuentes secundarias y se llevaron a cabo *focus groups* y encuestas con la finalidad de plantear una nueva segmentación basada en las actitudes de los usuarios respecto a las razones de compra y uso de sus *smartphones*. Es así que el significado de un *smartphone* en la vida de los usuarios tiene distintas acepciones según el perfil al que pertenecen. Independientemente del nivel socioeconómico, se logran identificar de manera transversal 4 perfiles: los “techis”, los “imagen”, los “trabajadores” y los “sociales”.

- **Perfil “techis”:** Entre los “techis” o tecnológicos se advierte un gran conocimiento de las características detalladas de los *smartphones*, las cuales son muy relevantes para ellos al momento de elegir un dispositivo. Para ellos un *smartphone* lo es todo, ya que es donde integran los distintos aspectos de su vida, los ordena, los organiza, les permite estar conectados permanentemente y actualizados de cada cosa que ocurre. Asimismo, les brinda un estatus de modernidad, vanguardia, cargo alto, experiencia y diferenciación.
- **Perfil “imagen”:** Las personas situadas en este perfil son modernas y siempre tratan de sobresalir sobre los demás a través de su imagen. Para ello, el *smartphone* es una carta de presentación y una forma de comunicar el alto estatus que ellos tienen o desean tener.
- **Perfil “trabajo”:** Para el perfil denominado los trabajadores, los *smartphones* son prioritariamente una herramienta de trabajo. Les interesa la rapidez y memoria que posean para poder almacenar toda su información para el día a día laboral y para mantenerse 24 por 7 comunicados con sus jefes y clientes o potenciales clientes.
- **Perfil “social”:** Los sociales son los que perciben un *smartphone* con gran valor para su vida social y familiar en primera instancia. Les interesa primordialmente el tipo de cámara que posee, la mayor nitidez o resolución que tenga para obtener fotos lo más claras y reales posible, para congelar momentos o personas importantes en su vida y almacenar sus recuerdos.

Para obtener mayor detalle de cada perfil obtenido durante la encuesta, ir al anexo 8. Finalmente, se muestra un cuadro que presenta la cantidad porcentual de los perfiles hallados durante la encuesta:

Tabla 7. Porcentaje de perfiles en la encuesta

Perfil	Techi	Imagen	Trabajo	Social	Total
Porcentaje	18,2%	5,2%	48,1%	28,5%	100%

Fuente: Elaboración propia 2019.

De aquí se ve que la gran mayoría se siente identificado con el perfil “trabajo” seguido de lejos por el perfil “social”. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los perfiles “techi”, “imagen” y “social” tienen razones de compra muy parecidas y relativamente distintas a los del perfil “trabajo”.

4.2.2 El operador de telefonía móvil

Los otros clientes de ZTE son los operadores de telefonía móvil, quienes a su vez se desempeñan como canal de ventas de los *smartphones* al usuario final. Actualmente son 4 las empresas operadoras de telefonía móvil las que concentran el mayor porcentaje de *market share*: Movistar, Claro, Entel y Bitel. Todas ellas han estado pasando por momentos financieros complicados debido a la guerra de precios desatada hace unos años. Con el ingreso de Entel y Bitel, Movistar fue la principal afectada al reducir su participación de mercado a casi la mitad de sus cifras iniciales. Asimismo, Claro ha podido sacar una ligera ventaja de toda esta competencia al acercarse a unos 8 puntos porcentuales del primer lugar.

Dentro de este complicado entorno, los operadores de telefonía móvil urgen de aliados para poder brindar mejores servicios y así obtengan ganancias que les permita mejorar sus estados financieros. Por ende, para el mercado de *smartphones* de gama alta es importante conocer qué es lo que necesita el operador para obtener su confianza y elección sobre la competencia. A continuación, se detallan los 3 puntos más importantes con los que una empresa proveedora de equipos como ZTE debe contar para tener la preferencia del operador de telefonía móvil:

- **Estrategia de marketing de la marca:** un *smartphone* de gama alta es más complicado de vender en el mercado peruano debido a que tiene un alto precio y la mayoría opta por equipos de gama baja y media. Por ello, el operador necesita que la marca cuente con una estrategia de *marketing* capaz de captar la atención del usuario final para así poder vender más servicios a través de los *smartphones*.

- **Soporte postventa:** El vínculo de un usuario con el operador de telefonía móvil no culmina en la venta del servicio y *smartphone*, sino que sigue a través de toda la experiencia de uso que este tiene. Por ello, para los casos de postventa que se presenten con el *smartphone*, la marca deberá brindar respuestas rápidas con la finalidad de que el usuario no pase por una mala experiencia y decida cambiarse de operador. Parte de este trabajo implica hacer un seguimiento a las ventas de los equipos, así como al número de reclamos para realizar las correcciones técnicas o logísticas necesarias.
- **Portafolio actualizado y disponible:** La marca deberá contar con un portafolio actualizado a las tendencias del mercado y que traiga las innovaciones tecnológicas descubiertas por su centro de I+D. Asimismo, deberá tener disponible el portafolio para el mercado peruano ya que muchas veces no se han presentado los equipos tops por no considerarlo atractivo por su volumen.

4.3 Propuesta de valor adecuada de un *smartphone* de gama alta

Para evaluar la propuesta de valor de un *smartphone* de gama alta de ZTE se elaboró un pequeño concepto para que los entrevistados y encuestados conocieran sus características y así podamos indagar su nivel de aceptación y disposición a la compra. Los resultados se analizan en 2 partes de acuerdo con la investigación: según los *focus groups* y según las encuestas.

4.3.1 Según los *focus groups*

El concepto de la propuesta de valor planteada en los *focus groups* puede verse en el anexo 9. Este logró una valoración positiva por las características del *smartphone*, especialmente la batería de mayor duración, la cámara, el 5G, la resistencia al agua y para algunos del perfil tecnológico el procesador. No obstante, la marca ZTE no es conocida por la mayoría y eso les genera desconfianza. No tienen referencias, suponen que es “china” (con connotación negativa de baja calidad), y al no ver publicidad de esta les produce más suspicacia. Solo una minoría la asocia a celulares de baja gama (“chanchitos”), como se mencionó anteriormente. Aunado a esto, el precio planteado de S/ 2480 se percibe como un exceso que no están dispuestos a pagar, tanto porque en general prefieren no invertir ese monto de dinero en un celular, y más aun tratándose de una marca que no tiene prestigio o que no la conocen.

4.3.2 Según las encuestas

Un concepto más resumido y sin mencionar el precio del equipo fue presentado durante las encuestas. La aceptación del producto y su disposición de compra fue analizada en cada uno de los perfiles de segmentación planteados obteniendo los siguientes resultados (ver las tabla 8 y 9).

Tabla 8. Aceptación del producto y disposición de compra para perfiles “Techi” e “Imagen”

Pagaría	Perfil Techi		Perfil Imagen	
	Sí compra (24,5%)	Tal vez compra (56,6%)	Sí compra (46,7%)	Tal vez compra (46,7%)
Hasta 1500 soles	76,90%	50,00%	71,40%	42,80%
Hasta 2000 soles	23,10%	36,70%	14,30%	28,60%
Hasta 2500 soles	0,00%	3,30%	14,30%	14,30%
Hasta 3000 soles	0,00%	6,70%	0,00%	14,30%
Hasta 3500 soles	0,00%	3,30%	0,00%	0,00%
Cualquier precio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 9. Aceptación del producto y disposición de compra para perfiles “Trabajo” y “Social”

Pagaría	Perfil Trabajo		Perfil Social	
	Sí compra (28,6%)	Tal vez compra (49,3%)	Sí compra (28,9%)	Tal vez compra (44,6%)
Hasta 1500 soles	62,50%	73,90%	54,20%	64,90%
Hasta 2000 soles	27,50%	18,80%	33,30%	27,00%
Hasta 2500 soles	5,00%	4,30%	12,50%	5,40%
Hasta 3000 soles	5,00%	1,40%	0,00%	0,00%
Hasta 3500 soles	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%
Cualquier precio	0,00%	1,40%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Se puede observar que por lo general el producto tiene una gran aceptación en todos los segmentos. Sin embargo, al momento de consultar el precio máximo que se pagaría por este, la disposición de compra disminuye de acuerdo con el precio real al que se piensa vender. Esto muestra por qué el mercado de *smartphones* de gama alta aún es pequeño en Perú. La buena noticia es que el producto por sus características es bien valorado a pesar de que ZTE no es una marca conocida en Perú.

4.4 Estimación de la demanda para un *smartphone* ZTE de gama alta en el mercado peruano

Sobre la base de los resultados de las encuestas realizadas se plantea una estimación de demanda diferente para cada perfil. Es así que se establecen los siguientes lineamientos para proyectarla:

- La encuesta y la proyección es acotada solo a Lima Metropolitana ya que es la fase inicial del proyecto. Revisar el anexo 7 para observar datos de Lima Metropolitana.
- Se consideran tanto a hombres como mujeres como parte el público objetivo.

- El rango de edad varía entre los perfiles de acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas.
- Se consideran como público objetivo a los NSE A, B y C1 debido a que podrían solventar financieramente un *smartphone* de gama alta.
- La estimación se acotará solo a las personas que tomen la decisión de compra por sí mismas.
- La disposición de compra se evalúa de manera diferente entre los que respondieron que SÍ y TAL VEZ. Para los que respondieron que SÍ se acota la cantidad en un 80%; mientras que para los que respondieron que TAL VEZ se acota la cantidad en un 50%. Todo eso se hace con la finalidad de que el número obtenido sea lo más real posible y considerando a que muchas de estas personas podrían cambiar su opinión.
- Respecto al rango de precios, solo se consideran a los encuestados quienes están dispuestos a pagar al menos 2500 soles ya que el equipo estará aproximadamente a ese precio.
- La cantidad total que compraría el equipo se obtiene de la suma de las respuestas del SÍ y TAL VEZ.
- De acuerdo a la teoría de lo *early adopters*, solo el 16% de la cantidad total hallada compraría realmente el equipo ya que ZTE es aún una marca desconocida en el mercado peruano.
- Se considera que toda la exposición de *marketing* a desplegar llegará solo al 30% del público objetivo.

Considerando estos lineamientos se consiguieron los siguientes resultados:

Tabla 10. Estimación de la demanda para los perfiles “Techi” e “Imagen”

Criterio	Fuente	Perfi Techi		Perfil Imagen	
		Q	%	Q	%
Geográfico: Lima Metropolitana	APEIM	10.295.249		10.295.249	
Género Hombres y mujeres	APEIM	10.295.249	100,00%	10.295.249	100,00%
Rango de edad	APEIM	(26 - 45 años) 2.841.489	27,60%	(18 – 45 años) 4.293.119	41,70%
NSE A, B y C1	APEIM	1.585.551	55,80%	2.395.560	55,80%
F1: estilo de vida Toma la decisión de compra	Encuesta	288.570	18,20%	124.569	5,20%
F2: disposición Sí compraría ZTE (Ajuste: 80%)	Encuesta	56.560	19,60%	46.539	37,36%
F3: rango de precios Pagaría los 2500 soles	Encuesta	0	0%	6655	14,30%
F2: disposición Tal vez compraría ZTE	Encuesta	81.665	28,30%	29.087	23,35%

Criterio	Fuente	Perfi Tech		Perfil Imagen	
		Q	%	Q	%
(Ajuste: 50%)					
F3: rango de precios Pagaría los 2500 soles	Encuesta	10.861	13,30%	8.319	28,60%
Total que comprarían		10.861		14.974	
F4: <i>early adopters</i> <i>Innovators + early adopters</i>	Rogers, 1962	1738	16%	2396	16%
F5: grado de exposición Mkt Entre 10% y 35%	Interna, ZTE	521	30%	719	30%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 11. Estimación de la demanda para los perfiles “Trabajo” y “Social”

Criterio	Fuente	Perfi Trabajo		Perfil Social	
		Q	%	Q	%
Geográfico: Lima Metropolitana	APEIM	10.295.249		10.295.249	
Género Hombres y mujeres	APEIM	10.295.249	100,00%	10.295.249	100,00%
Rango de edad	APEIM	(26 – 55 años) 4.087.214	39,70%	(26 – 45 años) 2.841.489	27,60%
NSE A, B y C1	APEIM	2.280.665	55,80%	1.585.551	55,80%
F1: estilo de vida Toma la decisión de compra	Encuesta	1.097.000	48,10%	451.882	28,50%
F2: disposición Sí compraría ZTE (Ajuste: 80%)	Encuesta	250.994	22,88%	104.475	23,12%
F3: rango de precios Pagaría los 2,500 soles	Encuesta	25.099	10,00%	13.059	12,50%
F2: disposición Tal vez compraría ZTE (Ajuste: 50%)	Encuesta	270.411	24,65%	100.770	22,30%
F3: rango de precios Pagaría los 2500 soles	Encuesta	19.740	7,30%	8.162	8,10%
Total que comprarían		44.839		21,222	
F4: <i>early adopters</i> <i>Innovators + early adopters</i>	Rogers, 1962	7.174	16%	3396	16%
F5: grado de exposición Mkt Entre 10% y 35%	Interna, ZTE	2152	30%	1019	30%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Se observa que la mayor cantidad de personas que comprarían el ZTE Axon 10 Pro pertenecen al perfil “Trabajo”. Esto se puede explicar a que son el segmento con mayor porcentaje dentro de los resultados generales de la encuesta. Sin embargo, es importante recordar las principales razones de compra de cada perfil (ver el anexo 8) ya que se obtendrán los siguientes resultados:

- La reputación de la marca es muy importante para todos los perfiles obteniendo mayor importancia en los perfiles “Imagen”, “Trabajo” y “Social”. Se entiende que los “Techi” consideren menos este punto ya que prestan mayor atención a otras razones como las tecnológicas.
- La cámara y video tiene una gran importancia para los perfiles “Techi”, “Imagen” y “Social”. Para el perfil “Trabajo” toma una menor importancia; sin embargo, también es considerado como una cuarta razón de compra. Esto justifica por qué las marcas de *smartphones* han prestado tanta atención a este detalle y por qué Huawei ha basado su éxito en esta característica.
- El diseño del equipo figura como una de las principales razones de compra para los perfiles “Techi”, “Imagen” y “Social”. Esto se da porque el diseño se muestra como una extensión del usuario y ayuda a evocar la personalidad que uno quiere mostrar.
- El ítem “Atiende necesidades personales” tiene diferentes acepciones según el perfil: para los “Techi” figura como satisfacción de características técnicas de los equipos, para los “Imagen” representa un tema de estatus, para los “Trabajo” implica actividades complementarias a la vida laboral y para los “Social” es el estar siempre conectados con sus amigos.
- Las razones de compra de los perfiles “Techi”, “Imagen” y “Social” están muy relacionadas entre sí. Por lo que una comunicación de ZTE basada en estas llegaría a calar en ellos. Caso diferente se ve en el perfil “Trabajo” en el que se presta mayor atención a temas laborales que en los de cámara, video y diseño.
- A pesar de que el perfil “Trabajo” cuenta con un mayor número estimado de compradores que los demás, la suma de los compradores de los perfiles “Techi”, “Imagen” y “Social” hace una mayor cantidad. Asimismo, la comunicación que se utilizaría para abarcar a los 3 perfiles va más de la mano con las características técnicas y de diseño a resaltar en un *smartphone* de gama alta como el ZTE Axon 10 Pro.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de *marketing*

Tabla 12. Objetivos de *marketing* planteados para ZTE

Objetivo	Indicador	Alcance
Alcanzar la cifra proyectada de unidades de ventas de <i>smartphones</i> de gama alta de ZTE en Perú.	Ventas de 2250 unidades de <i>smartphones</i> de gama alta	Corto plazo: 1er. año
Posicionar a la marca ZTE como innovadora y pionera en el desarrollo del 5G	Que 8 de cada 10 encuestados en el TOM relacionen el 5G con ZTE	Mediano plazo: 2do. año
Lograr un alto nivel de satisfacción del cliente	Desarrollar NPS > 8	Mediano plazo: 2do. año
Recompra en los clientes actuales de ZTE	80% de recompra	Mediano plazo: 1,5 años
Generar <i>engagement</i> en redes sociales	Clics en enlaces, <i>likes</i> en <i>posts</i> , visualizaciones de videos e historias, compartir publicaciones y <i>comments</i>	Corto plazo: 3 meses
Bajo nivel de reclamos en servicio técnico / postventa	Reclamos menores al 2%	Corto plazo: 3 meses

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Estrategia genérica

En el caso de ZTE se utilizará la estrategia de enfoque, porque se ha elegido un segmento del mercado nicho al cual se llegará con estrategias de compra distintas para cada perfil, ajustándose de forma óptima para responder de acuerdo a sus necesidades. Tomando en cuenta que el mercado de gama alta en el Perú es de 2,84 % del total del mercado de *smartphones*, el público objetivo de ZTE se considera un mercado nicho. La forma de diferenciarse será asociando el soporte de la tecnología 5G a la marca a través de su *smartphone* Axon 10 Pro, sin dejar de resaltar las características que involucran las principales razones de compra del público objetivo: una triple cámara principal de hasta 48 MP, un diseño y acabado *premium* de cristal, y la atención de las necesidades personales de cada perfil en particular.

3. Estrategias de crecimiento

De acuerdo con la Matriz de Ansoff se crecerá de acuerdo con las estratégicas de crecimiento que se detallan a continuación:

- **Penetración:** Captar en el corto y mediano plazo un mayor consumo de los *smartphones* de gama alta en el mercado actual peruano. Para ello se usará una estrategia de innovación a través del 5G y del aumento de publicidad y promoción de parte de la marca. Asimismo, se captará clientes de la competencia, basada en el atractivo tecnológico superior.

- **Desarrollo de producto:** En el mediano y largo plazo se perseguirá la venta de los nuevos modelos de la serie Axon en el actual mercado peruano, a través de innovación como la IoT, Inteligencia Artificial (IA) y nuevos diseños.

4. Estrategia de segmentación de mercado

Para el caso de ZTE, se ha seleccionado 3 tipos de perfiles objetivos sobre la base de sus actitudes y comportamiento de uso y consumo de *smartphone* de gama alta: perfil “techi” (tecnológico), perfil “imagen” y perfil “social”. A continuación, se detallará cada perfil:

Tabla 13. Segmentación de perfiles

Tipo de Segmentación	Perfil Tech	Perfil Imagen	Perfil Social
Geográficamente	Lima Metropolitana	Lima Metropolitana	Lima Metropolitana
Demográficamente	Edad: 26 a 45 años Sexo: H y M NSE: ABC+	Edad: 18 a 45 años Sexo: H y M NSE: ABC+	Edad: 26 a 45 años Sexo: H y M NSE: ABC+
Psicográficamente	Persona tecnológica, que conoce muchas características técnicas de los <i>smartphones</i> , prueba y compara ante de tomar una decisión de compra.	Persona moderna que elige un <i>smartphone</i> para diferenciarse del resto y mejorar su estatus e imagen.	Persona que usa su <i>smartphone</i> para disfrutar de la vida familiar y social ya que necesita estar siempre conectado.

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Estrategia de posicionamiento

Con la finalidad de diferenciarse y tener un espacio en la mente del consumidor, se plantea la siguiente estrategia de posicionamiento para ZTE:

- **Posicionamiento por beneficios:** De acuerdo con nuestra propuesta de valor, el objetivo es posicionar a ZTE como la marca pionera en el 5G. Con su eslogan “*Leading 5G innovation*”, se pretende comunicar todos los beneficios directos que traería el tener un *smartphone* compatible con esta tecnología.
- **Posicionamiento por atributos:** Técnicamente, el Axon 10 Pro es uno de los mejores *smartphones* de gama alta, no solo por ser compatible con el 5G, sino también por poseer características técnicas tan robustas e innovadoras como su triple cámara principal, gran cámara frontal, atractivo diseño *premium*, durabilidad de la batería, IA, entre otras.

6. Estrategia de marca

El Mantra de la marca ZTE dirigido hacia el Axon 10 Pro puede visualizarse en el anexo 10. En este se encuentran las siguientes capas:

- Primera capa interior el mantra de la marca.

- Segunda capa interior superior los puntos de paridad.
- Segunda capa interior inferior los puntos de diferencia.
- Tercera capa interior los justificadores.
- Cuarta capa superior los valores, personalidad y carácter de la marca.
- Cuarta capa inferior las propiedades de ejecución e identidad visual.

7. Estrategia de clientes

ZTE tiene 2 tipos de enfoque de negocio y por lo tanto dos estrategias de clientes diferentes:

Estrategia B2B: Se cuenta con un KAM por cada operador de telefonía móvil, quien se encarga de llevar a cabo todo el proceso de venta de los *smartphones* (desde la casa matriz en China hasta el punto de venta en Perú), sin olvidar que debe atender los casos de postventa y actividades de *marketing* que ayuden a impulsar la venta. En el caso de Axon 10 Pro, nos enfocaremos en ingresar el producto tanto en Movistar como en Claro, ya que como se detalla en el anexo 7, estos son los operadores de telefonía móvil que cuentan con mayor preferencia por los NSE ABC+. Asimismo, son los que cuentan con mayor penetración de telefonía móvil en el mercado peruano. En el escenario, de que alguno de los operadores móviles en mención exija exclusividad, se optará por el que solicite mayor cantidad de *stock* y/u ofrezca mejores oportunidades para promocionar la marca ZTE de forma conjunta. Finalmente, debemos considerar las ofertas que tengan los operadores de telefonía móvil en el sector corporativo, ya que muchas empresas se les ofrecen equipos de gama *premium* para los más altos ejecutivos.

Estrategia B2C: Tanto el KAM como el operador de telefonía móvil trabajarán de la mano para llevar a cabo la venta de los Axon 10 Pro al usuario final, lo cual implica una correcta gestión *sell out* para lograr una buena rotación de equipos y cumplir con la proyección de ventas estipulada. En esta parte de la estrategia utilizaremos las diferentes tácticas de promoción de *marketing* que se detallan en el acápite 4 “Estrategia de promoción” del capítulo 4.

Capítulo IV. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

El Axon 10 Pro es un producto de consumo de especialidad, ya que el cliente tiene una fuerte preferencia y lealtad hacia la marca que va a comprar, el precio es alto, la distribución es exclusiva y la promoción está dirigida con más cuidado hacia ciertos segmentos nicho. La siguiente tabla describe todas las características técnicas (atributos) del ZTE Axon 10 Pro.

Tabla 14. Especificaciones técnicas del ZTE Axon 10 Pro

Gama	Alta
Diseño	Cristal
Pantalla	6,47" (2340 x 1080)
Cámara principal	48MP + 20MP + 8MP (Dual-LED Dual-tone flash)
Cámara frontal	20 MP
Tecnología	5G
Batería	4000 mAh
Memoria interna	128 GB / 256 GB
Memoria externa	512 GB
RAM	6 GB / 8 GB
Procesador	Qualcomm Snapdragon 855 (7 nm)
# Núcleos	8
Frecuencia	2,84 GHz + 2,42 GHz + 1,8 GHz
Sistema Operativo	Android 9,0
Lector de Huella	Sí (en la pantalla)
Colores	Blue

Fuente: Elaboración propia 2019.

Respecto a la propuesta de valor, se plantean manejar diferentes conceptos para los 3 tipos de perfiles mencionados anteriormente. Ya que según las encuestas, cada perfil muestra razones de compra diferentes por la atención de sus necesidades personales y reputación de la marca, pero a la vez interrelacionadas por la cámara / video y diseño del equipo. A continuación, la propuesta de valor que planteamos para cada perfil mostrando sus beneficios (ver la tabla 15).

Tabla 15. Propuestas de valor del ZTE Axon 10 Pro para cada perfil

Perfil	Propuesta de Valor
Techi	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara / Video: Triple Cámara Principal de 48 MP + 20 MP + 8 MP, con Flash Dual Led Dual - Tone y Cámara Frontal de 20 MP. • Diseño de Equipo: Cuerpo de Cristal, con una gran pantalla de 6,47” y resolución Full HD+. • Necesidad Personal: Innovación Tecnológica 5G
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Equipo: Diseño <i>Premium</i> de Cristal, tan hermoso como innovador. Con una gran pantalla Curva Full HD+, de posibilidades infinitas. • Cámara / Video: Enmarca tu mundo con la Triple Cámara de hasta 48 MP, lo que garantiza fotos perfectas en cualquier situación. • Reputación de la Marca: Renueva tu estilo con el nuevo Axon 10 Pro de ZTE.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad Personal: Conéctate con el mundo, conéctate con el 5G del nuevo Axon 10 Pro de ZTE. • Cámara / Video: Llena tu mundo de color con los 48MP de la Triple Cámara del nuevo Axon 10 Pro de ZTE y enmarca tu mundo. • Reputación de la Marca: Renueva tu estilo con el nuevo Axon 10 Pro de ZTE.

Fuente: Elaboración propia 2019.

El empaque y el logo de la marca ZTE y del modelo Axon 10 Pro seguirán el mismo lineamiento que el de los modelos antecesores.

2. Estrategia de precios

El Axon 10 Pro de ZTE utilizará una estrategia de penetración ya que ingresará al mercado con un precio de venta de S/ 2500. A pesar de que se trata de un *smartphone* de gama alta pero su precio será menor comparado con el resto de *smartphones* de gama alta del país.

Se realizó el *price brand ladder* (PBL) de los *smartphones* de gama alta del mercado peruano el cual se detalla en el anexo 11. En este PBL se incluye al modelo Axon 10 Pro de ZTE con la finalidad de ubicar su posición. Por ello se toman en cuenta los siguientes puntos:

- El precio de cada modelo es un promedio de los obtenidos entre los diferentes planes de los operadores: postpago migración, postpago línea nueva, prepago; incrementando en ese orden el precio del equipo.
- El precio de un mismo equipo varía por operador de telefonía móvil en un rango de hasta 1000 soles, siendo más caro Entel, luego Claro y el más barato Movistar.
- Bitel prácticamente no comercializa equipos de gama alta salvo los modelos Huawei Mate 20 Pro, Huawei P20 Pro y Huawei P20.
- De acuerdo con la variable precio, se empieza a considerar un equipo como gama alta a partir de 1500 soles.
- Se identifican 4 segmentos de precios: gama alta *light* (precio varía desde 1500 a 2499 soles), gama alta *medium* (precio varía desde 2500 a 3499 soles), gama alta *premium* (precio varía

- desde 3500 a 4499 soles) y gama alta *superpremium* (precio varía desde 4500 a 5500 soles).
- Dentro del mercado peruano se identifican solo a 7 marcas dentro de la gama alta de acuerdo con el precio: Apple, Samsung, Huawei, LG, Motorola, Sony y HTC; siendo Apple la marca con equipos de mayor precio, seguido por Samsung y Huawei en ese orden.
 - Las series Samsung Galaxy S9, Huawei P20 e Iphone X decrecieron en precio después del lanzamiento de las nuevas series Samsung Galaxy S10, Huawei P30 e Iphone XS. Es decir, su precio de ingreso al mercado fue mayor que el que se pone en el PBL.
 - El Axon 10 Pro de ZTE podría ubicarse entre los segmentos de Gama Alta Light y Gama Alta Medium, que son los más poblados. Sin embargo, sus capacidades tecnológicas son superiores a los equipos de esos segmentos y por ende se encuentra con una ventaja competitiva.

Asimismo, en febrero de este año se llevó a cabo el Mobile World Congress en el cual las diversas marcas lanzaron sus nuevos modelos de *smartphones* que van a comercializar durante el 2019. La novedad de este congreso fue el lanzamiento de *smartphones* que soportan la tecnología 5G siendo solamente 6 las marcas con este tipo de tecnología: Samsung, Huawei, LG, Xiaomi, Energizer y ZTE. Comparando los precios de estos *smartphones*, se observa que el Axon 10 Pro es el segundo más barato, ratificando la estrategia de penetración por precios y una estrategia de calidad alta donde se tiene un producto de calidad alta por un precio “medio” para el tipo de atributos soportados. A continuación, se muestra una tabla con el nombre, precio y disponibilidad de estos modelos (ver la tabla 16). A diferencia del PBL del anexo 11, esta tabla muestra una comparación solo entre equipos que soportan la tecnología 5G y que aún no están en el mercado global. Los equipos mostrados en el PBL ya están en el Perú pero no soportan (ni soportarán) dicha tecnología.

Tabla 16. Smartphones 5G a nivel global

Marca	Modelo	Precio	Disponibilidad
Samsung	Galaxy S10 5G	1000-1215 Euros	Mayo 2019
Huawei	Mate X	2300 Euros	Mayo - Junio 2019
LG	V50 ThinQ	950 Euros	Mayo - Junio 2019
Energizer	Power Max P8100S	900 Euros	Noviembre 2019
ZTE	Axon 10 Pro	675 Euros	Mayo 2019
Xiaomi	Mi Mix 3 5G	599 Euros	Mayo - Junio 2019

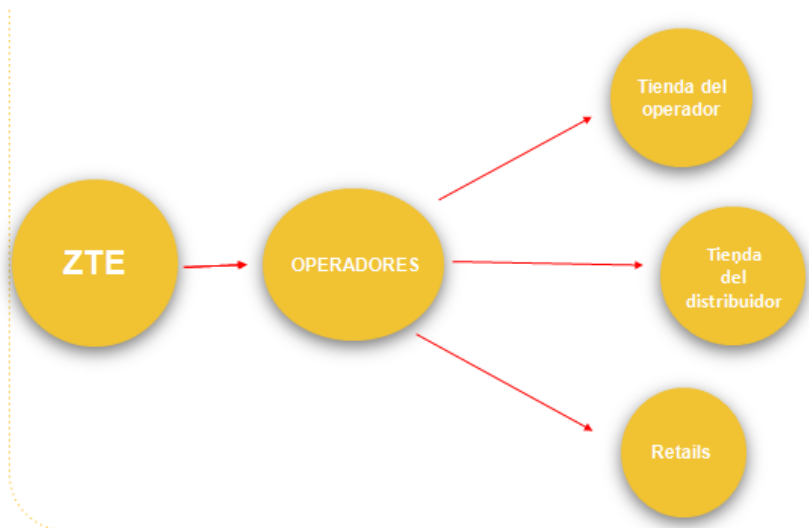
Fuente: Elaboración propia 2019.

Finalmente cabe destacar que debido a su elevado precio ninguna de las marcas con tecnología 5G tiene pensado ingresar al mercado peruano aún, lo que representa una ventaja para nuestro plan de posicionarnos como una marca que innova en el tema del 5G.

3. Estrategia de plaza

Se utilizará la estrategia de canal indirecto ya que ZTE no cuenta con tiendas propias y por ello vende a través de los diferentes canales de los operadores de telefonía móvil. Asimismo, el operador pone el producto a disposición del cliente final a través de sus tiendas propias, tiendas de distribuidores y tiendas de *retail* (ver el gráfico 4).

Gráfico 4. Canal indirecto de distribución de ZTE



Fuente: Elaboración propia 2019.

Se utilizarán 3 tipos de intermediarios, los cuales son:

- **Fuerza de ventas:** Representada por los promotores de la marca ZTE, que ayudarán a que las ventas de este equipo se concreten en los diferentes puntos.
- **Agencias del operador de telefonía móvil:** Cuyas tiendas se ubican en los *malls*, *retails*, y las principales calles de la ciudad.
- **Distribuidores:** Quienes llegan a un acuerdo con el operador de telefonía móvil para representarlos en puntos donde ellos no se encuentran ubicados.

Respecto al grado de exposición del Axon 10 Pro ZTE, se manejará una distribución exclusiva, a través de los operadores de telefonía móvil.

Como primera estrategia, lo ideal sería que el Axon 10 Pro de ZTE, se venda a través de los 3 principales operadores de telefonía móvil: Movistar, Claro y Entel, respectivamente; teniendo prioridad Movistar y Claro por estar más afín con nuestro público objetivo en cuanto al NSE ABC+. En caso que alguno de los operadores de telefonía móvil pida exclusividad, se optará por el operador que ofrezca una mayor cantidad de unidades comerciales .

Asimismo, el KAM de ZTE, se encargará de gestionar en qué distritos estará presente el equipo móvil de acuerdo con el público objetivo teniendo prioridad las siguientes zonas (ver la tabla 17). Para mayor referencia respecto a los NSE de las zonas y distritos de Lima, visitar el anexo 12.

Tabla 17. Zona y distritos de puntos de distribución

Zona	Distritos
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres.

Fuente: Elaboración propia 2019.

4. Estrategia de promoción

Para poder plantear la estrategia de promoción se debe conocer el share del público objetivo de cada perfil a alcanzar. Por tanto, de la estimación de la demanda da como resultado (ver la tabla 18):

Tabla 18. Share de público objetivo de Axon 10 Pro de ZTE

Público objetivo	Techi	Imagen	Social	Total
Cantidad	521	719	1019	2259
Porcentaje	23,08%	31,82%	45,10%	100%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Asimismo, de las encuestas realizadas se obtuvieron diferentes resultados para cada perfil respecto a la preferencia del medio de comunicación por el que desearían ser informados del equipo. Estos resultados son calculados y puestos en el anexo 13, los cuales nos sirven de base para armar la siguiente estrategia de promoción:

4.1 Publicidad

De acuerdo con los resultados de las encuestas, el principal medio de comunicación para los 3 perfiles, son las redes sociales (Facebook e Instagram) por lo que dedicaremos la mayor parte del presupuesto a dichos medios, con la finalidad de generar *branding*, interacción y *engagement* con los usuarios.

De manera complementaria hemos elegido a Youtube como un medio importante para generar *branding*, pese a que en las encuestas dicho medio no se encuentra “ranqueado” en los primeros sitios web de mayor impacto de la publicidad, se ha considerado ya que Youtube sigue siendo el medio líder en *viewability* en toda la red. Lo que nos garantiza que nuestro formato video tendrá mayor visibilidad. Asimismo, como base de la campaña, de forma continua para garantizar la

presencia de marca se optará con el formato *display* de Google y como objetivo de *performance* en Google Search, comprando palabras relacionadas con *smartphones* y marcas de la competencia.

En paralelo, se optará por El Comercio, como medio horizontal principal del Perú, cuya web cuenta con el mayor tráfico de web, mediante uno de los formatos más visuales, que garantizará una buena recordación de marca. Finalmente, es importante estar presente en las principales radios *on-line*, tipo Spotify, SoundCloud, entre otras, ya que dichas radios se utilizan siempre a través de un *smatphone* y cuyos usuarios son potenciales clientes para el Axon 10 Pro de ZTE (ver la tabla 19).

Tabla 19. Presupuesto para plan digital

Objetivo	Medio	Formato / Dispositivo	Segmentación / tipo de compra	Resultado / Costo / Inversión total
<i>Branding</i>	Facebook	Page post ad, page post video / Desktop y Mobile	Intereses / Costo por mil impresiones	1.000.000 / 0,5 / \$ 5000,00
<i>Branding</i>	Youtube	True View Instream / Desktop y Mobile	Intereses / costo por vista	500.000 / 0,01 / \$ 5000,00
<i>Performance</i>	Facebook	Page post link / Desktop y Mobile	Intereses / CPC	55.556 / 0,09 / \$ 5000,00
<i>Performance</i>	Google	Google Search / Desktop y Mobile	Palabras clave / Costo por clic	21.739 / 0,23 / \$ 5000,00
<i>Branding</i>	Instagram	Storie / Mobile	Intereses / Costo por vista	500.000 / 0,01 / \$ 5000,00
<i>Branding</i>	Google	Google Display / Desktop y Mobile	Intereses / Costo por mil impresiones	1.111.111 / 0,45 / \$ 5.000,00
<i>Branding</i>	Grupo El Comercio	Take over / Mobile	Intereses + portales (gestión, etc.) / Costo por mil impresiones	373.626 / 13,38 / \$ 5000,00
<i>Branding</i>	Red Más	Audio ad / Desktop y Mobile	Intereses / Costo por escucha	125.000 / 0,04 / \$ 5000,00
Total				\$ 40.000,00 (o S/ 132.000,00)

Fuente: Elaboración propia 2019.

Asimismo, el segundo medio a utilizar será la vía pública mediante pantallas y vallas en las principales avenidas de los distritos de acuerdo a las zonas mencionadas en la estrategia de distribución, cerca de los principales centros comerciales, donde la marca estará presente, con la finalidad de impactar a los consumidores, gracias a la frecuencia que aporta, por la permanencia en las vías de mayor tráfico de la ciudad (ver el gráfico 5). A continuación, se muestra un presupuesto estimado por lo mencionado (ver la tabla 20).

Tabla 20. Presupuesto de pantallas y vallas

Elemento	Cantidad pantallas	Precio	Frecuencia de uso	Monto total
Pantallas	7	S/ 3712,50	2 catorcenas	S/ 51.975,00
Vallas	10	S/ 1850,00	1 mes	S/ 18.500,00
Total				S/ 70.475,00

Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 5. Ejemplos de pantallas en distritos seleccionados



Fuente: Elaboración propia 2019.

Es importante recalcar que para los años 2 y 3 se piensa incrementar el presupuesto de publicidad digital en un 20% y el presupuesto en pantallas y vallas en un 20%, respecto al año 1.

Debido a que la televisión es otro de los medios preferidos por nuestro público objetivo, se presupuestará la inversión en este recién a partir del tercer año ya que es el que cuenta con las más altas tarifas de todos los medios. Por ello, en el tercer año se estima invertir la cifra de S/ 200.000, eligiendo como único medio a América Televisión ya que cuenta con el mayor *share* de audiencia con respecto a los demás canales de televisión, como se indica en el anexo 14.

4.2 Promoción de ventas

Dentro de la estrategia de promoción de ventas, no se tiene pensado la reducción de precios, ya que degradará el valor e imagen de marca del Axon 10 Pro. Asimismo, el precio de introducción es de por sí “agresivo” en el segmento de gama alta de los *smartphones*.

Es importante mencionar que con la intención de fidelizar a los clientes de ZTE, en el momento de renovación, se les podría otorgar un bono de recompensa, ya sea mediante un obsequio o accesorio relacionado al *smartphone* (carcasa, estuche, etc.). Debido a que en los años 2 y 3 se calculan 1000 y 1250 renovaciones, respectivamente, se presupuesta S/ 20 por unidad dando el presupuesto de S/ 20.000 y S/ 25.000 para cada año, respectivamente.

4.3 Eventos y experiencias

Otro punto importante dentro de nuestra estrategia, es la presencia de la marca en el punto de venta, a través de activaciones mediante pantallas en los principales centros comerciales de los distritos mencionados en la estrategia de distribución. Cabe mencionar que la presencia de dicha participación será de manera táctica, en el primer mes de lanzamiento del nuevo Axon 10 Pro. Dichas pantallas estarán “brandeadas” por la marca, tanto de manera compartida, como exclusiva en algunas pantallas. El presupuesto anual será el mismo a lo largo de los 3 años. A continuación, se detalla el presupuesto de la propuesta para eventos y experiencias iWall (ver la tabla 21):

Tabla 21. Presupuesto de eventos y experiencias (iWall)

Centro Comercial	Tipo	#IWalls x #Semanas x Costo por semana = Inversión	Descuento	Total US\$
Jockey Plaza	Compartido	10 x 4 x \$ 11650 = \$ 6600,00	8%	\$ 6072,00
Jockey Plaza	Exclusivo	1 x 4 x \$ 1800 = \$ 7200,00	12%	\$ 6336,00
Mega Plaza	Compartido	10 x 4 x \$ 1650 = \$ 6600,00	8%	\$ 6072,00
Mega Plaza	Exclusivo	1 x 4 x \$ 1800 = \$ 7200,00	12%	\$ 6336,00
Rambla Breña	Compartido	10 x 4 x \$ 1650 = \$ 6600,00	12%	\$ 5808,00
Real Plaza Salaverry	Compartido	10 x 4 x \$ 1650 = \$ 6600,00	12%	\$ 5808,00
Total				\$ 36.432,00 (o S/ 120.225,60)

Fuente: Elaboración propia 2019.

Asimismo, en las pantallas exclusivas realizaremos activaciones interactivas de forma lúdica con potenciales clientes con la finalidad inducir al conocimiento de la marca y posible venta de producto (ver el gráfico 6). Adjuntamos el presupuesto de la propuesta en mención (ver la tabla 22). El presupuesto anual será igual en los 3 años.

Gráfico 6. Ejemplo de pantallas exclusivas



Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 22. Presupuesto de activaciones en pantallas exclusivas

Producción	Tipo de costo	Cantidad	Precio unitario	Monto
“Brandeo”	Costo x iWall	2	\$ 550,00	\$ 1100,00
Supervisión	Costo Único	2	\$ 1500,00	\$ 3000,00
<i>Ticketera</i>	Costo x iWall	2	\$ 1000,00	\$ 2000,00
Rollo <i>Ticket</i>	Costo x iWall	40	\$ 30,00	\$ 1.200,00
Realización y producción	Costo Único	1	\$ 4500,00	\$ 4500,00
Total				\$ 11.800,00 (o S/ 38.940,00)

Fuente: Elaboración propia 2019.

Finalmente, se consideran la exposición de la marca en las tiendas propias de los operadores y sus distribuidores. Para ello, se planea usar 30 equipos de exhibición para que los usuarios interactúen con las funcionalidades de este, y realizar 10 acciones BTL anuales las cuales serán periódicas y consistirán en que una impulsadora realice juegos tales como una ruleta itinerante, concurso de preguntas, etc. El monto anual de los equipos de exhibición (cada uno a costo de fabricación) y de las acciones BTL es de S/ 26.482,50 y S/ 80.000,00, respectivamente. Ambos montos forman el presupuesto anual de exposición en tienda de S/ 106.482,50, el cual será igual en los 3 años.

4.4 Relaciones públicas y *publicity*

Se contratará una agencia de PR que se encargará de la elaboración de documentos estratégicos que soporten la difusión de información a la prensa: perfil de la empresa, perfil de los voceros, notas de prensa, mensajes clave, preguntas y respuestas y calificación de medios. Asimismo, la agencia coordinará desayunos de relacionamiento entre el vocero de ZTE y los editores de medios de comunicación para generar un acercamiento entre la empresa y la prensa (medios de economía y negocios, medios de tecnología).

Adicional a ello, se manejarán entrevistas uno a uno, que consiste en envío de notas de prensa a medios de comunicación sobre: resultado del mercado, crecimiento y expectativas, proyectos de la empresa y réplica de noticias de interés de la marca global.

Complementariamente, se generarán temas utilitarios, respecto a contenidos de interés, temas de coyuntura y tendencia del consumidor. Asimismo, la agencia realizará un sondeo de efemérides relacionados al negocio para gestionar la participación de los voceros de la empresa y así lograr posicionarlos como referentes. De la mano, la agencia se encargará de brindar un entrenamiento de medios a los voceros de ZTE, con la finalidad de lograr un desenvolvimiento satisfactorio ante los medios de comunicación.

Finalmente se propone trabajar con *influencers* y *microinfluencers*, que cuenten con gran interacción en las redes, pero no solo de tecnologías, sino también periodistas destacados, *celebrities*, emprendedores, *gamers*. Para ello, se propone contratar a una agencia de PR con un presupuesto de S/ 5000,00 mensual, obteniendo un presupuesto anual de S/ 60.000.

4.5 Ventas personales

La principal fuente de apoyo en el *push* de la marca serán los asesores comerciales Zeta, quienes se encargarán de estar en contacto directo con los clientes en los puntos de venta, así como con los promotores encargados de la venta de los equipos. Los asesores estarán principalmente en las tiendas de los operadores ya que son los puntos de contacto preferidos para nuestro público objetivo, según los resultados de la encuesta. Más detalle de los asesores comerciales ir al punto 5.

En total se contarán con 4 asesores comerciales, cada uno responsable de una de las zonas elegidas en la estrategia de plaza. El sueldo de cada asesor será de S/ 1000 mensuales fijos y S/ 1300 mensuales variables sobre la base de los resultados de las ventas. De esta manera se obtiene un presupuesto anual total máximo de S/ 128.800 incluyendo gratificaciones.

5. Estrategia de personas

La estrategia a seguir con los clientes estará a cargo de los asesores comerciales Zeta. A continuación, se muestra el perfil con el que deben contar y las funciones que tendrán a cargo (ver la tabla 23).

Tabla 23. Perfil y funciones de asesores comerciales Zeta

Perfil asesor comercial Zeta	Funciones asesor comercial Zeta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia mínima de un año en venta de productos tangibles. 2. Actitud positiva y comunicación a todo nivel. 3. Manejo y dominio de la tecnología móvil. 4. Actitud proactiva. 5. Capacidad para trabajo bajo presión. 6. Orientado al cliente. 7. Buena presencia 8. Conocimiento en gestión comercial en punto de venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el conocimiento profesional en la solución de problemas. 2. Proporcionar información completa y suficiente a los clientes. 3. Obtener información valiosa de la percepción del cliente sobre el producto para satisfacer sus necesidades. 4. Obtener datos relevantes del cliente para ser utilizados en la estrategia de la empresa. 5. Proporcionar información del mercado y tipo de producto que se ofrece. 6. Mantener una comunicación activa y eficiente con el cliente y promotores de la marca. 7. Hacer seguimiento a los promotores sobre la venta y problemas del Axon 10 Pro. 8. Establecer relaciones de largo plazo con los puntos de venta del operador.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Además de los asesores comerciales Zeta, es muy importante detallar el perfil y las funciones que debe tener el KAM. Su participación es vital para poder vender y distribuir el Axon 10 Pro a través de los operadores de telefonía móvil escogidos.

Sin embargo, es importante recordar que el KAM ya forma parte de la empresa ZTE independientemente de la creación del proyecto Axon 10 Pro.

Tabla 24. Perfil y funciones del KAM ZTE

Perfil KAM ZTE	Funciones KAM ZTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de análisis y planificación: del mercado / del cliente. 2. Liderazgo emocional: autoestima y autoconfianza en el proyecto de venta que gestiona 3. Inteligencia emocional y relacional. 4. Con capacidad de empatía para ponerse en el lugar de todos los componentes de su equipo de ventas y del equipo de toma de decisiones del cliente estratégico. 5. Orientado al logro de sus objetivos. 6. Tolerancia a la frustración. 7. Orientado siempre hacia el cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el mercado. 2. Conocer a sus competidores con el afán de anticiparse o aportar un valor diferenciador en cada caso. 3. Planificación y análisis. 4. Identificar y gestionar las principales influencias compradoras en la cuenta. 5. Adecuarse a ser un interlocutor de alto nivel. 6. Ejecutar esa planificación desarrollando la relación y ganando cuota en la cuenta. 7. Gestionar la cuenta. Las distintas respuestas y actitudes ante el proceso de compra. 8. Componer un plan de seguimiento a la postventa. 9. Perseguir las inquietudes del cliente. 10. Crear un clima relacional positivo y proactivo. 11. Generar nuevas necesidades de demanda. 12. Con capacidad de buscar soluciones nuevas que la empresa pueda ofrecer al cliente.

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Estrategia de procesos

Es importante conocer los procesos del cómo llegarán los Axon 10 Pro a los clientes finales. Estos procesos son diferentes de acuerdo al modelo de negocio analizado:

- **B2B:** Implica el proceso de venta del modelo Axon 10 Pro por parte del KAM al operador de telefonía móvil. A continuación, los pasos a seguir:
 1. Desarrollo de estrategia y táctica de venta y *marketing* para el Axon 10 Pro.
 2. Presentación del equipo al operador (*roadmap*).
 3. Gestión de personas claves del operador para lograr el interés por el producto.
 4. Negociación de las condiciones de venta del equipo (precio, cantidad, colores, etc.).
 5. Venta del Axon 10 Pro al operador de telefonía móvil.
 6. Gestión del proyecto en colaboración con los responsables directos de ZTE (área Técnica, área Logística, área de Postventa, área de *Marketing*).
- **B2C:** Implica el proceso de compra del modelo Axon 10 Pro por parte del usuario final. A continuación, los pasos que se siguen:
 1. Recepción de comunicación y publicidad del Axon 10 Pro por parte del cliente.
 2. El cliente busca información relevante del equipo de acuerdo a su perfil.
 3. El cliente va al punto de venta a buscar el *smartphone* (tienda del operador, tienda del distribuidor, *retails*).
 4. El promotor y el asesor comercial Zeta se acercan donde el cliente para brindarle información del equipo y convencerlo de que es su mejor opción.
 5. El cliente experimenta con los equipos de demostración.
 6. El cliente compra el equipo.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuesto

El presupuesto muestra todos los gastos e inversiones en los que se incurrirá para poder llevar a cabo la venta del Axon 10 Pro de ZTE. Antes de presentar cada uno de estos, es necesario tener clara las siguientes premisas:

- De acuerdo con lo indicado en la sección 2 del capítulo IV, el precio de venta al público el *smartphone* de gama alta será de S/ 2500. Sin embargo, la verdadera fuente de ingreso para ZTE (Pv Ope, Precio de venta al operador) está dada por la siguiente fórmula:

$$(\mathbf{Pv\ Pub}) = (\mathbf{Pv\ Ope}) \times (\mathbf{Tipo\ cambio}) \times (\mathbf{Monto\ IGV}) \times (\mathbf{Monto\ canal})$$

donde: Pv Pub: Precio de venta al público, que es S/ 2500.
 Tipo cambio: Tipo de cambio de dólar a soles, que es 3,3.
 Monto IGV: Monto con Impuesto IGV, que es 1,18.
 Monto canal: Monto con ganancia del canal (20%), que es 1,2.

Por lo tanto, el precio de venta del *smartphone* de ZTE hacia el operador es de:

$$S/ 2500 = (Pv\ Ope) \times 3,3 \times 1,18 \times 1,2$$

$$(Pv\ Ope) = S/ 1765.5 \text{ o } \$ 535$$

- Se estima que el costo de ventas es de aproximadamente un 50% de los ingresos de ventas. Es decir, el costo de venta por equipo es de \$ 267.5 o S/ 882,75.

1.1 Gastos de *marketing*

Incluyen todos los gastos incurridos en publicidad, relaciones públicas, promoción, *marketing* directo, promociones de venta, campañas, eventos, etc, para la venta del Axon 10 Pro y del *branding* de la marca ZTE. Representa aproximadamente el 10% de las Ventas estimadas por año.

Tabla 25. Presupuesto de marketing

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad digital	S/ 132.000,00	S/ 158.400,00	S/ 158.400,00
Publicidad pantallas y vallas	S/ 70.475,00	S/ 84.570,00	S/ 84.570,00
Publicidad TV	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 200.000,00
Promoción de ventas	S/ 0,00	S/ 20.000,00	S/ 25.000,00
Eventos y experiencias (iWall)	S/ 120.225,60	S/ 120.225,60	S/ 120.225,60
Activaciones en pantallas exclusivas	S/ 38.940,00	S/ 38.940,00	S/ 38.940,00
Exposición en tienda	S/ 106.482,50	S/ 106.482,50	S/ 106.482,50
Relaciones públicas y <i>publicity</i>	S/ 60.000,00	S/ 60.000,00	S/ 60.000,00
Ventas personales	S/ 128.800,00	S/ 128.800,00	S/ 128.800,00
Total de gastos de <i>marketing</i>	S/ 656.923,10	S/ 717.418,10	S/ 922.418,00

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.2 Gastos de postventa

Incluyen la revisión y reparación de cada equipo que ingresa a servicio técnico y el monto total del *seedstock* negociado con el operador (ver la tabla 26).

La máxima cantidad de equipos que pueden ingresar a servicio técnico es del 4% de la venta total de equipos. El costo del servicio técnico fluctúa entre \$ 5 y \$ 11 por equipo analizado y reparado. En nuestro caso consideraremos un gasto promedio de \$ 10 por reparación de equipo. Asimismo, las partes internas de los *smartphones* a ser utilizadas para reparación de cada equipo pueden variar entre \$ 5 (como conectores internos) o \$ 100 (como la placa integrada del *smartphone*). En nuestro caso, consideraremos un gasto promedio de \$ 80 por equipo para el 4% de los equipos vendidos, tal como lo indica la máxima cantidad de equipos que pueden entrar a servicio técnico y a pesar de que no todos ellos necesitarán utilizar algunas de estas partes.

Por otro lado, el *seedstock* para cada orden compra es del 2% de la venta total de equipos y sirven para reemplazo directo de un equipo defectuoso en tiempo de garantía. Por lo tanto, el precio de cada uno de estos equipos de *seedstock* equivale a su costo de venta unitario, el cual oscila aproximadamente en 50% del precio de venta al operador (Nota: se considera un tipo de cambio de \$ 1 = S/ 3,3).

Tabla 26. Presupuesto de postventa

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Revisión y reparación en servicio técnico	S/ 2970,00	S/ 4290,00	S/ 5940,00
Partes internas de <i>smartphones</i>	S/ 23.760,00	S/ 34.320,00	S/ 47.520,00
<i>Seedstock</i>	S/ 39.723,75	S/ 57.378,75	S/ 79.447,50
Total de gastos de postventa	S/ 66.453,75	S/ 95.988,75	S/ 132.907,50

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.3 Gastos de desaduanaje

Incluyen los gastos por desaduanar los *smartphones* importados desde China (ver la tabla 27). El precio a pagar depende del peso de la cantidad de equipos vendidos.

En el caso del Axon 10 Pro, el pago es de aproximadamente \$ 2,5 por equipo. El resto de gastos implicados corre por cuenta del operador de telefonía móvil.

Tabla 27. Presupuesto de desaduanaje

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Gasto de <i>smartphones</i> vendidos	S/ 18.562,50	S/ 26.812,50	S/ 37.125,00
Gasto de <i>smartphones</i> de <i>seedstock</i>	S/ 371,25	S/ 536,25	S/ 742,50
Total de gastos de desaduanaje	S/ 18.933,75	S/ 27.348,75	S/ 37.867,50

Fuente: Elaboración propia 2019

1.4 Inversión de I+D

Incluye el presupuesto destinado para hacer las mejoras tecnológicas en la continuación de la serie Axon de ZTE (ver la tabla 28). Se proyecta usar un 10% de las ventas estimadas por año.

Tabla 28. Presupuesto de investigación y desarrollo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión de I+D	S/ 397.237,50	S/ 573.787,50	S/ 794.475,00
Total de inversión en I+D	S/ 397.237,50	S/ 573.787,50	S/ 794.475,00

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas debemos tener claras las siguientes premisas:

- El negocio de ZTE se basa en el *sell-in* y en el *sell-out*.
- El *sell-in* implica la venta de *smartphones* directamente al operador de telefonía móvil por parte de ZTE. Es un negocio B2B.

- El *sell-out* implica la venta de los *smartphones* al usuario final a través de los diferentes canales de venta del operador de telefonía móvil. Es una responsabilidad tanto de ZTE como del operador de telefonía móvil. Es un negocio B2C.
- La ganancia monetaria directa para ZTE se halla en el *sell-in* y su única fuente de ingreso es la venta del *smartphone*. Por lo tanto, se considera el precio de venta al operador que es de S/ 1765,5 o \$ 535 (tipo de cambio: 3,3).
- El *sell-out* es superimportante para ZTE ya que, si sus equipos no rotan, entonces el operador de telefonía móvil preferirá trabajar con otra marca para futuras compras.

Debido a que se trata del sector tecnología, se realiza la proyección de ventas para los 3 primeros años, es decir, en un mediano plazo (ver tabla 29).

Tabla 29. Proyección de ventas de ZTE Axon 10 Pro en 3 primeros años

	Año 1	Año 2	Año 3
Ticket promedio (en soles)	1765,5	1765,5	1765,5
Ventas (cantidad de equipos)	2250	3250	4500
Ventas (ingresos en soles)	3.972.375,00	5.737.875,00	7.944.750,00
Crecimiento de ingresos (%)		44,44%	38,46%

Fuente: Elaboración propia 2019.

3. Proyección de capacidad instalada

Actualmente, ZTE cuenta con 20 centros de investigación y desarrollo a nivel global en los que trabaja en los avances tecnológicos relacionados al 5G, IoT y *cloud computing*. Asimismo, cuenta con fábricas de producción en China y Europa donde ensambla todos los *smartphones* que se venden a nivel mundial. Para la fabricación y desarrollo del nuevo *smartphone* Axon 10 Pro no se necesitará aumentar la cantidad de fábricas de producción ni de centros de investigación ya que la empresa cuenta con un área reservada y especializada en equipos de gama alta. Para el caso de la oficina local en Perú tampoco se necesitará contratar más personal ya que la división de terminales móviles tiene dentro de sus funciones trabajar en este tipo de proyectos para cada operador.

4. Simulación

Para analizar la viabilidad financiera del proyecto ZTE Axon 10 Pro en el mercado peruano se desarrollan el flujo de caja y el estado de resultados. Sin embargo, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones antes de realizarlos:

- Debido a que ZTE ya cuenta con una oficina de operaciones en Perú para todos sus proyectos, no se toman en cuenta los gastos administrativos.

- El sueldo del personal de ZTE (KAM, gerencia técnica, logística) no está relacionado directamente con la rentabilidad del Axon 10 Pro ya que ellos ven otros proyectos adicionales de ZTE en Perú.
- No se considera el pago de impuestos (IGV) por la venta de los equipos ya que este monto es asumido por el operador de telefonía móvil al momento de emitir la orden de compra. Es decir, el precio de venta al operador queda libre del pago del IGV (18%) para ZTE.
- La inversión I+D en el proyecto Axon 10 Pro es global. Sin embargo, se considera un presupuesto de S/ 500.000 destinado para la adaptación del SW del equipo a los requerimientos técnicos de los operadores de telefonía móvil en Perú.

4.1 Flujo de caja

Tabla 30. Flujo de caja de proyecto ZTE Axon 10 Pro

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos				
Ventas		S/ 3.972.375,00	S/ 5.737.875,00	S/ 7.944.750,00
Total de ingresos		S/ 3.972.375,00	S/ 5.737.875,00	S/ 7.944.750,00
Egresos				
Costo de ventas	S/ 0,00	S/ 1.986.187,50	S/ 2.868.937,50	S/ 3.972.375,00
Gastos de <i>marketing</i>	S/ 0,00	S/ 656.923,10	S/ 717.418,10	S/ 922.418,10
Gastos de postventa	S/ 0,00	S/ 66.453,75	S/ 95.988,75	S/ 132.907,50
Gastos de desaduanaje	S/ 0,00	S/ 18.933,75	S/ 27.348,75	S/ 37.867,50
Inversión en I+D	S/ 500.000,00	S/ 397.237,50	S/ 573.787,50	S/ 794.475,00
Total de egresos	S/ 500.000,00	S/ 3.125.735,60	S/ 4.283.480,60	S/ 5.860.043,10
Flujo de caja	-S/ 500.000,00	S/ 846.639,40	S/ 1.454.394,40	S/ 2.084.706,90

Fuente: Elaboración propia 2019.

4.2 Estado de resultados

Tabla 31. Estado de resultados de ZTE Axon 10 Pro

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	S/ 3.972.375,00	S/ 5.737.875,00	S/ 7.944.750,00
<i>Sell-in</i> (venta al operador)	S/ 3.972.375,00	S/ 5.737.875,00	S/ 7.944.750,00
Costo de ventas	S/ 1.986.187,50	S/ 2.868.937,50	S/ 3.972.375,00
Fabricación de equipos	S/ 1.986.187,50	S/ 2.868.937,50	S/ 3.972.375,00
Utilidad bruta	S/ 1.986.187,50	S/ 2.868.937,50	S/ 3.972.375,00
Gastos de <i>marketing</i>	S/ 656.923,10	S/ 717.418,10	S/ 922.418,10

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de postventa	S/ 66.453,75	S/ 95.988,75	S/ 132.907,50
Gastos de desaduanaje	S/ 18.933,75	S/ 27.348,75	S/ 37.867,50
Inversión en I+D	S/ 397.237,50	S/ 573.787,50	S/ 794.475,00
Utilidad Operativa	S/ 846.639,40	S/ 1.454.394,40	S/ 2.084.706,90

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Control

Para cumplir con los objetivos financieros se controlarán principalmente 3 puntos: alcance de ventas objetivo por mes, ratio de renovación de equipos en los años 2 y 3, y control del ratio postventa mensual. A continuación, la siguiente tabla muestra las ventas proyectadas de equipos ZTE Axon 10 Pro por mes para los 3 primeros años (ver la tabla 32).

Tabla 32. Ventas mensuales proyectadas de ZTE Axon 10 Pro

Mes	Intensidad de Mkt	Año 1		Año 2		Año 3	
		Porcentaje	Ventas (por mes)	Porcentaje	Ventas (por mes)	Porcentaje	Ventas (por mes)
Julio	Alta	10,00%	225	12,00%	390	12,00%	540
Agosto	Alta	12,00%	270	12,00%	390	12,00%	540
Septiembre	Alta	10,00%	225	10,40%	338	10,40%	468
Octubre	Normal	8,00%	180	8,00%	260	8,00%	360
Noviembre	Alta	10,00%	225	10,40%	338	10,40%	468
Diciembre	Alta	12,00%	270	12,00%	390	12,00%	540
Enero	Baja	4,80%	108	4,80%	156	4,80%	216
Febrero	Baja	4,80%	108	4,80%	156	4,80%	216
Marzo	Baja	4,80%	108	4,80%	156	4,80%	216
Abril	Baja	4,80%	108	4,80%	156	4,80%	216
Mayo	Alta	10,00%	225	10,40%	338	10,40%	468
Junio	Normal	8,8%	198	5,60%	182	5,60%	252
Total		100,00%	2250	100,00%	3,250	100,00%	4500

Fuente: Elaboración propia 2019.

Para poder estimar el crecimiento de las ventas en los años 2 y 3, se utilizaron las respuestas de las encuestas acerca del tiempo de renovación de equipo. En promedio, el usuario de cualquiera de los perfiles objetivo renueva su equipo en 18 meses. Para ver el cálculo de este promedio de tiempo de renovación, ir al anexo 15.

Por lo tanto, el usuario que adquiriera el Axon 10 Pro dentro de los primeros 6 meses del año 1 y opte por la renovación con un equipo ZTE se verá reflejado recién en el año 2. De acuerdo con las proyecciones de ventas mensuales del año 1, se obtendrían 1395 ventas en los primeros 6 meses. Para tener 1000 renovaciones con un equipo ZTE para el año 2 (que es la cantidad que se crece del año 1 al año 2), se deberá tener el siguiente porcentaje de renovación:

$$(1000 \text{ renovaciones} / 1395 \text{ ventas}) \times 100\% = 71,68\%$$

Los usuarios que adquieran el Axon 10 Pro dentro de los segundos 6 meses del año 1 y primeros 6 meses del año 2 y opten por la renovación con un equipo ZTE, reflejarán el incremento de las ventas en el año 3.

De acuerdo a las proyecciones de ventas mensuales de los 6 últimos meses del año 1 y primeros 6 meses del año 2, se obtendrían 2961 ventas. Para tener 1250 renovaciones con un equipo ZTE para el año 3 (que es la cantidad que se crece del año 2 al año 3), se deberá tener el siguiente porcentaje de renovación:

$$(1250 \text{ renovaciones} / 2961 \text{ ventas}) \times 100\% = 42,22\%$$

Estos porcentajes de renovación nos dan una guía de cuán correctas estarían siendo las ventas mensuales del Axon 10 Pro a partir del año 2, así como el desempeño del equipo y satisfacción del cliente.

Para complementar el control, se deberá cuidar mensualmente que el ratio de postventa no pase el 4% de acuerdo con la relación entre el número de equipos que ingresan a servicio técnico y el número de equipos se vayan vendiendo hasta ese momento.

Finalmente, se realiza la evaluación financiera sobre la base del cálculo del VAN y TIR para cada uno de los escenarios del análisis de sensibilidad del proyecto, donde el principal factor para su viabilidad es el crecimiento de las ventas de los *smartphones* año tras año.

Tabla 33. Evaluación financiera y análisis de sensibilidad del Axon 10 Pro de ZTE

	Escenario conservador	Escenario pesimista	Escenario optimista
	Crecimiento de ventas de <i>smartphones</i> Axon 10 Pro de ZTE		
Año 2	44,44%	11,11%	77,78%
Año 3	38,46%	10,00%	50,00%
	Flujo de caja anual		
Año 0	-S/ 500.000,00	-S/ 500.000,00	-S/ 500.000,00
Año 1	S/ 846.639,40	S/ 846.639,40	S/ 846.639,40
Año 2	S/ 1.454.394,40	S/ 953.206,90	S/ 1.955.581,90
Año 3	S/ 2.084.706,90	S/ 915.269,40	S/ 3.087.081,90
VAN	S/ 3.037.922,17	S/ 1.745.101,93	S/ 4.205.225,89
TIR	208%	167%	239%

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Planes de contingencia

Tabla 34. Estrategias de contingencia

Escenario	Herramienta de control	Estrategia
Cifra de ventas mensuales no alcanzada.	Ventas mensuales de cada promotor Ventas mensuales del <i>smartphone</i>	Analizar <i>smartphones</i> de la competencia que están quitando ventas. Identificar zonas de mayor y menor aceptación del producto. Revisar táctica de venta con el promotor y planificar capacitaciones para los puntos de venta del operador. Ejecutar tácticas de Mkt y ventas adecuadas en coordinación con el operador.
Desconocimiento de la marca ZTE	Resultados de campañas de Mkt Encuestas al 2do año	Revisar y analizar los resultados de las campañas de Mkt (<i>engagement</i> en redes sociales). Buscar nuevas opciones de agencias y nuevos medios para comunicar la marca en base al presupuesto.
Insatisfacción del cliente de ZTE	Estadísticas post-venta Cálculo del NPS Número de recompras de equipos ZTE Información del promotor	Analizar las estadísticas postventa relacionadas a la calidad del equipo. "Recepcionar" y analizar la información obtenida por el promotor. Comunicar al Centro R&D de ZTE en China los inconvenientes para tomar las medidas técnicas necesarias. Planificar una estrategia conjunta con el operador de telefonía móvil. Realizar acciones de CRM a los clientes insatisfechos a través de tácticas de promoción.
Ingreso de la competencia con 5G	Número de recompras de equipos ZTE Ventas mensuales	Lograr mayor fidelización con los clientes ZTE a través de acciones de Mkt especiales para ellos. Identificar puntos diferenciadores de ZTE y ejecutar capacitaciones para los puntos de venta del operador. Reforzar la labor del promotor de la marca. Generar alianzas con los <i>partners</i> y clientes de los operadores de telefonía móvil.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Después de haber desarrollado el plan de *marketing* para posicionar a la marca ZTE y lanzar el Axon 10 Pro en el mercado peruano, en resumen, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El nivel de importación de *smartphones* ha caído globalmente y el mercado peruano no es la excepción. Por eso, se observa una tendencia de decrecimiento en la industria de los *smartphones* para la cual las marcas deben estar preparadas. Sin embargo, no se debe perder de vista que los operadores de telefonía móvil en Perú siguen apostando por la inclusión de nuevas tecnologías en sus redes como el 5G y esto permitirá la renovación de la industria de las telecomunicaciones móviles.
- Actualmente, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la gran oferta de *smartphones* en el mercado. Esto ha hecho que los celulares se vuelvan casi un *commodity* y que las marcas entren en una feroz competencia utilizando mayormente una táctica de promoción de rebaja de precios.
- Es muy duro para cualquier nueva marca ingresar a la industria de los *smartphones* ya que la inversión publicitaria y de innovación tecnológica es gigante. De esa forma, se cuenta con una rivalidad fuerte entre los competidores del mercado peruano donde predominan las marcas que han hecho grandes inversiones en publicidad tales como Samsung, Huawei, LG, Motorola y Apple.
- La actual diversidad de *smartphones* ha hecho que se creen microsegmentos dentro de cada una de las gamas ya existentes. Sin embargo, estos microsegmentos se traslapan muchas veces entre sí por características técnicas o de precio, resultando a la vez una competencia paralela entre ellos. Por ello, con la finalidad de acotar el análisis de la competencia, se genera la necesidad de definir a un *smartphone* de gama alta como uno que tenga al menos 128 GB de memoria interna, 3 GB de memoria RAM y un precio mayor o igual a S/ 1500.
- El mercado peruano de gama alta es aún incipiente representando solo el 2,84% de las importaciones totales de *smartphones* del 2018 y teniendo a 3 marcas con el principal porcentaje de participación: Huawei, Apple y Samsung. Sin embargo, esto indica que aún hay proyección de crecimiento para este segmento y que cualquier dispositivo de gama alta competitivo técnicamente podría dar un golpe en ventas si es puesto a un precio adecuado y agresivo.
- Comparando los equipos desarrollados en el 2018, el antecesor del Axon 10 Pro, el ZTE Axon 9 Pro, es superior técnicamente en *hardware* a los *smartphones* de gama alta de las otras marcas vendidas en el mercado peruano, siendo superado solo por 3 modelos de la marca

Huawei. Esto indica que tecnológicamente los *smartphones* de gama alta de ZTE son muy competitivos y que el modelo antecesor al Axon 10 Pro hubiera tenido ventas exitosamente en Perú si solo se consideraba esa variable.

- Si bien es cierto que algunas marcas se encuentran disponibles en el *open market*, los operadores de telefonía móvil siguen siendo los que concentran el mayor porcentaje de ventas de *smartphones* del mercado peruano. Para el caso de los equipos de gama alta, se estima que Movistar y Claro son los que tendrán mayor acogida ya que cuentan con la preferencia de los NSE A, B y C+. Asimismo, la tendencia por los planes postpago va en aumento y es allí donde logran venderse la mayor cantidad de *smartphones* de gama alta por su precio superior y mayor acogida de los NSE ya mencionados.
- A pesar de que ZTE es una empresa transnacional de telecomunicaciones que invierte en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, no ha logrado consolidarse como una de las marcas preferidas en el usuario final peruano ya que se ha enfocado más en la estrategia B2B que en la B2C. Es por ello que debe trabajar en una estrategia que lo acerque al consumidor final aprovechando la previa estrategia B2B establecida con los operadores de telefonía móvil.
- ZTE no debe observar al mercado peruano solo para productos de gama baja y gama media, pues la competencia ha demostrado que los *smartphones* de gama alta pueden tener acogida y permiten generar una estrategia de marca congruente que termina rindiendo frutos económicos en las otras gamas del mercado.
- Para ZTE surge la necesidad de hacerse fuerte como marca y así evitar que desaparezca del mercado, tal como algunos otros competidores (HTC, Sony, etc.). Por ello, es de suma importancia que invierta en ejecutar un plan de *marketing* que le permita diferenciarse de sus competidores y posicionarse en la mente de los consumidores a través de sus equipos de gama alta, sacando provecho de las ventas que este puede generar.
- La propuesta de valor planteada del Axon 10 Pro está alineada a lo que quiere transmitir ZTE: ser una marca innovadora que lidera el desarrollo del 5G a través de los atributos técnicos de sus equipos de gama alta y beneficios personales que percibirán sus clientes (calidad, estatus y conectividad en cualquier momento y lugar).
- Basándonos en las actitudes de los usuarios respecto a las razones de compra y uso de *smartphones*, se encuentran 4 perfiles en una nueva segmentación de consumidor final: los “techis”, los “imagen”, los “sociales” y los “trabajadores”. De ellos, los 3 primeros perfiles son los que representan el público objetivo del Axon 10 Pro y guardan una coherencia entre sus gustos y afinidades respecto a sus razones de elección de un *smartphone*: cámara y video, diseño del equipo, atención de necesidades personales y reputación de la marca.

- El público objetivo del Axon 10 Pro lo valora positivamente aunque muchos de ellos consideran que el precio de entrada al mercado es excesivo ya que no conocen la marca ZTE. Por eso, es importante que se trabaje en la reputación de la marca a través de las tácticas de comunicación descritas durante el presente trabajo y así se genere el suficiente valor al consumidor final y opte por comprarlo.
- La estimación de la demanda obtenida durante el trabajo de investigación demuestra que la venta del Axon 10 Pro es factible en el mercado peruano, siendo sustentado por el logro de los objetivos financieros y “marketeros” que se detallan a lo largo del informe.
- Además del consumidor final, ZTE cuenta con los operadores de telefonía móvil como clientes para su estrategia B2B, los cuales necesitan aliados que les ayuden a ganar y fidelizar clientela debido a su fuerte entorno competitivo. Por ello, ZTE deberá brindar una estrategia de *marketing* de marca, un correcto soporte postventa y un portafolio innovador de equipos que complementen el trabajo del operador para así obtener su simpatía y generar alianzas de negocio entre ambos.
- Finalmente, la estrategia de comunicación integrada de *marketing* de ZTE debe estar enfocada principalmente en el *branding* de la marca y en menor medida en el *performance* de ventas en el mediano plazo. Para ello, se realizará publicidad principalmente a través de las redes sociales (Facebook e Instagram), complementando con Youtube, Google (*display* y *search*), web de El Comercio, vallas y pantallas en vías públicas, y televisión recién en el tercer año debido a su fuerte presupuesto. Asimismo, se ejecutarán activaciones en los puntos de venta y promociones de ventas que incluyan solo accesorios de obsequio y no rebaja de precio. Además de ello, la agencia de relaciones públicas a contratar tomará una gran relevancia al ser la encargada de difundir información a la prensa, generar contactos con los medios de comunicación mediante desayunos y eventos, y establecer vínculos con *influencers* y *microinfluencers* no necesariamente tecnológicos. El último bastión de comunicación serán los asesores comerciales Zeta, quienes reforzarán la estrategia *push* de la marca en los puntos de venta estratégicos del Axon 10 Pro y complementarán el trabajo realizado por los KAM de la empresa y promotores de venta.

2. Recomendaciones

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones que ZTE deberá tener en cuenta para poder llevar a cabo el plan de *marketing* propuesto y complementarlo de manera adecuada.

- La rivalidad comercial entre EE. UU. y China implicó que la operación global de ZTE se vea afectada, ocasionándole el pago de una fuerte penalidad para poder reactivar el negocio. Es por ello que se recomienda que ZTE trabaje aún más en la fabricación de sus propios

implementos tecnológicos con la finalidad de depender cada vez menos de EE. UU. y así evitar sanciones que afecten sus ingresos mensuales. Asimismo, se debe poner mucho énfasis en la capacitación constante de sus empleados sobre temas de regulaciones de importaciones y exportaciones para que se eviten incumplimientos de contratos.

- ZTE como empresa deberá hacer un seguimiento periódico a las leyes sobre el sector de telecomunicaciones en Perú. Esto le permitirá tomar las previsiones adecuadas para que nuevas imposiciones del Estado no tengan efectos negativos en sus arcas financieras ni en la experiencia de usuario de los clientes ZTE. Para ello, se sugiere trabajar en un plan de contingencia en el que se capacite correctamente a su personal para afrontar una situación adversa.
- En los últimos años, ocurrió una guerra de precios entre los operadores de telefonía móvil y a la par hubo una agresiva competencia entre los fabricantes de *smartphones*. Debido a que el Axon 10 Pro es un equipo de gama alta, se recomienda no caer en la tentación de rebajar su precio de venta ya que se ha fijado un precio bastante agresivo para su ingreso al mercado y el objetivo es no degradar el valor de la marca. Si se desea realizar alguna táctica de promoción, se deberá contemplar ofrecer accesorios que complementen el uso del *smartphone*.
- Al ser uno de los pioneros en el desarrollo del 5G tanto a nivel de *smartphones* como a nivel de redes de telecomunicaciones, ZTE debe aprovechar esta ventaja competitiva y trasladar esta tecnología en el mediano plazo a sus equipos tanto de gama media y gama baja con la finalidad de que se posicione congruentemente.
- El *marketing* de responsabilidad social es superimportante para una marca como ZTE ya que le permite acercarse a los consumidores y comunicarles su misión y visión como empresa. Es por eso que debe contemplarse actividades tácticas en este ámbito y se sugiere una que vincule a ZTE con los alumnos de las universidades del país. Esta consistiría en brindar una visita a su *headquarter* en China a los estudiantes con mejor desempeño para capacitarlos en los últimos temas de innovación tecnológica como lo son el 5G, el IoT y el *cloud computing*. Asimismo, se fomentaría que estos alumnos compartan dicho aprendizaje con sus demás compañeros bajo la supervisión de expertos de ZTE en Perú.
- El *marketing* responsable también toma en cuenta al medio ambiente y es por ello que se sugiere emular acciones tácticas de la competencia tales como dedicar un día al reciclaje de *smartphones* antiguos o al reemplazo de baterías ya gastadas por un menor costo. Asimismo, será importante participar en eventos ecológicos que ayuden a soportar la imagen de la empresa y generar confianza en la marca.

Bibliografía

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2018). “Distribución de niveles socioeconómicos *por hogares 2017-2018*. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>>
- Barredo, Álex (2018). “Samsung cambia su estrategia para luchar contra Apple y Xiaomi”. *La Vanguardia*. 07/09/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20180905/451620781663/samsung-estrategia-iphone-xiaomi.html>>
- Bernal, Marco (2018). “Trump, proteccionismo y guerra comercial”. *El sol de México*. 19/04/2018. Fecha de consulta: 20/10/2018. <<https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/trump-proteccionismo-y-guerra-comercial-1624975.html>>
- Bulloch, Douglas (2018). “ZTE will survive the share plunge, but its problem are just beginning”. *Forbes*. 19/01/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://www.forbes.com/sites/douglasbulloch/2018/06/19/zte-will-survive-the-share-plunge-but-its-problems-are-just-beginning/#6b8990c62115>>
- Cortés, Mireya (2018). “Hasta 2025 se prevé migración de la red 5G en Latinoamérica”. *CIO México*. 11/07/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<http://cio.com.mx/hasta-2025-se-preve-migracion-de-la-red-5g-en-latinoamerica/>>
- Ethic (2016). “Las telecomunicaciones contra el CO₂”. *Ethic*. 28/05/2016. Fecha de consulta: 30/10/2018. <<https://ethic.es/2016/05/las-telecomunicaciones-contra-el-co2/>>
- El Tiempo (2018). “ZTE dice que sus operaciones se han afectado por prohibición de Estados Unidos”. *El Tiempo*. 11/05/2018. Fecha de consulta: 20/10/2018. <<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/zte-busca-dialogo-con-estados-unidos-para-aliviar-impacto-de-prohibicion-216514>>
- Fernández, Samuel (2018). “Samsung cambia de estrategia: sus gamas medias se encargarán de estrenar las novedades”. *Xataka Android*. 09/09/2018. Fecha de consulta: 20/03/2019. <<https://www.xatakandroid.com/moviles-android/samsung-cambia-estrategia-sus-gamas-medias-se-encargaran-estrenar-novedades/>>
- GRADE (2017). “Expansión de las microfinanzas en zonas rurales de América Latina”. *Evidencias y Lecciones desde América Latina*. GRADE. Fecha de consulta: 31/03/2019. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130131_ECO_Mic_BRIEF3_Esp1.pdf>
- Guardia, Karen (2018). “MTPE: Empleo formal retrocede por segundo mes consecutivo, ¿cuál fue el resultado de julio?”. *Diario Gestión*. 21/08/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/mtpe-formal-retrocede-segundo-mes-consecutivo-resultado-julio-242195>>

- Gutiérrez, Óscar (2018). “ZTE: ‘El bloqueo en Estados Unidos es inaceptable’”. *Cnet*. 20/04/2018. Fecha de consulta: 20/10/2018. <<https://www.cnet.com/es/noticias/zte-bloqueo-ventas-ee-uu-inaceptable/>>
- Hurtado de Mendoza, Carlos (2017). “Telefonía móvil tiene espacio para más competidores”. *El Comercio*. 23/01/2017. Fecha de consulta: 30/12/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/telefonía-movil-espacio-competidores-analisis-160563>>
- Ipsos y Game Changers (2019). *Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil. Perú Urbano 2018*. 1era. edición. Lima: Ipsos Apoyo.
- Ipsos (2017). *Perfil del smartphonero*. 1era. edición. Lima: Ipsos Apoyo.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14va edición. México D.F.: Pearson Education.
- Lima Well Business School (2018). *Importación de celulares y los detalles de esta que debes saber*. 17/07/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://www.limawell.edu.pe/importacion-de-celulares-detalles/>>
- Lopes, María y Matus, Daniel (2018). “La red 5G está llegando y aquí te contamos todo lo que debes saber”. *Digital Trends*. 18/12/2018. Fecha de consulta: 20/02/2019. <<https://es.digitaltrends.com/celular/que-es-la-red-5g/>>
- Marketing Directo (2019). “Samsung muestra el futuro de la vida Conectada en CES 2019”. *Marketing Directo*. 08/01/2019. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/samsung-muestra-el-futuro-de-la-vida-conectada-en-ces-2019>>
- Méndez Urich, Luis (2018). “Departamento de comercio de Estados Unidos levantó la sanción a ZTE”. *France24*. 14/07/2018. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://www.france24.com/es/20180714-economía-estados-unidos-sancion-zte>>
- Mendoza Riofrío, Marcela (2019). “¿Huawei, Samsung o LG? Estos fueron los smartphones más importados en el 2018”. *El Comercio*. 05/03/2019. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://elcomercio.pe/economía/negocios/huawei-samsung-lg-smartphones-importados-2018-noticia-613430>>
- Mendoza Riofrío, Marcela (2018). “Internet: conozca qué operadores llevarán la señal al interior”. *El Comercio*. 03/08/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://elcomercio.pe/economía/negocios/internet-conozca-operadores-llegaran-interior-noticia-542752>>
- Mendoza Riofrío, Marcela (2017). “El 82% de los millennials peruanos tiene un smartphone”. *El Comercio*. 14/07/2017. Fecha de consulta: 20/10/2018. <<https://elcomercio.pe/economía/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091?foto=3>>

- Network World (2018). *Cómo lidiar con redes de dispositivos IoT*. IDG. 06/03/2018. Fecha de consulta: 30/11/2018.
<<https://www.networkworld.es/networking/como-lidiar-con-redes-de-dispositivos-iot>>
- Ona Systems (2018). *Concienciación de seguridad*. Fecha de consulta: 31/03/2019.
<<https://www.onasystems.net/concienciacion-de-seguridad/>>
- Osiptel (2016). *Evolución del mercado de telecomunicaciones móviles en el Perú*. 1era edición. Lima: Arte Perú EIRL.
- Osiptel (2019). *Reporte estadístico Marzo 2019*. 1era edición. Lima: Osiptel.
- Osiptel (2018). *Reporte estadístico Febrero 2018*. 1era edición. Lima: Osiptel.
- Paredes, Luis (2018). “Martín Vizcarra: cinco desafíos políticos que tiene de cara al 2019”. *El Comercio*. 21/12/2018. Fecha de consulta: 15/07/2018.
<<https://elcomercio.pe/politica/martin-vizcarra-cinco-desafios-politicos-2019-noticia-589848>>
- Redacción PAD (2017). “La satisfacción genera lealtad en los usuarios”. *PAD Escuela de Dirección*. 03/08/2017. Fecha de consulta: 15/06/2018.
<<https://pad.edu/2017/08/03/la-satisfaccion-genera-lealtad-en-los-usuarios/>>
- Redacción El Comercio (2019). “Todos los smartphones con 5G que hemos conocido en el Mobile World Congress 2019”. *El Comercio*. 28/02/2019. Fecha de consulta: 31/03/2019.
<<https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/moviles-smartphones-5g-hemos-conocido-mobile-world-congress-2019-noticia-612371>>
- Redacción El Comercio (2017). “Telecomunicaciones: ¿Cómo ha evolucionado este sector?”. *El Comercio*. 14/06/2017. Fecha de consulta: 15/07/2018.
<<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/telecomunicaciones-como-ha-evolucionado-este-sector-noticia-1992004>>
- Redacción El País (2016). “Las bolsas de Shenzen y Hong Kong, conectadas”. *El País*. 18/08/2016. Fecha de consulta: 20/10/2018.
<https://elpais.com/economia/2016/08/16/actualidad/1471373161_868373.html>
- Redacción Expansión (2018). “Las tecnológicas chinas se replantean su salida a Bolsa en Hong Kong”. *Expansión*. 17/07/2018. Fecha de consulta: 20/10/2018.
<<http://www.expansion.com/opinion/2018/07/17/5b4cf0fae5fdea8f7b8b4712.html>>
- Redacción Gestión (2019). “¿Por qué el 2018 fue considerado “ el peor año ” para el mercado de teléfonos inteligentes?”. *Diario Gestión*. 31/01/2019. Fecha de consulta: 31/03/2019.
<<https://gestion.pe/tecnologia/2018-considerado-peor-ano-mercado-telefonos-inteligentes-smartphones-tecnologia-257418>>
- Redacción Gestión (2018). “Economía peruana se desacelera, solo crece el 1.98% en junio, menos de lo esperado por el mercado”. *Diario Gestión*. 15/08/2018. Fecha de consulta:

- 20/01/2019. <<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-desacelera-crece-1-98-junio-esperado-mercado-241570>>
- Redacción Gestión (2017). “¿Cuáles son las marcas de telefonía móvil más consumidas por los peruanos?”. *Diario Gestión*. 07/08/2017. Fecha de consulta: 30/08/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/son-marcas-telefonos-movil-consumidas-peruanos-141079>>
 - Redacción IDC (2019). “Smartphone market share”. *IDC*. 01/2019. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor>>
 - Redacción Infobae (2019). “Las ventas globales de teléfonos inteligentes registraron su peor año en 2018”. *Infobae*. 31/01/2019. Fecha de consulta: 30/03/2019. <<https://www.infobae.com/america/tecnologia/2019/01/31/las-ventas-globales-de-telefonos-inteligentes-registraron-su-peor-ano-en-2018/>>
 - Redacción La Vanguardia (2018). “ZTE vuelve a cotizar en la Bolsa de Hong Kong tras acuerdo con Estados Unidos”. *La Vanguardia*. 12/06/2018. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://www.lavanguardia.com/politica/20180612/4569467426/zte-vuelve-a-cotizar-en-la-bolsa-de-hong-kong-tras-acuerdo-con-estados-unidos.html>>
 - Ríos, X. (2016). *El XIII Plan Quinquenal: antecedentes, contexto, contenidos y expectativas*. Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal. Fecha de consulta: 30/03/2019. <<https://www.redalyc.org/html/282/28245351012/>>
 - Seijó-García, M. A., Filgueira-Vizoso, A. y Muñoz-Camacho, E. (2013). “Consecuencias Positivas de la Implantación de la Certificación ISO 14001 en las Empresas Gallegas (España)”. *DYNA*. Universidad Nacional de Colombia. 10/01/2013. Fecha de consulta: 30/10/2018. <<https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/34035/43708>>
 - Solís, Alessandro (2019). “Apple cocina tres modelos de iPhone para 2019”. *Economía Digital*. 11/01/2019. Fecha de consulta: 30/03/2019. <https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/apple-cocina-tres-modelos-de-iphone-para-2019_598940_102.html/>
 - Véliz, Jesús (2019). “Así va la tabla de posiciones en la telefonía móvil: Samsung pierde terreno y Huawei empata con Apple”. *RPP*. 31/01/2019. Fecha de consulta: 31/03/2019. <<https://rpp.pe/tecnologia/moviles/reporte-estas-son-las-companias-que-mas-telefonos-vendieron-en-2018-noticia-1178239>>
 - Weinberger Villarán, Karen (2009). *Plan de negocios*. 1era edición. Lima: Ministerio de la Producción.

Anexos

Anexo 1. Market share de marcas globales de smartphones según Counterpoint y Strategy Analytics

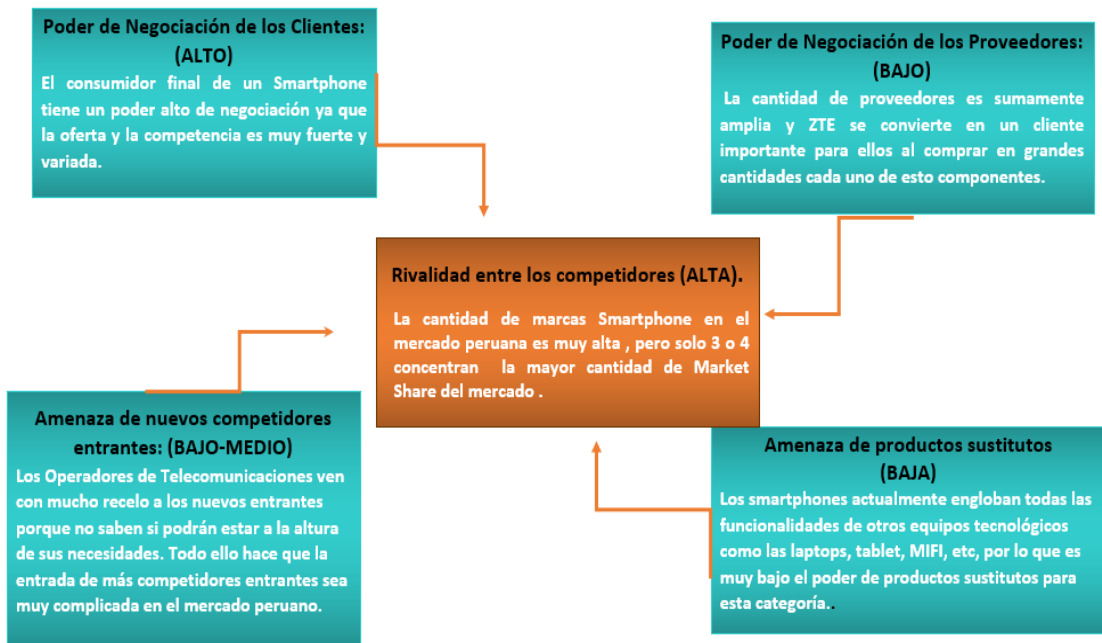
Global Smartphone Shipments (Millions Units)	CY2017	CY2018	YoY % Growth
Samsung	318.1	291.8	-8%
Apple	215.8	206.3	-4%
Huawei	153.1	205.3	34%
Xiaomi	96.0	121.0	26%
Oppo	119.8	120.2	0%
vivo	100.2	102.8	3%
LG	55.9	41.2	-26%
Lenovo*	49.9	38.3	-23%
Nokia HMD	7.7	17.5	126%
Tecno	13.1	17.4	32%
Others	429.3	336.6	-22%
Total	1558.8	1498.3	-4%

Global Smartphone Shipments (% Share)	CY2017	CY2018
Samsung	20%	19%
Apple	14%	14%
Huawei	10%	14%
Xiaomi	6%	8%
Oppo	8%	8%
vivo	6%	7%
LG	4%	3%
Lenovo*	3%	3%
Nokia HMD	0%	1%
Tecno	1%	1%
Others	28%	22%
Total	100%	100%

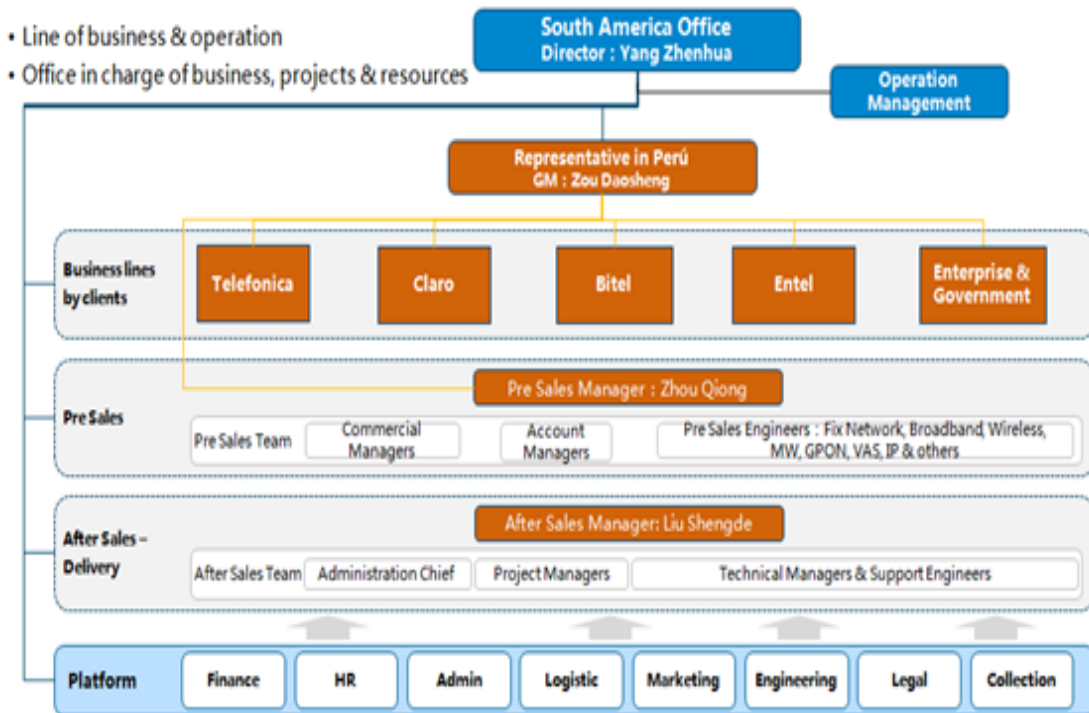
Global Smartphone Vendor Shipments (Millions of Units)	Q4 '17	2017	Q4 '18	2018
Samsung	74.4	317.5	69.3	291.3
Apple	77.3	215.8	65.9	206.3
Huawei	41.0	153.0	60.5	205.8
Xiaomi	27.8	91.3	26.0	119.3
OPPO	29.5	118.0	31.1	116.6
Others	150.7	612.4	123.2	490.4
Total	400.7	1508.0	376.0	1429.7

Global Smartphone Vendor Marketshare (%)	Q4 '17	2017	Q4 '18	2018
Samsung	18.6%	21.1%	18.4%	20.4%
Apple	19.3%	14.3%	17.5%	14.4%
Huawei	10.2%	10.1%	16.1%	14.4%
Xiaomi	6.9%	6.1%	6.9%	8.3%
OPPO	7.4%	7.8%	8.3%	8.2%
Others	37.6%	40.6%	32.8%	34.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Anexo 2. Diamante de Porter



Anexo 3. Organigrama de ZTE



Anexo 4. Metodología: tabla objetivos vs. fuentes de datos

Objetivo 1: Conocer la industria de las telecomunicaciones	Fuentes secundarias	Entrevistas en profundidad	Focus group	Observación	Encuestas
1.1 Conocer la industria de las telecomunicaciones de las marcas fabricantes de <i>smartphones</i>					
Conocer el <i>market share</i> de marcas de <i>smartphones</i> de gama alta en Perú en el 2018.	x				
Identificar a los <i>smartphones</i> de gama alta más vendidos en Perú en el 2018.	x	x			
Identificar las propuestas de valor de las principales marcas de <i>smartphones</i> en Perú.	x	x			
Reconocer la propuesta de valor diferenciada para <i>smartphones</i> de gama alta de las principales marcas en Perú.	x	x			
Conocer la estrategia de precios utilizadas por las marcas para los <i>smartphones</i> de gama alta en cada uno de los operadores móviles.	x				
Identificar la estrategia de ventas de las principales marcas para los <i>smartphones</i> de gama alta por operador de telefonía móvil.	x	x			
Identificar la atractividad del <i>open market</i> como canal de ventas para las principales marcas.	x	x			
Conocer la estrategia e inversión de <i>marketing</i> aproximada de las principales marcas de <i>smartphones</i> en Perú.	x	x			
Conocer la tendencia de la innovación tecnológica en los <i>smartphones</i> de gama alta.	x	x			
1.2 Conocer la industria de las telecomunicaciones de los operadores de telefonía móvil					
Conocer el <i>market share</i> de los operadores de telefonía móvil en Perú en el 2018.	x				
Identificar las preferencias de los NSE por operador de telefonía móvil en Perú en el 2018.	x				
Conocer la penetración de los planes prepago y postpago en Perú en el 2018.	x				
Identificar la estrategia de cada operador de telefonía móvil para los <i>smartphones</i> de gama alta en el 2018.	x	x			
Conocer la inversión de <i>marketing</i> en la categoría de <i>smartphone</i> para los operadores de telefonía móvil en Perú.	x	x			
Conocer las tendencias del sector de telefonía móvil en Perú.	x	x			
Objetivo 2: Conocer el perfil del cliente	Fuentes secundarias	Entrevistas en profundidad	Focus group	Observación	Encuestas
2.1 Conocer al usuario de un <i>smartphone</i> de gama alta en el mercado peruano					
Identificar segmentos de mercado basado en su comportamiento y actitud frente a un <i>smartphone</i> de gama alta.	x	x	x		x
Conocer el perfil demográfico, laboral y NSE de cada segmento de mercado hallado.	x		x		x
Conocer el pensamiento sobre las marcas de <i>smartphones</i> que tiene cada segmento.			x	x	x
Conocer el comportamiento de cada segmento frente al uso actual de <i>smartphones</i> de gama alta.			x	x	x
Identificar cuáles son los factores que influyen en la compra del producto para cada segmento.			x	x	x
Identificar los medios de comunicación por los cuales prefieren enterarse de <i>smartphones</i> .	x		x	x	x
2.2 Conocer al cliente operador de telefonía móvil en Perú					
Reconocer la situación actual de cada operador de telefonía móvil en el mercado peruano.	x	x			
Identificar el perfil del usuario de <i>smartphone</i> de gama alta en cada operador de telefonía móvil.	x	x			
Conocer la importancia del <i>smartphone</i> de gama alta para los operadores de telefonía móvil.		x			
Identificar cuáles son los factores que influyen en la compra de un <i>smartphone</i> de gama alta para un operador de telefonía móvil.		x			
Conocer la estrategia de los operadores de telefonía móvil con los <i>smartphones</i> de gama alta.	x	x			
Objetivo 3: Conocer la propuesta de valor adecuada de un <i>smartphone</i> de gama alta	Fuentes secundarias	Entrevistas en profundidad	Focus group	Observación	Encuestas
Conocer cuáles son los principales atributos que cada segmento valora en una marca de <i>smartphones</i> .			x		x
Validar si un <i>smartphone</i> de gama alta de ZTE cuenta con buen nivel de aceptación.			x		x
Identificar qué características del <i>smartphone</i> de gama alta de ZTE son las más valoradas y las menos valoradas.			x		x
Conocer las expectativas del usuario final respecto a la marca ZTE.			x		x
Objetivo 4: Estimar la demanda para un <i>smartphone</i> ZTE de gama alta en el mercado peruano	Fuentes secundarias	Entrevistas en profundidad	Focus group	Observación	Encuestas
Conocer la disposición de compra de un <i>smartphone</i> ZTE de gama alta por cada segmento.			x		x
Identificar el precio que estarían dispuestos a pagar por un <i>smartphone</i> de ZTE de gama alta.			x		x
Conocer el tiempo de renovación de un <i>smartphone</i> para cada segmento.					x
Identificar los <i>smartphones</i> de gama alta de las diferentes marcas vendidas en Perú y analizar la razón de su preferencia.	x		x		x
Identificar qué cantidad de <i>smartphones</i> ZTE de gama alta es la adecuada a vender en el mercado peruano.	x				x
Proyectar las ventas de <i>smartphones</i> ZTE de gama alta en el mercado peruano.	x				x

Anexo 5. Especificaciones técnicas de smartphones de gama alta en el mercado

	Axon 9 Pro	Blade V9	Galaxy Note 9
	Gama Alta	Gama Media Premium	Gama Alta
Marca	ZTE	ZTE	Samsung
Diseño	Cristal	Vidrio / Metal (aluminio)	Metal (Aluminio) / Cristal
Pantalla	6.21" (2248 x 1080)	5.7" (2160 x 1080)	6.4" QHD+ (2960 x 1440)
Cámara principal	12 MP + 20 MP (Dual-LED Dual-tone flash)	16 MP + 5 MP (Dual-LED Dual-tone flash)	12 MP + 12 MP (LED flash)
Cámara frontal	20 MP	8 MP (LED Flash)	8 MP
Tecnología	4.5G	4.5G	4.5G
Batería	4000 mAh	3100 mAh	4000 mAh
Memoria interna	128 GB	32 GB / 64 GB	128 GB / 512 GB
Memoria externa	512 GB	256 GB	512 GB
RAM	6 GB	4 GB	6 GB / 8 GB
Procesador	Qualcomm Snapdragon 845 (10 nm)	Qualcomm Snapdragon 450 (14 nm)	Exynos 9810 Octa (10 nm) o Qualcomm Snapdragon 845 (10 nm)
# Núcleos	8	8	8
Frecuencia	2.65 GHz + 1.76 GHz	1.8 GHz	2.7 GHz + 1.8 GHz ó 2.8 GHz + 1.7 GHz
Sistema Operativo	Android 8.1	Android 8.1	Android 8.1

	Galaxy Note 8	Galaxy S9 Plus	Galaxy S8 Plus
	Gama Alta	Gama Alta	Gama Alta
Marca	Samsung	Samsung	Samsung
Diseño	Metal (Aluminio) / Cristal	Metal / Cristal	Metal / Cristal
Pantalla	6.3" QHD+ (2960 x 1440)	6.2" QHD+ (2880 x 1440)	6.2" QHD+ (2960 x 1440)
Cámara principal	12 MP + 12 MP (LED flash)	12 MP + 12 MP (LED flash)	12 MP (LED flash)
Cámara frontal	8 MP	8 MP	8 MP
Tecnología	4.5G	4.5G	4.5G
Batería	3300 mAh	3500 mAh	3500 mAh
Memoria interna	64 GB / 128 GB / 512 GB	64 GB / 128 GB / 256 GB	64 GB / 128 GB
Memoria externa	512 GB	512 GB	512 GB
RAM	6 GB	6 GB	4 GB / 6 GB
Procesador	Exynos 8895 Octa (10 nm) Qualcomm Snapdragon 835 (10 nm)	Exynos 9810 Octa (10 nm) Qualcomm Snapdragon 845 (10 nm)	Exynos 8895 (10 nm) Qualcomm Snapdragon 835 (10 nm)
# Núcleos	8	8	8
Frecuencia	2.3 GHz + 1.7 GHz ó 2.35 GHz + 1.9 GHz	2.7 GHz + 1.8 GHz ó 2.8 GHz + 1.7 GHz	2.35 GHz + 1.9 GHz
Sistema Operativo	Android 7.1.1	Android 8	Android 7

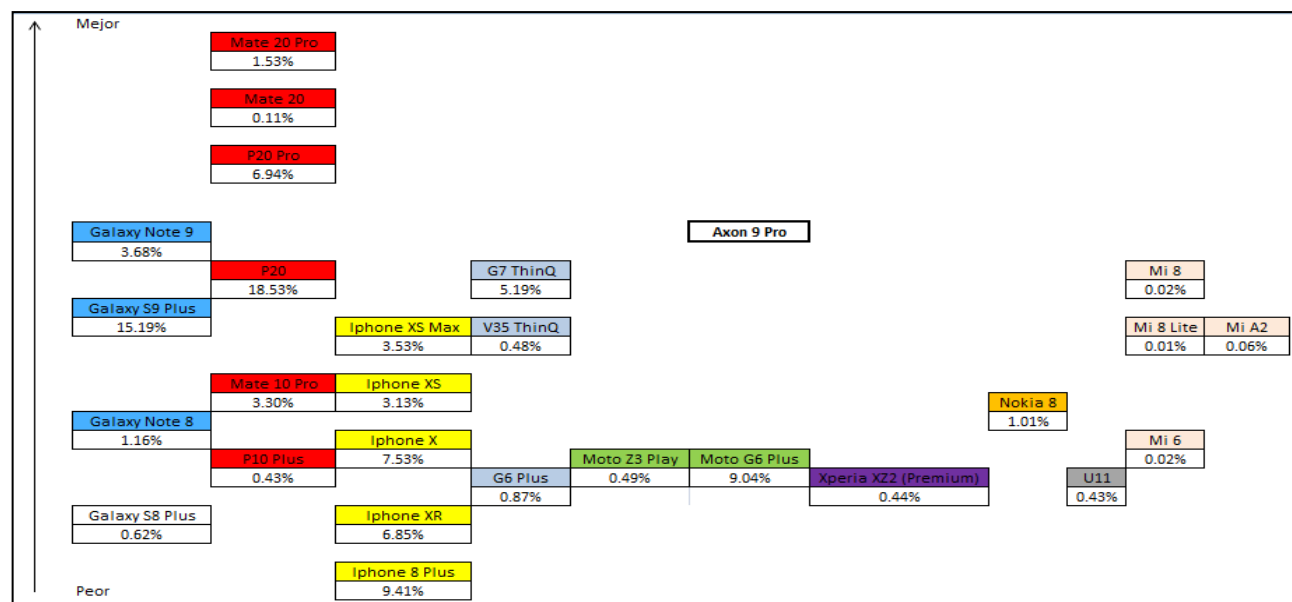
	Mate 20 Pro	Mate 20	Mate 10 Pro
	Gama Alta	Gama Alta	Gama Alta
Marca	Huawei	Huawei	Huawei
Diseño	Metal (Aluminio) / Cristal	Metal (Aluminio) / Cristal	Metal / Cristal
Pantalla	6.39" QHD+ (3120 x 1440)	6.53" QHD+ (2244 x 1080)	6.0" QHD+ (2160 x 1080)
Cámara principal	40 MP + 20 MP + 8 MP (Dual-LED Dual-tone flash; Leica optics)	12 MP + 16 MP + 8 MP (Dual-LED Dual-tone flash; Leica optics)	12 MP + 20 MP (LED flash)
Cámara frontal	24 MP	24 MP	8 MP
Tecnología	4.5G	4.5G	4.5G
Batería	4200 mAh	4000 mAh	4000 mAh
Memoria interna	128 GB / 256 GB	128 GB	64 GB / 128 GB
Memoria externa	256 GB	256 GB	No
RAM	6 GB / 8 GB	4 GB / 6 GB	4 GB / 6 GB
Procesador	Kirin 980 (7 nm)	Kirin 980 (7 nm)	Kirin 970 (10 nm)
# Núcleos	8	8	8
Frecuencia	2 x 2.6 GHz + 2 x 1.92 GHz + 4 x 1.8 GHz	2 x 2.6 GHz + 2 x 1.92 GHz + 4 x 1.8 GHz	2.4 GHz + 1.8 GHz
Sistema Operativo	Android 9	Android 9	Android 8

	P20 Pro	P20	Iphone X
	Gama Alta	Gama Alta	Gama Alta
Marca	Huawei	Huawei	Apple
Diseño	Metal (Aluminio) / Cristal	Cristal	Vidrio, acero
Pantalla	6.1" (2240 x 1080)	5.8" (2240 x 1080)	5.8" (2436 x 1125)
Cámara principal	40 MP + 20 MP + 8 MP (LED flash; Leica optics)	12 MP + 20 MP (LED flash)	12 MP + 12 MP (Dual tone flash)
Cámara frontal	24 MP (Leica optics)	24 MP	7 MP
Tecnología	4.5G	4.5G	4.5G
Batería	4000 mAh	3400 mAh	2716 mAh
Memoria interna	128 GB / 256 GB	128 GB	64 GB / 256 GB
Memoria externa	No	No	No
RAM	6 GB / 8 GB	4 GB	3 GB
Procesador	Kirin 970 (10 nm)	Kirin 970 (10 nm)	Apple A11 Bionic (10nm)
# Núcleos	8	8	6
Frecuencia	2.4 GHz + 1.8 GHz	2.4 GHz + 1.8 GHz	2.39 GHz
Sistema Operativo	Android 8.1	Android 8.1	iOS 11.1.1

	Iphone XS Max	Iphone XS	Iphone XR
	Gama Alta	Gama Alta	Gama Alta
Marca	Apple	Apple	Apple
Diseño	Acero, vidrio	Acero, vidrio	Vidrio, metal (aluminio)
Pantalla	6.5" (2688 x 1242)	5.8" (2436 x 1125)	6.1" (1792 x 828)
Cámara principal	12 MP + 12 MP (Dual tone flash)	12 MP + 12 MP (Dual tone flash)	12 MP (Dual tone flash)
Cámara frontal	7 MP	7 MP	7 MP
Tecnología	4.5G	4.5G	4.5G
Batería	3174 mAh	2658 mAh	2942 mAh
Memoria interna	64 GB / 256 GB / 512 GB	64 GB / 256 GB / 512 GB	64 GB / 128 GB / 256 GB
Memoria externa	No	No	No
RAM	4 GB	4 GB	3 GB
Procesador	Apple A12 Bionic (7nm)	Apple A12 Bionic (7nm)	Apple A12 Bionic (7nm)
# Núcleos	6	6	6
Frecuencia	2.5 GHz + 1.6 GHz	2.5 GHz + 1.6 GHz	2.5 GHz + 1.6 GHz
Sistema Operativo	iOS 12	iOS 12	iOS 12

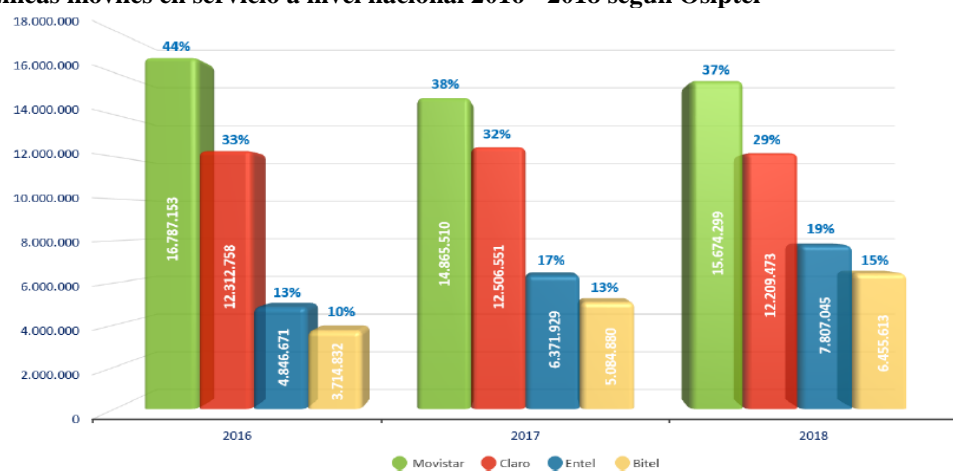
	V35 ThinQ	G7 ThinQ	G6 Plus
	Gama Alta	Gama Alta	Gama Alta
Marca	LG	LG	LG
Diseño	Vidrio, metal (aluminio)	Cristal, metal	Cristal, metal
Pantalla	6.0" (2880 x 1440)	6.1" (3120 x 1440)	5.7" (2880 x 1440)
Cámara principal	16 MP + 13 MP (LED flash)	16 MP + 16 MP (LED flash)	13 MP + 13 MP (Dual LED flash)
Cámara frontal	8 MP	8 MP	5 MP
Tecnología	4.5G	4.5G	4.5G
Batería	3300 mAh	3000 mAh	3300 mAh
Memoria interna	64 GB / 128 GB	64 GB / 128 GB	128 GB
Memoria externa	512 GB	512 GB	256 GB
RAM	6 GB	4 GB / 6 GB	4 GB
Procesador	Qualcomm Snapdragon 845 (10 nm)	Qualcomm Snapdragon 845 (10 nm)	Qualcomm Snapdragon 821 (14 nm)
# Núcleos	8	8	4
Frecuencia	2.7 GHz + 1.7 GHz	2.8 GHz + 1.7 GHz	2.35 GHz + 1.6 GHz
Sistema Operativo	Android 8.0	Android 8.0	Android 7.0

Anexo 6. Mapa comparativo de smartphones de gama alta en Perú 2018



Anexo 7. Estadísticas de Osiptel e Ipsos Apoyo

Líneas móviles en servicio a nivel nacional 2016 - 2018 según Osiptel



Líneas móviles en servicio a nivel nacional 2015-2018 según Ipsos Apoyo

Market Share	Claro	Movistar	Entel	Bitel
2018	34%	33%	24%	9%
2017	38%	36%	16%	7%
2016	37%	53%	6%	3%
2015	41%	50%	7%	2%

Preferencias de operador de telefonía móvil por NSE según Ipsos Apoyo

NSE	Claro	Movistar	Entel	Bitel	Total
A	34%	40%	20%	5%	100%
B	39%	40%	18%	3%	100%
C	37%	25%	33%	5%	100%
D	34%	34%	20%	11%	100%
E	23%	38%	17%	22%	100%

Evolución de preferencias por líneas prepago y postpago según Ipsos Apoyo

	Prepago	Postpago
2018	48%	51%
2017	62%	37%
2016	60%	39%
2015	62%	37%

Preferencias de líneas prepago y postpago por NSE según Ipsos Apoyo

NSE (2018)	Prepago	Postpago
A	16%	83%
B	26%	74%
C	44%	56%
D	64%	34%
E	67%	27%

Anexo 8. Características de los perfiles de segmentación según las encuestas

Respecto a la edad, se observa que todos los perfiles son de público joven y adulto, siendo el perfil Imagen el más joven (mayor presencia de gente hasta 25 años) y el perfil Trabajo el más adulto (mayor presencia de gente de entre 46 y 55 años).

Edad	Techi	Imagen	Trabajo	Social
26 - 35 años	56,6%	53,3%	51,4%	56,6%
36 - 45 años	32,1%	13,3%	28,6%	28,9%
Hasta 25 años	7,5%	20%	6,4%	4,8%
46 - 55 años	3,8%	6,7%	11,4%	7,2%
55 años a más	0%	6,7%	2,1%	2,4%

Respecto a su situación laboral actual, la gran mayoría de todos los perfiles trabajan como dependientes de tiempo completo. Sin embargo, se destaca que el perfil Imagen cuenta con un gran porcentaje de independientes a tiempo parcial y que el perfil Social cuenta con un considerable 10,8% de desempleados (probablemente por ser aún estudiantes universitarios).

Situación actual	Techi	Imagen	Trabajo	Social
Dependiente tiempo completo	83,0%	73,3%	57,9%	65,1%
Independiente tiempo completo	11,3%	0%	23,6%	12%
Dependiente tiempo parcial	3,8%	6,7%	7,1%	2,4%
Independiente tiempo parcial	1,9%	20%	8,6%	9,6%
No trabajo en este momento	0%	0%	2,9%	10,8%

Respecto a la posición laboral, los empleados / funcionarios predominan en todos los perfiles salvo en el perfil Trabajo, donde se cuenta con un mayor porcentaje de ejecutivos (gerentes, directores, jefes) y se observa una presencia más notable de propietarios / empresarios. Asimismo, se destaca una fuerte presencia de profesionales independientes en los perfiles Imagen y Social.

Tipo de trabajo	Techi	Imagen	Trabajo	Social
Empleados / funcionarios	47,2%	53,3%	32,9%	42,2%
Ejecutivos	41,5%	26,7%	37,9%	24,1%
Profesionales independientes	5,7%	20%	10%	14,5%
Propietario / Empresario	1,9%	0%	15%	9,6%
Otros	3,8%	0%	4,3%	9,6%

Respecto a sus preferencias en marcas de *smartphones*, prevalecen Apple y Samsung en todos los perfiles, seguidos por Huawei en 3 perfiles y LG en un solo perfil (Imagen). El resto de marcas se disputaron las ubicaciones posteriores, siendo Alcatel la menos preferida entre 8 de ellas. ZTE se ubicó en la penúltima posición.

Techi		Imagen		Trabajo		Social	
Samsung	1	Apple	1	Apple	1	Samsung	1
Apple	2	Samsung	2	Samsung	2	Apple	2
Huawei	3	LG	3	Huawei	3	Huawei	3

Respecto al posicionamiento de las marcas sobre sus equipos gama alta en diferentes ítems, se obtuvo una preferencia notable por Apple. Sin embargo, se destaca que Huawei logra consolidarse como la mejor cámara por encima de las demás marcas para todos los perfiles y que le roba protagonismo a Samsung en el ítem de tecnología avanzada. Asimismo, el perfil Trabajo es el que muestra una mayor afinidad por Huawei que el resto de los perfiles.

	Techi		Imagen		Trabajo		Social	
Status	Apple	81,30%	Apple	86,67%	Apple	75,36%	Apple	74,39%
	Samsung	9,43%	Sony, Motorola	6,67%	Samsung	10,14%	Motorola	7,32%
Tecnología Avanzada	Apple	47,17%	Samsung	40,00%	Apple	34,78%	Apple	37,80%
	Samsung	35,85%	Huawei, Apple	26,67%	Huawei	34,06%	Huawei	26,83%
Mejor Cámara	Huawei	32,08%	Huawei	40,00%	Huawei	40,58%	Samsung	31,71%
	Apple	26,42%	Apple	40,00%	Apple	25,36%	Huawei	31,71%
Mejor Diseño	Apple	47,17%	Apple	40,00%	Apple	45,65%	Apple	40,24%
	Samsung	24,53%	LG	26,67%	Huawei	20,29%	Samsung	23,17%
Mejor Servicio	Apple	49,06%	Apple	40,00%	Apple	36,96%	Apple	39,02%
	Samsung	22,64%	Samsung	20,00%	Huawei	16,67%	Huawei, Samsung	10,98%
Más Confianza	Apple	50,94%	Apple	46,67%	Apple	39,13%	Apple	42,68%
	Samsung	22,64%	Motorola	20,00%	Huawei	18,12%	Samsung	19,51%

Respecto al uso actual de sus *smartphones*, la mayoría utiliza solo 1 equipo seguido por una cantidad importante que usa hasta 2 equipos. Las marcas más usadas son Apple, Huawei y Samsung, donde se destaca el segundo lugar de Huawei en 3 de los perfiles.

Cantidad de <i>smartphones</i> que usan	Techi	Imagen	Trabajo	Social
1 <i>smartphone</i>	56,60%	80%	67,10%	66,30%
2 <i>smartphones</i>	39,60%	20%	32,10%	33,70%

Techi		Imagen		Trabajo		Social	
Apple	33,96%	Apple	46,67%	Apple	30,71%	Apple	33,73%
Samsung	30,19%	Huawei	26,67%	Huawei	30,00%	Huawei	31,33%
Huawei	18,87%	Samsung	13,33%	Samsung	22,86%	Samsung	14,46%

Asimismo, la cantidad de personas que conocen el modelo exacto de su *smartphone* varía de acuerdo al perfil, siendo los Techi e Imagen los que sí conocen en mayor proporción. Esto ratifica lo hallado en los *focus groups* y la importancia que tiene la marca en el mundo de los *smartphones* ya que muchos de los usuarios solo asocian a su equipo con esta.

Techi		Imagen		Trabajo		Social	
Sí	64,15%	Sí	60,00%	Sí	42,86%	Sí	38,55%
No	35,85%	No	40,00%	No	57,14%	No	61,45%

De los entrevistados que recordaban el modelo exacto de su *smartphone*, se puede asegurar que los perfiles Techí e Imagen utilizan en mayor proporción equipos de gama alta o media-alta en comparación de los perfiles Trabajo y Social (en base al nombre del modelo dado por el entrevistado en las encuestas).

Techí	Imagen	Trabajo	Social
33,96%	33,33%	22,86%	12,05%

Respecto a las razones de compra de su *smartphone*, la cámara y video, reputación de la marca, atención de necesidades personales y el diseño del equipo son las principales y transversales para los 4 perfiles.

Techí		Imagen		Trabajo		Social	
Cámara y video	60,40%	Diseño del equipo	66,70%	Atiende necesidades laborales	45,00%	Atiende necesidades personales	55,40%
Diseño del equipo	58,50%	Cámara y video	60,00%	Atiende necesidades personales	44,30%	Cámara y video	43,40%
Atiende necesidades personales	47,20%	Reputación de la marca	53,30%	Reputación de la marca	41,40%	Reputación de la marca	42,20%
Reputación de la marca	37,70%	Atiende necesidades personales	53,30%	Cámara y video	40,70%	Diseño del equipo	41,00%

Asimismo, la gran mayoría en todos los perfiles compró su *smartphone* por sí mismos y no tuvo gran influencia externa al momento de realizar la compra salvo la de sí mismo.

Decisor de compra	Techí	Imagen	Trabajo	Social
Yo	84,9%	100%	75,7%	85,5%
Compañía donde trabaja	7,5%	0%	12,1%	8,4%

Influencia de compra	Techí	Imagen	Trabajo	Social
Yo	88,7%	93,3%	72,1%	75,9%
Compañía donde trabaja	5,7%	6,7%	10,0%	8,4%

Además, si tuvieran que comprar inmediatamente un *smartphone* nuevo considerando sus características y precio, la mayoría de ellos elegiría un *smartphone* de Apple Iphone, seguido de un Huawei y Samsung; siendo los modelos preferidos los Apple Iphone X e Iphone XS. Asimismo, el perfil Techí ratifica que conoce el modelo exacto a comprar en mayor proporción que los demás perfiles.

	Techí		Imagen		Trabajo		Social	
	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%
Marca	Apple	33,96%	Apple	60,00%	Apple	33,57%	Apple	38,55%
	Huawei	22,64%	Huawei	26,67%	Samsung	27,14%	Samsung	30,12%
	Samsung	22,64%			Huawei	23,14%	Huawei	12,05%
Modelo preferido	Apple Iphone X		Apple Iphone X		Apple Iphone X		Cualquier Iphone	
	Apple Iphone XS		Apple Iphone XS				Cualquier Samsung	
¿Conoce modelo exacto?	Sí	79,25%	Sí	66,67%	Sí	57,86%	Sí	59,04%
	No	20,75%	No	33,33%	No	42,14%	No	40,96%

Finalmente, si les fueran a regalar un *smartphone* nuevo sin límite de precio, prácticamente la mayoría elegiría un *smartphone* de Apple Iphone, seguidos de un Samsung y Huawei; siendo el modelo preferido el Apple Iphone X. Asimismo, los perfiles Techis e Imagen ratifican que conocen la marca y modelo exacto del equipo que solicitaría como obsequio en mejor proporción que los perfiles Trabajo y Social.

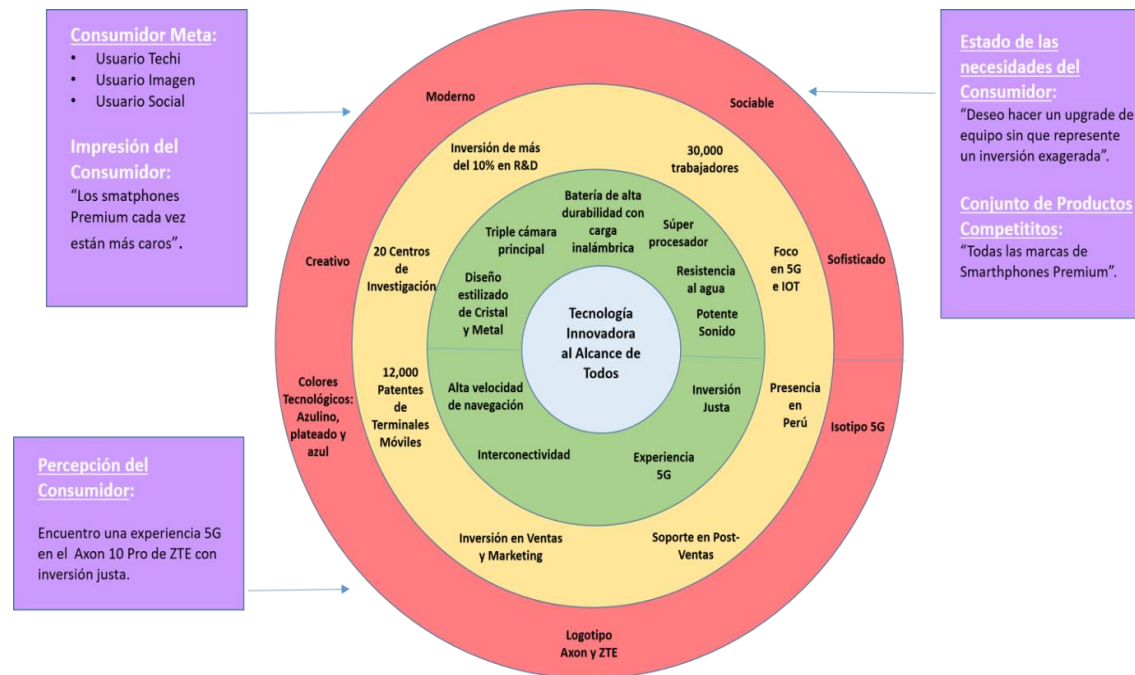
	Techi		Imagen		Trabajo		Social	
	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%
Marca	Apple	49,06%	Apple	80,00%	Apple	45,71%	Apple	54,22%
	Samsung	26,42%			Samsung	22,86%	Samsung	25,30%
					Huawei	19,29%	Huawei	12,05%
Modelo preferido	Apple Iphone X		Apple Iphone X		Apple Iphone X		Apple Iphone X	
	Cualquier Iphone				Cualquier Iphone		Samsung Galaxy S9	
	Apple Iphone XS				Cualquier Samsung		Cualquier Iphone	
¿Conoce modelo exacto?	Sí	79,25%	Sí	86,67%	Sí	56,43%	Sí	57,83%
	No	20,75%	No	13,33%	No	43,57%	No	42,17%

Anexo 9. Concepto de propuesta de valor en *focus groups*

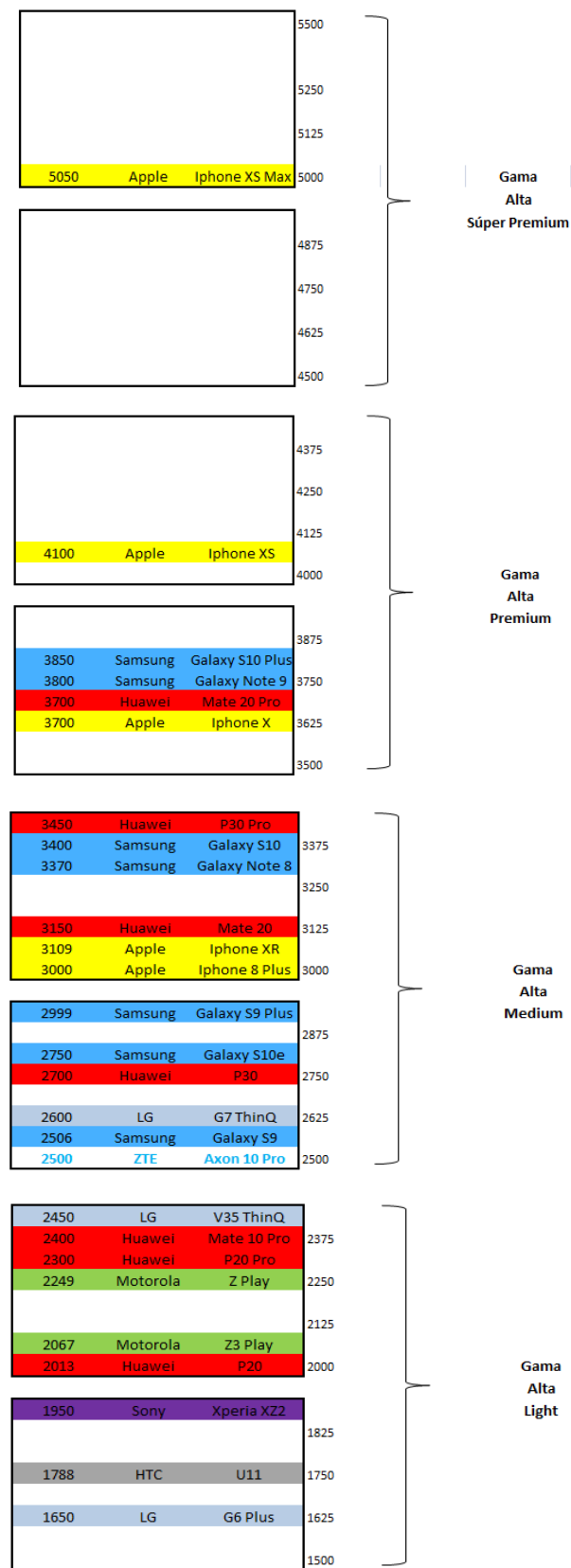
Este fue el concepto evaluado durante los *focus groups*:

“Se trata de un Smartphone 5G muy completo de la marca ZTE con cuerpo de cristal y características de gama alta. Cuenta con un procesador potente Snapdragon 855 acompañado de un almacenamiento interno de 128GB, una memoria RAM de 6GB y soporte de memoria externa. Tiene una batería de 4,000 mAh, resistencia al agua, con una pantalla de 6,47 pulgadas con resolución FullHD+. Respecto al sonido, ZTE usa un doble altavoz Dolby Atmos. Además, cuenta con triple cámara posterior de 48 megapíxeles, 20 megapíxeles y 8 megapíxeles de gran angular. Respecto a la cámara frontal, esta es de 20 megapíxeles y nos permitirá realizar el desbloqueo facial. Estará disponible en color azul a un precio oficial de S/. 2,480”.

Anexo 10. Mantra de la marca ZTE enfocado en el Axon 10 Pro



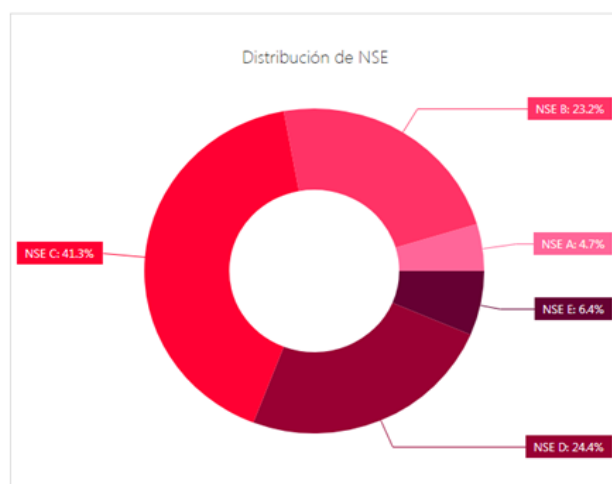
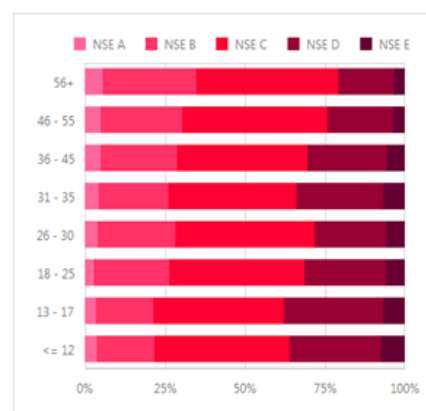
Anexo 11. Price brand ladder de smartphones de gama alta del mercado peruano



Anexo 12. Distribución de NSE en Lima Metropolitana

% Horizontal

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Grand Total
<= 12	3.7%	18.1%	42.3%	28.5%	7.4%	100.0%
13 - 17	3.4%	18.0%	40.8%	31.0%	6.8%	100.0%
18 - 25	2.8%	23.4%	42.5%	25.4%	5.8%	100.0%
26 - 30	4.0%	24.3%	43.5%	22.5%	5.8%	100.0%
31 - 35	4.4%	21.7%	40.1%	26.8%	6.9%	100.0%
36 - 45	4.8%	23.9%	40.7%	24.8%	5.7%	100.0%
46 - 55	4.9%	25.5%	45.4%	20.3%	3.8%	100.0%
56+	5.6%	29.3%	44.1%	17.4%	3.5%	100.0%
Grand Total	4.3%	23.4%	42.6%	24.1%	5.6%	100.0%



Nro. de hogares: **2,719,949**

2018		2018		2017		2017	
NSE	Base 100%	Estrato	Base 100%	NSE	Base 100%	Estrato	Base 100%
NSE A	4.7%	NSE A1	0.7%	NSE A	5.0%	NSE A1	0.8%
NSE B	23.2%	NSE A2	3.9%	NSE B	24.4%	NSE A2	4.2%
NSE C	41.3%	NSE B1	8.3%	NSE C	41.0%	NSE B1	9.0%
NSE D	24.4%	NSE B2	15.0%	NSE D	23.3%	NSE B2	15.4%
NSE E	6.4%	NSE C1	27.9%	NSE E	6.3%	NSE C1	26.3%
		NSE C2	13.4%			NSE C2	14.7%
		NSE D	24.4%			NSE D	23.3%
		NSE E	6.4%			NSE E	6.3%

Nro. de hogares: **2,719,949**

(%) Verticales

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Grand Total
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	0.8%	3.4%	13.0%	15.2%	15.8%	10.9%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.5%	10.0%	9.2%	6.0%	4.6%	8.1%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.6%	15.0%	2.5%	1.3%	1.2%	7.5%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	19.8%	15.4%	3.7%	1.0%	1.8%	6.4%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.4%	5.1%	12.3%	15.4%	17.9%	11.3%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	8.2%	17.9%	16.2%	15.4%	9.1%	15.6%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.1%	7.0%	9.7%	11.0%	13.7%	9.3%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7%	11.5%	11.9%	7.8%	3.5%	9.9%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	2.8%	8.2%	11.3%	10.3%	15.6%	10.2%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)		6.1%	8.7%	14.8%	13.2%	9.5%
Otros		0.5%	1.4%	1.9%	3.4%	1.4%
Grand Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APEIM (2018)

Anexo 13. Cálculo de preferencias de medios de comunicación

A continuación, se muestran las tablas de preferencias de los medios de comunicación para los que SÍ comprarían y para los que TAL VEZ comprarían de cada perfil. El porcentaje indica las respuestas obtenidas durante la encuesta. El alcance es la ponderación de este porcentaje con la cantidad de personas de ese perfil que SÍ / TAL VEZ comprarían y con el ajuste hecho para la estimación de demanda:

$$\text{Alcance} = (\text{Ajuste}) \times (\text{Cantidad SÍ / TAL VEZ COMPRARÍAN}) \times (\text{Porcentaje})$$

Perfil "Techi":

SÍ COMPRAN (Ajuste: 80%): 24,50%			TAL VEZ COMPRAN (Ajuste: 50%): 56,60%		
Medio de Comunicación	Porcentaje	Alcance	Medio de Comunicación	Porcentaje	Alcance
Redes sociales	76,90%	15,07%	Redes sociales	83,30%	23,57%
Tiendas de operadores	46,20%	9,06%	Televisión	43,30%	12,25%
Influencers, bloggers	23,10%	4,53%	Youtube	33,30%	9,42%
Paneles publicitarios	23,10%	4,53%	Paneles publicitarios	26,70%	7,56%
Televisión	23,10%	4,53%	Tiendas de Operadores	23,30%	6,59%
Youtube	15,40%	3,02%	Folletos	6,70%	1,90%
Radio	7,70%	1,51%	Tiendas de los retails	6,70%	1,90%
Netflix	7,70%	1,51%	Influencers, bloggers	3,30%	0,93%

Donde: Alcance SÍ COMPRAN = (0,8) x (24,5%) x (Porcentaje)

Alcance TAL VEZ COMPRAN = (0,5) x (56,6%) x (Porcentaje)

Perfil “Imagen”:

SI COMPRAN (Ajuste: 80%): 46,70%			TAL VEZ COMPRAN (Ajuste: 50%): 46,70%		
Medio de Comunicación	Porcentaje	Alcance	Medio de Comunicación	Porcentaje	Alcance
Paneles publicitarios	57,10%	21,33%	Redes sociales	100,00%	23,35%
Redes sociales	42,90%	16,03%	Tiendas Operadores	28,60%	6,68%
Televisión	28,60%	10,68%	<i>Influencers, bloggers</i>	28,60%	6,68%
Folletos	28,60%	10,68%	Paneles publicitarios	14,30%	3,34%
Tiendas de <i>retails</i>	28,60%	10,68%	Televisión	14,30%	3,34%
Tiendas Operadores	28,60%	10,68%	Youtube	14,30%	3,34%
<i>Influencers, bloggers</i>	28,60%	10,68%	Netflix	14,30%	3,34%
Youtube	14,30%	5,34%	Tiendas de <i>retails</i>	14,30%	3,34%

Donde: Alcance SI COMPRAN = (0,8) x (46,7%) x (Porcentaje)
 Alcance TAL VEZ COMPRAN = (0,5) x (46,7%) x (Porcentaje)

Perfil “Social”:

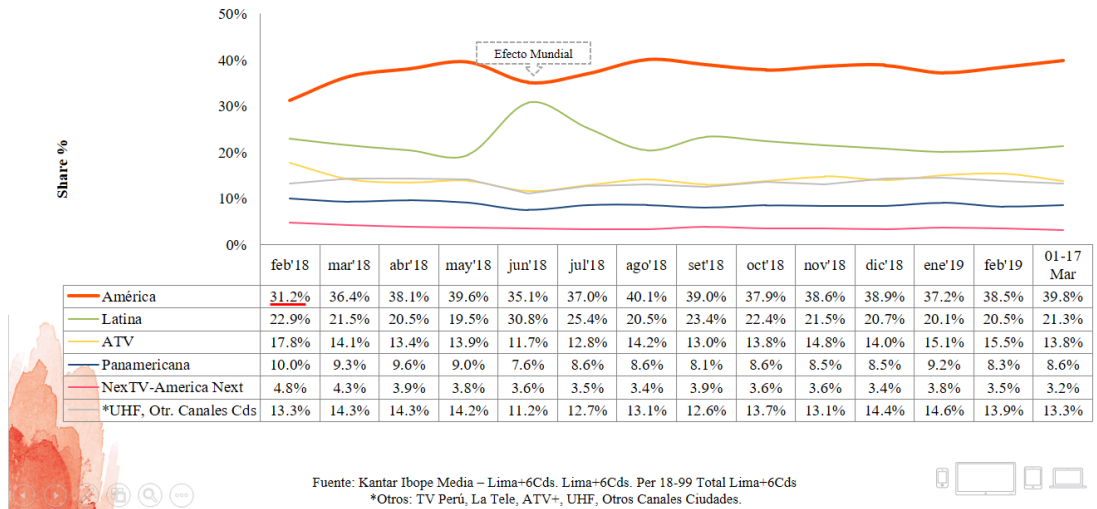
SI COMPRAN (Ajuste: 80%): 28,90%			TAL VEZ COMPRAN (Ajuste: 50%): 44,60%		
Medio de Comunicación	Porcentaje	Alcance	Medio de Comunicación	Porcentaje	Alcance
Redes sociales	95,80%	22,15%	Redes sociales	70,30%	15,68%
Televisión	54,20%	12,53%	Tienda de Operadores	43,20%	9,63%
Tienda de Operadores	29,20%	6,75%	Televisión	40,50%	9,03%
Paneles publicitarios	20,80%	4,81%	<i>Influencers, bloggers</i>	35,10%	7,83%
Tiendas de <i>retails</i>	20,80%	4,81%	Paneles publicitarios	27,00%	6,02%
<i>Influencers, bloggers</i>	8,30%	1,92%	Youtube	8,10%	1,81%
Youtube	8,30%	1,92%	Tiendas de <i>retails</i>	8,10%	1,81%
			Folletos	5,40%	1,20%

Donde: Alcance SI COMPRAN = (0,8) x (28,9%) x (Porcentaje)
 Alcance TAL VEZ COMPRAN = (0,5) x (44,6%) x (Porcentaje)

Finalmente, se suman ambos alcances (el de SÍ COMPRARÍAN y TAL VEZ COMPRARÍAN) para ver el grado de preferencia final en cada perfil respecto al medio de comunicación.

Perfil Tech		Perfil Imagen		Perfil Social	
Medio de Comunicación	Alcance Final	Medio de Comunicación	Alcance Final	Medio de Comunicación	Alcance Final
Redes sociales	38,65%	Redes sociales	39,38%	Redes sociales	37,83%
Televisión	16,78%	Paneles publicitarios	24,67%	Televisión	21,56%
Tiendas de Operadores	15,65%	Tiendas de Operadores	17,36%	Tiendas de Operadores	16,38%
Youtube	12,44%	<i>Influencers, bloggers</i>	17,36%	Paneles publicitarios	10,83%
Paneles publicitarios	12,08%	Televisión	14,02%	<i>Influencers, bloggers</i>	9,75%
<i>Influencers, bloggers</i>	5,46%	Tiendas de los <i>retails</i>	14,02%	Tiendas de los <i>retails</i>	6,62%
Folletos	1,90%	Folletos	10,68%	Youtube	3,73%
Tiendas de los <i>retails</i>	1,90%	Youtube	8,68%	Folletos	1,20%
Radio	1,51%	Netflix	3,34%		
Netflix	1,51%				

Anexo 14. Share de audiencia de canales de TV abierta 2018-2019



Nota: La medición se hace de lunes a domingo de 07:00 a 24:00.

Anexo 15. Cálculo de tiempo promedio de renovación de *smartphone*

A continuación, se presenta los resultados del tiempo de renovación de equipos de los 3 perfiles a los que nos dirigimos:

Perfil “Techi”:

Renovación de Equipos	Sí compran (Ajuste: 80%): 24,5%			Tal vez compran (Ajuste: 50%): 56,6%		
	Porcentaje	En 72 meses	Ponderado	Porcentaje	En 72 meses	Ponderado
Cada 6 meses	0,00%	12	0,00	0,00%	12	0,00
Cada 12 meses	30,79%	6	1,85	23,30%	6	1,40
Cada 18 meses	23,07%	4	0,92	36,70%	4	1,47
Cada 24 meses	23,07%	3	0,69	33,30%	3	1,00
Más de 2 años	23,07%	2	0,46	6,70%	2	0,13
Total	100,00%		3,92	100,00%		4,00

Considerando los porcentajes de los que SÍ comprarían y los que TAL VEZ comprarían, así como incluyendo el ajuste hecho en la estimación de la demanda, se calcula el ponderado general para el perfil “Techi” a través de la fórmula:

$$\frac{(\%SÍ: 24,50\%)*(Ajuste: 80\%)*(Pond SÍ: 3,92) + (\%TAL VEZ: 56,60\%)*(Ajuste: 50\%)*(Pond TAL VEZ: 4,00)}{(\%SÍ: 24,50\%)*(Ajuste: 80\%) + (\%TAL VEZ: 56,60\%)*(Ajuste: 50\%)}$$

resultando en el valor de **3,97**. Para obtener la cantidad de meses promedio en las que el perfil “Techi” renueva el equipo, realizamos la siguiente división:

$$72 / 3,97 = 18,14$$

Esto significa que aproximadamente cada 18 meses un usuario “Techi” renueva un *smartphone*.

Perfil “Imagen”:

	Sí compran (Ajuste: 80%): 46,7%			Tal vez compran (Ajuste: 50%): 46,7%		
Renovación de Equipos	Porcentaje	En 72 meses	Ponderado	Porcentaje	En 72 meses	Ponderado
Cada 6 meses	0,00%	12	0,00	0,00%	12	0,00
Cada 12 meses	28,60%	6	1,72	0,00%	6	0,00
Cada 18 meses	71,40%	4	2,86	71,40%	4	2,86
Cada 24 meses	0,00%	3	0,00	28,60%	3	0,86
Más de 2 años	0,00%	2	0,00	0,00%	2	0,00
Total	100,00%		4,57	100,00%		3,71

Considerando los porcentajes de los que SÍ comprarían y los que TAL VEZ comprarían, así como incluyendo el ajuste hecho en la estimación de la demanda, se calcula el ponderado general para el perfil “Imagen” a través de la fórmula:

$$\frac{(\%SÍ: 46,70\%)*(Ajuste: 80\%)*(Pond SÍ: 4,57) + (\%TAL VEZ: 46,70\%)*(Ajuste: 50\%)*(Pond TAL VEZ: 3,71)}{(\%SÍ: 46,70\%)*(Ajuste: 80\%) + (\%TAL VEZ: 46,70\%)*(Ajuste: 50\%)}$$

resultando en el valor de **4,24**. Para obtener la cantidad de meses promedio en las que el perfil “Imagen” renueva el equipo, realizamos la siguiente división:

$$72 / 4,24 = 16,97$$

Esto significa que aproximadamente cada 17 meses un usuario “Imagen” renueva un *smartphone*.

Perfil “Social”:

Renovación de Equipos	Sí compran (Ajuste: 80%): 28,9%			Tal vez compran (Ajuste: 50%): 44,6%		
	Porcentaje	En 72 meses	Ponderado	Porcentaje	En 72 meses	Ponderado
Cada 6 meses	0,00%	12	0,00	2,70%	12	0,32
Cada 12 meses	16,70%	6	1,00	24,40%	6	1,46
Cada 18 meses	50,00%	4	2,00	40,50%	4	1,62
Cada 24 meses	8,30%	3	0,25	18,90%	3	0,57
Más de 2 años	25,00%	2	0,50	13,50%	2	0,27
Total	100,00%		3,75	100,00%		4,25

Considerando los porcentajes de los que SÍ comprarían y los que TAL VEZ comprarían, así como incluyendo el ajuste hecho en la estimación de la demanda, se calcula el ponderado general para el perfil “Social” a través de la fórmula:

$$\frac{(\%SÍ: 28,90\%)*(Ajus: 80\%)*(Pond SÍ: 3,75) + (\%TAL VEZ: 44,60\%)*(Ajus: 50\%)*(Pond TAL VEZ: 4,25)}{(\%SÍ: 28,90\%)*(Ajus: 80\%) + (\%TAL VEZ: 44,60\%)*(Ajus: 50\%)}$$

resultando en el valor de **3,99**. Para obtener la cantidad de meses promedio en las que el perfil “Imagen” renueva el equipo, realizamos la siguiente división:

$$72 / 3,99 = 18,03$$

Esto significa que aproximadamente cada 18 meses un usuario “Social” renueva un *smartphone*.

Finalmente, se realiza un ponderado en general de acuerdo a la participación de cada perfil en el público objetivo:

$$(\%Techi: 23,08\%)*(Rnv: 18,14) + (\%Imagen: 31,82\%)*(Rnv: 16,97) + (\%Social: 45,10\%)*(Rnv: 18,03)$$

obteniendo el valor promedio de 17,72. Esto significa que en promedio nuestro público objetivo renueva su *smartphone* cada 17 o 18 meses.

Notas biográficas

Wilfredo Jesús Bazalar La Rosa

Nació en Huacho, el 14 de abril de 1986. Ingeniero de Telecomunicaciones, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Marketing Estratégico de la Universidad del Pacífico. Cursó la Maestría en Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de 10 años de experiencia profesional en la industria de las Telecomunicaciones, principalmente en el área de las tecnologías móviles. Actualmente, desempeña el cargo de Technical Manager en la empresa ZTE Corporation.

Gissela Milagros Serván Delgado

Nació en Lima, el 22 de octubre de 1984. Comunicadora Social, egresada de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un Diplomado en Marketing Digital de la Universidad San Ignacio de Loyola. Cursó la Maestría en Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

Con más de 10 años de experiencia en el Área Comercial de los principales Medios de Comunicación. Actualmente, desempeña el cargo de Brand Manager para el Grupo Televisa en América Televisión.

Catherine Isabel Pérez Bartra

Nació en Tarapoto, el 21 de abril. Abogada de profesión de la Facultad de Derecho de la Universidad de San Martín de Porres. Con una certificación por la International Coaching Community –TC400 en Team Coach.

Su experiencia profesional está basada principalmente en el área Comercial, con innumerables cursos de especialización en Perú y España. Lleva ejerciendo su carrera con liderazgo desde 1995 como Gerente Comercial, adquiriendo experiencia en la Gestión Comercial, Tecnología, Transformación Digital, consolidando alianzas estratégicas con Google y Facebook, manejo de equipos e implementación de proyectos comerciales en Perú y América Latina.